

■ 当京东遇上众筹

■ 奇葩说到底有多奇葩

■ 彩票暂别互联网

每周出版的商业新闻杂志

# CBNweekly

## 第一财经周刊

2015.03.09 (逢周一出版)  
2015年第8期 (总第343期)  
人民币定价 RMB 12元  
港币定价 HKD 30元

### 设计走入黄金时代

技术解放了设计,使之再次复兴,并创造出新的商业价值。

THIS  
DESIGN  
IS  
fantastic  
We are able  
to  
represent  
Ourselves  
minimally  
empathetic

高清杂志网原创  
www.gqzzw.com

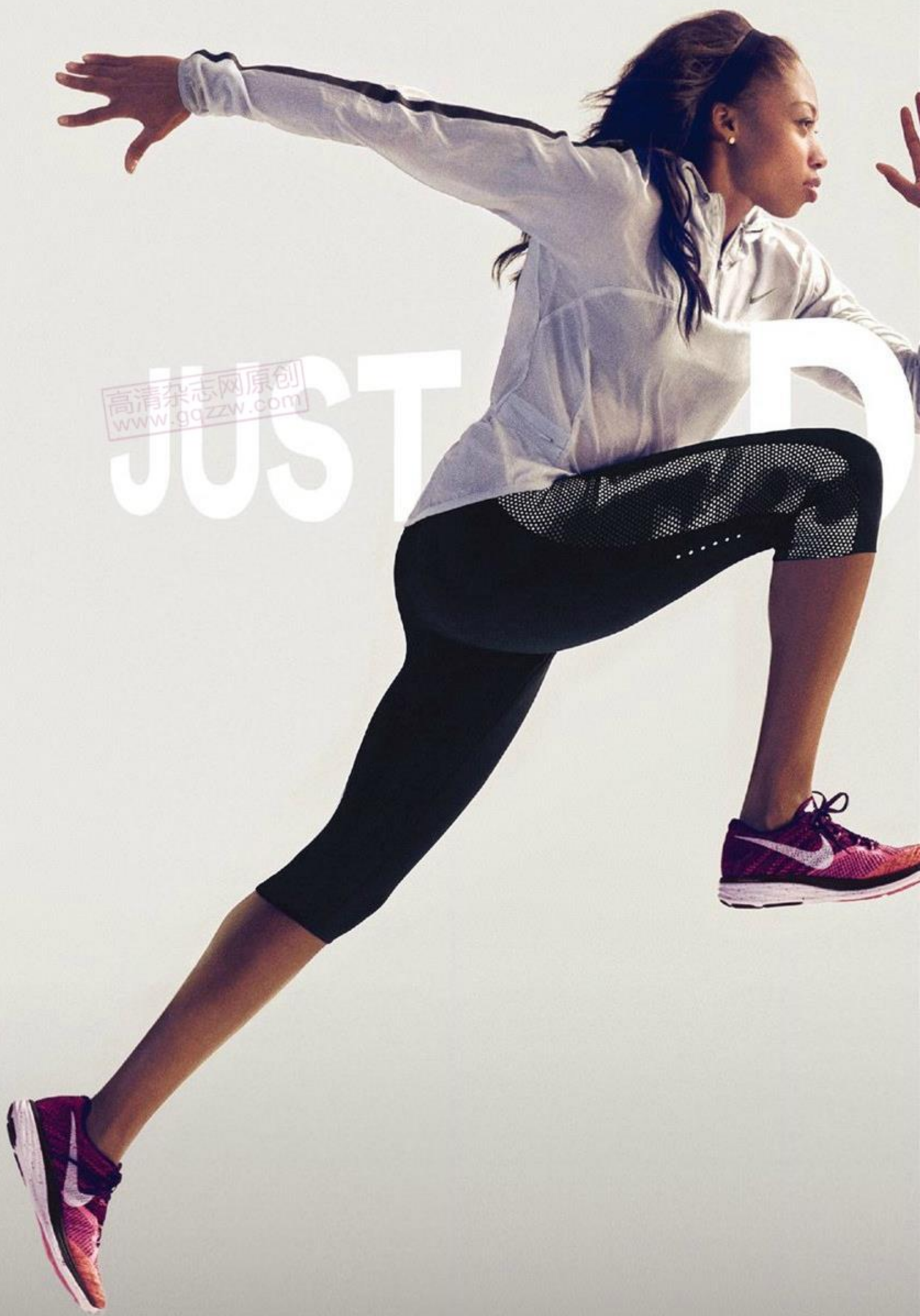
中国邮政发行业务报刊

第一财经·出品

ISSN 1674-2168

9 771674 216158 08





爱丽森·费利克斯

女子200米, 4×400M, 4×100M 金牌得主

高清杂志网原创  
www.gqzzw.com

OUT.

# 远过极限

## NIKE FLYKNIT LUNAR 3

如果你的目标是征服更多里程，那么你的跑鞋光是轻盈还远远不够。因此，Flyknit Lunar 3 就采用了超轻盈极强韧的 Flyknit 科技来编织鞋面，使之透气灵活又充满支撑，同时也使用了 Lunarlon 中底以确保舒适和弹性。让你的征程变得更轻盈更久远。

[NIKE.COM/RUNNING](http://NIKE.COM/RUNNING)



# In 2015

**CBNweekly**  
第一财经周刊



¥12/期 × 期50/年 = ~~¥600~~

涨价不是我们的风格  
订阅全年还是 = ¥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



精美遥控跑车车模一辆  
¥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



## What's Up

9 March 2015



### 设计, 新商业价值 封面故事

仰赖于摩尔定律在过去40年发挥的效应, 技术产品终于不再仅仅专注于更快的处理器, 而在乎更好的用户体验。设计正在为它们创造新的商业价值。

——记者 张晶



### 当京东遇上众筹 大公司特写

金融创新是刘强东乐于提起的话题, 比如小额贷款可以做到3分钟放款, 以及迅速成长的众筹业务。京东在销售商品时向来毛利低, 多年来一直亏损。除了提升效率, 这家公司想要盈利, 急需靠业务创新获得其他收入。它在2014年能以盈利的财务报表上市, 就得益于其向供应商放款收取的利息。

——记者 杨轩



### 像Uber一样做代驾 快公司

E代驾平台上的司机们大部分都是兼职, 像南辉一样, 他们白天的职业身份来自不同行业, 有4S店员工、销售人员、洗车工人, 甚至还有一部分是生意运营不佳的小老板。“因为司机是兼职, 他们将空闲的时间放在我们平台上, 就是售卖有价值的时间提高自己的收入。”

——记者 华薇薇



### 制造奇葩, 制造观点 炫公司

连续出柜的选手、频繁出现的消音(用于掩盖节目中的脏话)、该不该看伴侣的手机、精神出轨和肉体出轨哪个更不能接受等等很容易被定义为肤浅的话题: 这些节目要素自动筛选了它的受众。

——记者 方婷



### 把几十亿塞进红包里, 广告主满意了么? 营销

“抢红包”原本只是2014年春节微信推广移动支付的营销活动, 到了今年它则被当成一个从未尝试过的营销平台。但除了少数品牌, 大多数参与行为都很难称之为兴奋。

——记者 牙韩翔



## 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)



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



Pause

## 全球最“穷”总统退休了

3月1日，全球政坛上少了一位贫穷的老人。当天，有“全球最贫困总统”之称的乌拉圭领导人何塞·穆希卡任职到期，正式卸任总统一职。

穆希卡以贫穷而为人所知。在任职总统期间他将每月1.2万美元收入的9成捐献给慈善团体。他还拒绝了入住总统宅邸，和妻子住在乌拉圭首都蒙得维的亚郊外一座农场里，睡板房。2010年，他申报的个人财产加起来大概只有1800美元，其中最有价值的部分还是他那辆蓝色的甲壳虫轿车。曾有中东富豪开价100万美元购买这辆甲壳虫，但被拒绝了。

事实上，真正令这个遥远的南美洲国家的总统声名远播的是社交网络。今年1月，一名乌拉圭男子阿科斯塔想搭顺风车却一连被几十辆车拒绝之后，意外地被穆希卡载了一程。这则轶事也令穆希卡的名声在社交网络间流传开来。

当然，贫穷只是穆希卡的个人选择。相反，在他的任期内，乌拉圭将贫穷率从21%降低至11.5%。此外，他还推动同性婚姻合法化，在拉美地区各国中首先接收叙利亚难民。2014年的G20峰会上，他还指责其他国家领导人盲目地增长及消耗，会导致地球的毁灭。当然，他也推行了一些引来争议的革新，例如大麻种植合法化和堕胎合法化。

穆希卡卸任时，有数千乌拉圭人到场为他送别。“他是我们过去历任总统中最好的。我很遗憾他离开了。”送别人群中66岁的家庭主妇Charo Baroni说。

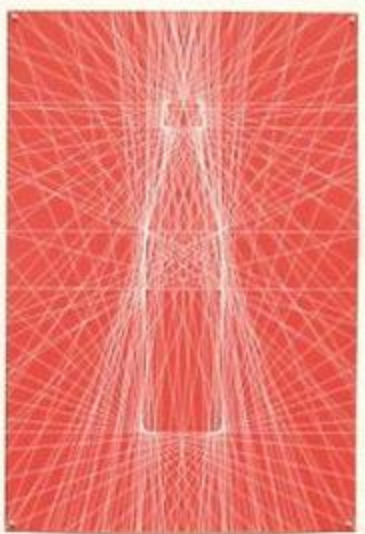
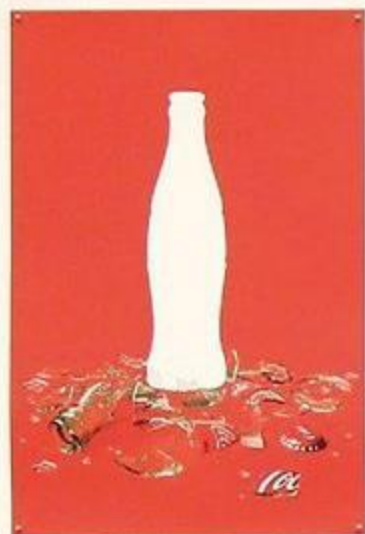
穆希卡被《外交政策》杂志评为拉美最具影响力人物之首。用BBC的话来说，穆希卡并不是在作秀。穆希卡曾担任左翼游击队领导人，被枪击中6次，在监狱坐牢14年，所以并不在意物质的贫乏。他说：“我被叫做‘最穷困的总统’，但是我不觉得贫穷。贫穷的人是那些努力保持奢侈生活，欲望越来越大的人。”











高清杂志网原创  
www.gqzzw.com







Business+  
9 March 2015



## Exhibition 弧形瓶100岁

说起窄口细腰宽底的透明玻璃饮料瓶，很自然就会联想起可口可乐。时至今日，这种玻璃弧形瓶早已成为可口可乐的经典标识，并曾作为美国消费文化的符号登上过安迪·沃霍尔的画作。

2015年是弧形瓶问世的第100个年头。为了给弧形瓶的100岁庆生，2月27日，一场以“可口可乐瓶：百年历史的美国象征”为主题的展览在美国亚特兰大高等艺术博物馆开幕。这场展览将持续至10月4日，并在随后全球巡回展出。参观者可以欣赏到弧形瓶的设计草图、设计原型以及与弧形瓶相关的各类艺术作品。该展览的策展人朱莉娅·福布斯表示：“弧形瓶已成为一大文化象征，在全球各地广为人知，早已不单单是可口可乐公司的包装瓶，而是设计史上的一代经典。”

## Exhibition at a Glance

**存在的结构：细胞** / 3月14日—8月2日 / 德国慕尼黑艺术之家 / 本展览是已故美国艺术家路易丝·布尔乔亚的个人作品回顾展，展览中将展出她最为著名的大型雕塑作品《蜘蛛》。在她心目中，蜘蛛是母亲的一种体现。她认为，母亲就像蜘蛛一样聪明、耐心、灵巧，懂得保护自己。路易丝·布尔乔亚身兼多重身份，她既是雕塑家、画家也是批评家与作家。直至90岁，她仍活跃于艺术舞台。

**史密斯和贾科梅蒂** / 2月6日—4月11日 / 伦敦奥多瓦斯画廊 / 该展览是美国艺术家大卫·史密斯和瑞士艺术家贾科梅蒂两位雕塑大师的联合作品展。在这个展览上，参观者将看到这两位20世纪的雕塑艺术巨头是如何引领那个时代的雕塑风格的。

**艺术之味** / 2月11日—5月17日 / 瑞士巴塞尔丁格利博物馆 / 这场在瑞士举办的大型艺术主题展首次将嗅觉作为审美感知的焦点。展览将通过大量20世纪至今的全球知名艺术家的作品来回答“艺术是怎样的味道？”这样一个问题。





## Lives

### 美式全英奖

全英奖的全名是全英音乐奖，是英国一年一度的音乐颁奖典礼。它被称为“英国的格莱美”，是英国人的音乐盛会，但在今年2月26日举行的第38届全英奖最抢风头的却是美国歌手。

在表演方面，泰勒·斯威夫特表演了开场秀，并凭借国际最佳女歌手实现了她在全英奖零的突破。在花边方面，麦当娜身穿斗篷不慎摔倒、金·卡戴珊镂空的黑色礼服都成为了热门话题。

相比之下，全场最大赢家，分别获得两项大奖的歌手艾德·希兰和萨姆·史密斯在话题性上就要弱上许多了。英伦音乐新生代歌手已经成为了全球乐坛的中坚力量，艾德·希兰和萨姆·史密斯就是最好的例子。“去年是英伦音乐非常、非常好的年份”，艾德·希兰在获奖致辞中说道。

虽然那些美式的娱乐头条冲淡了今年全英奖的英伦风味，但说到底，就如艾德·希兰所说的，对于歌手来说，唱片销量、演唱会门票，这一切才是最佳见证。

## Lives at a Glance

丽莎·爱克坦中国巡演 / 3月20日—3月22日 / 上海东方艺术中心、广州星海音乐厅等 / 丽莎·爱克坦是欧洲当代爵士乐坛的代表性人物。有些专业爵士杂志会用Thin-voice来形容她的嗓音，没有黑人女歌手那种底气十足的浑厚嗓音，细腻中带有一点淘气，是小女孩一般的嗓音。她的爵士乐曲风格大多轻盈、清新，容易让人联想起蓝天、白云以及阳光。虽然她的爵士乐在美国被认为太过甜美，和爵士乐的本质不符，但爱她的人就是喜欢她的乐曲中那种独特的爵士韵味。

目击者 / 3月11日—3月14日 / 上海人民大舞台





《目击者》是百老汇最卖座悬疑剧纪录保持者，曾同时获得爱伦坡奖、安东尼奖、埃德加奖3项艺术大奖。《目击者》是迄今为止唯一一部能够把阿加莎·克里斯蒂、艾拉·莱文、布莱希特、让·保罗·萨特的戏剧技巧巧妙地融为一体的悬疑剧，4个主人公酝酿着错综复杂的谋杀阴谋。每个人都是目击者，但没有人敢说自己是看到的真相。

**蟑螂老爹巡演** / 3月3日—3月11日 / 英国布里斯托尔O2学院、南安普顿O2学院 / 蟑螂老爹是来自美国的硬摇滚和另类金属摇滚乐队，由几名高中好友在1993年组成。他们擅长探讨自杀、酗酒等美国年轻人追捧的边缘性话题，唱片销量累计2000万张。

Business+  
9 March 2015

## Commonweal 二手鲜花的非凡价值

鲜花是一种向家人、朋友以及爱人表达爱意的美丽的方式，但很多时候直到枯萎前鲜花顶多被人们使用一次，接着就是等待枯萎。某种程度上来说，这也是一种浪费。毕竟，要栽种出美丽的鲜花，也是需要大量的精力的。

现在，美国俄勒冈州一个名叫布鲁姆的非营利性项目找到了让鲜花焕发二次生命的方式。它想到的办法是回收那些未出售的鲜花，或是已出售但完成使命的鲜花，并将之送到医疗机构或是临终关怀机构中去。在那里，会有志愿者帮忙完成插花的工作，然后将依然焕发勃勃生机花束送到病人的床头、摆满临终关怀病人的房间。这些鲜花，大多是人们捐赠的。捐赠的接收范围除了鲜花还有泡沫、丝带、瓶子，当然也包括金钱和时间。

“我们用捐赠的鲜花和花瓶创造出美丽的花束，为人们带来一天的快乐，照亮他们的生活。”该项目在一份声明中说道。项目执行至今，已经为20个临终关怀机构送去了共计7.8万束鲜花。这些二手鲜花在枯萎之前全都被赋予了意义非凡的二次生命。

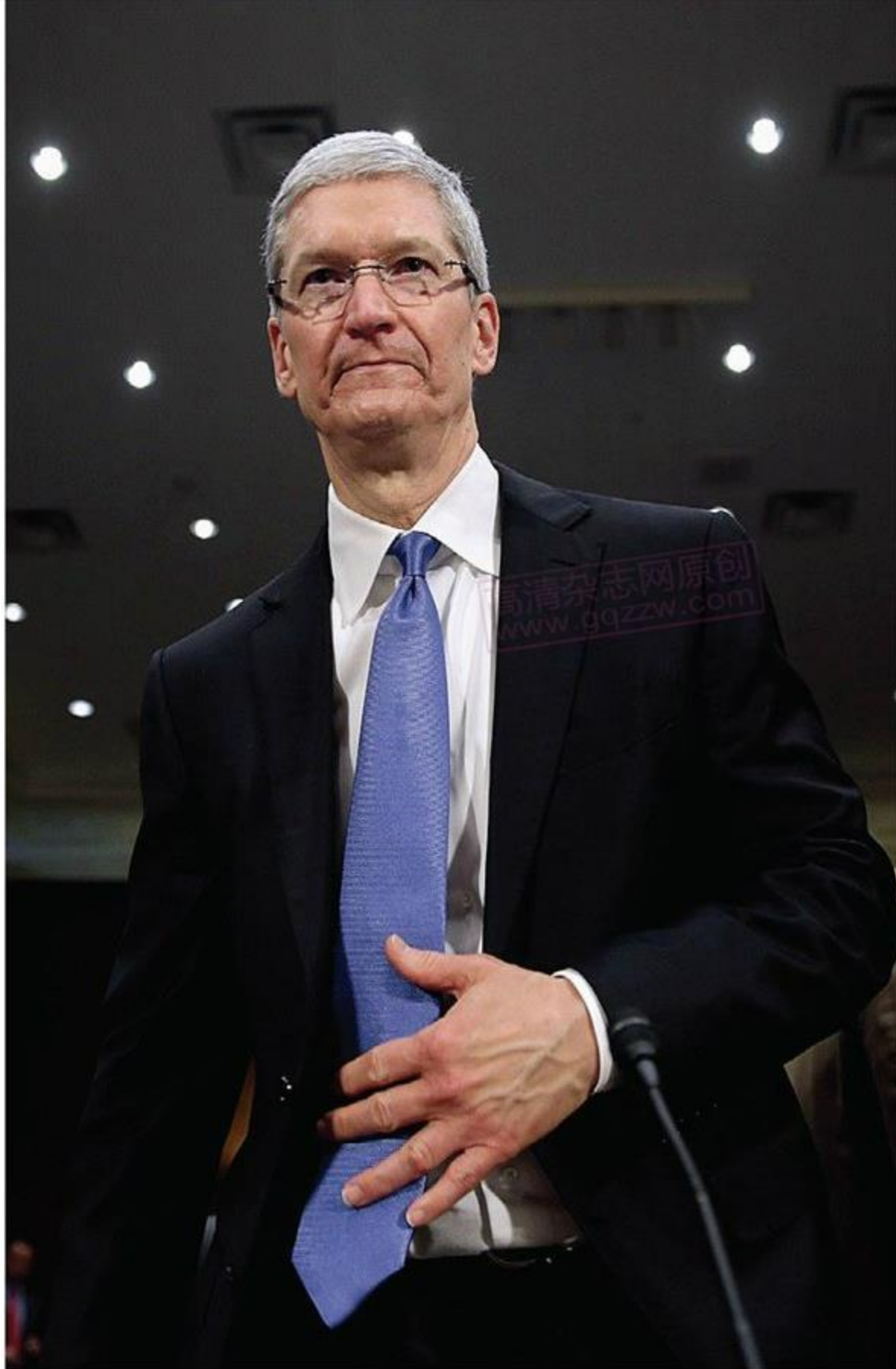
## Commonweal at a Glance

**埃菲尔铁塔也能风力发电了** / 日前，美国新能源解决方案供应商Urban Green Energy宣布，该公司已经在埃菲尔铁塔安装了两套风力发电装置，年发电量达1万千瓦时，可满足铁塔首层商店的电力需求。在埃菲尔铁塔上安装的是这家公司的VisionAIR5型发电机，运转时非常安静。虽然垂直轴风力发电机的发电能力低于普通电机，但是这种设计更适用于风力不稳定且风向多变的城市区域。

**2014年中国煤炭产量下降** / 2015年2月26日国家统计局公布的《2014年国民经济和社会发展统计公报》显示，2014年原煤产量较去年同期下降2.5%，是15年来的首次下降。根据2013年全年中国煤炭消费量36.1亿吨计算，2014年中国煤炭消费量约为35.1亿吨。有媒体分析，经济放缓、石油和天然气的使用比重加大，以及可再生能源的使用递增，可能是煤炭产量下降的几个主要原因。







## Speeches at a Glance

**勇往直前，拓展人脉，笑口常开。**

——巴克莱集团投资银行业务副董事长芭芭拉·伯恩，近日为到华尔街打拼的女性提出了上述3条建议。

**我本以为自己会献身于治愈失明，现在我将要用余生来研究这个问题。**

——在全球的网民都在争论一条裙子的颜色到底是白金还是蓝黑时，华盛顿大学的神经学家杰·内茨如此表示道。他说，这条裙子是他见过最大的个体差异案例之一。

**我们需要让孩子们参与数学和科学，不仅仅是一小部分孩子，而应该是所有人。所有人都应更早地学习如何编程。**

——美国总统奥巴马近日在接受Re/code编辑Kara Swisher采访时表示，如果美国希望继续在全球保持技术创新领先，那么美国的学校需要更好地帮助学生在技术领域有所发展。

**形状并不从属于功能，形状就是功能。因为这个形状所以它的功能就是洗手盆。**

——出自苹果设计高级副总裁乔纳森·艾维接受《纽约客》采访时关于产品设计的回答。

**保持独特性对于创办伟大的企业至关重要。大多数商业书籍告诉你如何打败对手，在竞争中获胜。但从某种程度上来说，最重要的是进入一个不存在竞争的领域，而非竞争异常激烈的领域。**

——在2015年创投极客论坛上，《从0到1》的作者彼得·蒂尔做了题为《如何投出伟大的公司》的演讲。他说，下一个扎克伯格不会创立社交网络，下一个佩奇不会创立搜索引擎，下一个比尔·盖茨不会创立操作系统。

## Speech

### 打击恐怖主义不能成为侵犯隐私的理由

在2月25日于美国加利福尼亚州帕洛阿托市举办的技术企业高管网络安全峰会上，苹果CEO蒂姆·库克慷慨激昂地陈述了侵犯隐私将会造成的可怕后果。

“很多公司、政府和各类组织都会‘贩卖’大量用户信息，但这种数据分享行为不符合苹果的核心理念。用户并不完全了解现状，但他们迟早会了解，届时将会非常愤怒。没有人会同意让政府、企业或其他任何人获取我们所有的隐私信息。这是基本的人权，我们都有隐私权，不能放弃这种权利。

“恐怖分子会加密，他们知道该做什么。如果我们不加密，侵犯隐私所影响的就是好人。事实上，99.999%的人都是好人。不应该侵犯所有人的隐私。如果你这么做，非但不能解决恐怖主义问题，还会剥夺一些人权，这么做的后果很严重。

“我们不是数据宝藏。有人说：要安全就不能要隐私。这种说法根本站不住脚，安全和隐私不应该是二选一的问题，没有理由不能二者兼得。”







比您更早察觉您的需要

我们的空乘人员秉承“以诚待客”的日本传统哲学理念,全程为您的航行提供细致入微的管家式服务。不懈的坚持造就一流的服务,让全日空飞往日本和北美的航班成为旅客的最佳选择。

一切,源自精心设计。

[www.anaskyweb.com](http://www.anaskyweb.com)

**ANA** Inspiration of JAPAN

A STAR ALLIANCE MEMBER 





## The Who

### 埃迪·雷德梅恩

在2月23日举行的奥斯卡颁奖典礼上，英国演员埃迪·雷德梅恩凭借《万物理论》打败本尼迪克特·康伯巴奇、迈克尔·基顿、史蒂夫·卡雷尔等热门入围男演员逆袭获得最佳男主角奖，成为了奥斯卡首位“80后”影帝。在《万物理论》中，雷德梅恩惟妙惟肖地出演了斯蒂芬·霍金，并得到霍金“我在看片时感觉就是在看自己”的肯定评价。



#### 伦纳德·尼莫伊

2月27日，好莱坞影星伦纳德·尼莫伊 (Leonard Nimoy) 逝世，享年83岁。伦纳德·尼莫伊因从1966年至1969年在美国电视连续剧《星际迷航》中扮演大副Spock而广为人知，该角色也是科幻电影史上最为经典的角色之一。在他逝世后，《星际迷航》迷们自发地举行了一系列悼念活动。



#### 沃伦·巴菲特

2月28日，沃伦·巴菲特发表了他执掌伯克希尔·哈撒韦以来的第50封年度股东信，提出了“美国市场仍然值得投资”等多条投资建议。另外，有观察人士认为，巴菲特已经在股东信中明确暗示保险和能源业务的两位负责人Ajit Jain和Greg Abel未来可能接替巴菲特领导伯克希尔·哈撒韦公司。



#### 鲍里斯·叶菲莫维奇·涅姆佐夫

2月27日深夜，俄罗斯反对派政治家、前副总理鲍里斯·涅姆佐夫遭到不明身份的凶手枪杀。涅姆佐夫的死也令普京牵涉其中——此前涅姆佐夫表示他很害怕俄罗斯总统普京会干掉他，因为他反对乌克兰战争。被枪杀前，他正在筹划3月1日的反乌克兰战争示威游行。

## Top-list

### 融资最多的大数据创业企业

2014年，美国互联网创业企业VC融资比2013年上涨了67%，累计达到196亿美元。大数据领域的迅速扩张最为明显，商务智能、数据分析和绩效管理是主要的细分行业，融资20亿美元，占总量的10%。近日，《福布斯》从众多大数据企业中评选出了10家融资最多的公司。

**01.Cloudera** 融资量：10.4亿美元。细分行业：大数据分析软件、服务与培训。今年，这家大数据巨头企业即将进入中国市场。

**02.Palantir Technologies** 融资量：9.5亿美元。细分行业：数据分析应用软件。这家公司的估值已经达到了150亿美元。

**03.MongoDB** 融资量：3.11亿美元。细分行业：面向文档数据库采集。它灵活的存储方式非常受青睐。

**04.Domo** 融资量：2.5亿美元。细分行业：云商务智能。它的主要服务客户是企业用户，其数据库可以帮助企业维持日常的运转。

**05.Mu Sigma** 融资量：1.95亿美元。细分行业：大数据科学服务。这是一家向企业客户提供数据分析和决策支持服务的研究公司。

**06.DataStax** 融资量：1.9亿美元。细分行业：基于Apache Cassandra的数据库支持平台。客户包括eBay、Adobe、Netflix等等。

**07.MapR** 融资量：1.74亿美元。细分行业：大数据分析软件、服务与培训。它的创始团队来自Facebook、Google和Yahoo等公司。

**08.Opera Solutions** 融资量：1.22亿美元。细分行业：大数据科学服务。其提供的大数据服务可以一次性采集数十亿条数据。

**09.Guavus** 融资量：1.07亿美元。细分行业：智能解决方案平台。它的主要投资方是英特尔。

**10.GoodData** 融资量：1.01亿美元。细分行业：云商务智能。GoodData向SaaS供应商提供技术集成服务，在平台内获得分析数据。



SIEMENS



高清杂志网原创  
www.gqzzw.com

# 洗涤新标准，洁净更除菌

## 西门子iQ300系列洗衣机

siemens-home.cn

都市生活，细菌总是遍布每一处，而衣物与皮肤直接接触，无处不在的细菌极易附着在衣物表面，可能引发危“肌”。西门子iQ300系列洗衣机特有除菌液程序，专业巧妙的设计，深入衣物纤维去除细菌，令细菌无处可逃，给衣物带来洁净享受；更有变速节能技术、高效大容量水韵内筒等众多智能科技，给您全新洗涤体验。是除菌卫士，更是洗涤能手。多一点贴心设计，只为多一份省心省力。

详情请致电：40088-99999

西门子洗衣机Q 百度一下



西门子家电 展现未来





## Media

### 1.《时代》2015.03.09

#### 反恐的真正挑战：混乱中东

2014年6月，伊斯兰国第一次跟伊拉克军队在摩苏尔交手，如热汤泼雪般打败了政府军，造成混乱，导致总理马利基下台，甚至危及首都巴格达。

一位美国中央司令部官员透露，目前在摩苏尔有多达2000名伊斯兰国武装分子。

无人机的轮番轰炸，目前还未能影响到伊斯兰国一再对外发布视频。视频制作人让蒙面的西方人为他们代言，似乎昭示伊斯兰国无处不在，杀人于无形。

最大威胁是根除伊斯兰国可能带来的未知影响。越来越多的国家都表示决心摧毁伊斯兰国，但它却依然故我。究其原因，是在摩苏尔可能发生的战斗和未知的冲突之间，存在着错综复杂的灾难和陷阱。

伊斯兰国正在把整个世界带进沟里。麻烦重重的中东，正面对着各种危机。要摆平这些问题且不能因打击伊斯兰国带来新问题，的确不容易。

而伊斯兰国想要的，就是把中东这趟水搅得更浑。

巴格达的军队横扫伊拉克西北部，兵临巴格达，不是因为他们战无不胜，而是因为没人想阻止他们，其所到之处皆是民怨沸腾，因此才能轻而易举攻城掠地。

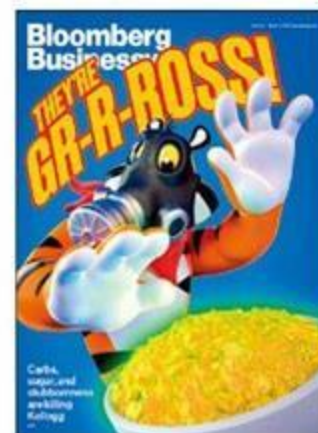
卡内基国际和平基金会一位编辑说：“逊尼派穆斯林的确感觉自己被边缘化，憎恨外部世界，只要这种情况存在，伊斯兰国就有生存土壤。”



### 2.《经济学人》2015.02.28

#### 智能机星球

智能机已成为有史以来卖得最火的电子产品，今天，成年人中有大约一半拥有智能手机。智能机让世界焕然一新，是由于它的尺寸和便捷，小小手机拥有比以往的超级电脑都强大的处理能力。智能机可随身携带，对你的一切都了如指掌。然而，智能机的未来也意味着一系列的担忧。因过度使用智能机对脊椎形成压力，造成“短信脖”，也有人手机形成依赖，会表现出“无手机恐惧症”。更大的担忧在于隐私。有了智能机，你身边的人很可能会将你的私密情况公诸于众。一些应用开发商对客户信息知之甚详，会以不当方式出售数据。



### 3.《彭博商业周刊》2015.03.02

#### 家乐氏失去早餐市场

2月12日，家乐氏总裁布莱恩特宣布，公司2014年第四季度美国早餐市场净利润跌了8%，连续亏损7个季度。此前，几乎一个世纪，美国早餐一直由家乐氏定义。如今，家乐氏每年在广告方面的投入超过10亿美元，却仍无从恢复昨日荣光。布莱恩特认为家乐氏持续萎靡跟消费者口味改变有关系。家乐氏在婴儿潮时代做大，那时候美国家庭一般父亲上班，母亲在家照料3到4个孩子。如今，美国有很多双职工家庭，他们在路上解决早饭，没有时间在家吃完麦片。此外，美国人更加注重健康了，不喜欢碳水化合物食品，对谷物食品避而远之。



### 4.《明镜》2015.02.21

#### 希腊退出欧元区会怎样？

希腊新政府的竞选承诺与欧盟路线背道而驰，尽管所有人都不希望看到希腊退出欧元区，但各大银行、企业和政府都已做好了最坏打算。一旦希腊“退欧”，新政府发行新货币，将导致新货币对欧元迅速贬值，并引发存款外逃、银行瘫痪、利息飙升、企业倒闭等连锁反应，重创希腊经济。但货币贬值也会带来一些好处，例如提升希腊商品在国外市场的竞争力，促进纺织业和旅游业的繁荣。“退欧”会使希腊在经济上踏上冒险之旅，但政治上却可能获益。欧洲政客更害怕希腊在政治上向俄罗斯靠拢，这是欧盟不惜一切代价也要留住希腊的主因。



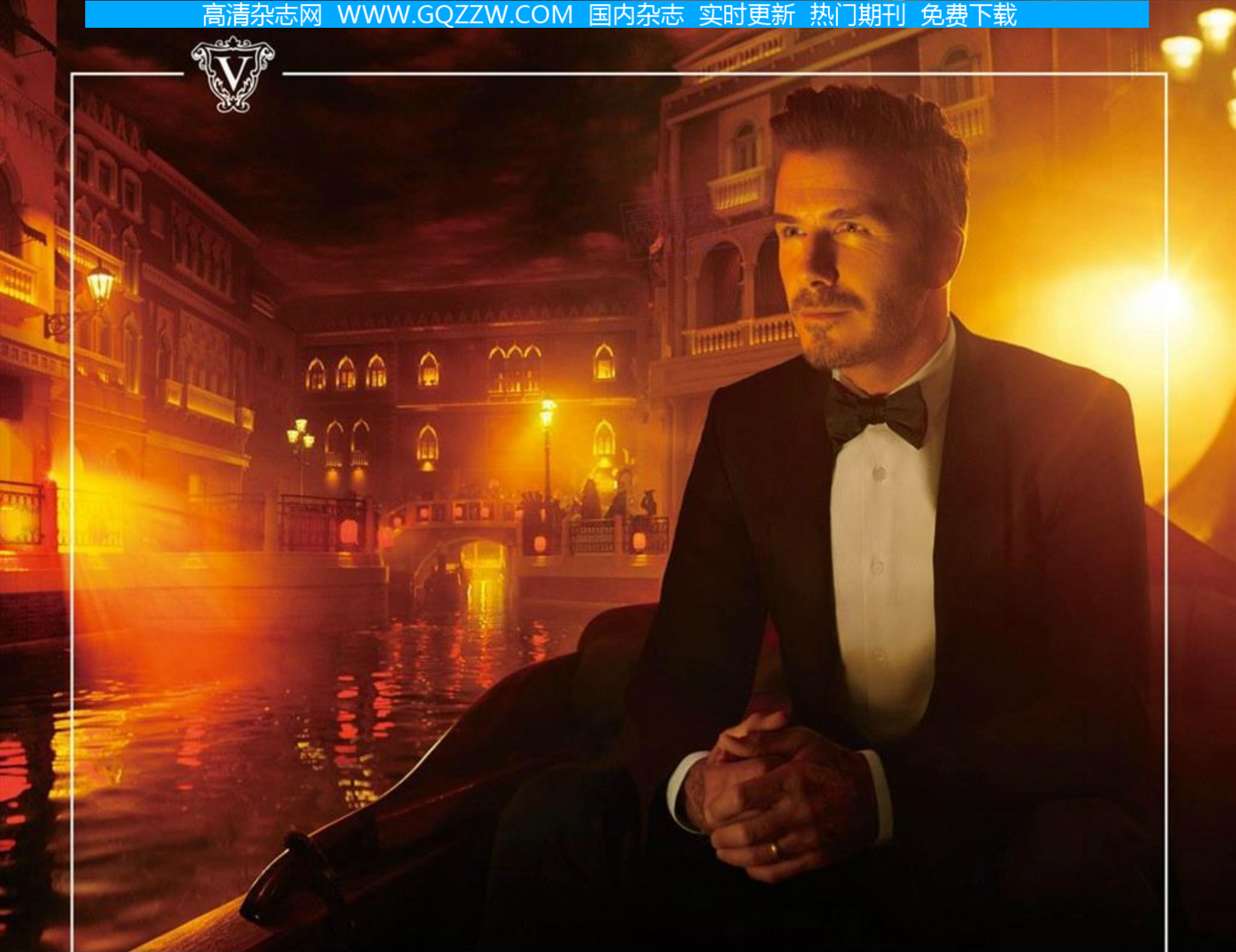
### 5.《大西洋月刊》2015.03

#### “伊斯兰国”的虚假宣传

《古兰经》内容并不多，但记载先知穆罕默德言行的《圣训经》却多达几十章，伊斯兰教法学家和神学家基于两部典籍所著的文献更是成百上千种。长久以来，《圣训经》内容被按照可靠性分门别类，并相应地用于法律和神学。但“伊斯兰国”的成员只是寻找支持他们论断的只言片语，无视典籍中与之截然相反的论断，更无视伊斯兰教浩如烟海的知识和法律传统。恐怖组织在解读《古兰经》时与其他派别不同，狭隘而僵化。对“伊斯兰国”的追随者而言，《古兰经》只能有一个意思，从一开始他们就屏蔽掉了任何其他的解释。

——编译 金丹、周佳蕾





# 享往威尼斯



# 永不言休 #

+853 2882 8877 [venetianmacao.com](http://venetianmacao.com)



## 我们怎能视而不见？

李海

editor@yicai.com



微信读者俱乐部



iPhone版杂志订阅

这的确是设计的黄金年代，每一天都有新的工具和技术在提供创新的机会，从工业设计到平面设计，设计师的工具箱也越来越丰富。我们的这些选择自然不能覆盖过去1年所有了不起的设计，但你会发现，令人赞赏的设计产品永远慷慨贡献着新奇、价值和美好。



3月的第三天，人们终于等来了一场狂风。

它在窗外呼啸了一整夜，像是要把所有东西都掀个底朝上。

庆幸的是，天，蓝了。

就像柴静在她最新的一部纪录片中说，整个冬季，北京人最期待的就是西北风，好把上空积攒的霾全都吹走。可是真的又能吹到哪儿去呢？全国过半的城市都已经深受其害了。

这部由她现场解说的纪录片在春节后造成了轰动。它被放上网的第一天，在几大视频网站的总点击量就超过了1亿，而它的时长足接近于两个小时。这部片子其实只讲了3件事：雾霾是什么，它怎么形成的，以及它给我们带来了什么。

但随着这个视频的传播，舆论渐渐变了味道，从最初广泛的溢美之词，转变为各种诟病——它们归结起来，无非为几点：首先，作为一种用尽了新媒体手段的“新闻报道”形式，不乏煽情，它的事实和数据运用是否足够准确；其次，一个人一百万元的投资何以调动如此多资源，得到如此多配合，获得如此大量的传播——其背后是否有资本和利益集团的支持；此外，还有一些人指出，这部片子在许多问题上分析不够完整，尤其涉及到立场问题，有人认为柴静代表的只是中产阶级，而那些依靠制造雾霾的工厂发薪的工人绝不希望雾霾消失。

应该说，所有的质疑都可以成为质疑——这个视频或许不完美，但不乏勇气，更向更广泛的大众传递了他们本应该了解的一些事实，即雾霾在我们所生活的城市已经存在了超过10年，它对我们自身及家人危害极大，而究其背后的成因——脱离开雾霾话题本身——不仅仅是大工业生产这么简单，还涉及到错综复杂的利益纠葛，法治、政府监管、唯GDP论、环境腐败、央企垄断……每个话题都异常沉重而庞大，都能展开深入探讨。

有人选择对上述所有问题视而不见，这是中国社会近年来思考问题的一种常见方式：一切为繁荣让路。这使雾霾的话题已经超越其本身，而成为一个符号。那些默认这一符号存在、持有“只要不影响大局就好”的心态的人，往往选择无视身边很多问题。

这或许不是一种理智的做法。逃避永远不是解决问题的最好出路。假如不及时纠正发展中的问题，我们所获得的繁荣可能是脆弱的。

环顾历史，经济有其逃不开的周期。正如熊彼特所言，商业世界会在一次次从繁荣到衰落的周期更替过程中变得更加美好。只要是变革就会有阵痛。

回到大家所担心的河北几千万钢铁工人的未来命运上来，这并不是一个解决不了的难题。当然，对各家民营企业财产的保护也将考验改革当局的智慧。

这自然让人对3日至15日召开的全国两会，充满期待。

我们在新一期也会有更精彩的内容等待你的阅读。■





# 享往威尼斯



# 永不言休 #

+853 2882 8877 [venetianmacao.com](http://venetianmacao.com)





## 38 | Giant 大公司特写

### 当京东遇上众筹

1年之内, 京东众筹了2亿元, 为一个小众市场找到了大众玩法, 也顺势布局了智能硬件生态。

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 70  
Tinder教你怎么约会 / Molly Wood  
小岛的能源难题 / Diane Cardwell

#### Giant 大公司

44 / 新闻 / “最老的年轻银行”也要上市了  
钱多、网点多的邮储银行, 在商业银行相关业务方面, 还是个“初学者”。而上市, 能提高其公司治理能力吗?

46 / 新闻 / 4G赛跑, 这次真的来了

47 / 新闻 / 本田解决老难题

48 / 环境 / 贩卖“昂贵”的环保产品  
被称为美国户外品牌中的Gucci的Patagonia, 凭什么卖那么贵? 而中国消费者会同样为它买单吗?

50 / 技术 / Wi-Fi的“替代者”们  
丑陋的线缆、不尽如人意的上网速度, 让一些公司和研究者开始寻找新的无线通讯技术。

#### Fast 快公司

52 / 快公司  
像Uber一样做代驾  
E代驾用智能手机把代驾司机和乘客联系起来, 减少中间的等待环节和收费抽成, 为司机和用户提供方便。

56 / 新闻  
彩票暂别互联网  
2月底, 绝大部分彩票网站都停止了在线出售彩票。这次政府大规模叫停网络售彩, 会是互联网彩票进入有序经营的前奏吗?

58 / 创业  
为商场孵化“轻餐饮”  
抓住中国购物中心扩张的机会, 殷良成功地将章鱼小丸子和韩式火锅改造成热门的餐饮品牌, 他还想做得更多。

#### Star 炫公司

60 / 炫公司  
制造奇葩, 制造观点  
当视频网站放弃在自制内容上向电视台靠拢, 它也许就成功了一半。

63 / 营销  
把几十亿塞进红包里, 广告主满意了么?  
现金和消费券被塞进红包, 在春节期间投放到几亿人的手机上。但你还记得抢到了哪个品牌的红包吗?

66 / 炫公司  
帕丁顿的魔幻创造者  
完美的CG已经过时了, 英国特效公司Framestore复活了人们印象中的那个不那么完美却又惹人怜爱的帕丁顿。





# 源于中国 服务中国



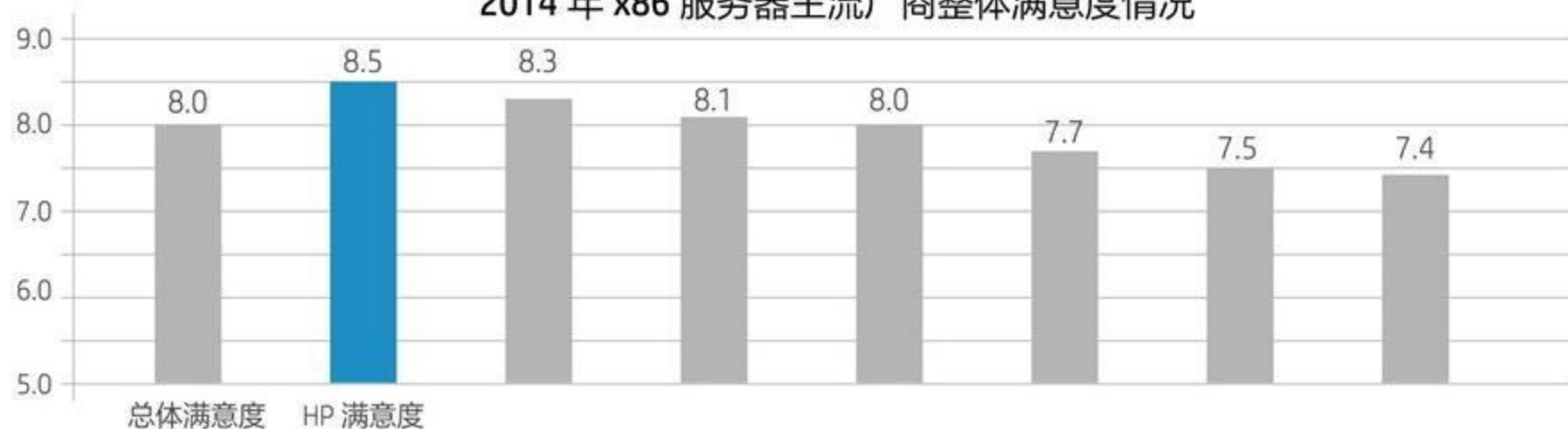
HP ProLiant Gen9 服务器，基于英特尔® 至强™ 处理器

全球每 3 台服务器，就有 1 台来自惠普。惠普出品，值得信赖！

热烈庆贺惠普 x86 服务器荣获：

**“2014 年中国 x86 服务器企业用户满意度第一”\***

2014 年 x86 服务器主流厂商整体满意度情况



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

\*数据来自移动信息化研究中心于 2014 年 10 月发布的《2014 年中国 X86 服务器客户满意度研究》报告。

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

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



英特尔® 至强™



FORM NO.1  
THIS CASE IS ORIGINATED AT LOS ANGELES, CA 10:39AM FILE NO. [REDACTED]

NAME [REDACTED]	OCCUPATION [REDACTED]	DIVISION News department	REPORT MADE BY CBNweekly
STUDENT [REDACTED] Scientific Design Exhibition		DATE March 9, 2015	

Passport to Norway [REDACTED] To Work Hard in Minecraft [REDACTED]

HOUSING [REDACTED] Catechism 1 [REDACTED]

CA 777-5008 Cabin Design [REDACTED] Vifa Copenhagen [REDACTED]

Bombay Sapphire & ASA with Temple Factory [REDACTED]

Ideacon [REDACTED] Kiffy [REDACTED] Rain (Humidifier) [REDACTED]

Cone [REDACTED] Sony Ultra Short Throw Projector [REDACTED] Ring! Shortcut Everything [REDACTED] Nest [REDACTED]

Durr Watch [REDACTED] Apple Watch & iPhone 6 [REDACTED]

Lumio [REDACTED]

Jin Steamer [REDACTED] Wall Table [REDACTED]

Mac Pro [REDACTED] Square Stand [REDACTED] The Stack [REDACTED] The Strongest Arm [REDACTED]

**Great 2014 Design**

**CONFIDENTIAL**

APPROVED AND FORWARDED [REDACTED] SPECIAL AGENT IN CHARGE [REDACTED] DO NOT WRITE IN THESE SPACES



**CBN 商业评论**  
商业就是这样

**73-80**

## 28 | Cover Story 封面故事

# 设计, 新商业价值

设计的边界显得愈发模糊。与其说它更多意味着产品、项目和解决方案, 不如说, 它更像是一种思维方式和感知世界的媒介。技术和设计的相互渗透, 催生了新的商业价值。

## 74 / 商业就是这样

YouTube为什么无法盈利? / 董晓常

## 75 / 创业成功学

小米的“仿制品”难题 / 高宇雷

## 76 / 对话

创新者要快跑 / Henri Giscard d'Estaing

直击小众消费者 / Karl-Friedrich Scheufele

## 78 / 报告 / 女性市场已经做透? 还有机会!

## 80 / 酷生意

灵感, 去找才会有 / Richard Branson

## Points 观点

16 / 编者的话 / 我们怎能视而不见? / 李洋

26 / 宏观 / 降息, 是个好消息 / 崔鹏

27 / 全球 / 希腊赢得了什么 / Paul Krugman

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

## 82 / 富大人话题

就这么顽固地往下过吧 / 富大人

83 / 理财专栏 / 快乐的春节, 越来越难得了 / 崔鹏

84 / 公司人 / 学墓穴设计也能成为好设计师

86 / 职场 特写 / 京东怎么用海归?

90 / 话题 / 过完这个春节, 你又Get了啥?

94 / 书摘 / 中国瓷的时代

96 / 十问 / 聂远: 稳重不止是待人接物方面

封二-P1 NIKE  
P11 全日空 (ANA)  
P13 西门子家电  
P15/P17 澳门威尼斯人酒店  
P19 惠普  
P21 中国农业银行

P43 飞利浦 (中国) 投资有限公司  
P55 亚洲消费电子展  
P69 优衣库  
P93 花旗银行  
封底 OMEGA

高清杂志网原创  
www.gqzzw.com



高清杂志网原创  
www.gqzzw.com



# 新春韵



牵手农行  
幸福启航

中国农业银行2015年金钥匙春天行动十周年志庆暨第二届客户节倾情开启！更多惊喜优惠，多重尊享礼遇，与您共迎新春佳节，携手开启财富梦想！



请关注中国农业  
银行零售银行



www.abchina.com 客户服务热线 95599



中国农业银行

AGRICULTURAL BANK OF CHINA



## 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

高清杂志网原创  
www.hqzzw.com

### 采编 Editorial

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

**大公司主编 Editor**  
赵嘉 Zhao Jia

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

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

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

**CBN商业评论主编 Editor**  
高宇雷 Gao Yulei

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

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

**北京记者 Reporter Beijing**  
沈从乐 Shen Congle  
姜晓晶 Lou Xiaojing  
唐晚霞 Tang Wanxia  
叶雨晨 Ye Yuchen  
吴杨盈莹 Wu Yangyinghui  
牙韩翔 Ya Hanxiang  
方婷 Fang Ting  
张睿 Zhang Rui  
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  
周理瑶 Zhou Liyao  
孙琨懿 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 Shan  
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  
王翀 Wang Xuan  
13764476607  
孙丽华 Nelly Sun  
13817905737  
刘江 Liu Jiang  
13764962320

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

**华北总监 Northern China Director**  
尹佩华 Yin Peihua  
13901025367

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





## 订阅如此轻松



CBN  
weekly



Available on the  
App Store

### 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

品牌推广副总监 Deputy Director of  
Brand Promotion  
杨珊珊 Yang Shanshan  
8621-52138951

品牌推广经理  
Brand Promotion Manager  
李文静 Li Wenjing  
8610-65925008-656

活动经理 Event Manager  
郭昊 Guo Hao  
8610-65926518

华北行业副总监 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  
金阿彦 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

### iMarket Studio

创新工作室总监 iMarket Studio  
Director  
段佳 Duan Jia  
8621-52138632

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  
丁炫 Ding Hong  
18621990698

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

策划经理 Project Planning  
Manager  
车跃 Che Yue  
8621-62551037



承印 Printed by  
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  
上海利丰雅高印刷有限公司

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





## 更正及致歉



① 2015年第7期P34《薪酬不涨了? 是真的!》一文中提及的“人才成本”表述不当, 正确表述应该为“人力成本”。

② 同期P42《23家大公司年终奖大爆料》一文中, 关于联合利华的薪酬调查与宝洁公司的调查结果有部分混淆。

在此更正, 向相关人士道歉, 并向读者致歉。

## 微博互动专区



**彭小凤z:** 今天又订了一年的《第一财经周刊》, 似乎已经离不开它了, 本来打算订电子版的, 但是还是纸质书看着合适, #duang#它给我带来了新的乐趣和动力。

RE: 多谢你的选择。

**Caelyn的马甲:** 大家说的都是真理啊! 真理!!!【你曾经深信不疑现在深表怀疑的事情是什么?】这是《第一财经周刊》人物访谈的保留问题, 我一直觉得特别有意思。可惜几乎没有看到我特别喜欢的答案。这么多年了, 终于想起来到果壳问答问一下, 大家有没有考虑过这个问题呢?

RE: 的确有趣的答案不多。

**Instagram瑜伽:** 今天看了《第一财经周刊》一篇旧文章《三月了, 新年计划怎么样了, 昂?》根据我的经验总结, 制订新年计划的最大作用, 就是在年底拿来羞辱自己。

RE: 如果说, 也有的人真的做到了, 听起来会不会刺激一点呢?

**鸿士MrZhang:** 近来茶饭不思, 坐立不安, 行不随意, 就寝辗转。遍寻良医无果, 已近膏肓, 迷离间, 只呼, 一财君! 你何时来新刊!! @第一财经周刊

RE: 休息一下休息一下。

## Facebook移动端如何赚钱? Q & A

2014年第四季度, Facebook的广告收入达36亿美元, 付费项目和其他费用收入为2.57亿美元, 移动端广告收入占广告总收入的近70%。Facebook在移动端是怎么建立起自己的商业模式的?

——Ottey

Facebook移动端的广告收入主要来源于应用下载和应用互动推广。Facebook早在2012年7月就推出了自己的应用中心, 用户在这里找到合适的应用, 会直接跳转到相应的商店去下载。开发者并不吝于此支付一笔广告费。虽然目前无法得知这一广告形式的精确营收占比, 但Facebook在2013年第一季度财报中称, 有3800个App开发者在Facebook移动端投放广告, 促成了2500万次App下载。收入前100名的iOS和Android系统App中有40%都在使用Facebook App广告。

其次是News Feed信息流中的赞助商信息(Promoted Post), 即广告主将广告内容插播在News Feed中, 即便消费者并没有关注该广告主的Facebook页面, 仍旧可以看到广告信息。该广告形式可以承载视频、图片、文字等Facebook所有的内容发布形式, 消费者也可点击进入广告主官方页面。

另外, 我们还可以在Facebook移动端看到一个名叫“你可能喜欢的页面”(Pages You May Like)的推送框, 推荐各类机构主页。Facebook的优势在于能够基于用户行为数据实现更精准地广告投放。Facebook利用自己掌握的海量精确用户信息, 通过其他移动产品的流量为自己创收。

Facebook针对广告的收费方式主要分为两种, 一种是按CPM(Cost Per 1000 Impressions), 即千人展示成本收费, 例如, 若CPM价钱为1美元, 那么广告每展示1000次, 广告主就需要交1美元广告费, 另一种是CPC(Cost Per Click), 即广告主按用户的每一次点击付费, Facebook所定义的点击还包括一些互动方式, 比如赞、评论、分享等。除了这两种, 部分广告也可以按CPA(Cost Per Action)付费, 即实际的转化效果, 比如使用了某个优惠券或者应用下载等, 但这种计费方式的要求比较高, 使用范围非常小。

Facebook赚钱之道除了广告还有其他途径。诸如来自社交游戏公司Zynga的抽成、User Promoted Posts(向用户收取一定费用, 将该用户的帖子在其朋友的信息流中凸显)、Facebook Gifts(通过Facebook购买真实礼物), 以及F-commerce(通过Facebook销售商品的店铺)。Facebook去年还收购了WhatsApp。1月14日Facebook还推出了移动应用的企业版Facebook at Work, 收取会费将是其接下来最可能的一步。

《第一财经周刊》实习记者 周理瑶

## 向我们提问吧!

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



## 读者来信



### 感谢一财，请继续加油

周刊的编辑朋友们，你们好：

几天前，我在火车站候车室看到贵刊的那篇《别让自己过得太安逸》。若你们知道彼时彼刻，我正纠结于是否放弃目前十分稳定、安逸但毫无激情的工作，去接受一个不错的外企Offer，你们一定可以想象这篇文章对于我的触动是多大。

我从来不是一个善于做出抉择的人，无论小事，还是关乎到我职业发展的大事，面对选择，我总是犹豫不决，瞻前顾后。巧合的是，我正巧与文章中说的这个陈俊都是通信工程专业的毕业生。现在我研究生已经毕业8年了。在这8年的职业经历里，我始终没能给自己找到一个合适自己的定位和可以一贯坚持的发展方向。

看过这篇文章，觉得脸上热热的，好像被某某扇了一记耳光；也觉得身体里热热的，觉得的确不应枉来人世一遭，趁着年龄还不算太大，好好地拼搏一下。8年经历告诉我，人越是追求所谓的稳定，就越是不稳定，因为往往追求稳定就是把更多的主动权交给一个自己不能控制的地方，随着年龄的增长，自己手里的主动权越来越少，直至消失。改变是十分痛苦的天人交战，虽然知道每天都在被温水煮青蛙，但外面天寒地冻，跳出来真是痛苦的事儿，虽然青蛙也清楚，水会越来越热直到沸腾。

最后祝一财越办越出色，我会一如既往地支持。

——chenhongquan

RE: 谢谢你的这份共鸣，也祝你顺利。

### 创新还是创新者的窘境？

一财君，新年好：2015年1月5日第1期，《2014失意大公司》专题，P36最底下一行提及的克里斯滕森的《创新的窘境》一书，我此前看过的一书是《创新者的窘境》(the Innovator's Dilemma)，作者也是克里斯滕森。心里打鼓：是不同的书，或是同一本书、仅是翻译有些出入？特此求证。祝好。

——李朝兴

RE: 谢谢，一般翻译为《创新者的窘境》。

### 一些问题

一财君：

不知道往这里发邮件来指出杂志的错误是否正确，但希望一财君能帮我转达或者告诉我正确的收件地址~

贵刊2015年第6期第74页文章《超级妈妈拯救日本》中插图左侧有一段关于2014年夏天东京都议会一位男议员嘲讽女性立法者的故事介绍，与我了解的事实有些差距。我当时恰好在日本，所以对这件事有所了解。

据我通过日本一些新闻机构的了解，当时是在东京都议会上，一位女性议员在讲话时，这位男性议员突然在台下冲女性议员喊了一句“赶紧结婚吧”。而这件事被公众所了解的原因，是因为东京都议会会将每一次议会的视频上传到议会官网。这与贵刊中“一位执政党成员”（我忘记了这位男议员是否是执政党成员）“电话中嘲讽”“一位女性立法者”等内容存在分歧，希望一财君能进行一下调查！我也注意到，此篇是《纽约时报》的版权文章，可能原始错误也不在一财君，但我希望能了解事实的真相。谢谢！也祝一财君春节快乐！

——高中生 X.XU

RE: 谢谢你的指正，的确是会议现场，而非电话嘲讽。虽然是转载，不过仍然是个错误。

### 2月2日期刊读后有感

你们好！

看完这一期，忍不住有两点吐槽一下：话题栏目那篇文章里的“Flag”恕我阅读能力有限，实在不知道想传递我什么信息，似乎跟财经话题离得不近；十问这次采访女明星，你们也开始娱乐化了吗？不知道你们挑选的标准是什么。

吐槽的目的只有一个，作为万千杂志中唯一入选作为部门专刊的财经杂志，希望你们继续保持你们的专业性和定位，太随大流未必是好事，现在不都流行精准营销嘛！)见谅。

——Tina\*Shang

RE: 谢谢你的反馈，话题版面离财经一向较为偏远，近期十问的艺人出现频率也较高，不是开始娱乐化，是巧合。那个栏目只是针对公众人物。

### 许久未发现的惊喜

作为老读者，2009年以来对你们一直不离不弃。这个春节，我读了将近20期，过去何飞鹏、吴晓波、布兰森那种令人拍案叫绝的文章越来越少了，后来李洋的“观察者”几乎成了每期的最大期待。再后来李洋主笔编者的话感觉束手束脚多了，为了宏观和包容性文章少了犀利，理解这种无奈，却也觉得甚为可惜。在我看来一财目前最缺少的就是有态度有观点的文章。第316期的几篇文章让我眼前一亮，忍不住说些感受给你们：

1、《大裁员时，你除了抗议还能干啥？》这篇文章既通俗易懂又接地气，给你们点赞！

2、《也许，公司人要为高通胀做一些准备了》，这篇文章的各种分析极为简洁，还给出了很明确的建议和态度！

3、《你若太人性化，我也有点怕怕》这位姜晓晶，对生活细微幽默的观察，加上行云流水的文笔，仿佛让我看到了余光中《幽默的境界》那种影子，深夜被窝中品读依然不禁“拍床叫绝”。

传统媒体面临着诸多窘境，一财每期都在分析新兴行业，也在不断地自省和求变，我希望你们能做出更多大胆尝试，切莫因为顾忌太多而固步自封。春晚这么古板的节目都“摇一摇”了，你们也该不断求新求变啦。内容很难做手术，信息展示模式和互动模式却不难开拓新境界。相信你们早就探讨过这些，期待着你们快些开通文章点评功能。另外很多文章提到企业市场宣传的广告策略，或者落地活动等等，只是文字描述，太不过瘾了。何不在文章中内嵌视频，或者增加文章扩展阅读？

老读者在成长，他们对文章质量的要求越来越高。新的公司人是你们的目标受众，4到8年的公司人却是最忠实的那批读者，生产优质产品的能力在下降，新的受众却难以捉摸。李宁的困惑，也许也是你们的困惑，不变是等死，变可能是找死。商业就是这样。

——Nicky Tao

RE: 感谢你的来信，感觉每一句都很中肯。周刊在去年无论外部还是内部都经历了一次巨变，通过我们每一个人的努力算是渡过了最初的难关。接下来，像你说的，我们不仅要解决提高文章报道质量的问题，还要解决李宁式的经典转型难题。(CBN李洋)

## 本周我推荐



### 给你一张过去的假币

这是网友李德庚老师在钱币博物馆发现的一张当年的假币。从图中，可以看到假币制作者的随性与漫不经心。工农兵们无辜的小眼神分外引人唏嘘。

这张图片后来引发围观，大家纷纷表示：魔性的画风！丁丁历险记即视感，也有人称赞它比原版“大团结”好看，颜值高！联系到最近其他关于假币的新闻——山东临沂几个人投入18万元成本做假币。为了怕被识破，决定放弃百元大钞，最后制作了大概16万多枚1元硬币，最终入不敷出——看来还是得谨慎选择行业，做假币太辛酸了。

推荐人：潇潇

上榜理由：走心之作

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



### 降息，是个好消息

不让中国经济陷入通缩很必要，要是再来点减税就更好了。

2月的最后一个周末很棒，关注经济各个层面的人都有话题可聊。关注投资的可以看巴菲特发给股东的信；关注能源的可以看天然气和石油的价格；俄罗斯的反对派被刺杀了；更微观的，可以看《苍穹之下》，它真的影响到了周一的股市，这起码能说明一点，投资者是看微信的。另外，央行又降息了，这也应该算是件好事。

2月28日中国人民银行宣布，从3月1日起，金融机构一年期存款利率下调0.25%至2.5%，一年期贷款利率下调0.25%至5.35%。

这次降息其实从2014年11月就开始被市场预期了，而人们普遍认为这事应该发生在2015年元旦至春节之间。那样的话，既可以让年末货币市场绷紧的流动性需求得到缓解，降低企业承受的还账压力，又可以不让投机者过度投机于货币市场和资本市场。

但在那时，央行只是降低了存款准备金率和增加公开市场的投放解决年末的流动性问题。这很可能是央行出于对中国流动性增加的谨慎考虑，而且央行给各商业银行的标准名义利率从绝对数字上来说已经比较低了——虽然相对于通货膨胀，名义利率的相对值还是比较高——所以在降息问题上，还要节约“子弹”。

在这次降息消息中，央行还宣布将金融机构存款利率浮动区间的上限由1.2倍增加到1.3倍，并解释说这么做更有利于利率进一步市场化。从理论上说，当然是这样的，不过其中也体现出央行对商业银行流动性管理的一种巧思——现在一年期存款利率的0.1倍，也就是央行此次上浮的商业银行可选择存款利率浮动上限增加比率正好是0.25%，这和央行下调存款利率的数值是一样的。也就是说，央行允许那些愿意维持存款利

率不变的商业银行保持原来的利率水平。

而很多商业银行的确这么去做了，在央行公布降息消息后，南京银行、浙商银行等一些股份制银行立刻把所有期限的存款利率上调到可上浮空间的上限。商业银行之所以这么做，主要原因是为了应对影子银行体系或者其他投资的吸储竞争，而根本问题还在于依然明显的中国各个商业部门对流动性需求的结构性问题。这种结构性问题反映在投资者层面就是，低风险投资的收益过低，而高收益投资的风险又过高。

由此衍生出的问题是：面对不振的中国经济，由于对风险的厌恶商业银行普遍惜贷，这让经济决策当局的政策意图传导变慢。其中的流动性缺口，也为影子银行的生存留下了比较大的空间，而影子银行体系是个正反馈体系，它们更容易造成泡沫并积极地让它破裂。

综合来看，这次降息更类似于一次单边降息（只降贷款利率，不降存款利率），不同的是通过央行放给商业银行的流动性价格会相应变低。这样做可以降低商业银行的成本以对冲它们的惜贷心态。通过商业银行降低中国企业的平均负债水平，让整个社会经济的杠杆率得以降低，并挤压影子银行的生存空间。

根据国际清算银行的数据，截至2014年6月末中国内地信贷总额达到GDP的251%，公司债相当于GDP的124%。这样的数据虽然在全球各国中不是最高的（还有日本和几个欧猪国家更高），可能还没有严重威胁到中国正常的经济社会秩序，但也足够让企业把大量的利润交给银行，而无从进行利润存留扩大投资。降息可以让企业降低杠杆借近更便宜的债务来偿还旧债并能存点钱。表面上看这会损伤商业银行的利益，其实在现在的情况下，商业银行对坏账的恐惧比获得更多利润的诱惑要强，降息对商业银行总体来说也是有利的。

降息看起来很有必要，不过作为一种货币手段它也有很多副作用，比如在美元升值周期中这会导致资本外流。就像高效抗菌素一样，不能常用。如果有产业政策配合，降息很可能会更好地达到决策层的经济目的，比如在3月的两会结束后，有令人期待的产业政策和减税政策出台。■

作者

崔鹏是本刊副总编辑。



GLOBAL

全球 | Paul Krugman



## 希腊赢得了什么

垮台并未发生，至少暂时来看，希腊似乎已经摆脱了不断加剧的紧缩周期，它的所为还给欧洲其他国家帮了忙。

2月16日那周，几经反复之后，新一届希腊政府和几家债权国最终达成协议。之后的一周初，希腊人就如何满足这些条款提供了一些细节。那么，结果如何呢？

要是你轻信了过去几天的新闻报道和评论，就会觉得发生了一场灾难：这是希腊新掌权的左翼激进联盟党（Syriza）在“缴械投降”，甚至连Syriza内部的一些派别也这么认为。但事实并非如此。恰恰相反，虽然大的交锋今后还会上演，但是希腊在目前的谈判中做得非常好，而且其所作所为还给欧洲其他国家帮了忙。

要搞清楚个中缘由，你要明白争议的焦点只涉及了一个数字：希腊的基本盈余规模，即政府收入和政府开支的差额，且不含债务利息。基本盈余能够衡量希腊实际上正在支付给债权国的资源水平。而其他数据，包括名义上的债务规模（目前这个数字基本上是任意数，与他国期望希腊支付的数额关系甚微），其意义仅仅在于影响希腊被迫承受的基本盈余水平。

考虑到希腊深陷萧条的程度以及萧条对于财政收入的影响，对于希腊来说，哪怕有一点点的盈余都是了不起的成就，都是巨大牺牲的结果。然而，Syriza一直都很清楚，希腊要保持适度的基本盈余。如果你对谈判结果表示不满，认为其没有给彻底改变财政紧缩、转向凯恩斯式的财政刺激留出余地，只能说你对事态的发展关注得还不够。

真正的问题是，希腊会不会被迫采取更多的财政紧缩政策。前希腊政府同意实施一项计划，使希腊的基本盈余在未来几年内翻3倍，希腊的经济和国民要为此付出巨大的代价。

为什么政府会同意这种计划？原因是胆小怕事。从

根本上讲，希腊和其他债务国的历任领导人之所以不敢挑战债权国的过分要求，是因为担心会遭受惩罚——比如债权国会切断它们的现金流；或者更糟的情况是，如果它们不更大幅度地削减预算，债权国会瓦解它们的金融体系。

那么现任希腊政府是否做出了让步，同意把目标放在毁灭经济的盈余上？其实并没有。实际上，希腊为今年赢得了新的弹性空间，对于未来盈余的措辞也很模糊。可以表示任何意思，也可以算什么都没说。

债权国也没有停止援助。相反，它们向希腊提供了资金，使其能够撑过未来几个月。可以说，这是给希腊上了紧箍咒，同时也意味着激烈的斗争在未来还会上演。但是希腊政府并未屈服于对方的步步紧逼，而这本身其实也是一种胜利。

那么，为什么还会出现那么多负面报道呢？公平地讲，财政政策并不是唯一的焦点。曾经出现甚至仍在持续的争论点包括：公共财产的私有化，在这一问题上Syriza同意不推翻已经达成的协议；还有劳动力市场监管问题，显然，紧缩时期推行的一部分“结构性改革”仍将继续；此外，Syriza还答应打击逃税，但我始终不明白，为什么征税会被认为是左翼政府的失利。

然而，上述事情都无法支持无处不在的失败言论。事实上，我感觉一些脑子里满是不切实际期望的左翼作家和商业媒体之间建立了某种令人厌恶的联盟。这些人喜欢听到希腊垮台的消息，因为不服说教的债务国就该有如此下场。但垮台并未发生，至少暂时来看，希腊似乎已经摆脱了不断加剧的紧缩周期。而且，如前所述，希腊的所为给欧洲其他国家帮了忙。要记得，希腊这出戏的背景是：尽管不久前欧洲经济出现了一些积极的数据，但似乎依旧在滑向通缩陷阱之中。

考虑到市场现状，要施加惩罚是很荒唐的：法国能够以0.002%的利息获得5年期贷款，没错，是0.002%。近年来，类似的荒唐事屡见不鲜。

与此同时，即便没人相信，债务国第一次真正反抗紧缩的行动已经有了一个不错的开始。“保持冷静，继续前进”在希腊语里应该怎么说？

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



FORM NO.1

THIS CASE IS ORIGINATED AT LOS ANGELES, CA 10:39AM

FILE NO. [REDACTED]

NAME [REDACTED]	OCCUPATION [REDACTED]	DIVISION News department	REPORT MADE BY [REDACTED] CBNweekly
SUBJECT [REDACTED] Scientific Design Exhibition			DATA March 9, 2015

Passport to Norway

To Work Hard in Minecraft

HOUR25

Cubestormer 3

CA 777-300ER Cabin Design

Vifa Copenhagen

Bombay Sapphire &amp; AGA with Temple Factory

iBeacon

Kiffy

Rain (Humidifier)

Cone

Sony Ultra Short Throw Projector

Ring: Shortcut Everything

Durr Watch

+Pool

Apple Watch &amp; iPhone 6

Lumio

Jia Steamer

Wall Table

Mac Pro

Square Stand

The Stack

The Stro

Great  
2014 DesignAPPROVED AND  
FORWARDEDSPECIAL AGENT  
IN CHARGE

DO NOT WRITE IN THESE SPACES

REFERRED TO



# 设计, 新商业价值

设计的边界显得愈发模糊。与其说它更多意味着产品、项目和解决方案, 不如说, 它更像是一种思维方式和感知世界的媒介。技术和设计的相互渗透, 催生了新的商业价值。

文 | CBN记者 张晶 牙韩翔 林若茹 姚芳沁 李蓉慧 沈从乐

制图 | 项凯

没有比一个数字化的设计博物馆更适合表达设计在当下的含义了。

2014年12月, 位于纽约的Cooper Hewitt Smithsonian设计博物馆正式开幕, 这里事实上是钢铁大王卡耐基在100多年前建造的府邸。这一次, 耗时3年、耗资8100万美元的改造最初只是因为“古怪”——将一个华丽风格的古典建筑塞满充满现代感的设计品, 无论如何都显得格格不入。

13个不同领域的设计公司共同完成了这个项目。最终, 它不仅仅是人们想象中百科全书式地陈列着历史上的重要设计作品。除了“工具”“材料”这样描述设计流程的主题性展览, 人们被一支智能互动笔所吸引——你可以用它点击馆内的各种物品, 相应的信息和图片会自动储存在你的个人收藏中等待被调用。博物馆内还有素材丰富的“沉浸式房间”和触摸屏, 鼓励你自由发挥创作, 或运用设计来解决某个现实问题。

一个古老的建筑, 由此成为了代表未来、灵活互动的现代数字博物馆。这既是设计对它的改变, 也象征了未来趋势。设计不再仅仅是被人们消费的物品, 而是你能创造的一切。过去几年间, Maker运动和3D打印引发的设计理念已经变得越来越流行, 技术与设计变得前所未有的接近。

《连线》杂志认为, 设计再一次得到了复兴, 并称之为“硅谷现代时”(The Era of Silicon Modern)。源于技术、财富和创造力的共同影响, 2014年成为了设计领域拥有重大突破的一年。

在此之前, 历史上关于设计复兴的思潮包括它证明了能够为商业带来利润, 为社会发挥更好的作用——而这一次的变革发生在硅谷。在一贯由工程师文化主导的硅谷, 设计正在成为一种新的流行语言, 越来越多的大公司和创业公司愿意开放设计相关的工作职位。

你可能会首先想到苹果公司, 但这种变化的蔓延已经远远不止于此。

2014年8月, 来自纽约视觉艺术学院的学生Nova Pan收到了来自BitTorrent的面试通知。当她4年前刚刚进入这所在美国设计领域排名领先的大学时, 多数毕业生还会选择留在纽约, 进入小型设计事务所或规模更大的设计公司。

如今, 硅谷和西海岸成为了他们另一个重要的新选择。Facebook、Google和Twitter这样的大公司率先表示出了浓厚兴趣, 随即越来越多的创业公司也不间断地展开了招聘计划。

自2010年以来, 纽约视觉艺术学院的数字设计(Digital Design)项目的申请者增长超过了50%。这所学院交互设计研究生计划负责人Liz Danzico表示, “最初设立这些专业的想法, 只是要追随创新经济的走向。”在谈论技术对设计的影响时, 他形容道, “体验才是原料(Experience is material), 而非陶瓷或者塑料。”

2014年发生了更多对于这个领域具有标志性意义的事件。纽约罗德岛设计学院前任院长John Maeda加入了风险投资公司Kleiner Perkins, 成为第一位拥有设计背景的风险投资人。这显然体现出风险投资行业对设计的关注。Google在2014年6月终于发布了自己的设计语言——Material Design, 就连超过100年历史的老牌公司IBM都在组建一支庞大的设计团队。

大批设计师开始涌入硅谷。从购物到教育, 人们生活中的很多场景都开始转移到屏幕上, 用户界面的设计需求也变得越来越强烈。无尽的技术产品和服务每天都诞生在这个世界上, 这些用户体验设计师需要像小说家和导演一样理解人们的行为。

“技术显示出独特性的时代已经处于末端,” John >>



Maeda说,“汽车刚出现的时候显得非常古怪,不久之后,它就发生了演变,设计师为它增添了价值。”

设计不仅在增添价值,更在创造新的商业价值。从2003年到2013年,标准普尔指数公司中以设计为中心的公司业绩增长了299%,比那些设计权重不高的公司的增长比率高出75%。

那些了不起的设计已经将苹果公司推向了7000亿美元的市值巅峰,估值超百亿美元的创业公司Airbnb正是由两个罗德岛设计学院的毕业生创立,最初它显然是凭借智能和友好的用户界面赢得了用户和投资人的青睐,进而挑战着传统酒店业。Instagram、Pinterest、Kickstarter和Tumblr这类技术公司的共同特点在于——它们都由设计师创立或主导。

这一切的发生首先仰仗于摩尔定律过去40年发挥的效应——处理器、感应器、软件、数字制作流程等各种技术工具的成本变得前所未有的低廉——即使是创业公司也负担得起设计的成本。技术产品终于不再仅仅专注于更快的处理器,而在乎更好的用户体验、更加人性化。

人们不再言必谈3D打印机,因为它成为了常态。2014年,我们也看到平面与实物之间的差异越来越模糊,数字打印变得几乎无所不能,未来会出现更多新奇试验。接受《第一财经周刊》采访的北京奥美互动创意工程师吴占伟发现,人们越来越容易“上手”,Raspberry Pi、Arduino、3D打印机等各种工具都可以很方便地帮助他们完成设备原型。

在设计师们为我们推荐的产品中,被Google以32亿美元收购的智能恒温器制造商Nest被不止一次地提及。这个来自硅谷以设计为中心的公司诞生仅仅3年,但已经作为陈列品进入到文初提到的Cooper Hewitt Smithsonian设计博物馆。它本质上想把你的家变成一台智能设备,根据你的行为来做出反应。Nest的CEO、苹果前高管Tony Fadell自信满满地说,未来10年内,人们家庭中的每样东西都会有数据,都能连接到互联网上。

这是Google历史上第二昂贵的收购项目。它显然期待这宗并购能让这间公司魔力般地拥有像苹果一样创造伟大产品的基因——更何况Nest拥有着100多个来自苹果公司的前员工。你还能记得Google TV、The Nexus 1或者是Nexus Q么?即便记得这些你可能也不会购买这样的产品。Google的文化一直是“制作软件,免费开放,不断更新”——唯独缺少苹果公司一样的设计和营销的巧意。

今年已经是《第一财经周刊》“这个设计了不起”诞生的第5年,我们遵循惯例邀请了来自不同城市和地区的独立设计师、事务所和工作室给出他们的推荐。这一次他们略有困扰——如上所言,技术解放了设计,不同领域的混搭、交

错、跨界更拓展了设计的定义,从时尚、建筑、信息可视化到手机界面,甚至到贫困问题的解决方案,它变得无处不在,充满变化。

在我们所处的行业中,每周日出版的《纽约时报》杂志新近完成了改版设计。这是它真正意义上的第一次多平台改版——基于119年的历史和传统,在为纸质杂志更换风格和标识的同时,同步改版在线杂志。这一设计不仅关乎形式,它将在网站上发表杂志上没有的专栏,一些最初以播客形式在网站上的内容,文字整理版会发表在杂志上。这是人人在谈论的数字化背景下对媒体的重新设计——从外观、内容到读者的接触渠道,都在重新变革。

设计的边界愈发模糊。与其说它更多意味着产品、项目和解决方案,不如说,它更像是一种无处不在的思维方式。设计思维(Design Thinking)曾经令极大影响了硅谷的设计咨询公司IDEO的创始人之一Tim Brown意识到,自己终于成为了一位真正的设计师。他认为,设计终于可以更具影响力,而不再仅仅是一项工具。

一位苹果公司的前任设计师对这间公司的评价是,“它的出众之处并非仅仅在于出色的设计团队,而是每个人都会像设计师一样思考。”

我们一直在谈论设计的民主化也与此相关——更多人可以参与、表达和创造。技术加速了新创意的诞生,令设计更加自由。Tim Brown从Jane Fulton Suri身上学到的是,设计是一门交叉学科,一种协作活动——后者成为了IDEO的第一位人类学家。如今,设计师能够和程序员及创业者一起,共同挑战那些传统理念——可持续和绿色注定昂贵,技术门槛成本很高,特殊材质不可替代——这些都在被一一颠覆。

设计咨询公司Eight的创始人Tim Kobe也留意到技术对设计无孔不入,不过他认为物联网可不再是什么新名词,“设计师一直在寻找新的通过蓝牙、Wi-Fi以外的方式,让人们和空间互动,但还需要更长一段时间才能达至理想。”

对于那些更时髦的互动设计的未来,吴占伟表示很难明确预测。从智能手机开始,交互界面就开始统治人们的生活,越来越多的事物接入互联网,出现了如Oculus Rift、Google Glass、Leap Motion、Kinect等很多尝试,“有的成功了,有的不那么成功,”他说,“一切才刚开始。”

无论如何,设计在构造着各种更好的可能性。设计师和工程师正在共同改变这个世界。

在中国经历了碰壁和主动适应的10余年后,荷兰NEXT建筑事务所的合伙人John van de Water认为中国改变了他,而中国本身也在发生变化。他看到设计变得更加可持续,这也



01

01 Cooper Hewitt Smithsonian博物馆将古老的楼梯和现代的触摸屏完美结合。

02 Cooper Hewitt Smithsonian博物馆中的艺术装置《宇宙超级控》。





02

是未来所趋。“政府和研究机构都在通过社交媒体发布新的创意，想创造一个更好、更洁净的世界。人们开始审视自己的行为 and 结果，并提供解决方案。最重要的是，所有的设计都进入到商业层面，并能很快大众化。”

即便设计的领域变得宽泛，我们也发现，那些对于“好设计”的理解依然没有超出原有的定义。

John van de Water所认为的“了不起的设计”既要有足够创造力，又适逢其时。“在古埃及时代，金字塔就是好的设计，它是一种新的思考和建筑方式。但今天如果我们设计出这样的一种建筑结构，它早就不新了，并且也太容易了。”

在他的想象中，好的设计并非在出现的时代就被认为是好的，历经岁月还能存有价值才是好设计。风险投资人Paul Graham之前也有过类似表达——好设计是永不过时的设计。只要没有错误，每一个数学证明都是永不过时的。

因为无印良品在中国的风靡，日本工业设计师深泽直人在这里也变得越来越主流。他在很多场合反复讲述过自己对好设计的理解，“设计如同做料理，调味之前，得先熬好汤头。有了好的设计汤头，再加入文化调味，自然能呈现好的华人设计。华人设计必须基于普遍性，若一味只顾如何反映文化，而缺乏好汤头，这道料理不会太美味。”这也是无印良品并不刻意强调自己的“日式美学”的原因。

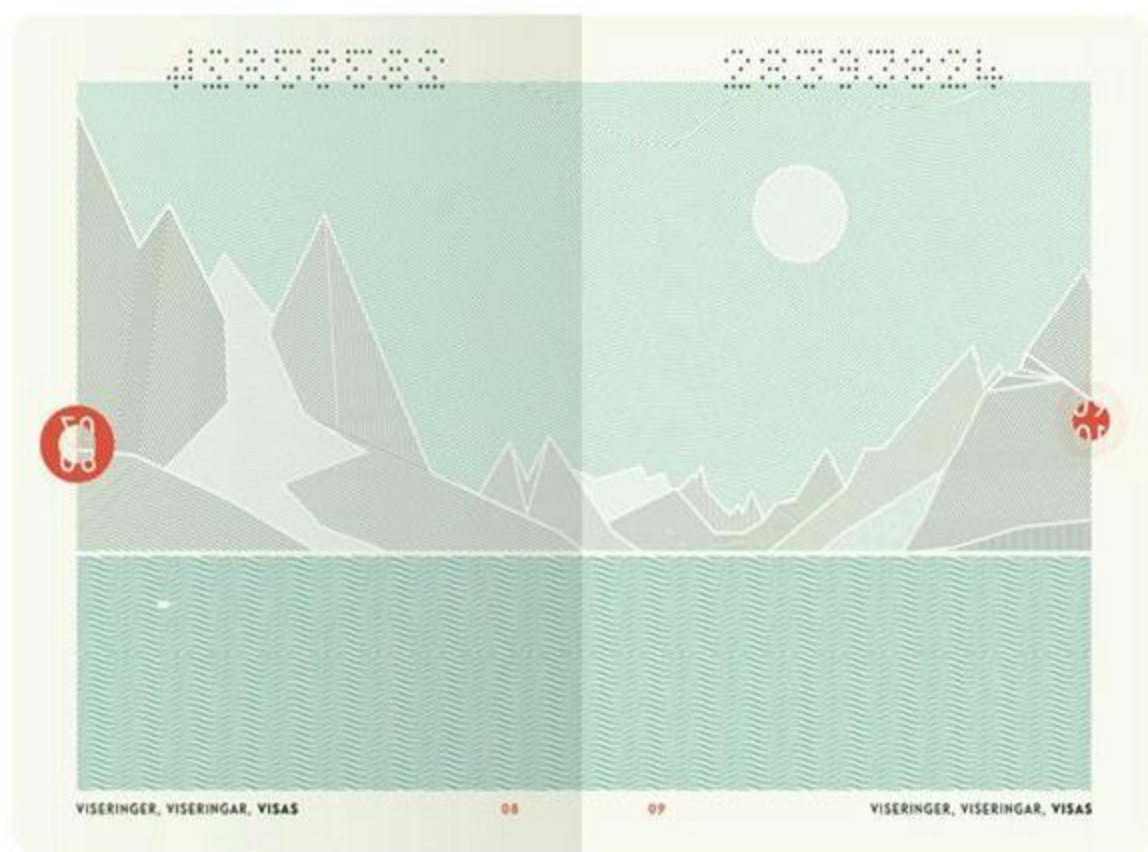
本能的兴趣终究会带来好的设计。设计师雅各布·延森对好设计的定义为平静、关怀和诚实。“平静是斯堪的纳维亚地区的美学基因，关怀表现为考虑周全、比例完美，品质在外形、材质和结构上可见、有形。一个诚实的好设计不会包含多余的装饰或误导性美学。”

这些选择自然不能覆盖过去1年所有了不起的设计，但你会发现，令人赞赏的设计产品永远向你慷慨贡献着新奇、价值和美好。正如英国设计公司Pealfisher对我们所传递的想法说：“一个有视野的，而不仅仅是视觉上好看的设计才是最有力量的。它挑战现状，并最终带来正向改变。未来能改变世界的设计会是那些能冲破当今社会的种种噪音，用清澈和本真带来不可思议的创意。”

这似乎有点像我们常常听到的“硅谷改变世界”的说法。技术和设计的殊途同归很早就发生在，如今只是更加深入人心。宝丽来相机的发明者埃德温·兰德就曾说过，他的设计思路是首先从你想要的东西开始，然后一步一步克服技术障碍。

至于技术能否真正解放设计，日本动画导演宫崎骏最后一部电影《起风了》中的一句话或许可以作为回应，主人公飞机设计者堀越二郎说道，“灵感是设计的来源，技术只是紧随其后。”





1



## 这个设计了不起2014年度推荐

### 01 挪威护照

出品公司 / Neue Design Studio

推荐人 / Gørill Kvamme

设计目的在于寻找一个独特概念，令护照这一实用的日常物体，同时充满出色的设计质感，又能展示国家特征。“地貌设计”让护照整体植根于挪威的文化，并易于广泛接受。整个设计色彩鲜明，富有设计美学感的地形图为护照提供了独特的视觉体验。经过调整和加入一些安全识别和技术元素后，它会和更新的出入境证件一同推出。

### 02 Minecraft中的可工作硬盘

出品公司 / Mojang

推荐人 / 吴占伟，北京奥美互动创意工程师

Minecraft是一个沙盒游戏，玩家可以在里边创造自己的世

界。没玩过的会被Minecraft的画面吓跑，但大概有5000万人爱不释手。微软花20亿美元收购了这款游戏的制作公司Mojang。一个叫Cody Littlely的玩家利用里面的红石电路，做了一个可以存储1KB数据的硬盘。

### 03 Cubestormer 3

出品人 / David Gilday和Mike Dobson

推荐人 / 吴占伟

Cubestormer 3是用乐高的Mindstorms和ARM架构处理器做的解三阶魔方的机器人。David Gilday和Mike Dobson花了18个月的时间来制造这部机器。在2014年3月15日英国伯明翰举行的the Big Bang fair上，Cubestormer 3打破了由其上一代Cubestormer II创造的5.27秒最短时间解三阶魔方记录，只花了短短的3.253秒。他们希望未来可以做到更快。







#### 04 HOUR25

出品公司 / HKU Architecture Papers Vol.1 (利高印刷有限公司, 佰刻制作, 香港)

推荐人 / Brandon Gien, 现任澳洲设计奖 (Good Design Australia) 组委会执行长及国际工业设计社团协会 (ICSID) 主席

它把25小时的概念演绎成螺旋形时间轴, 运用在一本书的模型上。每翻开一页, 书中的时间轴顺时针旋转2度, 代表8分钟过去。时间轴旋转了375度, 25小时就过去了。每一单页都要进行设计并且使用单独模具。我们经常听到关于图书消亡的言论, 世界在向数字时代转移, 但你无法用数字表示这一物理设计的概念。这一设计很好体现了这一点。

#### 05 华航777-300ER客舱设计

出品公司 / 中华航空股份有限公司, 十月设计, 台湾

推荐人 / 深泽直人 (Naoto Fukasawa), 日本设计师, 无印良品设计顾问、2014年台湾金点设计奖评审

华航用宋代美学作为客舱设计主题, 设计出各种以宋代器物为灵感的餐饮物件, 在商务舱当中设计出一种中国文化的水榭意境。航空公司是国家的颜面, 激烈竞争之下, 该作品不仅代表台湾设计的变化, 也具话题性。比起单一商品, 融合许多单品并能创造出和谐感的空间作品更让人感动, 也会反映到产业趋势上。今后, 单一商品单打独斗的会减少, 如何融入整体空间, 空间机能如何被活用, 将是发展的重要考量。

#### 06 Vifa Copenhagen

出品公司 / Vifa

推荐人 / Timothy Jacob Jensen

我们欣赏这个设计, 因为它很优雅, 自然融入人们的生活方式。它的大小、形状和材质保证人们在任何环境下用这个产品都很舒适。像大多数北欧设计一样, 这个产品在技术之前考虑人类需求, 创造出简单、有用、令人愉悦的产品。

#### 07 孟买蓝宝石酒厂和阿加配寺庙

出品公司 / Heatherwick, Morag Myerscough和Luke Morgan

推荐公司 / Pealfisher

前者由Heatherwick工作室设计。原址建于乔治和维多利亚时代, 整个设计体现出当年的野心和气势。两个充满创意的品牌的结合创造出了一种全新境界。后者由Morag Myerscough和Luke Morgan设计。一个好玩又吸引人的独特空间, 人们来这里分享爱——不论是和情侣、朋友>>





还是家人，甚至是陌生人。

#### 08 iBeacon

出品公司 / iBeacon

推荐人 / Tim Kobe

打开了人机互动的新方式。这个简单的物件使得位置和距离进入了信息时代，启动了更广泛的关系、更相关的数据，有潜力转变成连接时间、空间和数据的新方式。

#### 09 Kiffy

出品公司 / Kiffy

推荐人 / 杨曦, Frog资深交互设计师

优雅、现代的城市自行车，提供日常生活的多功能。

#### 10 Cone

出品公司 / Aether

推荐人 / 杨曦

这款智能扬声器可以习得并播放你喜欢的歌曲，无需屏幕也可互动。

#### 11 Rain

出品公司 / BALMUDA (巴慕达, 日本)

推荐人 / 杨曦

这款加湿器设计优雅，并可以灵活使用。

#### 12 Sony Ultra Short Throw Projector

出品公司 / Sony

推荐人 / Timothy Jacob Jensen

斯堪的纳维亚家居内饰温暖、舒适，有灯光色彩和自然材质。在这种环境下，任何一种没有精心设计的技术都会被认为冰冷，与家庭和它的居住者没有任何关系。我们赞赏这个投影机，它在取得技术突破的同时重新考虑了家庭多媒体，弥合家





具和技术之间的差距。在产品关闭时魔力发生了——没有死气沉沉的黑色屏幕，投影机不显眼，它本身就是一件家具。

### 13 Ring: Shortcut Everything

出品公司 / Logbar Inc

推荐人 / Michal Simkovic Art Director at Hawthorne Labs

一个可控指环。它非常简洁，但可以用来发短信、控制家庭中的智能设备，甚至支付账单。这一设计和Anymote Home都充满极简风格，它们并不炫耀自己，也不妨碍人们的使用，而只是完成自己的职能。

### 14 Nest

出品公司 / Nest Labs

推荐人 / John van de Water

智能家居系统Nest能够在全球范围引起对能源消费的关注

和后续影响。Nest Protect是设计驱动创新的最佳例子。10年来，没有人反思过烟雾报警器的缺陷。通过提供丰富的信息，并思考人类如何生活，Nest让烟雾报警器变得更加智能、有用，让家庭更加安全。

### 15 Durr Watch

出品人 / Skrekkøgle

推荐人 / Borui Wang, Polarr创始人，曾任斯坦福大学交互设计实验室助教

我想我能感受到的有趣的地方在于那些和数字不相关的设计，比如Durr Watch（这只表没有表盘，只是会每隔5分钟震动一下来报时）以及St Vincent's的新专辑。回到模拟世界正在成为新主题。一个月前我去了圣何塞当代艺术博物馆，其中一件作品关于数字的消逝。我也做了一些和数字消逝相关表达时间和空间的项目。因此，Durr Watch和小打印机是我推荐的硬件产品，以及能飞的可穿戴相机Nixie。

>>

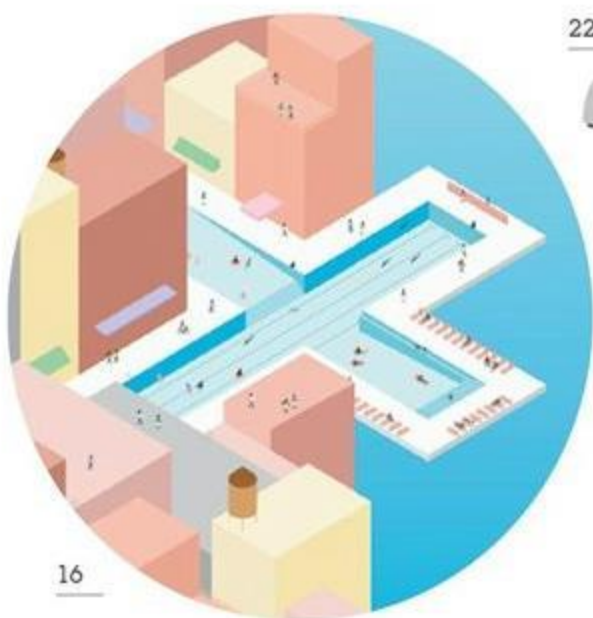


## 16 +Pool

出品公司 / Family和Playlab

推荐人 / John van de Water, 荷兰NEXT建筑事务所合伙人、总建筑师, 著有《你改变不了中国, 中国改变你》

纽约东河最近在建一个户外游泳池, 它的功能是用来清洁河水, 也为纽约人在天气炎热的时候提供了一个亲水空间 (《第一财经周刊》曾在2013年4月对此进行了报道)。这个项目希望可以令人们思考生活方式所造成的后果。一位荷兰设计师也设计了一个能够让一小片区域的雾霾空气得到改善的装置, 目前很贵, 但至少让人们意识到现在就要开始重视环境的可持续性。

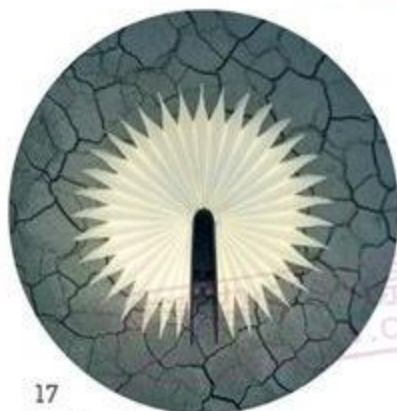


## 17 Lumio

出品公司 / Max Gunawan

推荐公司 / Pealfisher

一个你可以随身携带的LED灯, 它的外型恰好是一本书, 极具震撼力又非常经典。设计舍弃了电线, 采用锂电池充电, 满电之后可持续点亮8小时。



## 18 墙桌

出品公司 / Menu

推荐公司 / Pealfisher

丹麦设计品牌Menu设计的造型美观、一边有两条腿、另一边则是靠在墙上的桌子。它由中国台湾设计师Kenyon Yeh设计, 这是一个简单的点子, 但又非常精美地呈现出来。



## 19 Square Stand

出品公司 / Square

推荐人 / Jan Chipchase, Studio D Radiodurans创始人, Frog前全球创意总监

收银台如此迅速地变化, 并且改变了人们和销售之间的互动关系, 这非常令人惊叹。这一切都是Square Stand带来的。

19



## 20 最强壮的手臂

出品公司 / Finch

推荐公司 / Pealfisher

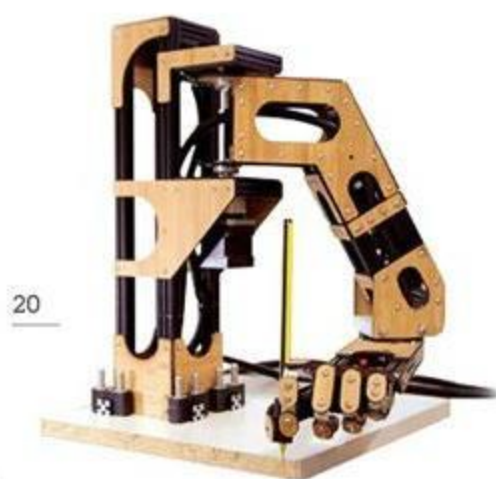
假肥大型肌营养不良这一慢性衰弱病症多发于年轻男性, 会导致他们在25岁之前死亡。澳大利亚政府并没有在这种疾病研究上提供任何政策支持。为提高公众对该疾病的认识, Finch开发了最强壮的手臂, 它以一个叫做Jacob Lancaster的假肥大型肌营养不良患者最后能够执笔写字时保留下来的字体为原型, 制作了一个会写字的机器人, 向政

18

22







府写请愿书。通过视频直播,人们可以看到机器人签下自己的名字,然后这张签名照片会发回给人们并可以在Facebook上与好友分享,也鼓励更多的人参与。

#### 21 Jia Steamer

出品公司 / Jia Inc.

推荐人 / Timothy Jacob Jensen

Jia的团队完成的这个产品应该能够激发更多中国公司发现并创造真正的中国设计,而不再抄袭现有产品。Jia在中国文化的悠久历史传统和新材料的烹饪技巧的基础上,做出了有意义的新产品。

#### 22 The Stack

出品公司 / Mugi Yamamoto

推荐人 / Jan Chipchase

一款极简设计风格的喷墨打印机,不需要增加或减少什么。

#### 23 Apple Watch和iPhone 6在加州的发布活动

出品公司 / Eight Inc.

推荐人 / Tim Kobe

产品至上。这个设计通过预期、展现和聚焦提高了用户体验。苹果iPhone 6和6+、Apple Watch用简单的对比和负空间技术,改善了最小细节,尊重设计主体和体验本身。

#### 24 Mac Pro

出品公司 / 苹果公司

推荐公司 / Pealfisher

新的Mac Pro从内到外都有突破性设计。整合式散热核心,双工作站级显卡、英特尔Xeon处理器、超高速闪存以及高性能的I/O,都统一在一个充满创意的品牌理念之下。抛光的外壳包裹着这些先进的技术零件,整个产品的高度仅有25.1厘米,直径只有16.7厘米。■



## Giant 大公司\*



“年轻的老银行”也要上市了

/ 新闻 44

4G赛跑,这次真的来了 / 新闻 46

本田解决老难题 / 新闻 47



贩卖“昂贵”的环保产品 / 环境 48



Wi-Fi的“替代者”们 / 技术 50

## 当京东遇上众筹

1年之内,京东众筹了2亿元,为一个小众市场找到了大众玩法,也顺势布局了智能硬件生态。

文 | CBN记者 杨轩 吴杨盈慧 实习记者 孙珉懿

数据整理 | 实习记者 周理瑶

图 | 李英武

2015年1月,在京东颇具娱乐性的年会上,有那么10分钟还是挺严肃的。

面对4000名员工,刘强东不忘“重点讲一下京东集团的金融产品创新”——上线6个月的众筹业务,在2014年12月时,就占到众筹市场超过60%的市场份额,“成为行业绝对的第一名”。

你能看出刘强东乐于谈论金融创新这个话题,小额贷款可以做到3分钟放款,成长迅速的众筹业务,是他津津乐道的案例。

京东在销售商品时向来毛利低,多年来一直亏损。除提升效率,这家公司想要盈利,急需靠业务创新获得其他收入。它在2014年能以盈利的财务报表上市,就得益于其向供应商放款收取的利息。

京东的新业务不少,比如,有类似于淘宝的拍拍,有生鲜业务、送餐业务、O2O的线下店合作、旅游产品……但这些新业务都还未能在短时间内证明自己。

众筹不一样。

“众筹现在在内部风头很劲的,”一名京东内部员工对《第一财经周刊》说,“京东那么多新项目,不是每个都能像众筹那么一下子做起来。”

在此之前,众筹一直是个小众市场。过去,这个领域最著名的公司是2011年成立的创业公司点名时间,以及众筹网这样的小公司。

2013年双12期间,当淘宝推出众筹业务后,才为“众筹”这个词增加了一点知名度。淘宝众筹最初的重点,是类似于帮郭敬明筹集拍电影的资金这类项目,由明星发起项目,粉丝参与,充满噱头。这时,众筹的百度指数才从前两年的几十增加到了几百。

根据艾瑞的数据,中国整个权益类众筹市场的规模——所谓权益类众筹,是指出资者出钱后,可以获得相应项目的产品或门票之类的权益——在2012年时只有7000万元,2013年时也只有2亿元——这仅相当于一家游戏公司,比如触控科技不到半年的营业收入。

京东的前CFO、此后担任京东金融集团CEO的陈生强就是在此时对众筹业务产生兴趣的。他在2014年年初去美国参观过众筹网站Kickstarter,回国后开始筹备这个业务。当时定下来的京东众筹主要有





两个方向：硬件产品众筹、文化类项目众筹。

2014年3月，陈生强让以前在东方证券任职、从事二级市场投资的金麟来负责众筹业务。1个月后，曾经营过以众筹方式做手办产品的创业公司的王旭东入职。头两个月，京东众筹只有这两名员工。

王旭东创业时曾因拉不到流量深感痛苦，他看好有流量资源的京东众筹。但这俩人最开始都对智能硬件行业相当陌生。当时他们找项目的办法之一，是一看到新闻上说哪里有技术类展会，就跑过去发名片。

创业者们对当时还没上线的京东众筹十分陌生。金麟曾很看好一个智能灯泡项目，让王旭东务必拿下。但当王旭东打电话给对方前台时，对方没当回事，再打过去，对方直接挂断电话。

他们的第一个项目，还是来自内部——京东采销部门的推荐。这个做“丢不了的手表”的公司，跟王旭东他们自己广撒网去找的公司很不一样。创业团队平均年龄40岁，都是互联网资深从业者，不少人曾经经营过颇成

功的公司。而从产品上看，从供应链，到营销、设计、软件，王旭东都觉得不错。对方已经进了京东集团的“JD+”计划。

“JD+”计划在2014年2月正式推出。当时的合作者包括做智能灯泡的幻腾智能、做智能手表的inWatch。京东力图招揽优质智能硬件公司加入，而京东则为这些合作方提供销售渠道、品牌推广上的支持，以及提供数据、供应链、资金上的便利。

其中，京东强大的销售能力是最大卖点。此前，京东已经投资了做智能插座、遥控器等BroadLink，其遥控器产品BroadLink RM2在京东首发时，当天就收到了过万消费者的在线预订。

在对智能硬件类产品的敏锐度上，京东算是诸多大公司中相当出色的一家。曾在京东战略部任总监、后来在京东智能集团任副总裁的那昕对《第一财经周刊》说，2013年双11时，一款叫做云麦的智能体脂秤当天在京东上卖了5000多台；京东也观察到，售价700多元>>

>> 2014年3月，曾在东方证券任职、从事二级市场投资的金麟成为京东众筹业务负责人。最开始，他对日后成为众筹热点的智能硬件项目较为陌生。



的智能手环Shine, 最佳月销量能上万。这让京东意识到, 智能硬件已经不仅仅是概念, 而是即将涌起的消费热潮。

那听说, 早在2011年智能手机开始爆炸式发展时, 京东内部就讨论过是不是要自己做智能手机。作为渠道, 京东认为, 自己做手机与诸多供应商为敌并不合适, 但继续研究下来却发现, 除了手机这个品类之外, 未来的所有大小3C类产品, 走的都是智能化的趋势。

京东并不是唯一看到这个趋势的公司。就在京东投资BroadLink时, 小米找到了做手环的华米科技进行投资。小米也曾试图过投资BroadLink。当时还只是初见端倪, 但如今已众所周知的是, 小米在2014年重点在智能硬件领域布局, 投资了20多家智能硬件公司。到了这年更晚一点时, 阿里巴巴也联合魅族、海尔, 力图建立自己的智能硬件生态系统。

即使是点名时间这样规模不大的公司, 也能感受到这股热潮。创业头两年, 点名时间选择的是类似Kickstarter的模式, 项目包括音乐、创意、技术、公益之类。但来筹资的团队认为, 点名时间上的用户太杂、不够精准。在排除掉不够自由的音乐出版市场及公益类后, 点名时间着重在创意和技术这两种实物众筹上。调研后, 张佑发现, 设计类电商网站状况都不好, 消费者并不愿意为设计类创意埋单。从2013年年初到年底, 他们拜访各地的传统OEM、ODM供应商及初创团队、移动互联网背景的公司, 认为硬件市场大有可为。这一年, 他们开始在首页上只放智能硬件产品。

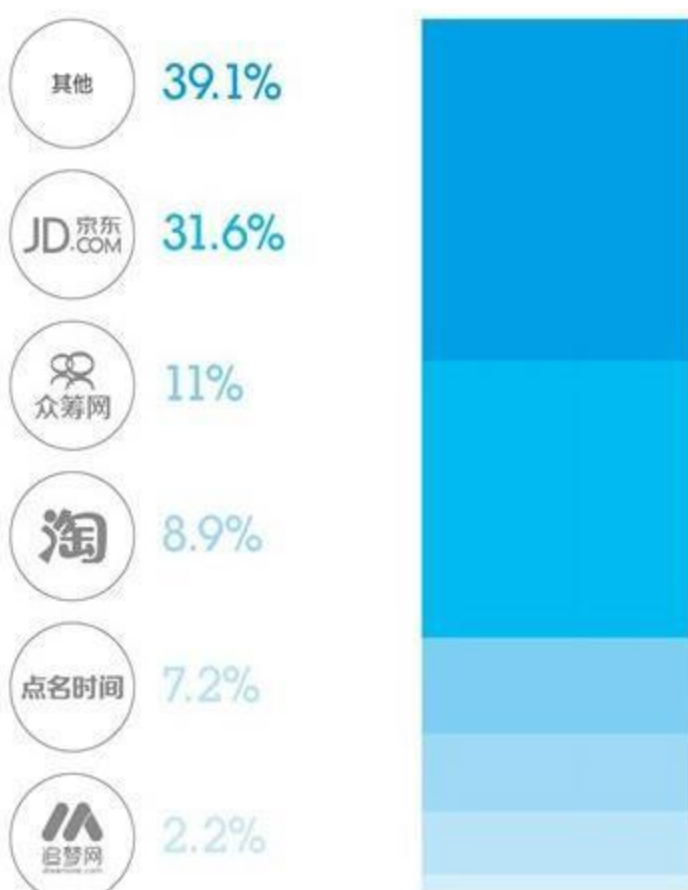
在做这个变化后, 张佑发现, “各种资源都开始向我们聚拢,” 包括渠道、硬件供应商、媒体、初创团队, 乃至投资人。“之前众筹做了那么久, 一直做成了国内最大的众筹平台, 也没有VC(风险投资商)来,” 张佑对《第一财经周刊》说, “我们转型之后开始聚焦在硬件上, 然后VC才找上门来。”2013年年底, 点名时间拿到了300万美元的A轮融资。

但对于风险投资商来说, 点名时间的用处, 并不仅仅在于其自身的成长和收益, 也包括寻找投资机会的好平台。张佑称, 曾经在点名时间上筹资过的团队, 有22个都拿到了风险投资。

京东也希望在智能硬件的大潮中占据有利位置。“我们希望能够让更多的(智能硬件)产品接入到京东的平台上来, 能够让更多用户的行为、数据, 聚合在我们这个平台上。”那听说, 京东希望离用户足够近。

站在京东金融集团的立场上, 产品众筹是个好的

2014年中国权益类众筹行业融资规模及占比



切入点, 能为往后的股权众筹等业务开路。但站在整个京东的立场上, 与散布在京东其他部门跟智能硬件相关的业务类似, 它也对其智能硬件业务有益。

何况, 点名时间这样的公司, 已经探寻到了一条相对可靠的道路。2014年8月, 这家创业公司开了个发布会, 正式宣布从众筹转型为硬件首发平台。

此前, 点名时间的后台有非常多的客户投诉, 比如, 可能由于等待时间太长, 顾客就会要求退款。“国外用户能容忍因为创新导致的失败, 但是这种文化在中国内地还没有形成。”张佑说。因此国外的众筹把100%款项给团队, 这个规则对初创团队非常宽容, 而点名时间尝试过扣30%乃至50%的保证金, 但还是有创业团队拿到这部分钱后就跳票或不管后续服务了。

到了2014年4月, 点名时间变成要把钱一直拿到发货之后7天, 该退换货的都已经完成了, 才会把钱给团队。“这时我们的本质已经不是众筹, 而是预售了。”

这也意味着, 只有有产品成熟、有一定售后实力的团队, 才玩得起这个游戏。“众筹针对的用户是Geek, 卖



## 2014年中国综合类权益众筹项目Top10

单位: 万元



数据来源: 艾瑞咨询 公开资料整理

的产品很可能样机都没有出来,直接拿个图纸就过来了,产品是不确定的;预售针对的用户是个能够影响大众的意见领袖群体,卖的已经是成熟的商品了。”张佑说,过去点名时间的用户群体还是太小了,可能只有500万到700万人,很难发展壮大。

而京东的用户群,显然绝大多数是大众消费者。相比淘宝,京东上偏爱买3C类产品的用户会更集中一些。金麟也要求,京东众筹去尝试谈判的项目,必须已经到了较为成熟的阶段。

5月初的时候,王旭东跟金麟说,“老金,这样不行啊,我得去深圳。”与国外不同的是,中国有深圳这种制造业极为发达、上下游供应链健全的地方。与北京的团队不同,深圳不少厂商已经能做出基本落地的产品。王旭东带着包括页面设计人员在内的8人团队,用了5天时间,靠着京东的背书,初步谈定了十几个项目,其中一个叫“Ziboo盒子”的产品此前得过德国IF设计大奖。

京东众筹还要求,合作团队得发量产产品给京东做测试,然后才能大批量生产。这使得京东众筹上线

后鲜有撤回跳票的项目。同时,每周王旭东他们都得抱着一堆项目书跟陈生强开评审会。一次次刷掉不够有趣或者可能出问题的产品后,7月1日京东众筹上线时,上线了5个文化娱乐和7个智能硬件项目,其中有2个硬件项目来自JD+的推荐。

京东众筹上线时,京东为这项业务专门召开了新闻发布会,在京东商城首页上,还给了它一两天大幅首页焦点图的位置。京东金融自己的首页上也有众筹的推广。“公司给我们的流量支持真是非常多,”王旭东说。

上线第一个月,京东众筹上筹金额到了500多万元,第二个月做了400多万元,到了第三个月,京东众筹的月募资规模陡然增加到了2000万元,在国内的众筹平台里面最大——这个月,京东众筹上线了“三个爸爸空气净化器”(下简称“三个爸爸”)这个项目。

京东众筹上的产品大多新奇、没有成熟大公司主导。但在这些看似细小的产品类型中,有时也会有用户量需求巨大的产品出现,比如空气净化器。京东上第一个百万元级筹资规模的项目,就是一个叫>>



Dreammaker的空气净化器。此后,王旭东他们专门研究了这个细分领域,也上了好几款空气净化器,但三个爸爸的成功还是让他们感到吃惊。

三个爸爸的CEO、做营销出身的戴赛鹰是个会讲故事的人。这个拿到了高榕资本1000万美元投资的公司,曾以几个爸爸凭良心做空气净化器的故事,进行媒体宣传,不少微博大V都转发了。被引荐给京东众筹后,王旭东给过他们怎么在母婴社区上做推广的建议,京东众筹的页面上也给三个爸爸做了4天预热,但王旭东觉得自己学到了更重要的东西是,“空气净化器的竞品非常多,三个爸爸打动用户的是故事、情怀、参与感。”

“三个爸爸对我们的帮助非常大。”金麟对《第一财经周刊》说。

这个有史以来第一个金额过千万元的众筹项目,使京东众筹在业内名声大噪。在那前后,京东众筹在北京、深圳各做过一场针对硬件公司的“Bigger大会”,到会人数都远超过座位数,晚到就很难挤进会场,由于人数过多,北京那场会最后还引来了警察。一些像美的这样的大公司,其新产品也愿意在京东众筹上首发。

三个爸爸项目结束后的一个月,京东众筹上的当月筹资额是10月的3倍,达到6000多万元。

王旭东的工作状态,也从早起主动找项目,变成要面对每周主动提交过来的几百个项目。现在,京东众筹已经成为京东智能等合作部门重要的项目来源。

大可乐手机就是主动找上门的。这家公司的创始人、曾经的网易副总编丁秀洪提出的方案显得很有亮点,比如花1元钱可以抽奖,花1499元,筹资人就可以每年免费更换一次大可乐新款手机。京东的宣传部门专门向媒体以HTML5页面推荐了这个项目。

刘瀚去年12月在搜狐新闻上看到大可乐众筹的新闻时,觉得性价比很高。作为一个手机迷,他觉得蓝宝石材质的屏幕和采用MediaTek八核芯64位处理器的CPU都有吸引力。他当天购买了一个1499元档位的名额。大可乐众筹页面上线后,25分钟时,就以超过1600万的筹资额完成原定30天的众筹期,有1.6万人出资。

但后续进展却让刘瀚不太满意。他记得原本众筹页面上写的是,筹资结束后20天内发货,但到了2015年2月13日,刘瀚才收到手机,比预定时间晚了半个月。在可凭众筹单号加入的大可乐QQ群里,刘瀚看到有其他支持者抱怨,有人3月初依然没收到手机。此外,刘瀚手机用了不到10天,屏幕上出现划痕,他要求换货,但大可乐说得等出了下一代手机才能给他换新机器。

66

京东众筹上的产品大多新奇、没有成熟大公司主导。但在这些看似细小的产品类型中,有时候也会有用户量需求巨大的产品出现。

99

这个参与者众多的众筹项目也让丁秀洪着急上火。他在1月21日专门写了一篇文章,呼吁出资人多给创业公司一些扶持和信任,请抱着“吃大户心态”、想占便宜以及恶语攻击的人退出。

5天后,当大可乐宣布要延期发货后,丁秀洪的手机就响个不停,他不断刷新可乐社区论坛,在微信和QQ上做出回应,最后写了一篇两千多字的文章,来解释延迟发货有多么情非得已,以及如何赔偿。

“一旦消费者认为众筹就是电商,那么你就会面临有非常多的客户投诉。”张佑说,“如果你的(众筹)成绩太好,但是你的供应链没有办法承受的话,其实会是一个非常大的灾难。”

“有些用户是非常实际的。”王旭东感叹说。2014年12月,京东众筹宣布推出“筹客保障计划”,15天内提供无理由换货,1年内只换不修,对不同程度的延迟发货将进行补偿甚至退款。

跟京东众筹合作的好处,是好项目可以直接上京东去卖,比如曾经的众筹项目极米盒子,进入京东商城后销量能排进前几名。但并非所有项目都适合京东这样的平台。三个爸爸虽然在京东商城上销量不佳,但被介绍给京东拍拍售卖后,上线7天卖了260万元,其拍拍微店和微信订阅号积累了10万粉丝。

小K智能插座在样机测试阶段,并没有上众筹平台,而是请了业内比较资深的一些人来试用,提意见。对于上流量巨大的巨头平台,他们也觉得有些却步,对于创业公司来说,某些阶段,靠Geek来帮助自己快速修改产品缺陷,才是更需要的。他们曾经上点名时间做过两次众筹,第二次点名时间给了他们首页的好位置,但是因为担心量太大、产品做不过来,他们筹集到500多万元的时候就终止了。

现在,京东众筹总的筹资金额已经超过了2亿元。在众筹这个没有强大对手领域,其市场份额已经绝对领先。但如果与京东金额数百亿元规模的小额信贷业务相比,这个业务想要做大,还需要时间。■





## 智能剖析,化繁为简,实现轻松诊断

我们了解,你关心的是能否在诊断时,能更轻松高效地找到问题所在,辅助临床制定出精确的治疗方案。飞利浦全新EPIQ系列彩色超声诊断系统,依托大数据平台实现对个体检查的智能化,将多重影像获取分析步骤一键简化,快速呈现精确检查结果,助您的诊断过程事半功倍。飞利浦全新EPIQ系列彩色超声诊断系统,体验智能超声新时代。

创新<sup>+</sup>为你

**PHILIPS**





>> 邮储银行在中国银行业内网点最多，但在商业银行业务的开展方面，经验尚浅。

## “年轻的老银行”也要上市了

钱多、网点多的邮储银行，在商业银行相关业务方面，还是个“初学者”。而上市，能提高其公司治理能力吗？

文 | CBN记者 朱宝

从股份制改革开始就以上市为目标的中国邮政储蓄银行（以下简称邮储银行），终于快要实现愿望了。

据《金融时报》报道，邮储银行将于明年年初进行IPO，募资规模可能与阿里巴巴的巨型IPO不相上下，在100亿至250亿美元之间。而美国投行摩根士丹利已被聘为战略投资者的牵线人与引入者。

邮储银行衍生自邮政系统，前身是邮政汇兑。1930年，民国政府在上海组建了邮政储金汇业局。1986年，邮电部、中国人民银行联合发出《关于开办邮政储蓄业务联合通知》，于当年1月在12个城市邮政网点开始办理个人活期、定期储蓄业务。而直到2007年，中国邮政储

蓄银行才获准成立，随后进行股份制改革。

其略显缓慢的进阶之路，不难理解。邮储银行在中国银行业内网点最多，截至2014年12月末，它拥有营业网点已超过4万个，远超其他银行。其网点覆盖城乡，客户量近4.7亿人，资产规模约为6.3万亿元。

不过，这家“年轻的老银行”开展商业银行业务，经验尚浅。直到2007年6月，它才放出第一笔小额贷款。而邮储银行开办对公批发业务时，已是2008年。

庞大的客户群，使这家银行储蓄存款增长很快，净增额市场占有率位居国内银行业第2位。2014年12月，它还成为工行、农行、建行后，第4家个人储蓄存款突破5万亿元的大型银行。

目前来看邮储银行基于邮政的优势，比如汇款与网点多，对于存款的拉动和以后的业务开展是有益的，特别是在其他银行网点触达不到的地方。“不过由于在商业银行经营方面的经验还在积累，将资金向货币市场拆借，也是它不良贷款率偏低的原因之一。”国泰君安银行业分析师曹柱对《第一财经周刊》说。

但这并不能掩盖它面临的挑战。获批成立后，这家



## 以下终端可以阅读 电子版《第一财经周刊》



**iPhone版 现已上线**  
全年定价98元  
单期6元

可在苹果App Store,  
或《第一财经周刊》网站下载



**Android版**  
全年定价98元

可在各大Android市场  
及应用商店,  
或《第一财经周刊》网站下载



**iPad版**  
全年定价98元  
单期6元

可在苹果App Store,  
或《第一财经周刊》网站下载



**Web版 全新上线**  
全年定价98元  
单期6元

www.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

银行的信贷员很多来自邮政系统，虽然在发展过程中经过培训，但与其他银行的人才沉淀相比，仍显不足。

2014年，邮储银行启动了一次大规模招聘，总行与36家一级分行的900多个管理与专业岗位都在其中。

另外，邮储银行坐拥数万亿元资金，是货币市场最大的资金净拆出方之一。2013年年中爆发的“钱荒”事件中，它曾作为市场资金的主要供应者，与农行、国开行等一起，成为平抑市场流动性的推手。

这与邮储银行所扮演的历史角色分不开。1986年后的数年，邮储银行就像一个巨大的磁铁，吸入了巨额资金，但它并不提供贷款，而是转存央行获取利差，直到2005年，其转存的超过8000亿元资金才分5年逐步转出。

随着利率市场化的到来，以及互联网金融的冲击，邮储银行也正面临一个新的经营环境。其中最重要的一点是它的存款结构。

2013年10月公开的数据显示，邮储银行的负债结构中，居民存款占比超过80%，而其他大行居民存款和机构存款各占一半——利率一旦放开，邮储银行可能会付出更多资金成本。

进一步说，如果邮储银行要保持存款增长方面的优势，它就需要提高资金收益率，这对于银行业经验尚浅的邮储银行来说，是个考验。

上市是解决这个问题的办法之一。引入战略投资者，通过合作，能提升业务经营能力与经验，而上市本身，也能提高公司的治理能力。

邮储银行行长吕家进曾提到，邮储银行的长期发展战略是普惠金融。中国农村是新的机遇，特别是互联网技术在农村地区的推广，会使商业银行提升开展普惠金融的能力——邮储银行引入的潜在战略投资者名单中，就有阿里巴巴旗下的蚂蚁金服。

对蚂蚁金服来说，邮储银行作为资金提供方很有诱惑力。而邮储银行看重的是蚂蚁金服的互联网金融背景。“通过大数据分析，农村与普惠金融地区的风险会进一步降低。”吕家进说。

在借助外力的同时，邮储银行在综合化经营方面也在进行一些探索。“邮储银行开展了房贷等商业银行业务，它们对商业化能力正在极大提升。”曹柱说。不久前，监管机构已正式批准它筹建消费金融公司，这与其将自己定位于零售银行倒很契合。

不过，就目前的发展水平来看，这一定位，相比通过上市提升业务，更是一件任重道远的事。■

联系编辑：nini@yicai.com





>> 由于网络覆盖率低、产业链不成熟，以及CDMA2000制式自身的局限性，电信的4G进展更为缓慢。

## 4G赛跑，这次真的来了

中国联通和中国电信得到期盼已久的第二张4G牌照，短时间可能不会撼动中国移动的领先地位，但肯定会搅动起运营商新一轮的竞争。

文 | CBN记者 张睿

中国联通（下简称“联通”）和中国电信（下简称“电信”）在春节后获得了一份迟来的礼物。

2月27日，工信部宣布向这两家运营商发放FDD标准的4G牌照。这意味着，中国移动（下简称“移动”）唱了14个月的“4G独角戏”要结束了。

等待、观望、追赶，联通和电信过去1年多是在各种复杂情绪中度过的。

2013年12月初，中国3家电信运营商同时获得工信部发放的基于TD-LTE标准的4G业务牌照。但与移动相比，二者原有的3G制式和TD-LTE之间存在更多的技术障碍，即使重金投入也未必能获得满意的用户体验，更何况它们远没有移动资金雄厚。

所以联通和电信一直在期盼FDD-LTE标准的4G牌照。它从更通用的3G标准WCDMA过渡而来，被全球超过300家运营商采用。而采用TD-LTE的仅有30家。

FDD的突破是从混合组网试验开始的。去年6月，工信部批准联通和电信分别在16个城市开展两种LTE

混合组网试验，后经过3次扩增，试验城市达到56个。

3G时代建立起明显优势的联通起初并没有打算全面转向4G，按其内部规划，2015年3G投资还要远超4G。在终端层面，联通则实施3G/4G一体化策略。

不过在移动4G一家独大的竞争压力下，这一策略在去年年底发生了变化。联通开始提出“双4G领先计划”，强调其终端将同时支持TD和FDD，并给予专项终端补贴50亿元，渠道佣金10亿元。此外，对于双4G的终端销售，联通也将提供话费和流量补贴。2015年，联通双4G终端销量目标为1亿部。

而由于网络覆盖率低、产业链不成熟，以及CDMA2000制式自身的局限，过去1年，电信4G进展更为缓慢。受竞争对手的冲击，2014年前三季度，电信移动用户数较上一年累计净减401万户。

为了摆脱这一窘境，电信宣布拿出160亿元建立终端基金，分别用于终端、专项销售佣金，以及渠道补贴。今年，电信计划新增移动用户1.2亿户，其中4G用户1亿户，天翼终端销量突破1亿部。

“FDD牌照的发放对联通和电信来说，是一个成功区隔移动TD网络的机会。”Forrester基础设施与运营领域首席分析师王平对《第一财经周刊》说，“联通和电信终于能够拥有广泛覆盖的4G网络，今年我们将看到这两家运营商正式展开大规模市场活动，吸引现有3G用户转移到4G。”

从速率来看，理论上FDD要高于TD，而目前的TD并没有给用户带来“飚速”的感觉。在移动窗口期已过 的情况下，这是联通和电信的机会。特别是联通，它从WCDMA向FDD过渡的技术已经成熟。大多数新建基站只需添加一块主板或是更新软件，即可顺利升级。

然而资金量有限的联通和电信，能在多大程度上投资FDD也是一个问题。要知道，一年多的缓冲时间，已让率先起跑的移动遥遥领先。

截止2014年年底，移动共建设了70万个TD-LTE基站，4G用户数已达到9000多万户，覆盖超过300个国内城市，在网4G终端种类为242种。“1年前，FDD终端的多样性还大大领先TD，但是通过移动1年的努力，这一优势几乎不复存在。”王平说。

当然，4G的整体格局或许短时间内并不会 有实质改变，但可以肯定的是，联通和电信获得的新牌照却能搅动起新一轮竞争。用户将面对更丰富的产品选择和更低的服务价格，这才是这件事情最美妙的地方。■





>> 6月1日，现任本田中国副总经理的八乡隆弘（左）将接替伊东孝绅（右）成为本田新社长。

## 本田解决老难题

无论在全球市场还是在中国市场，被破格提拔的八乡隆弘仍需要想办法解决困扰前社长伊东孝绅的诸多问题。

文 | CBN记者 张鑫 肖文杰

即将在6月1日就任本田社长的八乡隆弘度过了忙碌的一周。

出席完2月23日举行的关于社长更迭的新闻发布会后，他并没有在日本停留太久就回到了中国，参加各事业体的会议，继续履行作为本田中国副总经理的职责。

对八乡的任命，是个意料之外的人事决定。头衔为“常务执行董事”的他，没有经历“专务”等岗位，就跃升为社长。此外，他没有担任过本田技术研究所的社长，也打破了公司的惯例。

而前社长伊东孝绅的离任则被解读为“引咎辞职”：虽然采取了自减薪酬等举动，但他仍需为糟糕的业绩、大规模召回导致品牌形象受损负责。路透社去年11月报道称，本田前几任社长都曾特意会见伊东，不管收到的是批评还是意见，想必他都承受到更大压力。

事实上，受日元贬值的拉动，多家日本汽车企业的营收、利润均有望在2014年度创出新高，但本田于1月30日发布的2014年业绩预告显示，虽然营业额有所增加，

利润却将下滑4%——它也成为唯一一家面临利润下滑的日本车企。

所以，被破格提拔的八乡，任务艰巨。他的优势在于丰富的海外市场经验。除了中国，他还在美国、欧洲工作过，也因此被视为伊东孝绅所提出的构筑世界“六极体制”中的核心人才。

所谓“六极体制”是指以往集中于日本的研究及采购权被下放到各个细分市场，本田在华业绩复苏说明这一本地化举措确实显现出一定的效果。

2014年，本田在中国的销量近79万台，同比增长4.1%，创下历史新高。八乡隆弘认为，更快投入先进技术，开发出类似凌派、杰德这样专门面向中国的车型，以及针对细分市场投入新产品是销量提升的关键。

伊东孝绅大力推进的供应链改革在中国市场也在同时进行。比如2013年，其传动轴供应商之一上海纳铁福就再次进入到了广汽本田的供应体系。

纳铁福是GKN与上汽等的合资企业，早期的雅阁上曾经使用过它的产品，但当广本自己的嫡系供应商有了供应能力之后，双方的合作便中断了。直到2011年左右，广本工厂对成本控制有了更高要求，双方才重新开始接触。根据纳铁福负责市场的人士对《第一财经周刊》介绍，经过不断磨合，纳铁福有了重新参与招标的资格，而后通过小批量试用，最终拿到广本的订单。

但过去1年发生的多次召回事件令外界对伊东的改革产生质疑。此前，伊东要求研发部门开发多种新技术，光混合动力就有3种，再加上双离合、小排量的涡轮增压、全电动、面向新兴国家的柴油发动机等，令人炫目的新项目给研发部门以及相关的配套供应都造成了很大的压力。

另一方面，虽然高田气囊的品质问题令其最大客户本田开始反思和主力供应商之间的合作关系。但如果更换供应商，需要新供应商从产品设计阶段就开始参与，并接受反复的认证、审核——在目前品质不稳定的情况下，这意味着更高风险。

对于八乡来说，这些都是棘手难题。即便是在中国市场貌似耀眼数字的背后，也存在隐忧。

对于推出了7款全新及改款换代车型的本田来说，2014年是它的产品“大年”，但即便如此，却依然没有完成80万台的销售目标——这已是调低后的数字。怎样挽救原本的主力车型——雅阁和CR-V的颓势，了解中国市场的八乡也需要尽快给出药方。■

联系编辑：nini@yicai.com





01

02

03

## 贩卖“昂贵”的环保产品

被称为美国户外品牌中的Gucci的Patagonia, 凭什么卖那么贵? 而中国消费者会同样为它埋单吗?

文 | CBN记者 肖文杰

许多时候, 时尚产业中的“环保”更像是个概念, 比如用竹子或是别的新奇面料做的衬衣——宽容的评论者或许会认为, 这至少让环保显得有趣, 但更挑剔的环保主义者则会质疑这种做法无法抵消服装生产带来的破坏——这个行业大量使用染料、溶剂、水和汽油, 对耕地和林场也有很多负面影响。

所以, 作为一名登山家、佛教徒、铁匠和深度环保主义者, 伊冯·乔伊纳德(Yvon Chouinard)创办户外服装品牌Patagonia这个行为, 本身就是一种挑战。

其实, 去年才开始在中国开设自己零售门店的Patagonia, 40%的服装都在中国生产, 它在中国的主要合作伙伴溢达集团和TAL集团被要求尽量使用太阳能、水循环处理系统并减少廉价化学试剂和染料的使用。

完全外包生产的Patagonia, 只能靠控制其供应链上的各个环节, 满足它对减少环境损害近乎偏执的追求。

针对户外服装最常用的四种面料——涤纶、尼龙、棉布和羊毛, Patagonia都进行了严格限制。

如今, Patagonia所使用的涤纶面料都来自于废弃塑料——比如它的畅销产品Fleece抓绒外衣, 主要原料就是25个塑料水瓶。这家公司还是最早全部使用有机棉的公司之一。从1996年开始, 它的所有棉花都采自不喷洒无机农药和杀虫剂的农场。Patagonia甚至还会关心牧场的水土流失。它采购的羊毛全都来自南美的指定牧场。

但这样做的代价也是高昂的: 用废瓶制造涤纶面料意味着更高的加工成本; 有机棉的采购价格是普通棉花的3倍; 而为了保证绵羊的密度足够低, 不至于一下子把草原啃光, Patagonia也需付给牧场更多钱。

1990年代, 美国Inc.杂志曾撰文质疑Patagonia的“激进”环保主义会让它难以生存。然而, Patagonia如今却是美国销售额最大的户外用品公司, 利润稳定, 没有负债, 库存低于行业平均水平。“关键在于我们的衣服不仅是最环保的, 也是质量最好的。”乔伊纳德曾在演讲中如是说。

其背后更直白的含义则是, 被称为美国户外品牌中的Gucci的Patagonia, 也是最贵的。一件普通品牌的男式





抓绒外套可能要70美元,在Patagonia则要翻倍——为环保花费的成本,大部分都转移到了售价上。

但问题是,消费者凭什么为此埋单?

“户外圈的消费者是这样的,只要衣服的质量最佳,他们愿意多花钱。之后,当他们知道价格中还有环保的成本时,他们会觉得这很酷。”Patagonia环保事务副总裁Rick Ridgeway对《第一财经周刊》说。

Patagonia的管理层都是户外爱好者,乔伊纳德本人一年中有6个月的时间都用来登山和冲浪,这恰好是了解消费者需求的最佳途径。

户外运动的特性让Patagonia的“高价”策略得以实现。户外服的使用年限比日常服装更长,消费者对面料原料也会更为苛求。对于登山、冲浪和飞钓爱好者们来说,花大价钱买一件好装备能用至少5年,这比一年买一件廉价的装备更合算。而户外玩家中,环保主义者的比例也会更高,他们更容易接受Patagonia的价值观。

而Patagonia也为这些核心用户设计了专门的客户体验。它在门店里提供维修服务,衣服损坏了可以拿到门店里维修,如果实在不能穿了,Patagonia也会鼓励客户把旧衣服交给他们回收利用。Patagonia的零售店内,最常见的海报上写着“不要买这件衣服——除非必要”。

这或许能解释为什么Patagonia目前最成功的市

场是美国和日本——美国拥有全球最多的户外爱好者,而日本消费者信奉质量至上,同时,他们也变得越来越环保了。在日本,一件1980年代产品目录上模特所穿的Patagonia夹克,在网上曾卖到了4000美元。

不过,Patagonia能将这套做法原样复制到环保理念还并不十分深入的中国吗?

如今,Patagonia已在上海、北京、苏州、西安等地开设了零售门店,并准备建立网购渠道。它在北京国贸的旗舰店里,采用旧砖块做墙壁,装饰以竹子和木材为主,并同样设置了服装维修点。

“现在的中国就像十几年前的日本,户外运动开始兴起。有很多年轻消费者十分赞同我们的价值观。现在,我们只要静候他们成为主流。”Bill Werlin对《第一财经周刊》说,他曾经负责Patagonia的日本业务,现在是Patagonia在中国的代理商CORA的顾问。

事实上,除了是户外服装品牌,Patagonia还更像是一家积极的环保组织。2010年,它与沃尔玛牵头成立了“永续成衣联盟”(SAC)。这个组织包括Gap、阿迪达斯、Levi's等150多家服装企业、政府部门、大学和NGO(非政府组织)。SAC以Patagonia和耐克的环保标准为蓝本,设计了一种名为Higg的指数,用来计算面料选择、服装制版、包装、运输、弃置对环境的影响。SAC成员所生产的服装占全球的40%,溢达集团和TAL是也在其中。而Patagonia成立的“捐1%给地球联盟”(每年销售额的1%捐给环保组织),现在也招徕了1200家企业加入。

对于怎样让用户接受它的产品,Patagonia和他的创始者乔伊纳德或许有很多经验。

乔伊纳德上一家公司——一家以他名字命名的登山器材公司,原本最畅销的产品是岩钉,登山者们把它敲进岩石里作为攀爬峭壁的支点。但后来,乔伊纳德发现密密麻麻的钢钉会破坏岩体,于是,出于环保的考虑,他发明了替代品——铝制岩塞,登山者徒手就可以把它固定在岩壁上。这家公司也渐渐放弃了生产岩钉。

然而,这反而导致一大批老派登山用户的流失,他们认为登山的乐趣就在于钉子凿进石头时发出的声响,而且岩塞一开始并不好用。最终,乔伊纳德改良了产品,登山者们逐渐发现这个工具比岩钉效率更高、负重更低,才开始愿意花钱尝试新事物。

从这个角度看,如果想让这家会赚钱的“环保组织”的方法论在中国仍然行得通,仅仅是“静候”,可能还不够。■

01 户外服装品牌Patagonia的创办者伊冯·乔伊纳德(Yvon Chouinard)。

02 Patagonia在采购涤纶、尼龙、棉花和羊毛时尽可能减少环境损害。

03 旧衣服是Patagonia的一大面料来源。



## Wi-Fi的“替代者”们

丑陋的线缆、不尽如人意的上网速度，让一些公司和研究者开始寻找新的无线通讯技术。

文 | CBN实习记者 王水

制图 | 彭奥

今年1月底，北京的创业者聚集地之一——位于中关村的车库咖啡，多了一个“新项目”：高通公司旗下负责联网和连接技术的子公司高通创锐讯开的一家新“咖啡馆”。

不过，这并不是高通要跨界做咖啡馆，也不是车库咖啡在支持竞争对手，高通创锐讯只是希望通过这一咖啡馆“样板间”，告诉人们未来的咖啡馆应该是这样的：通过自己的手机就能够调节室内的灯光、音乐，甚至让泡泡机在适当的时候运转，营造出浪漫的气氛。

事实上，在今年年初的CES上，高通就曾展示过这一被称为“万物互联”的概念：LED灯、水管、电视、音响、门锁等所有能想到的东西都应该互相连接，通过LED灯的不断闪烁提醒你水龙头没有关紧，或者看电视同时，告诉生病的你该吃药了。

这也意味着，未来，每个家庭拥有的联网终端数量将大幅提升。高通在2014年台北国际电脑展上发布的数据显示，目前每个家庭平均拥有7个联网设备，而到了2020年，这个数量将达到20个。

问题是，家庭中的“万物”联网，如果还需要通过无数线缆相互连接，这幅画面的未来感和酷炫程度或许就要大打折扣了——现有的Wi-Fi技术，还不能完全去掉这些线缆，特别是在视频传输这类需要高信息传输速率的情况下。

根据Wi-Fi目前的数据传输速率，要想通过蓝光播放器、外接显示和音响等设备，完整地看完一部4K高清立体声电影，可能仍无法摆脱丑陋的线缆。

“我们每天创作和使用的内容越来越丰富，例如4K视频、高清电影、音乐等等。无线通讯行业需要为未来5年增长千倍的移动数据做准备。”高通创锐讯产品管理总监Mark Grodzinsky对《第一财经周刊》说。而随着人们对视频和音频质量的要求越来越高，这种需求会更加迫切。

2014年年中，高通收购了60GHz Wi-Fi技术领导者Wilocity，意图通过60GHz这一频段提升网络容量。

目前Wi-Fi普遍使用的频段有两个，分别是2.4GHz和5GHz，低频率对应的带宽较小，每个频段划分出的信道也少，并且大多数更加优质的信道被电视、卫星等其他功能占用，留给Wi-Fi技术的信道数量少，质量也不算最好。

60GHz不一样的地方在于，它是一个还未被Wi-Fi和其他主流消费电子设备使用的频段，这个频段拥有大量的可用资源。由于它的频率相较于2.4GHz和5GHz高很多，因此信道更宽，较IEEE 802.11n（现有Wi-Fi技术的一种）的可用通道宽度提升了近50倍。这样的直接结果就是数据传输速率的大幅度提升。

Wi-Fi的诞生是在2000年，当时的数据传输速率仅有11米/秒。15年后的今天，普通Wi-Fi的数据传输速率理论值达到了1.3G/秒。而这种被高通创锐讯称为11ad的技术能够让这一数值增加至7G/秒，这足以让一部较大的4K电影在非常短的时间内完成设备与设备间的无线传输。

“打个比方，10车道高速路和单车道路相比，10车道当然可以通过更多的车辆。”Mark Grodzinsky说。

事实上，高速公路不仅因为路况较好使得汽车的行驶速度更快，路线的设计更加明确，点对点的模式也节省了汽车在普通公路上绕行的时间。11ad技术也有这样的优势，通过发送信号波束使信号传输具有更高的指向性，即使在密集的网络环境中也不会受到其他信号的干扰。

这与呈放射状向各个方向传输信号的普通Wi-Fi技术不同。使用11ad技术，你不用再参考朋友圈中提供的教程，要将路由器放在家里中间位置的桌子上，并且还需要满足周围没有书本或者其他阻挡物的条件，才能保证网速。

然而，这种依托60GHz频段的传播仍然存在一些问题，高频率导致它的传播范围不如Wi-Fi那么广，也没有Wi-Fi那么好的穿墙性，这让在多个房间同时使用无线网络的家庭会遇到一些困难。

高通创锐讯的办法是，通过使用三频Wi-Fi方案解决这个问题，也就是说与现有的Wi-Fi技术融合，在11ad覆盖不到的区域，通过“快速场景转移”（Fast Session Transfer）技术实现两个频段间的无缝转换，而不中断任何系统中正在运行的应用。

由微软、戴尔、三星、华为、英特尔、松下等厂商共



## 11ad技术优势



资料来源: 根据公开资料整理

高清杂志网原创  
www.gqzzw.com

同成立的无线千兆联盟(Wireless Gigabit Alliance, 缩写为WiGig), 正在着手于推动11ad技术的产业化。而今年, 或将是取得很大成果的一年。

戴尔已经推出了支持11ad技术的超极本Latitude 6430u, 三星计划在今年将该技术用于移动、医疗及智能家居产品中。松下采用此技术的SD卡也预计将在今年上市, 它能够使DVD影片在1分钟内实现传输, 全程无需使用线缆。

而除了11ad技术, 可见光通信技术也可能成为Wi-Fi的另一个“替代者”。

早在2004年, 日本庆应义塾大学的一名教授就提出利用广布的LED灯泡作为基站, 进行无线传输的想法。2011年, 德国物理学家Harald Hass在TED Global上首次向外界展示了这个被称为Li-Fi的技术。它通过一盏LED灯泡传输高清视频信号, 而当Hass用手挡住光后, 正在大屏幕上播放的高清视频戛然而止。甚至在中国, 复旦大学信息科学与工程学院也在进行类似技术的研发。

Li-Fi技术通过在LED灯上安装微芯片来实现。微芯片控制LED灯每秒达数百万次的闪烁, 灯亮或

## 利用快速的光脉冲无线传输信息的Li-Fi



灯强代表1, 灯灭或灯暗代表0。这样, 二进制的数据就被编码成了灯光信号, 虽然人眼无法察觉这么微弱且快速的灯光变化, 但它却能够被光敏感应器感应, 并通过安装在终端设备上的特制接收装置进行解码, 实现信号传输。

有研究者表示, 希望未来的25年内, 人们可以实现用“灯泡”手机上网。而这种低辐射、低成本、信号传输快的技术, 还可能应用于车联网领域。比如通过分布在车前后的车灯传输信号, 路上行驶的车与车之间、车与信号灯之间不借助其他装置就能够进行“沟通”。

然而, Li-Fi技术也有弊端。由于其只有下行通道, 没有上行通道, 意味着其终端设备只能接收信息, 无法向LED灯泡回传信息。另外, 当有人经过阻挡了灯光, 就会造成断网。

同11ad技术一样, Li-Fi目前并不能完全取代现有的无线通讯技术, 而是将会在未来与Wi-Fi技术相互补充。所以, 在可见的未来, 家中的“万物”联网, 或许将通过多种技术结合的方式实现——比如传统的Wi-Fi外, 再点亮一盏灯。■

联系编辑: nini@yicai.com





彩票暂别互联网 / 新闻

56



为商场孵化“轻餐饮” / 创业

58

## 像Uber一样做代驾

E代驾用智能手机把代驾司机和乘客联系起来，减少中间的等待环节和收费抽成，为司机和用户提供方便。

文 | CBN记者 华薇薇

图 | Roy

2015年1月的一个晚上，40岁的广州大叔南辉骑着一辆折叠小自行车出现在广州市环市东路动物园广场的中央。工牌编号0075的南辉白天是一名二手车交易员，晚上8时到凌晨2时的这段时间，他则是一名兼职的代驾司机。通常他会随身携带两部手机和充电宝，一部是接收代驾信息的工作手机，一部是自用手机，身上还会携带一叠发票和现金。折叠自行车是南辉工作时必不可少的交通工具，在回程的时候他会从后备箱拿出来，然后驶向下一个代驾目的地。

“基本上晚上8时到10时出现在餐馆酒店，凌晨0时到2时就是KTV和酒吧这些场所，”南辉说话的时候，他的手机出现了一声“嘀”的提示音，“这是接单成功的声音。”随后他的手机屏幕上跳出了一条红色的订单信息，一位客户需要他在8时40分到达广东电视台附近的一家酒店。

南辉的兼职代驾工作每个月为他带来接近5000元到6000元的收入。现在他正在尝试说服周围的5名朋友也加入代驾行业。除了收入增加之外，司机的身份让他扩大了之前的社交圈子，他加入了不少代驾司机的微信聊天群，“代驾司机的共同爱好很集中，大家都喜欢讨论车。”

在北上广深和一些二线城市，对于大多数人来说，移动互联网应用软件给日常生活提供了方便。余向前是一名医药销售代表，一般情况下每周会使用2到3次代驾服务，“在E代驾出现之前，大部分情况下我是电话呼叫代驾服务。”不过现在他更偏向使用手机上的代驾服务应用，“主要是价格。E代驾在广州市区内15公里差不多59元，如果用电话叫代驾起步价就要150元。”

这正是E代驾受欢迎的一个原因。E代驾在不同的时段让司机按行驶里程和时间收取代驾费用，早上7时到晚上10时之间的起步价是39元，清晨0时到早上7时起步价则是99元，费用根据中途等待时间、总公里数计算。相对于传统代驾公司150元的起步价，这款软件将代驾费用减少了1/3到2/3不等。对于完成的每笔交易，E代驾会抽取10%至20%的佣金，这相当于7元到22元的利润。

和一般打车软件不同的是，E代驾的派单系统并没有单独按照司机的“抢单速度”分配，而是将选择司机的权利留给了客户。在它的应



用界面上,提交代驾订单后,司机的附近距离、真实照片、工号、驾龄、代驾星级和客户评论等详细资料会呈现给客户,“就近派单和司机星级派单是我们推荐司机的两个考虑因素。”E代驾CEO杨家军说。

不到3年时间,这家建立在移动互联网技术上的新型代驾公司拥有4万名代驾司机,目前在全国30多个城市开展业务,去年的收入预计大约是10亿元。E代驾已从经纬创投、光速资本和58同城等机构融资了总计5000万美元,杨家军认为这些融资将帮助E代驾在快速扩张中保持领先优势。

E代驾平台上的司机们大部分都是兼职,像南辉一样,他们白天的职业身份来自不同行业,有4S店员工、销售人员、洗车工人,甚至还有一部分是生意运营不佳的小老板。“因为司机是兼职,他们将空闲的时间放在我们平台上,就是售卖有价值的时间提高自己的收入。”

杨家军更愿意把E代驾这家公司称做是“分享经济下的互联网公司”,依靠“群众服务”正在帮助许多创业公司发现共享经济下的金矿,比如在这个领域已经出现的“百亿美元估值公司”打车软件Uber,以及空闲房屋出租网站Airbnb,后者被硅谷知名投资人彼得·蒂尔认为是“下一个千亿美元估值”的公司。

2011年10月黄斌和孙谨川在北京成立了E代驾,代驾服务的低门槛让这个市场呈现出分散混乱的竞争格局,黑代驾的地下市场随处可见,比如一个酒吧旁边的新疆烧烤档、洗车铺的人员都在做代驾,甚至酒吧的保安也是代驾人员,客户对代驾人员的背景一无所知,一旦发生事故,中介很难找到当事人进行责任赔偿,这也让代驾的后续安全无法得到保障。传统代驾行业还有另一个问题就是价格。代驾司机通过中介平台寻找客户,一般是通过酒店服务或是代驾公司的电召中心,由于中介要抽成,每一笔代驾费至少在150元以上。

黄斌和孙谨川的想法很简单:去中介化,用智能手机把代驾司机和乘客联系起来,减少中间的等待环节和收费抽成,为司机和用户方便——按一下应用的代驾按钮,输入时间和目的地,然后就会有附近的代驾司机出现,这是两位创始人描述的愿景。

最初他们希望通过精准的GPS定位连接司机和客户的应用客户端,但是上线后遭遇的麻烦不少,“经常有司机跟我们抱怨,人还在5公里开外,怎么客户就打电话让我去接活?”杨家军说。另一个问题出现在应用的计时器上,GPS定位不准常常让里程数的误差在1公里左右,导致收费往往多了20元。



除了技术上的问题,寻找种子司机是E代驾在一线城市开拓市场时面临的难题,黄斌尝试过去人才市场招聘,贴各种代驾师傅招聘小广告。在58同城这类分类生活网站上发布招聘帖子是最有效的方式,这让他们1个月时间在北京找到了30个种子司机,“中心城市需要至少30个,小城市的数目是10个,如果没有足够的司机,用户打开应用却发现附近根本没有几个司机,用户体验是非常不好的。”

>> CEO杨家军希望E代驾能够扩张到更多的二三线城市。

>>



## E代驾解决了哪些核心问题



不过杨家军认为代驾服务面临的最大困难还是人们对用手机应用找代驾这种生活理念没有完全地接受,现在大部分人的思维是“如果我今天要喝酒了,我就宁可不开车了”,而不是说“我去喝酒,然后找一个代驾”。

要让更多的消费者愿意使用E代驾,相对低的价格定位是E代驾的竞争策略。在北上广深一线城市,E代驾在不同时段的起步价格定在39元、59元和89元;省会城市是E代驾定位的B类城市,起步价格只有39元和59元;剩下的C类城市起步价格调整到19元和29元。为了鼓励司机接单,在起步价格为39元的早上7时到晚上10时这段时段,E代驾免去了10%至20%的抽成费用。仅仅两个月的运营期让E代驾在2012年1月成为了北京最大的代驾公司,高峰时期每天有超过200单交易。

一个行业要获得成长,同时需要消费者也有所成长。市场教育是E代驾在初期投入最多的事情,黄斌记得当时他的口袋里总是塞满了E代驾的优惠券,在夜店、餐馆、KTV门口派发小广告传单,见人就送一张。

这样的推广维持了几个月,当时一个星期最多推广数百家店铺。风投资本的入注是一个转折点,2013年上半年E代驾开始搭建市场部,这一支地推团队1个星期在北京市区内推送了1万家店铺——向店家赠送贴有E代驾广告的牙签盒、纸盒等物料,“我们用了手机App监督地推物料,进了店铺之前照一张照片,在这家店发送完推广物品后,再照一张照片传上来,后台的总部会进行审核。”杨家军说。

到了2013年上半年,E代驾已经扩张到了6个城市,杨家军希望在2013年下半年的时候,E代驾可以全速扩张到更多的二三线城市,他为此制订的扩张目标是进军到19至25个省会城市。

这意味着原本的1个市场人员管理3个城市,会细分到1个人员负责1个城市。但是快速扩张并没有让E代驾的管理人员数量保持同样的增长速度,在最初两年的管理人员招聘上,他们选择了传统的代驾公司管理人员,随后杨家军发现这种管理模式不符合互联网公司的企业文化,“很像包工头对工人的做法,不是把司机当成合作伙伴,而是把他们当成劳动力。”

黄家达在2014年5月开始负责E代驾广州地区的业务,E代驾在当地的运营团队包括1名运营经理以及2名助理,负责司机招聘、管理、业务投诉、市场推广。在第一任负责人离职之后的5个月,这个城市大约有3000名

司机,每一个晚上的交易量过万,但是业务一直处于无人管理的状态,“基本上都是深圳那边的负责人过来看一看,原来广州的订单比深圳多,现在广州的订单量是一线城市最少的。”黄家达说。

过去1年中,E代驾开始加快管理团队的转型,它们更愿意雇用在快消和团购互联网公司工作过一两年的管理人员,这类人员有着相对丰富的本地生活人脉网络,“招司机和管理司机差不多占了我日常工作80%到90%的时间,”黄家达现在管理的代驾司机有4000名左右,“不过司机的招聘速度往往跟不上订单的增长速度。”

要实现在高峰期晚上8时到10时之间能在附近100米找到代驾司机,司机和订单的比例一般保持在1.5:1,这会让代驾抵达现场的时间缩短至5到10分钟之内。根据E代驾每个月8%的订单增长速度,这要求每个月新增的代驾司机数量在300名左右。

对于E代驾来说,现在一线城市的代驾司机数量通常在3000到1万名之间,不过负责管理司机的运营人员只有十几名,杨家军说他们管理庞大的司机人员主要依赖后台一套名为“小E”的司机管理软件,这套全流程化的系统包括了司机考试、身份信息核查、违规处理、皇冠奖励信息等资料。

另外E代驾也针对司机管理推出了一年12分的代驾计分系统,被客户投诉或是查到违规行为通常会被扣3分,交通事故则是扣6分,一旦司机的代驾分扣除完毕,平台便会终止和司机的合作关系。

为了和传统的代驾公司区别开来,E代驾在去年和平安保险公司合作开辟了代驾责任险,最高的保险额达到了200万元,这让公司在后期相应的违约金额和法律责任上得到保障。

到2014年上半年,已经覆盖了全国30多个城市的E代驾感受到来自58同城这类分类生活广告平台的竞争,它们开始切入代驾服务领域,并且积极挖竞争对手们的司机。

在代驾行业中,杨家军认为司机的角色并不像在打车服务行业里那么重要,“我们从不补贴司机,因为用来补贴司机的钱完全可以招到新一批司机。”这场竞争在2014年年底出现了转折,58同城最终以2500万美元入股了E代驾。在C轮融资之后,E代驾开始涉及接机送机、长途代驾等更加多元化的业务,扩张到更多的二三线城市也是它下一轮的目标。■



# 现在 未来已现

International  
**CES** ASIA™

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





>> 500彩票网是目前拥有财政部颁发资格证的两家网站之一，但它的股价仍因政策暴跌近半。

## 彩票暂别互联网

2月底，绝大部分彩票网站都停止了在线出售彩票。这次政府大规模叫停网络售彩，会是互联网彩票进入有序经营的前奏吗？

文 | CBN记者 吴杨盈莹 唐晚霞

农历新年假期刚刚结束，500彩票网就被卷入了一场前所未有的危机。

短短1周之内，在美国上市的500彩票网股票价格急剧下挫。从2月20日的17.40美元，下跌到2月27日的9.23美元，累计跌幅接近47%。

紧接着，美国5家律师事务所先后宣布，将对500彩票网可能存在的不当行为展开调查，并会代表投资者对500彩票网发起集体诉讼。调查将关注，500彩票网是否错误地表述了公司获得中国体彩管理中心批准的情况。

为了稳定股民对自己的信心，500彩票网在2月26日迅速公布了股票回购计划，将分期回购最多价值3000万美元的公司流通美国存托股票，但这仍然无法阻止500彩票网股价继续下跌的势头。

引发这次危机的导火线，是500彩票网出现了4款彩票停售。从2月25日起，网站上包括“幸运赛车”在内的4种高频彩票产品无法进行在线销售。在2014年一年，这4款受影响的彩票产品一共为500彩票网贡献了接近10%的营收。

停售很快蔓延到了整个互联网彩票行业。2月28日，淘宝、腾讯、网易和新浪几大门户网站的彩票服务都停止了在线销售。各大网站在公告中，将停止服务归咎为主站平台升级维护，但没有告知用户具体的恢复时间。

背后的原因并没有这么简单。这次彩票网站的集体停运事件，源于中国政府再一次收紧对互联网彩票的监管。

2015年1月15日，中国财政部、民政部和体育总局联合发布了《关于开展擅自利用互联网销售彩票自查自纠工作有关问题的通知》。通知要求各省市的财政、民政和体育部门主动检查，自己所负责区域内是否存在没有获得授权的互联网彩票销售，并采取纠正行动。

整顿行动的报告提交截止日期是3月1日。聪明的彩票网站们想尽办法，试图在可能销售彩票的时候坚持提供服务。但它们终究没能越过最后期限。所有的彩票网站都赶在2月28日这最后一天，宣布停止了在线销售彩票的服务。

中国目前只有两家网站拥有财政部颁发的资格证，获得政府允许在互联网上出售彩票——分别是500彩票网和中国竞彩网。然而事实上在进行网络彩票销售的网站有将近300家。

大多数网站在线销售彩票时，采取的是“打擦边



球”的形式,包括代买、合买彩票等方式。比如网站在互联网上接受用户订单以后,会在后台再以电话投注的形式帮助用户购买彩票。

这些网站正是此次政府监管的重点整顿对象。《通知》中将这些网站的行为称做“擅自利用互联网销售彩票,严重扰乱彩票市场秩序”。这些严重的措辞,暗示着政府会对互联网彩票行业采取一些实在的行动。

拥有互联网售彩牌照的公司也受到波及。500彩票网认为自己很无辜,停售的4款彩票,本来在它拥有执照的情况下可以销售。然而作为“自纠自查”的一部分,从2月25日开始,某些省份的体彩管理中心暂停接受在线投注。500彩票网虽然有在线发售彩票的资格,却无法从体彩中心获得彩票,它对此也感到十分无奈。

“500彩票网是‘卖苹果’的,体彩中心是‘种苹果’的。现在种苹果的不给苹果,500彩票网拥有卖苹果的资质,也没有苹果可以卖了。”不愿透露姓名的业内人士告诉《第一财经周刊》。

互联网彩票从诞生以来,就一直面临着政府不时出台新监管政策的压力。这已经是互联网彩票出现之后,中国政府实行的第5次监管行动。

中国的互联网彩票最早出现在2001年,在2007年达到了第一波网络售彩高潮。除了大大小小的彩票网站不停涌现,淘宝网也开始和几家专业彩票网站合作,第一次推出了彩票代购业务。

同样从2007年开始,中国对互联网彩票销售的监管明显加强。在这次风波之前,中国的互联网彩票业经历过两次大规模的政策紧缩时期。2007年年末和2012年年初,政府都曾发文明令禁止利用互联网销售彩票。这两个时间段里,各彩票网站先后停止了网络彩票合买代购业务。后来随着监管风头过去,不少网站又悄悄恢复了互联网彩票销售。

转变发生在2012年的下半年。9月,财政部批准了500彩票网和中国竞彩网作为两家试点,为它们颁发了互联网体育彩票销售的资格执照。12月,财政部公布了《彩票发行销售管理办法》,正式承认了互联网销售彩票的合法性。

相比起中国庞大的博彩市场,两张互联网售彩执照显然远远不够。根据财政部公布的数据,2014年全国彩票销量达3823.78亿元。其中,互联网彩票销售规模达850亿元,互联网彩票成为了推动彩票行业持续增长的重要力量。

66

现在种苹果的不给苹果,500彩票网拥有卖苹果的资质,也没有苹果可以卖了。

99

根据彩票行业咨询公司彩通咨询的统计,2014年彩票的全年增量中,超过一半来自于互联网彩票。中国互联网彩票的销售额在从2009年到2014年的5年内,复合年增长率超过了280%。

2014年的巴西世界杯更将中国互联网彩票推上一个新的高峰。巴西世界杯期间,腾讯、淘宝、网易等互联网公司的彩票销售额基本能够达到平时的10倍。全国涌现出大大小小的彩票网站接近300家。业界普遍将这次世界杯看做是中国互联网彩票行业格局已定的分界线。

中国政府的这次监管举动,无疑试图强行让2014年热火朝天的互联网彩票行业冷却下来。就目前来看,这些措施已经达到了初步的效果。人们对互联网彩票行业的恢复开始失去信心。德意志银行发布研究报告,认为这次暂停有可能持续数周甚至几个月。彩通咨询联合总裁李剑的估计更不乐观:“2012年500彩票网就从3月一直停止到了12月。这一次暂停短则几个月,长则一年。”

但这一次互联网彩票暂停销售,对整个行业从长远来说未必不是一个利好消息。浙江体彩的一位官员在接受媒体采访时透露:“这次叫停是为了规范市场,为后续的牌照发放做准备。”

过去由于担心政策不够明朗,许多公司都没有将主要的资金和资源投入到互联网彩票中。比如中国平安对互联网彩票观望已久,也成立了彩票游戏事业部,却始终只是小规模试水。另外银行和电信系统都有不少优质用户,因为担心政策风险不敢进入互联网彩票。2014年互联网彩票行业的资本投入为19亿元,有三四十家上市公司参与。如果政策一旦明确,进入这个行业的资本和资源将会大大增加。

“所有行业都要经历大乱-大治-大发展的阶段。现在互联网彩票还是比较乱的局面。整顿过后,未来互联网牌照肯定会放开。”李剑对《第一财经周刊》说。

彩票网站们也在这样盼望着。但在牌照来临之前,它们必须撑过这一场突如其来的危局。■





>> 殷良（左）和市场总监张靓（右）2015年都需要将更多精力投入门店和品牌的扩张中。

## 为商场孵化“轻餐饮”

抓住中国购物中心扩张的机会，殷良成功地将章鱼小丸子和韩式火锅改造成热门的餐饮品牌，他还想做得更多。

文 | CBN记者 林若茹

图 | 贾睿

近几年在中国城市中纷纷崛起的购物中心也带来了新的生活方式：年轻的公司人和中产阶级愿意花上一整天在其中购物、娱乐、吃饭，甚至运动。而餐饮则是给这些购物中心带来人气的最佳业态。

殷良抓住了这样的市场机会。2012年，他从加拿大MBA硕士毕业回国，就准备扎到餐饮这个传统行业中去创业，选择轻餐饮作为起点。

他之前就有过这方面的经验。在复旦读本科期间，殷良就有过一段经营花式寿司店的经历。选择开寿司店，是基于他对市场的理解：由于店址选在上海的松江大学城，价格不能过高，学生群体喜欢新鲜，讲究情调，花式寿司正好对应这部分群体的口味。因此在原材料和烹饪技艺无法与其他日式料理店相比的情况下，他选择通过不断翻新产品样式和包装来吸引客流。开张半年后，寿司店已经扭亏为盈。

这个寿司店，成为两年后殷良创办丸初餐饮的试验品。丸初餐饮目前经营两个餐饮品牌，一个是2012年开创的“丸初章鱼君”，做外带小吃中的章鱼小丸子；另一个是2014年开张的“Aza Aza!阿扎家芝心年糕料理”，做韩式料理中的年糕火锅，都是以连锁模式开在购物中心。

把章鱼小丸子这样的街边小吃搬进商场，虽然价格翻倍，但包装精美，看上去卫生、健康，受年轻群体欢迎。而丸初餐饮的优势之一在于产品研发。

殷良请来有10年料理经验的料理师刘彪作为合伙人加入团队。刘彪曾在日本学习复合调料，对酱料的研发有自己的秘方，而这些酱料不仅对食材口味起到极大的提升作用，而且使得产品标准化成为可能。

标准化是连锁餐饮保持产品质量稳定、减少成本的重要一环。没有大资本投入去建设中央厨房，殷良采用更加讨巧的方法，无论寿司、章鱼小丸子，还是年糕火锅，其原料都在工厂加工成半成品，便于运输和保存，到了门店只进行简单处理，无需复杂的热锅和掌控火候；而提味关键的酱料，在和江苏丹阳的工厂签订保密协议之后，便可批量生产。

标准化生产的风险在于牺牲口感。产品上的多样化选择和更新换代是丸初餐饮找到的解决方法。传统的章鱼烧馅料只有章鱼，而丸初章鱼君还提供了培根芝士、芥末、玉米奶酪、蟹子等多种选择，并且按照当地人的口味进行改良。“章鱼烧起源于日本，原始版会用姜、葱，口味偏酸，而上海人喜欢偏甜的酱料，我们就用甜味酱向这个方向调整。”殷良介绍道。

尽管殷良对自己的产品信心满满，但作为新成立



的品牌，进驻商场的时候遇到不少困难。“商场不愿意接触我们，章鱼烧运营1年后，资金非常紧张，账面上也一直亏损。”殷良说。他分析最初遇到瓶颈的原因是过于追求门店数量，在选址方面缺乏经验和资源，另一方面，市场尚未成熟到接受这样新型消费方式。

2012年10月，上海来福士广场整修地下1层，将其重新布局成餐饮区，以各类小吃业态为特色，以此来吸引客流。殷良很快找到来福士，成功让“丸初章鱼君”入驻装修好的来福士。此后品牌便逐渐打开市场。在此之前他跟所有的一线商场拿铺位都不容易。对于殷良来说，好机会终于出现了。

这在后来成为各大商场增加人流量的常用策略，由于实体零售业的低迷，购物中心更加依赖餐饮所带来的效益。根据上海购物中心协会的统计数据，从2011年开始，购物中心的餐饮面积占比从16.2%上升到2014年的22.2%，很多商场甚至超过30%。而统计表明，上海的在建购物中心面积居全球之首。

但小吃业态很快就进入发展瓶颈。餐饮市场变化的原因少有人能解释清楚，不过殷良一直保持对市场变化做出快速反应。他观察到购物中心的竞争日益激烈，对主题特色餐厅的需求增大。于是他启动了一个相对章鱼烧更偏主食的业态，韩式年糕火锅。

“韩国料理没有中式那么复杂，比较简单，口味也比较重，并不难做。”英敏特咨询分析师刘欣琪在接受《第一财经周刊》采访时说。韩国流行文化在全球的风靡，推动了韩式料理的市场热度。

在上海高端商场芮欧百货的地下二层，阿扎家芝心年糕料理门口每天中午都排起长队，翻台率最高达到一天2015次。阿扎家芝心年糕料理主营韩式火锅，同丸初章鱼君一样，开发了不同口味的芝心年糕，酱料成本也可以共享。

殷良认为，自己的产品如果放在街边店，消费者是无法接受那样的定价，但经过包装后入驻商场，消费者就会认为这样的价格实惠。

阿扎家芝心年糕料理的门店面积只有六七十平方米，在商场内却很抢眼，装修以漫画风的韩系小屋为主体，贴上手绘效果的墙纸，加上一些小摆设，营造出家居的环境氛围。“环境上的东西很能卖出价格。”殷良表示。

阿扎家芝心年糕料理目前已在全国开出11家分店，业绩最好的一家店年营业额达到700多万元。

“餐厅的氛围、环境比食材来得重要，消费者去一家

66

社交网络的分享行为也让阿扎家芝心年糕料理这样的门店更受年轻人欢迎。

99

餐厅，除了吃饭还能享受到额外的服务，这就给他们多了一个光顾的理由。”刘欣琪分析道。

丸初餐饮并未引入融资，除了一笔启动资金，一直在按照“以店养店”的模式扩张。年糕店的投资回报周期是四到六个月，已有门店的盈利投入到下一家店的成本中去。2015年阿扎家的目标是在全国开设至少50家分店，并计划于下半年进入第二个中心市场北京。

在发展芝心年糕项目的时候，殷良已经能成熟把握品牌运作的各个环节，虽然两个品牌的产品种类不同，却能在商场铺位、人力、供应商、物流等各方面进行资源共享。

殷良表示，他的目标并不只是一家店的营业额和门店数量，而是摸索出一套能快速复制、扩张并盈利的连锁模式，做“轻餐饮的孵化平台”。这种模式的发展前景，是瞄准了购物中心在国内的扩张态势，同时带来人们消费习惯的变化。在殷良的构想中，这套模式成熟后，每隔一段时间就推出一个新的品牌，品牌做得越多，规模经济效益就越大。

尼尔森中国消费者信心指数报告显示，2014年中国消费者在生活开支方面，更多投入到外出就餐上，同比增长8%。这个市场变得越来越大，高端餐饮品牌也在逐渐向大众餐饮扩展副牌，小南国的“南小馆”、苏浙汇的“苏浙小品”等，竞争进入白热化。

社交媒体给了丸初餐饮这样的小品牌更多机会。丸初餐饮的营销推广成本占总成本约1%，效果却很显著，其中一半以上都投入到微信端，经营官方公众号，运用大众点评网开发的会员管理系统，进行活跃用户和沉寂用户的分类管理，目前已聚集了超过24万会员。

社交网络的分享行为也让阿扎家芝心年糕这样的门店更受年轻人欢迎。“尤其是女性，她们喜欢和别人分享用餐体验，在社交网络贴上美美的食物照片。”刘欣琪说。丸初餐饮的客户群定位，正是80后年轻女性。

“在微信朋友圈看到人家说好吃，就来看看，”一名女学生在阿扎家芝心年糕料理上海芮欧店门口排队，她同时还在手机上玩着2048，“听说积分可以换取免费菜品。”



对于商场购物人群的准确把握以及餐饮品牌的包装运作是丸初餐饮能够持续增长的原因。





把几十亿塞进红包里，  
广告主满意了么？

/ 营销

63



帕丁顿的魔幻创造者

/ 炫公司

66

## 制造奇葩，制造观点

当视频网站放弃在自制内容上向电视台靠拢，它也许就成功了一半。

文 | CBN记者 方婷

《奇葩说》最后一期的播出时间正好卡在2015年情人节，赛制从队与队之间的辩论变化为VS，留到最后的肖骁PK马薇薇，讨论的话题是“不生孩子有没有错”。

婚姻类，肖骁最讨厌的辩题类型，他觉得自己在这方面毫无发言权。他喜欢的议题是生活类的，比如“老板是傻瓜，该不该告诉他”“男闺蜜到底是不是谎言”这种。你可以想象出肖骁的样子，一个说话尖锐，打扮出位，在镜头内外都肆无忌惮的年轻男人。

再一次，肖骁说起自己幼年丧父的故事，表明自己不想孩子。同样的故事他在一档名为《超级演说家》的电视节目里也说起过。现场的音乐开始变得温情乃至悲伤，瞬间让人觉得正在录制的这个节目和其他煽情的电视节目毫无区别。对面的马薇薇还在坚持自己的辩论风格，试图以理性逐条论证自己的观点。但现场气氛还是不可挽回地走向压抑。

“那是我们录过最奇怪的场子，怎么都救不回来。”《奇葩说》制作人牟頔说道，坐在爱奇艺的会议室里，她的短发上随意顶着一片刘海贴，像是刚刚从床上醒来，正准备去洗脸。今年29岁的她，顶过更光鲜的头衔——“央视最年轻总导演”。

最后一期的收尾实在不怎么漂亮，《奇葩说》坚持了一整季的独特气质突然消失殆尽。主持人兼爱奇艺首席内容官马东曾将这种气质总结为“体现人的聪明，而不是人的较劲，兼有趣和游戏性”。

马东负责位节目定调，以及出面邀请高晓松、蔡康永担任嘉宾。具体的节目设置由牟頔团队完成，他们每期挑选一个辩题，将选手分为正反两方，以对抗谈话的形式阐述自己的观点立场，博取现场观众的支持票数。观众的注意力实时被拉扯，选手必须表现得尽量聪明有趣，否则就会被淘汰。

在层层压力下，比到最后的选手似乎都丧失了游戏的乐趣。好在经过22期的录制，从这档网络自制的语言类节目里，每个人都已经得到自己想要的。

肖骁、马薇薇获得名气，此前他们或多或少都上过电视节目，却是在《奇葩说》之后才初尝在大街上会被人认出来的走红滋味，肖骁还获得了主持一档爱奇艺专属脱口秀节目的工作邀约；牟頔获得创作自由，她和她平均年龄23岁的制作团队得以拥有更多话语权——正是由于在央视内部处处受限，她才于去年7月离开央视，加入爱奇艺。

高清杂志网原创  
www.gqzzw.com





01



02

最大的受益方是爱奇艺，播放量1.6亿，招商金额超过5000万元，这两个数字被这家公司反复强调。与《爸爸去哪儿》《中国好声音》在网络上动辄10亿点击，上亿元冠名赞助相比，这个成绩不算起眼。重要的是它的象征意义，在提出概念三四年之后，爱奇艺终于有了一档代表性的自制综艺节目——尽管它的走红不是大众式的。

受众的区隔在预料当中。连续出柜的选手、频繁出现的消音（用于掩盖脏字）、该不该看伴侣的手机、精神出轨和肉体出轨哪个更不能接受等等很容易被定义为肤浅的话题：这些节目要素自动筛选了受众。你起码得看过几集《康熙来了》，了解网络上出现过哪些热点，才能踩对节奏，跟着镜头里的那些人一起大笑。

马东一开始就宣称这档节目无法反向输出到电视台，在前两年，网络自制内容在电视台播出还被视为成功的一项标志，事后看来，所有努力换来的只是收视平平。

这一次，他们彻底放弃了向电视台靠拢的尝试。

目标定位在大尺度的语言类节目上，这家公司也许是从互联网自制节目过去的胜利和失败当中得到了启发。在电视已经发展到极致的节目类型里，说得更明白点，音乐类和户外真人秀里，视频网站总是难有建树。

语言类无疑是最好的选项。缘起于优酷的高晓松脱口秀是成功的先例，甚至于《万万没想到》最开始的流行也应该被归功于鲜明的吐槽风格。

牟頔团队打算做个一半娱乐一半辩论的谈话类节目，经过几轮PK淘汰，最终选出一位最会说话的冠

军。以前他们习惯先从假想中的观众立场出发，这回却打算做一档不管观众喜不喜欢，先考虑自己团队会不会喜欢的节目。在央视时，这群年轻人筹划过一档名为《哪来的奇葩》的竞技类节目，最终创意流产，奇葩这个名字却保留下来，改成《奇葩说》。

“奇葩不是一个不好的词。我们想做不同的节目，哪怕很奇怪都行。”牟頔说。

在4期海选花絮里，这档节目看上去的确有点奇怪。像某些电视选秀节目一样，那些选手穿过长廊，进入房间，面对蔡康永、高晓松、马东3位评委，展示自己有多会说话。尴尬的聊天毕竟不像唱歌那么容易鉴赏，但谢天谢地，他们总算没有提及梦想。

名为海选，其实是点选，“会说话”或者热爱表达的人通常集中在课堂、辩论赛、综艺节目里，划分好目标群体之后，专门负责选手的导演李佳冀带着几个实习生，开始搜索社交网络、扒视频、泡论坛、进QQ群，寻找有潜力的选手。所有选手都是节目组发出邀请，询问对方是否愿意来参加。制作人员身边的熟人圈也被筛过一遍，比如肖骁，就是李佳冀的大学同学。

进入淘汰赛的选手一半来自娱乐圈，长期活跃在各种小节目上，另一半选手来自辩论圈，带着精英标签，长于逻辑思辨。打进后者的圈子，不是一件易事。

“辩论圈有自己的江湖，沟通的过程也没那么顺畅，他们会怀疑这个节目是不是消费他们的，是不是纯恶搞？”有辩手听到《奇葩说》这个名字就拒绝了，牟頔只好带着节目组“拜码头”，先去拜会辩论圈的前辈蒋昌建、路一鸣。

01 《奇葩说》节目现场，大家更像是在聊天，而非表演。

02 《奇葩说》制作人牟頔。



## 66

《奇葩说》的辩题来自节目组题库和观众，这里没有对错和人生指南，只有观点和立场，这显然更抓眼球。

## 99

牟頔向蒋昌建和路一鸣解释，追求观点交锋的《奇葩说》也许能够让人重新注意到这些辩论选手。辩论圈的人总在怀念辩论赛最为风光的1990年代，那时电视刚刚普及，展现年轻人观点和风采的大学生辩论赛在电视上辉煌一时。随着节目内容的丰富，电视辩论赛很快又走向衰落。

但每个年代的观众都需要观点。只是人们的兴趣点从讨论人性本善还是人性本恶的宏大叙事转移到讨论当下，有关自身情感、职场、生活的命题。

“《奇葩说》避免了现有综艺节目过分注重搞笑效果，缺乏观点的短板，又改良了辩论赛过于高冷的缺陷。”马薇薇总结，这是节目开始录制之后才有的感悟，当初决定参加节目，除了蒋昌建的引荐，更主要的原因是“当时我还比较闲”。

肖骁的动机也是如此，没有人对一档形态不明的节目报以太高期望。他和马薇薇都参加过《超级演说家》，俩人都冲着说话去，最终却败在主题先行的条条框框之下。

直到《奇葩说》淘汰赛录制前一天，选手发言的规则还没有定下来。节目组想过像真正的辩论赛那样引入计时器，想过让选手按顺序发言，直到参与开会的蔡康永带来最后也是最重要的变化。

“你们不要对选手设置太多条条框框，影响发挥，他们应该无限接近网友的日常谈话。”蔡康永是台湾节目《康熙来了》的主持人，十多年里，这档谈话类节目在内地相当于网络节目：从不在电视台播出，在网络上却有无数拥趸。

之所以来参加《奇葩说》，初衷是想跟高晓松一起做节目，最终让他下定决心的却是节目制作流程的衔接顺畅。40分钟的节目，通常1个小时就录完，这样的效率在台湾很普遍，在蔡康永参加过的大陆综艺节目中却很少见。所以，他也乐于将自己多年的电视制作经验传授给这帮年轻人。

对选手的限制放开，在其他地方的控制并没有放松，一切都经过考虑、比较和选择。1200平方米的棚，本可以容下更多位置，节目组坚持只用一半的场地，布

置只有100个观众的座位，“场子太大，谈话的气场就没了。”现场灯光看上去明亮得稀松平常，但他们用的其实是做过奥运会的灯光公司。“《我是歌手》那种是依靠光影变化来做出炫的效果，我们不能要暗影的底，所有东西都是明亮的。大家是在聊天，不是在表演。”牟頔说。

后期制作还有条铁律，每两三个镜头就要有一组字幕，以便推快节奏感。

场灯大亮的情况下，所有人脸上的光都是柔和的——可是他们说出的话语却一点都不柔和。以肖骁为代表的综艺咖总是情绪激动，痛诉情感狗血史，时不常冒出几句网络流行语甚至脏话。辩手们刚开始不适应无秩序、无计时的辩论，过了3期以后，才找到状态。

这两种风格显得格格不入，却正好是《奇葩说》想要的效果。它想要建立几个不同的维度，有人主打逻辑鲜明，有人负责现场气氛。一部分人负责引经据典，另一部分人只要摆出态度。

在网络时代，观点和风格显然更能抓住人们的眼球。

《奇葩说》的辩题也能说明这点。除了节目组搭建的题库，有些经典辩题是观众通过微博和微信自发贡献的。最典型的两个是“爱你的人和你爱的人你选谁”“老板是傻瓜，该不该告诉他”这些问题里，没有对错和人生指南，只有观点和立场。

《奇葩说》的使命是提供观点。它请来辩论圈名人黄执中和胡渐彪当教练，每一次选手在场上的“聊天”，都有智囊的观点支持。到后面，观点消耗得越来越快。就连原先随性对辩论指导不太配合的综艺咖，也开始追着教练要观点。

制作过程中，最先提醒牟頔《奇葩说》正在走红的是广告商。节目开播前，她随广告销售部门去给品牌方提案，遭遇的多是拒绝。最终以5000万元冠名的美特斯邦威，看中的也是马东、高晓松、蔡康永的组合，而不是节目形态和选手。节目播到中后段，包括百事可乐、光明在内的品牌商开始积极追投广告。

“它们可以买一期的植入和话题，互联网广告没那么死板。”对牟頔个人而言，跟品牌商、广告销售的频繁接触，也是进入互联网公司之后的变化部分。在央视时，一档节目的制作人经常连广告部谁负责自己项目的招商都不清楚。第一季刚完结，销售开始催促牟頔团队准备第二季，如果顺利，节目将在4月开播。■





## 把几十亿塞进红包里，广告主满意了么？

现金和消费券被塞进红包，在春节期间投放到几亿人的手机上。你还记得抢到了哪个品牌的红包吗？

文 | CBN记者 牙韩翔

2015年2月18日，除夕。当晚深圳万利达大厦6楼的灯一直亮着。腾讯即通产品部副总经理冼业成坐在会议室里，盯着屏幕上滚动的数字，担心服务器无法应付大量涌入的流量。因为有了去年的经验，他从11月便开始负责手机QQ春节红包项目。但最忙碌而紧张的状态，是从除夕这天中午12时开始的。每隔1小时手机QQ便会开启一次企业红包的派发，那天共有1.54亿名用

户参与了手机QQ抢红包的活动。

广州TIT创意园3号楼和腾讯大厦17楼也彻夜通明。微信运营团队和财付通团队，在当晚22时34分等来了春晚摇红包互动的最高峰。在这1分钟里，有8.1亿人次摇动着手机抢红包。

就在4分钟前，中央电视台春晚的主持人才刚刚在直播现场介绍了微信摇红包的玩法，把观众的注意力转移到手机上。在那之后微信春晚摇一摇红包的参与次数达到了72亿人次。如果算上春晚上其他通过摇一摇进行的互动，这个数字截至次日凌晨零时48分是110亿人次。观众的注意力从来没有这么聚焦过。

这事实上也是一场广告大战。

对于广告主来说，似乎再没有比这更直接迅速的曝光机会了。京东商城、招商银行、伊利牛奶和雪佛兰等品牌的名称和Logo也在这几分钟内，随着红包出



## 哪些大公司参与了红包广告？



数据来源：根据公开资料整理

现在数亿台手机屏幕上。用户点击出现在屏幕上弹出的红包，或者使用微信“摇一摇”功能，都有可能得到一个含有现金或品牌消费券的红包。在一份微信红包招商方案中，这个平台称，在除夕当晚，将会有4.5亿人次接触到品牌的信息。事实上最终的结果大大超过了这个预期。

“抢红包”诞生只有1年。在微信上派发红包，原本只是2014年春节微信推广移动支付营销活动。意外产生的巨大流量，让阿里巴巴旗下的支付宝钱包和腾讯旗下的手机QQ都参与进来，到了今年则把它当成一个从未尝试过的营销平台。就像电商们经历数年制造出“双11”这样的消费节日那样，互联网公司和广告主天然会预期节日本身的强大效应。

2014年12月底，京东品牌营销高级总监门继鹏和无线营销总监叶长华加入了一个临时团队。这个团队是为了春节期间京东派发红包而建立，大约有30人，负责品牌营销、无线营销以及公关传播等工作。

“主要考虑的是京东是否要投入现金红包、发放的总金额、还有这笔资金投入下去后，对整个品牌的影响。”叶长华对《第一财经周刊》说。

这家公司在去年还以电视广告的形式进行春节营销。2014年京东请来了电影导演贾樟柯，买下春晚直播

前19时55分的广告时段，播放了一则以温情故事为主线的电视广告《为每一点喜悦》。但今年京东最终决定在微信和手机QQ，共投放1亿元的现金红包和6亿元的消费券。

“（今年）虽没有春晚广告曝光的直接效果，但互动性会更突出一些。京东可以借由微信直接触达用户，并迅速扩散引发互动。”门继鹏对《第一财经周刊》说。

互联网公司也正在不断从传统电视那里抢夺广告价值。在去年11月18日那场2015年央视黄金资源广告招标会上，腾讯以5500万元获得“春晚独家新媒体互动合作伙伴”项目。中标之后，微信立即开始了品牌招商，最终招商银行、华为、雪佛兰、海尔、伊利、京东、微店等14家公司，成为春晚摇一摇红包派发的合作品牌。

微信没有公开具体的合作数字，但以最终5亿元的现金红包计算，每个品牌的投入至少在2100万元以上。而它们如果要在2015年春晚开始前投放30秒的广告，需要支付至少3160万元。

同样在12月初，腾讯即通产品部市场营销副总经理杨丽莎带着一个不足10人的核心团队，开始与品牌商进行接触。“在沟通的时候，品牌的诉求其实不复杂，就是希望它们的Logo和品牌信息有很强的曝光。”杨丽莎告诉《第一财经周刊》。京东、微店和滴滴打车最终都成为合作品牌。

为了提高品牌信息的出现次数，杨丽莎和团队调整了原来的设计方案。在每一场企业红包派发的时间段里，手机QQ页面的右下角都会出现品牌的Logo，抢得红包之后在页面的中心也会再次出现这些信息。

更强的传播效果来自除夕当晚的一个临时决定。在参与人数达到预期，服务器还可以负荷的前提下，洗业成决定在所有聊天窗口和主页面加入插屏，引入更多流量来抢夺红包——页面除了传统的中国新年元素，还会有当场派发红包的品牌信息。

微店CEO莫钧松在春节假期结束后的第一天对杨丽莎说，这个移动电商平台在春节期间获得了大量新增用户。但他们同样不愿意透露具体数字。

微店是唯一一个既投放了电视广告，又投入大量资金参与抢红包的品牌。这家新兴移动电商公司，在春晚开始前播出了它第一支电视广告《梦想开启篇》。和去年京东那则广告的风格一样，以普通人视角讲述利用这个平台开店的故事。

莫钧松或许对这次投放的效果想得很清楚。通过比较老套但容易带动情绪的电视广告，传递出品牌形



66

相对于新诞生的品牌,成熟品牌更需要与消费者建立深度关联,而这显然不是发红包可以实现的。

99

象。而通过红包派发现金和消费券,则可以快速拉高认知度,获得大量新增用户——他们如果能够把消费券转化为购买行为,那么可以说是大获全胜了。

作为京东品牌营销高级总监,门继鹏的今年工作需要配合这家公司的整体商业战略。三四线城市是京东今年想要夺取的市场,在他看来,或许没有比春节和春晚更好的推广时机了。它是无分地域最受关注的节日类型。

“渠道下沉是我们今年的战略目标之一,选择春晚与微信进行合作,就是看中其人群覆盖程度及使用率,”门继鹏说,“通过现金和购物券红包,将自己的品牌形象和购物优惠券送到三四线地区,甚至农村地区。”

为了实现门继鹏的设想,实际上这些红包并不是随机投放的。

你可以从手机QQ的做法中理解这背后的逻辑。通过手机QQ发放的消费券,有很大一部分是根据用户属性进行发放。后台数据发挥了作用,比如用户的消费习惯、点击过什么类型的广告,杨丽莎和团队再根据品牌诉求把消费券投放到一个更为具体的用户群中。

“在发放消费券的那一刻,我们就已经实现精准。而不是事后再给商家提供参与用户的数据,它们可以直接进行二次营销。”洗业成对《第一财经周刊》说。

但取得理想效果的只是有备而来的互联网公司,更准确来说是电商品牌。

王晓丰在今年抢夺红包的活动中,只记住了京东。她是市场研究公司Forrester的分析师,主要关注中国市场的营销行为。“红包活动去年的成功影响到很多公司的营销决策,”她对《第一财经周刊》说,“但大多数并没有想清楚,这样的投入与形式可以实现什么样的目标,是否适合自己的品牌。”在14个与微信合作的品牌当中,海尔和雪佛兰这样的广告主更多则成了陪衬。

传统广告主还是信任更具创意更熟悉的电视广告,并通过网络平台放大它的效应。麦当劳在春晚之前便在社交网络上,发布了3支不同内容的新年广告《你就是我的新年》,并与受众互动猜测最终播放的是哪一

支。Jeep汽车更是在电视上投放了春晚广告的预告片进行预热。

支付宝的一次尝试证明了它们对红包派发的犹豫。

2月2日支付宝支持将个人红包分享至微信和朋友圈之后,微信平台封锁了这样的分享接口。支付宝随后又上线口令红包进行回击——以图片的形式传播一串数字,然后可以到支付宝钱包上领取红包。

蚂蚁金服品牌与公众沟通部总监陈亮发现,一向善于社会化营销的杜蕾斯发出了一张印有品牌Logo和广告语的口令红包图片。蚂蚁金服是阿里巴巴旗下的金融服务公司,负责支付宝等产品的运作。

“我们就在想,如果发的口令是一句话,它便能够是一个品牌的Slogan,传递出广告信息。这可能会给传统广告领域带来一些变化。”陈亮对《第一财经周刊》说。

不过这种变化在今年仍然没有发生。支付宝钱包匆忙上线品牌红包平台,支持中文口令,广告主也可以直接在后台操作并制作出口令红包。2月12日,蚂蚁金服还找到小米、百事可乐和阿迪达斯等品牌,分别在微博上试验性地发放了10万元的口令红包。

小米手机4的产品图片出现在页面上,口令数字的最后一个被设置成问号,用来进行“图片中是第几代小米手机”的互动提问。但这种单向传播的形式远不及互动摇红包的效果,摇红包本身也带有节日期间的集体气氛。这些品牌的微博也只有两位数的转发和评论——当然红包都被一抢而空。

这些广告主最终没有再进行下去。百事可乐春节期间仍然把传播重点放在传统的“把乐带回家”新年营销项目。这个主题已经被延续多年,今年它与拍摄应用美拍合作,进行内容营销。相对于新诞生的品牌,这些成熟品牌更需要与消费者建立深度关联,而这显然不是简单地发送红包可以实现的。

红包狂欢之后,杨丽莎的工作重心开始转移到手机QQ红包的效果传播。微信和支付宝钱包也开始向市场和用户展现自己制造出的奇迹。但有一点被不约而同地忽略掉了——品牌营销效果的披露,当然这或许很难度量。除了少数品牌,大多数参与行为都很难称之为兴奋。对于来年的红包营销,想象空间也非常有限。

不如直接问问自己吧,你还记得春节抢到了哪个品牌的红包么? ■





>> Framestore总共为帕丁顿熊拍摄了600个镜头，来自英国和加拿大两国的350名工作人员参与了这个角色的创作。

## 帕丁顿的魔幻创造者

完美的CG已经过时了，英国特效公司Framestore复活了人们印象中的那个不那么完美却又惹人怜爱的帕丁顿。

文 | CBN记者 姚芳沁

Pablo Grillo在圣诞假期的时候特意去电影院看了一场当时全新上映的《帕丁顿》，身为这部电影的动画总监，没什么比和普通观众一起看片更让他感到紧张的了。在影片中的一个场景里，笨拙的帕丁顿小熊沿着烟囱往上爬，几乎爬到顶的时候却掉了下来。“我看到周围的观众都深吸了一口气，这个效果完全出乎我的预料，我心想，哇！太棒了，我们成功了！”

他还记得自己第一次看剧本的时候着实被吓了一跳——要让熊的毛发在遇水、遇风的状态下看起来

足够逼真，更不用说帕丁顿小熊总是让自己沾满了它最喜欢的黏黏的果酱。“这部电影里真的有好多水啊，他总是把自己搞得湿淋淋的，不是马桶里，就是浴池里，或者是在伦敦的雨天里，天哪！这该怎么做！”

摆在他眼前的挑战还不止这些。承担这次特效任务的Framestore尽管之前凭借《哈利波特》《指环王》和《地心引力》获得了多项大奖，但由一个动画角色担任主角的电影对他们来说还是头一次，更何况在英国这还是名气不亚于泰迪熊的知名漫画角色。它在1958年由Michael Bond创作出来，Peggy Fortnum的手绘草稿保留了帕丁顿最原始的造型。这只来自亚马逊热带雨林的小熊在伦敦的冒险故事很快成为了英国儿童文学中的经典，它在伦敦的帕丁顿火车站被布朗一家人收留，因而得到了帕丁顿这个名字。

1970年代帕丁顿以玩偶的造型第一次被搬上了电视荧幕，担任配音的是一位成熟演员，帕丁顿老成的声线之后也深入人心。“但我们在创作这部电影的时候认



为,这种老成的声线与帕丁顿初来伦敦时那种充满好奇、调皮捣蛋的性格不太相符。”Grillo对《第一财经周刊》说。正因此,最初担任配音的Colin Firth最后主动退出,称自己的声线与这只可爱小熊的性格相差太远。

“我一直觉得帕丁顿是像Oliver Twist那样的角色,它是个偷渡者,并且它总是乱糟糟的,我不想要那种完美的卡通式的CG形象,我希望它粗枝大叶一点。”这是导演Paul King给Framestore提出的要求。要让它看起来像一只活生生的熊,把它置身于众多复杂变换的真实现实场景之下,自然地融入其他的人物角色,并且要表现出幽默天真的一面,这对Grillo和他带领的Framestore团队是一个前所未有的挑战。

最后,这部电影总共为帕丁顿熊拍摄了600个镜头,Framestore来自英国和加拿大两国的350名工作人员参与了这个角色的创作。

最近几年,动作捕捉技术被广泛使用在电脑动画角色中,足以让它们看起来更逼真,比方说《哈利波特》里的多比、《指环王》里的咕噜,但是Framestore没有在帕丁顿身上使用这个技术。相反的,为帕丁顿配音的演员Ben Wishaw在录音时头戴一个特制的摄像头,这个摄像头记录下演员配音时的面部表情和嘴唇运动,为接下来的动画制作人员提供参考。“最大的挑战在于最后的形象要自然而且生动,所以和专业的演员在一起合作很有价值,他们能给你提供很多建议,在这个基础上一步一步深入,直到找准那个最合适的点——拟人化的表情和漫画元素的叠加。”Grillo认为有时候一些动画形象被制作得过于真实,反而失去了本身的吸引力,添加的细节越多,似乎就失去了原本充满温情的一面,此外,动物口鼻的运动和人类也有很大的区别,所以开发一种算法把人类的面部运动合理地转移到动物脸上是一个相当大胆的试验。

在很长一段时间里,如果想要在现实场景的影片中模拟出动物皮毛的动态效果,那是足以让人尖叫的项目。这次Framestore采用了一种新的基于反射光的渲染技术。这种被称为高动态范围成像的技术,首先把一个广角镜头放在虚拟角色在现实场景中所要出现的位置,捕捉周围360度的环境图像,这个图像之后被转换成一个球面投影,光线被反射到虚拟角色身上,让它看起来就像真的出现在那个现实场景中。皮毛中的阴影部分根据算法形成,不再需要电脑制作大量复杂的层次,Grillo认为这是对现有渲染程序的一种革新,让Framestore可以很快地制作生成一个能大致体现这个虚

拟角色效果的低分辨率作品,当这些都符合导演的预期之后,再切换成2K分辨率的渲染。

他还希望,未来能有一天,演员在与这些虚拟角色演出对手戏时,能够和电影院里的观众看到的一样,在片场看到它们活生生的形象,而不是完全凭空想象。在一场戏中,在澡盆里浸湿的帕丁顿甩干身体时的水滴飞溅到布朗家的两个孩子身上,而在片场拍摄的时候,导演不得不用一只拖把代替帕丁顿来捕捉孩子们在面对飞溅出来的水时的反应。“像PS4和Xbox One这些游戏产品已经在开发类似的实时渲染技术,或许在不久的将来,这些技术也能被应用在电影制作中。”Grillo说。

事实上,和那些游戏公司一样,Framestore已经参与了众多虚拟现实体验装置的设计。在《权力的游戏》巡回展中,每个参观者一定对“登上长城”(Ascend the Wall)的体验印象深刻。穿戴上虚拟现实的套装和耳机,人们被黑城堡的升降梯带到了700英尺(213.36米)高的绝境长城顶端,无垠的雪山展现在眼前,刺骨的寒风刮过脸庞,升降机在脚下摇摆震动,耳畔是绞车盘的齿轮声……升到最高处升降机猛然停住,此时人们好像被拉着走出升降梯,踏进坚硬的雪地里,一直来到悬崖的边缘……这时大概需要一个工作人员来帮忙避免你摔倒。当你摘下眼罩却发现自己一直身处原处,Framestore的这套沉浸式体验装置骗过了你的大脑!

某种程度上《帕丁顿》继承了Framestore在《地心引力》里对拍摄技术的突破。由于《地心引力》这部电影本身的特殊性,在拍摄过程中对光提出了很高的要求,也就是在外太空的环境下,光线从一件物品折射到另一件物品上的效果要足够逼真,Framestore当时第一次使用了一种叫做Arnold的渲染技术,程序员们总共写了7.1万行着色器代码,Arnold擅长的就是用许多复杂的几何来完成渲染,同时可以做光线追踪。而帕丁顿的毛发在不同环境下的复杂反应同样可以利用Arnold来实现。

Framestore还用了一个LED灯箱来表现那些复杂的零重力场景,两位主演就在这个灯箱里表演。就和我们在演唱会中使用的那种大屏幕一样,每一个像素就是一盏LED灯,总共有180万盏独立的灯,每盏灯都能单独控制,如果要想让灯变暗或者改变颜色,不需要像过去一样把灯搬来搬去,只要在大屏幕上直接控制就可以了。灯箱提供了从周边射来的反射光线。而它的另一个好处是,演员们可以知道当时所处的环境是怎样的,而不需要对着绿幕想象了。

英国著名的舞台剧《战马》中由木偶操控的战 >>





01



02

01《地心引力》的成功为Framestore迎来了众多好莱坞的大项目。

02 帕丁顿早期制作中的概念图。

马称得上是英国国宝级的舞台形象，Framestore从它那里也找到了一种制作零重力效果的新技术。在一些镜头里，女主角布洛克会被吊在一个装置上，像木偶一样被操纵。“我们用4个点把她挂起来，每个点上有3个不同的电线连接，也就是把每个点分成三角形，这样就能在不晃动和摆动的前提下控制她了。”Grillo说。而那些操纵布洛克的人还真的在《战马》里工作过。

《地心引力》的成功为Framestore迎来了众多好莱坞的大项目，美国大电影制片厂纷纷把目光投向了伦敦。“电影越来越成为一个全球化的产业，现在，一部电影可以放眼全球去寻找最好的零件把它们组装起来，而英国的优势在于能提供最棒的一整套的方案组合。”Grillo说。

英国电影近几年在全球刮起了一股旋风，虽然不少独立电影最终仍然依托好莱坞大型制片商为其进行发行和推广，但主创团队来自英国已经成为不争的事实。当好莱坞电影巨头重复地将血本投入在吸金利器超级英雄片和青少年科幻片上时，在创意上下功夫吸引特定观众的英国电影焕发着活力。身为英国电影协会的CEO，Amanda Nevill坚信英国电影的蓬勃并非偶然。“电影是风险很大的生意，好莱坞不断复制过去的成功，这种模式是不能长久的。电影人就像《一千零一夜》里的王后一样，如果你讲不出新故事，可就要掉脑袋了。”Nevill对《第一财经周刊》说。她所领导的BFI利用公共资金孵化优秀的文化电影项目，每年投资大约25部电影，Steve McQueen在拍摄奥斯卡最佳影片《为

奴十二年》之前的所有电影都是由BFI赞助的，而奥斯卡最佳影片《国王的演讲》如果没有BFI的资金则连开拍的机会都没有。在今年的圣丹斯电影节上，由BFI投资的Brooklyn被福克斯买下，而另一部由BFI投资的影片45 Years则在刚刚过去的柏林电影节上大受好评。

你会看到现在大多数的美国电影事实上是在英国拍摄制作完成的。“电影行业需要各个领域的人才，不光是导演和演员，还有服装、道具、化妆等等一个大部队，在英国，BFI学院为年仅17岁的年轻人提供各种门类的课程培训，为他们之后选择去大学从事电影相关的深造做好准备。”Nevill说。这也就是Grillo所看到的，英国提供着最完善专业的创意制作团队组合，从而吸引着来自全球的好项目。

“视觉效果已经成为电影中越来越重要的环节，特效人员不再是一帮坐在电脑背后的后期技术人员，而是在电影制作初期就参与到剧情设计中，更深度地参与到电影创意表达的过程中，因为这在很大程度上决定了之后的电影拍摄该采用怎样的手段。”Grillo说。

《帕丁顿》3月5日在中国上映，Grillo希望中国的观众也能爱上这只麻烦不断的小熊，“请照看好这只熊，谢谢。”——这也是帕丁顿小熊初到伦敦时挂在脖子上的标牌。■

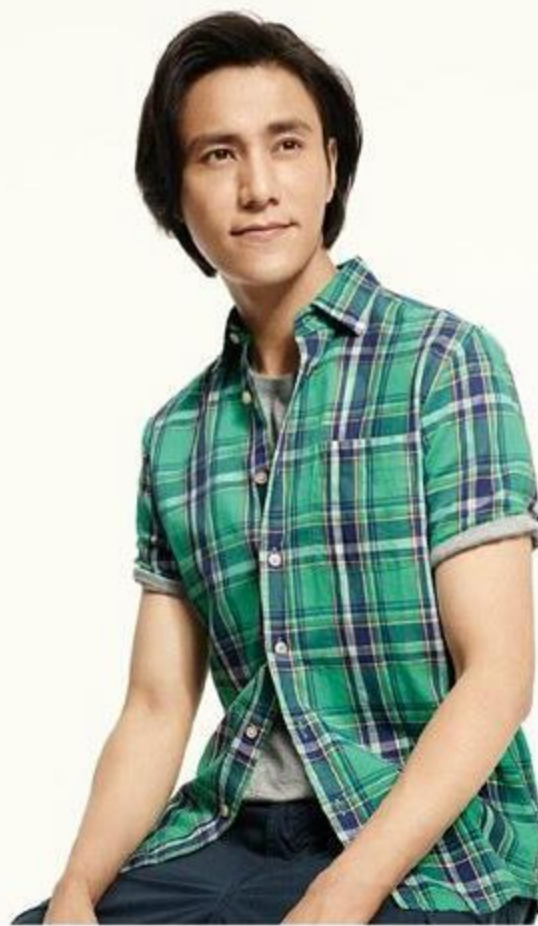
联系编辑: liudi@yicai.com

“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。





品牌形象大使 倪妮



品牌形象大使 陈坤

# 自然清爽，时尚多彩

## 优衣库麻质衬衫系列全新上市 **RMB149起**



码上优衣库扫我有惊喜!



LifeWear  
服适人生



01

## Tinder教你怎么约会

爱也罢,恨也罢,智能手机的影响都毋庸置疑,甚至连数字化约会也变成了一项掌上活动。

文 | Molly Wood

译 | 李筱媛

网上约会市场长期被Match.com和eHarmony这样的大商家垄断,但过去两年Tinder的崛起改变了这一切。这款手机应用允许用户浏览潜在对象的照片和短资料,弹指间,用户便可决定是否与对方聊天或者有进一步行动。

免费应用Tinder并不是唯一一款移动约会游戏。许多应用开发者都尝试让Tinder这种简单的智能手机约会方式成为现实。当然,他们还不得不玩出新花样。

一款名叫Hinge的应用仅通过Facebook进行渗透。除了提供类似于Tinder的功能,Clover还拥有模棱两可的“供需约会”附加功能,这好比是约会界的Uber——确定时间和地点,Clover就会派一个对象给你。

其他应用则在主题上有所不同,比如在How About We上,用户可以发布有趣的约会提议,如果达成共识便可约会;而面向1%富人的移动约会应用League则保证提供专享特权,用户群都经过精挑细选。

在线约会大师朱莉·斯派拉(Julie Spira)经营一家名为Cyber-Dating Expert的网站,她说:“智能手机使用率大大提升,约会应用也越来越普遍。人们可以在飞机上进行网络约会,也可以约定时间地点见面。”

比起在网上填写繁琐的资料,滑动手指显然更容易、更快捷、更私密。鉴于移动客户端资料少之又少(或根本不存在),不确定性便构成了这种便利的缺陷



所在。

然而,正是这种简约风使Tinder仅用两年就实现了爆炸式增长。据该公司称,该应用每天要处理10多亿次界面的滑动,为120万人进行“配对”。当然,“配对”的意思是双方对彼此都有兴趣。到了这一步,他们就可以选择是否交换信息或进行约见。

诸如Match.com、eHarmony和OkCupid这样的传统约会网站也开发了应用,允许用户在个人资料、信息和配对要求上设置标签。事实上,Tinder、Match.com、OkCupid以及许多其他网站都隶属于IAC/InterActiveCorp传媒集团。

Match.com北美区总裁阿玛纳斯·桑博尔(Amarnath Thombre)称,过去1年中每月通过手机应用使用Match.com的注册用户数量上升了35%,而每月仅通过手机应用使用Match.com的用户数量则上升了109%。他同时承认,Tinder创造了全新的数字约会用户群。

桑博尔说:“我认为,Tinder的成功是我们这些竞争对手无法复制的,是它开创了18至25岁这一用户群,之前从未有哪种产品这样做过。”

Tinder为用户创造了无数邂逅的机会,它或许最终会为优质高端服务收费。“有许多同龄人都在使用这款应用,包括一些朋友和熟人。还有人甚至通过Tinder找到了真爱。”桑博尔补充道。

31岁的萨拉·钱柏林(Sara Chamberlin)是一位来

>> 网络约会应用Tinder的创始人兼首席执行官肖恩·拉德(Sean Rad,左)与副总裁乔纳森·巴迪恩(Jonathan Badeen)在Tinder位于洛杉矶的办公室里。





## 小岛的能源难题

岛上特殊的地理条件，导致了资源的缺乏。当地的居民开始接受廉价而优质的替代能源，这时岛屿便成了创新的温床。

文 | Diane Cardwell

译 | 金丹

2014年10月的一天凌晨，在距离哥本哈根4小时路程的萨姆索小岛上，几个美国人簇拥在孤零零的码头，每个人身上都披着几层羊毛大衣和棉衣。他们大部分来自美国缅因州海岸附近的岛屿，来这里的目的是考察一个“风力农场”。该农场在卡特加特海峡中建起了10个巨大的涡轮机，使萨姆索岛成了绿色未来的象征，它的能量完全来自可再生的能源。

这当中就有马里安·乔菲 (Marian Chioffi) 的身影，他是缅因州蒙西根岛一家电力公司的图书馆管理员。蒙西根岛上的人口包括几百名居民以及夏季的几千名游客。他们与爱德华·霍珀 (Edward Hopper)、罗克韦尔·肯特 (Rockwell Kent) 以及杰米·惠氏 (Jamie Wyeth) 等好几代艺术家一样，被缅因湾风景如画的风光和令人流连忘返的魅力所吸引。

蒙西根岛固然美丽，但它也面临着严峻的挑战。其中最大的要数能源上严重依赖昂贵而又不洁净的燃料，这也是促成马里安前往丹麦的原因。即使近期油价出现暴跌，蒙西根岛的居民要支付的电费仍然在全国名列前茅——约为美国平均水平的6倍。当地的电力公司也在苦苦挣扎，努力解决供电问题。

20年前，萨姆索岛也面临着相似的问题。那时，当地农业和渔业都在衰落，大部分依赖于柴油和煤炭的电力和供热成本正逐步攀升。很多年轻人离开该岛上高中，毕业后就选择不再回来了。

自旧金山的市场营销经理。她说：“我听说Tinder的时候觉得它很不正经，很搞笑。后来才知道有朋友通过这款应用找到了真命天子。这让我对它有了新的认识。”

她还表示：“我认为这款应用最棒的一点就是它的效率，而且它让人们在表现自己的时候没那么有压力。我就是喜欢这种不正经——它就是很轻松随意。”

Tinder的确很简单、随意、好玩。

要想使用Tinder，你必须要有Facebook账户。大部分Facebook的资料都与真实身份绑定，所以这款应用会提示你们是否有共同的好友。

设置资料时，用户需要Facebook授权，然后从个人相册里挑选出几张照片，Tinder会自动为你进行补充。然后是填写简单介绍——当然也可以不填，因为有些人仅想通过外表来表达自己的。

根据撰写资料和选取照片所花费的时间，这几步简单的设置仅需几分钟就能完成，然后就能通过“附近的人”或年龄、性别等范围进行搜索。接下来便可滑动界面浏览潜在对象的照片，点击一下还能获得更多信息。如果喜欢对方想要进一步跟进，向右滑动即可，如果想再看看别人，只需向左滑动。

如果想和某人配对——两人都向右滑动——就会弹出窗口，两人可以选择是否互发信息或“接着玩”。这样一来，Tinder就真的像游戏一样了。

Tinder最有趣的一点是：除非两人都对彼此有兴趣，否则不能互发信息。这就是瞬间过滤。

在OkCupid上设置资料则要麻烦得多，它要求用户回答很多问题，这样才能缩小配对范围。Match.com虽然没有一页页的问题，却总想你在资料里添加更多信息。接下来用户还要阅读无数潜在对象的信息，才能进行筛选和删除。

在线约会专家斯派拉说，Tinder的用户也在用其他约会网站，有时甚至还花钱成为会员。桑博尔也表示认同，许多Tinder用户也使用Match.com或OkCupid，有时是3种同时使用，如果他们觉得某种应用不好，便会换成另外一种。

斯派拉还称，使用不同网站确实可以增进自己找到另一半的几率。

“这样一来，约会次数便会增多，约会多了，你也会变成约会能手。所以，让移动约会应用成为你最好的朋友吧。”斯派拉补充道。■



但在1997年，萨姆索岛开始了一项长期的改革。它赢得了政府资助的一个竞赛，利用风能、太阳能、地热和基于植物的能源建设可再生能源支撑的模范社区，而该岛也在2005年完成了绿色能源独立。这意味着萨姆索岛利用可再生资源所创造的电力已供大于求。电缆将其与18公里以外的陆地联系起来，可以将过剩的电力出售给国家级电厂，为该岛享有风力农场股份的上百名居民带来收益。

萨姆索岛的成就引来了全球的关注。索伦·赫曼森（Soren Hermansen）和妻子马勒妮·伦登（Malene Lunden）几年来一直在推广岛上的项目，他们成立了萨姆索能源学院（Samso Energy Academy），把经验推广给来自全球的参观者。

来自缅因州小岛的人们，跟巴尔港大西洋学院（College of the Atlantic）的学生一起，来到萨姆索岛学习丹麦人的经验。在顺利的情况下，萨姆索岛每户都能迎来一组学生，他们期盼着用萨姆索岛的创意，解决能源问题。

此外，规划人员希望缅因州岛上新上马的项目，可以成为大规模采用再生能源的样板。岛上特殊的地理条件，导致了资源和基本设施的缺乏。燃料等必需品通常需要从岛外运来，这一点难度很大。即便架设了电网，通常也并不完善甚至过时，这一切都推高了成本，而服务又得不到保障。当地的居民开始接受廉价而优质的替代能源，这时岛屿便成了创新的温床。一些技术和措施，由于过于超前或过于昂贵，在陆地上无法实现，但在岛屿上就可以进行测试和优化。岛屿面积较小，使得系统更容易管理和分析。

对于马里安来说，亲眼目睹萨姆索的岛民如何接受新技术，有着非常特别的意义。2009年，缅因州确定了蒙西根岛海岸附近的一片土地，作为研究新能源发展的试验田。政府的规划最终得以推进，促成了长期的、公私合营的示范项目，有两台涡轮机将安装在这里。目前，在美国还没有大规模的离岸风力农场，因此缅因州非常期望能把握这难得的机会。

当人们登上赏鲸船改造的“海猫号”时，天还没有亮，船长威利·莫藤森（Willy Mortensen）开始磨咖啡，跟客人们攀谈起来。莫藤森和船员负责摆渡维修工们去离萨姆索海岸3.5公里远的风车田。他们的船在前面走，缅因州来的学员们紧随其后。

维修工们通常一干就是12个小时。莫藤森说：“涡轮机问题很多，一直都在修，刚修好了一个，另一个又



坏了。”

在萨姆索岛上一个阳光灿烂的下午，来自缅因州的5个学员和大约15个学生骑着自行车，跟赫曼森来到一片开阔地上。

在岛上，有很多私人住宅和公共建筑都连接了集中供暖中心，该中心是能源项目的一部分。能源工厂焚烧干草把水加热，热水通过地下管道流到散热器和换热器，给住户带来温暖和热水。但萨姆索附近的工厂正在试验利用象草作为新的生物能源，因为象草长势迅速，且热能的含量比干草要高。

之所以采用生物能，是因为它价格低，大约是油价的1/8，而石油在丹麦征税较高。但与萨姆索采用的可再生能源一样，这一系统很难在其他地方复制。萨姆索面积广阔，土地肥沃，可以铺设热水管道。而缅因州的岛屿土地又贫瘠又粗硬，并不适合这一设计。

“我所肩负的并非拯救北极熊，或改变环境，而是告诉人们依靠进口化石能源并不好。”赫曼森说。

根据赫曼森的估计，萨姆索岛转型成可再生能源社区，需要8000万美元的投资，其中有20%是政府补贴。但最终这个岛的成就似乎并非来自政府的政策和补贴，而是来自赫曼森的能力，是他告诉了人们如何从改变中受益。■

>> 创办萨姆索能源学院的索伦·赫曼森在萨姆索岛的一台涡轮机边。



## CBN 商业评论

### 商业就是这样

主编 | 高宇雷 编辑 | 刘心力

YouTube为什么无法盈利? / 商业就是这样 / P.74

小米的“仿制品”难题 / 创业成功学 / P.75

创新者要快跑 / 对话 / P.76

直击小众消费者 / 对话 / P.77

女性市场已经做透? 还有机会! / 报告 / P.78

灵感, 去找才会有 / 酷生意 / P.80



## YouTube为什么无法盈利?

有10亿活跃用户和Google的广告体系支撑, YouTube还是处于亏损状态。

文 | 董晓常

拥有10亿活跃用户的YouTube还没有盈利, 这事是真的。去年, YouTube的收入达到了40亿美元, 但仍然处在亏损状态。

看起来, YouTube和国内的优酷土豆等视频公司面临的状况差不多, 都在为了盈利寻求出路。但实际上YouTube和中国的模仿者有着很大的不同: YouTube更加依靠用户自制内容, 而不是像优酷土豆那样购买大量的影视版权吸引受众, 这意味着YouTube在版权成本上的压力要更小一些。另一方面, 在YouTube最为依靠的广告模式上, YouTube有着Google这个巨大的广告体系支撑, 这意味着YouTube比优酷土豆这样的公司更容易将流量资源变现。

还有一个有利的数字是, 过去3年YouTube每年的视频点击量增幅都达到50%, 且有一半的增幅都来自于移动设备的播放。这说明面对Facebook等其他视频参与者的竞争, YouTube自身的增长和影响力都没有减弱。

那么占尽各种有利因素的YouTube为什么没有成为一个盈利的项目呢?

**广告价值** 除了广告主传统的思维延缓了广告的跨平台流动, YouTube本身的广告价值也是一个关键的问题。虽然拥有10亿活跃用户, 但这个平台最活跃的还是青少年。他们最狂热的并不是已经成名的明星, 而是在YouTube上有着更大影响力的YouTube达人。一个很现实的情况就是, 目前的广告主对于YouTube达人和青少年的广告价值并不认同。

**成本** 除了版权和带宽等成本, YouTube还通过收入分成的模式来绑定内容制作者, 以形成区别于其他视频网站的竞争优势。YouTube视频中所产生的55%的收入都归视频创作者, 这意味着在现有模式下YouTube的毛利

率被限定在了45%以下。从盈利的角度来看, 这比直接购买版权的成本更高, YouTube根本无法通过规模效应来提高自己的毛利率。

**商业模式** 在广告价值不大和成本高企的情况下, 目前YouTube的广告模式就显得比较单一。而且Google并没有设立单独的YouTube销售团队, YouTube的产品销售完全由Google的销售人员负责, 就如同搜索广告等Google的其他产品一样。相对于Google整体数百亿美元的收入, 销售团队显然很难将主要精力用在YouTube的销售上。另外, 视频广告的独特性也需要销售团队有特别的创新和投入, 这些关键的要素目前YouTube的团队都很难做到。

对于视频网站来说, 如何考虑自己的盈利模式是个非常战略性的问题。但大部分的视频网站选择的都是一种非常稳健的战略——广告, 而且是不断以电视为目标广告模式。这不能说是一种错误的思路, 但绝对是一种老掉牙的思路。

实际上, YouTube这样的视频网站最大的价值就是去中心化, 通过用户自制上传视频的方式形成了一种新的文化和潮流。这传统精英化的电视媒体是完全相反的存在。一个合适的盈利模式应该是适应和放大YouTube自身的影响力和固有逻辑, 而不是转向另一个方面。

以YouTube上最热门的视频《江南Style》为例, 去年年底这个视频的点击量超过了21亿次。对于任何一个广告主来说, 这意味着什么? 只能说在用户和广告主之间隔着一道YouTube还没有打通的门, 就像Google在搜索引擎上做的那样。

更深层的问题则是在Google的保护下, YouTube缺少足够大的生存压力, 这也影响到了YouTube探索更佳盈利模式的动力。以同样数量级用户的Facebook为对比, 去年Facebook的收入达到125亿美元, 净利润达到30亿美元, Facebook目前近70%的收入来自移动设备端, 而几年前这部分收入几乎没有。总的来说, YouTube无法盈利的问题还是应该归结于稳健有余而创新不足的大公司困境。这往往就是创业者最大的机会所在。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





## 小米的“仿制品”难题

产品的高性价比在中国是制胜法宝,但是小米如果想靠这个进入海外市场可就没那么容易了。

文 | 高宇雷



依靠性价比极高的产品和口碑营销,小米成为了全球估值最高的创业公司,也毫无争议地“垄断”了中国智能手机市场。但是,如果它想在更多国家获得成功,总是推出廉价的仿制品可不行。

《第一财经周刊》曾经在2015年第2期的封面文章中列出小米系庞大的产品序列,除了手机,它还有手环、路由器、耳机、电视等等。就在3月2日,它又推出了小蚁运动相机。不过,这些产品总能找到“原型机”,比如,小米路由器和苹果的时间胶囊在功能上就十分相似;小米手环又是Fitbit的简化版;而争议最大的就是小米空气净化器了,和日本公司巴慕达的产品有非常一致的外观和功能。这次推出的运动相机,毫无意外地又与GoPro十分相似。

其实,本质上说,这就是小米的核心竞争力——以更低的价格提供给消费者同样功能的产品。你可以说小米手机是HTC、三星,甚至苹果的廉价版,而小米路由器又是买不起时间胶囊和NAS的用户的最佳选择。

而这样做的前提是,消费者对于品牌没有那么强的忠诚度。与对所有的中国制造和销售的产品态度一样,中国消费者最在意的还是价格。

但并不是所有国家的消费者都把价格放在第一位或者说那么在意几十美元、甚至几百美元的差价,比如小米即将进入的美国市场,当然也包括日本、韩国及欧洲发达国家。

小米前一段在美国开了首场发布会,推荐的产品仅仅是手环、移动电源产品——二者不会牵涉专利问题,而一些美国媒体对此的评价是“美国消费者有能力买更贵的智能产品”,加上美国销售的智能手机大部分都是合约机,所以小米的低价优势并不能让它获得成功。

这也是中国消费者和发达国家消费者之间的

区别。

说实话,半年前我也购买了一台GoPro Hero3,拿到手之后就觉得产品的做工、材料、设计没有这家公司的视频广告中那么酷炫。它看起来蛮廉价的,中国的厂商很容易就能够做得出来。果然,小米很快就做到了。

为什么小米能够以GoPro 1/4的价格出售差不多的产品呢?

消费者为GoPro系列产品付出的钱,有一大部分就是用在营造这家公司和产品的品牌形象上了。在产品上市的前后,请广告、公关公司和媒体进行造势,为市场投入一大笔费用,在线上 and 线下渠道投入人力和资源,这都是让消费者最终埋单所做的前期铺垫。对于大多数消费电子公司来说,这都是最稀松平常的公司行为之一。

小米公司在多次采访中宣称正是节省了这一部分费用,当然也就不会有明晰的品牌形象。

另外一方面,即使功能一样,消费者购买电子产品又不仅仅是为了使用,也有部分炫耀心理。在别人问到视频的拍摄工具的时候,GoPro肯定是一个更容易说得出口的名字,也更有故事可讲,甚至可以推荐别人去看它的广告。而小蚁运动相机?与GoPro的广告语“Be a hero”比起来,它太像儿童玩具了。

就在小米推出小蚁运动相机的当天,苹果在全球又投放了一支广告,宣传iPhone的拍照功能可以取代数码相机。也就是在中国的春节期间,苹果在中国推出了一支以老唱片为主题的广告,诉诸亲情宣传iPhone的音乐功能。苹果在消费者心中的形象就是这样一点一点建立的。

在上一个电子消费时代,日本和韩国的消费电子公司,比如索尼和三星,在技术、设计,甚至营销上都超过了美国本土公司。比如在历年的CES电子展上,它们都占据了最好的位置和最大的面积,展示效果也都十分惊艳。

小米如果想做一家在中国足够成功的公司,那么它已经做到了。而从它频频向印度、美国、中国台湾等市场拓展的动作来看,它的野心不止于此。但面对更多的消费者的时候,仅仅以性价比作为优势,它很难获得成功。□



## 创新者要快跑

你有一个创意,并把它做成了一门生意,这很聪明。但想要让生意持续下去,你还需要持续创新。

C=CBNweekly

E=Henri Giscard d'Estaing

二战刚刚结束时的法国,境况对每个人而言都是艰难的,人们想要寻找快乐,而这构成了Club Med“一价全包”商业模式的创意起源。该度假村品牌的创始人希望人们花一次钱,之后在度假的整个过程中都不再想钱的事,完完全全地享受假期。这种收费模式在当时的酒店行业是独特的。之后,这家公司把生意做到了欧洲的其他国家,以及美洲和亚洲。这个过程中,它不断遇到商业模式的模仿者。Club Med守住生意的方式是进行持续性创新,这让它成为全球最大的度假连锁品牌。它是如何做到的?

C: 区域性旅游品牌在成为全球性品牌的过程中,最需要注意的是什么?

E: 首先,你必须在产品或商业模式上有独特性;第二,你倡导的价值观要有普适性,能适合不同国家和地区的文化;第三,你的品牌要有内涵,而且要基于前面所说的普适性价值观,比如,你的品牌目标可以是“为顾客带去快乐”。回到第一点,你不仅要独特,而且要是领先的。这样的话,你才能在进入到更多市场的时候,持续地比对手有竞争力。比如在度假村领域,当你有了一个独特的商业模式,接下来你要不断地开发独特目的地。如果后来成为热门的目的地,很多你都是第一个到达的,你就拥有了一种领先性。马尔代夫、普吉岛,我们都是第一个去到那里开度假村的。再进一步,如果你在各个目的地项目内都有行业领先的经营内容,比如我们在马尔代夫新开的高端度假酒店,将跟太阳马戏团开展合作,把太阳马戏团的表演、训练带到度假村来,这是竞争对手没有想到过的项目内创新。在中国,我们在桂林雕塑公园开度假村,是第一个在当代艺术园区开度假村的品牌,那里有上百件的艺术雕塑品。去到更多新市场的时候,你会遇到很多模仿者,你唯一的方式

就是快跑,这是创新者的任务。

C: 创新容易被模仿,如何才能持续领先?

E: 创新是容易被模仿的,创新的能力则不然。因为创新本身是难的。我的经验是把重点放在公司的用人上面。让组成组织的人多元化,你需要找来来自不同国家、文化的人一起工作,这对想要成为全球性品牌的公司更加重要。在迈出法国、进入美国市场的那一刻,我们就开始主动往员工结构的多元化方向发展了。项目内的创新来自每个国家的市场团队,这些团队拥有来自不同背景的同事,有做奢侈品的,有做快消品的,还有其他行业的,他们的过往经历和行业经验可以带来不同的想法。在做Club Med全球总裁之前,我做过依云矿泉水的总裁,这段经历除了让我学到怎样把一个区域性品牌带领成为全球性品牌,也让我知道跨界的重要。要做行业的领先者,就不能仅看所在行业自身。另外,我们也有意让度假村内部的服务人员多国籍,在消费者可以接触到的端口提供多元文化氛围。重点是,你需要通过内部流程明确规定对创意的物质奖励、职位升迁激励等。先锋精神要内化成公司文化,也要渗透到工作流程中,才能发生作用,最终产生创新。

C: 中国旅游业正在发生的变化中,你认为最有价值的是什么?

E: 10年前,大部分中国人的旅行习惯是观光式的,今天在巴黎,明天去罗马,每个地方只停留一晚。今天,越来越多的中国人开始注重休闲游,旅行时会会在一个目的地停留三四天,他们愿意花更多时间深度体验和休息,旅行更像一个假期了。这是我看到的最大改变。第二是移动互联网对旅行的影响。10年前大部分的预订都来自线下旅行社,现在这些预订行为基本发生在网上。另外,他们还通过门户网站、社交网站等多种渠道获取跟旅游有关的信息。这两个趋势都对离开城市的目的地旅游非常有利,推广也变得更容易了。原本,人们没去到一个目的地之前,无法了解那个地方是否值得去,尤其像度假村公司自己开发的岛屿目的地,它们不像巴黎、纽约那样为人所熟识,图文和视频的展示方式可以让这些度假产品的价值展现出来。(采访:吴洋洋)

Henri Giscard d'Estaing是Club Med地中海俱乐部全球首席执行官兼董事长,于1997年加入Club Med。



吴洋洋



## 直击小众消费者

参加明星活动和慈善舞会并不是只为露个脸，一款高级珠宝或腕表往往能在拍个片的功夫里找到它唯一的买家。

**C=CBNweekly**

**S=Karl-Friedrich Scheufele**

提起萧邦这个品牌，你可能会想到与之合作15年的戛纳电影节。奢侈品品牌参与这些活动很多时候在于建立一种品牌关联度。但在萧邦联合总裁Karl-Friedrich Scheufele看来，对于走高级定制路线的珠宝和腕表品牌而言，这些场合不仅仅是一个市场活动，也是直接面向目标消费者的机会。

**C：作为一般奢侈品中的最高门类，珠宝和腕表常常会被人们一同提起。从品牌管理者的角度，你认为珠宝和腕表这两个品类的运作方式有哪些不同？**

**S：**腕表通常会带有品牌Logo，表现品牌差异的余地也更大，例如在动力和机芯、复杂功能等硬性指标上，因此更能代表品牌精神；而珠宝更多需要动脑筋在设计等“软实力”上体现品牌的独特性，尤其是高级珠宝，你不可能放一个Logo上去。珠宝的市场定位更多与材质有关，比如一般我们分成钻石类、非钻石类，其中又有细分的高低定位。所以，这两类产品的关注点是不同的。尽管腕表也包含设计、材质层面，但更关注的还是本身的形状、技术功能。从市场层面来看，腕表需要考虑男性和女性两个市场。而珠宝相对集中，因为男式珠宝很少，消费者基本80%以女性为主，购买动机也较为单一，更多是女性作为给自己的礼物，那么在市场沟通上就可以集中考虑这一情境。而腕表的选择却有不同理由，比如说夜响、潜水等，每个人都会更有针对性地去选择所需要的功能性腕表，所以经营腕表品类更多的是要去关注功能性，去满足消费者不同的需求和选择。

**C：从市场反馈来看，高级腕表的消费者会更愿意听技术的故事还是时尚、文化的故事？**

**S：**首先，从美学设计上来说，腕表的外观风格和内在功能是一体的，你需要同时传达给客户。例如Classic

Racing系列，这个系列是与赛车相关的，从外观上看，橡胶表带、计时功能等就能直接体现腕表的运动性；又如萧邦L.U.C系列，主要用的是玫瑰金、黄金、超薄盘面，从皮带就能看出是很郑重的表。不过，男表的宣传会更注重技术性方面，如机芯的优越性和腕表的复杂功能，比如“动力储存长达65小时的自动机芯，安装在厚度仅7.10毫米的超薄表壳中”，这样的表述就比较容易引起男性消费者的兴趣；而女性对于腕表的关注点和手袋、珠宝有点接近——更多的是看设计和材质，比如表盘的颜色和图案是否好看，皮带是什么质地的，表壳上是什么金、什么宝石等，因此还专门产生了珠宝腕表的品类。还有一种趋势是多多讲述工艺。人们越来越愿意聆听背后的故事。从金原料熔炼、表壳的型锻和打磨、手工倒角和传统装饰，到表面处理抛光和调校，高级钟表的制造工序本身就是一项古老而精密的艺术，更何况还有其他的附加工艺。比如最近推出羊年萌绘腕表时，我们强调了古老的日本漆艺，详细描绘了制作过程，并让消费者知道，而今只有极少数的漆艺大师谙于此道。无论何时，珍稀的手制作工艺总能为奢侈品加分。

**C：萧邦连续15年赞助戛纳国际电影节，你是如何衡量市场活动的收效的？**

**S：**很多时候这种效果在于一种品牌关联度，比如说，当大家提到了戛纳电影节，就会想到萧邦表，想到这个品牌与明星、名流、文化之间的关系。另一方面，这对于实际销售带来的帮助也是显而易见的。比如，2013年戛纳电影节的时候，我们曾经设计过一款高级定制腕表，当时的计划是给明星佩戴，作为宣传用，但事实上，在拿去给杂志拍摄的过程中，就已经有很多人看好它，所以在该杂志出版之前，这款表就已经被售出。与此类似的还有高级珠宝系列。歌手蕾哈娜在克拉拉莱昂纳尔慈善基金会（Clara Lionel Foundation）的钻石舞会上佩戴着萧邦的红碧玺钻石项链和钻石耳环进行了演出，这是电影节之外的另一种很好的品牌出席场合。它们面向的都是小众消费者，很多设计只有一款，几乎是一对一的销售。因此，对于走高级定制路线的珠宝腕表品牌而言，这些场合不仅仅是一个市场活动，也是直接面向目标消费者的机会。（采访：卢隽婷）

Karl-Friedrich Scheufele先生是萧邦联合总裁。萧邦始于1860年，主营奢华男士与女士腕表、珠宝系列和高级的配饰礼物。





## 灵感, 去找才会有

你永远不会知道下一次启发来自哪里, 但我向你保证, 肯定会有, 你要做的, 就是把自己的感官都调动起来。

文 | Richard Branson

有位读者在来信中告诉我, 他经历过很多事情, 上过大学也当过兵, 但人生计划却一直没有实现。他在一项创业测试中得分很高, 想自己做点什么, 却不知道该如何开始。

在维珍集团, 我们最成功的项目往往不是发明一个新产品, 也不是创造一项新服务, 而是带着富有生机的产品和服务, 进入一个已经存在的行业。打个比方, 虽然我们建立了维珍大西洋航空, 但我们并不是民用航空业的发明者; 我们创建了维珍铁路 (Virgin Trains), 但我们也不是铁道服务的创始人; 包括维珍金融 (Virgin Money), 它也不是银行服务的开创者。相反, 在每一个案例中, 我们都对当时已经在业内提供整脚服务的公司进行了细致入微的观察和评判, 然后才开始系统地提高整个行业的服务水准。这一招挺管用的。

我以上所说的重点在于, 不是每个创业者都非得拿出来一个“原创性”的想法。就像我们伟大的作家马克·吐温曾经说的: “所有的想法都是二手的, 不论你有意还是无意, 它们都有着在你之外的千百万个源泉。”

有了这种意识之后, 你想要打破现有体系, 就应该学会从外界汲取信息, 从而找到现有产品或者服务的改进方法, 让它们焕发生机, 用全新的方式去包装或者提供它们。

让我来进一步说明一下吧。我常常受到优秀喜剧作家的启发——比如拉里·大卫就是个出色的编剧, 他写出了美剧《宋飞正传》(Seinfeld), 他们很简单地倾听人们抱怨日常生活中的各种问题和令人沮丧的小事, 也去真正经历这些问题, 从中获得创作灵感。这些作家可以把自己关在小黑屋里, 然后静静地等待灵感来敲门。其实对于创业者来说也是一样的。

你必须深度地去感受——倾听、观察或者触摸你周围的每一样东西。有一天, 当你发现一个东西看起来

不顺眼、用起来不顺手、闻起来怪怪的、尝起来也不可口的时候, 突破口就摆在你的面前了。真的, 找到一个需要做出改变的产品或者服务的问题, 的确需要调动你的全部感官。发现把原版变得更好的办法, 你就走在正确的道路上了。

就像我常常挂在嘴边的那样, 我要进入商业航空领域这个自己一无所知的产业的灵感, 就是来自于我自己作为一个乘客的各种不满意。多年前, 因为常常要为了维珍唱片的业务飞越大西洋, 我必须乘坐另一个英国航空公司 (就不点名了) 的飞机, 它们所谓的“经济舱”机票贵得离谱, 而且服务也是一贯的糟糕。

就在那些出差中的某一次, 我脑海里冒出来一个想法。之后的每一次, 在我坐飞机的时候都会记详细的笔记。我想我们维珍的团队绝对可以干得更漂亮。如果我们把糟糕的服务变成极好的体验呢? 如果我们给乘客端上能让他们吃得下的东西, 然后也给他们提供一点真正的机上娱乐呢?

同样的故事其实也发生在维珍唱片门店中, 当然是在那个时候人们还会去实体店买唱片的时代。你可以去很多其他的地方买唱片, 这是事实。但你只能在这里看到热情又知识渊博的店员, 并且得到很棒的推荐, 而这一切都发生在一个氛围独特又很享受的空间里。多年来, 我们的顾客喜欢的风格可能从嬉皮士换到了朋克, 又换到了新浪漫主义, 但我们对绝佳服务的专注却从未改变。这种思路在维珍唱片、维珍大西洋航空都起了效果, 而这种以人为本的服务, 也成为了让维珍的铁路、银行、通信、酒店、健身俱乐部以及无数其他业务区别于竞争对手的标准。

记住, 即使我们身处数字化世界, 人们依然前所未有地渴望差异化。你去看任何一个行业, 无论跨国集团还是本地街角的商店, 好的顾客服务都是其中最本质的东西。

我建议想要创业的朋友, 可以从更客观的角度去审视日常生活中碰到的各种经营者。把他们任何做得不到位的地方都看做是自己可以做得更好的地方。当朋友向你表达类似“要找到好的xxx真是不可能了”的想法时, 看看你是否能填补那个空白。■

版权声明: 本栏目内容由《纽约时报》提供版权。  
作者Richard Branson是维珍 (Virgin) 品牌创始人。  
译者: 刘昉





## 女性市场已经做透？还有机会！

女性越来越注重生活品质，在她们看来，这甚至是比生命更重要的东西。

文 | CBN记者 沈从乐

如果每天多出1个小时，你会把时间花在哪方面？

当这个问题被抛向女性时，答案可能五花八门，愿意花更多时间与子女或配偶在一起是多数人的回答。

根据益普索最近的调查，25%的中国女性会选择将这1个小时用于陪伴子女，另有12%选择与配偶或伴侣在一起。美国女性针对这个问题的回答中，有23%选择子女，27%选择配偶或伴侣。而巴西女性对于家人的关注度更高，44%的女性愿意和子女在一起，选择配偶或伴侣的比例也达到了22%。

与这些数字相比，更希望把时间花在自己提升或是更多睡眠等个人事务上的女性，则小众得多。

“女性一直都把家人的需求摆在自己的前面，这一点可能始终都没有改变。”市场研究公司益普索在2014年《女性、权力与金钱》调研中这样指出。

通过在美国、英国、中国和巴西的调研，益普索发现，有将近一半的女性认为自己的社会经济地位有所提升，女性对经济的担忧逐步减轻。

但这并没有太多改变女性对于未来的焦虑。调查显示，当谈到成功时，女性提及财务安全、家庭、幸福的比例远高于财富、奢侈品或成为高管等。而当被问及她是否喜欢金钱、权力或性（且只能选择其一）时，各个国家的女性受访者均有八成选择金钱。

这种经济状况的改善与对未来的不安全感交织在一起，使得作为家庭中CEO、CFO的女性在作出消费决策时，更希望获得生活品质的提升。在调查中，女性接触市场时，对价值、品牌和体验有浓厚兴趣。90%以上的女性赞成“物有所值比价格更重要”，76%的美国女性“宁愿把钱花在体验上，而非其他”。

“品牌每年都要在广告、门店销售和社交媒体上大量投资，用以建立和维护与女性消费者之间的关系。如果能够洞察到女性变得更重视生活品质的创造，那么这

如果每天多出1小时你会把时间花在哪里？



资料来源：益普索2014年《女性、权力与金钱》

些投资将会有效得多。”福莱国际传播咨询消费品部负责人Dawn Langeland说。福莱国际传播咨询以及赫斯特杂志共同参与了该项调查。

### 当她们老了，生活品质比生命更重要

当被问到在75岁时，是更愿意在健康状况极佳的情况下多活10年，还是在行动有障碍的情况下多活20年，91%的美国女性受访者选择了前者。这是一种在老年阶段更倾向于提高生活品质的倾向。

希望成为更有生活品质的老年人正在给市场带来机会。在美国、英国和巴西，女性最有可能相信“老年期”始于70岁这种说法。在中国，女性50岁、男性60岁就算老年人了。即使大多数女性认为自己的老年期会与男性在相同的年龄到来，男性普遍认为女性“变老”会早于男性——中国女性也对这一点表示认同。



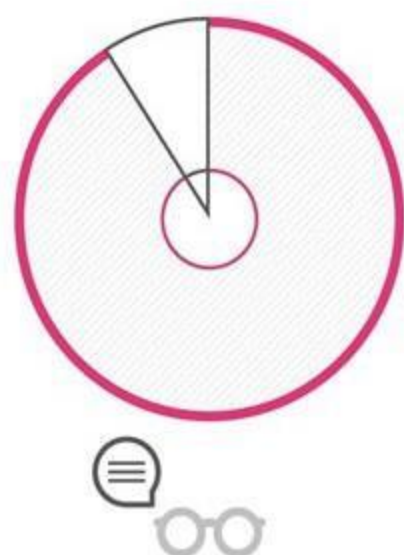
高清杂志网原创  
www.gqzzw.com

## 想象一下75岁的样子？



**91%**  
在健康状态极佳的情况下多活20年

**9%**  
在行动有障碍的情况下多活20年



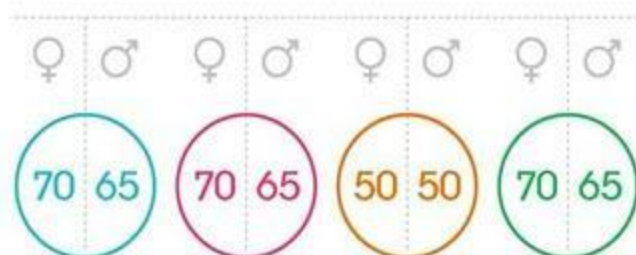
## 男性认为女性“变老”早于男性



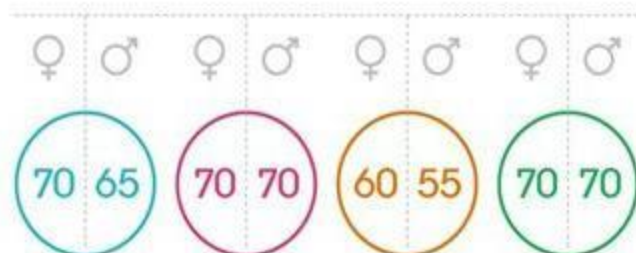
除了美国，男性认为女性“变老”早于男性。在中国，“老年期”更早来到，对于女性尤其如此。

数值为回答的中位值

你认为女性在哪个年龄变老？



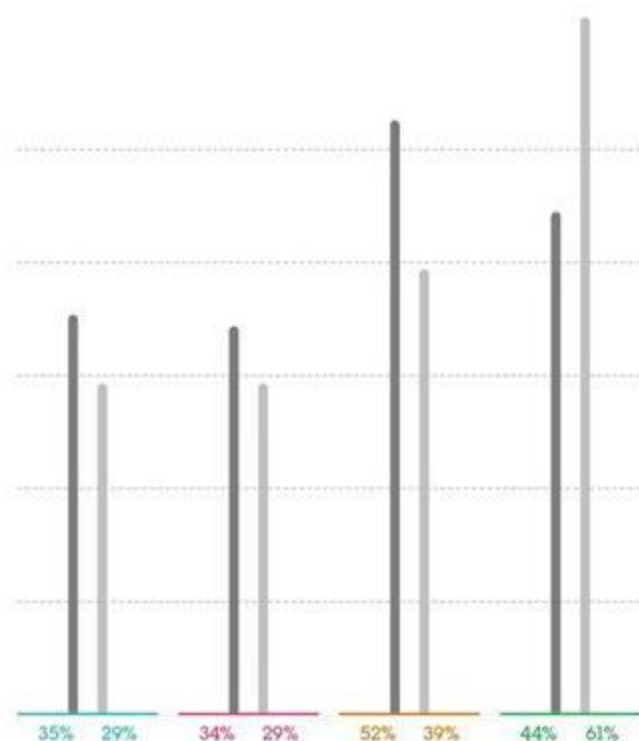
你认为男性在哪个年龄变老？



## 女性注重保护线上隐私



●我越来越关注自己的线上隐私  
●我对于在社交媒体上分享东西越来越慎重



因此，大多数女性对有助于让她们在外观以及感觉上显得更年轻的产品感兴趣。这个比例在巴西的受访者中达到了40%，并且她们认为年龄是一种心态。

同时，“老年期”远在未来也会进一步刺激市场来寻找永葆年轻的秘诀。18至29岁的年轻女性通常认为老年期始于60岁，而50至69岁的女性则往往认为老年期始于80岁。

### 保护隐私比分享更重要

通过社交媒体进行品牌营销几乎已经进入了所有品牌的常规计划。女性消费者对此也表示出相当高的认可和互动意愿。在调查中，约1/2的美国和英国女性及3/4的巴西和中国女性在社交媒体上关注至少一个品牌。2/3的女性会发表线上评论，大多数都表示她们渴望写下正面和负面评论。

但隐私和社交安全的担忧也随之而来。比愿意参与品牌线上互动比例更高的是，有2/3的美国和英国女性、约80%的巴西和中国女性采取具体举措来保护自己的线上隐私。其中最常见的活动是，近50%的被访者会删除电脑上的Cookies，超过30%的人会更改社交媒体网站上的隐私设置。

这些担忧还呈现出上升的趋势。在各个被调查国家，有1/3到1/2的女性被访者较前一年前更关注自己的隐私。61%的巴西被访者越来越密切地监视她们在社交媒体上分享的内容。女性正在对线上和线下活动重新权衡，这也对品牌的社交媒体营销带来挑战。

联系编辑: liuxinli@yicai.com

关于本报告 益普索《女性、权力与金钱》的调查涉及4个国家4300多名21至69岁的女性和男性，他们的年收入在2.5万美元以上或在当地等同于该水平。



# [kù]

Personal Business & Life Style

主编 | 陈锐 符淑淑 编辑 | 孟佳丽



京东怎么用海归? / 职场

86



过完这个春节, 你又Get了啥?

/ 话题

90



学墓穴设计也能成为好设计师

/ 公司人

84

就这么顽固地往下过吧

/ 富大人话题

82

快乐的春节, 越来越难得了

/ 理财专栏

83

中国瓷的时代 / 书摘

94

聂远: 稳重不止是待人接物方面

/ 十问

96





高清杂志网原创  
www.gqzzw.com

## 就这么顽固地往下过吧

文 | 富大人

什么时候结婚，一个月赚多少钱，这学期考多少分，据说这三个问题明晃晃，刀一样，横亘在青年人脖颈。

与之类似的杀伤性问题还有不少，比如为什么还不生小孩，年纪不小了呢，你父母着急死了，你买房了吗？多大面积，为什么不回来，北京有啥好，又堵又污染，待在那干嘛？

很多人因此讨厌亲戚、春节，又不好当场发飙，只得转战在各种社交网站上，各种控诉。

作为一个虽然有点刻薄，但又有点传统的人，我还不习惯当众抒发讨厌这个姑那个姨之类的牢骚话。

我们家奇葩也较少，亲戚基本都正常，问问题问得不到位，可以笑一笑不回答，再接着问，可以说打牌啦打牌啦，或者吃橘子吃橘子，堵住人嘴。

仍不奏效，走开好了。这是理性+客气，为了大家好，不出口伤人，以我们这一行的牙尖齿利程度，噎死一群人算什么难事呢。

但这种场面不好看，显得无能。一年就走动这么几趟，何必呢。

另外呢，如果用功利一点角度讲，说明还是自己混得不太好，没有让人一眼看出来，大家还是为你忧心。怎样才算是一目了然的成功人士呢？房产证有一串也不能当项链挂脖子上，脸上擦的粉再贵，也没有字幕功能，逐个跟人介绍身上这件大衣多少钱，这个包又多少，炫耀起来还挺麻烦的，而且人家还是不太服你。我妈说今年谁谁来说自己的包多少钱，羊绒高领打完折多少钱——显然受了点触动，我只好告诉她，你身上的羊绒也不便宜呢，都这行情，不要羡慕。

你看，报数字，不怎么管用。没有几个人由衷地羡慕人。

估计只有像宿迁的那位强东一样，给村里一人发1万，被围着称赞的几率才会高一点了。——很多当下

贫困男就做着这样的梦，苟富贵，给村里派钱，娶个清纯型。

但即便这么下本烧钱了，还是不可能让所有人满意。在嘴刁的人看来，当众发钱，派红包，做慈善，拍合影，送功德匾，这件事气质太村了，散发着腐旧的味道。效果如同庞麦郎直抒胸臆，要在光滑的地板上摩擦摩擦。

横竖都挺难的。你生活在这个阶层里，四邻都是差不多的人生，你就注定了要与之周旋。

诞生不了什么有趣的话题，喝酒喝得烂醉如泥，吹牛吹得不省人事，东拉西扯讲完了，就开始看屏幕上无聊的歌功颂德。第二天串串门，扔下一点钱，就算礼数尽到。可以安心搓麻了。有Wi-Fi的家庭，略微多一点选择。

明年发誓不回家过年，算哪门子硬气呢？还不就是改去对象家乡轮岗。

换个故乡，换个天地，仍是谈笑有毛线鸿儒，往来无非是白丁。这里的白丁，是广义的。甭管月入几万，甭管平时如何装精英，一走亲一访旧，一坐在春节晚会前，一包饺子，全露了馅。过年已经无可挽回地变成无聊的事件。

等等，还有第三条路线，出国游。朋友圈里基本都在东南亚海滩上晒照片，剩下几个在日本。

比起来，还是略好一点。起码碧海蓝天比听一晚上鞭炮顶着一天差空气强，但也就逍遥几天，多数人还得掐着点去，掐着点回，如果拖家带口没有保姆同行，基本也就只能逍遥几个钟头。

大年初七，你就得开始爬向贵公司，准备给自己和全家的羊年一个交代。

这样的日子再坚持10个月，就可以和其他人一样，庆祝猴年了。

就这么顽固地往下过吧。■

66

大年初七，你就得开始爬向贵公司，准备给自己和全家的羊年一个交代。这样的日子再坚持10个月，就可以和其他人一样，庆祝猴年了。

99





## 快乐的春节, 越来越难得了

文 | 崔鹏

高清杂志网原创  
www.gqzzw.com

你过了一个快乐的春节假期么? 关于这个问题, 我在我熟识的人中做了一个简单的统计。你先不用急着回答, 我们先来讲一个希腊神话故事。

在古希腊神话中有个国王叫迈达斯, 他管理的地区在现在的小亚细亚半岛, 也就是土耳其。迈达斯曾经请酒神厄尼索斯和森林之神希勒诺斯吃过饭, 两个神为了感谢款待就答应满足迈达斯一个愿望。迈达斯提出的要求是, 凡是他所见的都可变成黄金。迈达斯通过两位大神实现了愿望, 但是他仍然不快乐, 这是为什么呢?

对于迈达斯遇到的心理问题, 伟大的丹尼尔·伯努利给出了答案——你听说过这个人么, 他和他那个超人家族几乎是现代所有理工科学的奠基人。特别是丹尼尔·伯努利, 他在16世纪就提出了流体力学这个学科的基础, 而350年后我竟然在这门课上还没有及格——人们快乐与否, 取决于导致快乐因素增加量与原来拥有量的比例。这句话太拗口了, 拿迈达斯的例子来说就是, 迈达斯是不是快乐, 取决于这个国王新获得黄金量与其原来拥有黄金量的比例情况。如果黄金增量比例逐渐变大, 那么迈达斯就会快乐。但是, 迈达斯保有的黄金量越来越大, 他所见的能变成黄金的东西的量却是基本不变的, 所以迈达斯的黄金保有增加比例越来越小——这就是最富有的迈达斯反而不快乐的原因。

在我关于春节是不是快乐的小统计中, 结果很明显地显示, 人们的春节假期呈现出一种快乐减少的趋势。其实大多数人对于快乐与否是麻木的, 他们只希望这个假期平稳地度过。作为成年人, 他们承担着让家人和长辈享受到快乐的责任。从某种程度上讲, 他们类似于希腊神话中的迈达斯, 快乐之源的流量已经很难自然地呈现增量了。

而对于年轻人和年龄相当大的人来说, 春节假期却是快乐的。这也很好解释, 更加年轻的人甚至小孩, 他们的“黄金保有量”还不够大, 所以他们的快乐之源的

流量还处在增大的过程中, 所以这些人的平均快乐程度要好一点。而老年人之所以快乐是因为他们的信息获得渠道相对封闭, 比如他们很少从互联网上寻找段子或下载美剧, 春节对他们来说是个有关娱乐的信息爆炸的日子。

在我的统计中, 还有很多人去了庙会, 这个最令人痛恨的娱乐形式(我一向认为应该对去庙会的公司人增加个人所得税的比例)。其实可以这么看, 庙会就是个快乐方式解决商。它是为那些肩负让家人快乐, 但无力解决的成年人预备的。它兼具了几个特点, 相对廉价、低质量和比较浅的娱乐记忆——我总觉得每年带小孩去庙会的人有这种想法: “你过节要快乐, 你看我带你去了, 至于你是不是真的感到快乐那是你自己的事啦。”不过, 从庙会还是有那么多人去可以看出, 在人们的假期快乐市场, 市场空隙还非常大, 这是很多有关快乐方式解决商大有可为的地方。

就像我们以前说过的, 投资理财是一门关注人们幸福和快乐程度的应用学科。你在一个漫长的假期是不是快乐, 这很重要。我根据我浅显的看法可以给出几条关于快乐的建议。

首先, 你不妨给节日的度过设置一个目标。这个目标不要太宏大, 也不要太繁琐。前提是, 你最好有什么爱好。

另外, 你需要保持对很多事物的好奇心, 这有助于你保持活力, 也会帮你变得更快乐。在信息泛化的年代, 保持好奇心越来越重要了。

再次, 不要为了担心别人快不快乐而焦虑, 没人会看牵拉着脸而自己觉得高兴, 放松一下自己的责任感——这是给那些已经成家并且担负三代人的公司人的建议。

最后, 不要总是看手机的朋友圈, 抢红包也很无聊的。■

就像希腊神话里的那个国王一样, 人们快乐的成本越来越高。

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







## 学墓穴设计也能成为好设计师

墓穴设计研究者、拳击手、资生堂空间设计师，这些称号属于同一个人——山田明宏，在日本总部工作8年后，他想通过派驻海外找一些新方向。

文 | CBN记者 赵慧

图 | darey

看上去，山田明宏有点凶。他更像个“一出拳就停不住”的拳击手，或者PS平台《龍が如く》（人中之龙）这种格斗类游戏的死忠玩家。如果让他为自己加个标签，比起“资生堂的山田”，他会毫不犹豫地选择“金毛山田”。

实际上，他是个设计师。2010年开始，他被日本总部派驻到中国资生堂担任广告·设计部部长，负责品牌和活动的空间设计与展示。亚洲各国的品牌空间设计也由他监修，所以他会穿梭在那些他完全不懂当地语言的国家，用图画来和当地执行人员沟通。

以他为中心的各种传闻中，他曾经不算平凡的研究领域最能在新人中激起话题——这个当年在建筑科念坟墓空间设计的学生，把空闲时间都花在漫步于东京416万平方米、埋葬121万人的8个陵园里。

“我喜欢给那些看不见的东西赋予形态。”山田明宏说，他当时满脑子想的都是怎么能在墓碑和空间构成设计当中体现对故人的追思，但这研究一度给他造成精神压力。于是在毕业前，他放弃了这个方向。

一次展览中，山田偶然看到了资生堂橱窗设计的大幅照片，之后他大脑一片空白，从东京六本木一直走回了涩谷。“我似乎体验到了从未有过的感觉。”他立即找来在美院念书的朋友询问，是否有机会去这家公司工作。

最终山田成为唯一获准入职的新人。后来，他听说在那轮应征中，有2400个竞争者。当时的面试官——包装与空间设计总监杉浦俊作询问的所有问题，都只和他提交的作品有关。“我到现在都不知道他们为什么会录取我，其实我也没做过和墓穴有关的设计。”

当时，资生堂给这群新人的一个任务，是让他们临摹一套字体，以此作为职业生涯的开端。这套资生堂自行开发的字体有独特的曲线和留白设计。一个先于他入职的同事觉得他笔画稍细，给了他一个建议，“嗯，在粗细上，大概还差一根头发这么粗。”没人能预料到山田的下一步——他立刻拔下一根头发开始比较。

设计师们都有挑战Deadline的体验，山田也曾冒过这样的险。在为2011年资生堂中国30周年的上海庆典做空间设计时，他总是对本应由一些销售员拿着商品做展示的方案感到不满意。在展场正式动工前，山田终于决定推翻这个保守的设计，而将展场变成一棵红色纱幔围成的树。这个设计为他赢得了日本空间设计协会的“2012年空间设计优胜奖”。

进入公司这些年来，山田的工作内容和领域其实并没有太大变化，“我感到经验在增加，责任在加重，因此，必须拓宽设计上的视野，以及做一些指导类的工作。”来中国的前一年，山田曾遇到瓶颈期，那时他已经在资生堂工作了8年，想要“寻找一些新的方向”，后来，他当时的上司向他推荐了这个来自亚洲市场的工作机会——这位上司本人也有过海外派驻的经历。山田接受了这个机会。

“作为设计师，谁都有开设自己设计事务所的梦想。”山田并不否认这一点，但他也承认，独立并不是一个简单的决定。最近，山田多了个新标签，日本总部的同事开始叫他“山田工务店”，意思是各种品牌的工作拜托给他就没问题。山田喜欢这个称呼。■

联系编辑：mengjiali@yicai.com

### 个人档案

姓名：山田明宏

星座：金牛座

学历：东京电机大学 建筑学硕士

职位：资生堂（中国）投资有限公司

广告·设计部 部长

### Q&A

C=CBNweekly

Y=Akihiro Yamada

C：习惯上海的生活了吗？感受到文化冲击没？

Y：派驻前我经常来上海出差，倒是能适应。但厕所是个问题——现在可能比较少了，没有门的厕所，即便有门但还是能被看光光的厕所，还有用完的厕纸不是丢到马桶里冲走而是要放到旁边的垃圾桶里……这些事果然还是有点违和感。

C：作为设计师，讨厌什么行为？

Y：妥协。曾经在另一个国家遇到过一件事，所有人辛苦了几个月准备好开店，但当地社长因为商场隔壁品牌未经知会擅自更换，所以当场做出取消品牌入场的决定，这其实是交涉、努力一下就能解决的事情啊。

C：还有和念书时一样的梦想吗？你觉得自己的梦想实现了吗？

Y：这问题其实让我愣了一下。我现在的梦想是让家人幸福，并且让这个幸福持续下去。这是我的梦想、愿望，也是人生目标。我会为此尽力。

C：喜欢哪个设计师？

Y：Wonderwall的片山正通。





## 京东怎么用海归？

京东的国际管培生项目从2013年10月启动，这些拥有国际名校背景的年轻人经过了1年的培训，正以最快的速度成为京东的下一代骨干力量。京东的尝试或许对雇佣双方都有启示意义。

文 | CBN记者 卢隽婷

2014年12月17日，在北京的一场众筹早餐会上，京东与“小额信贷之父”尤努斯创立的格莱珉银行正式签订了战略合作协议，推出中国农村小额贷款业务。格莱珉这种独特的金融模式对于京东推动渠道下沉和发展互联网金融有很大帮助。

很少有人知道，尤努斯的这次中国之行，原本计划要见的其实是马云。

扭转局势的正是京东的国际管培生邱煌。在美国麻省理工大学斯隆商学院念MBA时，他曾为尤努斯教授工作过两个月，并帮助格莱珉基金制订过进入中国的市场计划。因此当他得知尤努斯即将来访中国时，认为这是一个可以帮助正在推进渠道下沉的京东与格莱





从左至右:

陈婉

天秤座 / MBA, 沃顿商学院

李迪恒

狮子座 / MBA,  
加州大学伯克利分校

许庆飞

摩羯座 / MBA, 沃顿商学院

洪洁

摩羯座 / MBA,  
欧洲工商管理学院

邱煌

处女座 / MBA, 麻省理工学院

林志彬

双鱼座 / MBA, 伦敦商学院

东给了这群年轻人很大的信任, 建立了一个只有他们7人的微信群, 直接听取他们的想法——对于这群经过精心挑选的具有全球化背景的人才, 京东希望他们能成为下一代领导者。

事实上, 京东对于年轻人才的重视从2007年获得投资后就开始了, 刘强东甚至对外宣称, 认为迄今为止自己做得最正确的, 并不是建立自有物流系统, 而是建立京东的管理培训生TET (Trainee Eagle Team) 机制——这个项目在过去的8年中, 共招募了300多个优秀的毕业生, 通过3至4年的培训, 这些人已经逐步成为公司的中坚力量。

不过这些对于迅速扩张中的京东来说, 还不够。2014年5月22日, 京东在纳斯达克上市, 以接近300亿美元的市值, 创造了当时中国公司在美最大的IPO。而在这之前, “国际化” “走出去”, 已经成为刘强东和京东首席人力资源官隆雨谈话时最常提起的字眼。

这一次, 京东参考了欧美市场给予全球顶尖商学院MBA毕业生的平均起薪, 采取现金加股票的双重激励机制, 希望吸引这些具有优秀海外背景以及3至5年工作经验的留学生。2013年10月, 隆雨亲自带队到哈佛、斯坦福等美国6所知名高校进行了全英文的宣讲。在她所携带的宣传册上, 一只代表京东的小狗踩在筋斗云的顶端, “意思是, 西天取经回国了, 要把国外的经验带回国内。”隆雨对《第一财经周刊》说。

这场宣讲给在香港长大的李迪恒留下了深刻的印象, 这是他第一次接触京东, 之前他在南亚四国担任国泰航空国家经理。“我听到一些数字, 10年间京东从一个几十人的团队扩张到6万人, 成为全球最大的电商之一, 人才的机会也多, 这样的发展是美国一些高速增长的公司也少见的。”宣讲结束后, 李迪恒给京东投递了简历。

京东10年的成绩也打动了当时在沃顿商学院就读的哈尔滨姑娘许庆飞。有着多年投行经验的她曾经从投资的角度观察中美的互联网企业。对她而言, 电子商务作为一个新兴领域, 对人才更加包容, 和其他行业相比, 更愿意接纳来自不同工作背景的人。而京东的国际管培生项目给每个入选者提供了1年的轮岗时间, 给了她这样的互联网新人了解和学习这个行业的机会。“这是个非常奢侈的机会。”许庆飞这样认为, 她也为此放弃了国外一家私募基金的Offer, 回到国内。

这场国际宣讲会的候选人都拥有过硬的名校背景, 隆雨的任务是要在其中选择最适合京东的人。 >>

珉基金建立商业联系的好机会——京东2015年计划将农村电商作为主要发展方向, 这与格莱珉的战略相符。于是邱煌写了一份详细的报告直接发给了刘强东。几个小时之后, 他得到了回复: 全力推进。由于之前就和格莱珉中国区CEO及尤努斯认识, 邱煌很快获得了与尤努斯见面的机会, 并向对方阐述了京东未来的战略考虑, 同时江苏宿迁农村出生的刘强东的背景也打动了尤努斯, 最终促成了这次合作。当时的邱煌入职京东还不到4个月, 是公司第一批国际管培生之一。

京东的国际管培生(IMT)项目启动于2013年10月, 第一届入选的6位管培生, 全都是来自沃顿商学院、斯隆商学院、伦敦商学院等知名学府的MBA应届生。刘强



“你曾经的梦想是什么？你为你的梦想做过什么？”这类“汪峰体”是隆雨常在面试时会提到的问题，她想要找到有创业心态，同时对电商行业及互联网行业有梦想的人。

具体来说，自我坚持、有快速学习能力是最吸引隆雨的两大特质。在澳大利亚生活过的邱煌曾经在当地创立了一家连锁寿司店，年营业额为500万澳元。毫无创业经验的他从市场研究做起，一步步扩张自己店铺网络的故事打动了隆雨。

另一个被强调的特质则是接地气。在智联招聘海外事业部总监孔晶晶看来，海归回国后在民营企业就业，最大的问题就是职场适应性。这也是隆雨担心的问题，因此她希望能找到符合京东草根精神和能适应创业公司工作氛围的人。尽管李迪恒从小在香港长大，也从未接触过京东，但他在机场管理一线地勤员工超过5年的经历，以及过程中体现的吃苦耐劳的特点为他赢得了京东的Offer。

和李迪恒一样，所有入选的国际管培生无一例外都是互联网行业的新人。对他们来说，京东的IMT项目为他们的职业转折提供了很好的机会和平台。比起TET项目，京东在IMT项目上投入了更大的资源，给这些行业新人的转换过程提供了充分的锻炼。

为了让这群国际管培生快速适应互联网行业及

京东的做事节奏，公司设置了三个阶段的训练：集中培训、集中轮岗和自由轮岗。首先是在1周的时间内接受京东不同业务部门副总裁以上级别高管的密集培训，课程涵盖了京东旗下5个子集团的最少18个业务部门的内容。之后的3个月在京东几个核心部门固定轮岗。然后则是半年的自由轮岗时间，管培生们可以根据自己的兴趣及未来发展的考虑选择轮岗的部门和时长。定岗之后，会有高管作为一对一的导师，提供一些职业建议和学习机会。

陈婉认为这个项目能为她的个人发展提供更大的舞台，这个沃顿商学院的毕业生也因此放弃了美国亚马逊总部的Offer，回国发展。“在京东有很多开阔眼界、接触高层的机会。”在轮岗过程中，她还获得了和全球一线时尚品牌高层谈判的机会，这是其他公司管培生很难获得的锻炼。

除了给这群年轻人自由发挥的空间，京东也给这批初次接触电商行业的管培生足够的耐心，“没有划任何框框”，隆雨说。伦敦商学院毕业的林志彬曾在培训过程中多次调整自己拟定的轮岗计划，因为他总是在不同阶段对京东产生了不同的认识。“公司会和我们讨论在哪里学什么最快、最好。”林志彬说。最近，他对移动电商产生了兴趣，于是加入了京东和腾讯合作成立的微信手Q团队。

## 京东的国际管培生项目Know-How



### 招聘要求



### 每年预计录取人数



### 入职培训



资料来源：  
根据采访资料整理



[kù] 话题





## 过完这个春节, 你又Get了啥?

矮玛, 年前是感觉真的撑不下去了, 年后又竟然有一种好累啊终于能重新做人之感。又Survive了一个春节假期, 你又Get到了什么新经验呢?

文 | CBN记者 娄晓晶

插画 | 唐古拉

又Survive了一个春节假期, 大家感觉怎样呀?

为什么说Survive呢? 因为农历新年的这个7天假期好像已经成为一年之中可能最为磨难重重的节日了啊——主要问题是那种挥之不去的Routine感, 就是大家的过节方式Supposed to be一样的: 回家、吃饭、穿秋裤。所以我们这一朵朵在大城市里面十分活泼的奇葩个体就都变成了统一的整体, 这当然会让我们面临很多问题。

顺便一提, 之所以前面列了这么一大坨英文, 也是为了治愈一下你我在整个春节里一口鸟语都无处可使的寂寞。有没有很贴心?

假期的朋友圈里有一篇过年感想引起了很多人的共鸣, “每年春节, 我都会封存大部分的自己, 只留下小小一部分, 来度过这个奇怪的节日。” 我们也同意这个观点, 而且最后留下来的这小小一部分, 想必每个人都差不多吧? 封存起来的倒是每个人不一样的地方。

同时由于年复一年都这么过, 大家也都开始准备作战攻略, 社交网络的流行则更让这事儿四处蔓延了, 身处天南海北仍可以随时交流经验教训。于是, 今年你一定看到了比往年都多的回家大战亲戚秘笈, 吃了更多的因为微信群和朋友圈而找到的前同学前同事聚会饭, 尽管它们很可能让你屡屡在现场出神, 直接陷入人生思考: 哎原来每年与我为伍的都是差不多的这几个人, 大家才能共度一个美好的唱K和吃宵夜的夜晚, 我的人生是不是没有进步, 它的意义到底在哪里……所有这些过程让你陷入了一种同时身为参与者和批判者的分裂。

所以这个节日的磨难感也可以理解了, 毕竟是年关呀。其实日子就是一天一天过去, 非要过个年则完全是个形式感, 好像一起过了年我们就拥有了共同的年轮一样。然而呢, 所有磨难都是有意义的(或者至少能给你带来一记伤疤)。那不如就索性化身为观察者和体验者, 这样在整个春节过完之后, 你多少可以Get一些新的人生经验。

比如你可能已经更了解了全国各地的过年方法, 南方人可能会在朋友圈的晒图中发现北方人的饺子居然不带汤, 或者其他地方的人一起感慨四川人居然年夜饭也可以吃火锅; 然后微信似乎完全战胜了运营商, 所以短消息拜年竟然基本绝迹了有没有? 而你收到的很多GIF拜年动图可都是50岁以上微信群的最爱表情哦。

另一方面, 回家之后近距离的发现可能是, 我们的爸妈真的很爱电视购物, 从收纳袋到净水龙头, 买回来净堆着, 跟我们自己买鞋买数码产品的架势一模一样; 同时他们最爱的电视节目也真的是毕姥爷主持的《星光大道》, 以及听听央视的全球局势分析; 而你在起床之后上床之前都对着手机和iPad的时候, 他们也真的有点百思不解……这让你有点伤感。

或者你可能完全忘了春节必做事项101而穿了一条露出膝盖的破洞牛仔裤回家, 结果塞翁失马, 姥姥居然就多给你包了一点红包买条裤子呢。

Anyway, 我们总算是平平安安地度过这个春节了, 现在假期结束, 希望Get了人生新经验的你在2015年更加快乐。

>>



## 生活新发现



01 所有关心国家大事的人都对本山大爷是否还腰板硬朗颇为关心,而最终他消失于春晚说明了一切。这实在让人忍不住和父亲叔伯一起指点江山——毕竟这是为数不多可以和长辈一起探讨的话题啊!还横跨政治和娱乐两大热门领域。

02 电视购物在广大的新一线城市大有可为啊。它们完全占领了中老年市场,从收纳箱到净水龙头到菜刀和面包机,什么都卖得出去。

03 原来凤凰传奇和筷子兄弟能和平Remix共舞,看来广场舞也能实现大和谐。滴滴和快的则在情人节秀起了恩爱(易到可能在说,烧烧烧!),而自己还是单身!

04 央视4套和深圳卫视可以全年无休地播报全球局势,见天儿“台海风云急,美帝太霸

道”,而我们那些50后的爸妈啊,他们真的爱岗敬业。

05 《星光大道》这档节目的渠道下沉也做得太好了。我说为什么年轻人觉得一秒钟也不能忍的毕姥爷还能常年主持正牌春晚呢!

06 微信群可以默默退出啦,以前因为点名的退群提示而痛苦的脸皮薄星人感谢微信团队的人性化举措。

07 今年真的没什么人用短信拜年了,一切都变成了微信群发,这世界变化快。鉴于群发的上限为200,在这个人均好友可能已经过千的时代,收到群发微信也不算是太不动脑的一种行为了……当然更为真诚的方式是发语音,或者是为你定制一条祝福,这简直是奢侈品的意义。

08 强东好像已经把奶茶彻底搞定啦。这绝对是一场绝世的的爱恋,毕竟40多岁了还删微博也是不忍直视,还以为这种事只会在18岁初恋的时候发生呢,看来是真爱哦。只望强东找到老板娘,莫忘消费者。

09 没人知道羊年吉祥物到底是什么羊。最后还是《纽约时报》比较聪明,它们的标题是:中国农历新年马上就要来了,庆祝这个“各种有角反当动物”年。

10 90后也已经进入发红包的年纪了。同时,还有一批更厉害的90后竟然已经开始作为父母领红包了。这世界是不是变得太不公平??

11 朋友圈里除了自己都在旅行!并且大家的旅行都很成功,还都出境了,还都温泉海鲜了。团圆年夜饭好像没法跟旅途小酌PK啊!

## 春节迷思



01 奥斯卡在今年的大年初五举办,除了害苦了一批以挖苦别人穿的是何为生的时尚博主,也害苦了要费心揣测黄圣依到底有没有被邀请、汤姆·汉克斯到底几年没上奥斯卡的娱记。所以黄圣依的礼服究竟找到没有?

02 春节可以帮你弄清一个疑问,在塑身中,吃到底是不是和运动一样重要?如果你稍微有点实验精神,就可以把这事儿当成一个设定对照组的实验,以两天为单位分别试一试多吃多动、不吃不动,以及自暴自弃的多吃不动各会有什么结果……

03 如果你驻留在北京这样的雾霾大城市,你会发现PM2.5跟汽车的减少及工厂的停工可能确实有关系,因为天气确实好了两天,但一转眼又恶化了,那么空气污染这事儿到底应该算在谁头上?

04 如果将春晚给你带来的疼痛等级分为1至10,你给打几分?然后你就发现,自己其实已经失去了这项评判能力,对今年的吐槽也不是很积极了——因为在每一则努力制作的综艺节目和剧集的映衬下,春晚只是喧闹世间的一场背景音乐而已。

05 为什么回家了竟然还水土不服?在肉体上如此,比如自己居然还可以长痘(你以为自己的青春期已经过去1万年了);情绪上也一样,比如你平时都是谈笑风生的饭局之魂,但在自家的饭局上就退化为表意不清、知识狭窄的可怜人。

06 红包最大的受益者是不是苹果公司?因为竟然有很大一批为了更好地抢红包而换手机的人士(也有为发红包而换的,这样的人真的有,只是没活在你身边),还有一些因为把手机摇出10米外而不得不换机或维修的朋友。



像林志彬这样有大公司工作经历,同时拥有海外教育背景的人来说,再进行职业选择时,薪酬已经不是重要的考虑因素,这份工作能否提供无限的发展空间,能否在过程中接触新的、打破常规格局的事物才是他们更看重的。“MBA人才首要考虑的是平台和机会,民营企业对海外人才的重视程度也让他们颇受鼓励,并愿意加入。”孔晶晶对《第一财经周刊》说。孔晶晶的团队每年帮助20多家中国企业到海外组织招聘,她发现从2013年开始,民营企业对海外人才的招聘需求明显超过了外企和国企。根据智联招聘的调查,尽管有70%的海归会将外企作为就业第一选择,但从结果看,85%的人因为不同原因最后选择进入民营企业工作。

同样这么想的还有欧洲工商管理学院毕业的洪洁。有着5年多咨询公司经验的她曾经是公司里有史以来升职最快、最年轻的经理。“找一份能养活自己的工作不难,但去一家飞速发展的创业公司,却有无限大的想象空间。”她看到,无论在中国还是欧美,最顶尖的人才正在经历从外企到私企再到创业公司的流动趋势。她认为咨询行业教给了她逻辑思维能力,但她更想去实业中看看纸上谈兵的“企业战略”能否由自己来真正实施。

另一方面,洪洁和伙伴们的表现也远远超出了京东的预期。负责IMT项目的京东人才发展主管纪冬妮告诉《第一财经周刊》,在原先的培养计划中,他们对这批国际管培生真正带领团队的预计时间设定为3年,但结果是,这群国际管培生往往在轮岗中就已经成为项目的主导者了。

第一批的4位国际管培生已经在2015年1月提前定岗,以合伙人的形式组成了一个全新的业务部门——京东全球购。这是一个跨境电商业务部门,简单地说,就是把国外的商品带到国内销售。

这个项目的缘起是刘强东给国际管培生们布置的作业——你如何看待京东开拓海外市场?李迪恒和他的伙伴们从提交商业计划到最后获得刘强东认可并开始执行项目,只用了1个星期。目前,这支几十人的团队,在短短几周内已经将业务上线,并实现了部分销售。今年,他们的目标是要引进1000个国外品牌。这样的企业文化和工作节奏都和李迪恒之前的工作经历很不一样。“尽管京东规模很大了,但仍有一种创业公司的感觉,每天做的事情都是别人没有做过的。”如何适应这种工作氛围,是李迪恒目前最大的挑战。

对于这群国际管培生来说,另一个挑战是如何担

66

刘强东给了这群年轻人很大的信任,建立了一个只有他们7人的微信群,直接听取他们的想法——京东希望这群具有国际化背景的年轻人能成为下一代领导者。

99

负起一个真正的管理者的角色。在曾有投行工作经历的许庆飞的经验中,所带的团队最多也就两三人。“来到这里以后,才是真正的带团队,”许庆飞说,“这非常考验领导能力,比如你如何发现员工的优劣势并加以引导。”参与全球购业务之后,她和伙伴们要一步步从零开始,招聘人员、联络资源,组建和管理自己的团队。目前她的手下有将近20人,而这个团队预计在2015年下半年要成长为一个100多人的部门。

4个国际管培生在这个全球购项目中承担不同品类,每个人都要负责从招商、运营到法务等所有事务。陈婉几乎是以创业者的姿态在工作。“京东在一个高速的跑道上奔跑,快到什么地步呢?一边以250的速度开着,一边还要换车轮。”她笑着引用了当年隆雨在学校宣讲会上让她印象深刻的那个比喻。

2014年10月,隆雨再次带队出国。许多学校的宣讲会现场人数达到了五六百人,是当初的5倍。这一次,他们还去了英国。伦敦商学院的宣讲吸引了不少亚洲其他国家的学生。

京东同时带去的,还有TET和JDRun暑期实习计划。从2014年开始,这两个原本只针对中国学生的项目也将每年以一定比例在海外招聘,这扩大了京东可能吸引的海外人才的年龄群。

到目前为止,第二届IMT的招聘收到了1000多份简历。新一届的入选者将在2015年的8月入职。有了第一届作为标杆,第二届的要求更为严格,录取比例大约在100:1。今年的国际管培生项目还进行了改良,分为定向培养和综合培养两种。已经明确未来发展方向、对京东某一特定领域感兴趣的人可以选择留在该领域定向培养,提升效率。

从长期来看,未来京东对于IMT项目可能会逐渐放开,对是否是MBA以及有工作经验不再有硬性要求,隆雨认为京东还需要慢慢储备国际人才。“但至少前3年,我们还是会保留现有的标准,”隆雨说,“因为京东发展得太快了,目前急需成熟的人才充实到工作中。”





## 人生大道理

01 对于有孩子的人来说，在一年一度的“自己带娃生存挑战”之后，保姆阿姨们终于从祖国的四面八方回来了，她们带来的不仅仅是自己的肉身，还有身上闪闪发亮的光环——因为她们带来了无数职业妈妈家庭的团结稳定。恭喜你们，有娃的人，在经过了一整个春节之后，你终于可以上班休息了。

02 小时候长得萌没用，十八变往往都是往差里变。看看朋友圈里贴出来的童年照片你就懂了。因为圆脸Q版身材和位于脸部中间的眼睛是萌的代名词，就算不是Hello Kitty也有种哆啦A梦的萌值，而一旦长大，就……

03 抢红包这种事可以凸显一个人的性格。有人默默抢红包直到被群里其他人点名指出；也有讲究人物如果自己没先发过，就不会抢红包；也有人一喝多就发大红包，还有被红包诈骗或抢红包抢出事故的，世界真奇妙啊。

04 如果去年读书多，今年可以自己罗列一则书单，算是每看完一本书就在豆瓣Mark一下的年终特辑版。如果今年实在没看什么书，转发别人的书单也是一种很不错的年度总结，很有一种心在路上重新出发的感觉哟。

05 春节期间好像全世界的便民设施都离去

了，只有Shopping Mall依然屹立不倒，就像走遍全球都有麦当劳安抚你受伤疲惫的胃。而春节期间你发现只有兰州拉面才是人类的好朋友，一年一度检验你家楼下的兰州拉面是不是正宗的时候到了。

06 在这个悠长假日过去之后，你掐指一算，下个节日大概就是清明了，居然还有一季之久……这又让人有一种过不下去之感。顺便一提，2015已经过去1/6了，不过基于我们之前讨论过的节前综合症的影响，这0.16666的2015年你应该是什么也没做吧？

联系编辑：chenrui@yicai.com



**citibank**  
花旗银行

**citi**

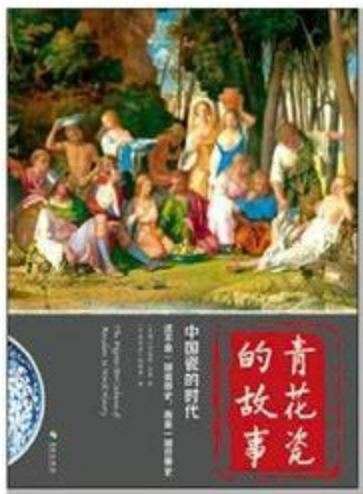
## 购汇，惊喜连连

即日起至2015/4/30到花旗银行购汇，享优惠汇率，更有机会赢口袋相印机/平板电脑！



关注微信「花旗银行财富管理」  
400-821-1880 citibank.com.cn





## 中国瓷的时代

罗伯特·芬雷以瓷器，尤其是青花瓷为中心，从时间与空间两个方向切入，追溯瓷器的来历、变迁、用途、传播、影响与魅力。这样，书中就带入了中国文化史、中国艺术史、茶艺文化……也带进了西方工艺史、西方饮食文化史、西方生活史等。

高清杂志网原创  
www.gqzzw.com

01

### 18世纪的景德镇

殷弘绪的作为显然未负所望

18世纪刚拉开序幕，法国人殷弘绪在中国东南的江西省设立了一处教堂，地点是昌江畔的制瓷重镇景德镇。这名法国耶稣会新派来的会士，1698年在广州登岸时35岁。

接下来40年间，陆续约有50位耶稣会士与殷弘绪在中国共事，他不是其中最出色也不是最引人争议的一员，可是他独有一股旺盛的好奇心，喜欢探究罕见事物，而且擅长过滤并整理资料。派驻景德镇20多年之后，殷弘绪奉命主持法国在北京的传教事务。期间，他译介了多种有关中国医药、币制与行政的著述，还寄送各种报告回国，描述养蚕之法、丝质及纸质人造花的工艺、合成珍珠的制作、天花疫苗的接种防治，以及茶叶、人参和竹子的栽植。耶稣会士都是饱学之士，耶稣会也期待他们深入接触派驻国的当地文化，殷弘绪的作为显然未负所望。

1712至1722年10年之间，殷弘绪写过多封长信，向中印传道事务部的司库欧里汇报制瓷方法。这些信函很快就收入《耶稣会士中国益智奇闻书简》，全书34卷，是第一部可供欧洲人广泛取得中国相关知识的巨著。这份资料后来又收入《中华帝国全志》，作者赫德曾

任路易十四的专职司铎；伏尔泰和其他多位哲学家大力推崇中国，就是深受此书影响。狄德罗编著的巨著《百科全书》，反映了整个启蒙思想的缩影，但是他写到瓷器时也认为自己再怎么写，都不如直接引用殷弘绪。殷弘绪之所以得到如此重视并发挥相当影响，正是因为他的景德镇书信，又称《饶州书简》，为西方国家首度提供了既正确又全面的报道，为欧洲人带来希望——终于，可以破解他们苦寻多个世纪的中国制瓷秘方了。

展阅殷弘绪《饶州书简》，读者获得的知识不仅限于黏土、釉药和窑炉的相关技术细节，他笔下还勾勒出这座天下第一瓷都忙碌熙攘的气氛，呈现了中国地方省份及其城镇工匠人口的生活景象。在景德镇，殷弘绪记载，四面八方都是挑夫试图挤过街头的呼叫呐喊，来自帝国各个角落的商贾涌入巷弄和库房，同日本、东南亚和欧洲来的外国贸易商摩肩接踵。夜晚进入景德镇的景象则仿佛明月临照全城，火光处处，整座城宛如巨大火炉。

景德镇位于昌江畔，江水流自江西东北与安徽隔邻为界的北面山区。水出深峡峭岩流速减缓之处，正是景德镇所在位置，在这里河面变宽，水深变浅，蜿蜒为一道5公里长的曲折河谷。几十条支流涌入谷地，奔流的冲击带动了水车、铁碓，敲击岩块变为碎土，成为制陶的原料。

02

### 3亿件中国瓷

已经使用大量的生产工序

殷弘绪抵达景德镇之时，它是全球最大的工业复合生产区。3000座窑密布全镇，凌乱地挤在四周坡地。

殷弘绪的任务有二：一是在陶工中传教得到信徒，二是打探制瓷的秘密。两项任务他都殷切希望成功。全球各国都在仿造中国瓷器，不仅仅是路易十四治下的法兰西而已。

殷弘绪写道，有些教友以揉土为生，“但这是份极苦的差事。这些基督徒往往没法来教堂，除非找到人替代，否则不能请假。因为揉土中断，其他工人都得停下来空等。”然而揉土只是诸多步骤中的一项，相互之间有密切的整体协调搭配。早在现代机器及生产线来到之前，景德镇就已经使用大量的生产工序。殷弘绪表示，因为“景德镇一地，独挑运销瓷器到全世界之大梁”，因此这类高效率的生产技术非常必要。亚当·斯密对于这样的生产关系想来也不会意外。亚当·斯密见过爱丁堡和巴黎人家大量炫耀摆设的中国瓷，对此相当熟悉，亦曾清楚解说远销商品的生产经济法则。他在《国富论》知名的第三章中指出，市场愈扩张，商品生产分工就愈细。广州及各处口岸的航海商人下了巨量订单；合作式



作者: [美]罗伯特·芬雷  
出版: 海南出版社  
出版年: 2015年1月  
定价: 68.00元

罗伯特·芬雷, 美国阿肯色大学历史学教授, 著有《文艺复兴时期的威尼斯政治》《围困中的威尼斯: 1494至1534年间意大利战争期的政治与外交》等。

的过程、专门性的技术、标准化的制程, 是景德镇得以快速因应这些需求的唯一方法。

1600年左右, 有位佛罗伦萨商人卡勒蒂对他在澳门看到的中国瓷器大表惊奇: “数量之巨, 可装满整批船队, 更别说整艘船了。”甚至早在16世纪初抵达中国之前, 葡萄牙人就已固定在印度转口装船, 一次载运瓷器高达6万件。一旦与中国建立直接贸易关系之后, 每艘船装上20万件瓷器更成常态。公元1600至1700年之间, 荷属东印度公司每年由中国运出60万件瓷器, 其中20%销往欧洲。荷兰人还在台湾安平设置转运港, 在那里储存了90万件左右的备货。英属印度公司也不遑多让, 在伦敦仓库储放了大量存货。荷属东印度公司旗下某艘船, 1700年1年之内运了15万件; 10年之后, 一艘英属东印度公司的船只, 载走高达40吨(约等于50万件)瓷器。根据当年一份销货单显示, 1732年某艘瑞典商船一口气运了49.9061万件中国瓷回航。另一艘瑞典船“歌德堡号”更厉害, 1745年装了70万件, 连同丝绸、茶叶、藤器、珠母贝和香料等, 来回航期足足两年, 全程4万公里, 却不幸在母港歌德堡近在眼前的距离处沉没。全部加起来, 从葡萄牙人来华算起, 3个世纪内共有3亿件中国瓷在欧洲登岸; 另外还有巨额瓷器销往东亚及东南亚各地。300年间, 中国瓷器外销欧亚每年合计高达300万件。

## 创意、灵便的经营策略 变因来自外在世界

大量生产同样是供应国内商家以及北京御用品大批委制的不二法则。后者的订单包括餐具及祭器, 形制、色彩要求繁多。明代的宣德皇帝最为惊人, 连年订制40万件; 万历皇帝虽然每年只需10万件, 对陶工来说仍是沉重的负担, 因此怨声载道。18世纪初期, 地方上每年还得另外向京里进呈5万件杯盘碗碟。此外, 皇帝也经常下单订制类似数量, 赏赉中国视为海外属国的国主、头目。

大约有300座窑荣获官方指定, 以供应皇帝所需; 若北京来的需求超过官窑供应能力, 有时也会征用民窑搭烧。天子派出宦官督办窑务, 共分24个部门, 指挥50位师傅和350余名陶工。赣北老百姓税负沉重, 以支付设窑、购料、工钱、运费等多项成本。官窑质量标准极高, 有时几近苛虐。督窑宦官认为不合皇家规格的出品, 据说全部打碎并埋入土, 以防凡夫俗子之手玷污。事实上, 监办者私下在国内市场盗卖的不知凡几, 虽然若经查获必遭严办。有些收藏鉴赏行家却偏好民窑出品, 因为更能发挥创意和想象力。

不过官窑只占景德镇全部窑厂一小部分。虽然说不分官窑民窑, 各式手工业者都必须加入行会, 接受雇佣及生活的监督管理; 但多数民窑的陶工事实上可以避开政府管控, 靠自己的技术及勤勉, 满足民间客户的需求。

市场广布各地、要求形形色色, 促使景德镇工匠培养出求新求变的创作心态。精湛的技艺和灵活度, 也是这座瓷都繁荣所系不可或缺的要项, 重要性不亚于标准化的大量生产。这种高度的调适能力极不寻常, 因为小农社会的陶匠性格向来以保守闻名: 他们的原料产自当地, 他们的工作内容重复不变, 他们的行为受当地习俗约束, 他们服务的对象是个别隔离的市场。陶匠往往坚守老方法, 持续生产一成不变的器皿。

然而, 景德镇却呈鲜明对比。由于必须满足远地的市场需求, 因此鼓励了创意、灵变的经营策略, 迫使陶匠突破固守的阵地。

## 新书速递



### 摇摇晃晃的人间

作者: 余秀华  
出版社: 湖南文艺出版社  
出版年: 2015年2月  
定价: 28.00元

著名女诗人余秀华的首部个人诗集, 内容始终围绕爱情、亲情、生活感悟和对外面世界自由的向往。余秀华一直生活在乡村, 出生时大脑控制肢体的部分受了损伤, 但这一切似乎与她的诗人角色毫不违和。



### 财富之城

作者: [英]罗杰·克劳利  
出版社: 社会科学文献出版社  
出版年: 2015年2月  
定价: 58.00元

可算是威尼斯共和国简史, 不过侧重于其在地中海上的外交与战争。数百年间, 威尼斯从礁湖渔村崛起为海上贸易强国, 并且开疆拓土, 凭借狡黠的外交手腕、强悍的海军和金钱贿赂, 左右逢源于东西方势力之间。



### 权力与领导 (第5版)

作者: [美]詹姆斯·克劳森  
出版社: 世界图书出版公司  
出版年: 2015年2月  
定价: 52.00元

这本书对于寻求建立长效领导力, 塑造企业文化和价值观的企业家、管理人员来说有启发意义。领导力并不仅仅是管理职位上碾压别人的权力, 也不仅是死理性派的运筹帷幄, 还有属于企业家精神的热情和感染力。





聂远，演员，生于1978年，以硬汉角色见长，代表作《大唐情史》《雪山飞狐》《绣春刀》，目前正在参加东方卫视《与星共舞》。

## 聂远：稳重不止是待人接物方面

① 从千禧年入行走到今年，你觉得所处的这个行业发生的最大变化是什么？

时间过得太快。记得刚刚出道的时候，感觉把戏演好就可以了，其他一切都不是那么重要。今天跟当初最大的区别是，演员除了要把戏演好，还得做很多辅助工作，尤其是宣传。推广自己很重要，新媒体太多又太快，有的明星可能比较适应和善于宣传，有的人可能不是那么擅长，但最终都得慢慢去适应。

② 你演的都是硬汉角色，但现

在观众的审美口味似乎更偏向于花美男，屏幕上硬汉的比例越来越低，你会为此感到失望吗？

我相信每个演员都有自己的属性，都有存在价值。千篇一律实际上还是很恐怖的事情。今天不管观众审美喜欢滑稽一点的角色还是喜欢花样美男，都不重要，我个人还是比较喜欢男性化一点的角色。

③ 有什么是你早年深信不疑，如今深表怀疑的事情？

刚刚大学毕业的时候，我觉得没有什么自己演不了的角色，什么剧

### 欢迎读者提问

本栏目的问题由本刊征集读者而来，欢迎你来问！同时也欢迎你把你关心的知名人士和对他们的提问发给我们，我们视情况给予安排。最近出场的有海清等人。相关问题请发送至fuqiaolin@yicai.com



### 下期10问人物

彼得·蒂尔 PayPal创始人

本给我我都能发挥好，自信心爆棚。现在是往回收敛了一些，越来越质疑自己的演技，虽然演戏的时间越来越长，却觉得自己刚刚踏进门槛。

④ 你最近学到的一个最有用的技能是什么？

别的没学会，就学会了逗我闺女开心。

⑤ 你觉得最被高估的美德是什么？

包容。它不一定是件好事。有时候去包容和理解别人会适得其反，人都会犯错误都会有缺点，你去理解和包容他的缺点时，可能是在纵容他下一次犯错误，虽然这事的责任方不在你。比起包容，也许该用其他更正确的引导方式。

⑥ 如果可以不计较成本，你最想实现的愿望是什么？

我去年刚拿到拉力赛汽车的职业驾照，这是个很花成本的事情。如果可以的话，我想在赛车这块让自己更过瘾一点，做得更好一点。

⑦ 焦虑是我们的时代病，每个人都有或深或浅的焦虑。你是个焦虑型的人吗？什么情况最让你焦虑？

每个人都有烦恼和所处位置上不好解决的一些问题，大人物小人

物都一样。最让我焦虑和难以解决的是怎么分配时间给孩子和家庭，把他们弄得开开心心的，又不影响工作。

⑧ 你在公众面前的形象一直都特别稳重，电视之外的你做过什么特别疯狂的事情吗？无论是过去还是现在。

我最近参加了一档跳舞真人秀节目《与星共舞》，就像你说的，我觉得男人的形象应该稳重一点，大大方方一点。但是我在“大大方方”这方面做得不是特别好，过去从来不敢在那么多人面前去做那种欢快的、搞怪的舞蹈表演。参加这个节目应该是我近年来做的比较疯狂的事情，想要突破自己那种见到人多就不想说话的状态。

⑨ 过去两年你做过的最大决定是什么？最后悔的一个决定又是什么？

最大的决定是要孩子，最后悔的决定是前两年没早点要。

⑩ 你身边的朋友是怎么总结这两年发生在你身上的重大变化的？

他们觉得我这两年明显变得稳重成熟起来。这还得归结到孩子和家庭，稳重不止是待人接物方面，在演技上多一份理解，多那么一点点生活的积累和感悟，展现出来的东西都不一样。



在过去三年中  
他们曾先后获得

中国商业创新50人殊荣

古永锵 曹国伟 马蔚华 王健林

陈嘉良 梁建章

于刚

雷军

李静

梁建章

陈嘉良

雷军

张近东

潘宁

贝瀚

庄翔宇

葛文耀

于刚

古永锵

许家印

于刚

周鸿祎

潘宁

马蔚华

曹国伟

王健林

陈嘉良

雷军

50

INNOVATORS THINK DIFFERENTLY

中国商业创新50人

商业就是这样  
CBNweekly

创新者  
永远不会独行

2015中国商业创新50人暨第一财经周刊7周年盛典

招商全面展开

CBNweekly  
第一财经周刊

2015.3.13上海

商业合作敬请咨询

华北/尹佩华 yinpeihua@yicai.com 13901025367

华东/吕品 lvpin@yicai.com 13671522507

华南/林赞 linyun@yicai.com 13600452983

高清杂志网  
WWW.GQZZW.COM

CBNweekly  
第一财经周刊

CBNweek.com  
第一财经周刊

行业合作伙伴

BF+D

西林茶坊

战略合作门户

数字会务支持平台

第一财经官方支持

第一财经官方支持

第一财经官方支持





*Ladymatic*

妮可·基德曼的选择

Ω  
OMEGA

北京 ☎(010) 8518 7188 上海 ☎(021) 6287 8686 广州 ☎(020) 3868 2020 沈阳 ☎(024) 2358 9877  
成都 ☎(028) 6129 5692 杭州 ☎(0571) 8755 5623 重庆 ☎(023) 6381 6811