

logmein
家乐福还有救吗?

印度
flipkart

B&O音响, 活到90有秘诀

odigeo

西班牙

牛油果这么难吃为什么会火?

捷克

AVG

Avast

爱沙尼亚

skype

graboad

爱尔兰

check point

padidypower

fleetmatics

hostelworld

巴西

B2W

UOL

buscape

rocket internet

德国

zalando

bigpoint

阿根廷

mercadolibre

navent

despegar

越南

naver

reca

澳大利亚

atlassian

CBNweekly

每周出版的商业新闻杂志

第一财经周刊

2015.03.23 (逢周一出版)
2015年第10期 (总第345期)
人民币定价 RMB 12元
港币定价 HKD 30元

这里是新硅谷

越来越多的城市在学习硅谷,
人类信息技术的创新之源
从一个点,
变成了一张网。



中国邮政发行业务报刊

第一财经·出品

ISSN 1674-2168

9 771674 216158

10

改变：从车主到特技车手

梅赛德斯-奔驰长轴距C级车，驾驭改变

谁说炫技是赛车手的专利？梅赛德斯-奔驰长轴距C级车，让你的驾驶风格也立刻变犀利。AMG车身风格组件，惊艳夺目，动感活力一触即发；搭载2.0升涡轮增压发动机，澎湃动力喷涌于心；11.47米的同级最小转弯直径，灵活性激增，驾驭始终自如；更有智能驾驶辅助系统，一路轻松掌控，保障驾乘安全。长轴距C级车，激发你的驾驶潜能。

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

www.mercedes-benz.com.cn



更多限时优惠贷款与租赁专案，敬请扫描二维码

保值租购 | 4,088元起/月

*此方案仅适用于自愿参与的经销商，详情请咨询当地经销商。请致电梅赛德斯-奔驰客户服务热线：400-810-8880查询参与经销商名单。



北京奔驰



Mercedes-Benz
The best or nothing.

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



争做硅谷封面故事

换一种创业导师们爱用的说法,创业得“找到用户痛点”。但对于现在很多领域的创业,如果你不在某个地区,或不了解某个领域,那你很难“找到痛点”。

——记者 徐涛



家乐福的救心丸 大公司特写

作为最早通过“合资”形式在中国开展业务的外资零售公司,家乐福将“大卖场”的业态引入中国内地。过去几年,它陷入困境。如今,中国区CEO唐嘉年认为他正在开启一场家乐福入华20年来最大的变革。

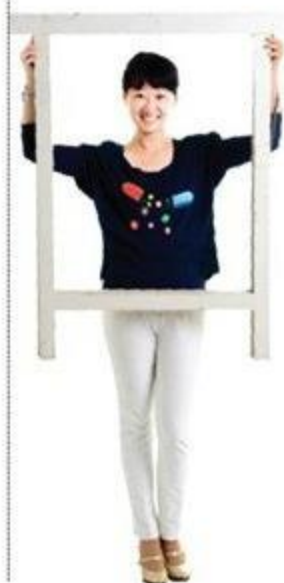
——编辑 赵嘉



充电,再快一点 大公司技术

智能硬件的迭代越来越快,屏幕的增大、分辨率的提高,以及运算速度的加快都需要消耗更多的电量。几乎所有的消费者都在抱怨电池越来越不够用了。

——编辑 倪妮



为什么都去西南偏南? CBN商业评论 关键问题

创业公司想一试身手,成熟品牌希望变得酷一点,它们都去了西南偏南。

——记者 张晶



北欧公司的 10个职场Must Get! 职场

就像北欧产品自有一套独特的审美系统一样,北欧公司也有一些可总结的公司风格和职场规则。自由、平等、尊重是一些重要的关键词,当体现到具体职场环境里,则有很多值得注意的地方。我们归纳出10个点,让你快速读懂北欧职场。

——记者 郭苏妍



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

下杂志
XIAZAZHI.COM

Prouse

一个繁荣市场的破灭

一家企业正在影响巴西的命运。

3月15日,在巴西的150多个城市,有近百万人身穿标志性的巴西足球队队服,挥舞巴西国旗走上了街头。他们不是在为某场球赛欢呼呐喊,而是在抗议国内经济低迷、政府腐败严重等问题,并要求弹劾现任总统迪尔玛·罗塞夫。

事情的起因是一起腐败案的曝光。在2014年巴西总统大选期间,巴西最大的石油公司巴西石油公司高管长期通过虚报工程造价、向承包商索贿等手段,筹措政治献金给执政党,涉案金额达40亿美元。随着反腐调查的深入,执政联盟已有数十位政治人物牵扯其中。而石油公司面临的受贿指控中一大部分都是在罗塞夫担任该公司董事长期间发生的,因此要求她下台的声音也开始出现。

巴西石油公司的腐败案就像一根导火索,点燃了巴西人长期以来所积压的对经济低迷的不满情绪。

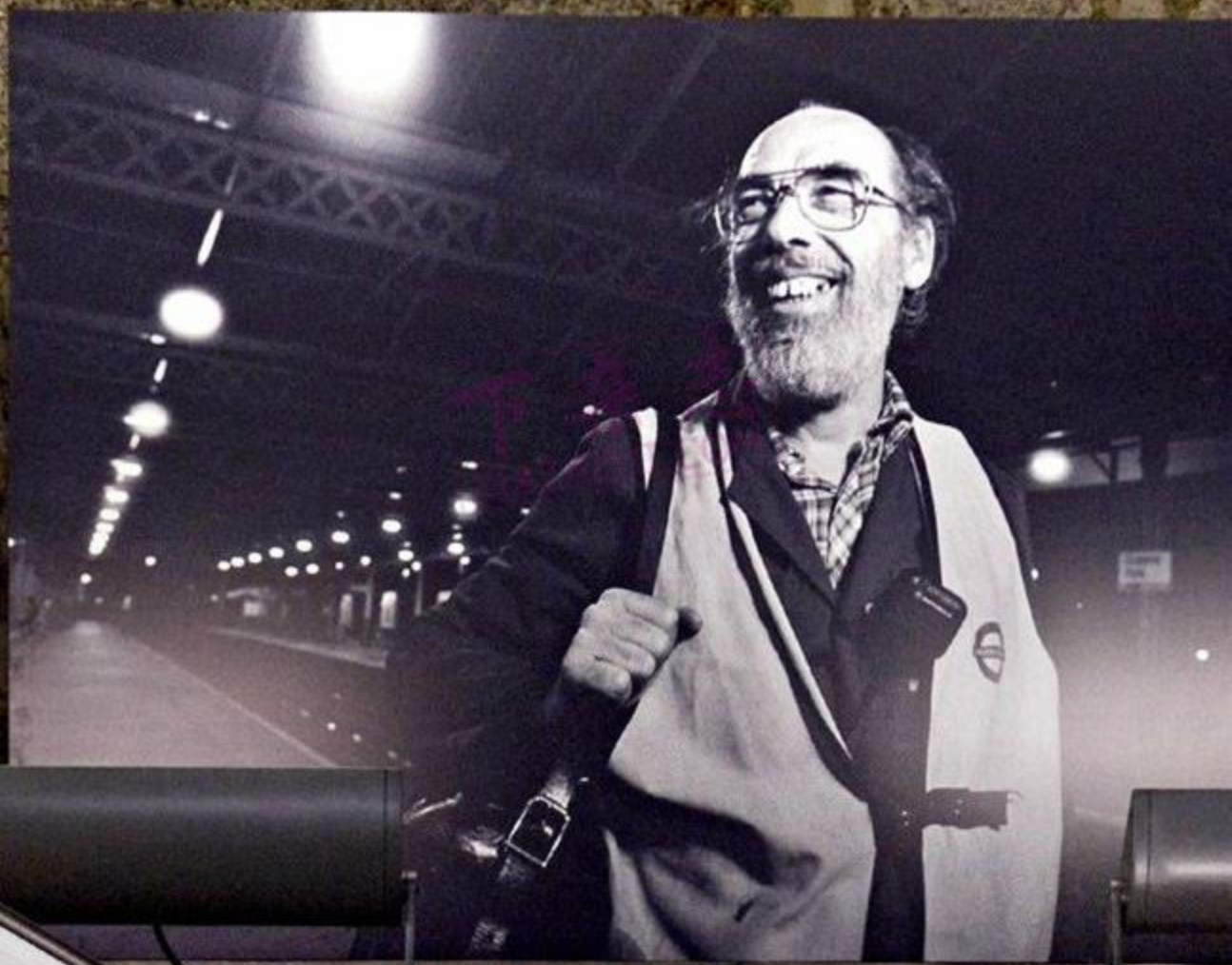
巴西曾经是大公司眼中增速最快的新兴市场之一。当年在金融危机横行大国之时,巴西吸引了大量投资者。2009年,巴西曾登上《经济学人》杂志的封面,当时的标题是《巴西腾飞》,配图是里约热内卢的那尊基督救世主雕像正在一组火箭的推动下腾空而起。但在2010年GDP增速达到了7.5%之后,巴西经济就在一路下滑,连奥运会和世界杯都没法挽救它。3月2日,巴西央行发布预测报告称,2015年巴西经济将衰退0.58%,通胀率预期升至7.47%,突破政府规定的6.5%上限。这些衰退都发生在罗塞夫执政期间。

而受这起腐败案影响,最近穆迪和惠誉国际评级公司先后调低了巴西石油的信用等级。这起波及整个拉美地区的腐败丑闻还同时拖累了数十家大型建设公司,导致经济投资停摆。

巴西曾经被认为是最具潜力的新兴市场,但现在,腐败让它陷入了危机。







...D COST YOU £21.6 MILLION IN LONDON

WE NEED MORE HOMES PEOPLE CAN AFFORD

A PROPERTY

...OULD COST YOU £618,375 IN W



Exhibition 去伦敦地铁看摄影展

3月12日,一些工作人员将24幅尺寸为9英尺乘6英尺的摄影照片搬入了伦敦最繁忙的威斯敏斯特地铁站,并悬挂在地铁站的墙面上,将地铁站变成了一个艺术画廊。3月13日,伦敦地铁公司宣布,一场持续至4月12日的24小时免费开放的地铁摄影展正式拉开帷幕。

这场开在地铁里的摄影展是伦敦地铁与Annin艺术画廊合作的一次展出,在展览中,每天穿梭于威斯敏斯特地铁站的14万伦敦人将能够近距离地欣赏到包括导演《五十度灰》的萨姆·泰勒-约翰逊,以及时尚摄影师尼克·奈特在内的20位摄影大师的作品。

摄影展的主题定为《夜之自由》,它被看做是继伦敦地铁实行24小时运营之后,夜间公共服务的又一次革命。

Exhibition at a Glance

珍妮·朗万的遗产/3月8日—8月23日/巴黎加列拉宫/在所有巴黎高级时装中,朗万称得上是最古老的一个品牌。距1885年创始人珍妮·朗万在巴黎开设了第一家朗万服装店至今,已经经历了130年。本次展览的百余件珍妮·朗万时期的朗万服饰将带领参观者回溯130年来的历史,感受这个古老品牌的起源与变迁。

肖恩·斯库利作品展/3月12日—4月23日/北京中央美术学院美术馆/肖恩·斯库利在艺术界被公认为战后抽象主义绘画中一位重要的艺术大师。此次斯库利的中国作品展将展出其著名的画作《夜与日》《后与前》,充满中国元素的大型雕塑作品《中国堆砌》和他所创作的诗歌。

历史性的摄影发现/2月10日—4月19日/伦敦卡迪夫国家博物馆/摄影是一种社会记录和艺术表达的媒介,此次展览就将从科学的角度回顾它的进化历程。参观者有机会看到19世纪中叶发生于英国威尔士的视觉媒介革命,并了解摄影的实际工作过程,探索图像背后的化学反应。



Lives

雨中曲

从3月12日起至3月26日,巴黎夏特莱剧院将上演音乐剧《雨中曲》。提起《雨中曲》这个大名,总令人不自觉地想到1952年的好莱坞经典歌舞片《雨中曲》。事实上,音乐剧版也同样值得一看。

《雨中曲》的故事发生于1930年代默片向有声影片转型的时代,女演员因为嗓音不佳不得不寻求代唱,由此展开了一系列的冲突和矛盾。走出银幕之后,剧院的舞台赋予了《雨中曲》另一种魅力。没有大幕的舞台充满了1930年代好莱坞街道的情调,无法NG的歌舞演出在考验演员功底的同时,也能令观众一气呵成地近距离感受舞台的魅力。全剧最大的亮点应该要数大型人工降雨装置。随着剧情铺陈,舞台上大雨倾盆,最长时持续十几分钟,既为观众增加了身临其境的感觉,又带来了不少的互动效果。

在本轮演出之后,《雨中曲》年底将再次登上夏特莱剧院,从11月27日一直演到2016年1月15日。

Lives at a Glance

杰森·玛耶兹演唱会 / 3月27日—4月1日 / 香港亚洲国际博览馆、上海大舞台 / 来自美国的创作型歌手杰森·玛耶兹(Jason Mraz)是第52届格莱美最佳流行男歌手。他擅长创作温暖清新的音乐,曾凭借单曲I'm Yours在超过20个国家取得白金或超白金销量的成绩。今年,他发布了自己的新专辑YES!并顺势带领Raining Jane组合开始了一系列全球巡回演出。在上海的这场演唱会将会是一场不插电之夜演唱会。

威尼斯商人 / 4月14日—4月17日 / 北京9剧场 / 《威尼斯商人》是莎士比亚早期重要作品。

Commonweal

太阳能飞机环球飞行之旅

3月9日早晨,全球最大的太阳能飞机——“阳光动力2号”在阿联酋首都阿布扎比成功起飞,开始环球飞行。2013年,《第一财经周刊》曾报道过瑞士探险家贝特朗·皮卡尔和安德烈·博尔施伯格驾驶太阳能飞机“阳光动力1号”跨越美国的故事。此次太阳能飞机的环球之旅是他们用太阳能飞机飞行的进一步尝试。

起飞后,“阳光动力2号”将向东飞行,途经阿拉伯海、印度、缅甸、中国、太平洋、美国、大西洋、南欧和北非,最后于今年7月返回阿布扎比。

“阳光动力2号”飞机翼展达到72米,机翼上安装有1.7万块超薄高效的太阳能电池板,能为飞机上4个电动马达和可重复充电的锂电池提供充足电力。此外,它还加上了卫生间,为长时间飞行提供了保障。一旦“阳光动力2号”环球飞行成功,就将大大刷新太阳能飞机的飞行距离。它的意义或许将不亚于1933年7月22日美国人威利·波斯特所完成的人类首次单人环球飞行。

Commonweal at a Glance

能长出树的烟头 / 最近,印度一家名为帕萨达姆产业的公司想到了一个办法能使抽烟变得环保。该公司研发了一种卡尔马烟头(Karma Tips),这种烟头由可生物降解的纸浆制成,里面还带有植物种子。当人们吸完烟将烟头丢弃之后,包裹在烟头内的种子就会发芽,长成大树。当然,也有一些人提出了疑虑,认为这种环保烟头某种程度上鼓励了人们抽烟和乱扔烟头。

厕所里的能源潜力 / 虽然有些脏,但必须承认尿液中蕴含着丰富的资源。它可以用来堆肥,也可以用来发电。最近,西英格兰大学和慈善机构乐施会正在测试一种“尿动力”厕所,这种厕所能把尿液转换成电力。要实现发电,需要先在便池内装有可以分解、消化尿液的微生物,这些微生物分解尿液的过程中能产生电力,为厕所供电。研究人员希望未来这种技术能够为一些难民营提供帮助。



剧情通过3条线索展开:鲍西娅选亲;夏洛克的女儿杰西卡与安东尼奥的友人罗伦佐的恋爱和私奔;威尼斯商人安东尼奥为了帮助巴萨尼奥成婚,向高利贷者犹太人夏洛克借款3000达克特而引起的契约纠纷。此次为观众带来话剧《威尼斯商人》的剧团是英国TNT剧院,该剧团所改编的莎士比亚作品在全球范围内有很高的评价。

奥利·莫尔斯演唱会 / 3月31日—4月7日 / 英国Motorpoint运动场、贝尔法斯特奥德赛体育场等 / 奥利·莫尔斯是2009年选秀节目《英国偶像》的亚军。出道之后,他所推出的多首单曲和专辑在英国单曲榜和专辑榜都取得了不俗的成绩。



Speech 别固步自封

3月11日, 德勤集团的新任CEO凯茜·恩格波特 (Cathy Engelbert) 正式上任。在上任之际, 这位德勤集团历史上首任女性CEO在《财富》的专访中谈起了对女性职场发展以及领导力的看法。

“女性和少数群体占德勤新招聘人数的66%左右, 所以我们希望确保我们的包容性文化能够将她们培养成领导者和高层继任者。当考虑未来的劳动力时, 你需要清楚女性与少数群体将占有举足轻重的地位。我从客户身上也发现了这一点: 客户公司的高层和董事会也出现了越来越多的女性。我知道, 我们距离期望的目标还有很远的距离, 我们还有许多工作要做, 但我真的非常乐观。”

“我收到过的最好建议是在职业发展过程中勇于冒风险, 做一些不同的事情。如果我没有通过做一些不同的事情来培养能力和积累经验, 我今天便不可能成为CEO, 因为要成为领导者, 你必须具备各方面的经验。在我的职业生涯中, 一直有人对我说: ‘不要固步自封, 要勇于冒险, 敢于迎接新的责任和机遇。’ 他们说得非常正确。”

Speeches at a Glance

如果欧盟置我们于危机之中, 我们就会用移民冲垮欧盟。

——希腊国防部长帕诺斯·卡门诺斯近日表示, 如果欧盟停止对希腊的救助, 希腊将向现有的来自各地的移民乃至恐怖分子发放出入欧盟申根区所需的文件, 用掀起移民潮来报复欧盟的做法。

他患上了严重的“智商优越症”, 他最不能忍受别人质疑自己的智商和能力。

——万达集团董事长王健林日前接受采访时谈到了儿子王思聪, 他称后悔过早地把儿子送到国外留学, 虽然留学背景带给了他自信, 也让他得了“病”。

我失去了一些优秀的品质, 对此我很抱歉。我会努力成为你们希望看到的, 并为之感到骄傲的人。

——在3月15日, 贾斯汀·比伯在21岁生日之际来到纽约喜剧中心, 参加了一众名人对他展开的吐槽大会。大会最后, 他首次为过去几年做出的种种荒唐行为进行了道歉。

答案其实很简单, 我无法找到一个好的借口, 告诉塔马尔说我们还要再等一段时间, 才能背起背包上路, 通过翻开新的一页, 用快乐和美丽享受完美的中年危机, 并且在我们的旅行和冒险疲惫之后, 继续探索下一个领导机会。

——近日, 现年52岁的Google CFO帕特里克·皮切特被证实已经向Google递交了辞呈, 辞职的理由是家庭原因。在辞呈中, 他这样写道。帕特里克·皮切特曾帮助Google度过金融危机, 递交辞呈后, 他将在Google找到新CFO前继续留任。



陈旭东

联想集团
高级副总裁
中国及亚太新兴市场总裁

柏忠春

北京万合天宜
影视文化有限公司
首席运营官

唐沐

小米科技
小米路由器总经理

王湘君

爱奇艺
首席营销官

戴鹰

GE医疗中国
首席技术官

沈博阳

LinkedIn领英
全球副总裁
中国区总裁



创新者 永远不会独行

50

INNOVATORS THINK DIFFERENTLY

中国商业创新50人

商业就是这样
CBNweekly

他们在企业、品牌、CSR、营销、商业模式、技术、设计
领域以卓越创新表现

荣获《第一财经周刊》中国商业创新50人大奖

主办

第一财经

CBNweekly
第一财经周刊

官方网站

CBNweek.com
第一财经周刊

行业合作伙伴

中国移动

中国联通

BF+D

西林广告

下杂志 www.xiazazhi.com 国内国外 实时更新 热门期刊 免费下载



The Who

普京

自3月5日,与意大利总理伦齐会面后,俄罗斯总统普京就再未出现在任何直播电视画面中。此后,克里姆林宫还宣布将取消许多普京的既定行程。普京突然消失了10天,一时间引发了诸多揣测,有人怀疑他可能患病,有人则揣测他遭逢政变罢黜。3月16日,克里姆林宫宣布当天普京将会见吉尔吉斯斯坦总统阿坦巴耶夫,他的出现或将终止在其消失期间出现的各种谣言。



弗雷·奥托

3月9日,德国著名建筑师弗雷·奥托逝世,享年90岁。在去世仅仅一天后,弗雷·奥托被追授了普利兹克建筑奖。2015年普利兹克奖原定于3月23日宣布,由于奥托的突然离世,评审委员会决定提前公布获奖名单。弗雷·奥托充满创造性,他率先探索轻型建筑材料,并努力保护自然资源。



埃文·斯皮格尔

3月12日,彭博社报道称,据消息人士透露,阿里巴巴将对“阅后即焚”应用Snapchat投资2亿美元。与此同时,Snapchat还在准备进行另一轮融资,总估值已达190亿美元。据《福布斯》杂志报道称,Snapchat 24岁的CEO埃文·斯皮格尔的净资产已达15亿美元,他创立Snapchat仅3年。



奥利弗·齐普策

3月12日,宝马集团监事会宣布,任命奥利弗·齐普策(Oliver Zipse)为集团董事,负责生产。此任命将于2015年5月13日宝马集团年度股东大会结束后生效。现年51岁的齐普策于1991年以培训生的身份加入宝马集团,现任宝马集团高级副总裁,负责企业规划与产品策略。

Top-list

全球最“昂贵”的城市

近日,经济学人智库(EIU)发布了两年一度的全球生活成本调查,对全球133个城市的生活环境进行了评估。EIU调查了160个产品和服务的400多项价格,包括百货、服装、家居、个人护理用品、房地产、交通、教育、娱乐等,从而计算出了全球生活成本最昂贵的十大城市。

01.新加坡

价格指数(纽约=100):129。新加坡的衣服比纽约贵50%,交通费是纽约的3倍。

02.巴黎

价格指数(纽约=100):126。虽然豪客们爱去巴黎扫货,但巴黎的生活成本其实并不低。

03.奥斯陆

价格指数(纽约=100):124。北欧国家挪威的首都奥斯陆是北欧昂贵物价的一个典型。

04.苏黎世

价格指数(纽约=100):121。在瑞士的大城市苏黎世,娱乐和消费或许是全球最贵的。

05.悉尼

价格指数(纽约=100):120。2013年EIU就发现,经济危机让悉尼的生活成本高得离谱。

06.墨尔本

价格指数(纽约=100):118。墨尔本是澳大利亚第二个上榜的城市,上榜理由与悉尼相当。

07.日内瓦

价格指数(纽约=100):116。瑞士另一个大城市日内瓦的消费水平与苏黎世相当。

08.哥本哈根

价格指数(纽约=100):115。丹麦和挪威、瑞士都是欧洲非欧元区物价高昂国家的典型。

09.香港

价格指数(纽约=100):113。香港生活成本高昂。以生活用品成本为例,比纽约贵了31%。

09.首尔

价格指数(纽约=100):113。5年前,首尔仅排第50名。近些年它的生活成本上升迅速。



埃菲尔铁塔.巴黎.法国

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



CALIBER 80
瑞士天文台认证
长达80小时的动能存储
自动机械机芯

指挥官系列

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

MIDO®

SWISS WATCHES SINCE 1918

瑞士美度表

服务热线: 4006701918 (021)2412 5306

www.mido.cn

国际建筑师协会官方合作伙伴 uia

下杂志 www.xiazazhi.com 国内国外 实时更新 热门期刊 免费下载





Media

1.《经济学人》2015.03.14

为何是中国制造？

在制造业和出口的带动下，中国不仅自身得到了发展，也改变了全球经济的格局。如今，全球80%的空调、70%的手机和60%的鞋子都是中国制造。中国崛起所带来的热浪形成的供应链，延伸至整个东南亚。这个“亚洲工厂”当前制造了全球将近一半的产品。

中国一直在追随亚洲四小龙的发展脚步。很多人认为，假以时日，这个接力棒也会传递给全球其他地区，使其利用制造业促进国家富强。但是工资上涨并没有削弱中国的强势地位，反倒使其之到了加强。从中国溜走的低成本工作都转移到了东南亚，这更加强了“亚洲工厂”的主导地位。这给中国势力范围以外的新兴国家造成了发展问题，从印度到非洲和南美，财富的积累变得愈加困难。

出口仍是新兴国家成功最可靠的路径。在全球市场参与竞争是推动生产力的最好方式。但是在“亚洲工厂”大门以外的各国政府不得不依赖于其他发展引擎——不仅靠制造业，也要靠农业和服务业。

这样的发展模式对国家政策制定的要求更高，而非在制造业劳动力成本上进行比拼。建立更自由的服务业全球贸易体系是南美和非洲的重中之重。基础设施支出应重点安排在光纤、港口和公路上。教育也很重要，因为想闯进全球市场的国家需要拥有技术型劳动力。这些任务很艰巨，但等着中国涨工资后把工作机会让给自己只能是坐以待毙。



2.《时代》2015.03.23

克林顿的方式

一般来说，竞选活动一开始就遭遇滑铁卢可谓致命打击，但是这次的主角却是一度精心策划并揭幕选战的希拉里·克林顿。备受争议的事件是：她忽略了白宫对于国务卿的要求，反而通过基于家族个人服务器的私人邮箱账户来处理政府事务。克林顿夫妇一直有一套自己的原则，这些原则让这位前国务卿做出从家族服务器上删除了3万封电邮的决定，尽管她知道这引起了国会调查人员的浓厚兴趣。克林顿平息电邮事件的失败让民主党内部的老对手重燃起希望，也让几个月前为机会渺茫而郁郁于胸的共和党感受到了春天的脚步。



3.《彭博商业周刊》2015.03.11

没有了斯特恩的SiriusXM

去年夏天的一天，霍华德·斯特恩与他SiriusXM早间节目的雇主彻底决裂了。起因是他的雇主最近向他询问是否可以将其节目推迟1个小时到7点档，可是在他同意之后，管理层却相互推诿。斯特恩称自己非常震怒，感觉这完全是战略性的欺骗，因此决定离开SiriusXM。斯特恩和SiriusXM的CEO梅耶都不清楚，他的离开将对SiriusXM造成多大的打击。卫星广播是单程信号，比互联网广播更难衡量收听率。梅耶称，最开始因斯特恩而收听的用户在9年后的今天也听起其他的内容，所以如果斯特恩离开了，他的听众是否也会离开将不得而知。



4.《明镜》2015.03.07

“轮上计算机”

车联网正让现代汽车成为“轮上计算机”。据麦肯锡预测，车联网的产业规模到2020年将达1700亿欧元。然而，2014年德国民调机构Emnid的一项问卷调查显示，56%的人对汽车储存了近70种不同的行车数据并不知情，20%的人拒绝被采集数据，除非信息安全得到提升。一方面，车主担心被密切监视，变成“透明人”，另一方面，汽车安全漏洞事件频发，车载系统易感染病毒，被远程操控和受网络攻击，加剧了人们对安全风险的担忧。德国消费者组织联合会已关注到这一问题，要求今后的汽车销售需提供详尽的数据保护建议和相关条款明确的购车合同。



5.《哈佛商业评论》2015.03

自助商店如何改变消费者行为

不久以后，你走进麦当劳餐厅的时候就可以在“选择个人口味”的触屏机器上定制一款汉堡。无独有偶，现在快餐连锁店正纷纷把控制权交给自己的消费者，开始尝试自助服务App和商店。哈佛商学院研究运营和消费者行为的副教授赖安对此做了初步研究，结果表明自助服务技术可以极大地改变人们做出的选择和行为方式。企业在考虑是否引进自助服务时，应考虑3个因素：一是消费者应知道自己期望的产品是什么样子；二是他们有能力完成自己期许的事情；三是他们做出额外的努力就要看到它的价值。

——编译 金丹、周佳蕾



从北京至
巴黎

每周
10次航班



从北京出发经巴黎至
罗马

每日巴黎-罗马
5次航班



从北京出发经巴黎至
里约热内卢

每周
12次航班



从北京出发经巴黎至
伦敦

每日巴黎-伦敦
6次航班

新硅谷热

李海

editor@yicai.com



微信读者俱乐部



第一财经周刊+通用版
电子杂志订阅

下杂志
XIAZAZHI.COM

按照CrunchBase截至2014年第三季度的数据,英国、加拿大、德国、以色列、日本等国家在2014年获得融资的技术创业公司比2010年增加了1倍左右;而在印度、西班牙、意大利、澳大利亚等地,这些数字则增加了3到5倍。



你可能不相信,本期封面故事所涉及的话题,在我们编辑部内至少已经形成并被观察了两三年——全球多个城市开始出现类似硅谷的创业和各种资源的聚集现象,下一个硅谷在哪?

从我们的行动,你已经知道结论是什么。在这段时间里,我们派了一名记者去硅谷常驻,而去年下半年又增设了一名。虽然我们早就发觉越来越多的城市在争做硅谷、学习硅谷,甚至不久前也有人提到硅谷的角色正在被替代,因为很多创业公司脱离它依然能诞生、成长得很好,但我们在这篇文章里想要表达的是:事实上,我们并不需要一个新硅谷,换句话说,再也不会垄断全球创新的这种单一角色存在,随着全球的创业热、新技术的快速迭代,以及它与传统产业的融合,原有的中央集权式的创新“批发”形式已经开始瓦解了,各个区域开始形成自己的新中心——你不能称它们为新硅谷,但其与硅谷有着千丝万缕的联系——于是,我们得到了一张如同神经元一样的创新网络。

这一切是自然而然发生的,也容易理解。在硅谷最初形成的1970年代之前,计算机是由政府、大公司以及一些大机构拥有和使用的。半导体技术带来的革命性发展促进了硅谷的形成,就像埃弗雷特·M·罗杰斯在《硅谷热》中描述的,研究性的大学、基础结构、气候,都对它的形成起到作用,甚至运气也发挥了作用,但硅谷的崛起,唯一最重要的因素就是创业热。

现在,你看到了一股席卷全球的创业热潮,正如徐涛在文章中讲述的,硅谷的那些技术大公司不可能有效覆盖到全球每个角落,熟悉每个行业的情况并捕捉到当地消费者的具体需求,区域创新中心的形成不仅是可能的,而且是必要的。

信息技术在朝网络和分布式迈进,资金、人才等资源的配给也趋于分布式,硅谷依然强大,为全球贡献创新动力,但一个中央集权式的结构已经在事实上瓦解了。纽约、伦敦、柏林、深圳……这些城市一一浮现,它们在政府、大学、风险投资机构、创业人才和市场等资源的叠加之下,显现了活力。但它们现在还不可能替代硅谷。

与此同时,你也可以看到泡沫经济的扩散。眼下,一个讨论得最热烈的话题就是B轮、C轮死亡,许多产业也不断发生并购、洗牌现象,今年以来,先是滴滴打车和快的打车合并,再者类似本期快公司提到的音乐产业的整合现象也在不断发生。我们并不为此感到特别担忧,因为创新本身就是基于一种泡沫经济,成功的创业者就是踏着别人的尸体前行的。在40年前的硅谷,创业公司能够活下去的最稳妥方式就是不断创新,而在3月13日《第一财经周刊》于上海举办的“创新50人·成立7周年庆典”上,我在一位获得技术创新奖的创业者那儿也听到了类似的语言:不创新必亡。大多数创业公司都会走向失败,留下的只能是少数。所以我们才把他们称为勇敢的一群人。

我还是愿意重提德鲁克在多年前提到的对于创新的判断:一个公司是不是在创新,要看它是否为客户创造了新的价值,满足他们还没有被满足的或潜藏的需求,带来了新的客户满意维度。我得说,那些主打各种噱头只为了钱而创业的人,请你们Take Care。■

这一次，我们让你读个痛快
过刊免费，最新五期之前的所有杂志

“第一财经周刊+” 限时订阅优惠价 **¥68** / 年



下杂志
XIAZAZHI.COM

商业故事和精彩话题
最值得阅读的潮流新闻杂志



* 此次优惠活动主要针对“第一财经周刊+”的新用户及目前不在App Store订阅期内的用户



40 | Giant 大公司特写

家乐福的救心丸

唐嘉年为家乐福中国想出了一套彻底的变革方案, 这些举措还来得及吗?

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 68
新加坡高端房地产市场崩塌 / Alexandra Stevenson
特百惠印尼怎么做营销 / Joe Cochrane

Giant 大公司

46 / 新闻 / 联想也要做小米

新的商业模式不断涌现, 联想也经历了一次次转型。而这次, 它看中了还不成熟的智能家居市场。

48 / 新闻 / 恒大“甩卖”

这家地产公司在过去一年砸下重金把自己变成一个农业和消费品公司, 眼下又激进促销暴露出资金短板, 它到底怎么想的?

49 / 新闻 / 风暴中的一汽

50 / 技术 / 充电, 再快一点

电池技术已经很久没有突破性的发展, 这给迅速迭代的智能硬件带来了难题。现在, 这个问题的解决终于有了点希望。

Fast 快公司

53 / 快公司 / 用手机管Sales有啥不一样?

在经历了一次从微博到微信的转型后, 移动办公公司“纷享销客”看准了企业软件这个巨大的市场, 希望帮助中小企业在手机上把销售管理起来。

56 / 新闻 / 在线音乐在一起

那么多叫不上名字的音乐服务都在合并, 进入大公司以及版权的集中会让它们找到一个更好的生存方式么?

58 / 创业 / 让证件照变好看

在将证件照拍摄细化为一个条件和流程之后, 天真蓝需要找到让公司和产品扩大规模的方法。

Star 炫公司

60 / 炫公司

B&O 90年了, 但总在制造新奇

这个90岁的音响品牌, 如何靠独特的设计与快速迭代的消费电子对手相抗衡?

63 / 炫公司

牛油果入侵

4年里, 一款算不上好吃的水果, 在中国的进口量翻了127倍。这究竟是怎么做到的?

66 / 炫公司

创意戏剧, 不在西区

更多运用新技术、采用新形式的创意戏剧正在伦敦西区以外的地方发芽。

心无限 尽实现

"惠普世界之旅"
北京 | 2015 年 4 月 20 日



一日千里，纵览天下，热门行业话题，创新科技力量，资深专家团队，"惠普世界之旅"为您呈现。

未来的技术格局如何改变？IT 新常态下企业如何快速转变？4 月 20 日，惠普公司董事长、总裁兼首席执行官梅格·惠特曼女士及惠普公司中国区董事长毛渝南先生，将带领惠普公司顶级专家团队与您共同分享。

云计算、大数据、安全性和移动化助力行业发展。在本次大会上，您将有机会与资深专家共同分享观点、切磋技能并掌握要诀。

惠普想您所想！我们助力企业持续创新，实现业务数字化；挖掘信息力量，实现最佳性能；改进我们生活和工作方式，成就卓越，创建一个更美好的世界。

"惠普世界之旅" | 北京站
中国大饭店
中国北京市建外大街 1 号
2015 年 4 月 20 日

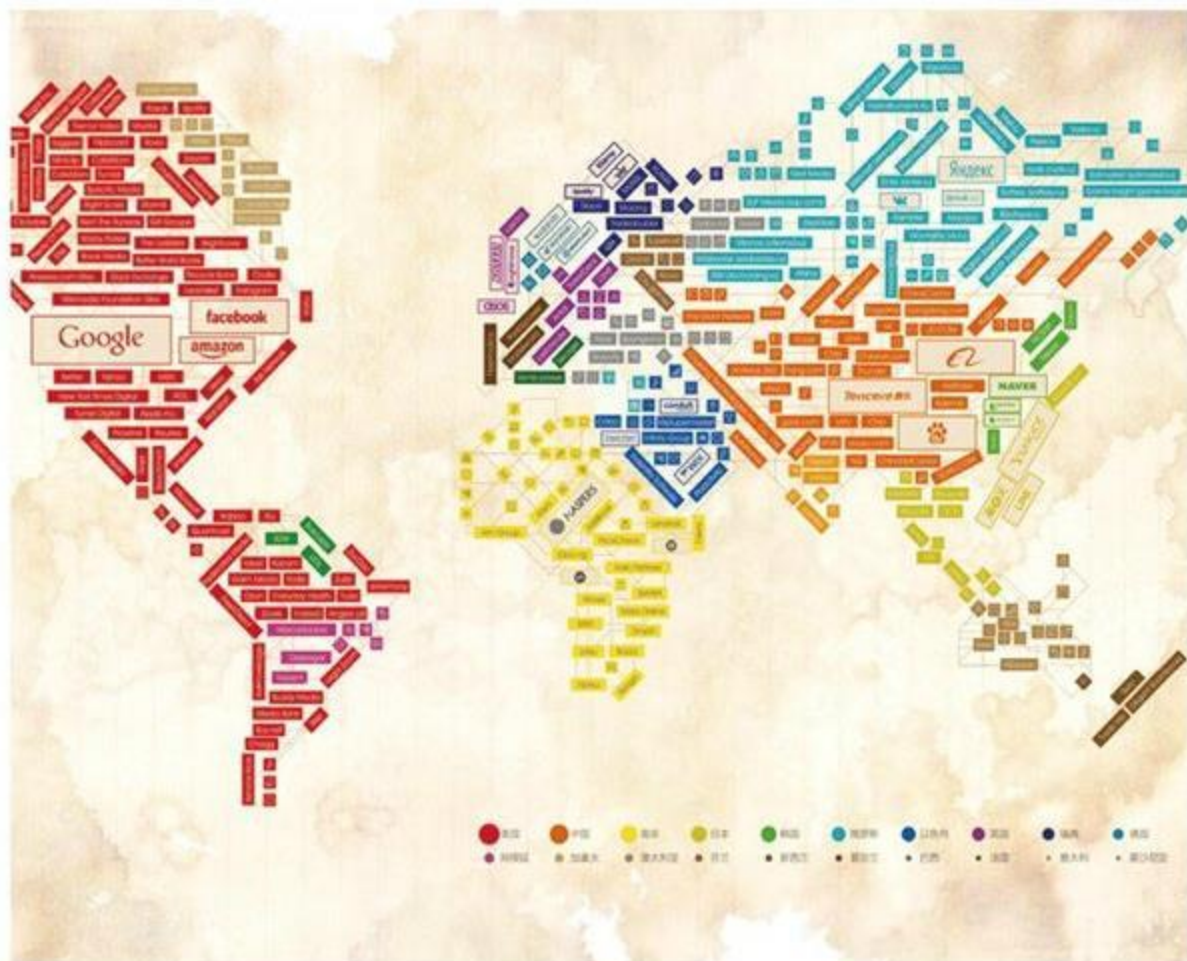
如需了解更多有关本次活动的信息，如大会日程、演讲嘉宾及分论坛，请访问惠普世界之旅网站。
<http://h71056.www7.hp.com/world-tour/beijing/>

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™



30 | Cover Story 封面故事

争做硅谷

技术民主化, 以及它向传统行业的渗透, 让“硅谷”由一个区域变成了一张网络。



CBN 商业评论

商业就是这样

71-80

72 / 商业就是这样

GitHub为何能够打败Google? / 董晓常

73 / 关键问题

为什么都去西南偏南? / 张晶

74 / 对话

奥特莱斯不只是打折 / Daniel L. Kelly
专注在游戏本身 / Ehtisham Rabbani

76 / 酷生意

热情带你去成功 / Richard Branson

78 / 报告 / 新兴市场爱上健康食品

Points 观点

16 / 编者的话 / 新硅谷热 / 李洋

26 / 宏观 / 利率市场化什么样 / 崔鹏

27 / 全球 / 长处即是弱点 / Paul Krugman

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

82 / 富大人话题

接连被坑的消费者的心塞 / 富大人

83 / 理财专栏 / “赌骑士, 别赌马”行得通么 / 崔鹏

84 / 公司人 / 享受数据分析中的乐趣

86 / 职场 / 北欧公司的10个职场Must Get!

90 / 话题 / 越智能, 越尴尬!

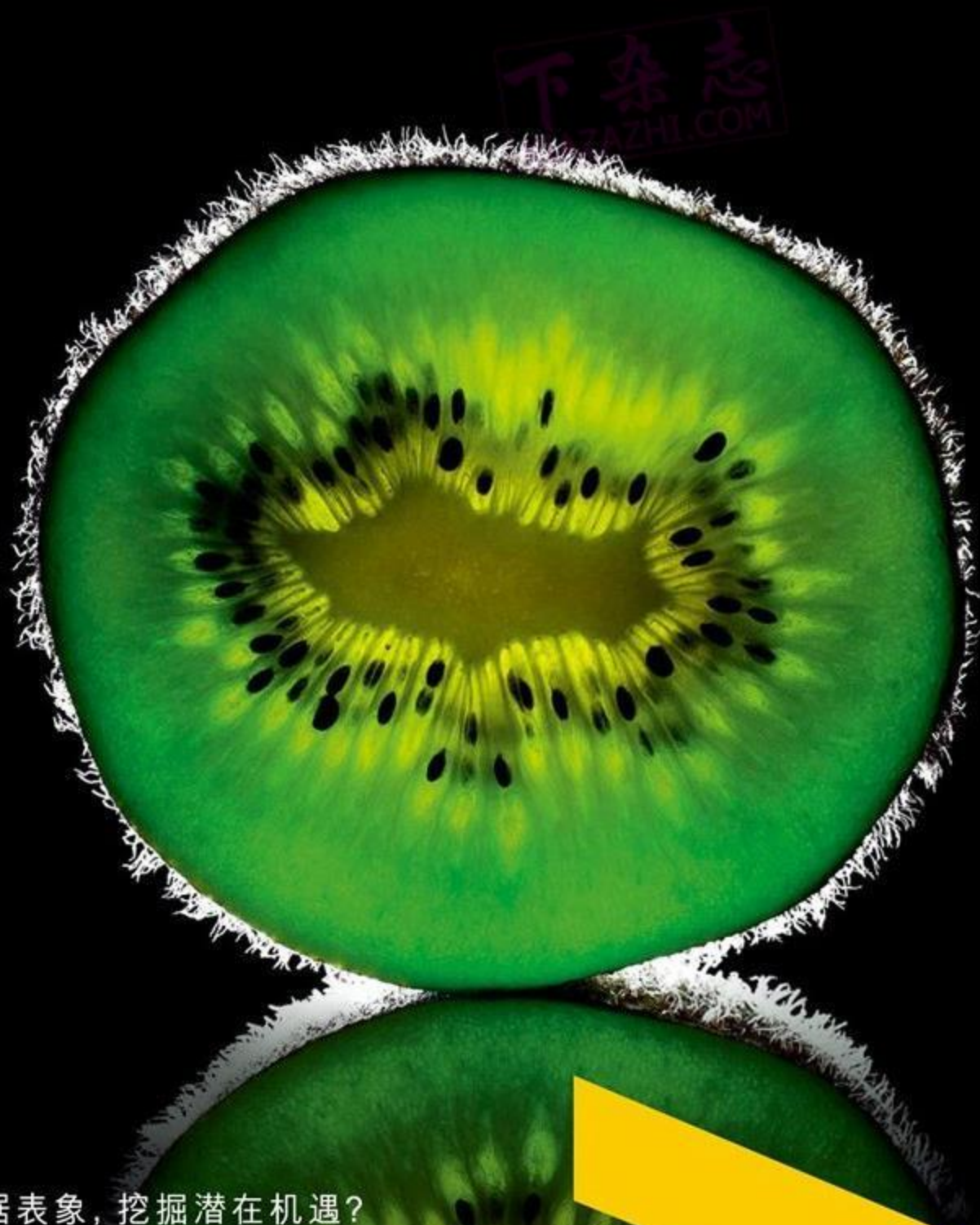
94 / 书摘 / 从0到1

96 / 十问 / 陈瑞斌: 我没有聪明到想放弃

封二-P1 梅赛德斯-奔驰
P13 美度表
P15 法国航空
P19 惠普
P21 埃森哲
P28-29 DENZA 腾势
封底 上海外滩茂悦大酒店

剖析数据，立现机遇。

© 2015 埃森哲版权所有。保留所有权利。



如何深入数据表象，挖掘潜在机遇？
答案是：数据分析。利用数据分析，我们帮助客户化数据为洞察，化洞察为行动，用行动实现切实成果。埃森哲三大数字技术服务——数据分析、互动数字营销及移动服务——满足您业务制胜的一切所需，助您成就卓越绩效。

成就卓越绩效

>
accenturedigital

埃森哲数字技术服务

战略 | 数字 | 技术 | 运营

CBNweekly 第一财经周刊

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

出品 Produced by
上海第一财经传媒有限公司

出版单位 Created by
《第一财经周刊》编辑部

发行人 Publisher
黎瑞刚 Li Ruigang

出版人 Producer
周峻 Zhou Jun

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

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

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

视觉中心总监 Creative Director
戴喆骏 Dai Zhejun

新媒体总监 New Media Director
刘春 Liu Chun

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

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

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

发行总经理
Distribution General Manager
陈东皓 Chen Donghao

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

采编 Editorial

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

大公司主编 Editor
赵嘉 Zhao Jia

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

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

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

CBN商业评论主编 Editor
高宇雷 Gao Yulei

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

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

北京记者 Reporter Beijing
沈从乐 Shen Congle
姜晓晶 Lou Xiaojing
唐晓霞 Tang Wanxia
叶雨晨 Ye Yuchen
吴杨盈蓉 Wu Yangyinghui
牙韩翔 Ya Hanxiang
方婷 Fang Ting
张睿 Zhang Rui
黄瀚玉 Huang Hanyu
范璟 Fan Jing

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
江敏 Jiang Min
张菁 Zhang Jing
周理瑶 Zhou Liyao
顾加敏子 Gu Jiaminzi
朱煜露 Zhu Yuxiao

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



总监 Creative Director
戴喆骏 Dai Zhejun

设计总监 Design Director
王方宏 Wang Fanghong

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

平面设计 Graphic Designer
项凯 Xiang Kai

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

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

插画 Illustrator
于珊 Yu Yang
金迪 Jin Di

图片后期制作 Photo Art
彭奥 Peng Ao

发行 Distribution

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

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

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

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

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

广告 Advertising

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

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

华东总监
Eastern China Director
吕品 Lv Pin
13671522507

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

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

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

华北总监 Northern China Director
尹佩华 Yin Peihua
13901025367

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



以下终端可以阅读 电子版《第一财经周刊》



第一财经周刊+
通用版 现已上线

客户端限时订阅
优惠价 ¥68 / 年

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经典版
全年定价98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

www.cbnweekly.com

* 一次付费, 同步阅读权益, iPhone/iPad/Web版通用

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

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

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

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



iMarket Studio

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
丁斌 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

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
金阿奎 Jin Ayin
18610820737
于正心 Yu Zhengxin
13810210152

华南总监 Southern China
Regional Director
林赞 Lin Yun
13600452983

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

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

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



承印 Printed by
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
利丰雅高印刷(深圳)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 8621-62138932 (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



CBNweekly
第一财经周刊

下杂志 www.xiazazhi.com 国内国外 实时更新 热门期刊 免费下载



更正及致歉



- ①2015年第8期, P54左侧“E代价”应为“E代驾”。
- ②同期, P41《当京东遇上众筹》一文中, 第3段中的“Ziboo”正确应为“ZIVOO”。
- ③2015年第9期P47《淘宝之后, 扫扫码》一文中, 倒数第4段, “因此, 在这次促销中, 大量商品都是有其自己的仓库、能在长三角等地区统一配送的天猫超市提供的”, 应改为“但是, 在这次促销中, 大量商品还是由天猫商家自己配送的。但未来, 有自己仓库、能在长三角等地实现次日达的天猫超市会提供物流服务”。

在此更正, 向相关人士道歉, 并向读者致歉。

微博互动专区



向日葵黑花粉: @第一财经周刊 贵刊343期P79好像有个错误, 应该是91%的人选择在健康状态极佳情况下多活10年而不是20年吧。顺便投个票, 我也选这项[挤眼]祝贵刊越办越好, 每期必看, 可是我的宝贵精神食粮呢!

RE: 你指正的对! 谢谢。

风险传播方振武: 在火车站的书店勉强买到两份正经的报纸《南方周末》和《上海壹周》, 其他报纸和杂志多是些什么神鬼奇谈、中共秘闻的, 只有一本

《第一财经周刊》是正经杂志, 很多时候, 一个城市的品位从它能卖的报纸和杂志也能多少看出点端倪来。

RE: 谢谢你发自火车站的点评。

游啊游的小鲸鱼: 苍穹之下是什么? 欧猪国家又是什么? @第一财经周刊 是不是编辑降薪了? 最近错别字很多啊!

RE: 欧猪国家被反复来信指出, 不过真的没有错呢。正确的说法就是欧猪国家, 在这里再强调一下。苍穹之下是笔误, 谢谢你的提醒。

欧洲央行如何预测经济增长?



最近欧洲央行称今年欧元区经济增长将达1.5%, 2016年和2017年将分别增长1.9%和2.1%。那么, 欧洲央行是如何预测经济增长的呢?

——Dinklage

2000年, 欧洲央行理事会决定从当年12月开始, 每半年进行一次对欧元区宏观经济情况, 如通货膨胀、经济增长等数据的预测。

类似于对中国、美国等主要经济体的经济预测, 欧洲央行的预测内容无外乎GDP、就业率、物价水平、消费指数等反映经济发展和稳定性的指标, 而它的独特之处在于, 欧元区由许多独立的国家组成, 所以预测的时候既要考虑各国的独立性, 又要考虑互相之间的影响, 兼顾欧盟的整体情况。因为预测的结果最终会提交给欧洲央行理事会, 成为欧元区货币政策决策的重要依据, 对整个欧洲都会产生影响。

为了实现这一目标, 欧洲央行对预测小组的架构进行了精心设计。预测小组中的专家包括两方, 一方来自欧元区各国央行(NCB), 一方来自欧洲央行(ECB), 代表不同的角度。

首先, 来自两方的专家共同确认预测模型中的重要参数, 如利率、汇率的数值、国际环境和财政政策、预测中的重要影响因素等。

然后, 来自各国央行的专家根据欧洲央行给出的标准化表格, 对本国经济进行预测, 同时, 来自欧洲央行的专家也对各国的经济, 以及欧元区总体经济进行预测, 并确保二者的一致。

双方的数据会提交给预测委员会讨论。预测委员会的主要任务有3项: 第一, 保证最终的数据是从欧洲整个区域的整体视角出发; 第二, 通过各种测试来确保各国预测和整体预测的一致; 第三, 让NCB和ECB的专家互相评价, 讨论彼此的数据, 并达成一致。数据统一后, 代入NCB和ECB达成共识的模型中, 做出对各国经济体的独立和欧元区的整体经济预测。这一过程中, NCB和ECB的专家会再次对数据进行复查, 并对模型的假设前提进行检验和调整。

最终, 在预测委员会的协助下, 由货币政策委员会完成提交给欧洲央行委员会的报告, 并将简略版本对外公开。

从2001年至今, 欧洲央行一直采取这一流程和技术来进行宏观经济预测, 只是在一些统计技术细节方面有所微调。

欧洲央行声明, 由于预测时间跨度大(通常为3年), 预测结果可能不够准确, 只能给出一个大致的范围。每个季度, 欧洲央行都会根据经济运行的实际情况调整之前的预期。例如2014年12月时, 欧洲央行预期2015年欧元区实际GDP将增长1.0%, 2016年将增长1.6%, 而随着2015年1至3月经济形势的好转, 欧洲央行在2015年3月大幅调高增长预期, 将2015年实际GDP的预期调整为1.5%, 2016年的增长预期调整为1.9%。不过对于市场而言, 欧洲央行的预测是否准确并不是最重要的, 它对经济的看法所引发的政策行动更为关键。

《第一财经周刊》记者 范瑾

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



给一财的信

一财君你好！我是《第一财经周刊》的粉丝，也是一名在校的大二学生。前不久由于舍友的缘故，有幸读到一财，随后一发不可收拾地迷恋其中！觉得一财的文章和话题都很符合当代年轻人的思维和想法，可以说是业界良心啦！

不知一财可否多发些有关大学生创业与就业之类的内容？因为我身为在校大学生，对社会情形以及毕业以后该往哪个方向打拼都不太清楚。看到身边一些大四的师兄师姐在“欲为之而为之”地考研、考公务员和实习后，心里对未来的看法更加五味杂陈……

另外，我读的是财经大学的资产评估专业，但以后可能不会往这个方向找工作。因为从小就喜欢动笔写东西，加之对社会经济发展比较感兴趣，希望接触学习新事物，所以很想在毕业之后能够从事财经媒体编辑之类的工作。如此的话，我现在该如何准备以及怎样迈出第一步？可能第一次写给一财的东西和问题有点多，但还是希望得到你的回答，麻烦并感谢你。

——Cater-Dante-Lau

RE: 你说的大学生创业方面的报道，一有合适的机会，我们会刊登的。如果要从事财经媒体的工作，你的第一步应该是假期争取实习，或者多多练习自己的新闻敏感度，做个有想法的“自媒体”。

关于读者来信提到的涂料的疑问

一财周刊，你好。我是默克公司负责媒体关系的徐锦承，也是一财周刊的一名忠实读者。我在2015年第6期的一财周刊上看到“编读往来”有一篇关于车身涂料，特别是红色涂料的讨论。默克的一项业务就是向汽车制造商提供顶尖的车身工业涂料，例如随附的捷豹F系列就用了默克的一款涂料。如果可以的话，我可邀请我们的技术专家来分享一下他们的经验，解答之前读者的问题。谢谢！

——Jansen Xu 徐锦承

RE: 谢谢你从那么不起眼的地方，找到这个小小的问题。我们以后如果有相关选题，会直接与你联系的。多谢你的支持。

一点感想

亲爱的一财君：

这是我第一次给一个杂志写信，想想还有点小激动呢！

第一次阅读一财还是高中的时候我们班有个学霸买来看，过去翻了几页，感觉在你们的笔下，财经没有想象中那么难懂了，所以之后就时不时买一本，但是一直都是买后翻几页就放着了。这次是因为快毕业了，不想把这么多杂志带走，又觉得每一本都只看了几页扔掉的话很可惜，所以这次下定决心要仔细地阅读。

这一看，就看到了一个错误，2011年8月29日那期，第61页，光明食品5次海外竞购，有个公司的竞购日期居然是2100年，呃，一财君还有预知功能？（我自己都觉得还蛮好玩的——把陈芝麻烂谷子的事拿出来。）

另外就是，在2011年我买到了创刊号的《好运Money+》，后来这个杂志停刊了，对此我真的深表遗憾，但是可不可以在这本杂志里面穿插一点理财方面的知识呢？就像以前那个四格漫画一样，不用太多地方，一页纸就好了，简略地介绍一下相关的小知识什么的。

现在杂志行业都很难过，大家越来越不愿意花时间在精细阅读上面了，习惯了免费，习惯了快速阅读，但是仍有愿意多花一点钱感受墨香的人，杂志社在运转的时候想想这部分人，也许会多一点动力。最后，真的希望接下来的岁月里，我跟一财都可以很好地成长。

——Fay

RE: 原来是4年前的旧杂志。那个2100年应该更正致歉过一次了。初看起来的确有点惊悚，现在看也没有几十年了。时间快得太让人丧气了。理财我们每期都有的。谢谢你的鼓励。

穹顶的商业

一财君好哟！

最近柴静的“穹顶”这么火，各大视频网站又悄无声息地撤掉了视频。是话题影响了商业又影响了政治么？一财君不准备就此现象评价一下么？祝好！

——regina_yuan

RE: 详见第343期编者的话。

快的疑惑

毫无疑问，我们正在处于一个“唯快不破”时代，快得都有点晕头转向了。

比如家里用的宽带吧，不知不觉就有每秒50至100M的速度，但有时开个网页看个视频也会卡。问朋友，他问是电脑配置不行吧，路由器是啥牌子，是不是光纤到户？接着又说，50M是理论峰值，如果想保证速度，建议去报装商用网络，另外，看视频时最好选与宽带是同一个局域网的视频网站——如果不是同一个局域网，就要走骨干网，可能会慢。我说能否把骨干网搞大点，朋友说，你给钱啊。想一想，倒也是。

再说个手机的事儿，我还在用2G，朋友已经用4G了，听说5G也开始上了，一财君，我是不是太Out了？不过，就因为一个电信模块，在用户体验没有多大改变的情况下就要花钱换手机，感觉不太划算呢！最后，说说我开的车，小型1.4排量的，可是有涡轮增压，速度表上最大值是时速200多公里，但据说在170公里就锁定。我开了几年，最快也没超过时速140公里，以我的驾驶技术和目前路况，能开多快啊？哎，那是否可以有一辆车的极速不超过130公里/小时？或者4S店卖车的时候，因为动力系统的无用功打个折也是好的呀。不唠叨了，祝好。

——ARTDENG

RE: 不争先，就恐后了，可能就是这种。

我想求证一个数据

一财君好！2015年第6期《有了3.3亿用户，然后呢？》这篇文章中说到：用户每成功下载一次，老虎地图就付给墨迹天气6元钱；单靠推广老虎地图，墨迹天气每个月能获得近1万元广告收入。这样算下来大概每个月有1666个用户通过墨迹天气下载了老虎地图。这个数据量是否太小了？报道说推广渠道每个月产生的流水都有几千万元呀。

——沟里的

RE: 谢谢你的细心。这前后其实有一个两三年的时间差。老虎地图是在墨迹天气创办初期找到它的，是它的第一个付费广告客户。而每个月流水几千万元是2014年年末墨迹天气达到的成绩。这段时间里，它的用户量已经增加很多倍。

本周我推荐



画“剪”添足

这是社交新闻网站Reddit上的一件小事。一位网友有两根脚趾天生就连在一起，这让她总是羞于露出脚趾，连穿拖鞋都很不自在，但是自从纹了这个精致的小纹身，原本生理上的缺陷却被点缀得活泼可爱起来。有时候，换个角度看待自己的短处，说不定就能化腐朽为神奇哦。

推荐人：落花生

上榜理由：看开点

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



利率市场化什么样

商业银行将面临更大的风险，但是总体来说，效率高的银行将变得更好。

在刚刚结束的两会上，有不少策动经济活力的方案透露出来，其中一些是比较引人瞩目的。3月12日，央行行长周小川在回答记者问题的时候表示，商业银行存款利率市场化在2015年是个大概率事件。如果你在理解这句表述时考虑到周小川行长是位出语谨慎的资深金融官员，那么就会意识到，商业银行存款利率市场化已经排到了金融管理层的时间表上。在资本市场上，人们给这个消息以正面的回应，在12日和13日两天银行类上市公司普遍上涨。

对于一个正在变革中的新兴市场来说，最难定价的就是定价权原本掌握在市场管理者手中的那些产品。一般来说，管理者不会轻易把这些产品的定价权交给市场，其中一部分原因是这些产品很赚钱（比如彩票或烟草），另一部分原因是，由于这些产品的价格过于敏感，管理者们唯恐市场化的过程中会造成不可收拾的后果，商业银行的存贷款利率就属于这类产品。

在1998年以后，中国的金融市场管理层希望以低利率的措施刺激经济，使其得以高速发展。在2003年后，这种低利率逐渐得到控制，商业银行的存贷款利率逐渐被提高。而那些已经蓬勃发展起来的加工业和房地产企业的现金饥渴却没有从此消除。市场需求从各个渠道被满足的结果是，商业银行的贷款在社会融资总额中所占的比重逐渐降低，货币市场、信托、债券及民间贷款融资所占的比重却越来越大。

特别是在2010年以后，市场管理层出于对此前放出的巨额流动性的担忧，再次收紧银行贷款口径。这种做法客观上给影子银行体系留出了生存空间，甚至商业银行由于利益驱使也非常热衷于通过表外业务的金融

创新来规避金融监管层的监管。

为了降低工商企业的杠杆率、压缩影子银行的规模，央行在2014年使出了很多更加精准的调控手段，并逐渐放大了商业银行存款利率可浮动的范围。当然，如果把利率完全市场化则非常有利于通过市场定价更客观地表现出市场对资金的渴求状况，商业银行也会因为自主空间变大而产生更多的金融产品创新。

在中国现在结构性资金饥渴的经济环境下，商业银行存款利率市场化当然也会给商业银行带来一些额外的风险。这是由于市场利率变化相对于被管制的利率更加具有不可知性，商业银行如果想从存贷款差额中获利，那么这种获利方式的风险也提高了。

就像周小川说的，在2015年中国的商业银行利率很可能只开放一半，只有存款利率市场化，而管理层对贷款利率的放开还持谨慎态度。这很可能是由于金融市场管理者们担心，贷款利率市场化会导致那些对资金饥渴而对利率不敏感的公司以很高的价格从商业银行获取资金，这会造成可能出现泡沫的行业得到资金支持；另一方面，商业银行对需要资金、同时对利率敏感的公司采取惜贷的态度。而管理层想要的结果与此正好相反。

当然，上边说的是个趋势上的问题。即使商业银行的存款利率市场化就在眼前，商业银行给出的存款利率也不会出现大的波动。特别是那些拥有全国网络的大型商业银行，由于它们的存款对象主要是大型工商企业，后者对利率出现微调并不敏感，而是把更大的注意力放在资金安全和银行服务的方便和效率上，因为存款利息市场化而频繁将存款搬家的可能性几乎没有。存款利率市场化在短期内，会在小型地方商业银行吸收存款问题上表现出更明显的作用。

不过全方位的利率市场化实际上会对大型银行和整体效率更高的银行更有好处，因为它们更可能通过资金的规模效应或者更高的效率降低资金成本。地方性商业银行最好的结局是被那些大的金融控股集团收购——如果这种收购被金融决策当局允许，而且也有人愿意要它们的话。■

作者
崔鹏是本刊副总编辑。

GLOBAL

全球 | Paul Krugman

下杂志
XIAZAZHI.COM

长处即是弱点

美联储不顾低通胀率和工资增长的停滞，仍然急于加息，它对于经济遭遇的困难过于乐观。

一直有人在反复警告我们：美联储提振经济的措施实际上是在使美元“贬值”（Debase）。这个古老的词本身揭示了人们的警告从何而来。它影射出古时候的一种做法，用“贬值”的硬币（在贵金属中掺杂更便宜的物质）来替代纯金纯银硬币。这给主张金本位制的人和统治共和党的艾茵·兰德的信徒们的启示是：现代货币流通不能这样。美联储的批评者们仍然坚持认为，宽松的货币政策将导致美元暴跌。然而，现实情况并非如此。美元不但没有大幅贬值，反而一升冲天。在过去的一年，美元兑其他主要货币平均升值了20%，兑欧元更是升值了27%。为美元的强势欢呼吧！

还不能高兴得太早。事实上，强势的美元对美国经济不利。就目前来看，这会通过扩大贸易赤字削弱我们期盼许久的经济复苏。从更深的层次来说，美元升值给我们的启示是，我们并不像很多人想的那样与全球的其他问题绝缘。特别是，我们应该把强势美元和弱势欧元的组合看做是欧洲向全球其他地区输出自身麻烦的方式，美国当然也不能幸免。

美国经济增长近来有所改善，就业率以克林顿时期以来从未有过的速度不断提高。但是经济状况仍有很多不足之处。特别是尚无证据表明工资能够上涨，这就告诉我们，尽管失业率正在下降，但是就业市场依然脆弱。同时，美国市场对投资者的回报处于历史较低水平，甚至连长期债券也只有2%左右的利息。

而货币市场常常给各个国家打分排名。美国经济并没有实现完全繁荣，但是跟欧洲比起来还算不错，欧洲的现状很差劲，未来的前景更糟糕。即便是在新的希腊危机爆发之前，欧洲也已经开始像缺乏社会凝聚力

的日本一样了：在欧元区，适龄劳动人口正在减少，投资疲软，大部分地区都处在通货紧缩的边缘。对于这种糟糕的前景，市场的回应是将利率降到令人难以置信的低位。事实上，许多欧洲的债券现在是负利率。

这种不寻常的形势甚至让投资回报极低的美国在与之对比时显得有了吸引力。因此，资本开始向我们袭来，带动了欧元下跌和美元上涨。

谁会在这种市场动向中获利呢？欧洲。欧元贬值使得欧洲产业相对于对手更有竞争力，出口得到促进，与进口产品竞争的公司会更有优势，其效果是缓解了欧元区的萧条。而谁会受损呢？美国。因为我们的产业正在失去竞争力，不仅是在欧洲市场，还在我们与欧洲竞争出口的对象国家。美国近年来经历了适度的制造业复苏，但是如果美元长期保持高位，复苏将被打断。

从效果上看，欧洲正在将它们的经济停滞输出给其他国家。我们并不是在谈论一个邪恶的阴谋，即所谓的货币战争，而是说在资本高度流动、市场决定汇率的全球经济一体化背景下，事态就会这样发展。

而且它的影响可能会非常大。如果市场认为欧洲经济的疲软将会持续很长一段时间，可以预见欧元会继续下跌，美元会继续上涨，直到两个地区消除了大部分的息差，而这将严重打击美国经济的增长。

有一件事情我很担心：我不确定决策者们是否考虑清楚了美元升值意味着什么。美联储不顾低通胀率和工资增长的停滞，仍然急于加息，它对于经济遭遇的困难过于乐观。最新的美联储会议纪要表明，负责制定货币政策的委员会中的一些成员是彻底的无知，他们显然认为资本流入将使美国经济更强劲而非更疲软。

还有一件事：全球各地的许多企业大量借入美元，这就意味着美元升值可能会引发新一轮的债务危机。

对此有什么政策良方吗？有一点对我们所有人都很重要，欧洲央行行长马里奥·德拉吉和他的同事们需要成功地将欧洲带出通缩的陷阱；欧元是他们的货币，但是现在却成了我们的麻烦。这也是为什么，面对人们认为危机已经过去的冲动，美联储要进行抗衡的另一个原因。在没有看到通胀的确凿证据之前不加息！

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



更多信息请致电 400-068-8080
或登录 www.denza.com



给你的守护 始终如一

我们重新定义的不仅是电动汽车，更是电动汽车的安全性能。我们以卓越领先的技术和零妥协的安全态度，实现持续保证电池结构稳固性能的电池框架保护装置，成为率先基于C-NCAP 评分标准、并达到碰撞测试五星安全高分的电动汽车品牌。守护你的安全，我们永不妥协。

腾势 EV，你触手可及。

北京庞大信宏新能源汽车销售服务有限公司

T: 010 - 67883669

大兴区亦庄经济开发区东环北路北一号(东环北路与文化园东路的交叉口处)

上海利星行东捷汽车服务有限公司

T: 0755 - 33601188

闵行区三鲁公路3088号A栋一层1-2

深圳中升腾泰汽车销售服务有限公司

T: 021 - 80177999

龙华新区中裕冠产业园中裕冠大道二号



DENZA

腾势

EV the Future



争做硅谷

技术民主化, 以及它向传统行业的渗透, 让“硅谷”由一个区域变成了一张网络。

文 | CBN 记者 徐涛 姚芳沁 李蓉慧
制图 | 项凯

● 美国
● 阿根廷



这已经不是新闻：越来越多的城市在学习硅谷。

几年前，你恐怕只会听到纽约和伦敦这些地方嚷嚷着要成为下一个硅谷。而现在，你能列出一长串的名单。

将它们称为下一个硅谷并不合适，你能看到它们和硅谷差距依然巨大。但这些地方已诞生出了可观的技术创业企业，创业社区也正在变得活跃。

“两年前，我还觉得我需要为全球的创业社区做点什么。但在环球旅行一年之后，我发现创业在全球各地都越来越热，不需要我再做更多什么了。”Bowe Gai说。他将自己的创业公司出售给LinkedIn后，于2013年春天开始全球旅行以做全球创业报告（World Startup Report）。一年时间中，他拜访了29个国家的创业社区。

“现在世界各地创业成功的例子也越来越多。这能激励更多人。”Gai说。

CrunchBase的数据能给你更量化的印象。这家由Mike Arrington创办的平台从2007年开始记录创业企业的创立和融资信息，现在拥有65万条公司和个人的信息，成为了全球最大的创业数据库。

按照CrunchBase截至2014年第三季度的数据，英国、加拿大、德国、以色列、日本等国家在2014年获得融资的技术创业公司比2010年增加了1倍左右；而在印度、西班牙、意大利、澳大利亚等地，这些数字则增加了3到5倍。

即使是在美国本土，奥斯汀、波士顿这些城市的技术创业企业获得融资的数量也比几年前要更多。

你可以对这种趋势保持怀疑，毕竟多年前那些嚷嚷着要成为下一个硅谷的城市，并未让自己的创业热潮持续。

例如1990年代末的纽约。

当年网景等互联网公司的上市给华尔街带来狂热，这让不少纽约客也投入到技术创业中来，他们甚至还将纽约的创业公司聚集之地称为Silicon Alley，作为硅谷Silicon Valley的谐音。但当互联网泡沫破灭时，硅谷一些执着的创业者熬过难关并建立起之后变得伟大的公司，而纽约的程序员们则大多重新打起领带进入了华尔街。硅谷当时依然存在持续了20多年的对失败宽容的文化，以及对技术有远见的投资人的支持，让硅谷的创业者在大环境不济的时候依然能坚持下来。

但这次并不相同，你可以看到10年前不存在的一些因素正在发挥作用。

互联网和移动互联网比以往任何时候都要普及。截至2014年6月30日，全球上网人数已占据总人口的42%，比2010年增长了741%。而在亚洲，互联网用户数比2010年增长了



01

1112.7%。

与GDP增长相伴的购买力也在增长。按照世界银行的数据，最近4年，在GDP排名全球前20的国家中，只有日本和西班牙的GDP是下降的。

这两点意味着，这些国家中，越来越多的人习惯于互联网与移动互联网技术，期待这些技术对自己生活的改变，并有能力为此埋单。

没有道理认为，硅谷的那些巨头们能满足全世界的需求，特别是当互联网和移动互联网开始渗透到传统行业中。

或者，换一种创业导师们爱用的说法，创业得“找到用户痛点”。但对于现在很多领域的创业，如果你不在某个地区，或不了解某个领域，那你很难“找到痛点”。

01 俄罗斯投资人Milner（左）最著名的一笔投资就是Facebook。而除了硅谷，他现在也把目光放到更多国家，希望找到像扎克伯格（右）一样的创业者。

02 美国技术媒体TechCrunch 2014年在伦敦举行活动，更多创业者可以参与进来。

03 LINE，这款由韩国公司的日本分公司开发的移动社交工具，现在已经拓展到了多个国家。



02



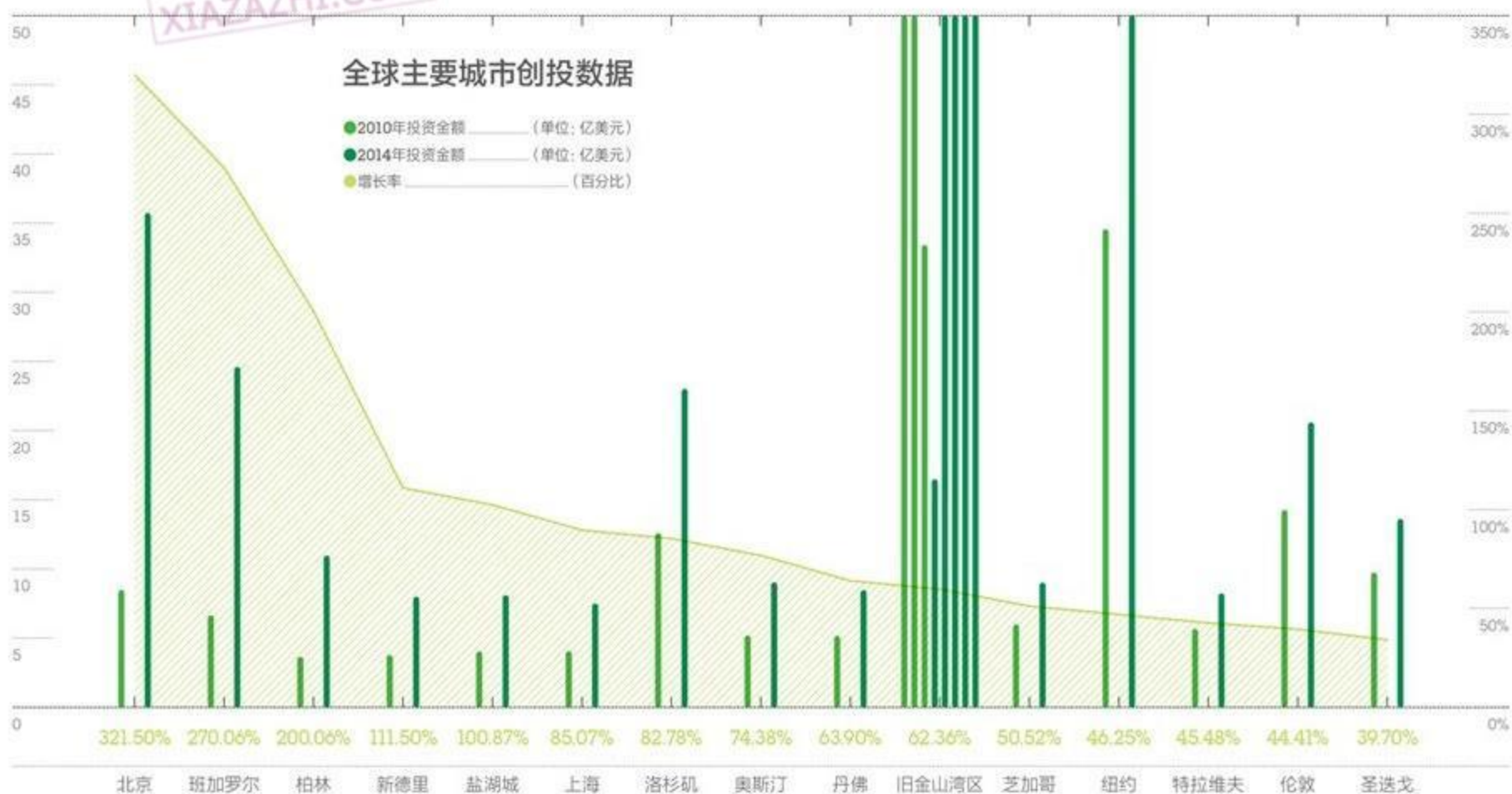
03

一样去尝试和改变世界。

“一个时尚公司在硅谷创业毫无意义。”Lyst的创始人Chris Motron对《第一财经周刊》说。他虽然从小在美国长大,但最终还是将公司设在了伦敦,因为他知道得离那些潜在的时尚品牌合作伙伴尽可能近些。他还在纽约也设立了办公室,每3周会去一次纽约。

“只有靠近客户，才能获得更多的生意。”伦敦金融城政策委员会主席Mark Boleat对《第一财经周刊》说：“不少创业者选择来到金融城，能充分获得来自HSBC和Lloyd银行这些金融巨鳄的指点；这些金融公司也乐于向创业者分享自己的经验，表达自己的产品需求。事实上，很多新诞生的创业企业都是为这些金融机构服务的。”Boleat现在也是伦>>

下杂志
XIAZAZHI.COM



数据来源: CrunchBase

敦种子投资项目Entrepreneur First的主要负责人,这一项目和硅谷的Y Combinator非常相似。

Joshua Auerbach也有相似说法,他是纽约创业孵化器Betaworks的CFO:“和硅谷相比,纽约有各行各业,媒体、广告商、时尚业。所以,如果你的创业和这些有关,那你得到纽约来。”

当然更加具有代表意义的城市是深圳。

这个有着密集制造业的城市,在硬件创业兴起之后,迅速变成每个硬件创业者都必须呆上些时日的地方:在这里,硬件创业者能找到最丰富和廉价的材料零件,并快速进行样品的制作和测试,这里还有行业内最有经验的制造商,无论你要做的是个智能吸尘器还是一个智能咖啡机。像Haxlr8r这样的硬件创业孵化器将3个月的孵化期完全放在深圳,只有Demo Day才回到旧金山湾区举行。

这些创业者涌动的城市大多有不错的大学,但你可以说互联网巨头们此前在全球的扩张,为这一轮创业热潮培养了有足够经验的人才。就像在中国,我们能看到不少成功的创业者来自微软和Google。

“你能看到,大公司来到Herzliya(以色列特拉维夫市旁

的一个城市)建立研发中心,给这里的人才一个成长和锻炼的地方,为他们之后的创业增加经验值。”Orna Berry说。她曾担任过以色列风险投资协会的主席。

受战火威胁的乌克兰也呈现类似现象:基辅的大学培养出不少优秀的工程和自然科学人才,这使得乌克兰一度成为非常有竞争力的软件外包市场,也吸引了Google、三星等大公司前来设立研发中心。而当时机成熟的时候,这些公司中的程序员们往往跃跃欲试。

当本地化需求出现的时候,这些人比硅谷的极客更能抓住机会。

你很难想象,在互联网普及率和在线支付程度都很低的印度市场,一家叫做Zivame的内衣电子商务网站能大获成功。

“对于印度女性而言,跨入一家内衣商店是非常尴尬的事儿。”Zivame的CEO Richa Kar说。她了解这些,因为她在印度Jamshedpur长大,知道印度很多内衣商店是男性在做销售,这更加增加了保守印度女性走入内衣店的难度。

大学毕业后,Kar曾在SAP担任零售业方面的咨询顾问,也因此积累了相关商业经验。当她开设Zivame,能让用户在自己家的网页上完成内衣购买后,一大批印度女性迅速

66

轰轰烈烈的创业热潮也和政府们的雄心勃勃分不开,它们都希望把自己的城市打造成一个科技之城。

99

取他们所需要的东西;而不少黑客或创业比赛的赞助商与评委也来自这些大公司。最初它们看上去像是布道者,而现在,则成了当地创业环境中不可缺少的一部分。

在伦敦,Google在东伦敦硅谷环岛7层高的大楼底层里设立了非盈利的Google Campus。这是个类似车库的咖啡馆,同时也集合了办公空间、活动场地、加速器。创业者可以免费注册申请在此办公,使用免费的Wi-Fi,并和其他技术创业者或投资人聊天。

“我们希望Google Campus能为伦敦甚至是整个英国创造健康的创业生态系统,所以我们才把第一个Campus项目放在伦敦。这不光对Google是有利的,对整个行业也是一个好消息。”这个Google Campus中的唯一一个Google员工Eze Vidra对《第一财经周刊》说。

而在柏林,Google在柏林墙附近提供了一个叫做“工厂”(The Factory)的孵化器。一些在柏林知名的创业公司,例如Sound Cloud、6Wunderkinder、Toast都进驻了这一孵化器。

即使是和技术无关的大公司,它们也比以往更加积极。

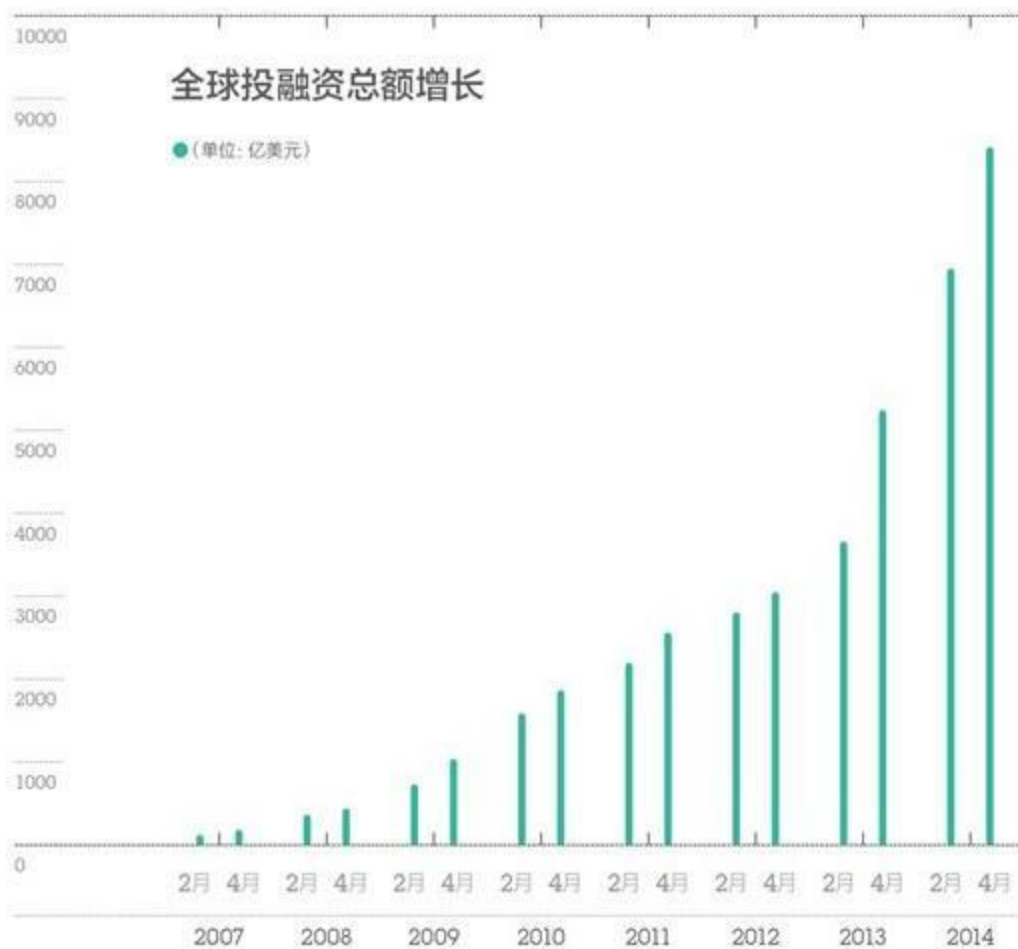
“你能看到很多大品牌都已开始自己做电子商务,所以和它们谈合作基本上很顺。”Lyst的创始人Morton在提及Lyst的合作伙伴时说。

而在汽车行业,你能看到7年前它们就开始参加在拉斯维加斯举行的CES(国际消费电子展);而从去年开始,你会看到本应该在时装周出现的人也在CES上出现,例如英国品牌Burberry,以及奥地利品牌施华洛世奇。

在欧洲,看上去和技术无关的西班牙银行Banco Bilbao Vizcaya Argentaria(BBVA),却成为了一个技术创业的鼓励者,它于2013年宣布投入1亿美元鼓励创业企业;2014年11月,它又建立了自己的创业加速器。

轰轰烈烈的创业热潮也和政府们的雄心勃勃分不开,它们都希望把自己的城市打造成一个科技之城。它们大多艳羡硅谷的繁荣景象,希望新经济能将自己的城市和国家从不景气中拯救出来。除此之外,创业似乎也能解决困扰社会的年轻人高失业率问题。

在纽约,从布隆伯格担任市长开始,市政府建立健康>>



数据来源: CrunchBase

成为了最忠实用户。

或者可以看看巴西。“你能看到巴西文化中有很多激烈的行为方式和特点。”巴西创业者Marcos Buson说,“理解巴西人如何面对宗教、偏见和当地传统,是在我们市场进行渗透的关键因素。”Buson创立的PinMyPet在2013年进入了500 Startups孵化器,所做的硬件试图能追踪宠物的健康。

而硅谷之外的机会,也让一些留学美国的人开始重新回到这些国家。

“2008年美国金融危机之后,很多留美的印度人回国了。这像是一股风潮,现在也不断有人回到这里。”Ganesh Nayak在接受《第一财经周刊》采访时说,他在美国工作20多年后回到印度,创办了为创业者提供顾问服务的Mentor Square。

大公司事实上乐于看到创业者们的涌现——对技术热衷的人群通常是他们的用户,甚至在成立企业之后也会忠实地使用它们的服务;而对创业企业的收购也让大公司的版图得到扩展。

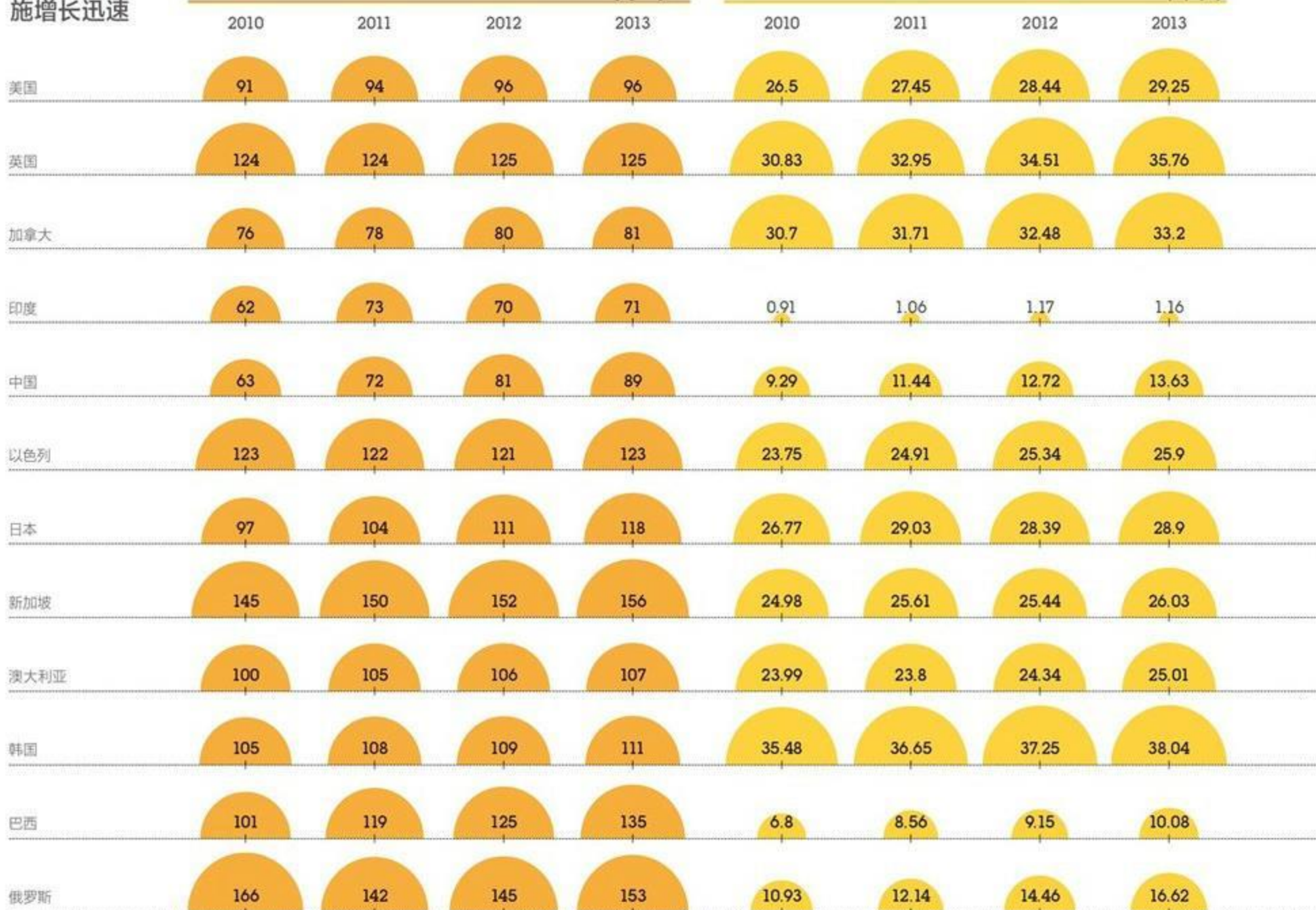
Google、Facebook这些公司的海外机构,仍然会像在硅谷那样定期举行各种活动。当地的工程师、创业者能从中汲

互联网基础设施增长迅速

移动电话普及率(每百人)



固定宽带互联网用户普及率(每百人)



技术创业生态的努力就一直没有停止。布隆伯格设立了“首席数字官”，以推动创业生态；成立NYC Open Data项目将政府数据开放给任何人使用，配合这个项目，纽约政府还举行NYC BigApps比赛以鼓励创业者利用这些数据进行应用程序的开发。

在伦敦奥运会结束之后的几个月，卡梅伦政府则宣布了将5000万英镑用于投资伦敦科技城的计划，以在伦敦中部硅谷环岛为创业者提供共享工作空间、教室和工作室。除此之外，伦敦政府还设立了一个叫做The Seed Enterprise Investment Scheme的资金扶持计划，用于奖励那些被认可的中小型企业项目，其中包括零资本利得税，以及50%的所得税折扣优惠。

Lyst这样的技术公司从此间收益。当他们迫切需要一个办公室时，伦敦政府把位于Shoreditch的一间画廊出租给了他们，Morton在英国首相出访时还会作为商业代表一起随行，享受政府的快速通道服务。

在巴西，迪尔玛·罗塞夫(Dilma Rousseff)成为总统后每年拨款5亿美元以进行宽带基础设施建设，同时也为小企业提供小额贷款。

在韩国，总统朴槿惠在2013年设立了新的科学资讯通信技术未来规划部(Ministry of Science, ICT and Future Planning)。在2014年，这个部门的预算超过了120亿美元，其中20亿美元直接用于促进初创企业生态系统的发展。这个部门还取消了对风险投资行业的诸多限制。

互联网用户普及率(每百人)



数据来源: 世界银行

而在约旦, 国王阿布杜拉乐于谈论自己对数字技术的热爱, 并成为了创业的最大支持者。现在, 在约旦只需要几天就可以注册一家新公司。

投资者在全球的足迹或许可以证明这一趋势。事实上, 当他们看到可能的回报时, 他们从来不吝于推波助澜一下。

所以, 5年前, 你会看到欧洲的风险投资者更愿长期呆在硅谷, 但他们现在回到欧洲, 开始频繁在欧洲出手投资。

Eileen Burbidge, 一个定居伦敦的技术投资人, 自己也对这样的变化感到震惊。她说10年前她刚从硅谷搬到伦敦时, “创业”是个新鲜的词汇。但从去年开始, 她所在的公司

66

这些城市的年轻人比以往更容易接受到新的信息, 更愿意接受硅谷那种尝试和创新的思维模式, 也更容易产生新的想法。

99

Passion Capital的投资机会变得多到来不及应付。

过去一年, Passion Capital已经投资了34家不同行业的技术创业企业; 另外, 为了满足越来越旺盛的投资需求, 她又创立6000万美元名为白熊场(White Yard)的基金, 给予包括办公空间在内的支持。据她估计, 这个计划在未来5年内可以投资覆盖整个欧洲地区50多家创业公司。

类似情况出现在全球很多地方。5年前, 巴西市场上也看不到什么风险投资。但现在, 经纬创投、红杉资本和红点投资在巴西都开始有业务, 而硅谷银行2012年在巴西的投资就超过了3.4亿美元。

500 Startups这样年轻的硅谷孵化器也宣称自己面向全球招募优秀的创业者。它的“飞机上的极客”(Geeks on A Plane)项目时不时会带创业者和投资人到全球各地了解不同市场。在2014年7月的行程中, 他们的目的地是新加坡、泰国曼谷、印度尼西亚雅加达等东南亚国家; 而在2015年, 他们的行程中包括迪拜、伊斯坦布尔和安曼。

“因为有了20年在其他新兴市场投资的经验, 所以投资人看起来会比以前更接受各种风险, 包括政治风险。”Schroeder说。

所有让硅谷变得神奇的要素, 在这些城市不说丰富, 至少也开始变得完备。

这些城市的年轻人比以往更容易接受到新的信息, 更愿意接受硅谷那种尝试和创新的思维模式, 也更容易产生新的想法。当想法出现时, 他们身边友好的创业环境能让他们遇到想法相似并愿意大干一场的人, 在产品原型初现时, 他们也能比往常更容易得到投资人的资金支持, 或来向政府的支持。

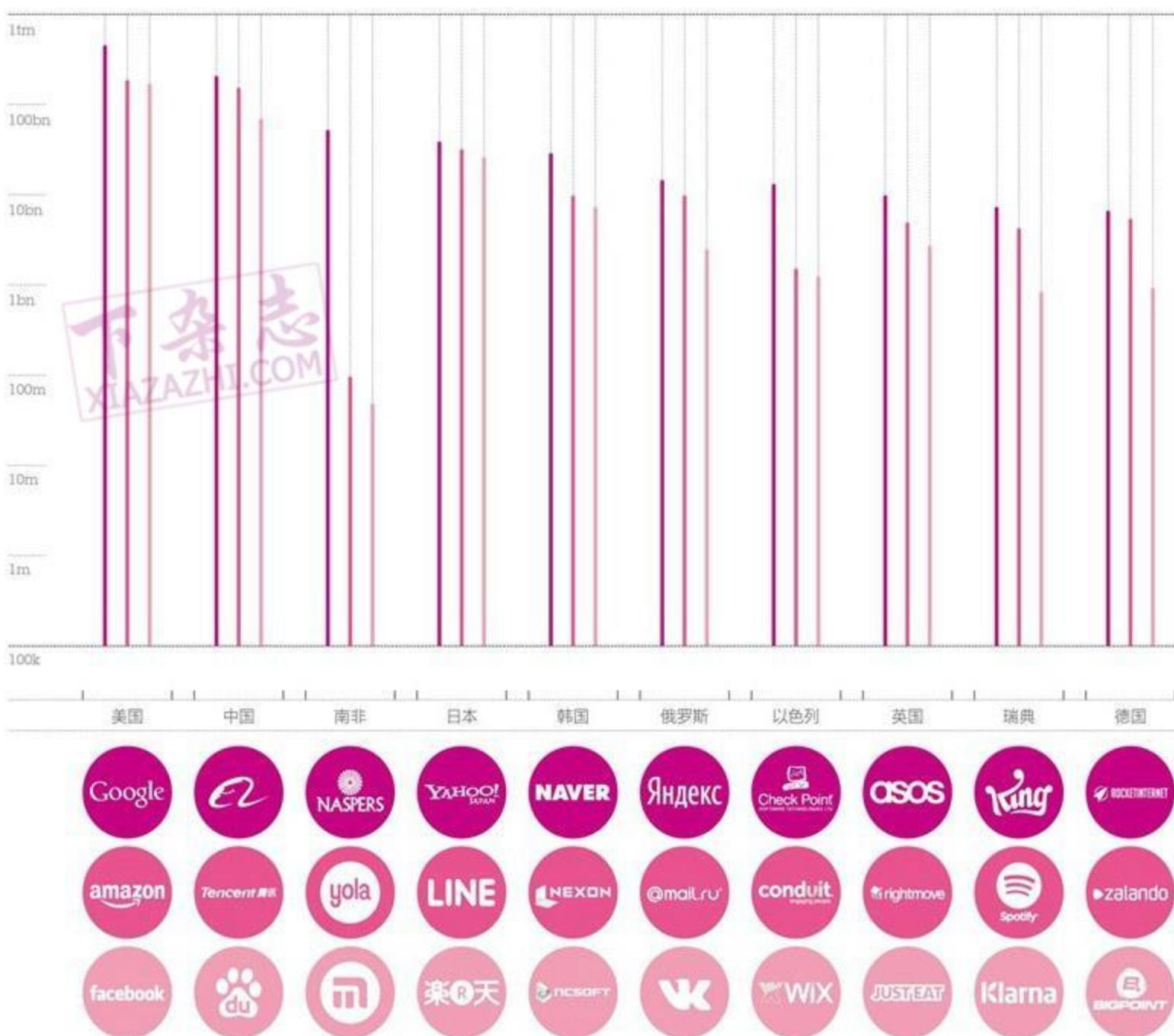
但相比硅谷, 这些城市也多少面临一些挑战。

例如在英国, 和硅谷相比, 选择创业的学生比例还不是很。一项调查显示, 尽管有77%的英国大学为学生提供创业方面的指导, 但只有16%的学生真正会选择创业。

“硅谷的魔力在于它高密度的人际网络, 在英国, 所有的元素几乎都具备了, 创业者、天使投资人、风投、导师, 但这里唯一缺乏的就是一个集中的密度, 不太有创业者成功之后会反过来投资支持创业社区, 也没有足够多的学>>>

更多国家, 更多公司

● 市值第一名的公司 ● 市值第二名的公司 ● 市值第三名的公司 (单位: 美元)



数据来源: 根据公开资料整理

生把创业视做自己的职业规划。”LinkedIn的创立者Reid Hoffman被问及“什么阻碍伦敦成为下一个硅谷”这个问题时这样回答。

而在澳大利亚,情况看起来也类似。“澳大利亚什么都很好,但是连端咖啡的服务员每小时都有20美元的收入,因此连打工都不会很穷。另外这个国家矿产丰富,黄金行业的新手每年都能有20万美元收入,过几年就有30万到40万美元,大家创业的积极性并不那么高。”Bowie Gai说。

“在硅谷,你可以有各种疯狂的想法,别人会相信你。但在印度,你最好还是选更安全一点的方案。因为在硅谷失败没关系,但在印度如果你失败了,那可是一件大事,没人会再相信你,”Nayak说,“而且印度人崇尚的性格是平静

又满足。”

在中东,政局不稳依然是最大的问题。布拉格之春后,时不时的战火会夺取年轻创业者的生命;尽管有Schroeder这样的美国投资人愿意投资这个地区,但依然有不少创业者因为融不到下一轮资金而不得不关张。在南美,政府的官僚依然是创业者的挑战,他们要比硅谷的创业者花更长时间来注册公司,也要计算更加复杂的税率。

但无论如何,这些创业者都给他们所在的国家 and 行业带来更多活力和希望。正如Schroeder愿意下注中东创业者时所说的:“好的创业者,都是那些愿意解决问题,愿意克服困难的人。”

联系编辑: gaoyulei@yicai.com



每天一 

下杂志
XIAZAZHI.COM

你和你的CBNweekly 

官方微信全新改版 

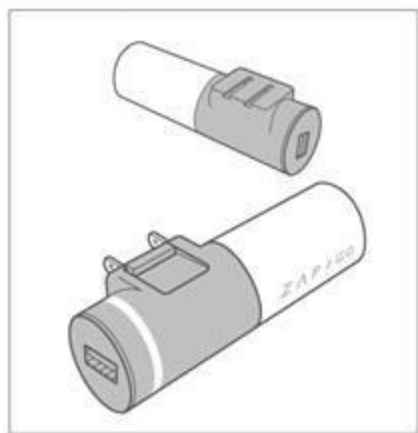
Giant 大公司 *



联想也要做小米 / 新闻 46

恒大“甩卖” / 新闻 48

风暴中的一汽 / 新闻 49



充电, 再快一点 / 技术 50

家乐福的救心丸

唐嘉年为家乐福中国想出了一套彻底的变革方案, 这些举措还来得及吗?

文 | CBN 记者 黄瀚玉 吴洋洋 实习记者 江敏

2015年春节假期刚过, 家乐福中国各个大区的中高管们便被一一召到上海总部。一周之内, 中国区总裁唐嘉年在那里见完了家乐福中国238家门店的主要管理者。

唐嘉年告诉他们, 自己打算给家乐福来点大变化——他要重组已被沿用了20年的采购和物流配送体系, 要开便利店, 还要做电商。他的种种改革策略被视为家乐福中国的一颗“救心丸”。

有些人——包括唐嘉年自己, 把这看做是家乐福进入中国20年来最大、也是最能够改变公司不利处境的改革。也有人很悲观。2014年, 这家法国公司在中国市场的销售收入下降了6.4%, 市场份额也屈居第四, 落后于高新零售、沃尔玛和华润万家。

家乐福在中国陷入困境已经有几年了。2009年, 家乐福在内地市场的销售额首次被大润发超过, 2010年, 门店数量又被沃尔玛赶上。市场份额则是从2012年开始不断下降。

中国零售业深受电子商务的冲击, 大卖场的发展潜力等问题也困扰着其他零售商, 但家乐福的窘境更深, 这部分是由于它曾是中国零售业的启蒙者。

1995年进入中国的家乐福, 是最早以“合资”形式将“大卖场”这个业态引入中国的零售商, 也是最早在中国实现农超对接的外资零售商。

一名员工在知道唐嘉年的改革政策后说道: “现在的操作, 就是让一个要死的人别死得那么快。”

唐嘉年的救心丸, 药力是颇为猛烈的。

在一系列措施中, 最引起内部动荡的是将原来的24个城市采购CCU (City Commercial Merchandise Unit) 重组为6个采购中心, 并在2016年年底前在全国建成6个物流配送中心, 彻底终结之前由供货商送货到门店的做法——分散的采购和物流配送模式, 恰是家乐福迅速赢得市场的核心竞争力。

1990年代, 法国人施荣乐 (Jean Luc Chereau) 在家乐福中国推行“店长集权制”。这种模式赋予店长极大的权力, 他们能全权决定一家门店的选址、采购、配送、调价和陈列。高度的灵活性, 再加上家乐福在欧洲积累的老到的大卖场经营经验, 让它在短时间内迅速扩张, 也让它成为了不少本土追赶者学习的对象。“那时候人们一听到家乐福, 就像现在听到大润发一样。”上海尚益企业管理咨询有限公司总经理胡春才



告诉《第一财经周刊》。

2006年，另一个法国人罗国伟(Eric Legros)接手家乐福中国，后者正处在高速成长期。原有的单店采购模式因不具规模效应，无法带来强大的议价能力，店长也因权力太大而滋生腐败。罗国伟随即上收店长权力，以十几家地理位置相近的门店为一个小区，在小区设立CCU部门，负责采购、陈列和促销调价。这种做法既能照顾到区域内的本地化需求，又能提高采购量而获得议价能力。在CCU之外，小区区长兼管手中十数家门店的采购和运营。

罗国伟的收权在一定程度上改善了家乐福中国原本粗放的采购体系，却保留了跑马圈地时期供应商送货到店面的配送模式。这种模式单方面节约了家乐福的收货成本，却让供应商们颇为头疼。“你可以想想，一个家乐福里那么多品类，有很多供应商，收货的时候排队就得排很长时间。有些时候还得给收货人点好处，让位置靠前一点，尽快把货卸完。”睿御供应链合伙人虞毅峰听到过不少家乐福供应商的抱怨。

家乐福自己在单店配送中也没捞到多少好处。由于送货成本增加，供应商们往往将这些成本折算进商品价格中，令这个强调低价的零售商在与同行的竞争中不具有价格优势。对于一些强势的供货商来说，如果某家门店的订货数达不到最低配送规模，它们甚至会拒绝送货。一位离职的CCU负责人透露，这种情况导致的缺货率，有时会影响一家门店的销售额高达5个点。

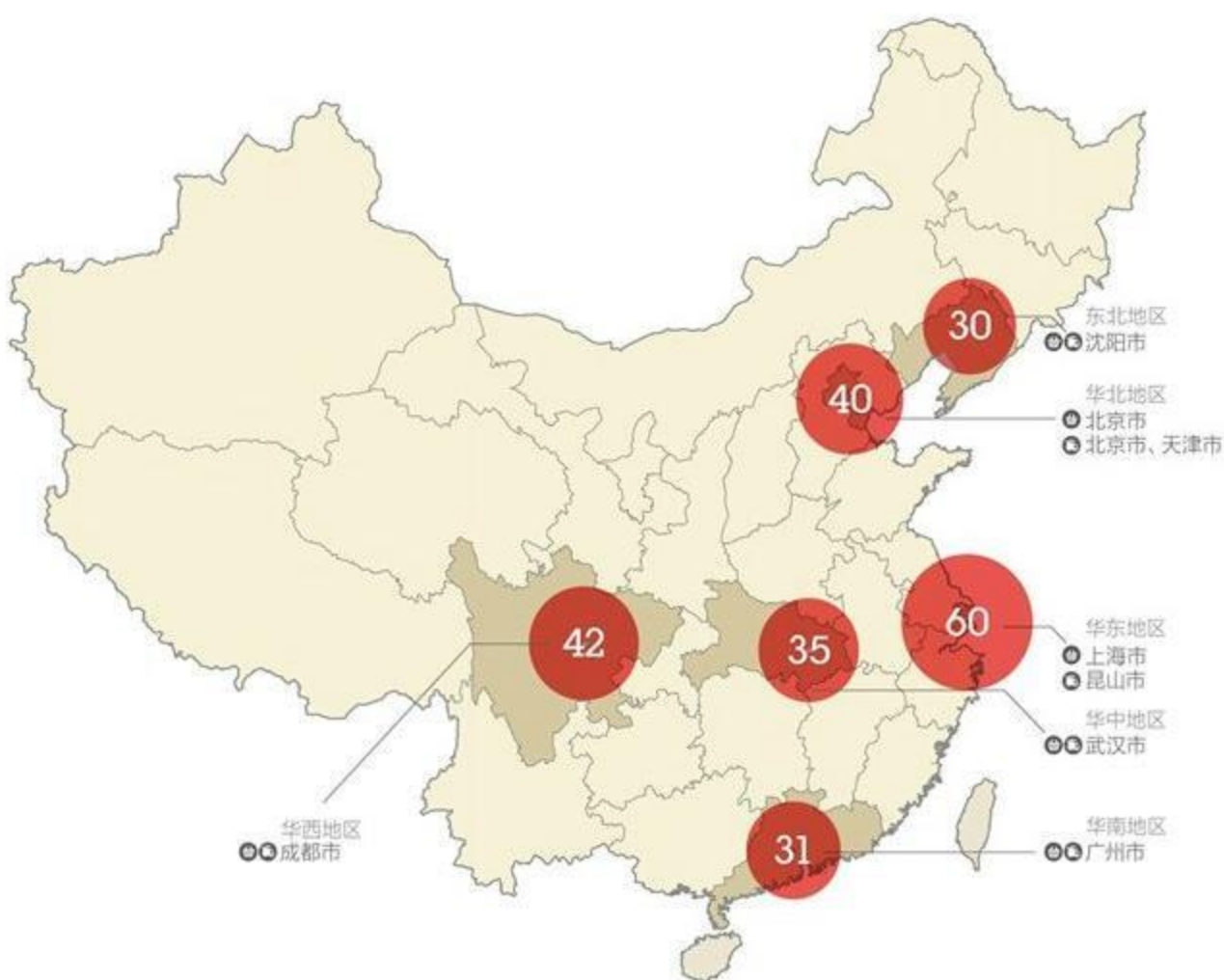
由于没有健全的配送网络，当大润发、沃尔玛们进入三四线城市时，家乐福几乎在原地没动。直到现在，它的主要门店仍集中在北京、上海、广州等一二线城市。

“家乐福在国内的做法非常奇怪，”虞毅峰说道，“对超市和大卖场而言，配送中心是很合理的选择，它在全球其他国家都有配送中心，但中国却没有。”

自建仓储物流的想法并不是没被考虑过。前文提及的离职CCU负责人告诉《第一财经周刊》，早在2006年时，中国区已经有人提出过在广州番禺建立配送中心。然而在2008年，由于元老级股东哈雷家族的退出，蓝色资本(Blue Capital)及其附属公司成为>>

>> 家乐福中国已经开启入华20年来的最大变革，包括重组物流体系，开展电商业务，开设Easy便利店——但变革过程不可能Easy。

家乐福6个大区采购中心、配送中心



● 采购中心 ● 配送中心 (已有或拟建) ○ 覆盖门店数量

唐嘉年的具体调整策略

STEP 01



将原本全国24个城市CCU重组为6个采购中心，对应每个大区，并在每个大区设立物流配送中心。

STEP 02



在三四线城市持续发展大卖场业态。

STEP 03



推出邻家超市业态Carrefour Easy。

STEP 04



推出电商，以门店为依托，重点经营食品品类。

数据来源：家乐福

了家乐福集团的大股东。这个由LVMH集团总裁伯纳德·阿诺特 (Bernard Arnault) 和美国私募基金柯罗尼资本 (Colony Capital) 组成的投资公司更看重资产的变现和收益。受大股东的影响，在全球零售业式微的大环境下，家乐福先后退出了智利、日本、墨西哥、捷克等地市场，以换取股市上的良好表现，建造配送中心的想法也没了下文。

2009年，有人再次提议家乐福在上海建立配送中心，最终因投入成本过高被罗国伟否决。

从工作经历看，唐嘉年显然不像一个只追求漂亮股价和财务报表的职业经理人。他在1997年加入法国零售集团普美德斯 (Promodès)，1999年家乐福兼并普美德斯后，他便开始为这个全球第二大零售商工作。2010年时，他被任命为家乐福集团执行委员会董事，负责海外新兴市场发展。一篇路透社的报道透露，在蓝色资本

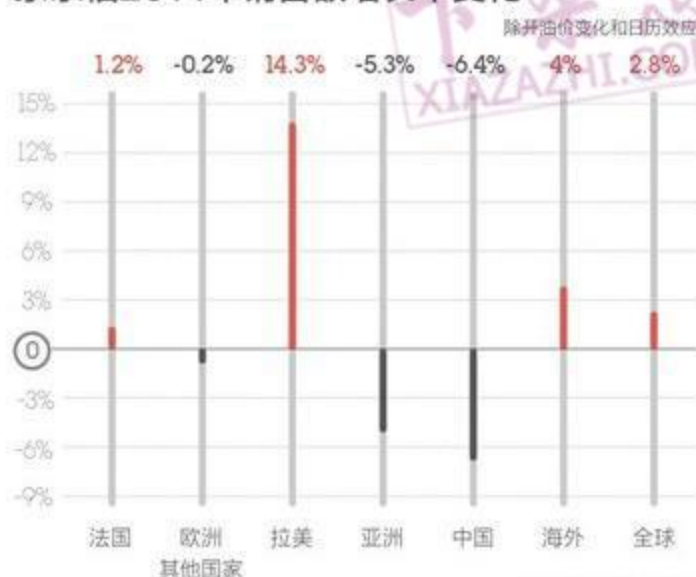
力图通过分拆家乐福巴西业务而提振股价时，唐嘉年便曾提出反对。一些国外的投行分析师会用“零售人”将他和受蓝色资本影响的“财务人”分开。

“零售人”唐嘉年目前的举措都在其前任和大股东的计划之外。一名负责采购的家乐福员工感受到了唐嘉年相较于前任的不同：“以前的CEO保守一点，他来了之后把这个（重组配送体系）付诸实践了，他相对于前一个是比较Open的。”

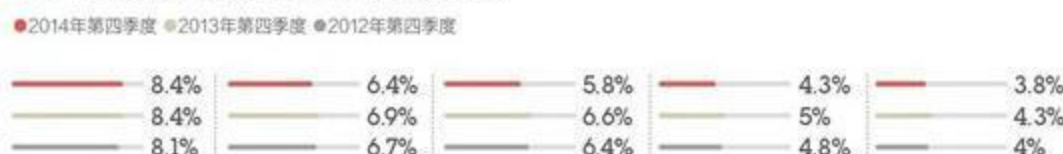
即便如此，唐嘉年要改造家乐福原有的采购配送体系，也需要做好充足的准备。

一家咨询公司的前员工告诉《第一财经周刊》，2013年时，家乐福开始同他的前东家接洽，希望后者帮它梳理建立配送中心和物流网络的流程，并搭建信息系统。这佐证了唐嘉年的公开说法——公司从两年前便开始筹划设立配送中心。

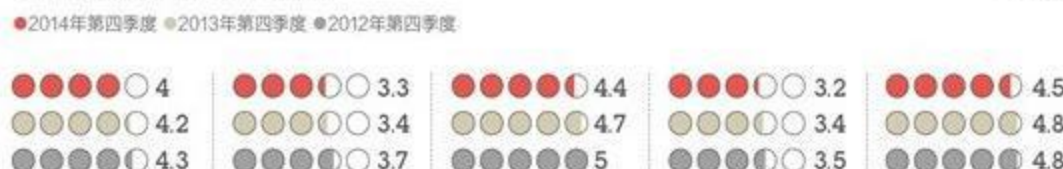
家乐福2014年销售额增长率变化

2014年国际零售商
和中国本土零售商在华市场份额

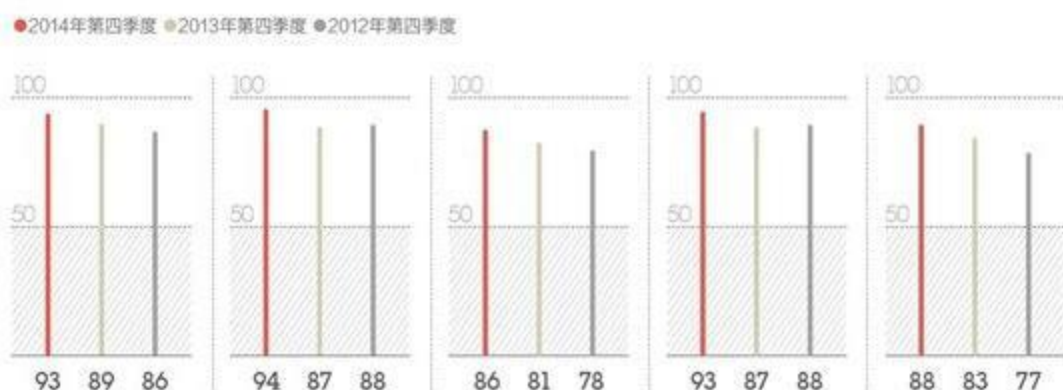
中国五大零售集团在华市场份额



中国消费者购买频次



中国消费者单次消费金额



过去两年来, 自己有配送中心系统的家乐福欧洲和中国台湾地区的物流专家, 在中国组建团队, 逐一敲定是否重组配送体系、如何搭建IT系统、如何选址、搭建仓储、寻找物流配送伙伴, 以及选择哪些供应商等问题。最终, 家乐福在华业务分为华东、华南、华西、华北、华中和东北6个区域, 配送中心分别设在昆山、广州、成都、北京、天津、武汉和沈阳, 每个配送中心覆盖30至60家门店不等。

去年6月, 家乐福华东地区的昆山配送中心首先投入运营。不同于竞争对手在中国用长达数年时间逐步建立物流配送体系的做法, 家乐福计划在2016年年底前一举完成这次重组。

“这个速度非常快, 前提是我们从两年前就开始做准备。”唐嘉年边说边翻出了一摞彩色A4纸文件, 里面密密麻麻的表格上, 罗列着这次重组的区域划分变化、新

的职务、员工职责调整等数据。

一个计划调整的力度和遇到的难度成正比。相比于先行一步的零售商, 家乐福后建物流的成本已经太高。一位家乐福员工告诉《第一财经周刊》, 公司内部曾私下估算, 如今建一个配送中心的成本至少2亿元, 这意味着家乐福要为它的6个中心耗费至少10几亿元的资金。

此外, 配送中心的高效运转, 只有在一个区域内集中大量门店, 形成规模效应才能实现。同样自建物流的大润发在华东地区有130家门店, 即使是家乐福辐射门店最多的昆山配送中心, 其服务的门店数量也只有60家。一位家乐福的店长表示, 昆山配送中心并没有达到高管们的期待状态: “目前还做得不是很好, 成本、效率都不理想。”

这个筹划了两年的“大手术”在家乐福中国内部也可能招致阻力。上述店长告诉《第一财经周刊》, >>

66

家乐福是最早通过合资形式在中国开展业务的零售公司,也是将引‘大卖场’业态引入中国内地的外资零售商。

99

中国区高层已经四五年没有发生过大的变动,稳定状态催生了不少小团体,一旦改革触及到这些团体的利益,很可能会拖累改革执行的进度和效果。

原先采购体系的利益就极可能受到影响。为了配合物流配送中心的运营,唐嘉年将原本分散在全国各地的24个城市CCU重组为6个采购中心。这些CCU同施荣乐时代的店长一样,握有采购、陈列、促销大权,从而可能在和供应商的谈判中获取灰色收入。

不仅如此,唐嘉年也计划将各区域的采购和运营职责分离。重组后,原本兼顾10至12家门店运营和采购的小区长将只负责运营。表面上看,给小区长减负会让他们有更多时间巡视门店、改善购物体验。但他们同CCU员工一样,一部分权力和可能的灰色收入将不复存在。

这很容易让人联想到家乐福在2008至2010年时的店长离职潮。在罗国伟收权后的采购体系中,店长权力变小,再加上当时家乐福的薪资待遇和激励机制已不及本土对手,而后者又正在迅速扩张急需用人,不少店长便跳槽离开,以“寻求更好的发展机会”。彼时中层人才的流失,也一度让家乐福在与竞争者的较量中力不从心。“它这样做肯定会有阵痛,”睿雍(上海)企业投资管理有限公司执行总裁吴子恒说道,“可能会进入一个两三年的调整期,人员会流失,士气也会受到影响。”

不过,对于一心推行改革的唐嘉年而言,只有完成这次重组,才能推行之后的其他改革,比如将大卖场业态持续推进到市场还未完全饱和的三四线城市。

这个法国人2012年刚来到中国时,就认识到家乐福应该尽快进入三四线城市:“在中国的中部和西部,随着城镇化进程的加快,很多原来的小城市会发展得越来越大,我们觉得大卖场未来在中国仍然有机会。”唐嘉年认为,相比于法国、西班牙等大卖场发展尚佳的欧洲市场,以中国人口计算,这个业态的密度远远不够。

然而,他忽视了中国消费者和欧洲消费者有着不同的消费习惯和购买力。此外,不同于家乐福在欧洲市场的独大,在唐嘉年看来仍有希望的中国三四线城市,已经挤满了大润发、永辉等本土零售商。家乐福的入场的确晚了些,何况它的本土竞争者,那些它曾经的“学

生”,更懂得如何吸引住新兴市场的居民们。

在用英语谈完对中国三四线城市城镇化的期待后,唐嘉年立刻向身边的工作人员问道如何用中文表达“城镇化”,并在“乡镇化”和“城市化”中反复琢磨了好几遍。一位接近唐嘉年的员工告诉《第一财经周刊》,在家乐福中国的其他法籍高管中,鲜少有人像唐嘉年一样勤奋学习中文。当员工们早上9时进入办公室时,唐嘉年往往已在会议上,晚上七八时还不下班也是常有的事。

面对市场饱和的一二线城市,唐嘉年意识到消费者们的需求变化太快:“我们在考虑是否需要其他业态,以期待未来的发展。”

2014年11月,家乐福的第一家社区店“家乐福Easy”在上海试营业。不同于以7-ELEVEN、全家为代表的日式便利店开在临街、主要方便都市人应急式的购物,“家乐福Easy”被定义为邻家业态。它开在居民集中的小区里,让顾客能够有计划地购物。

第一家“家乐福Easy”就像一个只有三四百平方米的小型家乐福,一个糅合了便利店和传统社区超市的小型杂货铺,里面既有关东煮和就餐台,也有柴米油盐、锅碗瓢盆、取款机和无线Wi-Fi。在唐嘉年看来,家乐福的品牌效应,店面设计的时尚感,以及更全的商品品类,能成为它与社区超市竞争的筹码。

在法国,与“家乐福Easy”模式相近的Carrefour Express已开出了4000多家店,在2014年销售同比增长了6.1%,成为其发展最快的业态。同配送中心一样,唐嘉年请来富有法国经验的专家,和了解本土市场的中国人一起,组成完全独立于大卖场业态的团队,为“家乐福Easy”默默准备了两年。

其间,这个团队测试了“家乐福Easy”适合的店面大小、商品品类、品牌、IT、物流和Logo呈现形式。为了让新业态更贴近年轻人,在门店色调上,他们先后否决了太冷的蓝色、太暗的棕色和巧克力色、被中国人看来不太吉利的绿色,最终选择了被认为正值潮流、有活力的橙色。

家乐福打算让“Easy”在未来卖生鲜——一个因为损耗率极高而在小型店铺中很难管理的品类。“我们正在测试应该在店里放多少生鲜,是要蔬果多一点,还是要肉和鱼多一点。”唐嘉年说道,他认为社区商业一定会在中国有发展前景,并希望公司未来能在上海这样的大城市里开出更多“Easy”。

但在中国市场,无论7-ELEVEN或全家,还是华

润Vango或世纪联华,没有一个入场者能成为骄傲的赢家。在尚益企业管理咨询的胡春才看来,在更成熟的零售市场,社区店的成功依靠的是强大的商品开发能力,比如日本7-ELEVEN的自有品牌商品销售额便占到了总商品销售额的近60%。只有社区店形成规模效应,才能摊薄它的商品开发和物流成本。这意味着Easy之路并不Easy。

法国人还计划让家乐福在两个月内推出电商。在前期准备中,家乐福发现消费者们会网购很多食品,而食品杂货恰恰是毛利率最低的产品,配送效率变成了它亟需解决的事。

“最重要的是配送,电商是一个(关乎)物流的事。消费者能看到的其实是最简单的,”唐嘉年拿出自己的手机,指着上面的屏幕。“就像这个手机,手机屏上的东西是最简单的,难的在屏幕下面。”

在家乐福的“屏幕下面”,它计划以门店为依托,由就近的门店将货品送到消费者手中,而非再单独为电商业务建立仓储物流系统。这也是唐嘉年要极力改革公司目前在中国效率不佳的配送体系的原因之一。

“比如太原的客人想买商品,我在太原有门店,利用现有门店配送成本会较低。如果没有店,我要从一个配送中心送到另一个配送中心……这个成本会非常高。(没有门店的)其他人怎么做配送?它们到底要怎么盈利?”

在法国人看来,如今一些电商在配送费上不计成本的做法显然不合理。“我们看一看吧,看看这能持续多久。”他说道。

然而不容忽视的是,正是这些不合理的策略,使对手们抢占先机,也重塑了电商战场的游戏规则。

在采访过程中,唐嘉年提到了一个关于持续的故事——在欧洲市场,30年前人们认为大卖场是最棒的业态,可以把包括社区店在内的其他业态都杀死;2005年时,电商开始在欧洲出现,大家又说电商会把实体零售都杀死;如今的欧洲市场,则并存着大卖场、超市、便利店、电商等各种不同的业态。

在中国,大卖场这一业态的前景被质疑,唐嘉年显然不像是随口提起这个“零售30年”的故事:“每个业态都有自己对顾客的使命,只要持续去创新,任何一个业态都有其发展空间。”

的确,这是一种更多元的看法,家乐福也的确已经开始了它的创新——只是无论哪一步的创新,前面都已经站好了对手。■

联系编辑: zhaojia@yicai.com

商业故事和精彩话题

过刊免费,最新五期之前的所有杂志

“第一财经周刊+”限时订阅优惠价 ¥68/年

* 此次优惠活动主要针对“第一财经周刊+”的新用户及目前不在App Store订阅期内的用户



CBN
weekly

Available on the
App Store

使用方法:

- > 进入官网: www.cbnweekly.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“设置”, 进行“订阅管理”恢复订阅
- > 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/iPad/Web版通用

可以自用,亦可送亲友



通用版



>> 起家于PC的联想一度是智能手机领域的“落后者”，但现在已获得跨越式的发展。

联想也要做小米

新的商业模式不断涌现，联想也经历了一次次转型。而这次，它看中了还不成熟的智能家居市场。

文 | CBN记者 李嘉文 李潮文

当IT产业变成传统产业，联想这个全球出货量第一的电脑生产商正在寻求靠近互联网的方式——成立一家互联网子公司，开展智能家居等业务。

这家名为“神奇工场”的互联网子公司将在4月初揭牌，同时将发布其第一波试用产品，包括智能灯泡、插座等最基础的一系列智能家居产品。

按照新公司CEO陈旭东的规划，未来神奇工场的业务将主要分为移动互联网和物联网两块。前者包括手机和应用软件，后者则包括智能穿戴和智能家居。

毫无疑问这是联想又一次转型。联想从1980年代开始在中国从事电脑生产业务，在收购了IBM电脑业务

后，逐渐成为全球出货量第一的电脑生产商。在互联网向移动互联网转型的过程中，PC逐渐成为夕阳行业，而联想在此期间更是做过放弃手机业务的决定，固而一度落后于人。一直到2011年，再度拾起这一业务，成为这一行业的“追赶者”，同时通过收购摩托罗拉，联想在这一行业获得跨越式的发展。

但新的商业模式不断涌现。小米以互联网销售手机并且获得了巨大的成功，证明了新商业模式的巨大潜力。越来越多的创业公司试图复制小米的模式，连华为这种传统IT生产商也在手机业务上模仿小米，推出了互联网品牌“荣耀”并获得成功。根据IDC 2015年数据显示，小米以全年13.7%的市场份额，排名第一，苹果、华为、联想，分列第2至4名。毫无疑问，联想不能忽略这一模式。

联想启动这一业务始于半年前。2014年中秋节时，联想公司董事长杨元庆在与陈旭东等几名公司高管聚会时，提出搭建一个队伍专门去做互联网业务。在杨元庆的邀请下，陈旭东担任起组建新公司的任务。

由陈旭东担任新CEO，这并不出人意料。2009年12

66

神奇工场完全是一个新的架构，新的业务与原有业务势必形成竞争。

99

品的特性占据着先发优势，对于联想来说，作为一家从传统行业中起家，并成长于传统行业公司，要向互联网转型并不容易，联想需要从基因上完全进行变革。

联想过去10年所走的全球化战略要求公司在全球各个市场走标准化路线，在各个市场推出相同的产品以及采用相同的策略，但中国的互联网市场快速多变，用联想集团原有的战略应对必定会错失很多机会。

联想把“神奇工场”作为内部创业项目。“按照联想那种整齐划一的打法去打中国市场的话，有的时候就不是特别得心应手，所以需要一支小分队出来应对这一市场，这样的话可能让联想避免在这个单一市场上面错失一些机会。”陈旭东告诉《第一财经周刊》。

在激励机制上陈旭东也力图创新。联想集团持股70%、集团管理层持股15%、神奇工场创业团队持股15%，陈旭东表示，还可出让20%股权给到战略投资者。持股方并不参与决策，战略决策由3位董事决定，而所有业务方面的决策都由陈旭东以及他所带领的团队来完成，“神奇工场我本人也出了一部分钱，完全是一个创业公司了。”

目前在神奇工场的平台上，只有智能空气净化器和智能路由器两个品类的产品。面对诸多的玩家，联想若想要在这场竞争中胜出，陈旭东就必须拿出更具有颠覆性的创新方案，才有可能让用户埋单。

不难看出，神奇工场完全是一个新的架构，新的业务与原有业务势必形成竞争。新公司未来会发展手机业务，而联想除了自身的手机业务，又在去年年初收购了摩托罗拉手机业务，并于今年将这一退出中国的品牌重新带入市场。陈旭东表示，神奇工场的手机业务和原有的手机业务在策略上有所区别，“大家就是各做各做的。”目前进入互联网领域的几家手机公司仍然采用分公司架构，比如华为成立的荣耀品牌，魅族在深圳成立分公司负责智能家居，有一个几十人的团队，类似创业公司。

更为独立的公司架构能带来更大的发展的可能性，但是要想让它承担起联想这个庞大的公司的业务转型，联想需要向小米学习更多。■

联系编辑：linzhongmin@yicai.com

月，陈旭东担任联想中国区总经理，期间中国区业务得到了强劲增长。截至2011年第一季度，联想中国区的PC市场份额实现了连续7个季度增长两个百分点以上，并突破了全球范围内单一品牌在单一市场、单季度的最高销售纪录。更重要的是，陈旭东看上去是较为传统的联想高管中在社交网络上较活跃的那一类，从2013年开始，就亲自在通讯工具微博上开网店卖产品，身为高管的这一举动，甚至带动了经销商向互联网的靠拢。

“整个班子的搭建花了小半年的时间。”他说。这其中包括向外界招聘互联网人才。实际上，外界认为这个新公司的核心团队仍然是来自联想，因而缺乏互联网思维。“其实联想过来的人基本上都是做手机业务的，做手机，联想其实在这个事情上面是有一定的优势的。”陈旭东也承认，在互联网的其他方面，比如与消费者的互动以及电子商业等业务方面他们缺乏经验，于是就大肆向外界招募人才。

“从产品的研发、推广到销售，每一个环节都会采用互联网的模式。”陈旭东告诉《第一财经周刊》。

在产品研发阶段，粉丝们通过神奇工场下面一个叫做“神机工场”的平台对产品进行讨论，研发人员会保持和他们互动并听取他们对产品的建议，进而将他们的想法融入到产品中。在推广以及销售部分，神奇工场在发布新产品之后会吸引一部分粉丝先使用，然后由他们进行推广，最后将他们发展成为自己销售体系的一部分。这种做法，和小米的模式如出一辙。

产品策略上，联想决定先从智能家居入手。“我们探索了几个月，发现物联网领域的产品很复杂，所以决定先做智能家居，可穿戴设备两三年内我们不会做。”

随着芯片、电池等技术的升级以及网络速度的提升，智能硬件将在未来两年内迎来一个爆发期，这是陈旭东对智能硬件市场的一个预测。而苹果发布了Apple Watch，在可穿戴领域必将占据一席之地，地位不可能轻易撼动。相对而言，智能硬件中智能家居领域的竞争显得温和了许多。

即便如此，联想也面临着诸多的竞争者，除了小米和华为，传统家电领域的老大西门子和海尔也分别在去年3月推出了各自的智能家居平台。他们的做法颇为相似——通过互联网贩售智能家居产品，通过手机App控制产品的运行，以达到“家居互联”的初步目标。而它们最终的目的都是希望能够搭建一个完整的智能家居的生态圈闭环，成为这个新兴领域话语权的拥有者。

在这个崭新的市场中，小米以其互联网的基因和产

联想各项业务营业额占比



资料来源：联想2014年第四季度财报



>> 许家印和恒大正不断向新领域扩张，但它们都需要地产业务快速回笼的资金作为支撑。

恒大“甩卖”

这家地产公司在过去一年砸下重金把自己变成一个农业和消费品公司，眼下又激进促销暴露出资金短板，它到底怎么想的？

文 | CBN记者 朱宝 华薇薇

尽管过去一两年，地产商对市场环境有着诸多不满与担忧，但它们大多都坚持着没有做出过多“妥协”。但现在，情况似乎有了一些变化。

最近，恒大推行了一项激进的促销政策：除个别项目，所有在售商铺，在现有折扣基础上，额外5.5折；在售车位，在现有折扣基础上，额外6.2折。这一动作，看起来已经带有一丝向市场妥协的味道。

“公司内部的确有这个短期折扣政策，但不是所有项目都享有折扣基础上的折扣。”恒大一位内部人士对《第一财经周刊》说，但没有透露这么做的原因。

不过，从美银美林2014年8月的一份报告中，或许可以找到些许迹象——恒大在加快资金回笼，以降低债务规模。据美银美林的统计，恒大地产的净负债比率在2014年6月底已高达256%，而2013年年底，这一数字是148%。

在市场复杂多变的情况下，恒大的房地产业务其实取得了不错的业绩。3月13日，它发布了2014年度业绩预

告：2014年，集团全年净利润将同比上升两至三成。虽然它归功于竣工总建筑面积有所增加，但证券投资已经变现，以及未变现收益的增加，也能带来利润提升。

从数据上来看，在房地产公司业绩普遍增长乏力的背景下，恒大能取得这样的业绩确实不易，尤其考虑到这家公司推行的“高周转”模式。

恒大地产的开发策略，就是拿到地以后，开发、建设与销售都快速进行，拿地与开盘周期大多在6至8个月之间。这么做的好处是，恒大可以以较低价格加快楼盘销售与资金回笼，降低资金成本。但弊端则是利润率偏低。

仅以房地产的利润来支撑整个集团的扩张与发展，恒大可能也会愈发力不从心。它早已提出多元化转型的总体框架，并且正把自己定义为一家集民生住宅、文化旅游、快消与体育为一体的企业集团。

2013年9月，恒大成立了恒大矿泉水集团，并号称在去年1月创下了铺货30天销售57亿元的业绩。去年8月，恒大则宣布要做一家产业化、规模化的大型现代农业集团，投资规模将达到1000亿元。在今年3月初举行的一场高调的内蒙订货会上，恒大公布，已斩获了119亿元的相关订单。此外，恒大还进行了一些与其所谓四大产业战略并不相符的收购，比如，韩国最大的医疗整形机构原辰。

可能恒大最物尽其用的“扩张”项目要属足球了。无论进军粮油市场，还是收购新西兰咩哇熊乳业时，都有广州恒大足球俱乐部的主力球员到场助阵。2014年6月，球队还引入战略投资者，阿里巴巴以12亿元入股，与恒大分别拥有增资扩股后的俱乐部50%的股权。

然而，对于这一系列的收购与扩张，恒大并未过多谈及资金来源——要知道，文化旅游、快消与体育都是资金需求相对密集的产业，恒大该如何源源不断地向这些短期内还难以变现的产业提供资金？

一个苗头是，恒大正借助外力拓宽资金来源。近几个月，它获得了中国农业银行、中国邮储银行、民生银行各200亿至300亿元的授信（提供意向性贷款额度）。

另外，恒大把地产业务2015年的销售目标定为1500亿元，较去年增加了200亿元，但其利润恐怕难有太大飞跃。中国房地产行业正在经历库存增加与销售放缓，这对地产公司快速周转与销售都提出了更高要求。

在这种情况下，“甩卖”在售项目的无奈之举，也未必能解决恒大的资金需求。■



>> 过去一年里，除了一汽-大众，一汽旗下其他生产乘用车的子公司都面临销量放缓的困境。

风暴中的一汽

中国成立最早的汽车制造企业一汽集团不仅需要面对管理上的腐败，更需要重新梳理自己的战略。

文 | CBN记者 李博

中国成立最早的汽车制造企业正再次深陷于麻烦之中。

3月15日，中纪委网站发布消息称，中国第一汽车集团公司董事长、党委书记徐建一涉嫌严重违纪违法，目前正接受组织调查。

这家汽车制造企业是大众和丰田的在华合资伙伴，一汽-大众和天津一汽丰田分别是一汽集团与大众汽车和丰田汽车成立的合资公司。

在过去一年里，除了一汽-大众保持稳定销量增长完成了销售目标，一汽旗下其他生产乘用车的子公司——一汽丰田、一汽轿车、天津一汽夏利，都面临销量放缓的困境。其中，一汽轿车销售了23.8万辆汽车，销量增幅降低了7.8%。

更加麻烦的是，一汽集团在2014年年中就开始陷入反腐调查的漩涡。2014年7月底，中央政府派出的巡视组第一次入驻一汽，在当年8月结束第一次调查后，于2014年9月再次前往长春。此后，一汽集团发布公告

称查处了8名高管，发现的问题包括管理人员存在公款旅游、违规占用公车 and 公产房等。2015年1月30日，一汽集团根据调查显示的产能过剩、重复建设等问题，取消了轿车公司投资项目。

事实上，早在2012年，国家审计署就对这家企业进行过审计调查，内容主要针对2010年的会计管理、财务管理等问题。在2011年，一汽集团曾经承诺通过资产重组或其他方式整合所属的轿车生产业务，以解决与一汽轿车、天津一汽夏利的同业竞争问题，从而实现上市目标。但随着审计的深入，上市计划最终被搁置起来。

高管连续被调查以及审计方面的问题反映了这家国有企业近年来管理方面存在的漏洞。但一位不愿透露姓名的分析师对《第一财经周刊》表示，更加关键的，这还影响了公司对于自主品牌的投入和管理。

一汽集团曾经希望在2015年之前提升自主品牌的表现，包括提振曾经在中国汽车工业史上扮演重要角色的红旗、夏利等品牌，生产更加有竞争力的车型——结果都失败了。

徐建一在任期间推动红旗轿车重新走高端路线被市场验证为是错误的战略。夏利被一汽收购后未能获得集团的资源支持，产品发展颇受局限。根据此前发布的2014年财务预告，一汽夏利继2013年净利润亏损4.8亿元之后，2014年预亏15.5亿至17.5亿元，濒临破产的边缘。

在这个过程中，其他的中国自主品牌汽车也在试图抓住SUV车型热销以及汽车消费升级的机会。长安、奇瑞、吉利、长城等自主品牌都尝试提升产品设计、研发能力以把握这一市场变化。

一位不愿透露姓名的一汽内部人士对《第一财经周刊》说，同其他自主品牌相比，一汽的劣势在于研发环节的薄弱，比如其他品牌一款车可能是由很多研发中心竞标后才设计并问世，竞标背后是大量研发数据的积累，而一汽的车型在研发过程中，则缺少这样的数据，“最后导致车型设计方案可选择的余地很小”。这都影响到了研发产品长期积累的能力，从而影响产品的市场表现。

不过，要解决上述问题显然并不轻松。公司调整和重组的步伐也受到此次调查的影响。如果一汽要实现自己的上市目标和销量目标，仅调整管理层是不够的。

“这家中国历史最悠久的汽车制造集团恐怕需要付出非常大的努力才行。”前述一汽人士说。■

联系编辑：linzhongmin@yicai.com

充电, 再快一点

电池技术已经很久没有突破性的发展, 这给迅速迭代的智能硬件带来了难题。现在, 这个问题的解决终于有了点希望。

文 | CBN 实习记者 王水 刘影

制图 | 彭奥

3月10日这一天, 全球的“苹果粉”都等待蒂姆·库克 (Tim Cook) 在旧金山芳草地艺术中心的亮相。然而, 一个半小时的2015苹果春季发布会之后, 大多数人只记住了两件事: 土豪金版的Apple Watch, 以及它在常规状态下只能续航18小时。

坏消息不止于此。这不仅是一款需要每天充电的手表, 而且, 充满100%的电量需要2.5小时。Apple Watch内置的锂电池容量达到750mAh, 在可穿戴设备中已属佼佼者, 但这仍无法避免随身携带的“充电宝”将成为Apple Watch标配的事实。

而受困扰的不只是Apple Watch。

智能硬件的迭代越来越快, 屏幕的增大、分辨率的提高以及运算速度的加快需要消耗更多的电量。几乎所有的消费者都在抱怨电池越来越不够用, 如何快速充电成为了他们急欲解决的问题。

现在广泛采用的锂电池大概在1970年代已经有了模型, 直到1991年, 经由索尼实现了真正的商业应用。当时恰逢数码产品的芯片变小, 能耗降低, 对电池的要求也随之下降。这种能存储更多电量的电池, 让当时的人们以为它满足了未来技术发展的所有需求。

据美国宾夕法尼亚大学的化学博士陈远威介绍, 锂电池的能量储存密度很高, 但与之相比, 功率密度较低, 这就意味着电流量的投入和产出完全不对等——可以用不争气的海绵来形容锂电池, 明明吸入了很多的水, 可就是半天都挤不出来。

20多年后, 这个在当时看来可能还并不是多大问题的缺陷, 已渐渐不能适应动辄就装载着上百个App的智能手机时代了。与快速迭代的各种消费电子产品相比, 电池技术方面一直缺少令人激动的进展。

“锂电池商用之后, 只有1995年的聚合物锂离子电池的发明算是一次突破, 但这次突破的主要意义是

如何让电池实现快速充电

01. 提高材料的表面积, 提供更多的离子传输通道

02. 减小电池内阻

改进

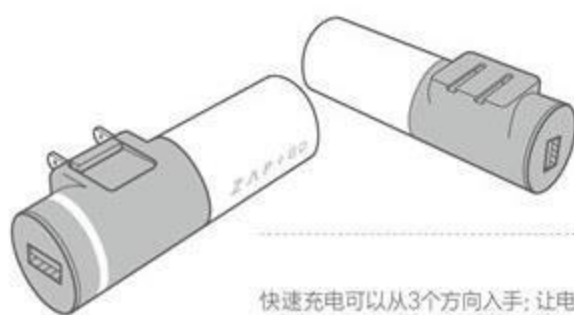
01. 使用新材料, 如石墨烯

02. 现有材料纳米化

03. 表面包覆碳

材料

快速充电的本质是让离子能够快速地从负极移动到正极



快速充电可以从3个方向入手: 让电量走短点、多走点和走快点。

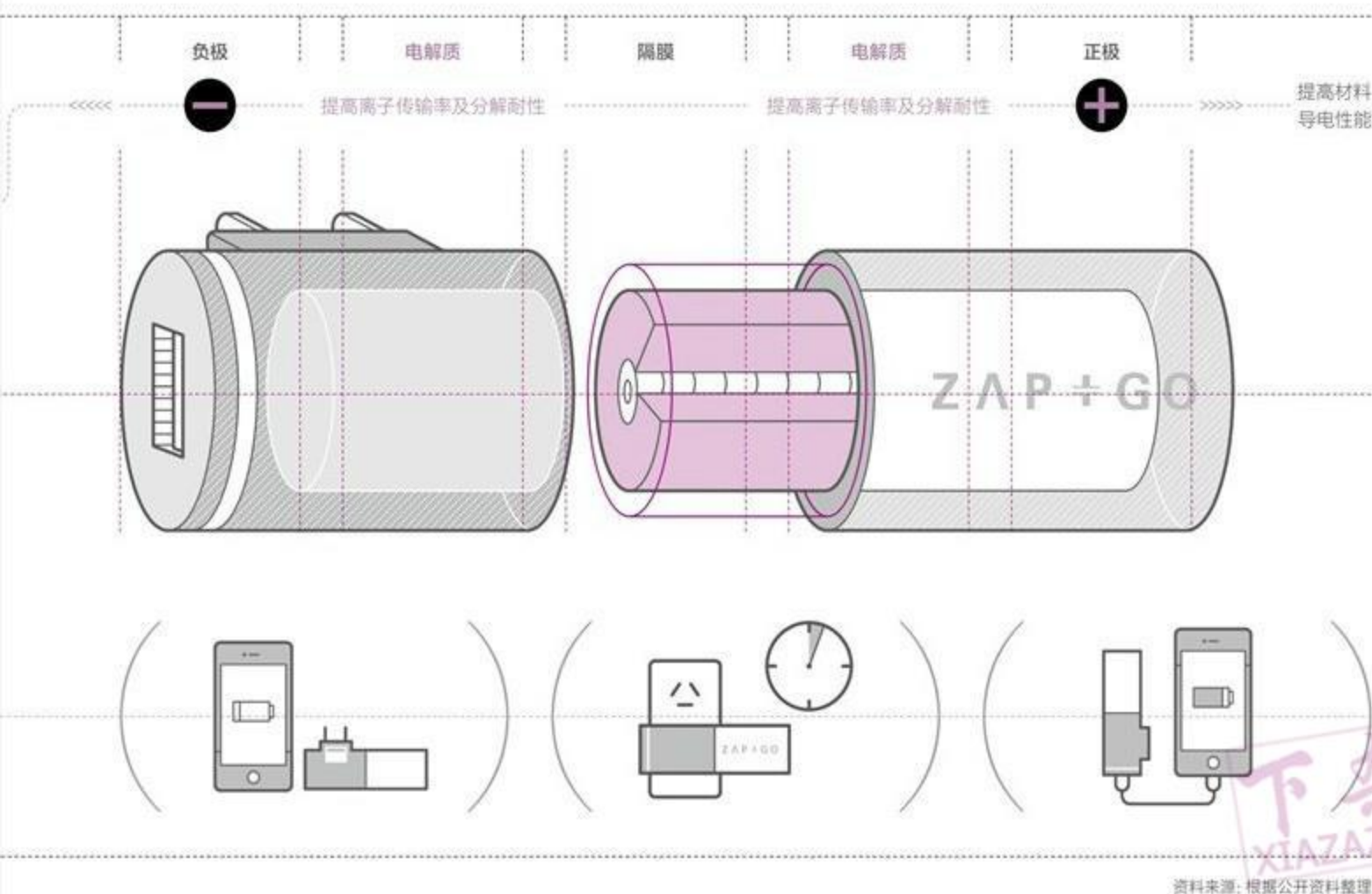
让电池的 shape 不再局限于圆柱体, 并没有带来诸如电池容量等性能方面的提升。”陈远威对《第一财经周刊》说。

在刚刚结束的世界移动通信 (MWC) 2015大会上, 三星发布的Galaxy S6和S6 Edge备受瞩目, 这两款手机都具备快速充电的功能。根据官方给出的数据, 在快速充电情境下, 10分钟所充的电量可以支持约2小时的视频播放。

然而, 与国内大多数厂商使用的快充技术一样, 他们是依靠提高电流和电压实现快速充电, 这种方式会损害电池本身。更加直接的说法, 就是拿电池使用寿命换取充电效率。

这看起来更像是技术瓶颈下的一种无奈选择。值得庆幸的是, 业界和研究者已经开始了针对快速充电的重新反思。

你想过在5分钟内充满一部iPhone 5吗? 位于英国的创业公司Zapgocharger向消费者的移动体验提出挑



资料来源: 根据公开资料整理

战。这家公司创立于2013年, 随后获得英国政府的资助并改为现在的名字。在此之前, 它叫伦敦石墨烯, 从名字就能轻易判断出它所认为的电池未来发展方向。

“下一代的移动设备会需要更多的能量, 电池需要找到一种新的方式来呼应这种变化, 而石墨烯就是我们寻找到的方法。它使得充电能够在以秒计的时间内完成, 而非数个小时。” Zapgocharger创始人Stephen Voller对《第一财经周刊》说。

石墨烯是目前已知最薄的纳米材料, 厚度只有0.335纳米, 相当于头发丝厚度的二十万分之一。除此之外, 它的导电性能非常出色。英国曼彻斯特大学的物理学家Andre Geim和Konstantin Novoselov于2004年发现了它, 并凭借此项发现于2010年获得诺贝尔物理学奖。

在Zapgocharger之前, 人们已经对石墨烯这一材料在充电领域的应用前景讨论了很久。“以锂电池为例, 充放电过程在电池内部体现为锂离子的转移, 锂离子走得慢怎么办? 3个思路, 走短点、多走点和走快

点。”陈远威说。

Zapgocharger的思路属于“多走点”的范畴。这款名为Zap&Go的石墨烯电池现在被做成了充电器, 通过圆柱形结构使插头与电池容器集成在一起, 只要有插座就能实现快速充电。

作为一种纳米技术材料, 单位重量的石墨烯表面积比石墨大得多。将石墨烯制作成电池中的电极, 能够更加充分地使电极与电解液接触, 为锂离子的移动提供更多的传输通道。通过材料层面的创新, Zap&Go可以像静电那样很快地存储电力, 而不是像目前依靠化学反应的电池那样缓慢。

“石墨烯的成本会更低, 因为它由碳元素构成, 而不是锂这样的稀缺资源。” Voller说。而根据西班牙Graphenano公司的数据, 它们所研发的石墨烯聚合材料电池的成本相较锂电池下降了77%。

Graphenano是一家面向工业化应用的石墨烯公司, 它与科尔瓦多大学合作研发的运用于电动汽车>>

66

在实现快速充电目标的同时还要保证内部化学反应变化的稳定,这是每块电池最理想的表现。

99

领域的电池,能够在8分钟的充电时间内为汽车提供最多可行驶1000公里的电力。

Zapgocharger已经正式向全球发布了商业产品,目前来自70个国家和地区的消费者正在使用它的这项技术,包括中国。

“我们的充电技术虽然从智能手机开始,但我们对将它推广到其他领域也非常感兴趣,例如无线电子设备、电动汽车以及太阳能面板。”Zapgocharger最近发明的便携式氢燃料电池还被伦敦科学博物馆收藏,这为电池的未来发展提供了一种新的思路。

快速充电的难点在于电池的充电时间与热稳定性之间的矛盾。充电时间越短,充电电流越大,对电池热稳定性的挑战越大。陈远威将这种矛盾比作抽积木游戏——总有那么几块看上去无关紧要,但只要一动,积木塔就会坍塌,而且整个过程不可逆。电池也是这样,离子转移得越快就越难以控制,会出现发热甚至爆炸的现象。

在实现快速充电目标的同时还要保证内部化学反应变化的稳定,这是每块电池最理想的表现。而这意味着研究者们要么像Zapgocharger一样开发出新型储能设备,要么改造电池内部结构,提高电量的转换效率。

不同于Zapgocharger更换电极材料的做法,来自日本的研究者希望能够从电解液上寻找突破口。

电解液是运送锂离子在正负两极间移动的液体,电解液中锂离子的浓度与充电速度相关。以往采用的电解液材料只能承载约1摩尔/升的锂离子,人们认为这是在保证安全的前提下最优的浓度。但擅长技术革新的日本人决定挑战一下传统认知,在此之前,锂电池里的电解液材料组成已经超过20年没有改变了。

东京大学工学系教授山田淳夫与助教山田裕贵组成的研究小组,研究出一种不必使用传统溶媒的超高浓度电解液,能够使电解液中的锂离子浓度达到以往的4倍,充电时间缩减到原先的1/3以下。更为重要的是,这种高浓度的电解液在5伏以上的电压下依然能够保持稳定。

这种全新的电解液让锂电池的快速充电多了一种

选择。它除了能应用在智能手机、电脑中,还能够在电动车等要求电池具有较高安全性能的设备中广泛应用。

“销量出乎意料的差。”在今年1月的底特律车展上,特斯拉创始人艾伦·马斯克直白地表达了他对中国业绩的失望。

特斯拉原本预估中国市场在2014年应该达到至少1万辆的销量目标,但实际上上牌量只有2500辆左右。这也直接导致最近特斯拉中国出现了裁员1/3和管理层更迭的传闻。

在消费者对特斯拉的疑虑中,充电始终是一个绕不开的问题。要让一辆特斯拉Model S充满电,即使使用特斯拉超级充电站,充电时间也要1个小时,而用普通的家用充电则需要长达30小时——随着主流汽车厂商纷纷进入电动车市场,汽车用户也将越来越多地遭受“充电焦虑”的困扰。

花旗银行发布的一份报告显示,2014年全球可充式锂电池市场产值高达210亿美元,其中73.8%的比例来自消费类电子产品和电动汽车两大类。保守估计,以年均增长10%的速度发展,到2020年,这一市场的产值将达到350亿美元。随着人们越来越多地使用智能硬件,实际的锂电池市场将远远大于这个数字。

这也吸引着更多的资本流向电池这一曾经缺乏吸引力的领域。

比如同样专注于实现快速充电的以色列公司StoreDot,原本就是一家生产缩氨酸半导体的公司。由于能够合成蛋白质,StoreDot曾把缩氨酸应用于皮肤护理方面。现在,这种看起来似乎和电池搭不上边的物质也成为了突破电池瓶颈的关键。

在今年的MWC上,StoreDot也展示了这种由“护肤品”材料制作的电池。专门定制的三星Galaxy S5的电量迅速从15%充到了100%,整个过程只花费了不到两分钟的时间。下一步,公司希望在今年年底之前开发出一种能够在1分钟内充满电的1500mAh电池。

与大多数快速充电技术的研发者一样,StoreDot还未推出真正量产的产品。但公司预计将在2016年生产出基于最新技术的手机电池,它有可能真正意义上改变用户的使用体验。但在此之前,电池还需要经历无数次的安全试验以证明技术的真正可行。

在快速充电的情况下保证消费者的使用安全,走完从实验室到商业应用的“最后一公里”,StoreDot这样的公司还有很多的事要做。■

Fast 快公司*

主编 | 董晓常 高宇雷



在线音乐在一起 / 新闻

56



让证件照变好看 / 创业

58

用手机管Sales
有啥不一样？

在经历了一次从模仿微博到模仿微信的转型后，纷享销客看准了移动办公这个巨大的市场，希望帮助中小企业在手机上把销售管理起来。

文 | CBN记者 姜晓晶

图 | 王卓

对于北京平治东方科技发展有限公司的销售马宏明来说，使用“纷享销客”一开始是个麻烦：“一开始想到每天还要写销售日志就烦，本来就不会写东西。”他的工作是销售企业在办公桌上使用的“商务电话”，每个月有15天都在出差，现在他每天睡前都要写一篇500字的日志，“把你几点见客户、见了谁、做了什么、都写出来”，这样的过程要花十分钟到半小时。幸好这款产品的界面和微信很像，上手没有什么学习成本，“平时写微博140字也写了，用手机写个500字还是可以的。”

写完日志的次日，马宏明就能收到上级的点评，及时告诉他前一天销售的问题所在，是找错了人，还是用错了话术——相比以往每周才做一次的汇报，每天使用纷享销客帮销售团队提高了沟通的效率。

当手机已经成为生活中外延的智能手臂之时，微信这样的通讯软件也多多少少成为了办公软件，帮我们完成工作中需要沟通、协同的内容。但是，现在的通讯软件并不能满足企业移动办公的全部需要。创业公司纷享销客就希望能在移动端帮助中小企业更好地完成工作，而这个宏大的愿景要从先管理销售开始。

纷享销客的图标是一只方脸的小蜜蜂，按照CEO罗旭的说法，“小蜜蜂就和销售们一样，飞来飞去，很忙很忙。”

罗旭把纷享销客定位为销售团队管理SaaS（软件即服务）软件，核心功能包括销售行为管理、销售过程管理、动态CRM客户资源管理和销售协同管理。这款应用的底层通讯“企信”界面类似微信界面，其使用体验跟微信几乎一样：可以聊天，可以发送语音信息，甚至还有一套方脸小蜜蜂的动画表情。

和微信不同的是，纷享销客还有一些企业化改造的独特功能，比如在销售人员管理一端，纷享销客用LBS外勤签到的功能解决“销售人员去哪儿”的问题——销售人员每到一处签到和上传照片，让公司内部知晓他们的分布情况和客户拜访路径；以销售日志还原销售过程，逐渐替代传统的开会、写工作报告的方式；以移动形态下的公告、通知、指令、审批、网盘等功能，解决移动团队的协作分享问题——>>



>> 创始人罗旭希望下一步可以打通企业上下游的沟通。

过去常见的“追着老板签字批准”，过渡到“@老板”再获批的移动端场景。

罗旭自己在《新京报》曾是分管广告销售的副总经理，管理过1000人的团队，而他的合伙人、网易前副总裁杨斌也有销售管理经验。这就是罗旭和杨斌本人需要的产品，他们了解销售的痛点。然而，纷享销客今天在销售管理上的定位也不是一开始就找准的。

从2011年12月到2013年的5月，创业之初的纷享销客的名字只有两个字“纷享”，那还是一款以微博的界面做团队内部的沟通协作的平台，类似被微软12亿美元收购的Yammer。当时，在纷享的工作管理中，员工可以像当时还火热的微博那样发布“分享、日志、指令、审批”4种不同的信息内容，以便和上下级随时沟通。

罗旭在产品实践中发现，这样的协同平台在国内并没有刚性需求，更像是“踩到了一件软绵绵的事上”。虽然，在发布半年后，“纷享”里就入驻了1万家企业，但是在罗旭看来，这些用户“没有用”。

罗旭评判用户的价值有4个维度的标准：注册率、活跃率、付费率和续费率。纷享平台的注册率非常高，

但是活跃率就要打折扣，而付费率几乎没有，更不要提续费率。“整个用户体验的幸福曲线太糟糕了，他们看到新闻媒体报道后很兴奋，但是试用一下发现不咋地，或者没有必要性，即使你获得足够多的用户，但是活跃率很低，真的就没有用。”

然而，就在令人沮丧的数据之中藏着机会。罗旭发现，有一个人群的留存率和付费率最高，那就是BYOD (Bring Your Own Device)的销售人群。这个人群只有3种状态：见客户、在见客户的路上、讨论客户，他们是高度移动的，对移动端的办公需求是强烈的。

而从销售管理人员角度来看，管理企业销售人员的工具也是个刚需。从功能性讲，“销售不跟踪，到头一场空”，只有对这部分长期处在外勤移动状态的人群的工作进展进行实时跟踪，才能发现并满足客户的需求，从而促进最后交易的完成。此外，他们手上的客户资源是企业的核心资源之一。

而从普及性上讲，行为管理、过程管理和客户管理是销售团队的3大管理刚需。换句话说，因为如此重要，企业也愿意为之付费。

所以,罗旭决定不再经营广义的协同平台,开始瞄准销售领域,做点真正“刚需”又“高频”的业务。

2013年6月4日,创业一年半之后,原有的“纷享”平台更名为“纷享销客”,重新定位于销售管理,在社会化协同的基础上开发动态CRM功能。罗旭为此还专门开了发布会,“就是给内部一个态度,没给自己留后路。”

站在转型的十字路口上,纷享销客团队内部也有质疑和焦虑。把业务缩小至“销售”是不是缩小了大部分业务?创业到底应该“灵活应变”还是“坚持自我”?面对这些问题,罗旭认为,“坚持很重要,但更重要的是找准方向。”之前,“纷享”所做的协同平台业务是移动办公的一个入口,这个入口帮助罗旭定位到了更准确的方向。

竞争产生的是趋同,定位寻求的是差异。而罗旭找到的,是一个叫做“中小企业的销售管理”的市场。

罗旭有一套自己的“压强法则”,讲究“把所有的力量都放在单点上”。在罗旭看来,微信虽然最开始只是聊天工具,但当它有几亿用户的时候,它就有无限的可能,它可能成为中国最大的电商平台,再进一步生成自己的产业链。

纷享销客还开发了特有的客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)功能,设计了3层适用于手机端呈现的CRM功能。首先,销售员通过合作方“名片全能王”提供的扫描功能,将客户资料留存并上传。数据系统默认上级可以看到下级的客户资料,避免因员工的离开或跳槽而丢失信息。其次,把客户当做管理的核心单元,用“随手记”“会说话”的销售笔记,将销售员与之交互的服务过程即时还原和追踪,而非“每天下班前半小时填写总结表格”。更深一步的功能是“销售漏斗”:根据拜访情况做数据分析挖掘,监测销售业绩的完成情况,并从已有的行为统计中发现新的销售机会。

深入销售领域之后的纷享销客在数据上有了起色,从之前用户每天只有平均10分钟的活跃时间,变成了每天28分钟;而每天的交互次数也从3次不到增加到了8次以上。

目前,纷享销客上已经入驻了7万家中小企业的付费用户,在2014年实现了3000万元的营业额。这7万家入驻企业有一半以上来自自发性的线上注册,而另一半业务则来自于纷享销客自己200多人的销售团队和100多家经销商。

按照工信部公布的数字,目前在中国有5000万家中

66

创业到底应该‘灵活应变’还是‘坚持自我’?‘坚持很重要,但更重要的是找准方向。’

99

小企业,国内SaaS领域的细分市场对纷享销客和其他竞争对手都有很大的机会——它们是巨头的企业软件部门,是正在转型中的传统企业软件公司,也有其他小型的创业公司。

而罗旭笃信互联网的“163法则”,行业中的第一名可以占到60%的市场份额,第二名可能占到30%,后面的长尾都是10%,是一场赢家通吃的艰难战役。为了取胜,罗旭能做的唯有加快。在2015年,纷享销客的销售团队打算增加到1000人,以北上广深为主,同时通过经销商覆盖二线城市。

纷享销客在2014年12月宣布完成由DCM领投的C轮5000万美元融资,A轮投资机构IDG资本、B轮领投机构北极光创投继续保持跟投。

资本是一条商业捷径,在资本的推动下,纷享销客2014年的营业额是一家传统企业软件公司用10年可能才能达到的量级。而相比直接面对消费者的公司,企业软件这样面向公司的业务在罗旭看来“像举重里最高重量级的市场,是要做250公斤的”,产品构建难,产品销售难——然而,虽然过程艰难,但中国5000万家中小企业如果它能获得60%,按每个客户每年2万元计算,也将有6000亿元的收入,而未来的生态建设更是想象空间巨大。有数据显示,2014年全球企业级软件市场已经增长到3200亿美元,而中国仅占整个市场规模的1.27%,是一块巨大而相对空白的市场。

而罗旭认为,纷享销客的优势在于“像个混血儿”,有混合的基因,同时懂得“组织管理、互联网和销售”。在“准备好了一年的弹药”之后,纷享销客自己要先做好自己的销售。而在罗旭想象的图景中,当“工具”大量铺设下去之后,下一步的商业模式也是成为“平台”,可以打通企业上下游的沟通,将商业信息及时传递,提高整个商业的效率。

而罗旭也考虑过“平台”下一步的“生态链”,利用大数据把交易结合起来,比如通过长期、稳定的交易记录实现产业链金融,为中小型企业提供贷款之类的服务。■

联系编辑: dongxiaochang@yicai.com



>> RAIN在2014年QQ音乐盛典现场。腾讯这样的巨头给独立在线音乐公司带来了巨大压力。

在线音乐在一起

那么多叫不上名字的音乐服务都在合并,进入大公司以及版权的集中会让它们找到一个更好的生存方式么?

文 | CBN记者 张睿

和在线视频、打车软件一样,在线音乐行业也在试图让自己理性起来。

3月17日,酷狗和酷我宣布共同举办“酷音乐亚洲盛典”。在发布会现场,两家公司称这是“从竞争到合作”。

虽然没有正式公布,但业内都期待甚至相信酷我和酷狗这两家公司已经低调合并。北京市企业信用信息公示网显示,酷我和酷狗在2014年12月24日共同出资成立了“北京音骏无敌文化传媒有限公司”,公司法人为酷我总裁史力学。

酷我和酷狗两家公司上下对合并的消息都三缄其口,即使在两家公司内部,这个消息也没有正式公布过。另一家跟酷我、酷狗合并有关的公司是海洋音乐,这家公司成立于2012年,以音乐版权交易为主要业务。同样是来自北京市企业信用信息公示网的信息,2014年5月6日海洋互动(北京)科技有限公司的投资人已变更为广州酷狗计算机科技有限公司。

知情人士透露,还有3家内容公司——极韵文化、天浩盛世和伯乐爱乐——将被一起囊括进来,和酷我、酷狗、海洋音乐共同组成音乐集团。

与此同时,早已成为“一家人”的虾米音乐和天天动听要做一些内部整合。阿里巴巴在2012年年底将虾米收至麾下,并以其为基础组建了音乐事业部,2013年9月,阿里巴巴又将虾米音乐和阅读、视频、游戏等业务整合为数字娱乐事业群。天天动听是在2012年10月获得阿里巴巴投资的,并且在2013年年底被阿里巴巴收购。

阿里巴巴早已经在为二者一起购买版权。去年的两档热门音乐节目《中国好声音》和《中国好歌曲》都被阿里巴巴数字娱乐事业群拿下,成为虾米音乐和天天动听的独家内容。如今,虾米音乐和天天动听组建为阿里音乐,虾米走专业音乐人路线,天天动听继续主打大众用户。

合并将使酷我和酷狗拥有更多的用户,更丰富的曲库,以对抗拥有巨头支持的虾米+天天、QQ音乐——这三者目前被列为在线音乐的“三强”。当然,围绕“三强”的还有网易云音乐、百度音乐、多米音乐、豆瓣FM等,这个市场仍然非常热闹。

版权是市场竞争的关键因素之一,这与在线视频是类似的,结束了盗版时代的野蛮生长,在线音乐公司开始通过高质量的正版音乐吸引用户。

QQ音乐从2013年开始与唱片公司签署独家版权协议,其中包括JVR、相信音乐、华研、乐华、美妙音乐、

华谊、天娱等等，2014年，又签约了华纳、索尼、环球、YG等。

阿里巴巴也不甘示弱，2015年开始大肆拓展独家版权资源，宣称现已拥有滚石、相信音乐、华研等唱片公司的独家版权。

酷我和酷狗没有巨头资本支持，兼并收购是最划算的选择。“海洋音乐在行业内版权这块做得还是很专业的，”EQ（中国）音乐梦工厂副总经理陶毅告诉《第一财经周刊》，“因为它的业务重点不在艺人上，所以可能知名度不高。”

资料显示，律师出身的谢国民了解音乐版权的重要性，因此在海洋音乐创立初期，趁唱片公司授权费低下又缺钱，以低价签下尽量多的长期独家代理版权，包括了EMI唱片、海螺唱片、索尼出版、BMG出版以及许多网络音乐公司，占市场份额超过15%。

唱片公司出售版权的时候有自己的考量，据陶毅介绍，在线音乐公司的用户量是否够大、用户群体与唱片公司的艺人粉丝群体是否重合、在线音乐公司能够给予多大的推广力度，都是唱片公司看重的。

2013年之前，唱片公司需要跟在线音乐公司一家一家谈授权，而最近两年，它们越来越趋向于独家合作，同时允许在线音乐公司进行二次分销，这样可以节约大量谈判和维权的时间及精力。

这种变化也加速了在线音乐公司的整合。唱片公司乐于看到这个行业的多极制衡，相信音乐去年和前年的合作伙伴是QQ音乐，而今年选择了阿里巴巴。“如果所有唱片公司都签一家，形成一家独大，对唱片公司也是不利的。所以我们今年签阿里也是有这个考量。”相信音乐的媒介统筹董耀辉告诉《第一财经周刊》。

当然，版权并不是全部。竞争减少，成本降低，对这两家老牌的在线音乐公司来说是一个利好，但它们仍需要寻求更好的盈利方式。

雷鸣曾如此解释酷我的商业模式，“在线音乐目前的变现模式不是特别良好，酷我是在艰难地生存。”两年之后，变现难题依然没有好转。此时距离他从斯坦福毕业回国，创办酷我音乐已经过去10年了。

“酷狗、酷我音乐的合并解决了版权成本增加的问题，但是更致命的变现能力问题没有任何改善，”奇大音乐联合创始人张昭轶认为，“不合并不代表活不下去，合并也不代表以后能够活下去。”

雷鸣曾解释了酷我的3个变现的方向：一是广告，二是收费，三是周边服务，其中周边服务比如演唱会、

66

合并解决了版权成本增加的问题，但是更致命的变现能力问题没有任何改善。

99

电视综艺节目、明星经纪被他寄予最大的希望，毕竟“酷我秀场”这样的视频直播产品的盈利能力早被YY音乐、9158等证明。事实上在过去几年中，切实为酷我带去收入的是广告和游戏联运，依靠这两种方式，2010年酷我音乐实现了营收平衡。

酷狗的盈利方式与酷我类似。酷狗繁星网总经理谢欢对《第一财经周刊》称，酷狗主要盈利模式有3个方面，一是游戏业务，尤其是手机游戏业务；二是繁星网在线演艺直播业务，通过虚拟礼物、会员以及明星周边产品营收；三是互联网广告业务，包括网络广告形式及音乐节、演唱会、商业广告配乐等模式。

在这种盈利模式下，酷我和酷狗实际上是“流量源”的角色，通过将自己的用户和流量导给其他更赚钱的公司，而不是通过音乐服务本身获得收入，因此，某种程度上，其他流量源如软件管家、导航网站等会和酷我、酷狗成为竞争关系。

“未来流量入口的竞争会越来越激烈，酷我和酷狗会越来越吃力。”张昭轶说。

最理想的模式是像Spotify一样向用户收费，但是过去几年中在线音乐公司的这一尝试始终进展缓慢。不同在线音乐公司提供的付费服务大同小异，包括更高品质的音乐试听及下载、去除广告、增加歌曲缓存数量等等。其中，QQ音乐因为与QQ空间、电商等腾讯产品结合，为绿钻会员提供背景音乐、演唱会免费抢票等周边服务，成为行业中收入情况最好的一个。但即使是这样，绿钻会员收入也无法覆盖QQ音乐的成本开支。

更为关键的问题在于，它们找不到用户对音乐的需求痛点。QQ音乐曾经做过的一项调查显示，60%国内互联网用户是音乐无所谓者，他们对音乐没有特别强的嗜好，改变他们的音乐消费习惯更非易事。

“音乐实际上要跟游戏、旅游等更多娱乐方式去竞争，”在张昭轶看来，“音乐不值钱不单是因为收不到钱，音乐产品在用户体验上远没有做到极致，没有做到让用户割舍不下。”

所以在这个整合与变化的市场环境中，不仅酷我这10年艰难生存，实际上谁也不轻松。■

联系编辑：dongxiaochang@yicai.com



>> 因为几乎所有人都需要证件照，所以天真蓝找到了一个广阔的市场。

让证件照变好看

在将证件照拍摄细化为一个个条件和流程之后，天真蓝需要找到让公司和产品扩大规模的方法。

文 | CBN记者 黄瀚玉 实习记者 江敏

即使是再不喜欢拍照的人，肯定也会有几张证件照，而它恰恰是大多数人最羞于示人的照片。这种只看清人脸的照片往往并不追求什么艺术效果，一般只用基础的平光方法拍摄，再加上亚洲人的脸本身就平，最简单的拍摄手法和最不立体的五官，让一两寸大的正面特写似乎总是比真人难看一点。

“没有人花精力做这件事，但证件照是有功能的照片，放在简历里找工作什么的，经常都要用到。”周扬说。

在创立“天真蓝”照相馆之前，周扬在一家连锁冲印店工作了两年，这种冲印店和路边小照相馆往往是人们拍证件照的首选。然而它们的主要收入来源并非拍照，而是加工和冲印照片，这让它们并不太在如何为客人拍好一张证件照上下功夫。

2010年年底，看准了大多数证件照“有用却不好看”的问题，周扬和两个朋友一起创立了“天真蓝”照相馆。4年后，由于照片好看带来的口碑传播，“天真蓝”在2014年接待了4万多个照证件照的客人，平均每天会有100多人来到其位于上海的两个照相馆中照证件照，其中还有不少人是外地来。

创立“天真蓝”初期，周扬从网上找了很多别的国家的证件照，从它们的优点里面找规律。他发现除了布光这类硬件条件，国外的照片也将拍摄得更细致——这意味着拍证件照不应该只是用最简单的手法草草了事。

根据通常的拍照流程，“天真蓝”将工作分派给了行政、化妆、摄影、后期等部门，每个部门由单独的团队负责。前来拍照的客人会在前台领到一张表格，里面包括对背景色、表情、化妆、后期加工的细化要求。比如表情有笑脸、微笑、严肃3种，后期加工则被分为了严肃、阳光、温柔、精神、原貌等好几个尺度。这张表格会由客人分别交给各个拍摄环节经手的工作人员，由他们询问客人意见，再加以自己的专业判断进行操作。

与在普通照相馆拍证件照从进门到取照片只需要一二十分钟的经历不同，“天真蓝”往往在造型环节就会花掉20到30分钟的时间。化妆部准备了男女各一二十套衣服，在款式、体型、颜色甚至衣领形状上各有不同。如果客人当天穿的衣服并不合适，比如要照白色或蓝色背景的证件照却误穿了浅色衬衣，化妆师便会根据客人需求和特征给出服装搭配建议。这些建议还会考虑客人的“特殊情况”，“比如脖子短的，我们

66

会让他穿没有领的,不能让他因为这些自己知道的缺点影响了他的自信、放松程度。”周扬说。

化妆师们在造型过程中会着重于客人的眼部,让他们看起来更精神。不少客人的眼睛是一单一双或者大小眼,这些特征经过镜头放大会变得非常明显,因此需要着重调整。一些“特殊情况”再次被考虑在内。一个双耳位置靠后的男客人在以前的证件照经历中,很难按照要求露出双耳。在“天真蓝”里,他被化妆师问道想如何为了露出耳朵而处理头发,“(头发)背过去成熟一点,放下来年轻一点,(化妆师)让我自己选”。这位客人说道。

造型完毕的客人被引进拍摄区,这里的布置也与一般的路边照相馆不同。后者并不会辟出很大的场地来拍摄证件照,而在“天真蓝”位于上海哈尔滨路的店里,其5个摄影棚的面积加起来一共有80多平方米。周扬告诉《第一财经周刊》,“天真蓝”的拍摄场地至少有5米深,这让摄影师能更好地摆放布光器材,而良好的布光正是拍好证件照的关键之一。

在对国外证件照的研究里,周扬发现被拍摄者不仅容貌看起来好看,神态也更为自信乐观,因此他要求摄影师对客人的神态有所把控。“天真蓝”的摄影师们会学习如何通过微表情来分析客人是否达到放松状态,比如从嘴唇肌肉的放松程度,以及眼周肌肉的用力程度去看他们是真笑还是假笑。一旦发现客人还处于害羞或紧张中,摄影师们便会和他们聊天沟通——即使那可能只是“家在哪儿”“做什么工作”这种简单的闲聊。为了帮助客人缓解紧张,整个拍摄区还会一直播放有节奏感的音乐。

完成拍摄的客人选出自己最满意的一张照片,再由后期设计师进行精修。在化妆和拍摄过程中依旧无法妥善解决的细碎头发、高低肩、大小眼等问题会在设计师手中进行最后的处理,而“天真蓝”的精修内容甚至还包括了神态。

“如果(客人)实在在摄影师的引导下无法达到五官的放松,我们会进行神态的调整。”周扬说。一位称自己历来照证件照笑不开的客人发现,在最后的成片里,自己的嘴角被调整到微微上扬。

由于各个环节都需精细处理,最终客人需要花费一个半小时左右的时间才能拿到一张成品。周扬将一套证件照定价为100元,然而在2013年年底之前,照相馆却一直没能盈利,原本的两个联合创始人也因此离开。盈利缓慢的原因在于人工成本高昂,在“天真蓝”

造型完毕的客人被引进拍摄区,这里的布置也与一般的路边照相馆不同。

99

里,有从业15年的资深摄影师,也有从韩国留学回来的化妆师。“我们花在服务、人工上的东西太高,用了一些素质很高的人。”周扬说。

不过,由于证件照相馆每天接待的客人远远多于拍艺术照的影楼,“天真蓝”又切实解决了证件照难看的问题,满意而归的客人们通过口碑传播给相馆带来了巨大的客流量,令其收入开始增加,实现了盈利。

如今,想要到“天真蓝”拍证件照的客人必须通过网络预约并等上两周。从客人所填的表格、网络预约的IP地址中,周扬发现2014年所接待的证件照客人,有80%都来自上海以外的地方。这让他开始考虑开新店,甚至是将“天真蓝”开到另外的城市。

良好的口碑也给“天真蓝”带来了更多的增值业务。比如,一些企业开始接洽周扬,为他们的员工拍摄职业形象照。上海第一人民医院便找到了“天真蓝”,请他们用一周的时间为医院里的500名医生拍摄职业形象照。2014年,天真蓝一共服务了约3000名拍摄企业形象照的客人,目前,周扬正计划将拍摄业务延伸到全家福、人宠合影和个人高端肖像,而这些新业务可以给照相馆带来更高的客单价。

但无论业务是横向还是纵向拓展,周扬都需要找到更多满足他要求的高素质员工,这是现阶段最让他头疼的事。

如果应聘者来自业内,他们可能会有先入为主的印象,认为拍证件照是最简单的事;如果完全是新人,则意味着需要从头开始进行培训。同时,就像之前的遭遇一样,用人成本也是一个问题。

2014年12月时,“天真蓝”成立了专门的培训部门,主要用于对新到岗的摄影师和后期设计师进行培训。摄影师们有时也会参加后期部门的培训,通过对设计师工作内容的了解,知晓如何在摄影环节不给后期制造麻烦,从而提高效率。

周扬本人在培训部教两门课,一是企业理念,二是包括微表情在内的神态认知。“(好的员工)对我来说是多多益善的,因为我们发展的瓶颈就在这里,如果有足够多的人,我们不怕没有人来拍。”他说道。■

联系编辑: gaoyulei@yicai.com



将证件照产品化,对细节和流程加以改进,这是天真蓝成功的最大原因。



牛油果入侵 / 炫公司

63



创意戏剧, 不在西区 / 炫公司

66

下杂志
XIAZAZHI.COM

B&O 90年了, 但总在制造新奇

这个90岁的音响品牌, 如何靠独特的设计与快速迭代的消费电子对手相抗衡?

文 | CBN记者 卢隽婷

没错, 你可以通过触摸一块橡木来播放音乐。

在2015年CES国际消费电子展上, 来自丹麦的音响品牌Bang & Olufsen (B&O) 推出了全球第一款木质触控的电子产品, 无线音乐播放器BeoSound Moment。这块扁平的长方体有一面是一整块橡木做的面板, 带有一个圆环状的凹槽。随着使用时间推移, 它可以了解你的音乐偏好, 在不同时间段自动播放最符合你当时心情的音乐。

“观察一下大部分连接云端的音乐设备, 你会发现很多都是用金属和玻璃做的,” Moment研发团队的创意负责人、B&O的用户体验部高级经理Lyle Clarke说。“但我们希望这个界面看起来、摸上去都很自然, 能够在人们的家里, 和生活融为一体。” Moment的设计保持了B&O一贯的北欧简约风格, 控制区域隐藏在整块手工打磨的橡木面板中, 木质触控区的颜色会随着人的触摸渐渐变深, 就像吉他琴颈处的品位区一样。2795美元的发售价表明了B&O“音响界的奢侈品”的身份。

这款产品发布后不久, 1月26日, B&O的股价因另一则消息攀升了15%。据丹麦《贝林时报》报道, 这家成立于1925年的古老企业已经指定了卡内基投资银行来帮助它寻求买家。B&O董事会主席Ole Anderson表示正考虑寻求合作伙伴的可能, 他担心公司“规模太小, 无法独立生存”。经济危机以来, 它一直在承受着巨大的财务压力。

它到底有多小呢? B&O每年的音响产品总量也就十几万套。2013/2014财年, 公司的全年收入是大约2亿美元, 只有全球音响设备巨头哈曼的1/30。2014年B&O一共推出了6款新品, 这已经是公司高产的一年。有时候一个产品花上五六年的时间才会成型。

B&O一直是丹麦设计的代表品牌之一。1992年由David Lewis设计的一款B&O扬声器, 获得了当年的I.D.杂志设计大奖, 并被人以现代主义雕塑先驱康斯坦丁·布朗库西的雕塑作比。

在欧洲, David Lewis第一个把丑陋笨重的电子产品变成了简约的家居产品。作为乔布斯的好友, 他的理念甚至影响到了后来苹果公司的设计风格。“即使关掉音乐和画面之后, 人们也应该愿意看着它, 就像欣赏一件艺术品。” B&O大中华区董事总经理Lars Hardboe Galsgaard对《第一财经周刊》说。在他看来, 在环境中产品本身要“隐形”。

至今为止, B&O共有21件产品被列入美国纽约现代艺术博物馆



01



02



03

(MoMA)的永久性收藏。MoMA还曾经专门为B&O举办了一个展览。在MoMA的历史上,仅有4次为单个品牌举办展览。

“对于商业性的设计而言,B&O的做法显得非常奢侈,”Frog Design资深交互设计师杨曦对《第一财经周刊》说,“因为工业设计不仅仅是关于美,要把音响做成家具和艺术品,还必须克服改变外观带来的声学问题。”令杨曦印象深刻的是B&O在2013年推出的BeoLab 18无线扬声器。它将21张橡木打磨成薄片均匀插入机身,形成具有设计感的面罩。为了这个设计,B&O特别定制了一款数字声音引擎,来克服遮挡在主驱动器前对声学性能产生的影响。新引擎还具有过热保护、自适应线性低音和室内位置开关等功能,能保证不论播放内容及位置如何,都不会影响音效。

“B&O的生产流程过于复杂,以至于常常无法及时扩大生产规模、交付新品。”总部位于丹麦的投资银行Saxo Bank的资产战略部负责人Peter Garnry对《第一财经周刊》说。这导致在过去的7年中,B&O一直缺乏足够的盈利能力来回报股东。过去3年里,B&O的董事会和新的管理层开始尝试降低复杂性,一些产品的生产周期已经从2至3年缩短到1年左右。

尽管如此,B&O的做法仍然是不计成本的。在B&O的丹麦总部,有一个6至10人的人耳测试小组,负责对所有产品进行人耳测试。但这些人全部来自非声

学部门,要经过半年的听力训练才能正式成为其中一员,并在与日常工作相冲突时享有优先权。平时公司会资助他们参加各类音乐会,只为了让他们对真实的现场音乐有更深入的体验。

在此之前,所有的扬声器都要经过B&O工厂中“The Cube”(立方室)的测试。这是全球规模最大的私有电声测量设施。另一群颇具想象力的工程师则负责在“Torture Chamber”(折磨室)中,将电视机放在冰箱和烘炉里,使其在3分钟内经历从-25摄氏度骤升到40摄氏度的极端变化,以确保无论在全球各地或运输途中,都不会因为粘胶无法承受温差致使屏幕掉落。

2011年,现任全球CEO Tue Manton加入B&O。作为一名麦肯锡前咨询顾问,他从一上任就努力改变公司的业务结构,使其更加多元化发展。2012年,B&O推出了一个主打耳机和便携式音箱、价格更亲民的子品牌B&O PLAY,意图扩大公司的销售并吸引年轻的消费者。他的另一项决策是正式进入中国。

在中国,B&O先是收回了原先由经销商代理的Bang&Olufsen门店,转为品牌独立经营,然后在这些门店中全部加入了B&O PLAY的产品。同时,在大约250个包括苹果旗舰店在内的第三方零售点销售B&O PLAY的产品。尽管在刚刚过去的今年第二财季,全球Bang&Olufsen门店中的B&O PLAY产品销售额下降了35%,但这个子品牌透过第三方和电商渠道实现的>>

01 Bang&Olufsen的设计要求产品在环境内“隐形”。

02 Cecilie Manz设计的BeoPlay A2外观就像一只轻便的女士手袋。

03 Bang&Olufsen推出全球第一款木质触控的电子产品、无线音乐播放器BeoSound Moment。

66

B&O从不聘用专职的设计师,它认为对于真正追求创意的公司而言,内部人员并不是最好的产品设计者。

99

销售额,却增加了36%。

“在新的市场,人们常常分不清Bang&Olufsen和B&O PLAY,这是我们最大的挑战。”B&O大中华区董事总经理Lars Hardboe Galsgaard对《第一财经周刊》说。因此,B&O在进入中国的3年内,新开了40家单独销售B&O PLAY的PLAY Store,意在塑造B&O PLAY独立的品牌形象。

和主品牌Bang&Olufsen硬朗大气的设计相比,B&O PLAY显得更轻巧活泼,价位也更亲民——售价在1000元到2万元之间。这显然吸引了很多新用户。

“我们看到许多顾客受到PLAY品牌的吸引而接触到Bang&Olufsen。”Galsgaard说。B&O PLAY在2014/2015上半财年的营收是2.399亿丹麦克朗(约合3400万美元),这意味着这个成立3年的子品牌已经达到了有90年历史的主品牌同期营收的1/3。

便携音箱也为B&O赢得了很多注意力。2014年10月,B&O PLAY推出了超级便携音响BeoPlay A2,它只有1千克的重量。扁平式的设计使得它的外型小巧如书本,外壳有绿色、灰色和黑色3种颜色可选择,配备的真皮腕带甚至和女士手袋一样,有两种不同的长度可以更换。

B&O经常邀请一些独立设计师进行合作。BeoPlay A2的设计师Cecilie Manz被认为是当代丹麦家具设计师中的领军人物。去年她还将B&O的另一款便携式音响Beolit 12外观设计成时尚的白色,加上黑色全粒面皮带。它的造型就像一只手提的野餐篮或水桶包。

目前,B&O公司和六七名设计师保持着稳定合作,有些合作甚至长达20年。这些设计师大多来自丹麦。“他们对B&O是一个什么样的品牌,已经有了很深的理解,这使得我们的合作相对容易。”B&O品牌大使Stuart Tolliday说。事实上,B&O从不聘用专职的设计师,它认为对于真正追求创意的公司而言,内部人员并不是最好的产品设计者。在每个项目中,B&O会有一名创意负责人,协调工程师和外部的设计师的沟通,共同实现设计灵感。这让B&O的产品研发过程最大程度地避免了对市场的妥协。

不过,作为一名投行分析师,Peter Garnry并不认为这种坚持在当下是一个好主意。从投资回报的角度,他主张B&O应该放弃硬件业务专心打造声学系统,因为高端电视和音箱市场正在变得越来越小。“B&O的设计是独立于现代大众审美的。现在人们喜欢电视越薄越好,音箱越小越好,设计的可能性就受到了限制,变成了一场成本追逐赛。”他对《第一财经周刊》说。而在这场比赛中,相比三星等一些来自亚洲的品牌,B&O显然缺乏规模和成本优势。

另一方面,B&O也面临着一些创新型技术企业的竞争威胁。其中一个便是美国的Sonos。这是一家以软件定义硬件的公司,去年推出的一款Wi-Fi音箱以199美元的价格几乎拉低了行业的定价标准。包括Bose、三星在内的品牌也在积极进入这一领域,让消费者拥有更多选择。“而B&O针对的是既爱设计又爱音乐的人群,这非常小众。”Frog Design的杨曦说。

如今电子产品的生产和消费建立在一种快速迭代的哲学上,但B&O仍试图延续过去的方式,和用户建立一种情感上的联系。在Stuart Tolliday的办公室里,至今还摆放着一台1959年生产的Bang&Olufsen收音机。那是丹麦制造业的黄金年代,一件耗时数年手工打磨的作品,可以被人们珍藏和使用50年。消费方式在改变,但当年的生产方式却被保留了下来。

而Galsgaard的工作,则是如何让这个古老的品牌成功进入一个对品牌业绩至关重要的新市场。首先他邀请了李云迪担任品牌的代言人。B&O希望借由他既古典又时尚的形象塑造品牌。此外,一些产品还考虑了中国市场的口味。比如为黑色的BeoLab 5做了特别的红金色限量款。一些小型电视机也从进货名单上删去。因为中国人喜欢大电视,85英寸的Avant大受欢迎。

2013年3月,B&O在北京开设了首家全球体验店。不同的B&O产品加上北欧风格的家具,组成了一个有品位的新富家庭的样板间。门店还提供上门实地测量、搭配设计的服务。“B&O的体验与LV或Gucci等老牌奢侈品非常相似。”Galsgaard说。

Galsgaard不想一下子扩张太快,以免重蹈一些奢侈品牌在中国的覆辙。他甚至计划在2015年只新开一家Bang&Olufsen旗舰店,同时全面推广B&O PLAY。随着新品上市和第三方渠道的扩张,B&O期望这个子品牌在下半财年实现两位数的增长,更期待能在市场变化中为自己找到新的成长空间。■



>> 牛油果食用方法多种多样，并越来越频繁地出现在人们的社交网络中。

牛油果入侵

4年里，一款算不上好吃的水果，在中国的进口量翻了127倍。这究竟是怎么做到的？

文 | CBN记者 黄瀚玉 林仲旻 实习记者 张菁

七八年前，为了考察奇异果，水果进口和经销商张剑曾去过新西兰的一个农场。饭歇时，女主人递给了他一块夹着牛油果果酱的苏打饼干，绿色的果酱入口细滑却没有太多味道。

这并不是一次愉快的尝试。“中国人吃水果，要么甜要么脆，要么像西瓜一样水分比较足，它基本不符合中国人吃水果的要素。”张剑对《第一财经周刊》说。但如今这个当初让他有点排斥的水果，却成了他的公司、中国最大的水果经销商之一鑫荣懋的重要进口品类之一。

现在每周鑫荣懋都会进口两货柜的牛油果。这些10万粒左右的牛油果，会在1周到10天内分销到酒店、餐厅、生鲜电商，以及出现在Ole'或山姆会员店这些高端超市的货架上。

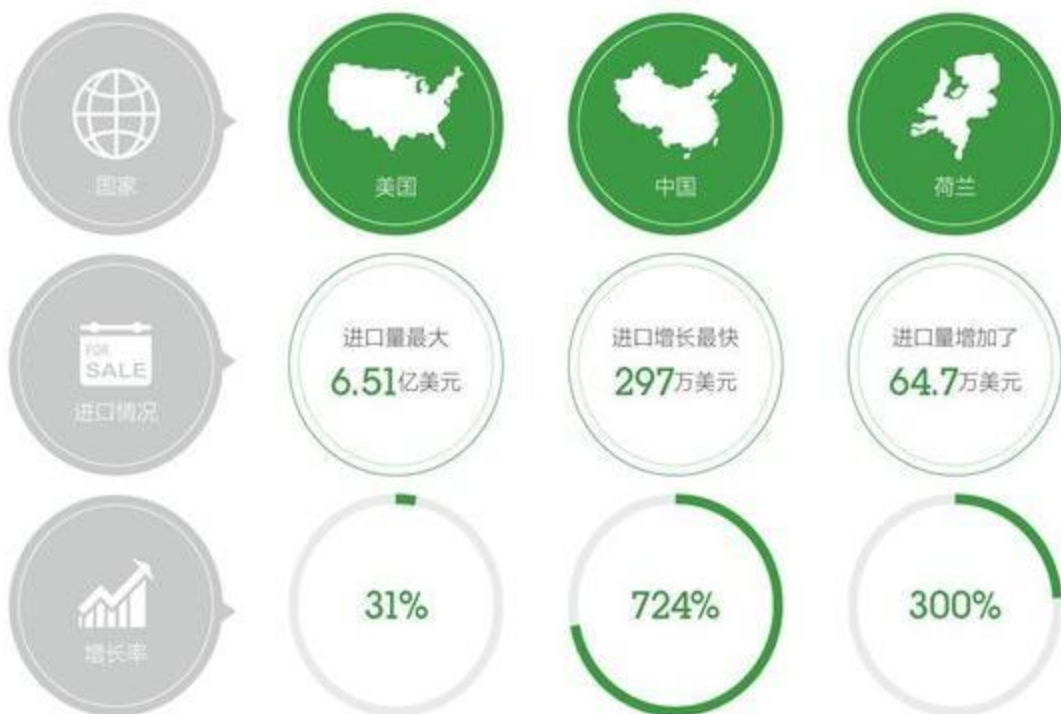
中国的牛油果进口量在2011年只有3.18万公斤。而到了2014年，这一数字增加到近407万公斤。这两个来自中国海关信息网的数据佐证了牛油果在中国的流行。一个按照中国人传统口味很难称得上好吃的水果，进口量却在4年里翻了127倍。

牛油果进入中国的故事一开始并不是很顺利。

1990年代以来，这种水果首先随着西班牙移民的扩张、墨西哥菜肴的风行和高营养价值逐步进入美国人的厨房。它也被覆盖在寿司上，或者做成牛油果温泉蛋这类改良后的日式菜肴，成为日本料理中的一种素材。这是一些热衷此类饮食的中国人最早对它的认知，它也被一些人称为“鳄梨”。

中国2005年就对墨西哥的牛油果开放了对华准入。但要令中国人接受牛油果却并不那么容易。作为墨西哥牛油果生产商Coliman的出口合作伙伴，墨西哥>>

谁吃了墨西哥牛油果



数据来源: 墨西哥农业畜牧发展局等; 统计时间为2014年1月至6月

哥食品连锁公司 (Mexico Food Connection) 早在10年前就进入了中国市场, 但因为内地市场的体量没有那么庞大, 它的业务范围仅限于香港及其周边。

张剑和墨西哥食品连锁公司有着同样的顾虑。他一开始也不敢对牛油果贸然进货, 往往是某个高级酒店来了什么重要客人后, 张剑才会被动地找到代理商买上几箱。

生鲜电商天天果园创始人赵国璋在2008年前后也关注到了这个水果, 但当时单粒牛油果的价格高达20元。“对吃不惯牛油果的人来说, 会觉得又贵又不太合口味, 很难接受它。”他对《第一财经周刊》说道。

就像所有突然流行的事物一样, 有什么人在引爆和推动着这种水果的流行。他们往往引领着消费与潮流的趋势, 并拥有一些拥趸; 或者具有某个领域的权威, 总能说服消费者。

超模Behati Prinsloo早餐一定会吃搭配牛油果的吐司和炒蛋。她还有一个身份是内衣品牌“维多利亚的秘密”的内衣模特。美剧《绯闻女孩》(Gossip Girl) 中Selina的扮演者Blake Lively也会推荐自制的绿色果蔬奶昔。她们在社交网络和公开场合谈论着这种水果, 而明星效应对任何事物来说都不会失效。

还有一种趋势也帮了牛油果大忙。中国的中产阶级消费者如今更热衷于谈论如何让自己的生活方式更健

康。Julie Escobar对此感受明显, 她是Robinson Fresh的高级销售总监。“中国人对易腐品的消费在过去两三年内发生了极大变化, 这一切源于中产阶级人群的增加, 和他们想通过摄入蔬果形成更健康的生活方式。”这家公司是墨西哥另一牛油果品牌绿巨人 (Green Giant) 的出口商。

Julie Escobar现在能够脱口而出牛油果的种种营养价值, 这显然已经成为经销商在中国推广牛油果的卖点。

罗伟也已经给一些医生和营养学家朋友送过一批牛油果。他是新西兰牛油果行业的中国代表, 曾在医疗领域工作过。罗伟这么做的目的在于, 这些人未来也许就会对牛油果的营养价值有所评论。

“很多医生朋友都在问, (新西兰) 牛油果什么时候能进来, 什么时候能做宣传。”罗伟对《第一财经周刊》说道。

以健康为卖点的推广逐渐见效。一年前张剑在一个饭局上碰到过一位推崇健康生活方式的女性朋友, 一道牛油果沙拉被呈上桌后, 她便同张剑讲起了关于牛油果的各种好处, “她讲道不饱和脂肪酸, 比我这个做水果的还专业。”

曾经零星在高档酒店供应的牛油果, 开始广泛出现在各类餐厅的菜单中。人们还会拍各种各样的照片发到社交网络, 这无疑加速了牛油果的入侵节奏。

一家专门以牛油果为主题的餐厅去年8月在上海开出。老板吴家俊觉得这是一笔不错的生意, 因为那些追求新奇、健康的消费者会为了“牛油果”的概念而来。这家店的菜品包括大虾牛油果意面、牛油果酱牛肉芝士饼和牛油果覆盆子慕斯。

认知度得到了提升, 可牛油果的价格仍然是障碍。推广者也在思考中国人究竟愿意为这个标榜健康的水果花多少钱。

“我们和零售商谈过, 也研究了中国的经济文化趋势, 发现对于大多数中国消费者来说, 牛油果售价略高。由于高昂的运输成本, 它的确比在其他市场卖得贵。”Robinson Fresh在给《第一财经周刊》的邮件回复中写道。

大多数墨西哥牛油果需要耗费25天的时间, 才能漂洋过海抵达上海或香港。长途跋涉的运输, 以及它本身需要的特殊储存方式, 一度让损耗率居高不下。天天果园的牛油果损耗率就曾高达20%至30%, 这些损耗成本无一例外会折算在售价上。让消费者买到因储存不

66

参与者甚至愿意降低利润来直接控制价格。‘我们可不想因为高价把好不容易培育起来的客户吓走。’赵国璋说。

99

当导致变质的牛油果，显然也不是销售者们想看到的状况。

这些将牛油果带入中国市场的人实际上也并不成熟——这可能意味着更高的失误成本。每和一个新的进口商达成合作，墨西哥食品连锁公司就会对它们进行一次培训。其中的重要内容就包括了如何能更长时间地保存产品，如何在上架之前将它们催熟。

在反复前往产地、同生产商沟通后，赵国璋终于在2013年摸到了保存牛油果的门道——它不同于一般水果可以在一个稳定的温度内进行保鲜，比如樱桃是0至1摄氏度，橙子是0至4摄氏度。

天天果园研究出，保存牛油果的温度需要随季节、油度、熟度的变化而变化，温度稍高或稍低都会影响保质期。这家公司将牛油果统一放入了自己在上海9个仓库中的同一个，然后根据牛油果不同的生理状态调整仓库里的温度——这令牛油果损耗率降到了5%。

参与者甚至愿意降低利润来直接控制价格。“我们可不想因为高价把好不容易培育起来的客户吓走。”赵国璋说。与他销售的普通水果相比，售卖牛油果的利润要低20%至30%。

在天天果园、易果网和顺丰优选等生鲜电商网站上，牛油果的单粒价格在7至10元左右。在实体商超和精品水果店中，它的售价大约是每公斤30元。

高端超市也成为了牛油果的推广阵地。

鑫荣懋有四成的牛油果都销给了高端超市。一位高端超市资深采购告诉《第一财经周刊》，牛油果同其他西式高端水果一样，这些产品能为高端超市在同质化严重的零售市场增加差异。

罗伟认为中国人之前觉得牛油果不好吃，更多是不知道如何食用它。很多消费者此前并不懂如何判断牛油果的生熟，他们往往喜欢吃外表青绿、更好看的牛油果，但它们尚未成熟、口感欠佳。即使等到果皮发黑、入口有黄油口感的时候，很多人也不懂怎么吃，从而给了差评。

这也是为何如今在大多数实体店的牛油果货架旁，人们都能看到提示板或者海报。它们的作用在于教

消费者怎么辨别牛油果生熟、怎么把它们从果壳中完好无损地取出来，以及提供食用建议。

鑫荣懋的市场部有七八个员工负责着各类水果的推广策划，他们在接受出口商送来的牛油果食谱之余，也负责如何对这些食谱推陈出新。

这些员工现在的工作之一就是在高端商场里，吸引顾客来尝试一种叫做“牛油果拌生抽”的奇怪吃法。他们会把牛油果切成两半，将果核掏出来，在果肉上滴些生抽，像划豆腐一样划成块。

国外消费者往往把牛油果当做辅食，做成酱抹在面包上，或者拌在蔬菜沙拉里，但中国消费者更多把牛油果看成是水果，对沙拉的接受程度也不高。于是鑫荣懋将更多水果化的食谱交给了零售商，比如将牛油果切成粒拌酸奶，或者加上橙子、柠檬一起打果汁。

鑫荣懋曾连同一家高端超市在去年夏天做了一次牛油果“教育”。后者将牛油果降价，并在包装上附上了牛油果的营养价值和4种不同的吃法，再在现场以这4种吃法做试吃。此后这家超市的牛油果销量便一直上升。

不过总结起牛油果流行的原因，尽管自己的业务集中在线下，张剑还是认为社交网络是主要推动力。这里集结着众多关于牛油果生熟判断、催熟技巧和各类食谱。那些最先接受牛油果的、欣赏新奇或健康食物的人们，同时也热衷于将他们认为好的东西分享出去。

杂志社编辑简嘉开始频频在朋友圈中晒自己做的牛油果焗蛋、牛油果烟熏三文鱼配三明治等菜。售价下降、接触到的食谱越来越多、电商经常有团购活动是使她成为牛油果爱好者的原因。

“这个东西可能知道怎么做的人不多，但它是好东西，有营养价值，我自己尝试了就愿意跟别人分享一下。”简嘉对《第一财经周刊》说道。有朋友在她的图片下回复要学着做一做，“有人说上次他做的牛油果沙拉家人好像不太买账，我就把网上的做法发给了他。”

还有人已经想到了将牛油果融到中餐里。

赵国璋吃过牛油果包的馄饨，觉得味道很特别，混着清香。罗伟还在等待着新西兰牛油果进入中国的许可，他计划着等到推广费用到齐之后，再和中餐的厨师们沟通沟通，“中国人很聪明，会配菜，有时在热菜出来后，（牛油果）切成丝放在上面也是一种点缀、一种新的方式。”

联系编辑：yahanxiang@yicai.com



>> 2014年英国国家剧院舞台喜剧《分身乏术》剧照。

创意戏剧，不在西区

更多运用新技术、采用新形式的创意戏剧正在伦敦西区以外的地方发芽。

文 | CBN记者 姚芳沁

身为剧场总监，Josie Rourke很重要的一部分工作就是在演出开始之前要求观众关闭手机，不过，去年在James Graham创作的新戏《隐私》中，他却要求观众务必全程开着手机，并且让他们在演出过程中玩起了自拍。

Graham承认，在首演前，他还对这一大胆的尝试完全没底，也不清楚观众是否愿意互动。当首演当天全场观众兴奋地端起手机的时候，他才算松了一口气。

这些自拍照会以电子邮件的形式实时发送给幕后的一名电脑助理，连同每晚观众入场前搜集来的个人信息，在整场戏中扮演一个重要角色，也就是说每一场

演出都不会完全一样。

“每晚七点半开演之前，我们才能收集齐今晚剧中所需要的全部信息元素，这个过程很让人兴奋，但也有点跟着感觉走。”Rourke说。这对演员的要求也非常高，当他们每晚走上舞台的时候，并不百分百知道接下来要发生什么。

伦敦西区轮番上演的极有限的几部经典作品，除了还能吸引大批游客，实在很难让戏迷们提起兴趣。这也就是为什么像《隐私》这样关注当下热点的新戏会受到疯狂的追捧。

英国国家剧院艺术管理总监Robin Hawkes把西区的剧院描述为一个“残酷的行业”：“上座率是西区选戏的绝对标准，每场必须坐满75%。如果连续一个星期没有达到，这部戏就会被撤下，新剧马上就会顶上来。”为了最大程度地降低风险，投资者和制作人往往不敢将新戏放在西区首演。完全商业化的演出运作方式使西区日益缺失冒险和创新的精神。

当英国国家剧院总监Nicholas Hytner在2007年

把投资赌在《战马》上的时候,看好的人并不多。同样的, Richard Bean的喜剧创作天分也花了相当长的时间才终于在对Goldoni的改编作品《分身乏术》(One Man Two Guvnors)中绽放光芒,在那期间,英国国家剧院始终对他不离不弃。Hytner总是如此强调自己的战略:“一部像《战马》这样大卖的作品可以资助英国国家剧院旗下那些看起来资金困难的新作,比如说音乐剧。”音乐剧就像是风险投资,尽管最火的戏非常赚钱,但10个中能赚钱的可能只有1个。保守的剧院自然倾向于把现有成熟的剧目重新排练演出,以控制成本和风险。而先锋的创作者选择离开商业化压力太大的西区。

Punchdrunk就是其中成功的典范,这家位于伦敦东部Shoreditch的戏剧公司几乎可以说是“浸没戏剧”(Immersive Theatre)的开创者。演出不设台上台下的界线,观众可以自由地四处晃荡。有的时候,演员还会与观众互动,让他们成为演出的一部分。精心设计的视觉、听觉、触觉、嗅觉甚至味觉环境,把观众引入到一个完整的世界,就像寻宝一样惊险刺激。随着人的移动,剧情的先后顺序也被打乱,即便是导演也没办法控制故事的进程。Punchdrunk引发的浸没戏剧已经红到了美国。

不少看似当代的先锋戏剧是由历史上的经典剧目改编而成。Punchdrunk的代表作Sleep No More改编自莎士比亚的《麦克白》。虽然这可以被看做是出于商业化考虑的保守做法,但如何将那些耳熟能详的经典剧目改编得有新意则是对剧作者的又一个挑战。“对于一些经典作品,没必要为了保留历史原著而原封不动照搬。剧院的意义在于它是有呼吸有生命的,是需要与观众有联动和共鸣的。所以当我们在重新制作一部历史剧目的时候,我们问导演的首要问题就是他如何使这部剧与今天的观众产生联系。”Hawkes说。

改编剧并不像想象的那么容易,有时甚至意味着完全重写。英国国家剧院目前正在排演的一部新作Wonder.land改编自《爱丽丝梦游仙境》。在这个改编的故事中,女主角名叫Aly,是个并不快乐的女孩,她希望能通过上网摆脱自己所处的现实环境,而她在虚拟世界中的名字叫做Alice, Alice拥有她想要拥有的一切。英国国家剧院正在和这部剧的创意团队以及数字部门一起讨论是否有什么创新的办法能在演出中融入数字技术。

更多技术的手段正在不断突破着传统戏剧舞台设计所带来的想象空间。获得7项奥利维娅奖的舞台设计

师William Dudley对此深有体会。他第一次在戏剧舞台布景设计中使用影像投射是2002年在英国国家剧院上演的《彼岸乌托邦》。他还记得导演Tom Stoppard当时对他说:“我把它写得跟电影一样,接下来就是你的任务了。”“我告诉他这个问题解决了,全靠视频投影。”

在过去的5年中,视频在戏剧舞台设计中变得越来越普遍,你会看到由电脑生成的虚拟剑斗武士和舞台上的演员过招,或者是舞台上静止画布中的景象活了起来。随着硬件和软件成本的一再降低,这些手法也不再局限于实验先锋戏剧,而是被更多主流戏剧所接纳。

创意设计公司Knifedge接到了越来越多来自戏剧公司的邀请,参与数字化的舞台设计。“真正的数字革命是将2D的影像投射到某个场地的特定舞台布景上,而不仅仅是将它们投射在一个平整的表面,这样能让投射出来的影像呈现出3D的效果。”Knifedge的创始人也是公司创意总监的Timothy Bird说。目前,更新的尝试是让舞台上的演员触动的互动型装置。Knifedge正在试验利用Xbox Kinect摄像机完成这样的效果。除此之外,他们还在开发一种经过化学处理的玻璃,充电后能呈现透明,这样在表演过程中舞台上就能瞬间出现一个好用的投影幕了。

“我们的确越来越多地在演出中使用视频技术,当它刚出现的时候,确实有人担心这是否会毁掉戏剧的本质,而越来越向着电影院的方向发展,但我们现在真正看到的是用这些技术能为观众提供更好的剧院体验。”Hawkes说。

英国国家剧院还为视频技术找到了一个迅速商业化的入口。它是全球第一个推出直播形式的剧院,名为National Theatre Live(以下简称NT Live)。这么做的目的不是要为观众提供一个电影院般的体验,而是要为坐在电影院里的观众提供一个剧场般的体验。

每一场NT Live都是实时直播,而不是事先录好后再在电影院里播放。剧目中场休息时,电影院里的观众会看到幕后故事以及现场后台花絮等内容,让他们更多地感受到剧院氛围。NT Live现在已经在超过40个国家上演,直播的剧目不仅仅是英国国家剧院的原创剧,也包括伦敦地区其他剧院的优秀作品,甚至还有百老汇的舞台剧。而在下个月,NT Live也将首次来到中国。■

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。

01

新加坡高端房地产市场崩塌

随着当地的外国人越来越多,居住成本也开始上涨,这已经成为新加坡当地人民不满的焦点。

文 | Alexandra Stevenson

译 | 金丹

在新加坡圣淘湾 (Sentosa Cove) 百万豪宅的车道上,停满了兰博基尼、保时捷和宾利等豪车。附近海边的400个泊位里,游艇一字排开。这里很多人家都为保安专门设了警卫室。

然而在这一切的背后,经济增长放缓的信号正时隐时现。豪宅前的草坪无人打理,已经开始枯黄。去年夏天,有两套公寓以不到原价一半的价格售出,而其他的房子仍旧空着。

W Residences是最新的公寓之一,卖出去的单元还不到一半。

在它附近有一间配有无边际游泳池的样板房。开发该住宅区的新加坡城市发展有限公司 (City Developments Limited) 的一位房产咨询师说,圣淘湾过去的潜在客户是那些前来寻找度假房的亚洲富人。

目前,这里的大部分住户是工作在新加坡的外籍人,而他们只租不买。

新加坡曾经把自己创建成亚洲富人的天堂,圣淘湾也吸引了中国、马来西亚和印度尼西亚等国的富豪。但是现在买房热的势头正在减缓,这片住宅区成了最脆弱地区的中心。

增长减缓的原因部分归于新加坡政府的管理能力。

由于民众对于不断上涨的生活和房价开支怨声载道,新加坡政府已经采取一系列措施给房地产市场降

温,这对高端市场的冲击尤为强烈。

新加坡对外籍人士征收18%的房产销售税,降低了这类买家的热情。对于那些准备在入手一到两年之内就倒手的买家来说,房产税也同样高昂。

泰国金英证券公司 (Maybank Kim Eng Securities) 负责调查的一位主管表示:“迄今为止,圣淘湾遭遇到了最为沉重的打击,因为市场的疯狂在那里表现得最为明显。”

根据他的说法,高端地产的价值在2004年至2013年间升到最高点,上涨了80%。

大量资金涌入始于2004年左右,也就是亚洲金融危机和非典疫情之后。新加坡政府把新加坡定位成全球金融和个人银行业务中心,从而增强国家实力,其措施是提供税收激励和其他一些优惠政策,以吸引外资企业。

新加坡政府当时还放松了对外籍人士购买土地的规定,同时开始出售新加坡以南圣淘湾的填海土地。圣淘湾曾经是英国的军事基地。

在这之后,圣淘湾建起了大大小小、风格各异的别墅。其中有一座房子建的如同埃及的古墓,还有一些有棕榈树叶覆盖的房顶。

在当时,整个新加坡的房地产行业都在兴起。

利率很低,这使买家提高了借贷的额度。当时市场的信心高涨,很多银行把区域总部设在了新加坡,很多



>> 一群慢跑者途经新加坡豪华住宅区圣淘湾一座久无人住的公寓。



特百惠印尼怎么做营销

特百惠的销售人员不仅利用这种聚会来出售产品，她们还努力发展下线，希望在更多的朋友圈里复制这一模式。

文 | Joe Cochrane

译 | 金丹

在印度尼西亚的首都雅加达，这个聚会看起来多少有些1960年代美国的味道：一群家庭主妇从做家务和接送孩子的日常杂务中解脱出来，兴奋地坐在一起听一位朋友推销塑料保鲜盒，周围到处挂着令人眼花缭乱的蜡笔画。

一些人把孩子放在膝盖上，还有些人像往常一样聚在一起聊着八卦。

实际上，这些妇女正在特百惠最大的市场里参加聚会。没错，特百惠最大的市场，是在离它的诞生地半个地球的雅加达。

特百惠过去的定位是美国中产阶级的厨房，如今它虽然在国外市场声名鹊起，但在美国已经沦为备用品牌。（过去德国曾是特百惠最大的市场，两年前被印尼取代。）

从很多方面讲，印尼都是特百惠最佳的热销市场。印尼近几年经济实现腾飞，逐渐庞大起来的中产阶级现在有了更多的可支配收入，可以购买比当地市场更耐用的日用品。一些打破过去社会习俗、进入职场的女销售经理举办聚会，推销特百惠的产品，很多在家操持家务带孩子的印尼妇女变成了她们的听众。

雅加达一位经济学家艾玛·艾伦（Emma Allen）说：“在印尼有很多妇女不上班，她们不仅是特百惠的潜在客户，还是特百惠的潜在售货员。”

特百惠的营销模式根植于社交网络，它在印尼>>

就业岗位也大量涌现。

新加坡的城市轮廓发生了巨大的变化，新的金融区出现了，在滨海湾金沙酒店（Marina Bay Sands）的楼顶还有一座顶部是船型的赌场。据报道，整个酒店耗资54亿美元。

由于新加坡政府没有能力遏制房地产市场过热，随着外国人越来越多，居住成本也开始上涨，这已经成为人们不满的焦点。

而在圣淘湾拥有崭新的别墅、游艇和豪华的复式住房，更成了很多新加坡本国眼中不平等程度加剧的象征。

在2011年的大选中，自从1965年新加坡独立以来一直执政的人民行动党（The People's Action Party）虽然胜出，但其优势却降到了历史上的最低点。

在这次大选后不久，新加坡政府开始采取措施，减少外籍人士投资。

尽管新加坡政府已经采取了宏观调控措施，以令投机行为降温。但最近的举措更多瞄准了高端市场。

东南亚仲量联行（Jones Lang LaSalle in Southeast Asia）董事总经理克里斯托·符斯克（Christopher Fossick）说：“在上次大选当中，有人表示担忧，认为外籍人士进入房地产市场导致了房地产市场的走高。”

新加坡市场所采取最有效的措施，就是根据借款人的收入情况按照一定的比例限制其可以贷款的最高限额。

自那时起，新加坡整个房地产市场的新房销售有了明显的减少。

2014年，新加坡售出的房产数量是前一年的一半。这一年新加坡住宅的价格下跌幅度是4%，一些分析师预测，今年的销售额降幅将达到两位数。

符斯克表示：“新加坡需要首先取消这些让市场降温的措施，然后才能看到房价的复苏。”

在圣淘湾，买房的人寥寥无几。最近开发的项目，大多数都没有卖出去，住宅只能进行短期的出租。

近期惨淡的销售情况让房地产业的前景更加灰暗。大多数卖家都遭受到了巨大的损失。

Turquoise的一座公寓里，有套住房在2014年以320万美元售出。而根据泰国金英证券公司为新加坡政府整理的数据显示，这套住房的主人2007年11月买入时，共花了560万美元。■

也入乡随俗，采用一种被称做“Arisan”的当地传统家庭式聚会。这样的聚会通常是妇女们跟特定的朋友圈定期会面，聊聊家长里短，交流菜谱。

特百惠的销售人员不仅利用这种聚会来出售产品，她们还努力发展下线，希望在更多的朋友圈里复制这一模式。在印尼的一个独特好处是：“Arisan”聚会通常会形成非正式的“银行”，每场聚会妇女们都会把自己的钱掏出来，集中交给其中的一个参会人。

特百惠的女性销售人员认为，这种方式可以让消费者买到价格更高的产品，有时她们凑的钱能达到几百美元。印尼首都雅加达郊区慕蒂亚拉别墅酒店（Villa Mutiara）举办的聚会跟美国20世纪中叶的也有明显区别，很多潜在客户不是乘旅行车，而是开着摩托车前来聚会，她们把头发藏在长袍里，而不是梳成蓬松的发型。

但她们跟美国家庭妇女相同的是都打算购买特百惠的产品。她们的工作是为家里精打细算，买结实耐用的东西。

在印尼的“Arisan”聚会上，经久耐用毫无疑问是最优先考虑的产品性质。一位名为罗莎·阿米莉亚（Rosa Amelia）的销售人员听到有人问“你确定这盒子不怕摔吗”时，出人意料地把一只粉红色的饼干盒猛摔到白色地砖上。

在座的女人们原本还在吵吵嚷嚷地讲怎样做饭以及在印尼热带的酷暑气候下保存食物如何不易，但经过这么一摔，全场鸦雀无声。接着，人群中爆发出一阵大笑，她们对于价格稍高的这款塑料盒十分满意，认为它物有所值。

特百惠在印尼已经有大约25万名销售人员，对于其中的一些女性而言，公司给了她们致富的机会，也帮她们获得了社会地位。要知道印尼有一半人口每天生活费还不到两美元。

尽管女性越来越多地加入就业大军，印尼政府和宗教团体数十年来仍推崇传统价值，认为女性就应当做好贤妻良母。这个国家1974年的婚姻法就规定，丈夫乃一家之主，由妻子负责照料家庭。

与其在一些新兴国家的做法相同，特百惠鼓励印尼妇女摆脱进入新角色的不安状态。特百惠推行了一项名为“Chain of Confidence”的活动，播出女性销售人员讲述如何让生活变得更好的视频。在印尼，特百惠还举办了一项特别的激励性活动，名为“Tupperware She Can”，这项活动也推出了一些让女性振奋的视频。



特百惠全球董事长兼CEO里克·格恩斯（Rick Goings）表示：“每个人都说亚洲的活力在于崛起的中产阶级，而中产阶级的崛起受到此前毫无机会的女性的推动。我并不是说男性不努力工作，而是说现在女性有了更多的机遇。”

乌佩·哈利瓦提（Upi Hariwati）便抓住了机遇。4年前，这位39岁、有一个孩子的贤妻良母厌倦了仅用她丈夫的工资付账单的生活，她开始自谋生路。

在为“Chain of Confidence”拍摄的节目中，她说自己开始做特百惠销售人员的时候，需要坐小型公交巴士给客户运送产品。但两年之内，她就赚到了一笔钱，买了新车和新房。她说：“我现在更加自信、更加有知识，也更训练有素了。”

在慕蒂亚拉别墅酒店的特百惠聚会上做推销的阿米莉亚（Amelia）也有着相似的故事。6年前，她跟丈夫在雅加达南部开餐馆，维持运转十分困难。后来，有朋友邀请她参加特百惠聚会，她说这改变了自己的生活。41岁的阿米莉亚每月收入约2400美元，是此前餐馆利润的6倍。如今，她已经把餐馆卖掉了。

“一开始，我丈夫不让我做特百惠的销售，连兼职都不行，因为他觉得这会影响餐馆生意，”阿米莉亚说，“现在他反而成了我的助手。”

>> 印尼雅加达市的妇女在参加特百惠产品聚会。

CBN 商业评论

商业就是这样

主编 | 高宇雷 编辑 | 刘心力

GitHub为何能够打败Google? / 商业就是这样 / P.72

为什么都去西南偏南? / 关键问题 / P.73

奥特莱斯不只是打折 / 对话 / P.74

专注在游戏本身 / 对话 / P.75

热情带你去成功 / 酷生意 / P.76

新兴市场爱上健康食品 / 报告 / P.78

下杂志
XIAZAZHI.COM

GitHub为何能够打败Google?

做了10年之后, Google Code被后起之秀GitHub所取代了。

文 | 董晓常



3月13日, Google宣布运营了10年之久的Google Code即将病逝。Google Code是一个开源代码托管服务网站, 它已不再接受新项目提交, 同时从8月24日起不再接受对现有项目的更新, 最终它将在2016年1月25日彻底关停。

Google Code关停的主要原因是GitHub的崛起。成立于2008年的GitHub是一家源代码托管和发布站点, 其主要作用是供开发者发布自己的源代码和实现开发者之间的交流与合作。过去的3年多时间里, Google已经将大约1000个项目从Google Code上移出, 转而存放在GitHub上。

虽然比Google Code晚出现了3年, 但GitHub展现出了惊人的成长性。目前GitHub已经拥有了880万的注册用户。虽然还有SourceForge、Bitbucket和CodePlex等类似的开源平台, 但GitHub已经成为开发者和开源项目的第一选择。

但这并不是那种自由民主的技术开放组织打败商业公司的故事, GitHub本身也是一个营利性的私营公司。早在2012年, GitHub就曾获得a16z的1亿美元融资。那么, GitHub到底是凭什么打败了像Google这样的大公司?

中立 作为一个开源项目网站, GitHub基础的优势是它的中立性。这种中立性是Google、Facebook和微软等大公司所不具备的。无论是否有真正的开源精神, 大公司总是会被认为想掌控整个世界, 这对很多公司来说都缺少安全性, 尤其是对Google和Facebook这样相互竞争的软件巨头。

创新 在开源和开发协作这个领域里, GitHub做出了一系列有用的创新。其中最重要的是简化了软件协作的流程。这使得开发者可以在一个统一的平台上, 以更高

的效率和更低的成本进行开源和相互协作。GitHub另一个重要的创新是降低了开源的成本。有开源意向的公司根本不用操心补丁管理、版本控制, 以及代码托管这些费力不讨好的麻烦事, GitHub将这些琐碎的事情都揽到了自己手中。这也推动了一大批新的开源项目在GitHub发布。

网络效应 从社交的角度看, 开发者都是一群简单的人, 这也使得这个圈子中有着非常好的信息传播效率, 尤其是那些真正对开发者有用的东西传播更快。对开发者来说, GitHub就好像开发者版本的Facebook。在这里, 开发者对于开源的所有贡献都会被记录在案, 并且开发者之间还可以分享和交流各种问题。

任何一个期望长久的社区都得考虑盈利问题, GitHub在这一点上做得比靠捐助苦苦支撑的维基百科好多了。GitHub的商业模式是向个人和企业用户免费提供无限制的公共库, 但是私有库要付费。如今GitHub的企业级客户有微软、VMware和沃尔玛等大公司, 年费通常能达到数百万美元。商业模式的建立意味着GitHub本身能够有一个健康的成长预期, 而不是让规模庞大的开源项目置身于一种财务上的不确定性中。

2012年投资GitHub时, Marc Andreessen在一篇名为《软件正在吞噬世界》的文章里称, 技术公司正在主导全球各个领域的发展, 渗透到了经济、文化乃至政治的每一个角落。如今这一趋势更加地明显。

从运营者的目标来看, GitHub无疑有着比Google Code更为远大的理想。这家公司的确是很早就认为软件将会接管一切, 因而选择了一个很重要的基础性的切入点。而Google Code最初只是出于Google内部的需求而设立的, 之后才慢慢开放给其他开发者。

即使拿到了大规模的投资、在开发者中拥有强大的号召力, GitHub可能也很难成为Google这种规模巨大的公司, 但是在“软件吞噬一切”这样一个充满想象力的大事中, GitHub这样的小公司依然会有自己不可替代的重要位置。软件和技术让商业世界中的规模效应愈加明显, Google这样的巨头拥有了前所未有的商业力量。但无论多么强大, 大公司都无法接手一切, 创新者永远会有自己的空间, 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

为什么都去西南偏南？

创业公司想一试身手，成熟品牌希望变得酷一点，它们都去了西南偏南。

文 | 张晶

时隔8年，如果向一个完全没有听说过“西南偏南”的人提起这个名字，“Twitter最早在这里开始红起来”依然是最恰当的说明。

2007年，Twitter在这个成立近20年、之前只为音乐人所知而如今创业公司云集的巨型会议中脱颖而出，那时候智能手机还是稀罕之物，人们用它来查找会议之外好玩的Party，以及和朋友们即时联络。Foursquare在两年后延续了这一运气，开启了基于地理位置的定位时代，虽然如今也因错失先机有些陨落。

不过自此之后整整6年，几乎没有其他创业公司在这个舞台上引发过任何爆炸性的关注，而这是移动互联网最奔放的6年。

这显得有点反常。西南偏南上每年数万人的来访只多不少，大量的创业公司不间断地带来自己的新产品和新想法，在今天的会议上，关于创业的议题甚至比上一年增加了整整一倍都不止。整整一周，位于美国西南偏南的奥斯汀都因这一盛事而不知疲倦地欢腾。那些创业公司感兴趣的互动部分结束后，是传统的电影和音乐部分，这两个产业因其剧变也在产生很多新的创业可能。

来这里的创业公司显然想成为下一个Foursquare或者是Twitter——换句话说，它们希望西南偏南给自己带来同等的运气和价值。寻找身边人的应用Highlight曾这么想过，不过它在西南偏南产生的热度没能持续太久，人们很快就已经完全遗忘它了。到了今年，没有网络也能聊天的应用FireChat在很多会议酒店前树起了背板——Twitter当年也这么干——如果你留有印象的话，它一度在香港风靡。不过看上去西南偏南上并没有太多人对它有兴趣，毕竟这已经不是社交网络刚起步的时候，人们的选择太多了。

这大概能够提供一点线索，为什么如此多的创业

公司一直源源不断地涌向西南偏南。即便产品可能没什么反响，它们至少可以将这里作为一个创意的实验场，运气好的话还能招到几个员工。没有比这么多人聚在一起被当成小白鼠更好的机会了。

更多成熟的大品牌只是很实在地铺陈广告。到处都是广告。三星一如既往地搭建了巨大的Studio，邀请人们体验它的虚拟现实和其他产品。虚拟现实（VR）、增强现实（AR）和人工智能（AI）是今年最热门的3个主题，人们排着长队只为体验一下Oculus。即便不是游戏的爱好者，广告人也善于将它应用到一系列的营销活动中——它们知道“尝鲜”永远是年轻人的喜好。作为西南偏南上的新面孔，麦当劳在过去一年承受着业绩下滑的压力，选择在西南偏南上出现，显然是想让自己的形象看上去酷一点，更能迎合年轻人——它在接受采访时把这类人称之为“创意阶层”的喜好。

在数万人连续9天的聚集中发出些声音，总归能获得不少注意力，但这必然是场激烈的注意力争夺。今年有500家公司用不同的形式来标明自己的存在感，比上年增长25%：PayPal向那些在不同会场游走的人力黄包车夫一次性支付300美元，只要他们愿意穿着自己的T恤以及在人力车上贴上自己的广告；百货公司和零售集团Neiman Marcus带来了乐队；雅虎这一次投入不少，提供了舞台为情景喜剧Community实现现场录制……这些都是吸引年轻人的好把戏。

整整9天，白天都是高度密集的、总计超过800场的、有些脑洞大开的讨论，而线下同样重要。在一场关于适应性营销的讨论会时，来自纽约的万博宣伟数字部总裁Chris Perry发现，台下观众中有30个人都是他的客户。这已经是他第五次来西南偏南。他告诉我，虽然一些人也在质疑西南偏南的价值，就像很多人质疑国际消费电子展一样，但人们还是会一遍遍地回来。他来这里寻找那些潜藏的可能被商业化的创意，而面对广告业越来越激烈的竞争，他也期待有机会碰到一些有趣的人作为Freelancer一起合作。

对他来讲，这些人可能就在聆听“永生、人工智能和未来的自己”这样看上去和广告业没什么关系的主题演讲的人群当中。■

张晶是本刊炫公司主编，驻纽约。
联系她请发 Email: zhangjing1@yicai.com



奥特莱斯不只是打折

在美国发展了30年的奥特莱斯模式在进入一些新兴市场时,遇到了新的挑战和需求。

C=CBNweekly

K=Daniel L. Kelly

说起奥特莱斯,大家都很熟悉,但说起纯正的“美式奥特莱斯”,恐怕许多人都不了解。The Outlet Company (TOC) 总裁Daniel L. Kelly认为,美式奥特莱斯并非只关乎折扣商品,更是一种有别于城市中心的郊外购物休闲体验。在他看来,中国一些传统式购物中心尽管也叫自己“奥特莱斯”,但其实并未提供购物中心的体验,选址有时甚至地处市中心,这误导了中国消费者对奥特莱斯概念的理解。

C: 美式奥特莱斯在中国遇到的最大挑战是什么?

K: 纯美式的奥特莱斯除了能提供折扣和进行购物,更重要的是提供一种“体验”。它往往是单一层的建筑,这里的风格更像是一种休闲聚会,一切都是非常轻松自由的。它需要创造一种市区所没有的东西,为消费者提供一个开车去郊区寻求购物享受的理由,让人们愿意暂时逃离城市,带上家人到郊外呼吸新鲜空气,娱乐放松,获取不一样的购物体验。而这种生活方式在城市的“垂直”购物中心中是无法获得的。所以,坚持这种所谓的“纯正美式风格”是非常重要的。但在中国,我们遇到的最大挑战是,大多数土地开发商及政府都希望尽可能提高项目的密度,认为所谓的“购物区”在中国应更加复杂、精炼、浓缩,且有好几层。这种理念与我们的纯美式理念是相悖的。

C: 奥特莱斯的选址有什么讲究?

K: 就奥特莱斯的选址而言,时间和地点仍是最重要的两个因素。美式奥特莱斯离市中心大概45至60分钟的车程。最重要的一点,它与区位有关,就是零售商的“敏感度”。零售商总是希望通过正价渠道来做生意,所以从位置上来讲,需要离市中心足够远,以满足零售商的敏感度需求。同时也要与市中心保持适当的距离,

如果一家购物中心距市中心有两小时的车程,没人会愿意去那里购物的。这种敏感度因地制宜,不同的地方差异很大。这在很大程度上取决于所在的市场。例如,在上海,开车40分钟是最低限度的合理路程,在美国距离可能会更近。所以我们选址时既要尽可能地靠近市区,也要兼顾到土地成本及其相关的经济模式、零售商敏感度等因素。

C: 为适应中国市场,美式奥特莱斯做出的最大改变是什么?

K: 在美国,人们去奥特莱斯的目的更加单纯一些,基本就是购物。而在中国,我们需要满足顾客更为复杂的需求: 餐饮、遮蔽等等。很有趣的是,我们刚进入新兴市场时,人们总会有这样那样的疑问: 户外购物会不会很冷? 没有遮蔽,下雨了怎么办? 对于这些问题,我们尽量为消费者提供充足的遮护。另外,在餐饮方面,美国与亚洲消费者的诉求也不一样。由于美国人对食物的要求比较低,所以奥特莱斯不需要很多的餐厅,一些简单的小吃就能满足美国人的需求。而在诸如日本、韩国等亚洲国家,奥特莱斯的餐饮区规模很大,花样繁多,非常复杂。因此在中国,我们也会为消费者带来非常完备、规模很大的餐饮区,并且还会带来一个“户外村落”,供消费者免费组织聚会等活动。

C: 奥特莱斯购物模式在中国的发展空间有多大?

K: 从全球来看,奥特莱斯现在最大的市场还是在美国本土,中国还处在这个行业发展的早期。但中国目前的发展速度很快,超过了美国。在亚洲,起初的发展障碍是奢侈品品牌是否接受奥特莱斯这种销售方式,但好在现在已经慢慢达成共识。我觉得未来3年,中国的消费者和零售商也会慢慢接受奥特莱斯这种销售模式,而那些传统的购物中心模式则会在竞争中失败,或对自身重新定位。更多的参与者进入这个行业,使得奥特莱斯模式逐渐在中国扎根。但其发展还有很长的路要走。不过中国市场具有巨大的潜力,因为中国的中产阶级正在不断壮大,这会产生很大一批消费者。对于零售商来说,它们会重新审视几年前的第二代购物中心模式,从而在机会来临时重新定位品牌。(采访: 卢隽婷)

Daniel L. Kelly是The Outlet Company (TOC) 的总裁。TOC专注于在亚洲开发和运营最具成效的奥特莱斯购物中心。



专注在游戏本身

电竞外设市场的竞争空前激烈,外表酷炫不应该成为最重要的竞争点。要想脱颖而出,你需要更加专注。

C=CBNweekly

R=Ehtisham Rabbani

2014年7月,来自中国的Newbee战队和Vici Gaming战队在西雅图包揽了Ti4的冠亚军,这一结果让中国电竞再次赢得全球瞩目。在中国,电竞玩家数量的快速增加已是不争的事实,随之而来的是电竞外设市场史无前例的高速发展。根据数据显示,电竞外设市场过去4年的复合增长率高达50%。与此同时,竞争日趋激烈,面对众多企图抢夺蛋糕的新进入者,SteelSeries首席执行官Ehtisham Rabbani认为,为合适的玩家在合适的时间推出合适的产品,才是杀出重围的关键因素。

C: 你如何看待中国当前电子竞技的发展情况?

R: 曾经有一段时间,全球各地的人们玩着各自不同的游戏。但随着全球化进程的加快,出现了逐渐求同的过程,后来大家都在玩那几套游戏,例如英雄联盟、DOTA2、CS、炉石传说等。这使我们拥有了全球化的平台,可以举办全球职业化比赛,建立起职业化战队,决出全球冠军。这对于电竞外设品牌而言,是令人激动的。而中国在电竞中也开始扮演起非常重要的角色,并已成为领先者。我们可以列出一些标志性的事件:IG战队在两三年以前获得DOTA2的冠军、腾讯收购Riot、推出英雄联盟等。我有一个直观的感受,去年7月我来中国参加ChinaJoy大会,其规模是4年前的20到30倍。

C: 现在有越来越多的电竞外设品牌开始向大众市场倾斜,对于电竞外设品牌而言,应该如何处理电竞市场与大众市场的关系?

R: 首先需要定义一下电竞市场,它应该是由一些骨灰级的游戏玩家组成的。我们曾经做过一个研究,在10到50岁的男性中,有25%的人是骨灰级游戏玩家,这个人群已经足够庞大。但现在有一个趋势,就是很多电竞外设品牌开始跳出游戏这个圈子,不断向外扩展自身

业务,我认为一个电竞外设品牌不应该只把精力放在游戏领域。我希望自己的公司只专注在游戏领域,自己每天早上醒来想到的事情就是如何为玩家制造出最佳、最专业的产品。在这样一个消费者忠诚度很高的市场,我们希望获得更多的忠诚玩家,并通过口口相传的方式将自己的体验告诉他们的朋友。这与那些瞄准大众市场的品牌不同,它们往往会采用信息轰炸的方式进行广告宣传,但是口碑传播才更加容易树立电竞外设品牌的专业形象。

C: 你认为中国的电竞玩家真正需要的是什么样的游戏外设产品?

R: 这次来到中国,我专门去线下电子商城考察了一下,发现很多游戏外设产品的设计有点疯狂,它们有很多很炫的背光,但看起来更像是玩具,一点都不严肃,不是骨灰级游戏玩家真正要使用的产品。我认为电竞外设品牌应该专注于帮助游戏玩家提升游戏体验,而不是为自己的产品加上很多花哨并且复杂的东西。我们的产品战略,应该是严肃地为玩家提供更具创新性、质量更高,并且能够真正帮助游戏玩家解决问题的产品。另外,中国游戏玩家的特点就是知识渊博,他们在玩游戏的同时会做很多功课和调研,对每一个细节都非常关注。所以我认为关注游戏本身,更容易获得玩家的认同。

C: 从技术层面来讲,电竞外设未来还有哪些值得期待的发展趋势?

R: 我认为未来获得成功的产品不是普适的产品,而应该是那些带有更多私人定制属性的产品。它们可以通过各种定制为玩家提供各种各样的选择,诸如背光颜色、按键功能等,让玩家找到适合自己使用这些产品的方式。除了这些常规外设,其他种类的外设也在不断被开发出来。以Sentry系统为例,它是一个眼动控制和追踪的系统,可以追踪玩家视线移动的轨迹。在玩英雄联盟的时候,应该更多地去关注那些需要探索的地方,但是很多玩家却更关心自己收集了多少金子,这就浪费了很多精力。通过Sentry我们可以告诉用户,职业的玩家和业余的玩家有何不同,让不同的玩家都能获得更好的游戏体验。(采访:王水)

Ehtisham Rabbani现任SteelSeries首席执行官。SteelSeries是全球专业游戏装备品牌,2001年成立于哥本哈根。



图1 范永恒

热情带你去成功

热情不只是一种态度,对于任何一个创业者或者公司领导来说,它是必备的素质。

文 | Richard Branson



热情是事业成功的关键,但如果你有一个好的产品或者服务的想法,可对它所在的领域又没有热情,该怎么办呢?对一个已经存在的市场有灵感能不能创业?这会不会最终导致创业失败呢?

创办公司是人生中的一大挑战,只有坚定的人才找到通向成功的道路。热情是让人坚定的一大因素,它也最能说明,一个想法能否转化为一个有发展前途的公司。

当你脑子里灵光乍现时,一定要多加注意,这个灵感也许能帮你发现市场空白,甚至颠覆一个行业。但只是为了赚钱而创业很可能会失败——如果你不对自己的想法进行深入思考,又如何能鼓舞别人和你一起工作,或者让别人购买你的产品或服务呢?

好的想法都是可以转化的。如果你对这个想法对应的领域没有什么热情,那就想个办法,让它在你真正为之兴奋的地方发挥作用。换个角度看它,你可能会获得巨大的惊喜。

我用一个例子来说明一下我的意思。我自己从来没有做财务的脑子。在维珍集团初创的日子里,我们和银行的关系确实遇到过一些麻烦。那是我的人生中遇到的一些考验。那个时候我正光着脚坐在无聊的董事会办公室里(那时的我还是个嬉皮士),和银行经理们讨论维珍的未来。

所以当1995年,我决定创立维珍金融,进入金融圈时,很多人都感到很意外。但我们的团队认为,我们在重塑银行业客户服务方面有很大的机会。虽然我对银行业没什么热情,但客户服务却是我感兴趣的方面。事实上,它是整个维珍精神的核心动力。

对于这个已经准备好迎接颠覆的行业,我们的团队想给它带来一些真正的改变。

从那时起,我们通过不知疲倦的工作,把它创造成

了英国银行业最好的后起之秀,我们的努力也让所有人都变得更好。

我们的目标从来都不只是盈利:我们想给这个一向缺乏客户服务热情的行业注入热情,利用坦诚的做事方式和别人学不来的维珍式风格;我们还想重新定义银行业。

维珍金融的一大创新就是维珍金融休息室(Virgin Money Lounge)——它的理念起源于我们在机场的维珍俱乐部,这在银行业算是第一家。

在2008到2009年的金融危机之后,人们认为银行有责任帮助它们的客户重新振作,并教会客户把与金融相关的事务处理得更好。这种新的意识改变了银行业:现在的银行需要有更积极的金融和社会表现,并且有坚定的价值观。

这是我们首先进入银行业的根本原因。我们不止是对金融业有热情,我们还要用热情让它变得更加贴近客户、理解客户。去年年底,我们的努力有了回报,维珍金融成功上市了。

热情之所以重要,还因为当你创办一家公司的时候,你需要激励你的员工,让他们信任你对未来的远见。换句话说,你必须是一个有目标的热情的领导者。这类领导者是维珍成功的中流砥柱。

就拿维珍金融的CEO杰恩·安·葛提亚(Jayne-Anne Gadhia)来说吧,她从一开始就在维珍金融,她一直信奉自己的格言:绝不放弃,她也一直没有放弃。尽管一路走来,我们遇到过很多挫折,但她对公司的热情让她保持了清醒的头脑以及高昂的斗志。

虽然我认为热情是教不会的,但它确实有着感染力——葛提亚就是这样。当你相信一个东西的时候,信念的力量会激起别人的兴趣,促使他们来帮助你达成你的目标。这对于成功是非常关键的。

对于那些有灵感的人,我建议你们回顾一下灵光乍现的时刻,努力弄明白是什么驱使你朝着那个方向思考的。你的想法背后的热情,可能会把你带向那个你真正关心的领域或行业。记住,热情不只是一种态度,对于任何一个创业者或者公司领导来说,它是必备的素质。■

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:葛仲君

www.pptv.com



PPTV聚力 | 始终和你同一频道

重金倾力打造

最烧脑
最奇幻
最强劲的

网络季播自制剧



精彩内容请扫二维码
<http://tv.pptv.com/>

app.pptv.com
PC · Pad · Phone



新兴市场爱上健康食品

在饮食方面,人们为健康埋单的意愿越来越高,他们更多来自发展中国家。

文 | CBN记者 林若茹

食品行业越来越难讨消费者欢心了。麦当劳开始使用没有摄入抗生素的鸡肉,并提供不含人工激素的牛奶,食品厂商雀巢公司也在近期宣布将彻底弃用人工色素、香料及防腐剂。尼尔森近期一份报告解释了食品巨头这些举措背后的市场驱动。

在这份《全球健康饮食报告》中,75%的被访者是通过改变饮食习惯来达到减肥的目的。这和全球肥胖问题日益严重相关。根据世界卫生组织的统计,1980年以来,全球肥胖症人数增长了近一倍。其中62%来自发展中国家。

肥胖有引发心血管病、糖尿病等慢性病风险,而高热量食品的摄入和缺乏身体活动的工作模式是主要诱因。为了控制体重,65%的全球消费者在减少脂肪的摄入,而其中拉丁美洲和亚太地区的比例最高,均达到68%。在新兴国家大力扩张其全球版图的食品公司,特别是快餐和加工食品行业,不得不考虑转变产品形象,以赢得这些追求健康的消费者市场。

食品健康有很多标准,什么因素会促使消费者决定购买呢?尼尔森列出了27项食品健康属性,分成回归天然、少即是多、更富营养、可持续4个种类,以测量消费者购买决策中这些属性的不同影响。

最受到重视的是纯天然、非加工的食品,43%的被访者认为这方面的属性是最重要的,包括“无人工色素”和“非转基因”,在中国,各有49%的消费者认为这两项是最重要的食品健康属性。雀巢放弃使用人工添加剂,正是为了迎合这样的需求。

“食品制造商和零售商有很好的机会来引领这场健康运动,通过提供消费者想要和需要的产品和服务。”尼尔森全球专业服务执行副总Susan Dunn说道。

除了纯天然,少盐、少糖、低脂等是另一大健康诉求。在中国,低盐、低钠被排在首位,这和全球数>>

通过改变饮食习惯达到减肥目的

改变的饮食习惯比例(单位: %)

● 全球
● 亚太
● 欧洲
● 中东/非洲
● 拉丁美洲
● 北美



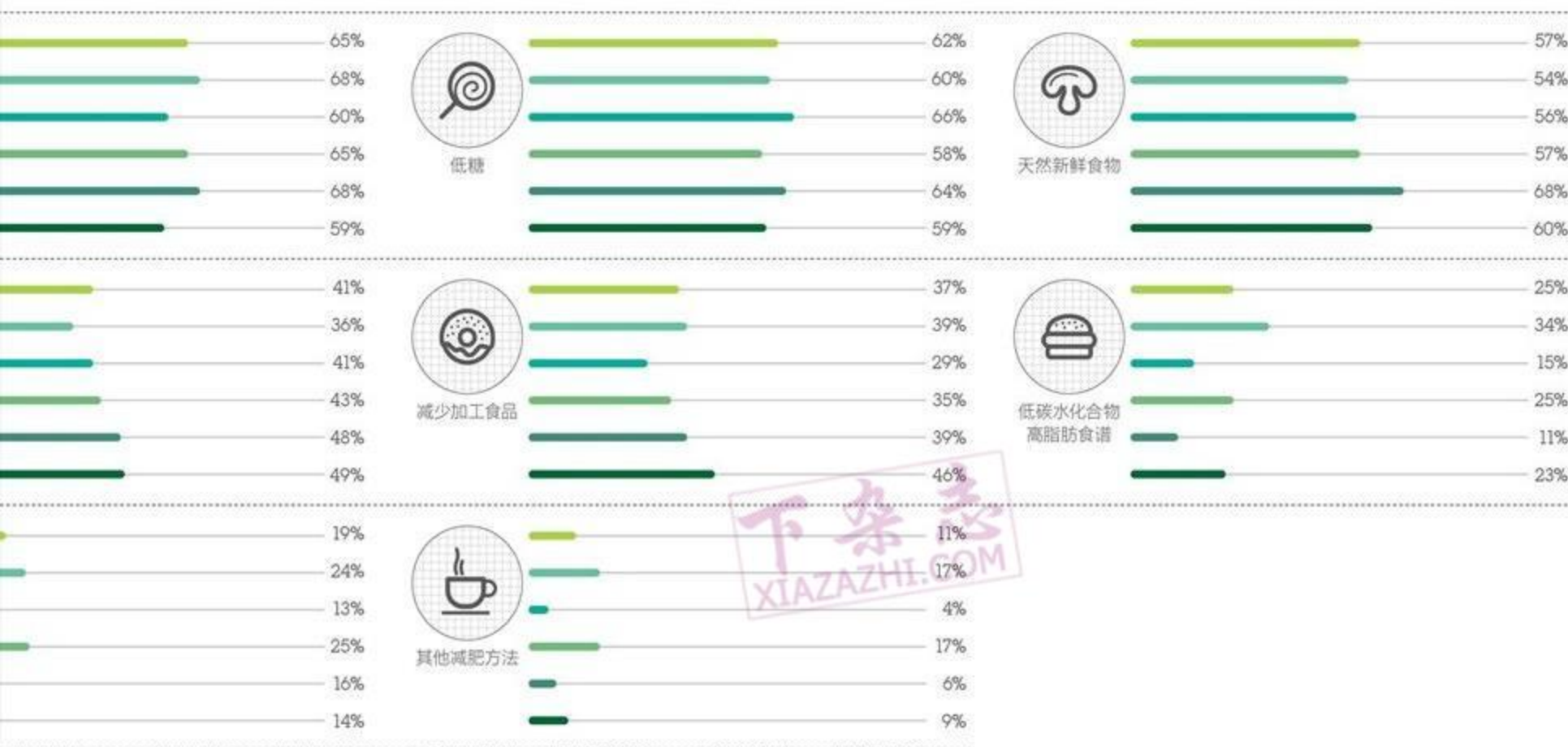
资料来源: 尼尔森《全球健康饮食报告》

全球消费者对不同食品健康属性的重视程度和购买意愿

做购买决策时, 评判单项健康属性重要性的受访者比例 (单位: %)



资料来源: 尼尔森《全球健康饮食报告》



全球不同年龄段消费者对食品健康的重视程度

愿意为单项食品健康属性支付溢价的受访者比例 (单位: %)



很重要, 有意愿支付溢价

重视食品健康和有意愿为其支付溢价之间的差异



资料来源: 尼尔森《全球健康饮食报告》

据有所不同,从全球来看,低胆固醇是首要考虑的因素,其次是食物中更少的糖和盐。全球肥胖率最高的国家是墨西哥,在拉丁美洲,有63%的人认为低胆固醇是重要的。此外在购买过程中,还会被关注到的成分有:低碳水化合物、低脂肪、无咖啡因、无高果糖谷物糖浆和无谷蛋白。

更多的消费者也在注意食品的保健功能,从而更看重“富含纤维”“高蛋白”“全麦”“富含维生素”“高钙”等功能性食品的组成元素。在富含纤维这个选项中,拉丁美洲的消费者有59%都表示重视,亚太地区有36%,与此同时欧洲只有28%。这可能与新兴市场消费者的节食减肥意愿有关,在中国,有44%的消费者认为自己体重超标,渴望远离肥胖。

如何把消费者的这些关注点转化成商品的卖点,是食品公司所关心的。尼尔森的数据也表明,消费者不仅意识到健康很重要,也愿意为健康食品支付溢价。比如有机食品、纯天然、全麦等属性,人们认为其很重要和愿意为其支付溢价的比例几乎是一样的。

新兴市场更愿意为健康买单

当被问到是否愿意为以上这些健康属性付出更多钱的时候,94%的拉丁美洲人和93%的亚洲人给出了肯定的答案,在这个问题上,欧洲和北美的消费者比例均为80%左右。

不过,这种意愿程度也是有差别的,在拉美和非洲/中东市场,购买意愿强烈的比例最高,远高于北美和欧洲市场,亚太地区这一比例更接近全球平均水平,为30%。

不同种类的健康属性,他们支付的意愿也各不相同。在新兴市场,普遍都更愿意为“纯天然食品”支付更高的价格。在北美,最吸引消费者购买的是无转基因和有机产品。转基因食品的风险尚未得到科学定论,因此欧美市场对此担忧已久。但从全球来看,尽管有43%的被访者都认为无转基因很重要,但愿意为此支付更高价格的只有33%——在新兴市场,人们更愿意为纯天然、低脂低糖、无人工调料等方面的健康因素买单。

这些都更直接地反映在市场销量上。尼尔森2014年前三个季度的零售研究显示,虽然食品整体市场的销售仅增长5%,而带有健康概念的食品销售表现远超同类3倍之多。在尼尔森另一份全球零食销量报告中,消费者对零食类的健康需求也在增加,45%的全

球被访者认为零食中的纯天然原料很重要。

在饮料品类中,截至2014年11月,纯天然和功能性饮料在以两位数增长。其中,矿物质天然饮用水销售与去年同期相比,增长23%,远高于包装水的整体增长率(14.3%)。在过去一年中,碳酸饮料巨头可口可乐的业绩处于下滑,尽管北美地区在增长,但亚太、欧洲和拉美地区的营收均在下降。

新兴市场对健康的重视更加显著。81%的中国受访者会仔细阅读产品包装上的成分标签,70%的受访者相信包装上的健康说明。

“在设计产品的健康标签之前,制造商需要精准把握消费者对产品的认知。”尼尔森中国高级副总裁范奕瑾分析道。

年轻消费者更爱健康食品

消费者对食品健康属性的重视程度,并不与年龄成正比。对健康属性最重视的是21至34岁的“千禧一代”,相反,65岁以上的人群重视程度是最低的。

作为崛起中的消费群体,千禧一代有自身的消费喜好。他们生长在互联网环境下,接受的资讯丰富,并且喜欢尝试新鲜的产品。麦当劳2014年的业绩糟糕,原因之一就是主流消费群体千禧一代的喜好,从传统快餐转向休闲快餐。中国市场的食品安全事件对其业绩产生了不小的冲击,使得麦当劳亚太市场2014年同店销售下滑了3.3%。新兴市场的消费者对食品安全和健康的敏感,会直接影响食品公司的经营状况。

年轻消费者看重的健康食品属性也不一样。比如老年消费者很少注意到商品对环境的影响,而20岁以下的消费者认为原料采购过程中的可持续性很重要,34%的千禧一代也对此认可。不过,34岁以下的年轻消费者普遍愿意为各种健康属性埋单,即使是老年人更加需要的无糖或少糖产品,他们更愿意从年轻的时候就开始重视健康。

随着新一代消费者成长起来,绝大多数食品行业的品牌商都在改变营销手段,更新商品,贴上各种健康“标签”,以期卖出不低的价钱。■

联系编辑: liuxinli@yicai.com

关于本报告 尼尔森《全球健康饮食报告》调查覆盖全球包括亚太、欧洲、拉丁美洲、中东、非洲以及北美在内的60个国家的3万名互联网消费者,目的是为了了解消费者对个人健康的认识,以及他们为了保持健康将采取的下

[kù]

Personal Business & Life Style

主编 | 陈锐 符淑淑 编辑 | 孟佳丽



北欧公司的

10个职场Must Get! / 职场 86



越智能, 越尴尬! / 话题 90



享受数据分析中的乐趣 / 公司人 84

接连被坑的消费者的心塞

/ 富大人话题 82

“赌骑士, 别赌马”行得通么

/ 理财专栏 83

从0到1 / 书摘 94

陈瑞斌: 我没有聪明到想放弃

/ 十问 96



接连被坑的消费者的心塞

文 | 富大人

下杂志
XIAZAZHI.COM

虽然自以为火眼金睛,但看走眼的时候也挺多,只不过没有张扬出来罢了。最初网购的时候,连运费都不知道修改,分开拍,挨个付运费;买盏灯,图片看起来精致秀气,收到实物有3倍大,各种糙,最后扔阳台地上了;买张1米2的实木桌子,收到一张1米8的,告诉人家你亏了给你退回去吧,人家也很丧,运费也不划算,但不知怎么搞的,再次寄错,这样一波三折的,最终那张桌子用了3个月,就开始华丽丽地以桌面开叉作为报复……

即便这样,差评记录还是为0,很难为人。或者说,过往的心情都不太差。但最近就有点恼火了。因为作为消费者,被坑如果不可避免,至少不应该接连被坑。

太衰了。

首先,我遇到了一款石英表。在买买买的世界里,有两个领域我一直觉得没有必要涉足。一是指甲油,二是手表,这些对我的吸引力很弱,如果哪天必须坐牢打发时间,我可能才会涂涂指甲。甲油涂得好看的人,概率大概是万分之一吧。大部分人只是每周上了个色。那些凸凸的,不够白也不够长的手指,其实大可不必投入这么多心力。

而手表这种身外之物,也很没劲。拥有一块昂贵的表,心里有点美,然后呢?就可以更为精确地走到打卡机面前?有手机就够了。我喜欢两手空空。手里抓张卫生纸都会让人局促不安,满大街寻找垃圾桶,有一次我把它们攥在手里,搓成了团,然后扔到了不知哪的回收箱,最后发现被扔掉的是钞票。

综上,我不能容忍也不适合围绕手设置很多名堂。

前一阵,永远不会很了解你的朋友送了一块DW的石英表给我,样子简单,价格便宜,但是皮带很糙很笨,试戴了30秒,皮带硌手腕,就放下了。原封不动,想退掉,转念为卖家着想,换个布带的吧,旗舰店卖家

说好,付了钱,寄过去,没想对方以试戴了为由,拒绝签收。这样一来,就等于买了它家两只表。什么玩意儿,只好认了这栽。

继这块强卖的表之后,没过两三天,在一年一度的“3.15”前夕,我又一次体会到了一个弱势消费者的悲哀。我去单位附近的某某时尚驾校帮人报名,在学自动挡还是手动挡这个选项里,不能替人决定,打电话过去,对方说哪个容易就选哪个,于是填了自动挡,交了6300元,填了个表,工作人员除了说在这儿签字没提任何相关事项,“能给张名片吗?”“手册里有。”答复基本保持了简短冷静的风格。随后呢,我就自己推门出去了。心里当然谈不上多温暖,尼玛上赶着送钱,遭遇冷脸,怪谁呢。

本来事情到这就完了。结果我那个事儿妈朋友第二天打电话来说改主意了,大家都说应该学手动挡。问我能不能跟他们说改一下。

电话一问,“不行,你这个报了就不能改,要改交600元。”“为什么?都是电脑录入的,敲个字就可以修改的,为什么要产生600元的更改费用?”“这个就是规定!”“你们昨天下班前10分钟的时候我来报名的,今天一早给你们电话,连总部都没报上去,这个说不通啊。如果我取消报名呢?”“取消交800元。”“那你们怎么不告知更改或者取消需要费用?”“合同上写了啊!”

心里几百头草泥马奔腾。最后,我只能变得官僚起来,口气变厉害了,转你们负责人的电话。做领导的,沟通技术略好一点。几经协调,变成了交200元。

再次认了这个栽。

生活无望,处处是坑。不过在这昏沉低迷之际,上帝打开了一扇窗,我在回家路上发现家附近新开了一家店,顺哥小面。点了一碗16元的不放辣椒麻油的招牌豌杂面,在过去的一周我已经去吃了4次了。■

66

在买买买的世界里,有两个领域我一直觉得没有必要涉足。一是指甲油,二是手表。

99



“赌骑士，别赌马”行得通么

文 | 崔鹏

很多曾经被推崇的投资方式现在已经很少有人再用了，这里除了那些根据看星盘来推测市场走势的方式，还有一些听起来更靠谱的。比如，投资给那些更可靠老板的公司。

在这方面做得比较出色的是福布斯家族的第二代马尔科姆·福布斯。福布斯二世是个花花公子，追求过伊拉莎白·泰勒，曾经乘坐热气球环游世界。这位公子还在南太平洋上买了个小岛，并在那里实行“改革开放”。他不允许居民们再用椰子壳作为货币，而改用信用卡。

不过福布斯二世也不是个败家子，他虽然不精通所谓的商业模式，但是会利用自己的人脉资源透彻地了解他要投资公司的管理者到底是什么样的人，然后决定是否进行投资。

“赌骑士，别赌马”。这就是他所信奉的。在福布斯二世看来，你可以不了解一家公司是做什么的，但你要知道这家公司的掌舵人确实是诚实、中肯并且有足够的商业手段才能投资。事实证明福布斯二世这么做的投资结果还不错。

不过通过了解公司的掌舵人品质和商业能力来做投资决策的方法似乎越来越难实施了。

互联网让信息对称性增加了，这似乎有利于一般投资者了解那些公司的管理者。但是，管理者们更聪明一点，他们利用信息对称性的水准更高。通过公关公司的包装，管理者们大部分看起来都差不多——除非是那些特穷的公司或者特别任性的公司——如果他自己不说实话，你根本无从知道这些在笔挺的西装里的家伙到底在想什么。

更何况，随着公司治理水准的提升——其实这种水准的提升就是让公司的运营决策过程更加复杂，决策风险性得以下降，个性化被逐渐消除了。也就是说在绝大多数大公司，不同的CEO做出的决策都是类似

的。这是因为这些公司的决策机构并不是CEO本人，而群体决策相对更加理性和安全。

一般来说CEO的个性对公司经营的影响力随着公司规模增大而下降。这有点像往威士忌酒里加水，公司越大意味着往酒里加的水越多。当稀释的水足够多的时候，到底是什么种类的威士忌就没人能喝得出来了。

CEO的特质被稀释，有好的一面，但是也可能让这些高级管理者变得平庸而且乱花钱——反正大家都一样，何不享受享受——在1980年代优尼科石油公司的CEO就是个例子（还记得这家公司么，就是前几年中海油想并购但没有并购成的那家公司），那时候石油价格曾经上涨得很厉害，这给那些石油公司带来了不少额外利润。优尼科的董事长想要对股东们进行分红，那个CEO当时非常惊讶，大声对他的老板说：“你疯了么，为什么要把这么多钱给那些陌生人？”

曾经的“油神”布恩·皮肯斯——这个人的厉害之处不仅在于他曾经拥有全球最大的私人石油公司美莎石油，更在于皮肯斯在60多岁破产过，在77岁他又凭着他的BP资本管理公司东山再起，想想要是那个60多岁破产的人是我，我脑子里琢磨的只会是我是在马桶里自杀还是吃一斤安眠药——他认为让公司管理层摆脱贪婪而且碌碌无为状态的方法就是给管理人员股权，让他们能通过影响公司的决策获得好处，也会因为平庸而利益受损。这种思路听起来很有道理，但是在大公司中，即使给予那些管理层股权，让他们摆脱平庸的作用也不明显。

不过，如果投资者可以在一级市场上获得投资机会，也许还可以用那种关注CEO到底是个什么人的投资方式。因为在这个市场里，有一些有价值的小公司。这些小公司，向威士忌酒里加的水还不够多，如果你有辨别能力还可以找到最适合自己的那种。不过你投资它们的过程，也就是往酒里加水的过程。■

66

你投资那些公司的CEO到底是什么性格，对投资收益还有影响么？

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

享受数据分析中的乐趣

汪坤已经和数据打了4年交道,从一个咨询公司的基础执行者,到进入NetApp做商业数据分析师,每个阶段他都能从这个领域找到不同的乐趣和挑战。

文|CBN记者 沈从乐

图|王卓

汪坤的又一个忙季开始了。

作为存储与数据管理公司NetApp的数据分析师,他与项目同事需要赶在下一个财年到来之前,从数据分析的角度与销售部门一起,确定大中华区年度销售和运营计划。

从2015年1月开始,他就在收集来自北京、上海、广州、深圳、成都、香港、台湾等区域办公室所提交的初步计划,其中包括当地办公室设立的下一年的目标客户,以及计划实现的销售额等数据。

接下来则是汪坤的重头戏。他要与项目同事一起,到NetApp各区域办公室和当地团队碰头,这意味着他得和大约200多个同事进行一对一的面谈,通过讨论来确定下一财年各区域的销售计划、策略,以及制订重点销售指标——数据分析的作用就是根据公司有限的资源投入来对销售部门的方案进行更合理的调配,实现生产力的最大化。

这是汪坤一年里最忙碌的时候,他依然记得自己在2014年加入这家公司时的场景。尽管之前曾在戴尔负责过整个戴尔中国的数据,但一进入NetApp就直接参与刚启动的年度销售计划制订项目,也让当时的汪坤感到措手不及。不过面对需要整理、汇总、分析的多方数据,他觉得是个挑战。

上一次让他有这样的感觉,还是在2012年加入投中集团担任行业研究产品运营经理的时候。那时他刚结束第一份咨询公司的的工作,从一个项目基础执行者,转变为需要控制和运营整条产品线的管理者,“自己去试运营,写运营规范和流程标准,找数据来源,考

虑如何把产品线运营得更流畅,这些都是挑战,投中给了我这个机会,对我来说是本质上的提升。”有了这样一段项目管理的经历后,再进入甲方做企业内部数据分析,他更懂得从宏观的角度去看待和分析问题。

汪坤在NetApp的忙碌期大约在每年的5月结束。当不处在销售计划制订期时,他的日常工作就是响应来自各部门的数据处理和分析的需求——比如NetApp大中华区的产品销售数据的管理、分析、挖掘,某个销售团队的业绩分析,或是人事部门需要查询过去的员工激励方案。这些需求并非定时出现,因而汪坤的工作强度也会随之波动。

不那么忙的时候,他会利用一些工作间隙时间开始自己的学习计划,比如最近在研究的VBA编程。“在处理不同的数据分析需求的过程中,如果发现一些繁琐而又有共性的问题,我就会考虑怎样做一个程序来节约时间成本以及提高数据准确性。”汪坤习惯于把工作时的闲散时间利用起来,去思考和优化平时做得不够好的地方,下班之后,他不喜欢再琢磨工作上的事。

尽管已经和数据打了4年交道,但在每次职业角色的转换中,汪坤都感觉有新的东西需要学习,这也是他从未离开数据分析领域的原因。“数据分析师这个职业,需要从不同维度去分析挖掘数据,通过这些内部数据了解企业的运作方式、发展状况和管理难题,这对我来说是一种很好的经验积累。”汪坤说。■



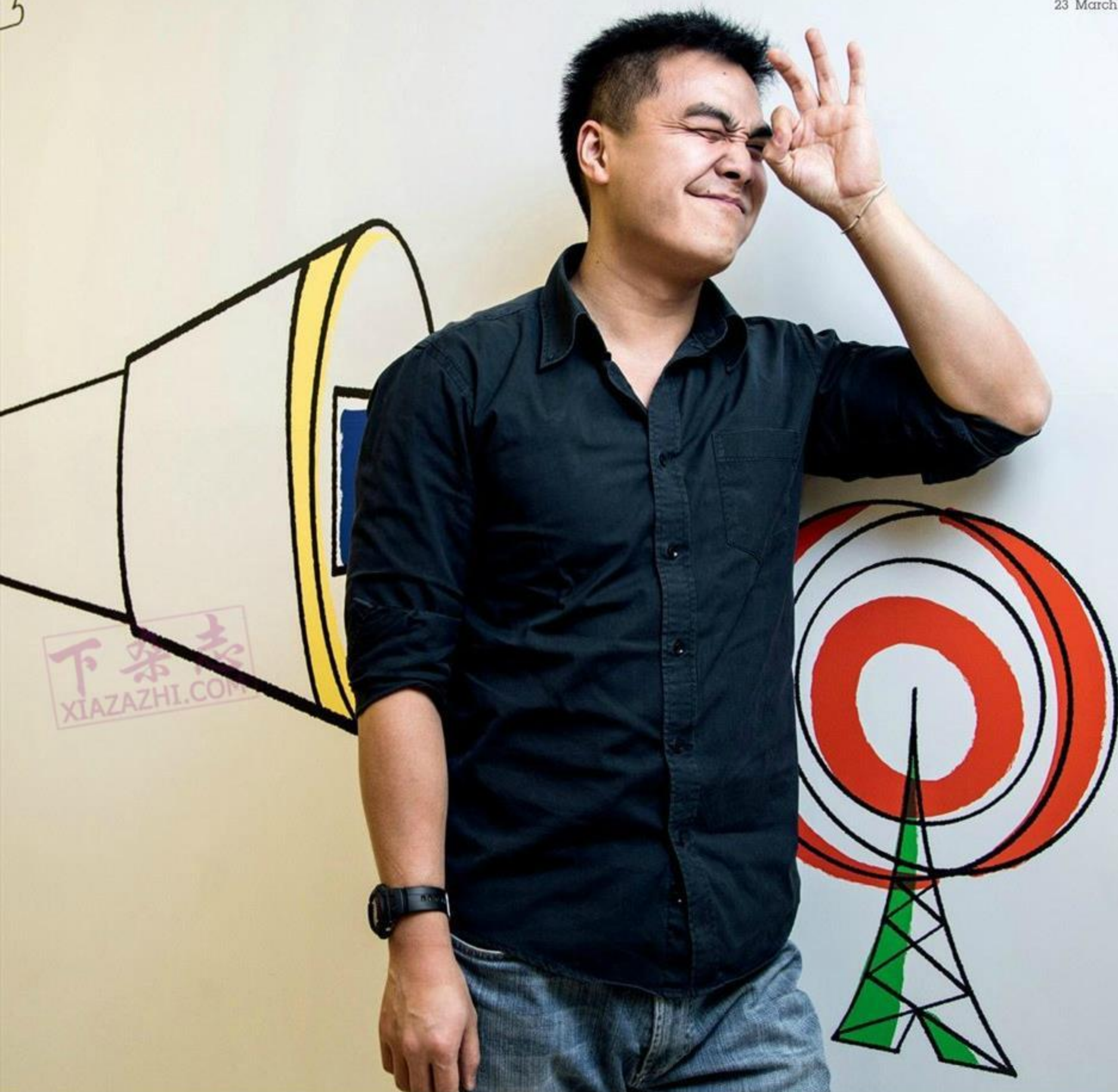
个人档案

姓名: 汪坤

星座: 水瓶座

学历: 加拿大特伦特大学金融数学 本科

职位: NetApp大中华区 商业数据分析师



Q&A

C=CBNweekly

W=Wang Kun

C: 这些年在工作方式上最大的改变是?

W: 在找别的同事帮忙前, 会先思考下自己能不能找到解决方案, 即使最后必须寻求帮助, 经过思考之后提出的需求也会更有重点、目的更明确。

C: 工作之余你喜欢做什么?

W: 下班之后我会去健身, 周末就和朋友出去打篮球。我觉得工作也可以算是调节生活的一种方式, 运动过后我的心情通常都不错, 压力也变小了。

C: 成家之后你的生活有什么变化?

W: 自己的责任和压力跟以前完全不同了, 不

再是一人吃饱全家不饿, 还需要照顾家庭。

C: 你会考虑回老家成都工作吗?

W: 目前不考虑。成都是休闲城市, 我很羡慕也挺尊重大家的生活态度, 但我还是不太习惯那个节奏, 自己也处在一个学习和积累的阶段, 北京有很多企业的总部, 机会更多, 学东西会更快一些。



北欧公司的 10个职场Must Get!

如果你喜欢很多北欧品牌所倡导的生活方式, 那不妨也了解一下他们的工作方式吧!
好产品和好雇主往往是正相关的。

文 | CBN记者 郭苏妍 李博 实习记者 江敏

与北欧挂钩的一切似乎在中国都挺受欢迎, 比如一只北欧设计师设计的水壶、一款北欧风格的房间, 一件北欧风的高街感外套, 现在或许还有一个北欧公司发布的工作机会……

除了大家最熟悉的宜家、H&M和曾经的诺基亚、爱立信, 还有很多大公司来自北欧, 比如乐高、Absolut Vodka、马士基、ABB、沃尔沃等。提到北欧出品, 它们给人的整体印象都是: 简洁、创意、中产阶级感, 似乎有一套独特的审美系统, 这些消费品牌几乎最终都引导了某种生活方式, 在各自领域里独创一格。

放到职场来看, 这些公司当然也理应是好公司, 好雇主。但你得承认, 一个普遍的状况是, 好多人在说起



作了一种解读。在公元8世纪到10世纪期间，主要来自瑞典、挪威、丹麦这几个北欧国家的海盗跨越了波罗的海到达欧洲，开始建立起最初的商贸沟通。但当北欧海盗遇上商船时，出于对对手的尊重，他们必须进行一对一的决斗——其他决斗方式在这个圈子里是不被允许的。后期受到日益壮大的基督教影响，海盗才开始逐步退出海上掠夺的历史，转而从事工商业。二战之后，成功避开战争的北欧国家已经悄无声息地积累了大量在全球展开贸易的经验。“这是它最早具备全球化视野的原因。”袁青说，北欧公司现在尊重对手、重视员工、公平透明的特性也是这样自然形成和延续的。

不过这并不代表它们就是无规矩的，事实上，北欧企业自有一套严谨的流程，因为在它们看来，只有标准化的管理方式才能让来自不同背景的人更好地合作。因此员工得到的“自由”并不是懒散和不受制约，而是可以在讨论过程中提出自己的想法，但一旦形成决策，大家都得遵守——尽管这个决策产生可能需要很久。

关于北欧企业的职场环境还有很多值得了解，本期《第一财经周刊》采访了6家瑞典企业和相关的人力资源专家，为想要进入或已经在北欧企业工作的人总结了10条信息，它们是北欧企业的共有特性，也是我们认为一旦你要进入北欧职场时，必须得知道的10件事。

✓ 成为员工后一定要去适应的Fika文化

“Fika”在瑞典文中是“Coffee Break”的意思，是瑞典公司一种独有的咖啡文化。与英式下午茶“Afternoon Tea”或“High Tea”的进行方式不同，Fika发生在工作日的任何时间段。

一个典型的瑞典公司员工往往从一杯咖啡开始自己一天的工作，并以第7或第8杯咖啡结束。在工作过程中，一旦有人觉得有些疲倦或想找点灵感，通常的习惯就是去喝杯咖啡。所以Fika时间经常会出现一些好点子或是重要的决策。

对于想要进入或正在瑞典公司工作的公司人来说，主动适应这种Fika文化——它是瑞典职场社交的一个重要环节，把自己打开，和同事聊聊，十几分钟的时间往往就能帮助你打开自己的人际关系，更好地融入到这个工作团队中。

>>

美资公司，日本公司，甚至欧洲公司时都能多少总结出一套所谓的公司风格和职场规则，可是说到北欧公司？好像并不怎么了解嘛。

嗯，现在我们就来做这个职场科普。

从关于北欧品牌的一些商业书籍中，我们多少能了解到一些北欧企业的职场文化——和它们的产品一样，往往给人一种平和与自由的感觉——而从我们所能搜集到的北欧企业的办公环境来看，开放和透明是关键词。这与我们对北欧企业的大致印象是吻合的：结构扁平、尊重员工、讲求公平，而这些特性的形成则恐怕要追溯到1100多年前北欧的“海盗文化”。

美世中国区员工健康与福利业务总监袁青为我们

✓ 主动点，职业发展可以自己争取

告诉上级你的职业目标是什么、需要哪些帮助——在北欧职场，上级的角色是帮助下属更好地达成他们的职业目标。所以，职业发展要靠自己去争取。

宜家内部的一名中国员工由于在一个项目中主动申请考察其他不同国家的物流体系如何更高效，因此得到了不少在公司内部的曝光机会。项目结束后，他就接到了宜家法国的邀请，去法国担任一个更高的职位。

“其实当我们把项目交给这个同事的时候，我们也不知道他能否将项目做好，他也没有相关经验。但我们相信他给出的承诺。”宜家亚太区物流服务总经理Per Hörnell解释说。

爱立信人力资源副总裁谈今这样形容一个北欧公司人的职业发展：就像是买一辆车，员工是驾驶员，你要开往什么地方、开得快还是慢，都是你自己负责和掌控的。而公司的角色是提供燃料和动力，并且只要你要就会给，所以最终决定权还是在员工手里。

✓ 办公室的门只是个摆设

在北欧企业里，从经理到中国区总裁，任何拥有独立办公室的员工都不被允许锁门。

这与北欧企业大多全球化程度较高有关，“98.5%的沃尔沃产品都是服务于全球市场，因为瑞典市场太小，所以我们必须适应全球环境，我们要和不同国家的团队合作，这就促成了我们的多样化。”沃尔沃集团卡车合资业务高级副总裁Claes Svedberg说。

来自不同国家的员工都有自己独特的个人风格和工作方式，因此北欧企业也意识到，只有足够开放和不设限，才更有利于多样化之间的相互沟通。

因此，员工走进老板办公室，谈谈自己对未来职业的规划，对最近项目的看法，这在北欧职场里不仅是件很自然的事，也是很受欢迎的事。

公司甚至还会采取一些方式让这种“沟通”变得更顺利和频繁。以宜家为例，它们会在会议间里放置很多沙发和茶几，摆上咖啡和小吃，让员工能更随意和放松地坐在一起，用聊天的方式来解决工作会议。

✓ 经理考评你，但他们的权利没你想的那么大

“在北欧企业，没有老大说了算的道理。”斯凯孚中国区总裁朱季明告诉《第一财经周刊》。这与北欧企业都自设一套严格而慎密的考评方式有关，经理对下属的整个考评过程都要按照这个全球统一标准来执行。

以沃尔沃为例，它们的个人业务计划PBP (Personal Business Plan)，就是由经理根据你最初设定的工作目标及个人生活目标对你的8个核心能力进行打分。但这8个核心能力具体是哪些，则由沃尔沃瑞典总部的人力资源部进行设定，不同职位有不同的核心能力。在经理和你同时为自己打分后，这个结果便会被用在每一年的工作能力考评及奖金的设定上。而如果你认为自己的能力最终被错误评估，越级沟通也是被允许的。

✓ 一个决策的形成可能需要讨论很久

“这可能是很多瑞典公司的一个特点，一个决定要达成一致往往要花很长时间，在此之前都要经过反复讨论，任何意见都可以提出来，但一旦大家达成共识，就必须百分百遵守。”谈今说。这和她之前所待的美国公司完全不同——意见不一致时，美国公司的员工往往通过争锋相对的辩论来决定采用谁的方案。

✓ 个人创新在这里可能行不通

在瑞典企业工作，不学会在团队里扮演好自己的角色是难以获得更好的职业发展的。这些企业往往有一个共识：好的想法有很多，但一个懂得照顾到方方面面想法的团队才有办法把好的主意变现。

因此在大多数北欧企业里，鲜明的个人色彩或是个人英雄主义是并不受欢迎的，它们的创新依靠团队工作来实现。宜家也因此而成为宜家——它们的设计来自不同国家的设计师之手，但却能统一成一种共同的风格，让你一眼就能认出这是宜家的产品。

✓ 职级不是问题

北欧企业的人事架构中, 职级的高低设立更多是为了区分不同职位所担负的职务和工作内容的不同, 而并不是谁听命于谁的划分, 换句话说, 在北欧企业, 员工对于上下级关系的概念是看得很淡的。

根据谈今的介绍, 几乎所有北欧公司在人事结构这件事上都是高度一致的——经理和员工之间没有明显的阶级划分, 更不存在上级发布指令而下级不能反驳的现象, 相反, 它们更鼓励员工能在讨论的过程中平等地发表自己的意见。

✓ 随时欢迎离职员工

当员工在公司工作3年以上的时间后, 许多竞争对手便开始以提供50%甚至翻倍的薪酬增长来吸引员工跳槽, 不过一个有趣的现象是, 一段时间过后, 会有不少员工陆续返巢, 一方面是因为适应了北欧企业的企业文化之后员工很难进入一个激进的争锋相对的职场环境中, 另一方面, 北欧公司对于离职人员采取的开放和理性的态度, 也使得这群离职员工回来后不会觉得尴尬, 并且能很快地融入到团队中。

✓ 对工作厌倦了? 欢迎转岗

阿法拉伐(Alfa Laval)中国区总裁Jan Debruyne观察到, 大多数在公司工作到退休的员工不舍得离开的一个重要原因是, 这里有大量开放的工作机会。“在不同岗位工作, 让他们觉得自己并不总是在重复。”该公司是全球目前最大的板式换热器供应商。

鼓励员工内部转岗, 是很多北欧企业的做法。“一般来说, 一个人做了3至5年后, 我们都会鼓励他去看看新的机会, 因为在一个岗位太久, 会失去激情。”谈今说。因此, 在爱立信不仅每年有2%的外派机会, 中国内部也设立了很多内部流动机会。

当一个新的工作机会出现时, 公司会在同一时间对全体员工开放, 任何资历的员工都可以争取这个机会。

✓ 重视女性员工对公司管理的作用

阿法拉伐中国区的员工有30%以上是女性, 而管理层则45%以上都由女性员工担任, 这些职位并不局限于人力资源和市场传播等传统意义上较适合女性任职的部门, 许多重要的业务部门也会放心地交由女性把控。所以女性在北欧职场可能会获得更好的发展。■



袁青
美世中国区员工
健康与福利业务总监

©=CBNweekly
Y=Yuan Qing

C: 什么样的人适合去北欧公司工作?

Y: 是否适合去北欧公司工作应该按不同的人群来划分。

校招型候选人最好有自己的想法, 同时也希望自己去创造很多东西。他必须是对自己的职业期望拥有明确目标的人, 注重工作与生活的平衡, 并且不追求激进的职业发展, 才比较适合去北欧公司工作。

有工作经验的人则要看不同的工作岗位, 以及过去的工作经验是否能接受北欧公司的文化熏陶, 至少一定要认可其企业责任, 尊重工作流程和同事。不可

否认有些人在一定年龄阶段会倾向于选择比较激进的职业发展道路, 但北欧公司整体是比较稳重型的。

C: 大多数人对北欧职场的感受是自由松散, 事实上是这样吗?

Y: 尽管北欧企业给员工提供了一个公开自由沟通的环境, 但其实它们是很严谨的, 这种严谨也体现在标准化和相互制约上。比如采购后面有法务, 法务后面有财务, 每个员工都要按照公司的管理要求来做事。而同时, 你也可以自由提出你的想法, 拿出来公开讨论, 公司

或是接受你的建议, 或是告诉你为什么不能这样, 让你接受它们。开放、尊重、关爱个人是北欧企业的特性, 但同时它们也崇尚公平和严谨。

C: 北欧企业的福利如何?

Y: 北欧企业比较注重员工福利, 它们会和员工公开讨论福利, 也很注重员工健康, 比如提供员工健康保险、体检等。美世全球养老指数排名中, 北欧公司排在很前面。另外, 它们会给员工安排各类活动, 比如瑜伽、羽毛球等。

联系编辑: mengjiali@yicai.com



APPLE WATCH 告诉我实时路况

越智能，越尴尬！

智能生活的后台数据又严格又真实，不会因为所谓人情练达就避重就轻，更不会懂得人性弱点于是来一个自我原谅，所以智能生活酷酷的，你的心情就只能有点蓝蓝的咯~

文 | CBN记者 姜晓晶

插画 | 唐古拉

怎么样，苹果发布会也看过啦，想好了要一只Apple Watch吗？

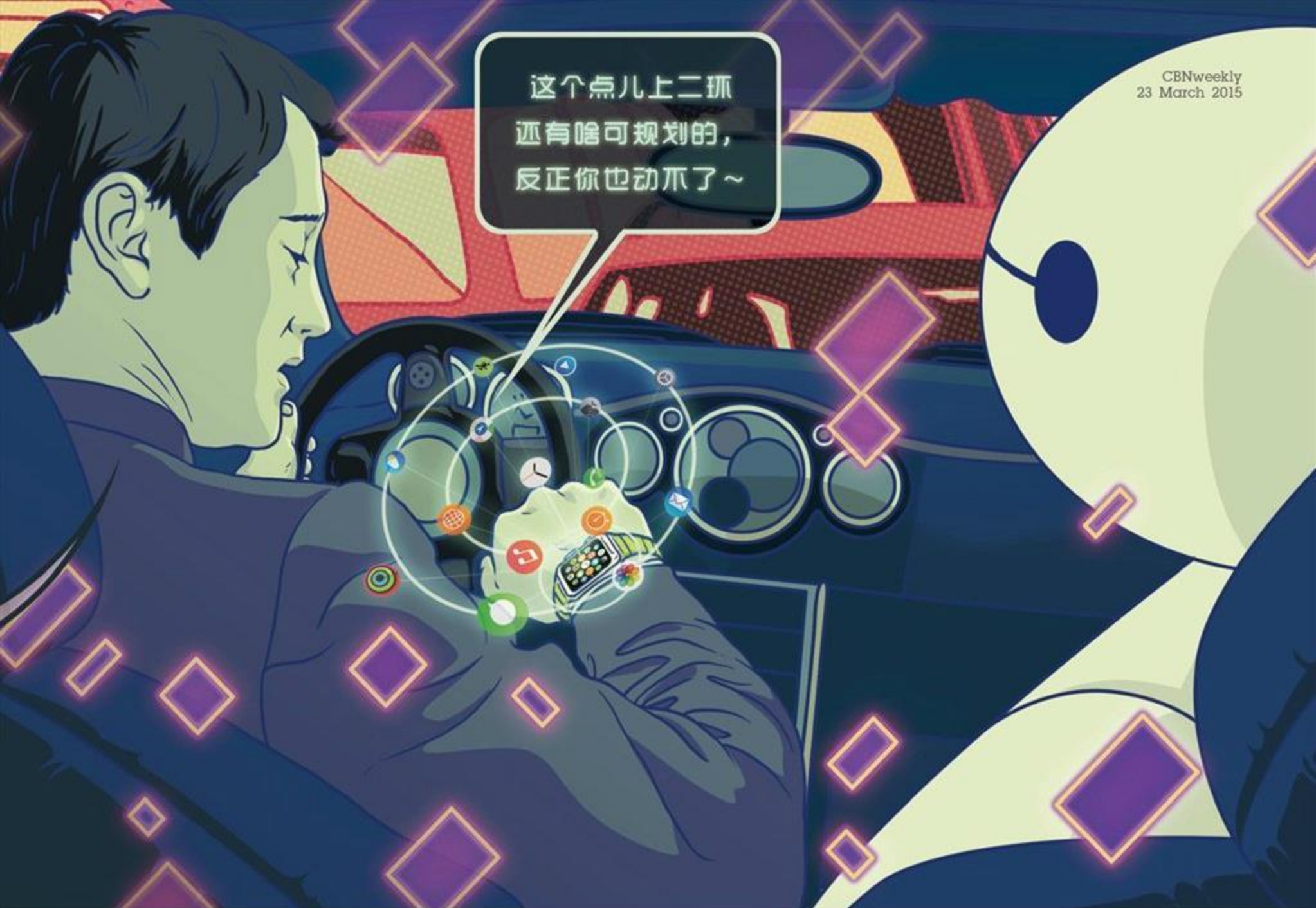
这个长了两条腿的方块最近实在太火了，大家都对要不要花上2588元到12万元不等买一块续航3小时的方形固体这件事充满了兴趣，并让这则消息覆盖了我们的信息流。

这种热潮使人怀念一度站在舆论浪尖上的Google Glass。说起来“手表”加“眼镜”的搭配，难道不是成

为名侦探柯南的必要外在条件吗（可惜Apple Watch不能发射麻醉枪）？这实在是具有东方特色的智能技术High点，同样具有东方特色的，大概就是我们装载了Apple Watch或Google Glass，想随手打开几个热门网站，显示的却全是一片“Error 404, website not found”吧。

一块可能由于图标排布引发密集恐惧症的手表其实并非重点，重点是背后的想象空间，特别科幻，特别未来。就像在元宵节以元宵形态刷屏的机器人大白一样，它是你的私人医疗顾问，拥有扫描一切和治愈一切的能力，同时改装一下还是随时准备为你牺牲的战斗机器人——但其中最重要的是，它又软又白，既勇敢又温柔——我们想要更便捷的科幻，其实最想要的是更多的爱。如果可以的话，真的希望能有上到大白、下到手表的各种各样的智能。

我有一位很善于理想结合现实的朋友，他认为理想的导航软件应该是这么通报的：“广渠门外大街堵成狗了是我我就不去。”“通惠河那边的情况，我这么跟你说，摇下车窗买个煎饼配豆浆吃完了都挪不了步。”“规划路线啊？这个点儿上二环还有什么可规划



的,反正你也动不了。”“无聊吗?需要播报今日星座运势还是股指?相声听吗?”

这种智能真是贴近生活啊,也让人意识到,导航先生每一次“路线偏航规划成功”的背后都饱含辛酸。不过,道路真的堵成这样的话,导航智能不智能都没用啊!只能说,目前我们这个人类社会根本不配拥有这么智能的小伙伴,还不如不这么智能,也意识不到自己过得多么艰难。

所谓新技术,所谓智能,无非就是一些数据收集、数据分析,它是计算机行为,当然就会又严格又真实,不挑心情,喜怒都报,好坏都记,也没有所谓人情练达所以避重就轻,更不会懂得人性弱点所以来一个自我原谅。所以等它依据它收集的数据给你分析出一个结果时,人类当然享受到了技术便利,但那赤裸裸的生活真相可也是毫不留情啊。比如你选择性遗忘了自己3个月没去健身房的事实,比如你所在城市空气一年里200天PM2.5接近爆表的事实,比如你要规划行车路线结果GPS看过一番实时路况之后告诉你现在哪儿也去不了,因为此刻全城堵着……智能生活酷酷的,你的心

情就怎么有点蓝蓝的啊?

以上所有范例,都还是人类可以操控的弱人工智能。而在人工智能的宏大学说系统里,还有自己可以解决问题的强人工智能以及和人类一样有自主意识的超人工智能,也就是那种科幻片里把人类圈养起来的智能机器人……特斯拉的创始人艾伦·马斯克等一群人就一直在担心超人工智能会给人类带来危险。想想也是,如果机器人具有了更强健的体魄和更灵敏的头脑,当你抱怨汽车太慢,而它们可以开发出更好的汽车,或者能直接研发一套空中飞行系统时,它们干吗为你们人类打工呀。毕竟你们的社会也只比动物社会高级那么一点点,真正完美的智能社会可高级多啦,不如让超人工智能社会取而代之,就像《黑客帝国》里那样。

关于这样的恐慌呢,我们固然也是要担忧的,但是就像爱上野马而家里没有草原一样,我们都爱Baymax,也担忧Baymax这样的机器人会入侵我们的世界。可是,战斗版本的大白是在车库里研发出来的,我们又没有车库,就不要瞎担忧这些智能不智能的问题啦,祝明早通勤顺利哦。

>>

01

厨子智能了, 食谱可能会健康得让你“吐血”

智能厨房可能并不意味着有个机器人在家帮你践行《杰米·奥利弗15分钟开饭》, 最好还是美少女/美少年外观并且穿着粉红色的围裙。IBM的工作人员曾经试图训练电脑沃森成为一名厨师, 在沃森读取了大量笔记、2万份食谱、原材料的化学成分数据, 还测算了人们对不同口味各项指标(比如“嗅觉愉悦度”)的喜爱程度后, 它的任务是构想出一只超乎寻常而又健康的牛角包。

电脑选出来的食材包括可可、藏红花、黑胡椒、杏仁和蜂蜜, 但没有黄油。似乎沃森赞同更健康的饮食——没有黄油就意味着没有酥皮, 那算什么牛角包嘛! 这种内心的呼喊就像你的智能体重秤告诉你应该多吃草, 但是你内心涌动着对汉堡的渴望一样, 难以平复。

03

健身小助手最后可能直接指导你搬家去拉萨

现在的塑身基本分为运动和饮食两个派系, 能完美融会贯通二者的人早已经瘦下来了, 剩下的不是输在嘴上就是输在腿上, 这种时候我们需要什么? 我们需要智能啊!

理想中的智能塑身小助手应该会在你吃饭的时候告知你正在吃下去的是什么东西、热量有多少; 并且在阳光晴好、PM2.5适宜的时候提醒你你应该出去跑个步了——想象虽然美好, 感觉这东西最后会沦为不断播报“您的食物中有地沟油”以及“实时, 此刻的PM2.5爆表”的心塞存在, 最后不仅连塑身的信心没了, 简直想换一个对自己的生命更负责的城市去落户了。

02

在大白们的监视下不能熬夜吃烧烤看韩剧了

那不就是“我是大白, 你的私人健康顾问”嘛。人人都想要大白的陪伴和诊断, 在你因为刚刚经历了一次飞行或者其他什么原因而感到舒畅的时候, 对你说“治疗起作用了, 你的神经递质正在稳步增加。”啊, 这种被爱着的感觉, 这种在医疗之外更重要的是智能的感觉, 真的是随时都想扑进大白温暖的气球怀抱中。

但是, 作为平凡的人类, 我们更经常会听到的大概是“主人先生, 不要再看学习资料文件夹里藏着的羞羞的东西啦, 您本周已经……太多次啦”或者“主人小姐, 不要再边看韩剧边哭边吃夜宵了啊”, 虽然这种程度的关怀确实是生活小助手, 但好像也是扼杀人性的小助手呢。

04

智能影像得逼死多少真人PS过的女明星呢

科学告诉我们, 镜头是平的而真人是立体的, 所以真人上镜后总是比现实里宽些, 这就是为什么明星们都需要削骨、拆肋骨之类的改造才能获得镜头上一个更“上相”的自己。问题来了, 那我们放着技术干吗用的? 就这样任凭我们人类社会里颜值较高的一部分人这么作践自己吗? 我们太需要未来的智能影像技术了! 试想一下, 家家电视都裸眼3D的话, 不就再也没有上镜显胖的问题了吗!

不过, 因为我们被锥子脸的审美暴力绑架了太久, 若这项技术实现了, 现在改造过的美人儿们还不都现出原形啊, 难道要回炉再造成真人比例吗? 也是一种麻烦呢。

不要再看羞羞的东西啦, 您这周已经……太多次啦



05

智能看护宝宝, 于是查出72种封建育儿偏方

先看一种情况。智能助手应该能帮我们分辨出一个婴儿到底为什么哭, 或者精确显示距离小孩下一次上厕所的倒计时。这种时候你就会发现, 这个倒计时最好以倒数1小时算起为宜, 因为在现在的城市设施中, 你真的很难在10分钟内为自己和娃找到一个相对还算舒适的母婴厕所, 充其量只能让你在闹钟响起前找到一处更为隐蔽的……草丛。

另外带小孩假手于高技术这种事的一个巨大好处, 可能是方便年轻父母击退持有100种封建偏方的父母前辈(不要吃惊, 可能也包括你自己在内哦)。但情感缺失的问题就……大白那么温柔可靠, 一旦没电了也是指不上咯。而且人类已经在抚育下一代的思维上足够懒惰退化, 这种依赖可能会让我们彻底失去进化的优势, 未来人人长大了都是机器人。



06

“您现在位于××，前方人流密度是每平方米50人，丢钱包的概率是70%，确定要继续吗？”

在“买到便宜的飞机票”和“到底我的内心想去哪里栖息”这两个问题之间找到一个完美的平衡之后，我们的人工智能旅行助手应该可以根据集成的大数据提示你：马尔代夫其实待3天就无聊得想死；按照您的运动技能来讲其实完全不用去滑雪就可以获得滑雪的体验——在家里用小锤击碎膝盖即可；或者“你确定要在国庆前往祖国的心脏北京旅行吗，机票定好，恕小×不奉陪啦。”

而在行程之中，小×应该可以帮你翻译语言不通又不配图片的菜谱，比如你不懂装懂硬要点的本店特色菜其实是一罐酸黄瓜或者是几只活体蜗牛。而在旅途之中，人工智能的导游应该也可以贴心地告诉你，“您现在位于知名旅游景点九寨沟，前方人流密度是每平方米50人，丢钱包的概率是70%，您确定要继续前行吗？”这时候可能你就很想感谢智能让你直面并放大这些糟糕的旅途经历了。

07

看智能广告，感受甲方智商

无论全息投影还是裸眼3D，总之我们能收获的就是更为逼真的广告效果，比如在“一把鼻涕一把眼泪逼婚啦”的广告中，人工智能会通过分析你的相册投影出硕大的3D版令堂，哎呀，利用大数据合成的中国老太太样貌是如此传神，可能还根据你本人的面貌变幻出了更为逼真的细节比如一颗痞子，效果令人闻风丧胆，母上大人简直近在眼前！

而其他有可能的智能也许会体现在嗅觉上，比如广告中的香味或者力道，然后就可以享受沐浴露的香味，或者成龙老师Duang Duang甩头的力道啦，真是加得一手好特效，全面感受甲方智商哦。

08

智能婚礼有各种人性化功能，
但高潮可能永远是起哄啃苹果

婚礼是人民群众休闲娱乐的主要活动，但是针对现在观影满意度普遍不高门票却高达上千元的情况，有必要智能一把了！

理想中智能的婚礼应该是这样的，实时公布现在婚礼的走神率和吃菜率，并提前预报下一个婚礼热点便于嘉宾在上个厕所回来后依然保持Updated，所有活动都像现在的网络视频一样设置拖拽条，比如伴郎的发言过于冗长，大家就可以按下受众按钮，主持人实时提醒“好，伴郎先生，你只有1分钟了。”婚礼中不仅可以插播广告，还有摇红包活动提升关注度。经过这样的全程观众心跳热点追踪，你就会发现不管准备得多洋气，高潮收视率永远都在新郎和新娘啃苹果这种事上……

当然啦，智能的婚礼很可能还能帮新娘新郎提供附送前男友前女友扫描功能，或者提供诸如《冰雪奇缘》的城堡这样的虚拟现实场景，让你不是周杰伦，也能为女友打造一个烂俗的公主梦（或者自己的王子梦）。

09

“每次买贵鞋您都跟我说是结婚用，
那您已经结6次啦”

智能购物小助手最常见的红灯紧急提示可能是：这款连衣裙穿您身上完全没腰，并且就算是效果如此之差，您的衣柜里也已经有3条一样的，均购于刚吃饱稍微有点肚子从而不敢直面现实时。此外，您每次看到昂贵的鞋子都会告诉自己“当婚鞋用”，现在您已经有6双鞋子了，但是还没找到对象，请您正视这一事实。当然，您可以在Harmless的高情商的林志玲和Extremely Harm的破产女孩Max之间任意选择对话风格，但估计无论是哪种风格都难挡“这件衣服可能没有你能穿的型号”这样的伤害……最后你很可能会因为气愤关掉智能购物小助手，因为购物和吃甜食一样本来就是反理性的嘛！

联系编辑：chenrui@yicai.com





从0到1

PayPal创始人、Facebook第一位外部投资者彼得·蒂尔在本书中详细阐述了自己的创业历程与心得,包括如何避免竞争、如何进行垄断、如何发现新的市场等。作者穿越哲学、历史、经济等多元领域,试图解读世界运行的脉络,探明商业与未来发展的逻辑。通过阅读和思考,也许你也会在意想不到之处发现价值与机会。

01

未来的世界

世界必然会不同,而变化基于当今的世界

每当我面试应聘者时,都会问这样一个问题:“在什么重要问题上你与其他人有不同看法?”

这个不绕弯子的问题听上去很容易回答,其实不然。首先它挑战智力,因为每个人在学校里接受的知识都是已经被肯定了的,一定是被人赞同的。其次,它也很挑战心理,因为每个努力去回答它的人都必须说出一些他们明知道并不为众人认同的看法,这需要一些勇气。

当然,从最后收获的回答来看,出彩的回答很少,相对于智慧,这些想法给人的感觉更多是缺少勇气。

通常,我听到的回答都是这样的:

“我们的教育体制存在着很多弊端,亟待改革。”“美国是非凡的。”“世界上不存在上帝。”

这些回答都不大好。第一个和第二个陈述可能是对的,但有許多人已经表示赞同了。而第三个回答只是简单套用了常见辩论中一方的观点。

好的回答应该按照下面这种模式:“大多数人相信x,但事实却是x的对立面。”我之

后会给出自己的回答。

那么,这个反主流的问题和未来有什么关系呢?从小处看,未来是还没有到来的时刻的集合。但是真正使未来变得如此独特和重要的并非是因为未来没有发生,而是未来的世界会与此刻不同。

这样看来,如果我们的社会在之后的100年都没有发生变化,那么未来就在100多年之后。如果在之后的10年,世界改天换地,那么未来就会触手可及。

没有人能够精准地预测未来,但我们知道两件事:世界必然会变得不同,而变化必须基于当今的世界。针对这个反主流问题的多数回答都是对现在的不同看法,而好的回答应该尽可能地使我们看到未来。

我们期待的未来是进步的。进步可以呈两种形式。第一,水平进步,也称广泛进步,意思是照搬已取得成就的经验——直接从1跨越到N。水平进步很容易想象,因为我们已经知道了它是什么样。

第二,垂直进步,也可以称为深入进步,意思是指探索新的道路——从0到1的进步。垂直进步比较难想象,人们需要尝试那些从未做过的事。如果你根据1台打字机造出了100台打字机,那你取得的就是水平进步。而如果你借用1台打字机,然后又造出了1台文字处理器,那么你就取得了垂直进步。

02

进步的未来

垂直进步与水平进步

从宏观层次看,可用一个词代替水平进步,即全球化——把某地的有用之物推广到世界各地。中国是全球化的范例,它的20年计划就是成为今天的美国。中国已经直接复制了发达国家的有用之物:19世纪的铁路、20世纪的空调,甚至整个城市。也许这种复制可以使中国在建设道路上少走几步——比如,不用安装陆上线路,直接实现无线通信,但是,这依然是在复制。

垂直进步也可以用一个词来概括,即技术。近数十年信息技术的迅猛发展,已经给硅谷冠上了“技术之都”之名,但技术不仅限于计算机技术。任何新方法,任何可以使事情更易完成的方法都是技术,这才是对技术的正确理解。因为全球化和技术是不同方式的进步,它们可能同时存在,也可能存在其中之一,或是都不存在。例如,1815至1914年间,技术迅速发展,全球化也快速蔓延。从第一次世界大战到1971年基辛格访华,技术发展快,但全球化速度缓慢。从1971年开始,全球化加快,而技术发展只局限于信息技术领域。

在全球化的时代,不难预见,在未来数十年中世界会更加一体化,更加趋同。甚至连日

作者: 彼得·蒂尔
出版: 中信出版社
出版年: 2015年1月
定价: 45.00元

彼得·蒂尔, 被誉为硅谷的天使、投资界的思想家。1998年创办PayPal并担任CEO, 2002年将PayPal出售给eBay, 把电子商务带向新纪元。2004年做了Facebook的首笔外部投资, 并担任其董事。同年成立软件公司Palantir, 服务于国防安全与全球金融领域的数据分析。

常用语都显示出我们在某种程度上认为技术时代已经结束, 例如所谓的发达国家与发展中国家的划分, 表明“发达”国家已经获得了能够获得的一切成就, 而落后的发展中国家只需要奋力赶上。

但我并不认同。对于上文的反主流问题, 我的回答是: 大部分人认为世界的未来由全球化决定, 但事实是——技术更有影响力。没有技术创新, 也许中国的能源产量在未来20年会加倍, 但造成的空气污染同样也会加倍。如果印度的亿万家庭都像现在的美国家庭那样生活——只用现代工具, 结果也将是对环境造成毁灭性的破坏。如果全球都用同一种旧方法去创造财富, 那么创造的就不是财富, 而是灾难。在资源稀缺的今天, 丢掉技术创新的全球化不会长久。

历史进程中不会自然出现新技术。我们的祖先生活在一成不变的零和社会, 在那个社会中, 成功意味着从别人手中掠夺财物。他们极少创造新的财富来源, 从长远来说这会导致物资匮乏, 生活变得艰难。从原始农业生活开始, 到中世纪有了风车、16世纪发明了天体观测仪, 人类社会上万年的时间仅有零星的进步, 直到1760年代蒸汽机出现再一直到1970年左右, 现代社会才突然经历了一连串的技术进步。最后的结果是, 我们继承的社会比之前任何一代人所能想象到的都更富足。

创业思维

从零开始重新审视自己所从事的业务

没有一个世代像1960年代末我们的祖辈和父辈那样希望这种进步可以持续, 他们希望一周只工作4天, 能源便宜到不需要计量, 度假可以去月球。

但这些只是想象。智能手机使我们忽略了周围, 也使我们忽视了周围的事物有多陈旧: 只有电脑和通信自20世纪中叶取得了巨大发展。但这并不是说我们父母那一代对更好未来的期待是错的——他们只是错误地认为这种美好的未来会自己到来。今天我们面临的挑战是创造出新技术, 使21世纪比20世纪更和谐、更繁荣。

初创公司往往是新技术的诞生地。从政界开国元勋到科学界的英国皇家学会, 到商界的飞兆半导体公司的“叛逆八徒”, 人们肩负着让世界更美好的使命而聚成小团体。

对“小团体”这种现象最简单的解释很消极: 因为在大组织中发展新事物很难, 而单打独斗更是难上加难, 官僚阶层行动迟缓、效率低下, 既得利益者不愿意冒险, 在功能极端失调的组织中, 要想获得晋升机会, 告诉别人你在工作比挽起袖子做事更重要。(如果你所在的公司就是这样, 你应该现在就辞职。)

从另一个极端说, 如果舍弃团体, 一个孤独的天才可能会创造出经典的文学艺术作品, 却不能创造出整个产业。

初创公司遵循这样一个原则, 你需要和其他人合作来完成工作, 但也需要控制规模, 使组织有效运转。

从积极的角度说, 一个初创公司就是说服一群人, 一起规划并铸就新的未来。一个新公司最重要的力量是新思想, 新思想甚至比灵活性更重要, 而规模小才有思考的空间。

这本书提出了在创新路上获得成功必须要解答的问题: 它并不是一本指南, 也不是在单纯提供知识, 而是一场思维运动。而恰恰每个初创公司都不得不做这场思维运动: 质疑现有观念, 从零开始重新审视自己所从事的业务。

新书速递



单身社会

作者: [美]艾里克·克里南伯格
出版社: 上海文艺出版社
出版年: 2015年2月
定价: 32.00元

作者在书中用令人耳目一新的统计数据、第一手资料, 以及生动刻画, 颠覆了人们对于单身的传统认知, 并为改变美国的单身社会这一形式, 给出了结论性的评价: 单身社会, 正成为一次空前强大、无可避免的社会变革。



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

地中海史诗系列三部曲的最后一部《财富之城》可以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, 尤其是与奥斯曼帝国的对抗。数百年间, 威尼斯从礁湖渔村崛起为海上贸易强国, 此中故事非常精彩。



东京人

作者: [日]川端康成
出版社: 南海出版公司
出版年: 2015年2月
定价: 79.00元

作者1968年以“敏锐的感受, 高超的叙事技巧, 表现日本人的精神实质”获得诺贝尔文学奖。本书是他的长篇小说代表作, 分上下两册。住在东京的人, 都是没有故乡的人。书中讲述的就是这类饱含爱与孤独的东京故事。

联系编辑: fuqiaolin@yicai.com



陈瑞斌，奥地利籍钢琴家，出生于中国台湾，是已故俄罗斯钢琴大师贝尔曼（Lazar Berman）唯一的亚裔弟子。曾在2010年上海世博开幕庆典上独奏黄河钢琴协奏曲。

陈瑞斌：我没有聪明到想放弃

① 你从小开始练琴，一直到现在成为全球知名的钢琴家，你最初热爱音乐的起源是什么？现在是否发生了变化？

小时候因为父亲是音乐老师，奉命学习钢琴，有些逆反心理，但13岁去奥地利，一年看上百部歌剧、音乐会，重新认识了音乐。艺术这条路我走到今天，并不是把钢琴当成职业，是一直要做个爱好者，艺术是一辈子的事情。

② 印象最深刻的一次演出经历是什么？

20多年前，当时欧洲经济状况不

是很好，去罗马尼亚演出，2000人的场子全满了，后来问观众，才知道一张演出票要他们半个月的薪水。他们这种热爱让我很震撼。

③ 你曾经在俄罗斯演出，据说有观众听到落泪，说你虽然不懂得俄罗斯的语言，但能演奏到人心，这种共鸣是如何做到的？

可能是因为那个曲子。音乐家的创作本身就要经过那样的孤独，拉赫玛尼诺夫一直都在海外，没有机会回到自己的家乡，我出国前10年都没有回过家乡，没有和家人见面，所以能感同身受吧。我

喜欢的曲子都能演奏得很好。

④ 长期独自在国外，缺乏外界支持的这些经历，会让你想过放弃吗？

可能我没有聪明到那程度，很多和我同样年纪出去学音乐的后来都转行了。奥地利天气不好，半年没阳光，低落的时候真得想办法，那时候没有钱，未成年也没法打工，想学音乐只能通过比赛，我比较幸运拿了些奖，所以情况就会好一些。

⑤ 现在你常常全球巡演，名气也越来越大，怎么看待名誉？会给你带来困扰吗？

主要就是时差很难克服，最近全球各地飞得很厉害。有时候醒来不知道自己在什么地方。我常在思考，为什么要做音乐家，为什么要13岁独自出去，我也可以过普通人稳定的生活，但还是希望付出是有价值的。

⑥ 想成为什么样的音乐家？

音乐是美好的东西，我想把美好的东西带到世界各地。音乐之外，尽我所能做些公益。在美国去中学、小学演奏，很多小孩子从头到尾一直安静，弹完之后他们还不让我走。我自己也是这样，一首没弹过的曲子，我就能很快进入情境。我平时练习和在台上表演是一样的。希望自己不仅是个钢琴家，还是个艺术家。

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

乔纳森·海特（Jonathan Haidt），纽约大学商学院教授、TED演讲人

⑦ 父母对你影响比较深刻的是哪方面？

父亲是老师，是音乐爱好者，我走上音乐这条路也是受他影响，可以说，全家都是做音乐的。现在遗憾的是和父母相处时间太短，父亲年纪大了，因为工作也没办法陪在家人身边。

⑧ 如果逝者可以暂时活过来，并回答你一个问题，你比较想问谁什么问题？

想问那种五六十岁才成名的音乐家，就像我的老师贝尔曼，弹出来的音乐都不是一般音乐家的那种深度，音乐到最后就是你怎么去理解，要有相当的阅历才能有那样的现场氛围，所以很想问他们成名前是怎么过来的。

⑨ 在欧洲最难忘的一次旅行经历是什么？

去巴黎的拉雪兹神父公墓，十几个音乐家葬在那，肖邦比较有名，很多人献花，到了卡门的作曲家比才那里，却什么都没有，但突然经过一个法国人，哼了段卡门给我听，我感受到一种灵气。

⑩ 什么是你早年深信不疑如今深表怀疑的东西？

怀疑我自己，一些判断不是很准确。小时候没有长辈在旁边，做人两个字，我不懂，西方社会有社交但他们不需要做人，后来经过很多事情，才慢慢懂得做人。

专注时政与思想



澎湃新闻
现已上线

专注时政与思想



苹果客户端安装



安卓客户端安装

坐拥上海极致美景，尽享凯悦诚挚服务

作为凯悦酒店集团中君悦品牌中的一员，上海外滩茂悦大酒店坐落于黄浦江畔，相连于百年经典的外滩，与陆家嘴金融区隔江相望，坐拥独一无二的浦江两岸迷人景致，致力于为宾客提供与众不同的舒适体验。

了解详情请访问：shanghai.bund.hyatt.com或致电：+86 21 6393 1234

凯悦诚挚欢迎您。

HYATT ON THE BUND

上海外滩茂悦大酒店

上海外滩茂悦大酒店
中国上海黄浦路199号
邮政编码：200080

凯悦(HYATT)的名称、设计和相关标志是凯悦国际集团的商标。©2014凯悦国际集团版权所有。保留所有权利。