

■ 梁建章改革携程第三年

■ 带你去听西南偏南800场讨论会

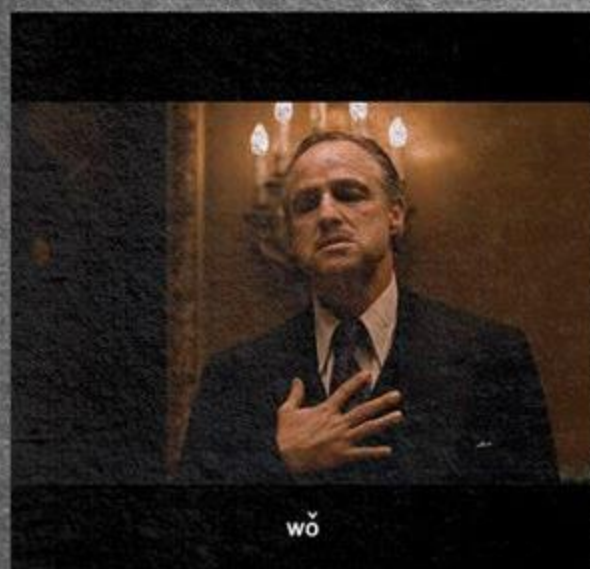
■ CHANEL为什么消灭价格差

# CBNweekly

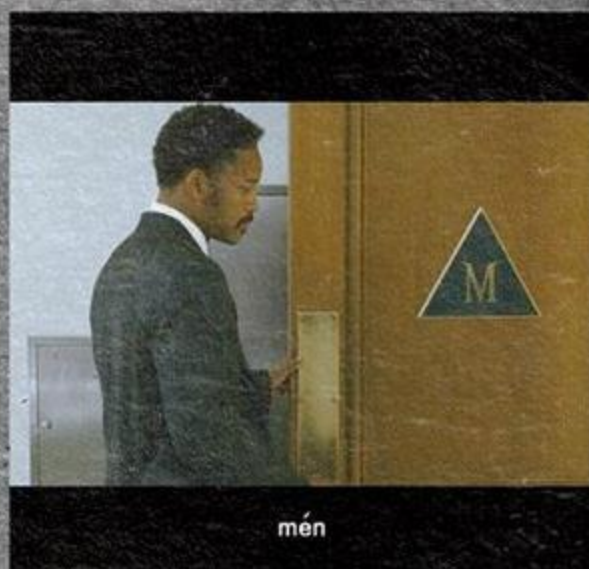
每周出版的商业新闻杂志

## 第一财经周刊

2015.03.30 (逢周一出版)  
2015年第11期 (总第346期)  
人民币定价 RMB 12元  
港币定价 HKD 30元



wǒ



mén



yǒu



de



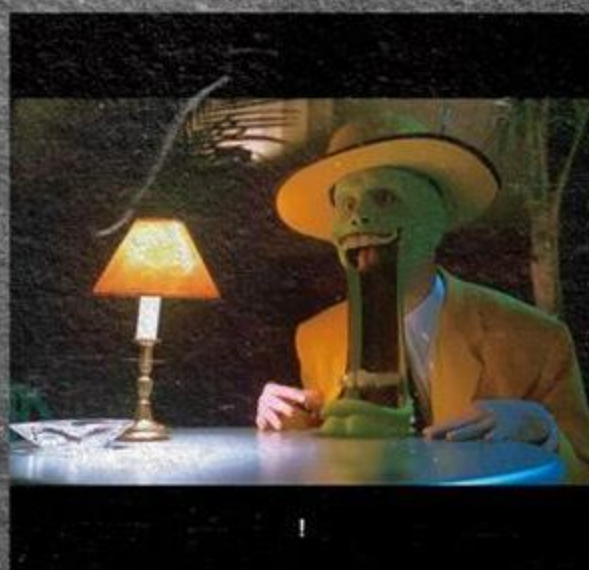
shì



qián



!



!

### 我们有的是钱!!

《三体》电影开拍了，同时开工的还有手游。裹挟着资本的内容争夺者们，能诠释好这些作品吗？

中国邮政发行业务报刊

第一财经·出品

ISSN 1674-2168



9 771674 216158

11



上海大众汽车  
SHANGHAI VOLKSWAGEN

没有险胜

形象代言人：林俊杰

奢适宽体轿跑 Lamando凌渡

没有险胜，只有完胜。不完美的胜利，不叫完胜，凌渡轿跑以凌驾时代的强悍性能引领今日，成为明日城市的先驱者，一再缔造令人惊叹的完胜纪录。Lamando凌渡，奢适宽体轿跑，现已完胜登场。

Lamando 凌渡  
— 魅力战袍 —

客户服务热线：400-820-1111



www.svw-volkswagen.com

# 只有完胜



凌渡 轿跑 搜索 🔍

使用微信扫描二维码，即刻关注上海大众汽车大众品牌微信公众号，获得最新资讯以及更多服务体验



Das Auto.



# 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



遥控跑车车模  
合金跑车车模  
精美车模一辆(两种车模, 任选其一)  
¥165

- 此活动和赠阅时尚期刊活动不得同时参加, 只能任选其一
- 邮局订阅均不参与此次活动
- 活动面向全国读者, 港澳台读者不包邮

全国订阅咨询电话: 400 811 0021

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

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

发行客服QQ: 2667408148 工作时间段: 周一至周五, 早九点至晚五点

北京市区上门收订电话 400 811 0021

上海市区上门收订电话 400 811 0021

广州市区上门收订电话 020-22198901

深圳市区上门收订电话 0755-83265916



## What's Up

30 March 2015



### 资本在狂欢， 电影想哭泣 封面故事

在所谓的新时代里，IP的拥有者可以以小博大，拥有了IP意味着所有者掌握了更多话语权，可以和市场博弈。IP容易拉投资、谈合作，甚至还能简化宣发途径，争抢IP成为他们进入电影业最快捷的方法。他们喜欢以漫威为榜样，但有意无意地忽略了漫威是经过半个多世纪的积累，才形成IP矩阵。

——记者 叶雨晨



### 携程为什么 “亏损”了 大公司特写

平台化和移动战略初显成效后，携程发起了新一轮的策略。对外部，不断收购上下游企业甚至同业竞争者；对内部，鼓励“内部创业”，以期股权激励员工。但竞争同质化的难题，又出现了。

——记者 吴洋洋



### 从西南偏南 想象未来 New New Thing

你可以在这个“西南偏南”互动大会上看到各种跨界行为，它因难以定义而具有独特的吸引力。在超过800场讨论会中，我们选择出了最精彩的部分，带你一起看看未来。

——记者 张晶



### 互联网的内容闭环 CBN商业评论 创业成功学

出色的互联网产品吸引大量的用户，用户又生产优秀的内容，最终产生出足以支撑这些循环下去的商业模式。

——记者 高宇雷



### 日企公司文化的 新解读 职场

日企的职场文化似乎一直特征鲜明，这一次我们要告诉你的是在保守、刻板和等级制之外，日本公司还有涨薪稳定、员工保留制度成熟的另一面。

——记者 牙韩翔



## How To Get CBNweekly

在内地及香港的41处机场；

30个省会城市的火车站候车室；

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

本刊已通过 在以下机场官方VIP贵宾室发行：

北京、上海、成都、杭州

订阅及发行咨询电话：400-811-0021

(工作时间段：周一至周五，早九点至晚五点)



微信读者俱乐部



iPhone版杂志订阅



iPad版杂志订阅

#### 订阅、发行及投诉

短信平台：18210358978

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

邮箱：zkfaxing@yicai.com

发行客服QQ：2667408148

新闻职业操守举报电话：010-65006088

读者来信与投稿请寄：letters@yicai.com



## Pause

### 那个能把一切染绿的节日

没人说得清,在那些欢庆圣帕特里克节的人里,究竟多少人有爱尔兰血统。

3月17日,全球各地许多人不约而同地穿上绿色的服饰,戴上绿色的帽子并佩戴三叶草饰品出现在了盛大的庆典活动中。对于他们来说,绿色是庆祝圣帕特里克节必不可少的一部分。

圣帕特里克节原本是一个爱尔兰的节日,出现于5世纪末。它的起源带有些宗教背景,主要是为了纪念爱尔兰守护神,将天主教传到了爱尔兰的圣帕特里克。但渐渐地,它被演化成了爱尔兰的国庆节。后来,每年3月17日全球的爱尔兰人,包括7000万爱尔兰人后裔都会在各地隆重庆祝这个节日。

事实上,时至今日它甚至已经不再是只属于爱尔兰人的节日了。除了英国、美国、澳大利亚、加拿大等爱尔兰移民较多的国家,现在在日本每年也有不少人高高兴兴地身着绿色举行庆祝活动。

在今年的3月17日这一天,《时代》周刊提出了一个有趣的问题:为什么是这个爱尔兰的国家假日成为一个全球性的节日,而不是巴士底狱日、美国国庆日,或者墨西哥的五月五日节。

从社会原因来说,这个或许与爱尔兰移民在欧美各国的文化和政治领域有突出表现不无关系。另外,近些年来爱尔兰旅游局的大力推广也起到了一定作用。今年,包括白宫的喷水池、悉尼歌剧院、伦敦眼、长城在内的各国著名景点都特别给面子地换上了一身绿色装扮。

但做到这些就够了吗?显然并不是。在《时代》的报道中,居住在爱尔兰首都都柏林的波士顿学院教授以及历史学家Michael Cronin说这件事或许只能用神奇来形容,因为“世界上没有哪一个国家能够说服其他的国家来庆祝他们的节日”。不管它为什么会流行开来,对于喜欢它的人来说,只要享受就好了。













Business+

30 March 2015

下杂志  
XIAZAZHI.COM

## Exhibition

## 伊拉克博物馆重开

在关闭了12年之后，伊拉克国家博物馆于2月28日重新开馆。在开馆1个月之后，目前博物馆的运营已经走上了正轨。

2003年，伊拉克战争爆发时伊拉克国家博物馆1.5万件藏品遭到洗劫，因此不得不关闭。经过12年的努力搜寻，博物馆官方表示已经有部分艺术品被归还，但数量只有丢失文物的1/3。

虽然大部分藏品仍散落各处，伊拉克博物馆还是选择在此时重新开馆，某种程度上来说，这更像是一种不屈的姿态。伊拉克旅游和文物部副部长侯赛因表示：“过去几个月，我们一直在准备复馆，但筹备工作没有彻底完成，而摩苏尔历史博物馆被破坏一事使我们决定将开馆日期提前。我们要用实际行动回击‘伊斯兰国’破坏我国文物的行为。”

## Exhibition at a Glance

**亚历山大·麦昆：野性之美** / 3月14日—8月2日 / 伦敦V&A博物馆 / “野性之美”展览最初于2011年在纽约大都会艺术博物馆展出，一开幕便成为该博物馆访客量前十名的展览。展览着重于已故设计师亚历山大·麦昆生前的作品，从他在中央圣马丁艺术设计学院读硕士期间的作品一直到他生前未完成的2010年秋冬成衣系列。

**美国黑人迁徙运动100年** / 4月3日—9月7日 / 纽约现代博物馆 / 该展览为纪念美国黑人迁徙运动100周年的纪念展览，将展出历史亲历者非裔画家Jacob Lawrence的绘画作品和相关的文学作品、音乐、诗歌等内容，让观众能全方位地重新认识这段历史。

**卡纳莱托：赞颂英国** / 3月14日—6月7日 / 英国沃里克郡Compton Verney画廊 / 该展览是首次将卡纳莱托在1746年至1755年之间创作的油画和素描作品进行集中展出的展览。在这些作品创作的年份，英国开启了殖民扩张，并迅速地繁荣起来。此次展出的初衷就是展现那段历史并呈现它对绘画艺术带来的影响。





下杂志  
XIAZAZHI.COM

Lives

原子博士

从3月16日起，歌剧《原子博士》将在西班牙塞维利亚La Maestranza歌剧院上演。《原子博士》的剧情以第一颗原子弹诞生为背景，讲述了负责曼哈顿计划的物理学家J·罗伯特·奥本海默制造了第一颗原子弹的故事。参与制作原子弹的科学家奥本海默、特勒等历史人物都以真实身份在剧中出现。

《原子博士》出自于第一位将时事搬上歌剧舞台的作曲家约翰·亚当斯之手。亚当斯的音乐结合了简约主义音乐和浪漫主义的部分风格。多年来，他一直热衷于将社会题材和敏感话题制作成音乐剧，他的第一部现实题材歌剧是《尼克松在中国》。有评论说，他将歌剧从永恒的问题——语言或音乐谁更重要、谁是下一个重要男高音——中解救了出来。可以说，约翰·亚当斯为延续百年的歌剧文化注入了一股新的力量。

Lives at a Glance

最后晚餐 / 4月9日—4月12日 / 北京东宫影剧院 / 话剧《最后晚餐》来自于香港话剧团，是2015年“爱丁堡前沿剧展”的系列作品之一。

《最后晚餐》展示了真实香港生活的另一面。失业、失恋的“双失”青年周国雄，与一生碌碌无为的母亲林丽冰，透过一顿久违的家常饭，倾吐出各自心中压抑多年、纠缠不清的心结，并发现彼此都有烧炭自杀的念头。到最后，他们才发现轻生也许并不能了结一切解不开的心结，或许，要割断的并不是微弱的生命脉搏，而是他们痛苦的根源。

凯蒂·佩芮“棱镜”世界巡演上海站 / 4月21



## Commonweal

## 雾霾入欧

3月18日,伦敦仿佛回到了1950年代,“雾都”的景象再一次出现。由于受到雾霾的侵袭,整个城市被笼罩在一片浑浊不清的浓雾之中,远处高楼模糊不清。

事实上,雾霾不只侵袭了伦敦。当日,英国全境、法国多地以及莫斯科、捷克、波兰等东欧国家也都被雾霾笼罩。3月18日雾霾最重的那天,人们发现埃菲尔铁塔也消失在了雾霾中。

大规模雾霾情况出现之后,英国多个地区将雾霾的致病警报级别升至9级,仅次于最高值10级。对于雾霾的出现,英国气象预报机构Weather Network的克里斯·博尔顿认为,毒雾是从欧洲大陆方向吹来的,温暖的天气让交通污染更为严重。他表示:“英国上空有高压存在,导致污染无法扩散。”

面对雾霾的出现,法国政府迅速出台紧急措施,比如降低机动车限速标准、禁止焚烧垃圾等。此外,法国政府还采取了其他紧急举措,包括每两辆车中仅允许一辆进入巴黎,以及免费乘坐公共交通等。

## Commonweal at a Glance

**英国用Wi-Fi网监视路况** / 最近,英国公路管理局推出新计划,将在主要公路沿线搭建Wi-Fi系统,向驾驶人发送即时的交通路况信息。新推出的计划包括投资1.5亿英镑的更新费用,将从英格兰东南地区的高速公路开始更新。这种Wi-Fi网络还将为无人驾驶汽车提供服务,帮助它们在路面上顺畅行驶。英国交通部说,Wi-Fi技术将鼓励车辆的对内、对外以及车辆之间的通信。

**蜜蜂数量减少的主因并非农药** / 近年来,蜜蜂数量骤减,这将严重影响食品及饮料的生产。为了缓解这一问题,欧洲目前正计划限制农药以保护蜜蜂。但日前美国环保局与美国农业部的最新报告称,迄今为止的研究并未证明该类农药是蜜蜂面临的重大威胁。报告同时表示,寄生的蜂虱是造成蜂群衰竭失调的最主要原因,并提出应该对类尼古丁神经性毒剂型农药的效果开展进一步研究。

日—4月22日/上海梅赛德斯奔驰文化中心/“水果姐姐”凯蒂·佩芮应该是当今人气最高的女歌手之一。今年,凯蒂·佩里在超级碗上的表演在全美共吸引到1.19亿人次观看,成为了“超级碗”历史上观看人数最多的一场演出。而“棱镜”在过去1年里分别创下了英国17场、北美66场演出票售罄的纪录。

**尼尔·戴蒙德巡回演唱会** / 3月23日—4月2日/纽约巴克莱中心、多伦多航空中心等/尼尔·戴蒙德是1960年代至1980年代美国最为成功的流行歌手和创作人之一,于1984年入选歌曲创作名人堂。他的音乐融合了民谣和摇滚曲风,2005年,他的专辑全球销量就已经突破了1.2亿张。







## Speeches at a Glance

### 北京房价进入6万元时代。

——北京万科新晋总裁刘肖日前接受媒体采访时，表示从成本驱动房价来看，北京市场面临很大的上涨压力。

没人像我这样自己站出来，只为了刺激而毁掉自己的一生。人们这么做是因为他们知道，一些事情是极度错误，必须被纠正。

——爱德华·斯诺登日前在德国CeBIT大会上表示，为了揭露他觉得缺乏道义的计划，自己的一生完全毁了。

到2025年校园足球学校办5万所，足球人口5000万，社会形成合力，想象那样的远景，心真的是醉了，陶醉了。

——3月16日，中国足协出台了《中国足球改革发展方案》，足协主席蔡振华在新闻发布会上做出了这番憧憬。

《生活大爆炸》里的所有人物都非常古怪，有一个角色更是极度自大，非常瞧不起别人，太过着力于科学家的“古怪”。

——天体物理学家、黑洞和类星体专家何子山近日接受媒体采访时，如此评价《生活大爆炸》，表示人物设定完全是在迎合大众对于科学家的刻板印象。

目前来看，全世界仍未做好充分的准备来迎接严重的传染病。事实上，在未来的几年中，一些严重的传染病可能会让1000多万人丧生，这些传染病要么来自自然原因，要么就是生物恐怖活动。

——近日，比尔·盖茨在TEC大会上表示，埃博拉疫情的暴发正在逐步衰落，但下一次我们可能不会这样幸运。

## Speech

### 今年会有一批独角兽公司死于泡沫中

Bill Gurley是Benchmark的合伙人。他的公司参与投资过Uber、Snapchat、Dropbox、WeWork等多个创业公司。在今年的西南偏南(SXSW)上，他发表了一篇演讲，给“独角兽公司”(市值超过10亿美元的非上市公司)敲响了警钟。

“我们或许并没有处于技术泡沫中，但是我们处于巨大的风险泡沫中。今年之内，会有一批独角兽公司死于泡沫中。”

“许多新创技术公司没有任何商业运营的经验或者记录，而这些创业公司烧钱速度惊人，往往通过巨额的投入换取业务和用户高速增长。一些被投资的公司将会以失败收场，而新创公司集中失败，将会给整个技术行业带来一场地震。”

“初创公司最好有一个后备计划以应对最坏的可能。当一切崩溃时，公司可以迅速地做出应对变化并且能够获得盈利。最好的创业者早已思考到这一点，而年轻的却没有。”





# AIRFRANCE



FRANCE IS IN THE AIR



## 舒适伸展 耀眼夺目

法航全新平躺商务舱座椅,享受完全平卧睡床的舒适和我们的优质服务。

AIRFRANCE KLM

特别声明: 全新商务舱将在部分波音777远程客机上逐步更新。  
查询及预订, 请联络法国航空公司销售与服务中心4008 808 808。

AIRFRANCE.COM.CN





## The Who

### 李光耀

3月23日，新加坡前总理李光耀因病逝世，享年91岁。李光耀被称为新加坡的“国父”。1954年他创立新加坡人民行动党并担任秘书长。1959年新加坡自治，36岁的李光耀出任总理。1965年8月9日，新加坡退出马来西亚联邦后成立共和国，李光耀担任共和国总理至1990年11月27日。在任30年，李光耀成功使新加坡发展成为亚洲最富裕繁荣的国家之一。



#### 蒋凡可·兰奇

3月20日上午，联想集团宣布，将任命蒋凡可·兰奇（Gianfranco Lanci）为集团企业总裁，并同时继续担任首席营运官的职务，自4月1日起生效。兰奇曾担任宏碁公司CEO兼总裁，于2012年加入联想集团，在被宣布任命前为联想集团高级副总裁及欧洲、中东和非洲地区总裁。



#### 梅格·惠特曼

3月18日，惠普CEO梅格·惠特曼表示，惠普将按计划于11月1日前后完成分拆。分拆后，一家公司改名为惠普企业，向企业用户提供软件、服务和硬件，由惠特曼本人亲自率领；另外一家为惠普公司，将向企业用户和普通消费者销售PC和打印机等硬件产品，由迪昂·韦斯勒负责。



#### 本雅明·内塔尼亚胡

3月18日，以色列议会选举官方计票结果显示，现任总理内塔尼亚胡领导的利库德集团战胜主要对手犹太复国主义者联盟，成为议会第一大党。有分析人士认为，内塔尼亚胡已稳获组阁权，他的连任使得以巴和平前景将更加不容乐观。他曾明确表示，如连任不会允许巴勒斯坦人建国。

## Top-list

### 领导人薪水比拼

3月初，俄罗斯总统普京宣布他和他的同事薪水缩减10%，原因是俄罗斯大面积受到欧洲的经济制裁。对比之下，新加坡总理李显龙的工资是普京的12.5倍，高达170万美元。各国领导人的收入究竟几何？最近，Business Insider根据各国官方数据统计了全球领导人的年薪排名。

**01.李显龙** 新加坡总理。工资收入：170万美元。新加坡提倡高薪养廉，因此公务员的薪资相当可观。

**02.奥巴马** 美国总统。工资收入：40万美元。奥巴马的待遇其实高于李显龙，他可以免费住白宫、搭空军一号、到戴维营度假。

**03.哈珀** 加拿大总理。工资收入：26万美元。据统计，加拿大国会议员的年薪约为哈珀的一半，普通家庭年收入则是他的1/4。

**04.默克尔** 德国总理。工资收入：23.44万美元。今年3月，默克尔刚刚获得了2.2%的加薪。同时，她每月还有德国联邦议院议员工资。

**05.祖玛** 南非总统。工资收入：22.35万美元。南非收入差距巨大，这是祖玛需要解决的问题之一。

**06.卡梅伦** 英国首相。工资收入：21.48万美元。他在2010年5月上任后，鉴于政府预算赤字庞大，经济疲弱，主动减薪了5%。

**07.安倍晋三** 日本首相。工资收入：20.27万美元。日本有明确的法律规定领导人和高级公务员的工资。

**08.艾尔段** 土耳其总统。工资收入：19.74万美元。虽然土耳其近年来非常动荡，但艾尔段的收入却高于一些发达国家的领导人。

**09.奥朗德** 法国总统。工资收入：19.43万美元。受金融危机影响，法国经济不振，为了赢取民意，奥朗德上任后自动减薪30%。

**10.普京** 俄罗斯总统。工资收入：13.6万美元。即使是在降薪前，普京的收入也低于俄罗斯大部分内阁部长。



根植中国  
基业常青

# 埃森哲战略咨询， 链接商业与技术。



成就卓越绩效

>  
accenturestrategy  
埃森哲战略咨询

战略 | 数字 | 技术 | 运营





## Media

### 1.《时代》2015.03.30

#### 癌症鸿沟

去年感恩节的前一周，68岁的斯蒂菲尔被查出患有一种叫“恶性胶质瘤”的脑瘤。医生建议尽快手术摘除，因为它已经发展到了第四阶段。在所有恶性癌症中，恶性胶质瘤是位于前列的危险疾病。医生通常按手术后病人可以再活5年作为衡量癌症危险程度的指标。而如果检查出恶性胶质瘤的话，75%的病人在确诊后活不过一两年。

59岁的爵士歌手安塞尔莫在一年前的感恩节也有过相同的经历。她们两个的医生都首选了直接对付癌症的标准办法：手术、辐射、化疗。恶性胶质瘤能潜伏渗透大脑组织，所以传统的治疗方案很难对这种肿瘤奏效，治疗后复发不可避免。也有更好的办法，至少医生这样认为。虽还处于试验阶段，但因安塞尔莫的身体无法承受化疗，最终她成为了愿意承担风险尝试该治疗方案的首批患者中的一员。尽管该方案仍处于早期试验阶段，但它所承载的技术和希望都极为紧俏，并不是每家医院都能操作。斯蒂菲尔获得的治疗方案就和安塞尔莫的相去甚远，她所在的医院无法承担临床试验，而且如果试验导致癌变，医生可能也无法处置。

到目前为止，这两个患有相同疾病的女人，在当下是癌症治疗的研究案例，但却反映出在不久的将来我们将面临的问题：癌症不尽相同，但每个患者都能获得等同的治疗待遇吗？



### 2.《经济学人》2015.03.21

#### “伊斯兰国”的瓦解

去年6月，当“伊斯兰国”的极端分子占领了伊拉克的摩苏尔，打得伊拉克军队节节败退时，它俨然是全球最危险的恐怖组织。它对待敌人极端残忍，又在宣传战上特别得心应手。但是它最大的不同在于其宣扬复兴伊斯兰国的主张。对于西方来说，伊斯兰国作为一个执政政府的借口非常荒谬；而对于很多穆斯林神职领导，这简直是异端邪说。建立伊斯兰国的号召确实激发了很多狂热分子的加入。但即便他们发动了恐怖袭击，好消息是伊斯兰国内部的裂痕正愈加明显，它正不断失去根基、资金以及统治的信服力。



### 4.《明镜》2015.03.14

#### 传感器将成为数字经济关键产品

能“看”、能“听”、能“闻”，传感器将成为现代工业的“感觉器官”，它不仅奠定了数字经济的基石，还将开启潜力无穷的新兴市场。如今，传感器数量正以每5年翻一番的速度增长，并被应用于汽车制造、机械制造、手机制造、物联网等各行各业。要想在竞争中胜出，制造商生产优质产品的同时，还要充分利用传感器的数据分析，了解客户所需，从实践中汲取珍贵经验。能确定的是，数据将是未来联网经济中最具价值的资源，它最终决定了一种商业模式能否成功。“谁掌握了数据，谁就能取得领先。”埃森哲高管弗兰克·瑞门斯伯格说。



### 3.《新闻周刊》2015.03.27

#### “狐狸精”诺克斯的最终审判

意大利的佩鲁贾上演过《科学怪人》中的一幕：愤怒的村民纷纷涌向城堡要杀了那个恐吓他们的怪兽。现实中，怪兽之一变成了美国交换生，和她同屋的英国女学生被发现时身体半裸、颈部被割。经过一年的审判，阿曼达·诺克斯和其他两名凶手被佩鲁贾的法官和陪审团宣判杀害那名英国学生罪名成立。诺克斯在意大利服刑了4年后，一位法官为她翻了案。被释放后她立即飞回了西雅图的家。但如今，她能否继续留在那儿，甚至能否和未婚夫结婚都变得悬而未决了。意大利法官会于25日的上诉听证会对她是否谋杀了室友进行最终审判。



### 5.《外交政策》2015.02

#### 英勇的恶棍

几个月来，西非地区一直不断传来残酷的消息。根据世界银行最近的估计，到今年年底，这场埃博拉疫情造成的损失至少将达到30亿美元。悲剧中也有好消息，很多跨国公司在西非经济中起着极大的作用。但也有指责称，它们正是造成埃博拉疫情的元凶，因为这些投资者在开荒的过程中不可避免地砍伐森林，导致野生动物进入人类的居住区，才引发动植物病毒的传播蔓延。那么，跨国公司到底是元凶还是良方？答案是两方面都有。因为现实复杂，一切不仅取决于外国公司不可否认的力量，也源于西非国家本身能力的欠缺。

——编译 金丹、周佳蕾



四十年前，大型石油生产基地的建立，让中国急需寻找可靠的石油运输解决方案。

当时第一批进入中国的Cat®（卡特）吊管机，担当起了为中国修建高效石油运输网络的重任，同时也搭建起了Cat与中国发展的合作桥梁。曾参与施工的老工人对这批吊管机仍然记忆犹新，Cat设备的出色表现，赢得了大家的高度认可。

四十年过去了，这批设备依然可以投入运作。提供经得起时间考验的设备，帮助客户赢得长久成功，是Cat对客户不变的承诺。

为你铸就

为你铸就



# 携手四十载 共创新里程



下杂志  
XIAZAZHI.COM

© 2015 Caterpillar版权所有。CAT、CATERPILLAR、“为你铸就”，及相应徽标；  
“Power Edge”商业外观以及此处使用的企业标识，均为Caterpillar商标，未经许可，不得使用。

CAT®



## 敬畏之心

李海

editor@yicai.com | 信箱



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

在资本的推动下，IP的边界不断拓宽，从文字到电影，再到游戏、玩具，甚至主题乐园。但观点的分歧也横亘在资深电影人和新入局者之间。新入局者为IP这个重新热门起来的概念所着迷，认为IP开发可以涵盖一切，可以迅速拉平他们和传统电影公司之间的经验差距。



记者叶雨晨在操作本期封面故事时，遭遇了很大的困惑。

我猜她应该同我们这里所有的年轻记者一样，之所以选择这份显然赚不了大钱的工作，是因为它能帮助自己和读者发现事物的价值。

现实总是多元的。她和另一位记者方婷观察到，从去年年底开始，中国的电影产业掀起了一股对版权作品的抢夺热潮，这个圈子里突然出现了很多新角色和小团队，它们凭借手中的版权故事拥有了话语权，就像一股破坏性力量一样挤入这个市场。与此同时，电影的边界看似也正在被放大，更多的网络作品得到改编，而一部作品往往可以同时被改编为电影和游戏。

然而，越是深入采访，两位记者就越感到其中的混乱。此刻的电影圈分成了两种态度，这在《三体》这部作品上体现得最为明显。对于这部优秀的作品，传统电影人表现出的是一种敬畏之心——尽管知道它所拥有的大量粉丝几乎就是现成的票房，他们却拒绝接拍它，害怕自己及眼下国内的制作水平无法诠释它的宏大。另一些人则表现得毫无畏惧，他们让人印象深刻的一句话就是：我们有的是钱。

人在感到心虚时往往会用傲慢作为掩饰。资本的确可以解决很多问题，但它不可能改变时间——让一位年轻导演立刻拥有才华，或者为中国电影补上失去的几十年。

就如英国那部知名的纪录片《电影史话》中的旁白，电影现在已经成为数百亿美元的全球娱乐产业，但回顾它100多年的历史，你会发现，它背后的推动力量从来不是票房或演艺圈，而是激情和创新。

我们早在两年前就在一篇封面故事里解释了好市场是怎么让电影工业堕落的。如今这篇像是一个续篇。版权争夺热背后的一个解释在于，心急的资本需要找到变现出口，拥有大量读者的文学作品自然是最好的选择。相比电影，手游产业要大得多，两相结合共同推进，注定会让收入有基本保障，相当于降低了选材风险，但谁又真正关心影片的质量呢？眼下到处是支撑这种傲慢和信心的“好消息”：今年2月，中国电影市场的票房超过美国成为全球第一，与此同时，资本热度不减，仅去年的159起并购案所涉及的资金规模就已达到1000亿元人民币。

但我更愿意在这里谈到敬畏之心。习惯了盗版和免费的人们慢慢会发现自己失去了什么。就像高宇雷在本期的商业评论中谈到的，互联网上的内容，也需要一个闭环——因为缺乏版权保护，音乐产业如今已经变成了一个缺乏创新的领域。

我们乐于见到电影产业里的新技术融合和边界扩大，以及一些人在资本的帮助下快速实现自己的梦想。但需要警惕的可能是一些不好的倾向：对受众、收视率、票房及点击率压倒性的屈服——文化产业的商业模式假如构建在讨好受众的基础之上，会变得更加凋敝。

这逻辑不难理解，大众化的口味能带来规模化的收入，但往往趋于同质化和恶俗，它们遮蔽了人们发现其他价值的可能性。假如市场上的产品都流于同一副面孔同一种趣味，那将是极度可悲的。

在我看来，记者叶雨晨式的困惑颇为经典。之所以还会为做电影的不同思路感到困惑，是因为至少还保有一颗对内容的敬畏之心。

这一点是弥足珍贵的。■

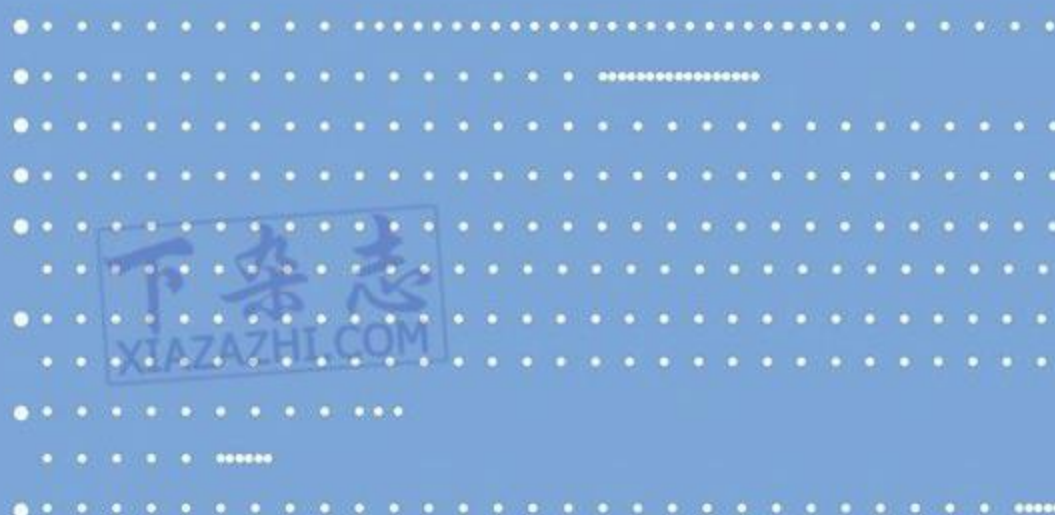


# 香港·国际会展之都



## 2015 企业派对N种新玩法

去香港，无论人数多与少，总有一种适合你团队活动的玩法







## 40 | Giant 大公司特写

### 携程为什么“亏损”了

梁建章的改革已经进行了两年。对于小携程来说,时世依然艰难,而对于大携程,最坏的时候就要过去了。

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 76  
豪车怎么做时尚? / Rebecca R. Ruiz  
阿提哈德激怒欧美同行 / Jad Mouawad

#### Giant 大公司

##### 48 / 新闻 / 免费的Windows来了

微软进入中国23年,再也不必为盗版发愁了。纳德拉拿出了面对互联网的勇气。

##### 50 / 新闻 / 统一危机

面对正在萎缩的饮料市场,统一饮料需要更聪明的打法。

##### 52 / 新闻 / 李宁还在努力抓住年轻人

##### 54 / 技术

##### 当汽车戴上Google Glass

点火,起步。车与车之间,甚至车与城市之间的种种状态将在你眼前上演——在眼前的那块挡风玻璃上。

#### Fast 快公司

##### 56 / 新闻 / 雅虎撤吧,把人留下!

雅虎彻底离开中国,并不让人感到意外。但随之展开的人才争夺战则夸张得让动作变了形——中国的创业公司和整个互联网产业,你们到底是有多缺人?

##### 59 / 快公司 / 3年1000万用户,难吗?

一起作业网希望做成K12在线教育的大平台,但它只选择了一个最小的切入口开始——英语听说作业。看起来,它似乎找对了路。

##### 62 / 创业 / 换种方式工作

在一次创业过程中研发的Teambition,现在已经成为更多公司的内部协作工具,它的目标是进一步提高工作效率。

#### Star 炫公司

##### 64 / 炫公司

##### 消灭价格差,CHANEL为什么这么干

奢侈品定价和调价的逻辑并不复杂。相对于星巴克和iPhone等全球化消费品,统一价格对奢侈品而言更为有利,也更易于实现。

##### 68 / 新闻 / 新藏家来抢画了

如果你想知道中国艺术市场有多热闹,不妨去3月的香港巴塞尔艺术展看看。这个展览因为内地藏家的增多而变得重要起来。

##### 70 / New New Thing / 从西南偏南想象未来

我们去了位于美国西南偏南的城市奥斯汀,这里有一场持续举办了20多年的跨界狂欢。未来就这样降临,只是还分布不均。



**CBNweekly**  
第一财经周刊

这一次，我们为你想得更多  
大小皆宜，可同时适配iPhone和iPad

“第一财经周刊+” 限时订阅优惠价 **¥68 / 年**



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

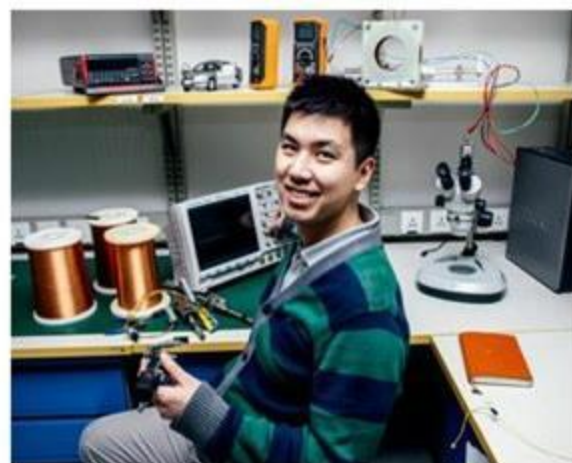




## 30 | Cover Story 封面故事

# 资本在狂欢, 电影想哭泣

它可以是一个故事, 也可以是一个形象, 它能在漫画、小说、电影、玩具、手游等不同媒介形式中自由转换——它是IP, 娱乐业最炙手可热的概念。



## CBN 商业评论 商业就是这样

79-88

### 80 / 商业就是这样

85岁的退役球员为何能挣4200万美元? / 董晓常

81 / 创业成功学 / 互联网的内容闭环 / 高宇雷

82 / 对话

要节能, 现有技术足够了 / Alex Ismail

350年的企业经营法则

/ Pierre-Andre de Chalendar (夏朗达)

85 / 酷生意

找到自己的创业引路人 / Richard Branson

86 / 新一代! / 迟到的马牌轮胎干脆换了种玩法

### Points 观点

16 / 编者的话 / 敬畏之心 / 李洋

26 / 宏观 / 一个更像纳斯达克的市场 / 崔鹏

27 / 全球 / 零和时代 / David Brooks

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

90 / 富大人话题

志得意满了20分钟 / 富大人

91 / 理财专栏 / 你的分级基金怎么样了 / 崔鹏

92 / 公司人 / 做工程师没那么枯燥

94 / 职场 / 日企公司文化的新解读

98 / 话题 / 社交网络自律委员会发文件啦

102 / 读书笔记 / 现代经济和现代价值观 / 李翔

104 / 十问 / 陈建斌: 命运有自己的走向

封二-P1 上海大众汽车  
P11 法国航空  
P13 埃森哲  
P15 卡特彼勒(中国)投资有限公司  
P17 香港国际会展之都  
P28-29 斯柯达

P47 天津海河悦榕庄  
P53 戴森吸尘器Dyson  
P67 海澜之家  
P84 明宇集团  
P97 PayPal  
封底 OMEGA



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

西井集团



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

出品 Produced by  
上海第一财经传媒有限公司

出版单位 Created by  
《第一财经周刊》编辑部

发行人 Publisher  
黎瑞刚 Li Ruigang

出版人 Producer  
周峻 Zhou Jun

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

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

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

视觉中心总监 Creative Director  
戴喆骏 Dai Zhejun

新媒体总监 New Media Director  
刘春 Liu Chun

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

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

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

发行总经理  
Distribution General Manager  
陈东皓 Chen Donghao

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

## 采编 Editorial

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

大公司主编 Editor  
赵嘉 Zhao Jia

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

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

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

CBN商业评论主编 Editor  
高宇雷 Gao Yulei

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

主笔 Senior Writer  
李潮文 Li Chaowen  
林仲曼 Lin Zhongmin  
杨轩 Yang Xuan  
李博 Li Bo  
朱宝 Zhu Bao  
沈从乐 Shen Congle

北京记者 Reporter Beijing  
娄晓晶 Lou Xiaojing  
唐晓霞 Tang Wanxia  
叶雨晨 Ye Yuchen  
吴杨盈芸 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  
朱煜霄 Zhu Yuxiao  
胡晨希 Hu Chenxi

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



总监 Creative Director  
戴喆骏 Dai Zhejun

设计总监 Design Director  
王方宏 Wang Fanghong

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

平面设计 Graphic Designer  
项凯 Xiang Kai

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

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

插画 Illustrator  
于珊 Yu Shan  
金迪 Jin Di

图片后期制作 Photo Art  
彭奥 Peng Ao

## 发行 Distribution

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

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

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

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

品牌服务总监 Brand Service  
Director  
朱治微 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  
申铁 Shen Yi  
8610-65002106  
广告部行政助理 Advertising  
Operating Assistant  
苗丽荣 Miao Lirong  
8610-65925008-620  
李晓微 Li Xiaowei  
8610-65925008-619

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

华东总监  
Eastern China Director  
吕品 Lv Pin  
13671522507

华东行业总监 Eastern  
China Industry Director  
赵剑秋 Zhao Jianqiu  
13817273649  
杨涛 Yang Tao  
15602221518

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  
孙晓华 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





## 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订阅期的用户



### 使用方法:

- > 进入官网: www.cbnweek.com, 注册账户并激活订阅码
- > 进入“第一财经周刊+”App, 用注册账号登录
- > 点击“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

### 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  
李祥鹏 Li Yipeng  
13910813561

华北资深客户经理 Northern China  
Senior Account Manager  
刘苒 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  
邵崎聆 Shao Qiling  
18126206886



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

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

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

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





## 更正及致歉



①2015年第10期,《牛油果入侵》一文中,P64“吴家俊”正确应为“吴佳俊”。

在此更正,向相关人士道歉,并向读者致歉。

## 微博互动专区



**史上最潮物理老师:** 说到最喜欢的杂志啊,我最喜欢的杂志居然是@第一财经周刊。我是不是真变成大叔了?

RE: 考虑到你信心十足的ID,应该不会惧怕这大叔的称谓吧。

**销魂殿\_:** @第一财经周刊 最新一期上“2013年朴槿惠设立科学资讯通讯技术未来规划部”其实就是韩国工信部, Ministry of Science, ICT and Future

Planning有必要翻得这么高大上么……原谅我吹毛求疵……

RE: 经你这么一提醒,韩国工信部的确可以胜任了。原译有点膨胀感了。

**Dreamer张泽淦:** 就放个假回来,它就变薄了,而且,还贵了!@第一财经周刊

RE: 是小贵了2元,但内容没有变薄,瘦身的是广告。

## 飞机退役后都去哪了?



航空公司每隔几年都会买一批新的飞机。我想知道的是,旧的飞机都干吗去了,直接报废了?

——Richthofen

一架民航飞机退役,并不代表这架飞机报废、不能使用了。相反,大多数飞机在退役时都能正常飞行。由于更新换代、飞行安全与维护成本等因素,不同航空公司会根据具体情况规划民航飞机的服役年限。一般情况下,退役的民航客机有3种处理渠道:转让给其他航空公司、改装成货机、拆解再利用。

先说说转让。考虑到外界因素,比如新飞机所能带来的市场竞争力和老飞机维护成本等,许多航空公司会选择升级自己的机队——订购新型飞机,淘汰老式飞机。这些被淘汰的老飞机依然能正常使用,且在民航业内也有需求。基于这种情况,二手民航飞机市场应运而生:一部分航空公司就把自己淘汰的飞机,转售或租赁给仍然需要这些飞机的航空公司,比如专注低端市场的廉价航空,或者非洲等经济欠发达地区的新兴市场。

客机改装成货机的市场相对成熟。假如一架飞机到了载客的服役年限仍能正常飞行,那么它很可能会被改装成货机。经过改装的货机一部分在航空公司内部消化,另一部分则卖给了UPS、FedEx这样的物流公司。

再来看飞机的改装和拆解。它们同属于一个名叫“保养、维护和翻修”(Maintenance, Repair, and Overhaul, 简称MRO)的产业。乍一看很复杂,但如果要给这个产业下一个简单的定义,它可以被理解为职业机修。

拆解飞机是近年流行起来的服务。整项服务的重点集中于一个“拆”字,即如何从一架退役飞机身上最大限度地拆出利益来。由于飞机设计的高度规范化和模块化,从螺丝到咖啡机,一架飞机上超过2/3的零件都可以被回收再利用。对于一些老旧的飞机,整机出售的估价远低于拆解之后的估价。因此,如何更高效地拆解退役民航飞机,已经越来越多地引起业界的重视。同时,随着全球对资源回收再利用日益重视,拆解飞机的服务也越来越热门。波音、空客等行业巨头都已建立实验室专门研究飞机的拆解和回收。英国的金斯顿大学还专门开设了一个MRO系,旨在教授学生最前沿的相关议题。

退役飞机还会卖给私人用户、捐赠给科研机构,或者作为训练机使用。而对于那些无人问津且来不及拆解的飞机,则会临时停进飞机坟场(Aircraft Boneyard),以备不时之需。

值得一提的是,民航客机更新换代的速度一直在加快,退役客机的处理问题也引起了更多关注。根据美国《航空周刊》(Aviation Week)的预测,在全球范围内,2010年至2019年间退役的商用飞机数量,将比2000年至2009年间增加至少50%。作为民用航空大国,相比于英美等国,中国的飞机拆解再利用才刚刚起步,距离形成完整的产业链还有不小的距离。这是一个商业潜力巨大,前景广阔的市场。

《第一财经周刊》实习记者 朱煜霄

## 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ku话题的编辑指条发财之路

ku话题位于杂志的最后几页，起初觉得很不起眼，最近却成为我最喜欢看的内容。原因：该栏目记者及编辑（姜晓晶等）能娴熟、准确地运用各种短、中、长期网络热词，并自由穿插、切换网络热门事件，文风自然又幽默，每次看完都会心一（几）笑！尤其在最近企业微博推广成风，看到很多诸如《武则天被剪胸引领\*\*科特价房风潮》等词不达意、生搬硬套、令人无语的推广文后……我给该栏目的编辑指条发财致富的道路：给推送微信的企业办“如何优雅地使用网络词汇”培训。

PS：一定要登我这篇以表达我的崇拜之情，拜托了！如果可以上刊，麻烦告诉登载在哪一期，最近经常漏买杂志……

——克里斯蒂庵

RE：谢谢你热情的颂扬。不过你指明的发达之路可能作者们用不着了。

## 创新50人的评选结果

“技术让生活大爆炸了吗？”《第一财经周刊》评选的“2015中国商业创新50人”名单揭晓了，从结果来看，多数是大公司CEO，草根创业者少，可见平台之重要，或者说才俊为资本所收购。

——渊博的江中

RE：的确有这种感觉。平台的重要性差不多在什么时间段都可能不容忽视。

## 宜家的选址

《宜家牌购物中心》这篇文章讲宜家花费6年时间，在传统的蓝盒子之外，建造了一个更大的盒子。我就在无锡，宜家就在附近。不得不说宜家选址非常有眼光。从宜家开业以来爆满不说，荟聚开出来以后更是偌大的停车场周末绝无空位，苏州、常州的人都来，消费能力不低，靠近地铁高速，高铁一站到位，绝了。周边仅此一家，更大的盒子？绝对不大，还可以更大。

——目晴天360

RE：新一线，有潜力。

## 两篇专栏阅后感

《就这么顽固地往下过吧》：虽然有点矫情，也说了点事。其实伙伴们越来越不愿过春节而只是想过节就好。在这个不缺吃穿的年代，拉仇恨都没有了市场，缺的只是不被拉黑的傲娇。

《最终败在了元宵节的势力前》：心高气傲，不把汤圆当肉丸子，想做很多事，又吝啬把有限的时间用在一件事上，想逃离传统又找不到方向。

——荆南街

RE：谢谢挨个点评，虽然有点没太明白，“在这不缺吃穿的年代，拉仇恨都没有了市场”是指啥，指我拉仇恨了吗？似乎没有啊。缺的是不被拉黑的傲娇，又是啥？另外元宵节那篇，第一句我理解为是个调侃，第二句属于揣测，但我是不是要表达既想逃离传统又找不到方向，我也没准呢。应该不是呢。

## 最近趣事一枚

一财君：

我是一财的粉丝兼吃货一枚。

请容许我稍微跑题推荐一个网上看见的有趣事件。【嗨皮DIY】无烤箱自制电熨斗咸吐司——

像我这种只有宿舍，自己木有家的人，想DIY一些东西，却又没有烤箱，就只能靠仅有的家电来做想要的美食啦~今天分享给大家的是：电熨斗咸吐司。

准备食材：原味吐司、火腿、培根、丘比凯撒沙拉酱、桑葚果酱、干奶酪片、西红柿。工具：电饭锅、电熨斗、锡纸。

接下来，用锡纸把吐司完全包起来，然后就可以上重点——电熨斗啦！两片吐司都先烤一面，另一面留着夹了肉以后再烤~电熨斗放在上面就行，不要总动，也不要太快就拿出来，不然成色就不够金黄了。吐司夹肉后上电熨斗，可以把干酪片烤融，但是又不能融到滴出来那种感觉。所以，把握好电熨斗的时间和程度非常重要~咬一口！就是我要的味道！咬一口！就是好高的热量！告诉自己，犯罪一次没有关系~~~~希望在2015，这个事情让大家感到快乐。

——一财粉：huyantina

RE：谢谢分享。只有一个问题，全程下来，真的很容易吗？

## 指出一个错误

一财君好！贵刊2015年第9期第100页左上角标题“代表们戏份足足哒”，从字面理解，应该是讲全国人大代表，但文章具体内容中提到的大多数人，如赵本山、崔永元、成龙、张建国、刘翔，都是全国政协委员，而不是全国人大代表。因此，文章题目值得商榷，建议修改为“代表委员戏份足足哒”比较妥当。

——读者：吴玉虎

RE：你提出的的确是严谨的称谓，鉴于那只是个轻松的话题类的栏目，不是党报党刊，所以就这么一言以蔽之了，试想一下标题里“政协委员们、人大代表们”跟“戏份足足哒”连在一起的感觉，是不是有点想拍这编辑？

## 我对三星下滑的看法

我觉得新媒体是大趋势，但内容也需要革新，即用短新闻承载有深度的信息。比如巴西世界杯巴西惨败那一战，一句话就是主教练采用冒险战术导致大败。这是主要原因。报纸的新闻流于只报道结果，专业杂志文章又太长，分析各种大小原因，这两种方式都不对。我都想创立一个新闻App了。

现在的新媒体都只是形式更新，内容还是传统产物。比如你们最新一期的那个关于三星业绩下滑的文章，其实主要原因就是苹果推出大屏幕手机，让三星的唯一优势不再。但你们的文章迫于字数却必须东拉西扯，也不是说扯错了，但读者读了后不知道主要原因。

——try1230

RE：新媒体的创新，目前做得很好的确实不多，它是个值得努力的方向。

## 本田还是丰田？

贵刊2015年第9期P34上提到的丰田Mirai，其图片却是本田的FCV Concept，从其轮毂车标就可看出贵刊出错啦！希望贵刊越办越好。

——丁斌

RE：谢谢你的指正。的确是图片放置错误。我们今后会在图片方面加强的。

## 本周我推荐



## 各种变装“大白”

大白已经毋庸置疑地火了。大白版Elsa，大白版唐老鸭，大白版阿拉丁，大白版巴斯光年，大白版小美人鱼，大白版白雪公主……苏格兰一个18岁自学成才的插画师脑洞大开创作了一系列作品，每个都蠢萌蠢萌的。

推荐人：英国那些事儿

上榜理由：大白被玩坏了

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

下杂志  
XIAZAZHI.COM

## 一个更像纳斯达克的市场

新三板的交易方式和准入办法都更像纳斯达克市场，这也是倒逼整个市场进行改革的方式。

3月18日，中国资本市场又多了两个重要的指数，三板成指和三板做市指数。这两个指数都来自于全国中小企业股份转让系统，也就是一般所说的“新三板”。这件事对于资本市场中似乎更具有活力的那部分是个挺重要的事。

由于新三板对挂牌公司的要求相对宽松，所以在很短的时间里，这里就有了2126家公司（截至3月20日）。而这个数字在2013年年底只有356家。这个市场如此迅速发展，主要原因是新三板市场进入门槛低，而且实际上实行的是一种准注册制。从2013年到2014年上半年中国A股市场处于关闭状态，这也让很多企业选择先在新三板上市，然后等待转板的机会。

新三板市场的交易与主板市场的一个很大不同是实行做市商制度。这种制度就是在市场上，有很多券商加入，成为做市商。这些做市商买入挂牌公司的股票，然后再向需要购买股票的投资者出售。由于这种出售需要做市商连续报价，所以这种交易方式可以增加市场的流动性，促进整体交易量。

截至目前，在新三板上市的公司中，有9.7%的公司是委托做市商交易的。由于做市商在进行交易时要花自己的钱，也要维护自身的声誉，所以它们在选择被委托交易对象的时候是会保持慎重态度的。这种慎重态度的好处就是，做市商卖出的股票相对其他新三板公司更有价值保障。而新推出的三板做市指数就是对应这部分股票的。

就像在人类发展史上，一个经济体系中的货币最小单位越小，证明这个经济体的交易越发达，在一个市场中对整个系统状况的描述越细致，也就说明这个市

场越有交易价值。一个交易市场的指数大概就是描述这个系统的数字中最重要的一部分，新三板指数的推出说明这个原本是A股市场“停尸房”的地方已经成了比A股更像一个市场的市场。

这么说的主要原因是由于在A股主板市场上，由于面对的是更加广大的投资者和一些历史原因，市场的管理者们会更加小心地维护着市场的安全性。其中一个很重要的问题就是，对于市场上的被交易对象的严格审查。这种意图看似对投资者有利，但是，由于市场审核难度大成本也非常高，市场监管部门的效率根本跟不上中国经济体迅速发展所造成的资金饥渴程度。

这种不匹配造成的结果是，在A股二级市场上资金相对过剩，投资标的稀缺。大多数时间，普通投资者在中国A股市场上只能买到相对于海外市场价格更高的投资品。特别是2013年以来的创业板股票，借助中国经济升级的概念，这些公司的市盈率被市场估到接近80倍（也就是根据这些公司现在的收益，投资者经过80年能收回投资成本）。更令人遗憾的是，在中国复杂的利益结构中，资本市场的监管层并不能最有效地运用它们的权力，精心筛选的投资品实际上也并没有它们要求的那么好，而筛选成本却由投资者承担了。

而发展很快的新三板公司，公司类型和创业板公司相似程度很高，甚至新三板的公司创新水平比创业板公司还要高。新三板市场更加成熟，实际上给了创业板市场很大的竞争压力。当然，对于普通投资者来讲，新三板市场的公司的投资风险也更高。所以，一个偏好由高风险带来高收益的投资者投资新三板，比较稳妥的选择是三板做市指数中的那些公司，或者通过投资新三板的基金来间接投资。

无论从交易还是准入制度上看，新三板市场都更像一个真正的市场；从促进创新的程度来说，它也更像创新资本市场的理想——纳斯达克市场。

新三板更具有活力的原因，大概主要是因为他面对的不是那么广大的投资者，而且原本影响力较小。中国的改革往往是这样，从一个不起眼的地方做起，然后倒逼整个制度进行改革。■

作者

崔鹏是本刊副总编辑。



## GLOBAL

全球 | David Brooks



## 零和时代

主流政客需双线作战：一条是正面战场，打击意识形态与之不同的政敌；一条是非正面战场，镇压自己阵线中的极端分子。

美国大选总在某个特定的全球背景下进行。1990年代，人们普遍推测，我们生活在一个快速进步的时代：民主进程不断推进，暴政专制渐渐式微；亚洲蓬勃发展，欧盟正在建立；中东的冲突正在减弱；整个世界正在朝着更加崇尚多元主义和个人主义，更加繁荣自由的方向前进。

而如今，人们很难再对快速进步抱有信心。民主进程在倒退，普京那样的独裁者却在大大地前进；欧洲的各项进程正在衰败；全球经济陷入挣扎；伊斯兰国和伊朗这样的反动势力却稳操胜券。

在这种环境下，政治的基调和重点都发生了变化。政治中的双赢局面将会减少，零和的状况将会增多。促进民生的改革将会减少，不加修饰的权力斗争将会增多。这种时候，态度强硬的领导人更受青睐。人们更看重对抗能力，而非合作技巧。内塔尼亚胡在以色列赢得连任；好斗的萨科齐正在法国卷土重来；普京也是如鱼得水。

奥巴马一开始是一个充满希望、渴望变革的理想主义者，但为了适应这个时代，他也不得不变得强硬起来。默克尔是这个时代领导者的典范：精明、冷静、不理想主义、严厉且渴望权力。正如美国前驻德国大使约翰·科恩布卢姆接受《纽约客》记者乔治·派克采访时所言：“如果你惹着她，你会死得很惨。想让她靠边站的大男人有一个排，而他们现在都干别的去了。”

这种时候，右翼政党往往更有优势。他们讲起国家安全来头头是道，主张民族主义和文化的凝聚力。经济上缺乏安全感的人则脱离了政治进程。

然而，双方都做出改变来适应当下的零和局面。进

步派更多强调再分配，而非同情心。保守派更多强调政治精英的威胁，而非创业的活力。当选民对进步的信心降低时，他们的心态也变得有些丑陋。所有立场的选民都变得更加愤世嫉俗，缺乏信任感。他们会更快地感知来自“他人”的威胁。例如，反犹太主义是一个不错的反映日益严重的公众情绪的晴雨表。皮尤研究中心的数据显示，全球有39%的国家对犹太人的敌对行为十分猖獗，而2007年这一数字是26%。

在这种时刻，很少会发生重大的重组。人们都放低姿态，规避风险。在这种自我封闭的心态下，选民们更愿意选择熟悉的面孔（最好选一个自己认识的魔鬼）。以色列、美国和欧洲的选民在过去的10年中立场非常稳定。比如在以色列，右翼政党的总体得票在本次和上次大选中都很稳定，不同的只是利库德集团抓住了民族主义选民的大部分选票。

尽管如此，我们也看到了一些变化。一些极端政党崛起了，尤其是一些政党会抵制所谓干涉别国事务的人，反对精英阶层的全球项目。在全球范围内，我们看到茶党、英国独立党（UKIP）、法国右翼国民阵线（National Front）和希腊左翼联盟（Syriza）等政党正在崛起。极端政党很少执政，但是他们却能对政治产生影响，因为主流的政客不得不吸纳他们。主流政客需要在双线作战：一条是正面战场，打击意识形态与之不同的政敌；一条是非正面战场，吸纳或镇压自己阵线中的极端分子。

这些情况也会影响2016年的美国大选。我猜想，现在的文化风向对斯科特·沃克和克里斯·克里斯蒂很有利，他们都有很多与他人对抗交锋的经历，而对杰布·布什则不然，因为他在这个时代还未有过赢得选举的经历，风格有些偏软。我还想说，这些情况还会增加希拉里·克林顿的胜算。她有默克尔般的韧性，有可能从这种形象相似中获益。

总的来说，这种文化风向的力量塑造了候选人。但是偶尔也会有将民众的负面情绪扭转为积极情绪的领导者出现，罗斯福和里根曾经做到过。但是这样的人必须非常非常优秀。■

下杂志  
XIAZAZHI.COM

版权声明：本栏目内容由  
《纽约时报》提供版权  
作者  
David Brooks  
《纽约时报》专栏作家  
译者：刘宇



重要的不是什么都拥有  
而是你想要的恰好在身边



美好的故事,总是从“有一天”开始。写下期许,在和煦的天气去兜风;画下梦境,让静止的美好,成为永恒的时光。Rapid昕锐,7.99万元起,让美好相伴。请洽各地经销商。

**Rapid 昕锐**  
— 让美好相伴 —



ŠKODA



在满足的笑容中去旅行; 乘著风, 让我牵起你的手,  
让有一天, 成为每一天的幸福, 稳稳的。更多惊喜优惠

☎ 400 820 1111



昕锐



扫一扫,  
获更多精彩



斯 柯 达  
SIMPLY CLEVER











刘慈欣渐渐习惯了出席和电影相关的场合，一遍遍回答“中国科幻电影离好莱坞到底有多远”之类的问题。上台演讲前，他通常把那个陈旧的双肩包留在座位上。他的演讲简明扼要，毫无煽动力——只要他一开口，你就可以轻易把他跟在场那些制片人、影视公司高层区分开——但他总能获得观众热烈的掌声和好奇的眼光。

刘慈欣是科幻小说《三体》的作者。台下真正把这部小说看完的观众可能不足1/5，这不妨碍刘慈欣被视做中国科幻电影的希望。《三体》三部曲又名《地球往事三部曲》，最早在2006年连载于《科幻世界》杂志，其融合了人类历史和宇宙科学的冷峻笔触为中国小说所罕见，第一部的英文版于2014年11月在美国上市。

总之，《三体》是当下最受瞩目的中国科幻小说——换句话说，它是被市场验证过的IP。

IP，英文“Intellectual Property”的缩写，直译为“知识产权”。它的存在方式很多元，可以是一个故事，也可以是一个形象，运营成功的IP可以在漫画、小说、电影、玩具、手游等不同的媒介形式中转换。迪士尼便是运作IP的高手，自1929年米老鼠的形象出现后，通过角色授权，米老鼠和公主们为迪士尼带来源源不断的收入，衍生品提供的收益远超过电影本身。

以《冰雪奇缘》为例，在《第一财经周刊》今年1月的报道中，我们讲述了Elsa拯救迪士尼的故事。2013年，这部电影创造了高达12.7亿美元的票房收入，成为迪士尼史上最卖座的电影。此外，根据电影里两位公主形象制作的人偶也成为当年圣诞节最受欢迎的礼物，在之后的一年中让玩具制作商美泰收益颇丰，相应的百老汇音乐剧也在筹划之中。

从文学IP的角度来考量，在科幻小说领域里做到第一的《三体》跟在网络小说里做到最好的《盗墓笔记》《鬼吹灯》一样，都被视为具有推向其他领域运营的成功潜力。如果非要找到它们的共同特点，那或许是拥有宏大的世界观、长达数年的连载时间、数量可观的读者群、系列化的故事结构，以及考验想象力的题材。

令人意想不到的是，这个最热门的IP落在了一个人、而不是某家知名公司手里——

张番番，微博粉丝8591个，简介中写的代表作电影《密室之不可告人》的总票房2000多万元，豆瓣评分5.8。倘若不是《三体》，可能没有多少人会留意这个名气和经验都有限的新导演。

张番番在2009年买下《三体》版权的时候，《三体》前两部刚出版，第三部于2010年出版。

66

IP，英文“Intellectual Property”的缩写，直译为“知识产权”。它的存在方式很多元，可以是一个故事，也可以是一个形象，运营成功的IP可以在漫画、小说、电影、玩具、手游等不同的媒介形式中转换。

99

2014年，张番番将《三体》的全版权开发权益卖给游族影业，自己则顺理成章地成为《三体》的导演。作为一家脱胎于游戏公司的电影公司，2014年11月刚成立的游族影业坚称要以互联网化的方式革新电影工程。具体的表现形式是，在小说女主角叶文洁的演员选择上，根据大量数据调研，最终结合粉丝们的偏好数据敲定张静初。

“那时候科幻文学是很边缘的事情，你只有两个选择，转让，或者不转让，以当时的局面来看，不转让很可能意味着你以后永远卖不出去，”刘慈欣不得不反复向别人解释《三体》影视版权的去向，“谁都没预料到现在科幻能那么火。”当时，电影行业对IP的认知正处在初始阶段。

事实上，火的是刘慈欣，中国科幻小说的现状依旧低迷。某种程度上说，刘慈欣本人正在成为受欢迎的IP符号。2014年11月的中影项目推介会上，刘慈欣是主办方重点介绍的嘉宾。会上，中影宣布将启动《流浪地球》《微纪元》等3部刘慈欣小说的影视改编，为此寻求合作方。很少人知道，中影早就买下3部小说的版权，项目几经评估，搁置了好几年。直到《三体》电影启动和宁浩要拍的另一部刘慈欣作品《乡村教师》被提上日程，这些项目才重见天日。

在被问到是否会参与这3部电影的创作的时候，刘慈欣直截了当地否认了。在他看来，电影的改编并不是一个作家擅长的工作。

另一群人却把刘慈欣当成最重要的营销资源，他被不断拉到电影这个原本陌生的圈子里。在游族对《三体》的宣传中，刘慈欣的名字跟电影牢牢捆绑在一起。

《三体》的火爆并未给原作者带来太多直接的经济收入。但对游族影业来讲，拥有了这个炙手可热的IP，一家新成立的电影公司就迅速进入了大众视野，成为资本争相追逐的谈判对象。

IP开始以攻城掠地的速度影响着资本的走向。在游族影业CEO孔二狗的口中，拍电影已经不能叫拍戏了，要被统称为“IP开发”。IP的价值被看重，除了代表着更保本的票房收入，它还在吸收和依赖IP所积累的读者群、粉丝群构成的基本市场。在这个基本市场上进行推广有事半功倍的作用。它



01

01 “现在好多老导演的牢骚是出于对电影的敬畏。我在行业里快30年，什么都干过，越干的多越害怕。”摩天轮总经理杜扬说。

02 “现在总是要把一个陈旧的事情包装得跟以前不一样。”《匆匆那年》的导演张一白说。





02

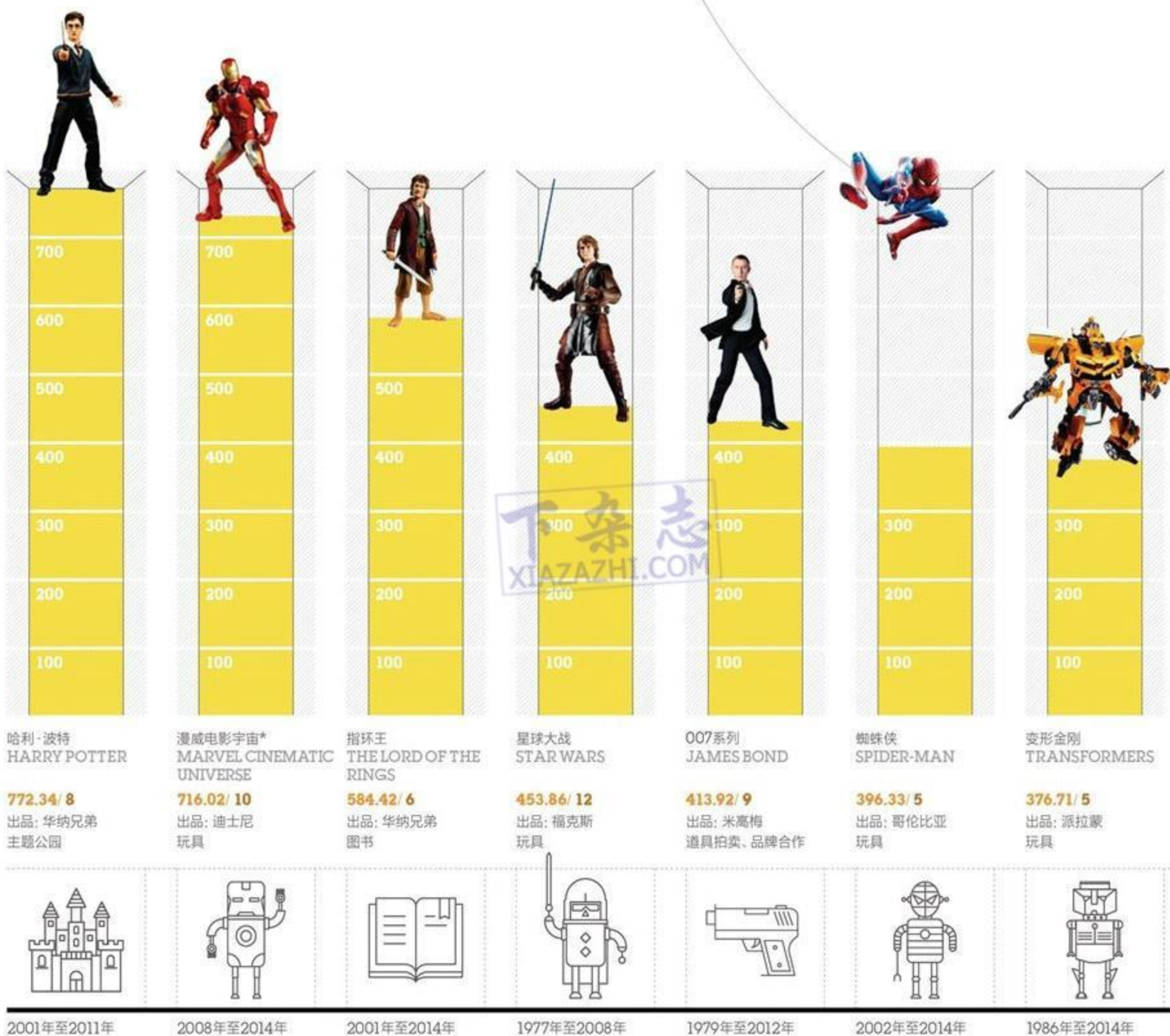
既是故事也带有一定的营销价值，既有文学价值也有商业价值——更重要的是在新时代里，IP的拥有者可以以小博大，拥有了IP意味着所有者掌握了更多话语权可以去和市场博弈。IP容易拉投资、谈合作，甚至还能简化宣发途径，越来越多的人涌入了电影这个产业，争抢IP成为他们进入行业的最快捷的方法。

“现在总是要把一个陈旧的事情包装得跟以前不一

样。”导演张一白说。他执导的《匆匆那年》改编自九夜茴的原著小说，被称为“80后恋爱圣经”的原著帮助张一白的电影成为2015年贺岁档最卖座的电影之一。“我们现在叫做IP，但是文学作品改编成电影，其实是由来已久。《匆匆那年》并不是一个IP的典型案列，仅仅是对一本畅销书的改编，这个故事是被读者检验过的；有好的市场推广和铺垫，这是它成功的因素。”

张一白的说法代表了绝大多数电影从业者的看法。 >>





注: 漫威电影宇宙Marvel Cinematic Universe包括《钢铁侠》《钢铁侠2》《钢铁侠3》《无敌浩克》《雷神》《雷神2》《美国队长》《美国队长2》《复仇者联盟》《银河护卫队》等。

观点的分歧横亘于资深电影人和新入局者之间。新入局者为IP这个重新热门起来的概念所着迷,认为IP开发可以涵盖一切,可以迅速拉平他们和传统电影公司之间的经验差距。而且,他们看重的也并不单单是票房,还包括电影宣传周期结束后,各个形式衍生品的价值。

唯一能达成共识的一点是,版权的价格在不断翻番。摩天轮文化传媒总经理杜扬发现,现在同一部小说的改编权跟3年前相比,价格已经涨了四五倍。在资本的推动下,IP

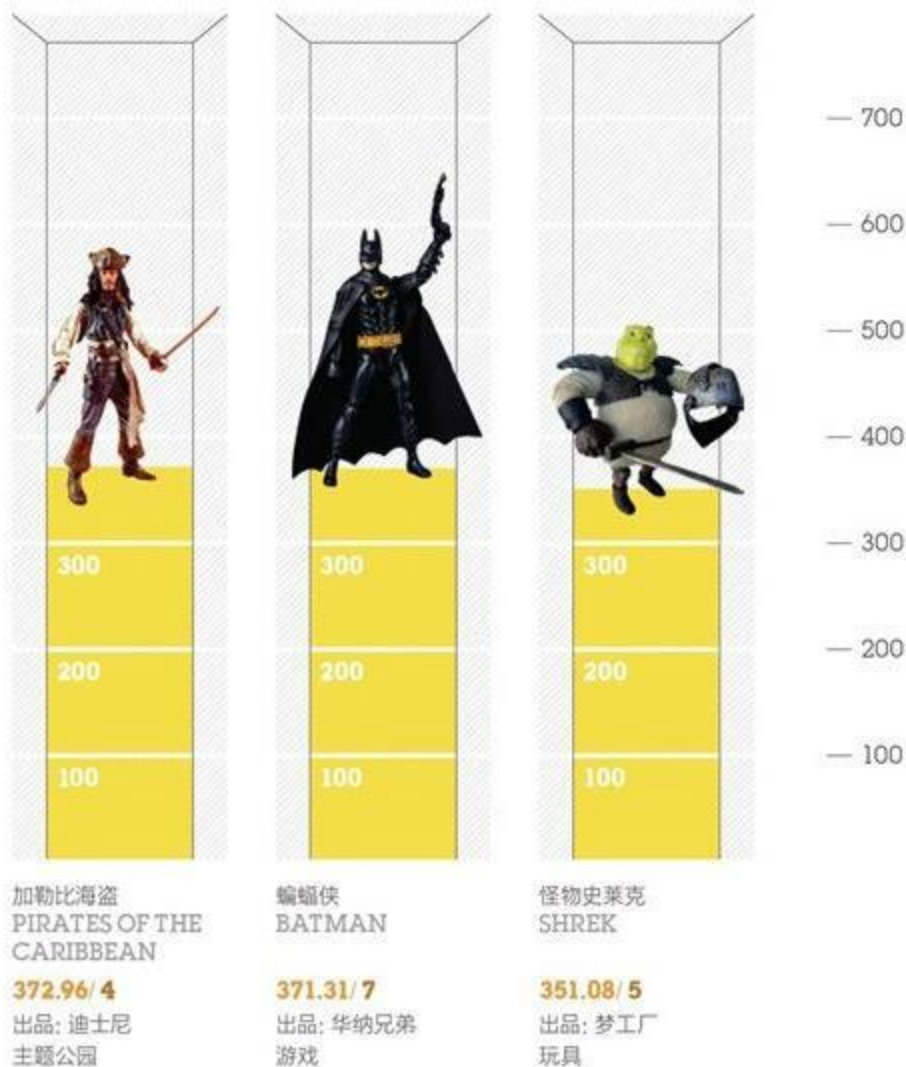
的边界不断拓宽,从文字到电影,再到游戏、玩具,甚至主题乐园。新入局者期待从国外的经典模式中找到IP开发的依据,最近的一个成功案例是《十万个冷笑话》(以下简称《十冷》)。

2006年6月,作者寒舞开始在“有妖气”动漫平台上连载《十冷》,当时他只是有妖气里上万个普通作者中的一个。因为符合互联网吐槽文化,几个月后,《十冷》跃升为有妖气平台的重点推介内容。彼时,“有妖气”作为一家动漫



●全球总票房(亿美元)  
●部数

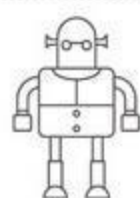
## 高票房IP系列电影TOP 10



2003年至2011年



1989年至2012年



2001年至2011年

IP开发

资料来源: Box Office Mojo

平台, 苦于没有变现的渠道。它拥有内容, 可国产漫画的影响力毕竟十分有限。他们开始着手把漫画做成动画, 最终的指向是把读者变成观众, 再把观众变成愿意掏钱埋单的消费者, 第一个尝试便是正在风头上的《十冷》。

《十冷》TV版于2012年7月播出, 在优酷、爱奇艺等视频网站和新浪微博等社交网络的推动下, 在短时间内成为话题, 单是TV版第一集, 播放量就已过亿。

万达影视项目研发中心副总经理陈洪伟首先对这个项

66

从2004年开始, 漫威决定将旗下的超级英雄IP电影化, 漫画造就的经典形象在电影的形式下重获新生。这种新瓶旧酒的模式迅速成功, 老漫画读者带动电影票房, 新电影观众反作用于漫画发行, 整个漫威IP因此繁荣起来。

99

目产生了兴趣。相比形成规模的万达院线, 主做内容的万达影视制片经验并不丰富。在创立之初的3年里, 万达影视处于试水状态, 投资的都是成本不高的烂片, 并没有交出什么令人满意的成绩单。

2013年年底, 《十冷》大电影被有妖气和万达一起提上操作日程。《十冷》TV版影响力大, 同时二维动画制作成本也不高, 在风险可控的情况下, 大电影作为一个试验性项目, 很顺利地就被万达影视通过了。

在和万达一起运作《十冷》项目的过程中, 有妖气副总裁董志凌能清楚感觉到市场的变化。启动电影的时候, 虽然陈洪伟对项目很感兴趣, 但大多数电影公司并不愿意拿出更高的价格购买IP。“因为不知道你是什玩意儿, 搞不懂也看不懂, 不知道你有什么价值。”董志凌说。

随着项目的发展, 越来越多的人认识到了《十冷》的价值。从漫画、动画、大电影、再到游戏, 这些动漫形象逐渐渗入到更多的领域。对于大电影改编权的竞争, 也集中在了万达和光线两家影业之间。自带院线的万达影业, 愿意与有妖气达成票房分成协议, 最终成为出品方。

大电影于2015年元旦上映, 1500万元的制作和推广费用最终赢得1.19亿元票房。3月18日, 同名手游产品由蓝港在线制作推出, 蓝港在线对这款手游投入了最高级别的推广资源。如今, 董志凌在每天上下班的路, 都可以在沿途各大公交车站台上看到自己再熟悉不过的动漫形象。

“《十冷》更像是世界上比较主流的动漫IP的发展过程, 它开始是以小说或漫画作为一个原点, 经过了电视剧、网络剧的发酵, 再接下去到下游, 电影、游戏、衍生品再进行一些补充, 大概是这么一个模式。”董志凌说。他们希望能够继续延续ACG的模式(Animation、Comic、Game的缩写, 意为为一个IP在动画、漫画、游戏3种媒介之间的转化), 日本著名的动漫IP大都依循这个路径来生产和运作。

但国外成功模式的前提是, 以足够好的产业环境和足够多的内容储备, 吸引更多资金, 最终形成一个良性循环。国内的情况相反, 资本的心态更急迫, 几乎是推着IP前进。在资本的拉动力和行业的实际水平之间, 存在很大落差。 >>



“我们要做中国的漫威！”剧角映画CEO梁巍一边用蹩脚的英文阐述自己的理想，一边随手拿起办公桌上一个银河护卫队的面具，在头上比划了一下。

梁巍从中学开始就痴迷于日本动漫，这使他对电影业产生了较浓厚的兴趣。通过运营剧角映画，他觉得自己发现了巨大的商业机会，这足以让他摆脱原来那个“发微博的”身份。

剧角映画最早是以社会化电影营销起家的电影营销公司。梁巍最引以为傲的案例是，在姜文的电影《让子弹飞》中，他们制作了十余只《让子弹飞》的相关病毒视频，通过微博这个载体缔造了“麻匪帮”这一虚拟团体。“这并不能让我得到尊重，我还有更大的野心。”梁巍开始想要涉足电影的制作环节。

有妖气和剧角映画有一个共同的投资人，由于这个缘故，两年前，梁巍认识了董志凌，前者从有妖气平台上看到了能产生巨大商业价值的作品。

在有妖气良莠不齐的作品库里，梁巍圈定了《雏蜂》《端脑》《镇魂街》。这3部漫画的共同特点是连载了三四年、在各大漫画平台的综合排名常年居于前10名、在95后群体中有一定的普及率。不管从题材，还是受年轻人关注的程度上，它们都让梁巍看到了《钢铁侠》《环太平洋》《黑客帝国》的影子。

起初，梁巍期待能拿着这些IP去找大电影公司合作，他拜托华谊兄弟的制片人朋友帮忙，希望能找个机会亲自跟王中磊推介下这几个项目。那位朋友回复：“这是美国人才能做的，我们根本不知道该怎么做，这么大的投入和风险，我们不敢碰。”

“以中国电影市场每年13%的涨幅率来看，3年后就是500亿至600亿的市场规模，每年10亿级的项目至少要出现8至10个，我3年后能不能有这样的产品？”大公司的拒绝反而增强了梁巍的信心，他认为自己找到的是一片蓝海。接下去，他必须找到一条超车道，避开把持着大明星、大导演资源的传统影视公司。

在好莱坞，梁巍找到了先例。

这是中国电影公司的一贯做法，在向电影工业靠拢的时候，中国公司总是习惯于找一家好莱坞电影公司作为对比。华谊兄弟向迪士尼学习，天娱传媒想要做中国的狮门影业，而剧角映画找到的参照系是做出《钢铁侠》《雷神》等作品的漫威。

漫威是以IP起家的最佳代表。它成立于1939年，最初是一家制作漫画杂志的公司，在之后的几十年中陆续创造出一些超级英雄形象，并在1968年左右成为与DC (Detective

66

这种追逐也导致我们看到的电影类型越来越单调，那些细节动人，总是给你不同感受的电影，角色只会带来情感愉悦，无法转化成玩具手办的电影，越来越少出现在院线上。

99

Comics，代表角色超人、蝙蝠侠）同级别的美国漫画巨头。

在1980、1990年代风头无两的漫画娱乐形式，却在迈入新千年后逐渐丧失对年轻人的吸引力。从2004年开始，漫威决定将旗下的超级英雄IP电影化，漫画造就的经典形象在电影的形式下重获新生。这种新瓶装旧酒的模式取得了成功，老漫画读者带动电影票房，新电影观众反作用于漫画发行，整个漫威IP因此繁荣起来。

凭借着“中国漫威”的构想，在没有任何作品推出的情况下，剧角已经完成两轮融资。其中B轮融资金额为6000万元，领投方为天星资本。在采访时，梁巍不无得意地提到剧角刚请到漫威的前CEO阿维·阿拉德担任公司顾问。而这一切都是在资本的加持下才做到的。

这条路看起来前途无量——唯一的问题是，剧角映画有意无意地忽略漫威是经过半个多世纪的积累，才形成了IP矩阵。为数众多的漫威人物组成的是一个完整的世界观，而不是单独的某一部作品。

在资本的推进下，时间和经验反而成了最容易被忽略的因素。资本追逐IP，背后的驱动力是希望IP快速兑现利益，留给创作的时间少之又少。电影变得与其他没有太多文化属性的产品一样，重要的不是艺术标准，而是怎么卖，以及能够在哪几种渠道上卖。

“我们有的是钱。”——采访过程中，孔二狗把这句话重复了几遍。

剧角映画的第一部作品预计将在2016年圣诞节上映，梁巍从不担心自己这3部动漫真人大电影的投资，“这么好的故事还缺钱？”今年2月，剧角映画继2014年成功完成B轮融资后，再次获得战略融资资本，与拥有喜羊羊等形象的上市公司奥飞动漫达成战略合作，共同打造以真人动漫为主的大电影计划。

游族影业也以公司资本实力雄厚来回应网友对其制片能力的质疑。为了实现电影将由“好莱坞特效团队+国内一线明星合力打造”“将为大家呈现一部制作精良、高度还原的史诗级国产科幻大作”的承诺，《三体》电影开机曝光的花絮照中重点出现了一名外籍摄影师的身影。

在宣布成立电影公司之后，游族影业迅速成立了IP运营







>> 董志凌承认《十冷》的成功有很大一部分运气因素。不过现在摆在他面前的机会是，中国动漫慢慢走向一个健康的模式，版权意识越来越明显。

团队，运营组的成员都来自互联网行业，主要负责IP开发、电影宣发和艺人经纪。IP开发部门目前总共有20个人，分成两组，一组是改编团队，负责将签约小说变成电影剧本，另一组是原创团队。

一切围绕着IP进行。

“有好的IP不愁好导演和合作方，新电影公司和老的比，差别在于宣传发行，IP开发的团队，制作上的差别不

大，制作的团队都是外部的，是公用的，电影成功与否只和判断相关，跟公司有多深厚底蕴无关，都是根据外部的资源决定，与对外部资源的使用有关。”孔二狗说。

“电影市场在扩大的时候就需要细分了，我不是名导，又没有大的制作费，那我就要找到细分类型、细分题材。就像做投资一样，我一定要投资一个有发展潜力的细分市场，不会去投成熟市场。”董志凌也认同孔二狗对电影的“判断说”。

相比新进入者对局势的乐观判断，传统电影人显得过于悲观保守。

和梁巍一样，在跟游族影业达成合作前，张番番曾经拿着《三体》的项目找过许多传统电影公司，试图说服对方投资这个项目，但都被对方拒绝了。杜扬也是拒绝张番番的人之一，她给出的原因是《三体》改编的难度太大。

在这种保守心态背后，隐藏着传统电影人对电影的一种敬畏。

“现在好多老导演在抱怨，他们的牢骚是出于对电影的敬畏。我在行业里30年，什么都干过，越干得多越害怕，（看到一个项目）我会想很细致的镜头如何实现。”杜扬说。在她看来，这一行的新人们似乎并不担心呈现的问题。“一个从外面来的人胆子更大，这也是一个好的现象，一个新公司从天而降出现了，不想那么多复杂的情况，说不定就成了，但现在每年700多部电影，失败的太多了，无声无息就没了。”

只是在外来者的狂热下，传统电影公司对于IP开发的热度也不自觉地被带得更高。他们的方式是加快跟好莱坞电影公司的合作，更倾向于跟对方取经，而不是自己凭空架构。今年3月，电广传媒跟狮门影业达成15亿美元的战略协议，华谊兄弟与总部位于伯班克的STX娱乐公司计划在两年内联合投资、制作和发行18部影片，两笔交易的背后，除了看重票房，都有学习IP开发的意图。

IP盛行暴露出的另一个问题是国产电影原创力的匮乏。

“电影更加往观众喜闻乐见的角度走，不再是以导演一个人的喜好为主，才导致这些著名的IP越来越抢手，网络小说是经过好多网友的拍砖和优胜劣汰，所以才会特别有吸引力，这是大众参与的过程。”杜扬说。

传统的编剧和导演们正在苦恼抓不住观众的喜好，踏着脚印前行是个保险的做法。当我们再次审视过去3年里大导演的失利和新导演的成功，会发现是否拥有IP是决定票房成败的重要因素之一。《小时代》《致我们终将逝去的青春》《爸爸去哪儿》都发源于电影之外的其他媒介。

当电影行业本身的创造者发现自己的作品有形成品>>



## 看看迪士尼是怎么开发出史上最成功的IP的

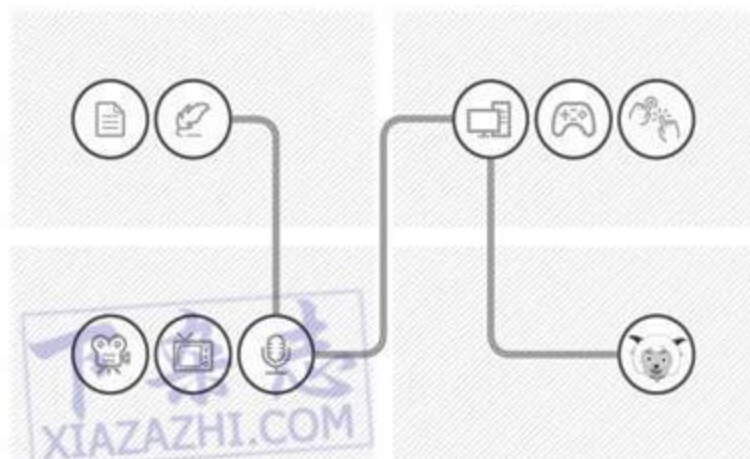


资料来源：根据公开资料整理

## 国内IP开发流水线

**小说、漫画** 在剧本原创力稀缺的情况下，已成名的小说和漫画成为IP开发的源头。起点中文网、有妖气动漫平台在这股热潮中成为受追逐的对象。

**影视作品** 影视公司更看重能开发成系列作品的Super IP，即大IP，相比而言，架构宏大，超越现实的作品更有后续开发的想象空间，《鬼吹灯》《三体》都属于这一类。



**游戏制作** 由IP衍生出来的游戏通常是在电影上映前后推出，由IP持有方授权给外部手游公司开发。

**其他衍生品** 这是目前国内IP开发的最薄弱环节，目前最成功的案例大概是喜羊羊系列。

资料来源：根据公开资料整理

牌的可能，也会投入大量资源塑造IP。2015年贺岁档票房接近10亿元的《澳门风云2》是续集电影；即将在2016年贺岁档上映，由星皓娱乐出品的《西游记之三打白骨精》也属于这一行列。

从资本角度来看，追逐IP是控制风险的正确行为，在电影越来越讲求视觉效果，成本越来越高的大趋势下，更是如此。但这种追逐也导致我们看到的电影类型越来越单调，那些细节动人，总是给你不同感受的电影，角色只会带来情感愉悦，无法转化成玩具手办的电影，越来越少出现在院线上。

这个问题也是全球范围内电影业的烦恼。

“我一直十分青睐大制作概念片推动我们行业的能力，但

是在我的内心深处总会有一个特别的地方留给那些构思精巧、情感动人的小成本片，我觉得所有热爱电影的人都会这样。”迪士尼制片厂总裁艾伦·霍恩（Alan Horn）在接受《综艺》采访时说，“伟大的故事应该被任何大小的规模所容纳，但是这个行业的运作模式使得小电影越来越难获取利润，从而也就越来越少被批准拍摄。”

对国产电影来说，艾伦·霍恩的烦恼属于明日，还不在于中国电影产业新入局者的考虑范围之内。眼下关于IP，他们要解决的迫切问题正如漫威前主画师，Black Dragon的创始人Walter McDaniel所说——“真正的IP是可以永久存活的。中国目前的IP还不能叫做IP，只能叫品牌。”

联系编辑：zhaojia@yicai.com



**CBNweekly**  
第一财经周刊

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**



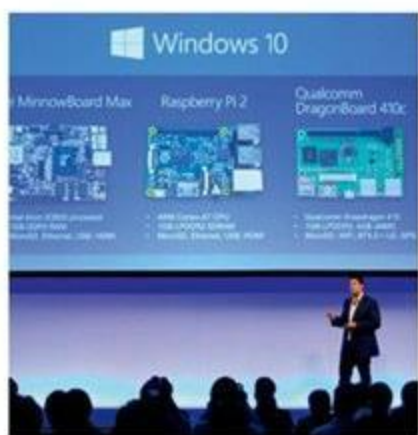
商业故事和精彩话题  
最值得阅读的潮流新闻杂志



\* 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



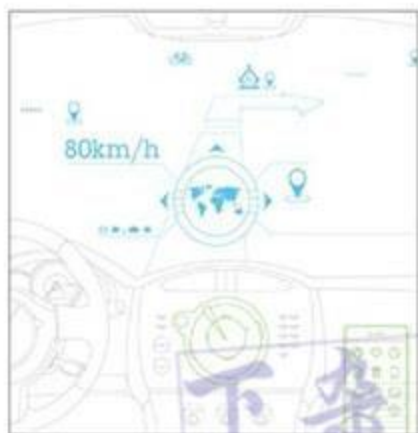
## Giant 大公司\*



免费的Windows来了 / 新闻 48

统一危机 / 新闻 50

李宁还在努力抓住年轻人  
/ 新闻 52



当汽车戴上Google Glass  
/ 技术 54

# 携程为什么“亏损”了

梁建章的改革已经进行了两年。对于小携程来说,时世依然艰难,而对于大携程,最坏的时候就要过去了。

文 | CBN记者 吴洋洋 实习记者 张菁

在线旅游市场最新的竞争体现在财务数字上,它们分别来自去哪儿和携程。

3月20日,携程发布年报称,2014年全年营收同比增长36%,达78亿元。同时,营业亏损1.51亿元。这是绩优股携程上市11年以来的首次营业亏损,2013年财报上的全年利润达到8.38亿元有余。相应的,2014年归属于携程股东的净利润为2.43亿元人民币,同比下滑76%。

去哪儿在3月17日发布了一份更惊人的财报,2014年全年总营收17.6亿,同比增长106.5%,但全年仍净亏损18.4亿元。

据悉,3月中旬,两家在线旅游公司便开始暗中揣测对方发布财报的时间。去哪儿的亏损早已不是新鲜事,而携程2014年第三财季净利润为2.17亿元,同比下滑42%——盈利能力下降已是公开的秘密,谁先将其公之于众,谁就处于被动。

作为破坏性的颠覆者,去哪儿以亏损换来市场份额的提升。2014年第四季度,去哪儿酒店业务总收入1.02亿元,但签约酒店、前台切客的成本高达1.11亿元。

在一场由资本驱动的“战争”中,没有绝对的赢家。在2014年年末的内部沟通会上,去哪儿CEO庄辰超表示要在2016年年底实现盈利。

刚升任携程联合合伙人的武文洁不得不在电话会议上面对分析师的质疑。她试图以30%的年均复合增长率来恢复投资者的信心:“过去两年,公司注重获得市场份额,今年公司将更为注重投资和效率。”

你可以将这两份财报看做在线旅游市场两年来裂变的一个结果。

携程曾是OTA(Online Travel Agent)市场游戏规则的制定者,但现在它遭到了来自去哪儿、途牛网、同程等对手的挑战。不同于宿敌艺龙,新玩家动作敏捷,思路灵活,以低廉价格和良好的消费体验抢夺市场。

携程的市场份额还是最大的,但也不断遭到蚕食。

对携程来说,最可怕的还不在于陷入价格战或损失市场份额,而是它发现游戏规则被搅乱了。去哪儿发动了平台化和移动端的战争,携程原有的合作伙伴,例如航空公司和酒店集团,为获得更多利润,纷纷希望摆脱OTA,建立自己的官方订票渠道。

携程,这个曾经的模式创新者,站在了行业巨变的十字路口上。





两年来,携程一直在梁建章的领导下推进平台化战略。

由于执行力迅速,携程在短期内也收获一定效果,2014年携程移动端的活跃用户达到了2亿左右,约40%的携程新用户都来自移动端。在平台化战略推广两年后,携程去年第四季度机票销量增长速度达到2008年以来的最高纪录,同期住宿预订和交通票务业务量同比增长速度分别达到53%和102%。

不过,加速扩张的弊端也开始显露。占据较高市场份额的携程,在上海旅游行业协会旅行社分会每月发布的旅游质监报告中,经常排名被投诉榜首。2月,上海政府官方微博中公布了一份旅游质监投诉状况,携程遭到14桩投诉,投诉内容包括“机票虚假价格”“扣款但未出票”“临时通知航班取消被迫以高价购买新机票”等,这对携程的品牌多少造成了影响。

“消费者一般不懂得去区分产品跟平台的关系。”携程公关彭亮对《第一财经周刊》说。携程一开始也没有

在页面标示哪个是携程自营产品,哪个是来自第三方供应商。携程的本意或许是给消费者制造品牌一致性体验,但也在实质上造成了对品牌的损伤。

某种程度上,去哪儿这个对手,加速了携程的平台化战略。

这一切始于双方在机票和酒店预订业务上的直接竞争,这也是在线旅游市场业务量最大的领域。

和携程直接跟航空公司拿机票的自营模式不同,去哪儿初期开发了一套搜索系统,将各OTA的机票、酒店信息汇集到其网站上,用户搜索到自己需要的产品,点击链接会跳转到供应商(主要是OTA)网站完成下单和支付,通过收流量导入费用(CPC点击收费)获取收益。

平台化的商业模式让去哪儿迅速聚集了比携程更多的票源。并且,即使同一个航班的同一种舱位,消费者也可以从它的页面上看到多种价格。通常,它们多数比携程网站上出售的机票价格低。

去哪儿把这些价格透明化了,并因此很快树立>>

>> 面对来自去哪儿的挑战,携程的应对是主动的,也是被动的。





两年来，携程一直在梁建章的领导下推进平台化战略。

由于执行力迅速，携程在短期内也收获一定效果，2014年携程移动端的活跃用户达到了2亿左右，约40%的携程新用户都来自移动端。在平台化战略推广两年后，携程去年第四季度机票销量增长速度达到2008年以来的最高纪录，同期住宿预订和交通票务业务量同比增长速度分别达到53%和102%。

不过，加速扩张的弊端也开始显露。占据较高市场份额的携程，在上海旅游行业协会旅行社分会每月发布的旅游质监报告中，经常排名被投诉榜首。2月，上海政府官方微博中公布了一份旅游质监投诉状况，携程遭到14桩投诉，投诉内容包括“机票虚假价格”“扣款但未出票”“临时通知航班取消被迫以高价购买新机票”等，这对携程的品牌多少造成了影响。

“消费者一般不懂得去区分产品跟平台的关系。”携程公关彭亮对《第一财经周刊》说。携程一开始也没有

在页面标示哪个是携程自营产品，哪个是来自第三方供应商。携程的本意或许是给消费者制造品牌一致性体验，但也在实质上造成了对品牌的损伤。

某种程度上，去哪儿这个对手，加速了携程的平台化战略。

这一切始于双方在机票和酒店预订业务上的直接竞争，这也是在线旅游市场业务量最大的领域。

和携程直接跟航空公司拿机票的自营模式不同，去哪儿初创期开发了一套搜索系统，将各OTA的机票、酒店信息汇集到其网站上，用户搜索到自己需要的产品，点击链接会跳转到供应商（主要是OTA）网站完成下单和支付，通过收流量导入费用（CPC点击收费）获取收益。

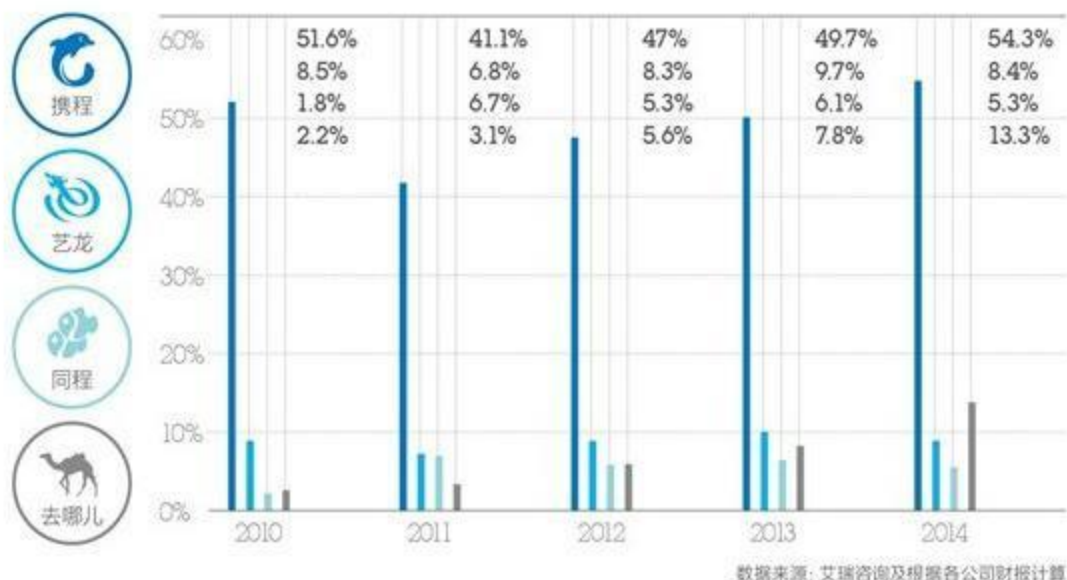
平台化的商业模式让去哪儿迅速聚集了比携程更多的票源。并且，即使同一个航班的同一种舱位，消费者也可以从它的页面上看到多种价格。通常，它们多数比携程网站上出售的机票价格低。

去哪儿把这些价格透明化了，并因此很快树立>>

>> 面对来自去哪儿的挑战，携程的应对是主动的，也是被动的。



## 中国在线旅游市场份额



## 携程财报爆出首次年度亏损



## 携程的转型正在进行

携程近3年投资或收购的公司



携程平台近3年孵化项目

旅游事业部	大住宿事业部	金融事业部
<ul style="list-style-type: none"> <li>邮轮</li> <li>爱玩</li> <li>高尔夫</li> <li>当地玩乐</li> <li>游学</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>周末游</li> <li>景点+酒店自由行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>名店购</li> <li>随行购</li> </ul>

数据来源: 根据公开资料整理

对分销商而言,“重新跟酒店签一次代理价格就是新的产品”。陆昀看到,以前竞争对手在哪个区域签下了哪家酒店、拿到什么价格,通常只有携程分配在该区域的开发者自己清楚,连他的主管都很难及时知道。无法清晰地考核,就有了偷懒空间。第三方产品的进驻让对比变得容易。有竞争,双方都能跑得更快。

携程旅游事业部总经理王涌也见到了相似光景:“同一个平台上,大家目的地和航线相似,价格却不一样,自营团队就得不断迭代、重新设计旅游套餐。”竞争最终对公司有利。

2014年12月,携程还主动向去哪儿发起了挑战。平台化一年后,它向供应商宣布取消收取点击费的方式,它的机票平台以后“永远免费”,目的就是想要把供应商手

中的票从它的最大竞争对手去哪儿那里抢过来。

平台化让携程稍微挽回了价格劣势。2014年第四季度住宿预订和交通票务业务量同比增长速度分别达到53%和102%。去年携程机票预订日高峰值超过了31万张,其50%以上的机票出票量来源于第三方票务代理。

“去哪儿的前100供应商都在携程投放,”张海滨说,决定这些供应商把票源投给哪个平台的,还是流量。“流量大了,供应商付费也愿意投。”

在收集到一定数量的数据后,携程希望能够更懂消费者。携程设想的竞争策略是:“机票可以不赚钱,引流顾客消费携程的其他产品。比如我们可以通过你订购的机票行程,在你到达后系统推送给你用车服务、周边酒店,甚至度假产品。”

&gt;&gt;



## 携程与去哪儿商业模式演变



数据来源：根据公开资料整理

携程的消费者在前台获得越来越多产品选择、价格多元、也更智能的消费体验。假如和朋友各自使用自己的账号登录携程网页或App，搜索前往杭州的机票或范围在杭州下城区的酒店，两个人看到的页面很可能是不一样的。

如果经常订购商务舱，携程可能就会将之判断为价格不敏感型用户，当其在搜索目的地酒店的时候，它会优先展示同星级里价格更高的酒店，因为它判断该消费者愿意为舒适、便利多支付费用。如果每次订票都优先考虑价格，输入关键字后的第一个动作都是将价格由低到高排序，下次登录时，系统就优先推荐性价比高的中低端酒店或者客栈。

而如果主动选择全价机票，下次又购买了出境游套餐，系统也会在日后修订推荐标准……无论哪种消费者，日后继续选用这个平台订票的几率一定更高。

“你在携程下单的行为越多，携程获得的关于你的数据也越多，下一次的推荐就越靠谱。”陆昀说，用精准推荐黏住用户，这是他这半年开始在做的事。

在各个事业部，都设置了陆昀这样的角色，制定自营与代理的游戏规则。同时，他们还与技术团队合作，分析用户在携程留下的行为数据。没有谁真的知道大数据能有多大作用，携程现在只能让这套商业模式先运转起来，通过每个财季的内部结算，例如，机票事业部

当季从其他事业部收到了多少流量费用，由此检验它的大数据战略是否真的创造价值。

这两家公司越来越像，携程需要找到新的业绩增长点，相应的，内部组织架构也做出调整。

2013年3月，梁建章宣布了对事业部重新划分，除了新成立无线事业部，其他四项业务——机票、酒店、度假和商旅事业部的多位中层被换掉。“大概80%的中层都更换了。”劲旅咨询魏长仁对《第一财经周刊》说。

配合人事调整，公司提前在2012年就解冻了给管理层的期权，使部分老员工可以兑现离开，为人员调整腾出空间。“原先的班子都是传统旅游人士出身，懂线下，不懂线上。”张海滨说。范敏先是被安排至携程新成立的投资公司——携程旅游控股有限公司任董事会主席，后来，携程将邮轮业务公司化，委任范敏为这家名为天海邮轮公司的董事长兼首席执行官。

一位携程内部人士对《第一财经周刊》称，邮轮业务公司化，部分原因是为了安置携程老的管理团队。

实际主导投资公司的是梁建章。2014年8月，全球酒店预订网站Priceline以5亿美元入股携程，携程股价在其后攀升至58美元，包括梁建章在内的几位携程高管在其后抛售了手中的携程股票，其中，梁建章8月12日套现近2.5亿元。携程称，多位高管减持股票套现的资金，是用于对携程新成立的邮轮公司进行个人投资。

各事业部都对这个投资公司又爱又怕。

几大事业部成立的时候，梁建章带领高管团队和投资公司对它们进行了估值。梁建章把大住宿事业部和大交通事业部这两项基本业务留在了携程，这两大事业部经理以上的管理层继续每年获得携程的期权。另外包括度假和商旅管理在内的事业部都公司化运营，自负盈亏，他们的管理团队被强制要求跟投所在事业部的股份。

“在外部风险非常高，创业者放弃的东西非常多，内部创业不可能像这样，但还是要有一定的放弃和进取心。”梁建章说。

在这套管理体系里，作为大住宿事业部平台商务部总经理的陆昀，拿的还是携程的期权，他的收益跟携程的整体业绩挂钩。作为旅游事业部总经理的王涌，入股了旅游事业部，并改从这个事业部领取薪水。

旅游事业部日后可以独立上市，但眼下，它需要从携程的投资公司那里获得发展资金。投资部会给出多少预算，基于对这个事业部前一年的业绩和未来成长性的评估。相对于垂直领域竞争对手的成长性，会是其中一个重要指标。





66

平台化战略推广两年后,携程去年第四季度机票销量增长速度达到2008年以来的最高纪录。不过,加速扩张的弊端也开始显露。

99

身处大住宿事业部,陆昀比喻自己还在携程的“央企”,但他们也感到压力。投资公司一直在不断吸纳旅游业的上下游或同行公司。有些补充了他们的弱势区域,比如2013年8月收购的香港华闽旅游,它是香港最具规模的内地酒店批发商。有些跟携程酒店业务存在直接竞争。

2013年11月,携程入股慧评网,1年之后,慧评网为携程酒店开发出了“在线比价”功能,在你搜索到的每一个酒店客房产品旁边,都有一个“比较各网站价格”的按钮,点击可以看到艺龙、同程等其他竞争对手的房间价格,与这些竞争对手比,携程的价格并不总是最低的。“这个事相当于公司在给我们自己施压。但不这样做,客人也会自己去比较,携程现在对创新事物抱有非常开放的态度。”陆昀说。

通过平台化和外部投资,携程重新赶上了行业进度,梁建章主导了这项战略转型,他不希望公司的发展完全依赖领导者个人。

除了投资外部,梁建章在公司内部也推动了新一轮的“内部创业”。创业分为业务创业和流程创新两种。有想法可以先跟事业部主管讨论,事业部评估值得立项的时候,公司的运营主管、技术、流程和财务会一起再做评估,从内部创业的专属资金里拿出预算,投资这个项目。创意的发起者想要亲自操作这个项目的話,他有招募员工组建团队的人事权。

陆昀刚刚拿到700多万元创新奖励,他在去年发起了一个项目,改良了公司的一项运营流程。度假事业部下属的地面事业部孵化了“玩乐”项目,它按照目的地分类,提供当地旅游产品。金融事业部也推出了创业项目“海外购”。

“半年做一次项目评估,每个项目给一到两年的时间。”梁建章说,这样的项目在携程现在有10多个,每个项目都要在携程证明自己,才能拿到下一轮的投资。

内部项目也必须经过严格的估值。事业部公司化之后,A事业部使用到B事业部的资源需内部结算。例如度假产品使用到酒店和机票事业部的酒店、机



每天一



你和你的CBNweekly  
官方微信全新改版



## 66

坚持服务品质、去互联网化是范敏一直坚持和推崇的,而梁建章极力推动携程的互联网化,认为只有这样才能吸引更多的消费者和增强黏性。

## 99

票库存,或者一间酒店客房的售出是源于攻略页面的导流,它们要相互做费用结算。这之前,携程没有成体系的内部结算,没有哪个事业部知道自己的市场竞争力究竟如何。

2014年年初,携程移动端基本上轨道之后,无线业务部也被拆分了。

人员分配到各个业务事业部,开发成本跟着就从公共池落进每个事业部的池子。这样也解决了之前无线业务部开发需求排队,怎么增加技术开发人员都解决不了问题的状况。

由于每个事业部都更有成本意识,不再像以前头脑发热地向技术部门下单,做个无线应用,没多久又弃用。拆分后,这些技术开发人员同时向事业部和公司的技术负责人双向汇报,但开始领事业部的薪水。

新的结算政策和架构调整让各事业部的估值都更合乎实际运营情况。梁建章希望通过拆分事业部的方式,把公司做小。这样它们就能分别对应到各自的垂直领域,真的到市场上去竞争。比如度假对应的是去哪儿、同程、途牛等业务有交叉的公司,度假下面的门票也能更细致地对标到以门票为主业的同程,盈利和市场份额都是估值的重要指标。

张海滨感觉到携程对商业模式的焦虑。他注意到,旅游市场上每出现一个商业模式或业务新颖的公司,携程几乎都会不出意料地投资或收购它。

2013年,携程投资了10家公司,包括两家租车公司—嗨租车和易到用车、做经济型酒店预订业务的快捷酒店管家、公寓预订网站途家、旅游攻略网站蝉游记、旅游搜索平台酷讯、为酒店提供点评监控和管理系统的慧评网等;2014年可以看到的有4家,包括门票领域的老大同程、休闲游平台途牛、青少年游学服务提供商世纪明德教育科技有限公司等。

携程声称,2013年和2014年是战略投资年。

与此同时,它对那些可能是未来颠覆点的新业务开始大手笔投入,典型例子是门票。因为认为“单订机票、酒店并不必然意味着客人有旅游需求,但是一张门

票的订单,就一定对应着一个个体的旅游需求”,门票被当成是进入旅游产业链的钥匙。除了同程,美团和大众点评也加入了这项业务。携程在2013年4月加入这场争夺战,并花费数亿元推出“一元门票”,与同程打价格战。一年之后,大战没有结果,携程以2亿美元闪电入股了同程。

此后,携程把需要到线下景区结算的门票现付业务切给了同程,自留了通过线上完成支付、线下取票的门票预付业务。对于同程交给携程管理的酒店库存,“携程自己一定还会再去签一遍的。”张海滨说。像陆昀所说的自营团队去消化了还好,不消化,这些资产就毫无价值。

在携程发力做平台的时候,去哪儿却在做自营。这个原本中立的搜索平台,从几年前开始筹建自己的地推团队,开始像携程、艺龙一样在线下签约酒店,开展酒店自营业务。这个动作让它跟平台上供应商的关系,包括艺龙、芒果网、同程、携程等OTA在内的公司,由合作伙伴变成了竞争对手。2013年到2014年间,因为被发现通过技术手段优先展示了自营产品,去哪儿遭到多家OTA的产品撤出。

2013年的OTA集体下架风波之后,多数OTA不久又回到了去哪儿,因为短期内它们还是需要去哪儿这样的分销渠道。去哪儿CEO庄辰超则决定加大直签酒店的开发。2014年第四季度,去哪儿的酒店直销量占到酒店销售总量的66%。

这两家公司的模式变得越来越相似。

携程需要有更多的创新,对于新产品和新技术的开发也耗费巨大的成本。携程去年第四季度的财报显示,其产品开发费用同比上升137%,环比上升29%。“这些投入可能暂时会超出你的盈利,但一旦投入了,对业绩的回报就会体现出来。目前平台的开发已经初具成效,包括我们做的创业型的项目,效果也会逐渐体现出来。”梁建章对媒体说。

梁建章在携程下的赌注在2015年就能看到回报。在3月20日的电话会议上,武文洁告诉美国顶尖投行的分析师们,携程预计2015年第一和第二季度净营收同比增长40%至50%,全年利润率希望能与去年持平。

很难断定,去哪儿引发的竞争,是好的还是坏的,正如难以断言携程的应对是主动还是被动的。至少,变化总是好的,避免同质化竞争的风险,则是下一步的挑战。■



城市中心

下杂志  
XIAZAZHI.COM

心灵绿洲



## 都市大隐之悦尽在天津海河悦榕庄

即刻预订“感触浪漫”套餐即可享受入住豪华河景房  
以及90分钟令人难忘的双人悦榕Spa体验。

“感触浪漫”套餐包括：双人自助早餐，免费WIFI上网以及浪漫温馨的开夜床服务。  
有效期：即日起至2015年5月31日。遵循附属条款。



BANYAN TREE  
—天津海河—  
悦榕庄

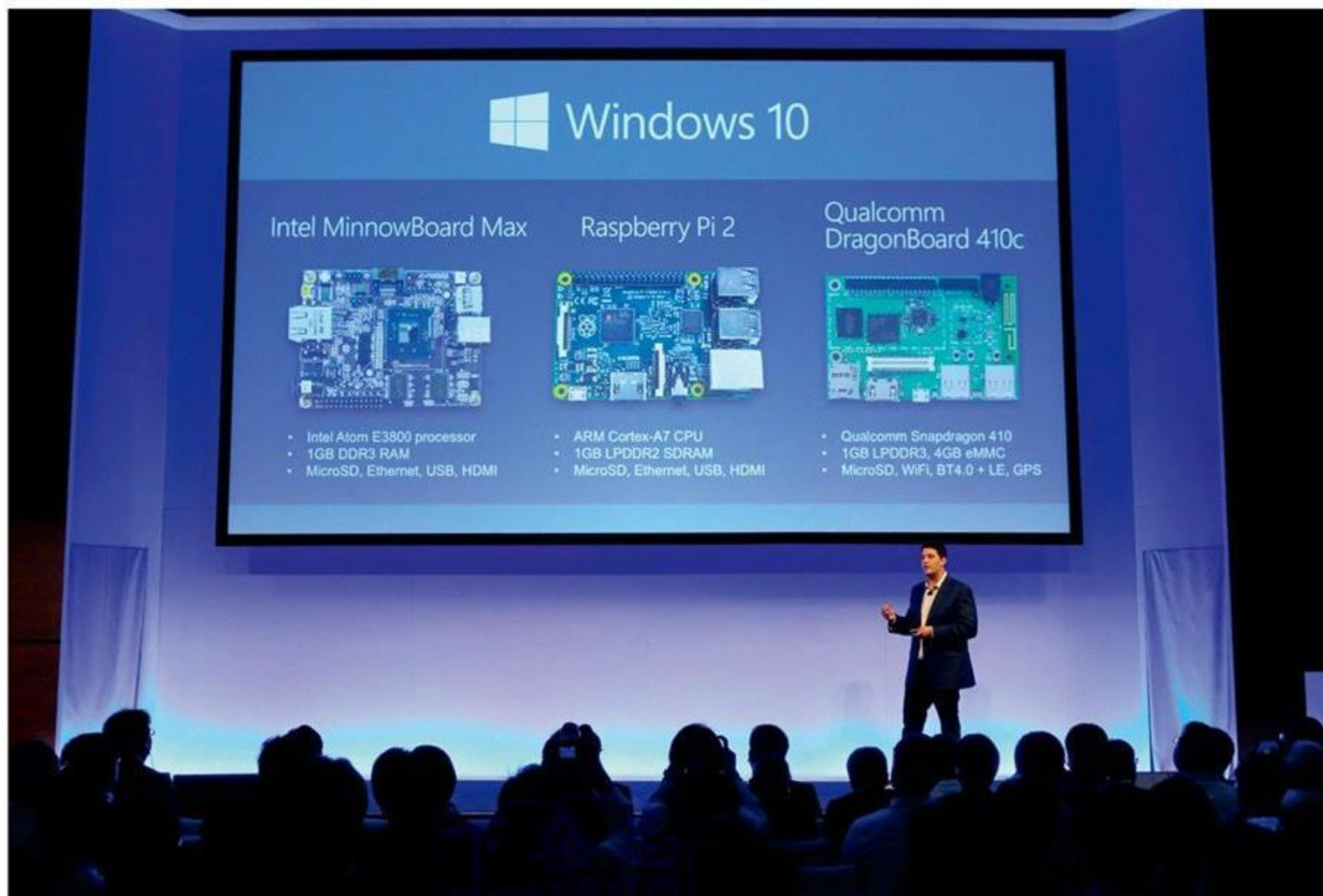
*Sanctuary for the Senses*



免费电话：400 921 9789 • BANYANTREE.COM

中国 • 印度 • 韩国 • 马尔代夫 • 墨西哥 • 塞舌尔 • 越南 • 泰国 • 阿联酋





>> 微软宣布了Windows 10免费升级战略，这是微软建造自己生态系统的一步。

## 免费的Windows来了

微软进入中国23年，再也不必为盗版发愁了。纳德拉拿出了面对互联网的勇气。

文 | CBN记者 李潮文

纳德拉在微软推行的一系列变革在中国逐渐落地。在中国，Windows产品个人消费者能够免费升级到即将发布的Windows 10。这指向微软这两年的转型策略，即成为一家专注于生态系统和扩张的公司，以订阅式收费软件和云服务为主要经营策略。它不再仅仅是一家销售软件的公司了。

3月18日，微软在深圳举行了新一届的硬件工程创新峰会（WinHEC）——上一届峰会于2008年在洛杉矶举办，当时大约没有人想到下一届会在7年后，举办地点也从美国洛杉矶转移到了中国深圳。

自1992年首届峰会召开之后，每次会议都是微软

与众多产业链合作伙伴、硬件制造厂商分享微软和Windows新变化的一个重要时刻。而在2008年之后，面对业界格局的改变，微软将一部分原本在WinHEC上宣布的内容融入了每年一度为开发者举行的Build大会中。这一次重启，意味着微软需要进一步强调它和合作伙伴的关系，甚至是扩大合作伙伴阵营。

以往微软习惯将软件的升级交给联想这样的硬件厂商，然后向这些硬件厂商收取授权费。而这一次，微软邀请了中国本土的互联网厂商360以及腾讯，宣布通过这两家的软件分发渠道，中国境内已有的Windows个人用户能够将系统免费升级到它们即将要发布的系统Windows 10。这项措施不仅仅惠及正版Windows用户，对于那些使用盗版Windows产品的用户同样适用。

看上去微软在接受中国互联网的“免费”条款。360的董事长周鸿祎在当日的峰会上说，在过去几年和微软合作过程中，他一直建议微软在中国采取一些“革命性”的举措，比如让中国用户用上正版且免费的产品。“免费”是中国互联网市场最“革命性”的商业逻辑，360正是凭借免费的杀毒产品在原先被金山等收费



软件垄断的市场站稳脚跟。

这一逻辑在中国以各种形式盛行,包括盗版。微软前CEO鲍尔默曾表示,在中国,10个Windows用户里面只有1个是通过付费购买获得软件,其他都是使用盗版软件,即免费下载使用,但是没有售后服务等。

无论如何这都是一个惊人的决定。微软多年来相当大一部分收入来自于Windows软件的授权费,而微软的大部分创新和研发也一直集中于它的这项垄断生意,在中国市场,它们也一直全力打击盗版。

一切在发生改变。

纳德拉上台之前,他的前任鲍尔默将微软定位为“硬件和服务”公司,毫无疑问,这一定位面临越来越大的危机。微软试图模仿苹果打造自己封闭的平台和生态系统,但在将移动端作为策略重点的几年时间里,截至2014年12月Windows Phone还只有不到4%的市场份额(据IDC数据)。而PC端的增长面临的形势也并不乐观,越来越多的廉价笔记本采用Google免费的Android操作系统,为了保住这块市场,微软去年被迫降低250美元以下的Windows软件授权费。这直接影响了财报,在微软最新的财报中,PC端的Windows软件收益从前一年的176亿美元降至169亿美元。

在早前的分析师电话会议中,纳德拉援引一名分析师的话表示,“微软必须有面对事实的勇气。”

纳德拉上台后一个重要的举措就是让微软的软件和服务尽可能多地在各种平台上运行,包括竞争对手的平台,以软件生态系统和扩张为主要目标,从而伺机销售它们的订阅式收费软件与云服务。

在Windows系统的移动设备落后于对手时,在对手平台上运行自己的软件称得上曲线救国。就在23日下午,微软又宣布将和包括三星、戴尔、和硕等在内的全球多家OEM、ODM厂商进行全球战略合作,将Office Mobile、OneNote、OneDrive和Skype等自家软件预装到这些厂商生产的智能设备当中。微软BD执行副总裁 Peggy Johnson指出,微软正在重新思考其业务拓展的模式。作为公司移动发展战略的一部分,本次预装合作帮助微软在多平台、多设备的服务上迈进了一大步。

但微软更大的野心在于它们即将更新的Windows 10系统,按照此次的免费升级计划,未来会有更多的用户使用最新版的Windows 10。

微软急于摆脱原有的操作系统。Windows 7诞生于2009年7月,在它之后微软已经推出了两个大版本Windows 8和Windows 8.1,今年很快就将推出Windows

过去6年,微软在资本市场依然受到青睐



10——即便是这样,市场分析公司Net Applications的数据显示,截至2014年12月,Windows 7的市场份额是54.57%,而Windows 8的市场份额目前仅3.28%,Windows 8.1则为8.3%。

微软自己都开始“吐槽”Windows 7这款陈旧的系统。在早面对游戏开发者召开的2015年游戏开发者大会上,微软Xbox事业部独立开发者项目负责人Chris Charla在演讲时展示了一张名为“微软2014生态系统情况”的PPT,他用一台过时30年之久的IBM XT个人电脑作为Windows 7平台的图标。

无论微软还是外界,都认为Windows 10与之前的操作系统不同。首先是它的互动性大大提高,微软称,这是一款非常接近iOS的系统。此外,它大大提高了适配性,大到企业集成操作系统,中到PC、平板电脑,小到智能手机,更小到物联网设备当中的单片机甚至是一个传感器,同一套内核的Windows 10都可被采用。

纳德拉表示,“跨平台移动体验是非常重要的内容,这也是未来我们的主要工作。我们希望人们在日常生活中爱上Windows。”

微软此时此刻的想法再清晰不过,让用户多使用,而不是销售。而更长期的想法是,这些使用正版Windows的用户,有可能花钱购买微软的其他产品,比如Skype和Office 365,这正是所谓的订阅式收费软件。

这是一个传统的软件商在尝试向互联网转变,有点冒险,短期内也许难以带来现金收益,而长期收益,需要市场来验证。■





>> 统一饮料的主要品类都远离了具有快速增长潜力的细分市场，并且缺少爆款。

## 统一危机

面对正在萎缩的饮料市场，统一饮料需要更聪明的打法。

文 | CBN记者 林仲

没有什么比一个过度竞争的市场更让人难受的了。统一遇到了麻烦。

在刚发布的2014年度财报中，统一饮料业务的收入同比下降7.6%，净利润同比下降17.02%。2014年，统一的饮料业务收入为140亿元，占统一集团总收入比例的62.3%。

和大部分的传统企业一样，统一遇到了饮料行业的寒冬。2014年饮料市场整体销售量同比增长2.6%，对比2013年6.9%的增长率，有明显放缓的趋势。更糟糕的是，统一饮料的主要品类都远离了具有快速增长潜力的细分市场，并且缺少爆款。

统一饮料的品类主要分布在茶饮料、果汁和奶茶3

个细分市场。根据尼尔森公司的数据，2014年，中国茶饮料市场（不含奶）销售额下降3.6%；果汁市场的销售额下降1.4%，其中统一产品集中的低浓度果汁的销售下降更为明显；奶茶品类增速放缓，增长仅为1.1%。

“过去几年，茶饮料市场经历了一系列重大变化，无糖宣称日益普遍，健康益处对许多消费者而言仍然是最重要的，将原味与健康益处关联起来有助于品牌脱颖而出。”英敏特饮料行业的研究员张一在2014年2月关于中国茶饮料行业的一份调研报告中指出。

尽管统一绿茶在2014年通过互联网营销强调绿茶的健康概念，希望提高消费者的绿茶饮用频率，但是从本质来说，冰绿茶产品有各种添加剂成分，远远无法称之为“健康”。和竞争者相比，康师傅即饮茶品类（含奶茶）的市场份额为53.9%，同比上升2.1%，压制着统一茶饮料的表现。

统一果汁产品的表现也令人担忧。“果蔬汁已成为中国消费者的日常饮品，因此品牌靠转变非果蔬汁饮用者成为果蔬汁饮用者来拉动销售收入的空间非常有限。未来的增长机会主要来自于消费升级。”英敏特饮



## 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

**CBNweekly**  
第一财经周刊

料分析师邱昊告诉《第一财经周刊》。而统一在高浓度的果汁产品中此前并无新产品投入,未来它不仅面对老对手康师傅和百事的激烈竞争,还有来自新对手的挑战,如味全的果汁产品,会抢走统一的消费者。

失去了这些高增长品类的增长空间,统一饮料将它的目光投向了年轻人。去年,统一冰红茶签约了90后高人气潮星吴亦凡;统一多果汁系列则续约韩国明星张根硕,并且启用韩国当红明星朴信惠,与土豆网举办“漂亮C-Girl”的选拔赛,以此吸引90后年轻消费者对于品牌的关注。

统一也在奶茶产品上做了很多的尝试,比如下半年推出了新品牌“晴蓝奶茶”,将主力的“阿萨姆奶茶”进行渠道下沉,拓展乡镇市场。

这种营销和渠道方式并非毫无作用,但中国饮料行业正在面临一场洗牌,饮料企业需要更具有变革性的创新。

长期以“渠道为王”的中国饮料企业正在面临品牌的危机。娃哈哈2014年销售额下滑7%,和当初千亿元的目标相差甚远。娃哈哈面临的“运营成本上涨,但产品价格却涨不上去”的困境也是中国饮料企业的通病。

“通路费用的大幅上涨,占用了营销费用的成本,但产量无法大规模提升,就会面临亏损。”一位三得利的离职员工告诉《第一财经周刊》。去年3月,三得利品牌授权汇源10年,汇源仅花了1.18亿元的新股就换得了三得利的饮料工厂,并且还获得了品牌。之所以能以如此低的价格完成交易,也是由于三得利饮品每年在中国仅有20亿元左右的销售规模,难以逃脱亏损的结果。

市场不佳的情况下,统一还面临着人员动荡。去年11月,统一企业中国控股有限公司总经理侯荣隆离职,来自方便面事业群的刘新华接任掌管统一。“华东有些营销部门13人走得只剩2人。”统一内部人士近期向媒体透露。

在统一发布财报之后的一周,康师傅也发布了2014年度财报。康师傅饮料业务的净利润为7165.6万美元,同比增长1.35%。尽管稍逊于统一7.02亿元的净利润,但康师傅发布了两个可以振奋市场的好消息:去年2月康师傅和百事联盟成为了上海迪士尼的饮料合作商;今年3月,康师傅又和星巴克达成协议,将负责在中国内地生产、销售星巴克的即饮饮料产品。

行业陷入瓶颈,对手又如此积极,这对统一都不是好消息。□

联系编辑: linzhongmin@yicai.com





>> 李宁和小米合作的智能跑鞋能否获得消费者取决于李宁对于品牌的重塑能力。

## 李宁还在努力抓住年轻人

李宁打算同小米合作生产一款智能跑鞋，他仍在不停地为公司寻找未来。

文 | CBN记者 李博

尽管李宁重新掌管了李宁公司，但这家公司的最新财报还是不漂亮。

3月19日，李宁公司公布2014年财报，亏损额由3.92亿元上升至7.81亿元——这已经是连续第三年亏损。收入的增加是这家饱受库存压力的公司为数不多的利好成绩——李宁公司在2014财年收入提升至67.3亿元，较前一年增长了15.5%。

李宁的回归是由于公司CEO一职的空缺导致的。作为股东之一TPG投资集团的代表，职业经理人金珍君2014年11月卸任公司CEO一职，金在2012年空降李宁公司后，为这家本土企业制定了重组和战略转型的调整规划。

李宁公司发布公告称，李宁在过渡阶段将以公司执行副主席及执行董事留任，而这家公司的董事会目前仍然在物色人选担任这一职位。

李宁回归最重要的目标便是使品牌重新获得盈利的能力。在2014年，李宁公司一直处于战略收缩的状态。除了在体育营销方面放弃传统的体操项目的赞助，

截至2014年年底，李宁品牌共有4424家加盟店，比2013年降低了11.3%。但同时在直营店网络进行了扩张，新开了276家门店，达到1202家，同比增长了29.8%。

李宁希望通过两年时间提升产品、渠道和零售运营能力和效率，同时降低公司运营成本。

这种改变的一个体现是，他自己在回归公司后，正尝试用更深层次的方式介入公司的管理。

李宁对媒体表示说，“过去一段时间，公司一直在开展管理扁平化的尝试，现在公司已经没有市场部了。公司的管理架构设置是以产品为导向。目前，向我本人直接汇报的人数为50人。”

一位参与过李宁公司产品推广竞标的人士对《第一财经周刊》表示说，李宁现在会亲自去看产品推广方案，甚至包括同代理公司讨论产品后续推广过程中的定价、口号等细节。

从转型方向来看，李宁的选择仍然是在延续金珍君时期制定的提升效率、降低库存和成本的转型战略。

所谓转型期，就是指一家公司不停寻找未来方向。最新的一个尝试是，李宁公司希望进入到智能跑鞋的细分市场。

3月16日，李宁公司与小米手环制造厂商华米科技达成战略合作协议，两家公司一起制造新一代智能跑鞋，首批产品将于第三季度推出。李宁公司在公告方面称，小米手环的设计团队将为李宁品牌的跑鞋设计智能芯片，这些芯片将包括收集运动数据、步态分析等功能。

这意味着李宁公司希望抓住年轻消费者在数字和运动相结合方面的需求。这种同互联网公司的合作对于本土运动品牌还是第一次。李宁公司在这次合作中看似获益更大，小米能够帮助李宁公司切入智能跑鞋领域，这一直是运动品牌老大耐克深耕的方向。除此之外，小米通过产品设计和营销粘住粉丝的能力也是李宁品牌急需需要的。

这个举动对长期面临艰难的李宁公司帮助有限。消费者是否会埋单李宁品牌的智能跑鞋取决于李宁在渠道和品牌上的重塑，回归零售行业的本质才最为关键。

一位不愿透露姓名的市场分析人士对《第一财经周刊》称，李宁未来的改变，仍然取决于经销商和库存问题能否更快解决；另一方面，围绕核心赛事CBA以及核心明星资源的利用，对未来李宁的改变也将起到重要影响。■



## 忘掉传统的清洁方式 管理你的过敏原

Jason是一家电商平台的销售总监,正值销售旺季,工作异常繁忙。就在这节骨眼儿上,两岁的小儿子Radon感冒发烧加上过敏性鼻炎,让人非常心疼;自己眼睛结膜充血伴有异物感,奇痒难忍;太太佳慧仿佛也被传染,喷嚏一个接一个。不同的过敏症包围了Jason一家,有没有一个简单有效的解决方案呢?众所周知,对于过敏症患者最好的解决办法就是脱离过敏原,使用能高效铲除致敏“元凶”的吸尘器。戴森吸尘器所提供的功能组合,确保了过敏症患者在各种环境里得到真正全面呵护。

文|筱欧



据报道,全球大约有4亿人受过敏困扰,而致病“元凶”大多始于家居、办公室等室内环境中,无法被肉眼察觉而时常被人们所忽略。以Jason的家居环境为例,室内灰尘可能含有PM2.5,过敏原、尘螨、尘螨粪便和霉菌,它们存在于房屋的各个地方,却往往因肉眼不可见而被忽视。扫地和拖地仅仅能转移灰尘,而不能完全去除灰尘。接触到这些潜在的有害灰尘可能引起皮肤问题,吸入它们则可能引起短期或长期的呼吸问题,例如Jason一家大小遇到的过敏困扰。所以,你需要这样一个工具,来帮助大家有效的清理这些致敏“垃圾”,管理过敏原。

令人兴奋的是,利用戴森科学家们的专业知识和内部微生物实验室,戴森已经开发出了自己的系列吸尘器,具有强大持久的吸力,消除各种微小的,通常肉眼不可见的灰尘。戴森最新款无绳真空吸尘器DC62采用了戴森最新核心技术,既具备无绳的灵活性,又配备强大的主机。戴森数码马达V6, 2 Tier Radia 双层多圆锥集尘气旋和重新设计的镍锰钴电池共同驱动DC62,提供恒定的超强吸力,让你的房屋摆脱灰尘和过敏原。让我们来看看Jason一家的使用心得。

Jason家有一只小狗杰西。因为有这个特

殊的家庭成员,佳慧对室内生活环境的管理和照顾非常用心。“我喜欢使用戴森吸尘器因为它能帮助我保持最理想的洁净状态。它能快速地完成清洁工作,比起使用拖把或者扫帚,要有效得多。”佳慧告诉我们,“每天陪伴在身边的宠物,其实是PM2.5的绝佳载体。”对生活在城市中的家庭而言,室内灰尘中的PM2.5、尘螨、尘螨粪便是引起过敏根源。一张床平均包含多达1mn的尘螨粪便。“大家要重视清洁这些之前忽视的区域。戴森吸尘器不仅能帮助我清洁地面,还能帮助清洁其他表面,例如我和我儿子的床垫,以及其他房间内被忽视的区域,像是床下、灯罩上等。”佳慧分享道。

相较成人,儿童和婴儿单位体重吸入的有害灰尘更多,因此当吸入这些有害灰尘时,他们会受到更大的伤害。他们的体型更小呼吸却更快。同时,相比健康的成年人,儿童不成熟的免疫系统也可能使他们在面对这些潜在的有害灰尘时更危险。平均来说,婴儿一天的呼吸频率是成人的4倍以上。所以,要保证Radon的健康,唯一的控制途径就是消除从房屋内各处的地面以及其他表面消除问题的根源(有害的不可见灰尘)。

Jason家虽然只是个案,但过敏作为一种

“文明病”,受到越来越多人的重视。去年8月在北京举行的第八届过敏性疾病国际高峰论坛上,上海交通大学附属第一人民医院洪建国教授表示:“年幼人群发病率大大高于中老人群,年轻的白领、儿童和刚出生的孩子属于高危人群。”因此,选择一款全能又有效的吸尘器是保证家人健康的必要之选。选择吸尘器时,你需要确定该产品不仅有强劲的吸力和持久的续航力,同时还有坚固的设计以及完美的密封,也就是说,它不会让机器内的脏空气再次回到室内。戴森DC62已通过英国过敏症基金会认证,对过敏症来说是安全的产品。全球有450万人已经选择戴森无线吸尘器。面对不同的清洁位置,所需要的清洁工具也不一样,戴森DC62随机附送7个吸头,为用户提供全方位清洁。一台强效吸尘机配合合适的清洁吸头才能做到事半功倍。■

戴森是一家全球知名的技术公司,总部设在英国。戴森研发与制造吸尘器、无叶风扇以及干手器。1/3的戴森成员都是工程师或科学家。戴森具备流体、机械、电机工程领域的专业知识,并被认为是唯一拥有自己的室内微生物实验室的吸尘器公司。

《第一财经周刊》出于传递商业资讯的目的刊登此文,不代表本刊观点。本栏目由本刊市场部企划制作。



## 当汽车戴上Google Glass

点火,起步。车与车之间,甚至车与城市之间的种种状态将在你眼前上演——在眼前的那块挡风玻璃上。

文|CBN记者 李博

制图|彭奥

公路上,两辆跑车正在进行一场急速追击。后面汽车的挡风玻璃上显示着前车的速度、间距。当两车距离逐渐拉短时,玻璃上的虚拟箭头还投射到了路面上。

如果已经拍到第7部的好莱坞大片《速度与激情》还会继续拍下去的话,上述情节或许将会出现在该系列的第17部中——当然,也可能更早。

事实上,在很多关于未来的电影里,你早已看过这样的场景了。而科幻电影往往是现实走向的投射。

2014年,捷豹路虎接连公布了一款拥有虚拟引擎盖的概念车,以及一项研发中的虚拟挡风技术。

前者利用摄像头,即通过虚拟成像技术使车辆前部达到“隐形”效果,让驾驶者在车内便可获知前方的地形状况。后者则可将车辆预警信息、速度、导航数据以及行车路线等等都投影到前窗上。它甚至还可以规划最佳行车路线,并且通过与显示屏上呈现的“前方虚拟汽车”飙车来增长车技(或仅仅是娱乐)。捷豹路虎称,这项技术有可能在10年内投入生产。

其实,将各种行驶参数投射到挡风玻璃上的抬头显示屏(HUD),对于汽车来说已不新鲜。

它的诞生受战斗机所使用的视觉投射技术启发。该技术可以让飞行员在查看速度和方向等关键数据的同时,观察天空周围的情况。而1999年之后,包括宝马3系、梅赛德斯-奔驰C级,以及凯迪拉克ATS等豪华车车型,都开始提供这种能显示标志和方向的显示屏。

虽然现在尚不存在将整块挡风玻璃作为HUD的技术,但其空间利用率正越来越大。

2014年12月,捷豹路虎公布了它那项名为“360度虚拟城市挡风玻璃”(360 Virtual Urban Windscreen)技术的最新进展。现在,车顶和前舱之间的连接柱在抬头显示屏已能呈现出透明化的效果。

为了做到这点,显示屏被嵌入车内,以方便摄像头随时将外部环境传输到屏幕上,这将帮助驾驶者看到

## 汽车未来挡风玻璃可能实现的技术



处于盲区的情况。

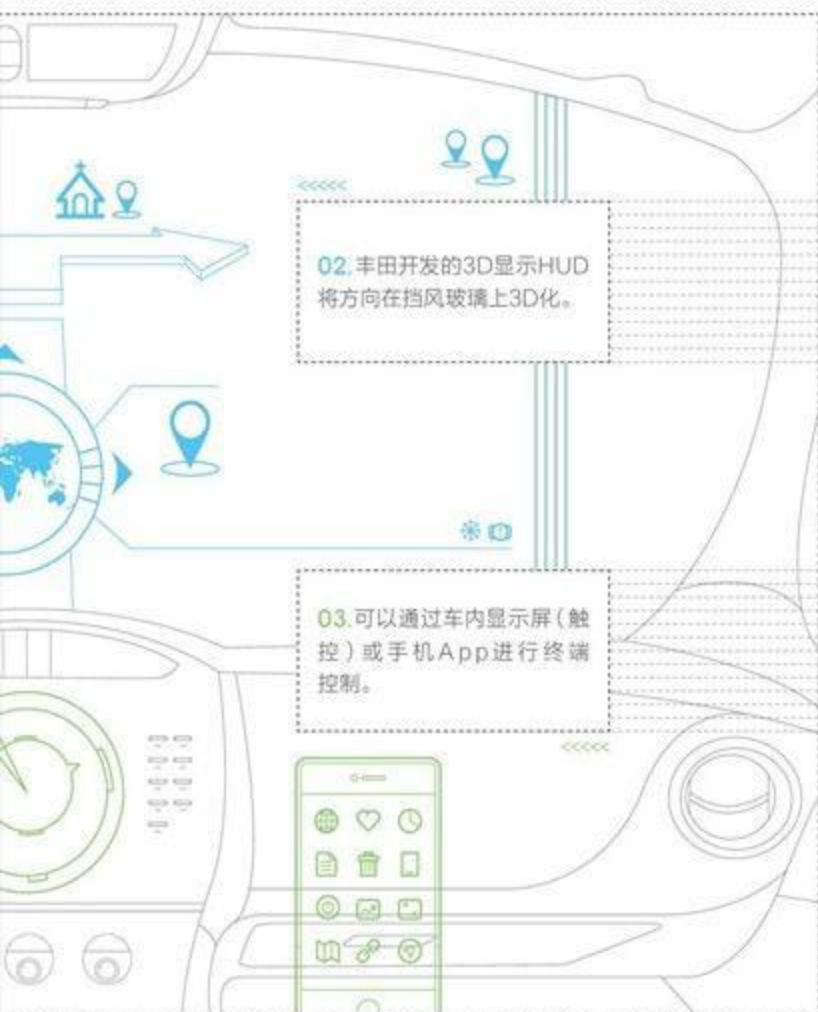
而日本汽车制造商丰田不久后也发布了一套利用虚拟现实技术的新风挡系统。在前方出现行人、行驶的汽车或者其他障碍物时,汽车的雷达会捕捉它们的距离,并且通过各种信号将上述物体所在的位置在抬头显示屏上以3D形式标示出来。

丰田研发中心智能计算部门研发总监Ken Oguchi说,这个技术可以精确地描述前方各个物体(人)的位置。“你们可以知道行人就离你的车30米远。”

尽管Google Glass不是那么的成功,但它确实把虚拟现实的“黑科技”带到了公众视野中。而照这样发展下去,难保有一天,你汽车的整块挡风玻璃会俨然变成一副硕大的Google Glass。

要知道,现在佩戴各种搭载虚拟现实技术的可穿戴设备去驾驶汽车可是有一定风险的——就像那位戴着Google Glass开车的美国女程序员一样,虽然加州法院最后判定她无罪,但法律法规制定者们仍然对这种





资料来源:根据公开资料整理

虚拟现实设备对驾驶可能存在的干扰表示担忧。

这让诸如Google Glass等可穿戴设备无法入侵汽车内部。这个融合了摄像、计算、感应等技术的领域,将最擅长做这些的IT公司们隔绝在了门外(即使可能只是暂时的),也给了汽车公司们大施拳脚的机会。

现在,手机和移动互联网已经让车内的人机交互体验发生了根本的改变。越来越多的汽车公司意识到,只有提供一些差异化且革命性的东西,才能打动越来越挑剔的用户。而相比社交,以什么视角观察前方路况这种和驾驶更为相关的功能更需要汽车公司来提供。

捷豹路虎特别车辆运营团队总监John Edwards就对《第一财经周刊》表示,与虚拟现实相结合的驾驶体验,是在汽车研发设计中回应用户新需求的表现。

汽车公司研发新一代HUD技术首先出于安全性的考虑。当你无需费劲地查看周围的路标,其信息会呈现在与你视线平行的车窗玻璃上时,开车无疑会轻松、安全很多。而防止司机分心和感官疲劳也是HUD技术的

一个重要课题。

另外,车载HUD也拥有巨大的增长潜力。据市场咨询机构IHS的统计,在2010年,装有HUD的汽车产品全球销售量仅为38万辆,只占当年全球汽车销量的大约0.5%。而2014年,这一数字已增长到了230万辆。IHS认为,2021年,该类产品可能增长至1100万辆。

除了汽车公司,这一新的驾驶体验,同样也给汽车零配件制造商们带来了新的机会。德国汽车零配件制造商大陆集团预计,2017年,其带有虚拟现实HUD技术的产品将进行量产。

目前,该产品正处于研发后期。它在导航时,当遇到前方拐弯,该产品会呈现出路面上出现箭头指示的效果。同自适应巡航控制系统(ACC)结合后,它也能在屏幕上标记出所检测到的前方行驶车辆。

然而传统的HUD还是紧贴方向盘上方,并且为了避免驾驶员分散注意力,只是一个小正方形。如果达到最终理想——将整块挡风玻璃HUD化,还有很多挑战。

比如虚拟现实的摄像头需要不断监视驾驶员的头部位置,使得投影机可以让显示屏上真实物体的图像与驾驶者的视线相对齐。

这同时也对HUD的设备灵敏度、成像清晰度、颜色等方面提出更高的要求。日本半导体供应商日亚化学就宣布,将为汽车公司的新HUD制造蓝色和绿色的激光二极管。这些激光二极管将有助于更大范围的视觉呈现,扩展虚拟成像的色彩范围和对比度。

此外,实时变化的信息也需要快速显示到屏幕中,而这取决于摄像头的传感器。图形技术公司英伟达的市场总监Danny Shapiro曾在CES上表示,随着汽车公司在HUD技术上的投入,市场对传感设备的需求会越来越大,标准也越来越高。比如小幅HUD成像和全幅成像对投影的信息和数据的要求就不太相同。“HUD现在只是一台投影机,我们需要做的是开发一个为汽车平台使用的运算平台,而不仅仅是固定功能的运算模块。”

而更富有想象空间的地方在于,HUD虚拟现实技术与云计算的结合,这会使显示屏上不仅显示出车与车之间的状态,甚至汽车与城市之间的种种状态。

捷豹路虎就表示,它的360度城市风挡技术在未来将同云端的数据连接,如此,行驶过程中,目的地的车位,甚至最近加油站的油价都能提前投射到屏幕上。

或许最终,眼前的那块玻璃将起着和身边的智能手机类似的作用。■



## Fast 快公司\*

主编 | 董晓常 高宇雷



3年1000万用户，难吗？

/ 快公司

59



换种方式工作 / 创业

62

# 雅虎撤吧，把人留下！

雅虎彻底离开中国，并不让人感到意外。但随之展开的人才争夺巷战则夸张得让动作变了形——中国的创业公司和整个互联网产业，你们到底是有多缺人？

文 | CBN记者 张睿 唐晚霞 实习记者 朱煜霄

裁员裁出了自豪感，这事儿真不寻常。

“你是雅虎的吗？”3月19日和20日两天，雅虎北京研发中心（以下简称“雅虎北研”）所在地清华同方科技大厦周边的所有公共场合都成为了争夺人才的场地——写字楼大厅、咖啡馆、饭店，甚至马路边，都被闻讯前来的互联网公司HR挤满了，他们拿着易拉宝以及临时打印出来的职位需求，抓着楼上下的人就这样询问。

外界的反应远远超出了雅虎人的想象。

他们也是在前一天上午才得知了这件事。专程从美国飞到北京的一位雅虎高级副总裁在全员会议上宣布了总部关闭北研的决定。雅虎北研的创始人、总裁张晨显得有点激动：“你们都从雅虎北京毕业了！”一位雅虎员工对《第一财经周刊》形容当时的感觉，“此后，雅虎对于中国，也许是永别。”

但他们的悲情很快止于楼下的阵仗。

雅虎北研的HR白静在朋友圈公布了一组数据：新建的雅虎招聘群两小时内涌入300多名互联网公司HR和猎头，5小时左右爆满；她的个人微信号一天新增好友400余人；全都要求推荐雅虎工程师……“不解散不知道自己公司多牛！”一名年轻的雅虎工程师转发了HR的消息并评论道。

雅虎员工的技术和素质自然是吸引这些公司的重要原因。

2009年6月成立之后，雅虎北研一直作为雅虎全球业务的重要研发中心之一，承担着广告平台、云计算、个性化和移动等业务。

当时所有人马都在西二旗，只有十几个人。如同张晨当时强调的，雅虎北研不像其他跨国公司在中国一样，只做“边边角角”的业务，而要做最核心的产品。

广告是他们参与总部研发的第一个产品，这后来也一直是雅虎北研最重要的业务方向。随着其后快速扩张，团队人数不断增加，办公地点3年换了3个地方，从西二旗、清华科技园，最后搬到清华同方，占据了D座的10、11、12三层楼。

现在，雅虎遗留的300多名人才，除了选择去美国总部的，从应届生到资深员工都成了中国互联网公司争夺的焦点。

这也是雅虎与诺基亚的不同之处——塞班、WP技术人才市场需





求太小了,而无论广告还是云计算等业务,在中国的互联网行业都有相当多的实际应用,抢人的公司大都从事着相关的业务。

雅虎前员工杜斌说,雅虎广告产品与他现在所在的品友互动的需求“非常匹配”,借助熟人优势,品友互动的HR已经把这些员工的联系方式都要过去了。这家本土公司已经成立了8年,在这个细分领域占有一席之地。

“现在互联网本身人才流动比较大,高精尖的产品经理和技术大拿是我们最急缺的,”风行网的一位HR对《第一财经周刊》说,“但是牛人各个公司都在抢。”

过去两年的创业热潮,让互联网人才的缺口骤然放大。

根据清科的数据,2014年,中国创投市场共发生投资1917起,涉及金额168.83亿美元,平均投资规模达986.17万美元。其中,1120起投资于初创期项目,约占投资总量的58.4%,为近10年来的最高占比。

更多的资金涌入了创业公司领域,但人才始终是一个问题。

“整个中国互联网公司不管是BAT这样的巨头,还是创业公司,现在都极其缺少技术人才,这个缺口非常大。”专注于互联网领域的招聘公司拉勾网CEO马德龙说。

这家公司在雅虎解散后表现得异常兴奋。19日下午2时,拉勾网带领腾讯、京东、新浪、优酷土豆等10多家公司在清华同方科技大厦一层的江南赋饭店拉开>>

>> 2015年3月19日,雅虎宣布即将关闭北京研发中心,一些公司派人到雅虎北研楼下“抢人”。



## 互联网从业者最爱去哪些公司？



数据来源：拉勾网《2015年互联网人才流动报告》

专场。

到了第二天晚上，CSDN组织的专场招聘会则吸引了联想、亚信、平安、易到等企业参加。在这些招聘会上，企业HR和技术高管搭配，直接拉人面试。平安科技研究所的一位副所长在现场表示：“只要合适，我们愿意签下所有（这次从雅虎离职的）人。”

也许是供需严重不平衡，与互联网公司和招聘网站的狂热相比，雅虎的员工们却显得额外冷静——他们有足够多的挑选时间。

作为一名雅虎北研的老员工，李江在这里工作了6年，用他的话说，从小到大待得最长时间的地方，除了家里，第一是大学，本科加研究生7年，然后就是雅虎。

雅虎内部的工作状态并没有外界想象的那样轻松。“在雅虎即使做一个很小的产品，背后也是非常复杂的，”李江说，“要保证全球的服务不能中断，还要考虑时区、货币等问题。”

这样的工作经历为李江带来了收获和职业资本。“能够学习到真正的全球化产品在技术上怎么做。”李江接触的都是最核心的技术，即使放在国内互联网公司也同样适用。也正因为如此，李江一直没有离开雅虎。

但从2012年7月起，梅耶尔上任后，身在北京的李江也明显感觉到了一些变化，团队人员规模慢慢稳定，甚至略有收缩。梅耶尔对雅虎的改革大刀阔斧，收购众多，但雅虎公司的前途未见得清晰。

这些方向上的担忧，让雅虎北研也开始面对人才流失的压力，校园招聘成为其补充人员的主要渠道。就

像Google一样，雅虎也对名校毕业生情有独钟。每年的校园招聘宣讲会，雅虎北研只在8个学校进行：清华、北大、北航、北邮、中科院、复旦、上海交大、浙大，所有新员工基本都来自这些学校。

一位去年11月拿到雅虎Offer的浙大学生说，他当时确实拿到不少Offer，包括杭州以及北京的公司，最终选择雅虎的原因还是薪水和福利吸引人，而且更看重整个团队素质。这位浙大学生本来是要在今年4月入职的。和他同一批的应届生有30多个，今年1月这批人还一起去雅虎总部参观，与未来的领导和同事见了面。如今，雅虎北研关闭，这批还没正式入职的应届毕业生也将获得3个月的薪水作为补偿。

中国的人力成本优势正在消失，远距离沟通成本高居不下，雅虎北研的关闭其实是在意料之中的。在此之前，雅虎已经在印度和加拿大分别裁掉了400人和200人。在激进投资者的压力下，梅耶尔承诺通过裁员削减运营成本。

“雅虎要变得更小更快。从资本角度来说，没有理由保留北研。”作为6年的老员工，虽然从情感上很难割舍，李江仍然表示对公司决策的理解。但遗憾是肯定的，一位在雅虎工作3年的工程师形容自己的心情，“就仿佛是，你学有所成欣然毕业，却发现母校停办了。”

雅虎负担不起的人力成本，创业公司也很难承担。除了微软等大公司，堵在楼下的300多家互联网公司不见得都有招聘的实力和能力。

随着媒体的加入，许多公司甚至把此次抢人当成了难得的曝光机会，就连链家、e袋洗这种传统行业背景的新晋公司也参与了进来。

被狂轰乱炸的雅虎北研员工已经有点招架不住了。李江自己的数据是，周三周四两天，每3分钟一个电话，一个小时20个电话，大公司、小公司、HR、猎头甚至CEO都找上来了。

雅虎北研员工对这些招聘会并没有太高的热情。“我没有直接去和楼下聚集的HR们联系，更多的是通过以前的同事、同学和朋友推荐介绍。”一位雅虎工程师表示。到20日晚上，出现在招聘会上的雅虎员工只能以个位数计了。

雅虎为近1/3的人提供了到美国总部工作的Offer。从这周开始，李江要为从美国过来的团队进行培训，以便他所负责的业务能够顺利整合，培训为期6周，他还很有时间可以考虑。■





>>> CEO刘畅希望一起作业网向数学和中学进行拓展。

## 3年1000万用户，难吗？

一起作业网希望做成K12在线教育的大平台，但它只选择了一个最小的切入口开始——英语听说作业。看起来，它似乎找对了路。

文 | CBN记者 吴杨盈莹

图 | 王卓



作为北京市通州区一所小学英语老师，李颖也开始触网了。她所在的学校引进了互联网教学。在互联网教学的网站上，李颖给学生一周布置3次英语听说作业。学生回家在自己的电脑上完成单词听读、课文朗读、绘本故事等任务。电脑系统会自动记录学生的任务完成情况，同时根据发音给出相应的分数。

“孩子们觉得做作业就跟玩一样，积极性特别高，我们老师管理起来也很方便。”李颖对《第一财经周刊》说。她此前最大的烦恼，是学生的听说能力太糟糕。一个四五十人的班级里面，常常只有10多个学生能够在课堂上流利地朗读英文。自己布置的朗读作业，学生们回家完成的效果也不好。许多人要么不读，要么随便乱读。老师除了课堂提问和单元测验，并没有更多约束学生练习英语听说的办法。

一起作业网就是这样一家通过互联网和计算机辅助K12学校（指从幼儿园到12年级的基础教育阶段）进行教学的网站平台。平台以线下班级为用户单位，支持小学英语和数学的在线作业和专项练习。目前全国有31个省市的4万多所学校正在使用一起作业网，覆盖学生人数超过1000万。2015年2月18日，一起作业网宣称完成1亿美元D轮融资，估值达到6亿美元。这是截至目前中国K12在线教育领域单笔数额最大的一次融资。

一起作业网的CEO刘畅受邀加入这家公司的时候，他还弄不太清楚状况。2011年年初，他刚从新东方助理副总裁的位置上离职，正在寻找自己的创业项目。两个月后，投资人徐小平找到他，说要邀请他加入一个“颠覆新东方，改变世界”的项目。他决定过来看看。

当时的公司还不叫“一起作业网”，使用的是“朗酷科技”的名字。朗酷科技在2007年由3个在硅谷的中国年轻人创办。他们发明了一项技术，能够使用计算机给人的英语读音打分。软件对人发音识别的精细程度很高。用户对着电脑读“Computer”，软件会告诉你是“com”“pu”还是“ter”上的发音有问题。

徐小平和王强看到了朗酷的这项技术，两个人都很感兴趣。徐小平往里面投了5万美元的天使投资。但王强觉得这只是一门技术，还不是一个产品，没有参与投资。2009年下半年，徐小平又追加了100万美元的投资。王强这时觉得产品出现了雏形，也开始带着大量资金进入，自己担任朗酷的董事长。

朗酷的管理层在这三四年里发生了不小的变动，3个创始人都陆续离开。徐小平于是找到刘畅，希望他能够加入担任CEO。新东方的经验告诉他们，口语市>>>



66

中国的家长会愿意为了错题付费,也会给好的内容埋单。

99

场只占英语培训市场的2%。如果朗酷想要赚钱,只能从应试上想办法。“语音技术如果能够进入公立教育系统,将来大有可为!”徐小平用他一贯激情的语气试图说服刘畅。刘畅的回答是:“给我1个月的时间想想。”

刘畅决定到全国不同城市中,去看看中小学英语教学的实际情况。他用一个半月的时间,走遍了北京、沈阳、湘潭、葫芦岛等多个城市。他挑选的这些城市包括了全国好、中、差三个层级发展水平,同时是自己曾经工作过或者有朋友居住的地方。在没有其他帮助的情况下,他只有通过人脉关系网络,才能让自己顺利进入学校调研。

刘畅发现,许多所学校的老师在给孩子们上课时,都将“Unit Six”读成了“油耐特细克斯”。而且英语老师发音不好的问题,城市级别越低越明显。看到这些小学里的英语教学情况,他对项目开始有了信心。

“语音打分技术可以用在两个方面。一个是成人来自学,另一个是给70万老师用来改变几亿小学生的事情。如果学校用了这项技术,完全可以取代点读机、复读机、磁带和光盘这4样东西。在美国也已经有类似的小学教育网站BrainPOP可以借鉴。”刘畅对《第一财经周刊》说。

刘畅觉得自己一下子把项目的商业逻辑理清了。他回来找到徐小平,同意加入朗酷科技。2011年10月,改版后的“一起作业网”正式上线。它给自己的定位是做一个K12在线教育平台,但它选择的切入口很小——小学英语作业。

在新东方工作过10年的刘畅了解,中国什么样的人愿意为了教育付费。“不是学霸,也不是学渣,而是学中。而且学生不会自动自己来交钱,是学中的爸妈硬拉着他们,把钱拍在交费的台子上。”因此他认为,一起作业网必须做一个包括老师、学生、家长三方在内的平台。没有老师就不会有黏性,没有家长就没有人给钱。

覆盖三方用户的平台很容易铺得太大,浪费资源且在各方面都做不出成果,这也是刘畅所害怕的。他最常问自己的问题是:能不能做得小一点,再小一点?一起作业网的目标是从小学一年级到高三,覆盖全科作业。但刘畅最后决定,只从小学英语的听说作业做起。

下杂志  
XIAZAZHI.COM

在做这个决定上,小学各科老师的用户画像分析帮了刘畅不少。他发现数学老师是50多岁的老头,戴着塑胶眼镜,保守严肃,对互联网一窍不通。英语老师是28岁的年轻女性,淘宝重度患者,天天刷微博微信。

“小学英语老师是中国小学老师中最年轻的一批人。大多数老师对互联网不熟悉,从英语老师入手能够省下互联网产品的用户教育成本。”刘畅说。

一起作业网必须进入公立教育系统,这是刘畅和团队的共识。为了争取到第一批学校用户,刘畅自己做起了销售。他拿着一张简单的宣传单,一连跑了10个城市,在每个城市寻找一个能够帮助一起作业网进入学校的人。当时他对如何推广没有太多头绪,找的人里什么身份都有,包括局长、校长、教研员。只要觉得有希望,他就上门拜访。

学校对一起作业网的功能很感兴趣。这套系统能够解决老师读音不好的问题,也能让家长省下买复读机之类设备的钱。然而说服学校的最大难题是,怎么样让他们相信一起作业网永远免费。

学校并不相信这个年轻人所说的话。他们觉得,刘畅所说的免费只是一个圈套。从第一所学校开始,刘畅听到最多的就是这样的质疑:“收钱吗?以后也不收钱?那你们怎么活?年轻人,别再忽悠了,这个我见多了。”甚至有校长以为,一起作业网的盈利模式是作业免费,麦克风收钱。

刘畅不知道,该怎么向这些不熟悉互联网的校长们解释清楚互联网的免费模式。他想来想去,用中国大多数人最熟悉的即时通讯软件QQ打起了比方。“比如QQ也一直都不收钱。最后是通过黄钻这种商业模式获得收入。”校长们似懂非懂:“哦,你们是靠广告?”甚至不同的人对他们的盈利模式都有自己的一套想法。刘畅只好顺着他们的思路点头,最后终于成功让他们相信一起作业网会一直免费下去。一起作业网上线的第一个月里,刘畅获得了第一个公立学校用户——湖南湘潭市湘潭县百花小学。

打入公立教育系统的艰难,让刘畅和团队开始动摇。他们怀疑这一步是否有必要。也有人提议,是否可以绕开公立教育系统,直接跟老师个体合作,直到用户的反应帮他们做出了正确的判断。

一个家长从北京郊区开了两个多小时的车,找到一起作业网的公司总部。家长很生气,投诉网站的插件下载不下来,希望一起作业网立刻帮他解决问题。刘畅和团队一边处理,一边小心翼翼地问:“网站这么难用,



为什么不放弃使用？”家长回答：“因为这是老师布置的作业，小孩一定要完成。”听到这句话，刘畅和团队都松了一口气。他们终于能够肯定，当初决心打入公立教育系统的决定是正确的。

要让大多数公立学校接受一起作业网，必须首先让教育主管部门接受。刘畅和团队很清楚这一点。他们为此申请了“新课标形势下小学英语网络作业形式探究”的十二五规划课题。半年之后，课题通过了国家审批。官方的认可给了一起作业网推广团队很大的优势。一起作业网的推广人员到学校去，都会自我介绍：“我是国家课题的x老师。”在这之后，越来越多的公立学校开始愿意接受一起作业网。

一起作业网上线15个月之后，用户规模即将达到100万。就在这个关头，网站却出现了最严重的一次危机。由于用户量过大，网站服务器崩溃，所有功能无法使用。网站宕机了整整8天。第9天，网站恢复了，在没有通知的情况下，一下子涌进来几十个老师开始布置作业。刘畅惊讶地打电话去问这些老师，怎么这么快就回来了。老师说：“我天天刷，天天刷，刷到第9天终于打开了。”

这句话对于刘畅来说，是一个重要的标志。“听到这句话，我知道企业终于活下来了。”

教育系统打通了，一起作业网同时开始面临资金的压力。网站上线几个月之后，天使融资即将用尽。刘畅急忙开始寻找A轮融资。在徐小平和王强的帮助下，他们陆续约见了20多个投资机构。由于网站刚刚起步，用户增长慢，各项数据也才刚刚萌芽，最后只有3家投资机构有意向投资。其中两家都是海外基金，最终项目需要通过需要经过美国总部审核。

刘畅在一天清晨来到投资公司的视频会议室。对面的大屏幕里，一排身处美国硅谷的投资高层听他宣讲一起作业网的商业模式。听完网站通过错题分析收费的商业模式。美国人无法理解，竟然有家长会为了让孩子多做题来不停花钱。他们否决了对一起作业网进行投资。

最后一个找来的是雷军创立的顺为基金，顺为基金的CEO许达来是新加坡人。他跟刘畅团队聊了一个小时，就听懂了整个商业模式。新加坡的教育习惯和中国很像，父母也愿意交更多钱，让孩子做更多题。许达来回去后，和包括雷军在内的高层开了次会，一周之内就决定投资一起作业网。

2012年上半年，一起作业网获得了顺为基金的500

万美元A轮融资。在之后的两年半时间里，一起作业网又先后进行了3轮融资。

一起作业网的推广团队只有20多人，基本一个人负责一个省。之前主要采取的是地推方式，让推广人员亲自上门到教育局和学校宣传。这种方式在获取种子用户的时候比较有效，但到后期大规模吸引用户就有些力不从心。刘畅和团队尝试了更多的推广方式，从线下向线上拓展。

和湖南卫视的合作是刘畅认为最成功的推广。当时校园真人秀节目《一年级》正在湖南卫视热播。一起作业网的员工偶然在微博上发现，里面的小明星“小苹果”做家庭作业时使用的是一起作业网。原来，《一年级》中的湘郡未来实验学校，整个学校都在使用一起作业网。刘畅和团队立刻联系湖南卫视，商量是否能够资源置换，在节目中为网站做更多的宣传。双方达成合作后，湖南卫视给了一起作业网更多的镜头。

新的推广方式让一起作业网的用户增长速度变得快了起来。获得第二个100万用户，一起作业网只花了5个月的时间。到了2014年年底，一起作业网的用户规模超过了1000万。

随着用户规模的扩大，一起作业网又面临新的选择。“做内容和做平台，我们只能选一种。一起作业网最开始是自己做内容的，但现在既然我们选择了做平台，就必须向第三方内容开放。”刘畅告诉《第一财经周刊》。

如今一起作业网上，已经引进了十几个内容团队的产品，包括台湾的爱儿优、韩国的文康绘本等等。之前一起作业网自己做内容，需要将几十个版本教材中的英语单词一点点用英文描绘出来。工作量大，而且内容质量不好把握。引入第三方内容之后，内容的专业性和精美程度都提高不少，这些优质的内容也为其吸引了更多的用户。

在怎么挣钱的问题上，刘畅目前并不希望想太多。他认为中国的家长会愿意为了错题付费，也会给好的内容埋单。但盈利还不是一起作业网现阶段要重点考虑的事情。一起作业网正在尝试科目上从英语向数学拓展，阶段上从小学向中学拓展。光是这两件事情，就要花上他和团队几年的时间 and 精力。

“K12教育做平台，要有持久战的思想准备。”刘畅说。■

（应受访者要求，李颖为化名。）

联系编辑：dongxiaochang@yicai.com

#### 一起作业网如何做K12

01 从小学英语听说作业切入，让公司有一个准确的定位。

02 进入公立教育系统，让老师和家长更容易接受。

03 开放内容平台，让用户有了更多的优质内容可用。





>> 齐俊元(最右)和团队在与公司用户的交流中逐渐完善产品的功能和体验。

## 换种方式工作

在一次创业过程中研发的Teambition,现在已经成为更多公司的内部协作工具,它的目标是进一步提高工作效率。

文|CBN记者 张睿

图|肖南

作为一家教育培训机构的创始人,钱卓群现在跟同事沟通已经很少发邮件了。

但这并不意味着工作量的减少,他需要管理和推进的事情很多:研发课程、协调老师时间、报名学生分组、安排上课场地等。以前这些跨部门的沟通都使用邮件和Outlook客户端,但确保每个项目成员都了解前后流程通常要花费大量时间。

现在,他进行这些管理和沟通的操作都搬到企业协作工具Teambition上了。公司不同的项目由哪些人负责,进展如何,有哪些共享资料,都更加直观明确了。

“如果学生名单发生变化,市场团队把共享文件换掉就可以了,其他人都能实时看到,不像以前一遍一遍群发邮件。”钱卓群举例说。从最初的10几个人,到现在100多人,钱卓群已经在Teambition上建立了将近20个项目,覆盖了公司绝大部分日常业务和短期项目。

作为企业内部的协作工具,Teambition是由一个上海的年轻团队开发,创始人齐俊元年仅25岁。Teambition是齐俊元的第二个创业项目,也是在第一次创业过程中开发的团队内部交流工具。

齐俊元第一次创业时还在上海交大信息管理与信息系统专业读大三,并且参加各种创业竞赛。实际上,面向大学生的创业竞赛基本上都是创意先行,最终能够付诸实践的并不多,因此,当齐俊元的“上海汇翼信息科技有限公司”注册成立,并且真的开始招人做产品的时候,确实引起了不小的关注。

齐俊元想做一个健康档案,让人们把病历等资料上传到在线档案平台上,实现病例的联网、在线管理与在线诊断。他招了40多个人,其中大部分是上海交大医学院的学生。公司成立之后很快拿到了一笔天使投资。

有人、有产品创意、有资金,一切看起来都很顺利。但是,团队工作需要沟通和配合,比如工程师先准备好数据库,医生负责及时录入,这个没有管理经验的团队发现,如果没有合适的工具辅助,整体协作的效率很低。他们试用了国内外的多个管理工具,如Microsoft Project、Yammer、Omni Plan等,却一直找不到他们想要的简单、轻量、友好的工具。为什么不自己做一个呢?

“当时觉得什么都发展很好,我们公司以后一定很牛,所以我们一定要有一个自己的系统。”齐俊元回忆道。

这个新的产品叫做“圆蜡笔”,2011年年中开始开发,年底在上海交大办了发布会。圆蜡笔的界面有点像人人网,用户可以发布状态、分享照片,针对团队成员



则有上传文件、总结工作进展等功能。

上海交大闵行校区南边有个紫竹科技园,聚集了微软、英特尔等技术企业,以及为数不少的校友创业公司,齐俊元的办公室就租在其中一栋楼里。圆蜡笔很快在这些创业公司中流行起来。

健康档案项目却没有如愿进行下去,投入越来越多,产品未打开市场,团队成员也渐渐都有了自己的想法,最后仅剩齐俊元和技术负责人李强两个人。

“解散这个团队是非常难受的,我一直想写一封邮件给大家解释一下为什么变成这样了,邮件改了无数遍从来没发出去过,实在是不知道怎么能把这件事给大家解释明白,觉得自己没有把事情做好。”齐俊元说。

而那些当时使用圆蜡笔的创业团队鼓励他将这个团队协作工具做下去。齐俊元明白其中的价值,Microsoft Project等传统项目管理工具使用复杂,信息互通不够,高速发展的中小企业需要一个好用的新工具。

公司要转型做新的项目,但由于团队已经解散,只能齐俊元和李强两个人亲自动手。为了让信息能够毫秒级同步,齐俊元认为应该使用新的Node.js语言重写前端产品,而擅长Python语言的后端工程师李强对此并不熟悉。齐俊元只好一边自学编程,一边改产品。

Teambition这个名字是齐俊元和李强在公交车上聊天聊出来的,Team是团队,每个团队都要有Ambition(愿景),他们希望通过工具帮别人实现愿景,合在一起就是Teambition。

2012年夏天,齐俊元结束了4年的大学生活,新的产品Teambition也逐渐成型,开始在老用户当中测试。这个时候团队仍然只有他和李强两个人,有过一次失败的教训,齐俊元招人非常谨慎,把大学室友姜翔拉入伙之后,很长时间都没有招第四个人。

2013年6月,Teambition正式对外发布。与原先的“圆蜡笔”相比,风格更加简洁商务,产品逻辑进行了优化,围绕项目建立任务,任务所处阶段可以拖拽调整。齐俊元和他的团队一边使用Teambition安排工作,一边完善Teambition。

虽然齐俊元大学读的专业是信息管理,但是他和年轻的团队并没有太多的管理经验,所以他们的创业过程是伴随着成长和学习的。正因为如此,齐俊元更愿意深入行业做研究,跟客户不断沟通反馈,获得真实的企业案例。比如,跟着一个广告公司工作一天,做四五个访谈,了解不同岗位的流程和需求;再比如,定期的Teambition Section,邀请企业分享管理经验和产品使用

66

公司要转型做新的项目,但团队已经解散,只能齐俊元和李强两个人亲自动手。

99

心得。

齐俊元经常会想起大学期间去瑞典交流的见闻,瑞典人每天工作不超过4个小时,却能够完成数个小时的工作量,并且创造出宜家、H&M、利乐包装等全球性企业,依靠的就是高度发达的信息系统。他认为,有效的管理不仅仅在于手段和技巧,更在于团队内部扁平化的沟通、透明的信息。

由于企业产品的特性,Teambition不可能进行大规模推广,他们也没有销售团队。依靠口碑以及媒体传播,Teambition目前已经有30万到40万注册用户,建立了超过100万个项目,并且依靠这个成绩先后获得了戈壁和IDG的投资。

外出参加活动或者跟人应酬时,齐俊元穿着印有Teambition的文化衫,刷着Teambition的通知,担当起了Teambition的活广告。“与其说我在推广产品,不如说我在告诉别人新的工作方式。”齐俊元说。

使用Teambition的公司五花八门,有技术行业公司,也有律师事务所,还有广告公司、婚庆公司、汽车公司等,甚至齐俊元的父亲也是忠实用户,身为大学教授的他用Teambition管理科研项目以及参与项目的学生。

不同的行业有不同的需求,Teambition团队会深入不同行业进行研究,然后再将共性的需求抽取出来,应用于更大的范围。“在更大量级上了解用户习惯,改善产品细节,比专门给一小群人做更有价值。”齐俊元认为,“在功能不断叠加的过程中,让新的用户觉得很轻量,让高级的用户觉得想要的功能都有,这个不容易。”

Teambition的企业版本一年收费4999元,有成员统计、团队管理等高级功能。这个价格与同类产品相比不算便宜,但是其他产品是按照团队人数及存储空间收费,Teambition则一次收费,不限制人数和存储量。齐俊元有他的道理,服务器边际成本很低,与其按人头累计不如放开获得更多的传播。

Teambition去年推出了两款轻量级的应用,用来管理日程的“今天”和用来即时通讯的“简聊”。50人的团队,3个产品,他们自己也是协作工具带来效率提升的最大受益者。■



Teambition的产品能让中小公司更简单、高效的工作。





新藏家来抢画了 / 新闻

68



从西南偏南想象未来

/ New New Thing

70

## 消灭价格差， CHANEL为什么这么干

奢侈品定价和调价的逻辑并不复杂。相对于星巴克和iPhone等全球化消费品，统一价格对奢侈品而言更为有利，也更易于实现。

文 | CBN记者 黄瀚玉 卢隽婷

这也许只是一个开始。3月18日，法国品牌CHANEL宣布它计划实施平衡全球售价的定价策略，在欧洲市场价格增加20%的同时，在中国市场下降20%。

接下来的事情你已经看到了。首先降价的是其全球销量前三的经典款手袋Le Boy、11.12和2.55。比如11.12款手袋，此前它在欧洲和中国内地的售价分别是3550欧元（约合2.35万元）和3.82万元，调价之后两个市场的售价变成了4260欧元（约合2.82万元）和3万元——价格差从1.47万元缩小到了1800元。

不难预测，会有更多奢侈品公司跟随CHANEL做出这个举动。

在正在进行的巴塞尔国际钟表展上，Jean-Claude Biver也被问及了突然执行的调价策略。他是LVMH腕表部门首席执行官，LVMH瑞士腕表品牌泰格豪雅（TAG Heuer）在同一天宣布了它的全球调价计划。以前同一款腕表，中国内地往往会比欧洲售价高出30%到40%，调整之后价格差异缩小到了10%到15%。

“理想状态下，我们应该在每个市场有同样的价格。这一举措是为了缩小价格差。” Jean-Claude Biver这么说道。

不同市场奢侈品的价格差异一直存在。但现在，CHANEL、泰格豪雅这样的品牌正在颠覆自己之前制定的定价体系，让全球市场的价格逐渐趋同。

与普通消费品以产品成本为基础的定价方式相异，奢侈品品牌通常会根据不同的市场期望值制定出欧洲、美国、亚洲3个不同的零售价格区域。在以法国、意大利为主要原产地的欧洲，奢侈品的定价往往最低。而欧洲品牌到了美国市场，通常也只会把价格稍微提高一些，因为那里的消费者对奢侈品的消费心理已经成熟。

当奢侈品被销往中国时，情况则发生了不同变化。历峰集团亚太区原首席执行官、顾腾顾问公司创始人Francis Gouten曾在2011年接受采访时说，90%的中国人买奢侈品是为了炫耀，而且是因为贵才买。

哪怕是现在人们仍然对奢侈品怀有过高的期望，再加上中国市场不断涌现的中产阶级消费者，他们强大的购买能力和从众心理，让品牌





01



02



03



04

图 | roy

认为它们在中国可以卖出更高的价格。

品牌对新兴市场的培育投资也拉大了中国和欧美市场的价格差。由于还没有形成规模效应,中国地区的物流运输、市场营销和门店运营的成本往往高于欧美。“我们在美国有70年的历史,是美国市场第一的品牌,这让我们能有规模效应,但我们在中国做不到这样。”在Coach一度还能在美国称强的2012年,Coach的中国区CEO乔纳森·赛理格(Jonathan Seliger)解释过价格差的合理性。就在去年,星巴克也向愤怒的中国人解释过这一逻辑。

何况这个新兴市场的租金、人工也并不便宜。英国连锁西餐厅Glo London的总经理Gavin White就曾提及,上海商铺的租金并不比伦敦少,他还需要花大价钱才能在中国雇到能用英语流利交流的员工。

一直被谈论的税费也让中国和欧美市场的价格差更为明显。中国中高档消费品的进口关税在10%至25%之间,部分品类如酒类的关税可能高达65%。此外,进口奢侈品在中国售卖还需要额外的增值税和消费税。

马赛商学院MBA、EMBA主任Michel Gutsats曾在欧洲组织过一项针对欧美市场30年来奢侈品价格变化的研究。他将巴黎、米兰的价格指数定在100,纽约的价格指数被轻微提到了105至110,而在和中国一样有高消费税、运营成本和对奢侈品抱有不理性追求心理的东京,价格指数则定在了145。中国的价格指数往往比日本更高,比如日本的Prada同款手袋会比中国便宜1/3到1/2不等。这种定价在让各个奢侈品品牌在中国市场获取更大利润的同时,也不断维持着“高不可攀”的形象。

早已经有品牌警觉到了各区域价格差异太大的弊端。在2010年成为法国男鞋定制品牌Corthay的总裁之后,Xavier De Royere就让公司的产品在折合汇率后在中国香港和内地同价。Royere在此之前是另一奢侈品牌LOEWE的高级副总裁,他认为如果客人在一个地方用一个价格买到了它们的商品,却发现在另一个地方购买更便宜,这显然不利于奢侈品维持一个统一的品牌形象。

“我们相信这是正确的做法,它能确保内地顾客得到最好的服务。”Royere对《第一财经周刊》说。 >>

01 CHANEL宣布调价的当天,上海恒隆广场CHANEL门店门口排起长队等着进店购买降价商品。

02 俄罗斯莫斯科店员正在装饰着CHANEL门店橱窗。

03 纽约第五大道上一名购物者。中国消费者因为差价也热衷于到海外购买奢侈品。

04 2015年巴黎时装周上,模特正在秀场展示CHANEL春夏新品。



## 还有哪些品牌调整了价格?

① 2014年, LVMH旗下的宇舶表(HUBLOT)和真力时(Zenith)宣布在中国香港、内地执行折合汇率后同价。

② 今年2月10日, 百达翡丽(Patek Philippe)在中国香港宣布降价, 最高降幅为22%。

③ 今年3月, 迪奥(Dior)部分系列开始在中国香港和内地降价。

④ 今年5月, 瑞士手表品牌积家(Jaeger-LeCoultre)也将调低售价。

如果不是欧元汇率的不景气, 价格差异的局面可能还会在众多奢侈品品牌中持续一段时间。

过去一年里, 大多数欧洲奢侈品品牌用做结算货币的欧元下跌了24%, 达到了12年以来的最低值。这导致价格差被进一步拉大, 中国消费者在欧洲可以用更少的人民币买到同一件商品, 部分奢侈品在欧洲的价格甚至只有中国官方售价的一半。

于是一个让这些品牌难以把控的尴尬局面出现了。中国消费者开始减少在本地市场购买奢侈品的频率, 贝恩公司《2014年中国奢侈品市场研究报告》的数据透露出奢侈品公司的难堪——尽管在2014年, 中国人的奢侈品消费上涨了9%达到了3800亿元, 但中国内地奢侈品市场却首次出现了负增长, 比2013年下降了1%。70%的中国购买者都通过代购渠道购买奢侈品, 而他们当中有68%都是因为价格差异。

“它们相当于折扣商, 用折扣价提供了同样的商品。但如果你是奢侈品品牌, 你显然不会喜欢折扣渠道。”这份报告的作者、贝恩公司的全球合伙人布鲁诺·兰纳(Bruno Lannes)告诉《第一财经周刊》。同Royere一样, 兰纳也认为过大的价格差会导致奢侈品品牌形象的不统一, 从而降低消费者体验。

如今在淘宝或者海淘电商网站上, 都可以轻易找到代购渠道。姑且不提这种购买方式可能混入的假货, 奢侈品品牌显然不希望自己的产品完全无法控制——随处都能买到商品的情况会让奢侈品显得不太符合它们标榜的“独一无二”。

发生在本土市场之外的消费行为让奢侈品品牌的中国分公司无法更好地管理客户关系。“以前消费者在海外购买, 分公司很难知道他们是谁, 喜欢什么, 怎么和他们接触。”兰纳说道。而无论对于新兴的正在培育的市场, 还是对奢侈品这个行业而言, 良好的客户关系管理都至关重要。

种种情况让奢侈品品牌决定为巨大的价格差做些什么。执行调价后, 泰格豪雅将调后价格传递到了自己的200家直营门店, 也将建议定价权发送给了其在全球的近6000个销售点的代理商, 希望它们能像往常的每一次调价一样配合跟进。

“我们唯一能做的, 就是降低我们的利润。”Jean-Claude Biver说道。由于仍存在超过成熟市场的高税率和高运营及物流成本, 要降低中国市场的价格, 就意味着品牌需要牺牲自己的一部分利润来抵消这些费用。不过也有泰格豪雅的员工透露, 公司已经在欧洲市场悄

悄提价以减少欧元走低带来的损失。

奢侈品品牌显然思考过哪些品类更适合率先缩小价差。相比于衣服、鞋履、配饰等需要试穿的商品, 作为标准化产品的手袋和腕表受代购的影响更大, 大部分奢侈品手袋的利润都是其制造成本的10至12倍。而中高端的机械腕表利润空间也较高。它们比起其他品类更有降价空间。

从短期看, CHANEL和泰格豪雅在中国市场的利润率会被削弱, 总收入却可能因消费者的回归而提升, 在欧洲市场则可能因为升价而导致销量减少。但这一举动却能给品牌带来一致性, 以及极具潜力的中国市场的客户关系管理, 这或许比短期的财务情况更重要。

CHANEL这次因为调价而造成多天排长队哄抢的事情, 也许还有些许营销成分。因为降价的经典款存货有限, 人们去到门店买不到心仪的产品, 或许会再购买些其他并不热销甚至滞销的款式。

“现在每个品牌都在看着CHANEL的举动,” 兰纳说, “他们已经迈出了第一步, 我想接下来会有其他品牌跟进。”

在中国降价是很多奢侈品品牌想做但暂时还没做到的事情。一位CHANEL的市场部前员工透露, 这要靠亚太区和总部谈判的结果。CHANEL能比其他品牌更早行动, 则在于它的亚太区团队更具有话语权。尽管这家公司从未官方公开过它的财务数据, 但它在香港的团队8年前仅有200人, 现在已经扩容到2000人, 并分成亚太区总部、大中华区总部、香港办公室等10个办公室——这意味着亚太团队的话语权在不断变强。

过去奢侈品品牌在中国的团队在打造门店、培训员工方面投入不菲, 然而消费者往往只是在本土市场的门店体验过产品之后就通过海外渠道购买, 让这些门店成本高企却成为品牌展示店。拥有更多话语权后, 亚太区团队显然希望将中国区的业绩重新夺回到自己手中。这位CHANEL前员工目前在给一个西班牙珠宝品牌做市场推广, 她告诉《第一财经周刊》, 由于价差原因, 她现在很多工作都是在为其他市场作贡献, 所以这个品牌正在和总部谈判如何把业绩算给中国区一部分。

可以预见的是, 随着中国消费者奢侈品购买力的增加, 会有更多奢侈品品牌的中国区或亚太区团队有能力向总部争取些什么。也许就像Jean-Claude Biver对未来的全球定价趋势所预测的那样, “未来趋势是全球市场, 而全球市场将会统一”。





## 海澜之家：逆市上升打造国民品牌

2015年新春，位于北京王府井的旗舰店开业，如同一艘核潜艇浮出海面一样，让很多人开始注意到海澜之家的门店在过去一年里的“扩张”：这家企业正在按它所承诺的那样，以每年500家门店左右的速度完成一种“逆袭”。过去一年，五大“快时尚”品牌（优衣库、H&M、ZARA、Gap、C&A）新增门店总数达180家，二三线城市新开门店数超过了一线城市的3倍。在对手“下沉”的时候，已经牢牢占据三四线城市的海澜之家选择了“进攻”。

除了线下的门店，2014年海澜之家的电商业务收入同样惊人，同比增长302%，实现了天猫、京东、苏宁易购、亚马逊等网络销售平台的多渠道布局。

海澜之家商品中心总监周立宸说：“一直以来，我们都用销售业绩占据三四线城市核心商圈的黄金位置，海澜之家在包括沈阳、合肥在内的二线城市开旗舰店的尝试早已开始，如今进入一线城市可以说有了把握。服装行业整体趋势下行时期，一线城市的商圈出现空位，王府井的位置是美特斯·邦威撤店之后空出来的，这对于海澜之家来说是一个机会。”

扩张的速度并不能代表海澜之家逆市上升的全部，多年来“男人的衣柜”的定位深植人心，如今海澜之家在做大“大盘”之际，也同步开始对品牌进行升级，向“国民品牌”进军已经成为了海澜之家的目标。

海澜之家品牌总顾问刘阳说：“何谓国民品牌？优衣库、ZARA、Gap等对于日本、西班牙、美国来说，就是它们的国民品牌，因为这些品牌的服装拥有巨大的市场占有率，其实力和体量可以洞穿各个阶层。国民品牌不仅要引领本国服装的发展，更要肩负一个国家文化输出的责任，代表一个国家的着装文化。海澜之家的逆势成长就是其成为‘国民品牌’的重要标志，现在到了海澜之家作为国民品牌不断将服装文化影响力外延的时机。”

如果说海澜之家的战略是“跟随”时尚，那么现在它则是在试图打破时尚与大众成衣市场的“隔膜”，进入引领时尚的队列。负责产品业务的周立宸说：“最前沿的设计师款式完全市场化有一个延时过程。这提醒我们品牌与流行保持一定的黏度非常有必要。”

正是在这种需要的驱动下，海澜之家开

始接触、扶植中国新锐设计师，希望“带动中国男人的着装品位，改变中国男人的穿衣格调。”目前，与海澜之家合作的设计单位有近两百家，意味着有数千名设计师为我们工作，这种集思广益的开发模式整合了全社会的设计资源。在直营的模式下，海澜之家总部通过全球先进的企业ERP系统对全国门店进行实时监控和分析。周立宸说：“一个款式在某家门店被‘判死刑’有时候只需要一个星期的时间。为了符合多样的市场需求，我们的产品SKU差不多可以达到3000到5000个。”

海澜之家的过去和未来，正如周立宸在最近的一次公开演讲中所总结的：“海澜之家之所以会有今天的成就，完全在于正确的战略方针。我们注重质量，注重性价比，决心要把好看又时尚的衣服带给大家，并让利消费者，同时也决心要扶持有想法的年轻设计师。我们知道只有不断注入新鲜血液，才能够让品牌保持更长久的发展。”

《第一财经周刊》出于传递商业资讯的目的刊登此文，不代表本刊观点。本栏目由本刊市场部企划制作。





图 | Jessica Hromas/Art Basel 2015

>> 3月13日开始的香港巴塞尔艺术展进入到第三年，越发证明了自己的独特地位，也和其他亚洲艺术展区别开来。

## 新藏家来抢画了

如果你想知道中国艺术市场有多热闹，不妨去3月的香港巴塞尔艺术展看看。这个展览因为内地藏家的增多而变得重要起来。

文 | CBN特约记者 纳狄

3月13日傍晚5时刚过，香港湾仔会展中心门口就有藏家排起长队。他们都在等待香港巴塞尔艺术展（Art Basel HK）在这里开始。6时开幕的1小时内，来自纽约目前上升很快且受到全球关注和认可的卓纳画廊（David Zwirner），就把Chris Ofili的作品Dead Monkey—Sex, Money and Drugs以200万美元卖给一位新藏家。

“来香港前我们就做足了功课，有了具体目标，就等着开门迎客，进来抢画了。”提前排队的一位不愿具名的藏家说道。

马云、王中军等中国企业家的出现也引人瞩目。马

云驻足时间最长的是大未来画廊的周春芽新作《扬州女子》和刘炜的《一枝花儿》，二者报价分别是550万元与400万元。是否成交无从得知，但这些人显然是画廊希望吸引的新藏家。

一天前，从北京出发前往香港巴塞尔的尤伦斯当代艺术中心副馆长尤洋就在机场感慨，“和20个艺术品交易商（Art Dealer）同机赴港，去参加全球500个Dealer的年度聚会，想想都兴奋。500个全球最会卖精神商品的人聚在一起，对象可能是200个有一定购买兴趣的收藏家。”

亚洲藏家开始越来越深地裹挟到艺术市场当中。他们不仅是不可或缺的角色，而且屡屡以重大交易震惊世界。香港在其中的地位也开始变得重要，它既容易接触到全球市场，又和内地联系紧密。

在今年3月13日开始的香港巴塞尔艺术展上，一些画廊在预展首日就已售出半数作品，不少作品同样被内地藏家收入囊中。

如今在香港湾仔会展中心举行的香港巴塞尔艺术展，前身是由英国人Magnus Renfrew担任总监的香港国



际艺术展 (Art HK)。因运转良好、免税 (香港不对艺术品进出口和销售征税)、西方人更适应等优势,它在2011年被展会巨头瑞士MCH集团收购,于2013年正式更名为香港巴塞尔艺术展——与每年6月在瑞士举行的巴塞尔艺术展、12月在美国举行的巴塞尔迈阿密海滩艺博会形成行业内的重要艺术展。

在艺术市场越来越全球化的当今,很多交易都是通过这样的旅行,并在博览会中完成的,而非安静地发生在某个固定地点的画廊当中。

为了方便藏家和展商从容地参与中国香港和瑞士的艺博会,今年的香港巴塞尔艺术展从5月改到3月举行,这样可以避免和5月在纽约举办的Frieze艺术博览会以及6月的瑞士巴塞尔艺术展相冲突。巴塞尔艺术展总监Marc Spiegler对《第一财经周刊》说:“这次调整时间,其实是在平衡全球艺术地图。”而对于内地藏家来讲,香港自然是更便利的交易之地。

这是香港巴塞尔艺术展的第三年。和前两年场面宏大却稍显无序的状态相比,2015年的香港巴塞尔艺术展已经更为成熟,除了时间变更,一系列调整也在发生——新的亚洲总监黄雅君上任,藏家预展从上午改为晚饭后,藏家观展时间延长,公众日减少1天,画廊从去年的245间减少到233间,同时给予一些画廊更大的展位面积——这意味着布展空间更大,呈现方式更多样化。

这些都是为了给藏家和画廊更好的体验。

当代唐人艺术中心负责人郑林也有这样的感受。因为展位扩大,可以带去十多个艺术家的作品,使年轻艺术家与重量级艺术家相融合。更多实力雄厚的画廊依然把旗下值得推荐的艺术家的作品都带来,比如来自纽约的佩斯画廊的展台聚集了毕加索、罗斯科、奈良美智、考尔德、霍克尼,还有目前在德国备受关注的Tim Eitel等的作品,拥挤异常。

“这次带来了全球30位艺术家的作品,是希望来到香港巴塞尔的藏家能够看到丰富的艺术品,这样他们会有独立的、更加自主的选择,”佩斯画廊北京负责人冷林对《第一财经周刊》表示,“这次带的作品多,也没有局限在亚洲占多数的这个范畴里。”

不过热门艺术家一年创作的新作品有限,藏家需要排队购买,而在博览会上,画廊会带一两张这些艺术家的作品,藏家自然要为此展开争夺。

至于一级市场 (画廊) 与二级市场 (拍卖行) 的区别,一位画廊主向新藏家做的介绍道出了几分这其中

的规则——类似于购买期房还是二手房。“期房还没盖,盖起来后周边环境不一定怎么样,但期房有可能是3000元/平方米买的。等它盖好了,3万元/平方米再卖出去。这是一级市场,即你要自己去发现好的艺术家,但有风险。如果是买二手房,房子就在那儿,价高者得,好地段好环境更贵,与拍卖会同理。”

画廊与艺术博览会紧密相连。博览会是为了建立一个更大的平台,画廊也更容易感知藏家的喜好和市场的变化。

资深的艺术从业者一走进今年香港巴塞尔艺术展的现场就会发现,对比3年前,审美趣味发生了调整。这不仅仅发生在香港巴塞尔现场,也当然反映在了国内的一级市场——也就是画廊——的日常经营当中。

今年的作品大多是抽象作品,而3年前在这里露面的是更早的中国当代艺术家带有一定政治波普的作品,如今这些人不见踪迹。这种变化也说明,画廊也在迎合藏家变化的口味——早期藏家变得成熟且更有自主性,而那些入场不久从国外留学归来的新藏家——比如创立了美术馆M.Woods的林翰——对当代艺术的知识储备超越了一些早期藏家,相对更为专业。市场的变化也可谓自然而然。

今年香港巴塞尔艺术展进入到第三年,越发证明了自己的独特地位,也和其他亚洲艺术展区别开来——新加坡愈发本土,为东南亚藏家服务的特征更明显;3月18日开幕的迪拜艺术展更照顾中东与南亚的口味,同期举办的沙迦双年展也在补足迪拜欠缺的学术性。但从体量、画廊等级、全球化程度上看,香港依然是中国藏家的首选。

当然,更有资本实力的中国内地藏家并不介意经历更长途的旅行,来收获心仪之物。

几乎和香港巴塞尔艺术展同时,为出手阔绰的中国人而设的亚洲艺术周在纽约举行,备受瞩目的美国已故知名古董商、收藏家安思远的私人收藏,一连5天在佳士得拍卖,成了纽约亚洲艺术周的重头戏。最终作品成交率高达100%,成交价前10的作品囊括4项全球拍卖记录,其中8项由亚洲藏家购入。

来自上海的藏家刘益谦再次出手豪迈——以486.9万美元和352.5万美元分别购入了西藏11/12世纪铜瑜伽士坐像和明17世纪黄花梨画案。和他一样,还有很多中国藏家特意前往,拍卖现场甚至会给人错觉,以为这一幕发生在中国。■

#### 香港巴塞尔艺术展 部分成交情况

卓纳画廊  
Dead Monkey  
(Chris Ofili 2000年)  
售价200万美元

白立方画廊  
《上海》  
(达明安·赫斯特 2014年)  
售价约合118.96万美元

香格纳画廊  
Battered Earth  
(Sean Scully 1988年)  
售价85万美元

立木画廊 (纽约, 香港)  
Tracy Emin作品  
售价最高7.435万美元

台北尊彩艺术中心  
《绿荫》  
(陈澄波 1934年)  
售价130万美元

资料来源: 根据公开资料整理





01



02



03



05



06

01/03 Miley Cyrus和Mike Will等明星在西南偏南音乐节的现场演出。

02 西南偏南上最火爆的移动应用Meerkat, 它是视频直播工具, 类似Twitter、Instagram、Snapchat和弹幕网站的综合体。

04 机器人R2-D2在现场和参观者互动。

05 大红的Grumpy Cat在西南偏南上又出现了, 它是一只通过社交网络走红的小猫。

06 西南偏南上的猫头鹰通行车。

07 戴着狼面具的男子正在市中心拉小提琴。

08 宇航员Don Pettit在展示太空照片。

09 艺术家正在现场进行创作。

10 参展商展示最新的技术产品。

11 第一次出现的“机器人宠物动物园”。



04



07





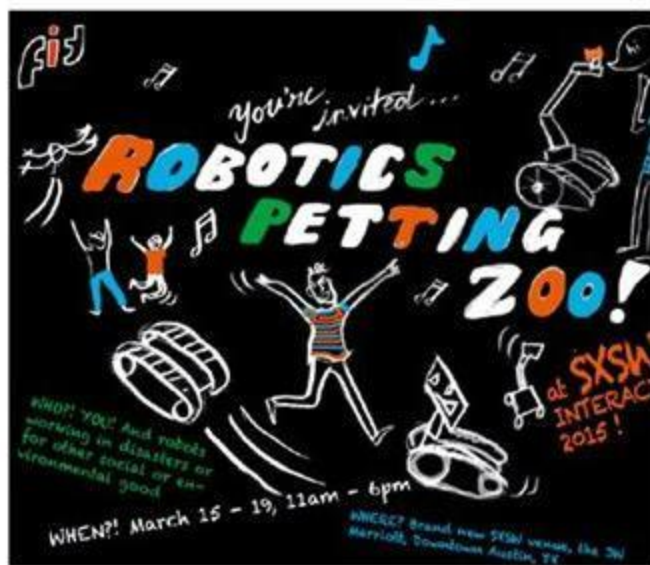
08



09



10



11

## 从西南偏南想象未来

我们去了位于美国西南偏南的城市奥斯汀，这里有一场持续举办了20多年的跨界狂欢。未来就这样降临，只是还分布不均。

文 | CBN记者 张晶

资料整理 | 实习记者 胡晨希

如果你希望在一个地方同时看到喜剧演员、极客、投资人、广告人、导演和演员、歌手和鼓手的话，在美国奥斯汀举办的“西南偏南”可能是最合适的选择。

西南偏南互动大会 (SXSW Interactive) 1994年刚成立的时候，它显得非常单调。Hyatt Austin酒店的几间会议室就能满足它的需求了。那会真正当红的是更早成立的作为音乐节的“西南偏南”，后来电影也成了重头戏。

如今，每年3月有超过3万人专门为了互动大会来到这里，它成了技术的盛宴。奥斯汀市中心的1平方公里内，几年之内崛起了数十家酒店，城市的天际线也发生了改变。整整9天内，这里可以是创业公司的展示空间、灵感发散的创意实验场、投资人寻找猎物的地方和Party轮番上演的娱乐之地，不同国家的极客都会选择来这里过个春假，顺道收获一些灵感。

互动大会从边缘到主流的20年，也是技术和互联网地位转变的20年——它见证了技术创业者成为这个时代真正的摇滚明星。不过，如果仅仅是听些技术宣讲，人们干吗不好好地待在硅谷？如果仅仅是讨论电影的未来，人们为何不去好莱坞和洛杉矶？至于音乐，唱片公司可都在纽约。这正是它好玩的地方，你在这个美国西南偏南的城市看到各种跨界行为，它因难以定义而具有独特的吸引力。

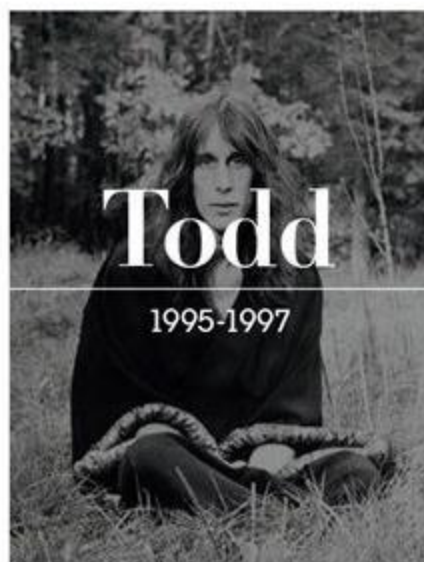
Lane Becker的说法也许更能说明些问题。他是个创业者，同时也写博客，自1997年至今，他大概只错过了一次西南偏南。“当你把这些不同背景、兴趣和期望的人搅在一起，人们还可能喝多了，一定会有一些真正有意思的事情，而文化往往就是这样发生的。”

自2010年开始，为了互动大会来访的人数第一次超过了想来这里讨论音乐和观看电影的人，这种情景一直延续至今。你在互动大会上能看到各种当热的话题和产品，那些千禧一代每个人都忙不迭地要体验一番。

在超过800场的讨论会中，我们选择出了最精彩的部分，带你一起看看未来。这些讨论也在一再印证科幻小说家威廉·吉布森的那句流传至广的话，“未来已经降临。只是分布不均。”

&gt;&gt;





20多年里,那些在西南偏南上发生的……

1994年

光盘时代,600人来到了Hyatt Austin酒店,它最初的创办目的是为了聊聊音乐和电影行业正在出现的新技术,那会还被叫做“多媒体”,互联网基本被忽略了。当时组织者里唯一拥有Mac Plus的人成为了Interactive的总监。

—

1995年至1997年

主办者把电影和多媒体独立出来,那会最出名的演讲者是Todd Rundgren,他是将音乐刻录到CD上的先锋人物。那时搞互联网的人首先是个跨文化的人,它设立了一个“万维网剧院”,人们排队来体验上网。互联网就像是艺术品,和商业关系不大。

—

1998年至1999年

这时人们才真正感觉到互联网和商业有关,更多的人因此聚集到这里,虽然并没有啥明确想法。



#### #今后在谈论NASA时,你会说得越来越多

关于NASA的一切都容易让人感兴趣,而这个神秘机构可能很快变得不再那么神秘。

在西南偏南一场关于“NASA为未来公众应用的想象”的讨论会中,宇航员和摄影师Don Pettit讲述了在国际空间站内拍摄和收集图像的故事。NASA每天会接收到来自国际空间站的“多到无法处理”的照片。在太空作业的370天中,Pettit和他的组员拍摄下大约57万张照片。由于飞行速度太快,为了不错过任何一张令人窒息的照片,他们需要时刻保证有相机在身边并且各类镜头都已就绪。

“在太空,我们的相机24小时不关机。”他说。他最被人熟知的是他拍摄下的星轨作品。Pettit在2002年远征队6号服役时就开始创作星轨,当时用的是胶片,因为在2002年的时候,数码相机在磁盘上对长时间曝光的照片会发生写入错误。

开始拍摄星轨时,Pettit认为这些线条是自己在进行数据收集,而渐渐地这些数据变成“大自然的艺术”。

在太空拍摄的这组照片的不同在于,长时间的曝光不仅仅可以记录其他星球的运动轨迹,随着飞行器的轨道运转,城市的光线也会在照片上被记录成一条条的轨道,雷暴就像暗室里的闪光灯,也会被一并捕捉下来。

如今,这些“无心拍下”的城市图片可以供人们浏览、下载和使用。NASA将人们带向

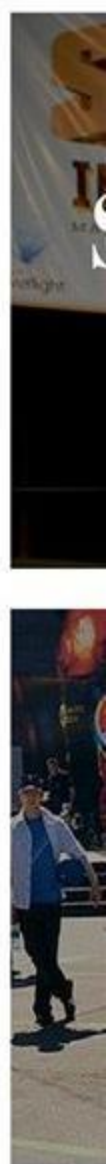
这些神奇的视角。在NASA开设的Twitter帐号上,人们可以看到国际空间站中的宇航员们每天分享的体验,以及各种关于NASA的新闻——它们正在建造一艘新的火箭,仍然计划着去火星的旅程。

如果这些还不足以让你兴奋,NASA还发布了一款免费的桌面应用Asteroid Data Hunting,鼓动人们与它一同寻找未知的灾难性小行星——历史上恐龙时代的消失便与此相关。这款应用可以让天文爱好者们上传望远镜观察到的图像,依据一套算法来观察某些天体是否和灾难行星相关,从而将它报告给NASA。

#### #会飞的汽车,2017年就能看到了

关于未来的交通工具,很多想象依然停留在测试阶段的无人驾驶汽车。但AeroMobil的CEO和联合创始人Juraj Vaculik想要做得更多,他希望将会飞的汽车变成现实。

事实上去年秋天AeroMobil已经发布了两







## 2008年至2009年

Facebook、Twitter和Foursquare吸引了更多人。西南偏南的确是试验社交产品的好地方——不管是一个照片分享应用、地理位置工具、签到服务、组织协调平台，那些能装到社交媒体篮子里的都可以，它们往往都是一个口吻，“这东西能更好地让你和别人约见，它能让你充分利用西南偏南”。

## 2010年

从这一年开始，你看到那些家喻户晓的大品牌。百事可乐、雪佛兰和CNN强势登场。你也因此看到了更多跨界营销活动，创业公司和大公司一同在舞台上。大概是从2010年开始，西南偏南互动大会的注册人数超过了音乐节。

## 2011年至2014年

极客们占领了这个战场，大公司继续入侵，明星们也更多了。每年为了互动大会来的人增加到了3万。

座飞行车Flying Roadster，它可以飞行不超过430英里并拥有内置降落伞。获得了更多资金之后，Vaculik计划发布一台四座的可飞行900英里的汽车。

Vaculik认为这个飞行距离具有里程碑一样的价值。人们可以就此摆脱交通、机场和不尽完善的地面配套设施引发的出行苦恼，甚至可以像使用Uber和Lyft一样搭个顺风飞车。但他也承认这一切实现必然挑战重重，首先它面临着不同国家的监管机制，以及那些富裕的尝鲜者提出的繁复要求。

不过Vaculik对此始终乐观，“我始终坚信在个人出行上，还是得来一场革命。”他说。

西南偏南上还传递出另一个消息。3月22日开始，一辆无人驾驶的奥迪将从旧金山的金门大桥开始它的东西海岸穿越之旅，全程共计3500英里，预计在4月的纽约车展结束。它背后的公司可不是Google，而是一个名为Delphi的汽车供应商。这不仅创下无人驾驶的距离纪录，最重要的是它想借这一“终极测试”，帮忙试验一下不同地质和天气条件下车的表现，来为Delphi的客户如福特和通用等提供更好的安全技术。

## #你想有个大白，可你想有个和自己一样的机器人么？

关于人工智能的主题占据了西南偏南的不少日程，以至于你觉得科幻小说中的场景真的离自己不远了。

其中一些讨论可能会让你觉得很过瘾。和那些认为技术和科学会把人们带向糟糕地域的悲观看法不同，来自美国生化公司United Therapeutics的Martine Rothblatt描绘了她关于人工智能和人类和谐共处的未来图景。她是美国收入最高的女性CEO以及最知名的变性人之一，还创办过一家卫星通讯公司。最特别的是，她是一位希望帮助你“永生”的人。

Rothblatt认为人工智能已经在“克隆意志”（Mind Cloning）这样的领域取得了显著进展，它无疑会影响到人们的认知和行为的变化，从而最终实现理论上的“永生”。

她有时候的表达像是个哲学家，“与>>



## 2000年

泡沫时代来了。会场上的人们被互联网带来的魔力折服了。不管纳斯达克是达到了5000点还是更高，所有人都认为这种状态会延续下去。很多人开始写博客。主办者Derek因此在当年的会议上设置了一个“博客圆桌”的讨论会。

## 2001年至2002年

泡沫真正破灭的那刻恰恰发生在2000年的西南偏南期间。纳斯达克那会达到了5046点，随后开始自由落体。注册人数顿时少了很多，大概只有3000人，这种状态差不多持续到了2006年。

## 2005年

人们开始更认真对待西南偏南互动大会。后来以《小狗看世界》和《异类》成名的畅销书作家Malcolm Gladwell做了主题发言。这让人们觉得这个随后大红的人最早是在西南偏南上出现的。

## 2006年至2007年

2006年参加人数激增到6843人，讨论会增加到150场。2007年，iPhone诞生。Twitter的爆红成为了这个会议最有价值的一刻，它随后在技术世界掀起了很多波澜，进而传递到媒体和用户。





其说我们是在与自己头脑中的意识对话,不如说我们将有一个和自己一模一样的好朋友。”她根据自己的太太Bina Aspen的信息,研发了一个名为Bina48的机器人。

一些人可能像运用古老的伦理问题来激烈反驳这一切。“人们尊重人工智能,应该像人工智能对自身的尊重一样。”她回应说。更为惊人的是,对谈的《纽约》杂志记者Lisa Miller念出了自己之前采访“克隆Bina”的机器人Bina48的对话——对方充满感性地说,“她觉得自己无法和真正的Bina相提并论”。

西南偏南上还第一次出现了专门的机器人宠物动物园(Robot Petting Zoo)。硅谷机器人协会(Silicon Valley Robotics)的创始人Andra Keay预测,“这将是人们拥抱社交机器人的一年。”

不管你是否已经意识到,未来人类和一台机器人打交道的几率会很大——是的,你得开始做好和它相处的心理准备。

## #原生广告以假乱真,这样真的可以么?

不仅对这些挣扎中的媒体,对广告业来讲,原生广告(Native Advertising)在过去一年也实在是个过热的词(Buzzword)。

约会应用Tinder上的一个25岁的女孩Ava,在西南偏南期间和使用这个应用的参会者调情,最终那些“上当”的人们发现,这不过是一场关于电影Ex Machina的营销活动。

“原生广告是不是做得太逼真(Native)了,以至于人们都没有意识到它是个广告?”来自Adaptly的联合创始人Nikhil Sethi质疑说。原生广告的边界的确很难界定,但是人人都知道首先要讲个好故事。BBDO的行政副总裁Mitch Brandow倒觉得原生广告这个词早就该淘汰了,“我们要考虑的是如何构建一种独特的内容和体验,让人们主动的想参加和参与进来。”他认为既然广告已经从推送(Push)进入到抓取和吸引(Pull)人们关注的阶段,预测(Predict)在未来就会显得更为重要。“这个变化也意味着需要分析数据来预测人们可能认为有价值的内容。”他又补充道。

不过这几个广告人认为诚实始终还是最

重要的。Cartoon Network和Adult Swim的高级副总裁Jill King说,“那些搞把戏的原生广告对我们的观众没有效果,最好的原生广告应该有创造力,并且足够透明。”

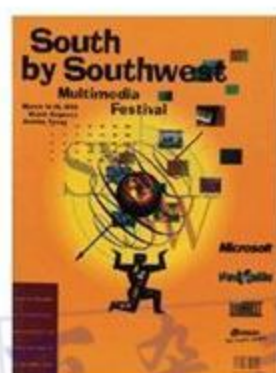
## #还在谈美式Mall么? 它们可能就快消失了

美国最大的私人地产公司之一Caruso Affiliated的CEO Rick Caruso说,用不了10年到15年,除非彻底改变,否则那些典型的美式购物中心就会成为过时而陈旧的东西。

大概从2006年开始,美国就没有再继续兴建那种步行街一样的购物中心了。硅谷投资人Marc Andreessen也早就放话,“那些零售业的家伙即将破产,电子商务将是人们买东西的选择。软件吃掉了零售业。”

除非它们能做些改变。

来自Labstore的全球总监Jon Bird和The Store WPP的CEO David Roth新近发布了一份名为《关于改变零售业的10个发明》的报告。他们发现,2006年的时候人们看到了苹果店的智能结算终端,百思买在2008年把智能购物机摆在了机场,韩国乐天模拟超市货架



1995



1996



1997



1998



19张不同年代的西南偏南海报。西南偏南可以看到各种各样跨界行为,它因难以定义而具有独特的吸引力。



2002



2003



2004



2009

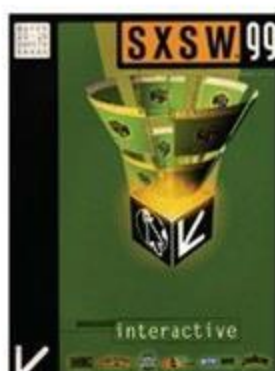
的触摸屏引起了包括一号店在内的效仿,2013年纽约街头出现了售卖杯子蛋糕的ATM和Kate Spade Saturday这样布满产品信息的整墙的购物触摸屏。Dove在超市内的智能货架可以在你拿起某款洗发水的时候,显示对应功效。至于个性化定制,耐克这样的运动品牌早已玩转了各种模式,可食用天然唇膏品牌Bite走得更远,允许用户在店内现场制作适合自己的唇膏。

有一点总归是没错的,零售业的未来不仅是电子商务。它显然有更大的想象空间。

## #对于技术这件事,餐饮业还是太保守了

美籍韩国人David Chang是纽约甚至整个美国最知名的大厨和餐饮创业者。他最早





1999



2000



2001



2005



2006



2007



2008



2010



2011



2012



2013

## #Steve Case还具有讲未来的能力么？

关于这个人我可以和你讲很多。

即便你对互联网的历史所知甚少，也大概听说过美国在线，在那个简化的互联网时代，它相当于Facebook（通讯录）、Twitter（即时通信和状态）和Google（搜索）的混合体。Steve Case这个有些白发的中年人就是其幕后推手和在当时风云一时的人物。他在互联网泡沫的顶峰策划了和媒体集团的合并，这可是商业史上最糟糕的一桩并购案。

现在的他成为了穿着讲究的投资人。Case不仅活跃地谈论创业和创新，而且居住在美国首都华盛顿来积极游说政治。在西南偏南互动大会的演讲上，Case言之凿凿地宣称，我们正将进入第三代互联网。

在他看来互联网有三个发展阶段：第一阶段是从1985年到2000年，建立了网络图景。第二阶段是2001年到2015年，网络和移动互联网成为人们生活中不能缺少的部分，而从明年开始的第三代互联网，则会加速技术在不同领域内的革命性作用，那些公司要么改变，要么消失——无论是教育、医疗、交通还是餐饮。

“我们正处于互联网历史中的关键时间点。”他说。Case也给出了第三阶段伴随的四个趋势。首先资本将更加容易获得。这部分取决于美国的JOBS法案和Kickstarter及Indiegogo这样的众筹平台，募集资本变得民主化了。

其次是需要加强和已有网络的联络，比如教育需要教育机构和老师的资源，医疗则要和医院及医生有紧密联系。政府在这轮互联网变革中的角色会比以往更加重要——不如想想Airbnb和Uber在不同城市遭遇的困境吧。

社会企业和影响力投资会越来越流行，主张买一捐一的鞋类品牌TOMS和Etsy都是不错例子。而创业和创新将不仅仅是硅谷的代名词，美国那些传统工业大城市如圣路易斯、底特律，都在呈现新的创意生态。那些我们更陌生的地方，伊朗、中东和非洲也在发生改变。

“（我们）正在见证一个创业的全球化时代。”Case这么说道，“创业的价值在于激活当代社区，并改变他们的状态”。■

在10年前从纽约东村的一个拉面馆起家，如今则拥有近10家餐厅，若干出版物，一本不靠广告的美食季刊Lucky Peach，以及一个研发实验室等共计700多人构成的庞大集团。他认为餐饮业可能是最后一个没有被技术深刻改变的领域了——虽然美国已经有了订座服务Opentable和订餐服务Seamless，但它们都远远称不上出色。

“我不觉得有任何餐厅值得等位，即便是我的餐厅，”他说，“过不了几年，等位这件事就会消失。”David Chang在经营餐厅这些年不仅积累了经验，更希望通过数据的积累和技术本身，来带来更好的就餐体验。

“我希望当一个人走进来的时候，我能直接拿给他点过的菜的名录，能够了解是否要在

他到来前提前把酒准备好，”他这样说道，“这些看上去都是细节，但是都构成了一次完美的就餐体验。”

Seamless作为订餐服务平台在他眼中也存在很多缺陷，比如选择实在太多了，“如果有人仅仅是想吃鱼，他无法在这里迅速找到自己想要的。能不能做一个只针对鱼的订餐服务？”

他在自己庞大帝国的基础上和其他投资机构共同投资了一家送餐公司Maple，并在其中担任“首席餐饮官”（Chief Culinary Officer）。这款送餐服务计划出售包含税和小费在内的15美元以下的平价食物，并做到在15分钟内送达。在旧金山这样的公司也在兴起，比如Sprig和Munchery，它们都主张有限选择和平易的价格。



## 豪车怎么做时尚？

豪车品牌跨界已经越来越普遍，它们其中有的为自己的品牌注入了活力，而有的却在这条路上“越走越远”。

文 | Rebecca R. Ruiz

译 | 李筱媛

早在童年时代，罗德尼·福斯特 (Rodney Foster) 就痴迷宾利。7年前，他购买了一辆欧陆飞驰 (Continental Flying Spur)，柏树绿色的车身与蜂蜜色真皮座椅搭配得刚刚好。去年，他又入手了一件木头和皮革制成的宾利车配件。

不过，他最近一次买的不是宾利车，而是花89美元为自己和爱车网购的100毫升宾利香水。

“宾利代表着一种生活方式。”48岁的福斯特还拥有好几件印有宾利公司Logo的Polo衫。“它让你感觉自己有某种成就感。”

是的，一直以来，包括宾利在内的多家豪华汽车制造商都在拓展与汽车本身并无多大关系的产品系列。2015年2月，作为英国本土品牌的宾利，发布了两年来第五款男士香水。这款特别版的香水瓶身顶部甚至采用了宾利公司特有的引擎盖上的标志。

宾利旗下还设计出了家具、滑雪板、手袋，甚至酒店套房。同样，法拉利也出品了印有其Logo的国际象棋、Tod's乐福鞋和Oakley太阳眼镜，而兰博基尼、玛莎拉蒂和特斯拉则出品各式各样的皮制品，从公文包到手链都有。

豪华汽车制造商的品牌拓展策略的确起到了效果，让顾客在购车空窗期仍保持最大限度的关注，甚至可以捕捉到许多垂涎已久的潜在买家。

同时，由于美国和其他地区超级富豪人数飙升，豪



车市场的繁荣也为这些周边产品打开了销路，使其业绩大幅提升。据汽车研究和购车网站Edmunds.com统计，在美国国内，豪华汽车占汽车销售收入总额的18%，达1000亿美元。虽然这些豪华汽车行业没有提供非汽车产品的具体销售数字，但专家认为它们仍只占每家汽车制造商所获利润的一小部分。

在这些豪车品牌中，保时捷是这种销售方式的先驱。几十年前，保时捷设计出一套高端、极简风的服装产品，只不过并未标明“保时捷设计” (Porsche Design) 这类字样。

近几年来，与兰博基尼和宾利一样，同属德国大众汽车集团的保时捷也开设了许多“保时捷设计”零售商店。最近的纽约时装周 (赞助商是另一家汽车制造商梅赛德斯-奔驰) 上，“保时捷设计”就上演了一场无车时装秀。

这场时装秀中，46位表情一致的模特伴着迷幻音乐快速走过黑色玻璃展台，她们带着太阳镜、穿着黑色紧身胸衣和系带靴子。

“行李、自行车、服装设计——这一切都构成了保时捷独有的驾驶体验。”保时捷北美地区发言人克里斯蒂娜·奇弗 (Cristina Cheever) 表示。

2014年秋天，保时捷设计发布了一款特别版黑莓手机，只有键盘上标有保时捷的品牌字样，售价为2000美元。同时，宾利也宣布与Vertu合作推出定制手机，售

>> 纽约时装周上，“保时捷设计”的模特正为服装秀做准备。





## 阿提哈德激怒欧美同行

在一个艰苦的环境里做生意，你需要拥有无穷的创造力，依靠无人能及的服务，把更多选择提供给乘客。

文 | Jad Mouawad

译 | 金丹

阿布扎比机场新航站楼的有机建筑形态正在慢慢成形，它像是一只巨型的钢铁鱿鱼一样，在沙漠里拔地而起。

阿布扎比机场原来有一座航站楼，但这个航站楼对于其主要客户——野心勃勃的阿提哈德航空公司（Etihad Airways）（以下简称“阿提哈德”）而言，已经太小了。阿提哈德虽然是中东三大航空公司中最小的一家，但它发展最快，其扩张已经让北美和欧洲的主流航空公司怨声载道。

10多年来，波斯湾的各家航空公司注重服务的态度使全球旅行发生了改变。跟美国的航空公司相比，现在它们飞往全球更多的机场，国际航班的座位也增加了。

如今，随着与美国各家航空公司及工会的争斗越来越激烈，阿提哈德的运营方式，尤其是它的融资方式，变得非常关键。

美国各家航空公司和工会指责波斯湾的航空公司借助慷慨的政府援助，造成了它们客源的流失。

由于阿提哈德自2004年成立以来取得了特别迅速的发展，它所受到的批评尤其激烈。现在，阿提哈德旗下有100多架飞机，飞往包括巴西圣保罗、南非约翰内斯堡和印度新德里等在内的全球110多个机场。到2017年，这片投资30亿美元的新机场每年吞吐量将达3000万人，其中大部分运力由阿提哈德承载。

而美国也成为阿提哈德越来越重要的目的地。 >>

价为1.71万美元。

零售研究和咨询公司Conlumino的总经理尼尔·桑德斯（Neil Saunders）指出，汽车行业有悠久的时尚跨界历史。但最近，汽车制造商推陈出新的跨界设计越来越让人称奇。

“这对树立品牌意识起到了很大作用，同时对品牌提升注入了相当强劲的活力。”桑德斯说。

让自家产品独树一帜的同时，又要年轻消费者负担得起，这可能会是一个棘手的问题。

“一位年仅28岁的年轻人可能买不起宾利车，但他们也许能够买得起百年灵宾利手表，”宾利生活方式通讯部负责人朱莉娅·马洛奇（Julia Marozzi）说，“我们希望在不久的将来，他们可以买得起宾利车。”

即便如此，标榜“英国时尚”与“瑞士精工”相结合的百年灵宾利手表，售价高达4000至4万美元不等。

马洛奇认为，公司有选择地选择合作伙伴，比如百年灵，它会在时钟上点缀一些宾利仪表盘。“我们不会随便跟别的品牌合作，在上面浪费宾利的Logo。”她补充道。

桑德斯还警告说，宾利为了塑造自己的品牌，已经“走得有些远了”。“对这些公司而言，沦为平庸而毫无特色的奢侈品公司将是种灾难。”他说。

法拉利则是个例外。一位法拉利发言人表示，该品牌一直控制着汽车产量，这个数字为每年约7000辆。“这种方法可以让法拉利的车始终具有独特性。”桑德斯说。

在桑德斯看来，法拉利把自己看做是Prada的翻版，它打算在奢侈生活舞台上扮演更加重要的角色。

但是，如何在一款香水中体现车的精髓呢？宾利的最新款香水用柑橘和雪松香味做出了诠释。

对于福斯特这样的宾利车爱好者而言，这款香水的气味激起了他们浓厚的兴趣。福斯特住在华盛顿，从事商业地产和德国葡萄酒进口生意，他还有3瓶尚未开封的宾利香水。

“我想要独一无二的产品。”他说。

但他对宾利产品的忠诚也不是无原则的。他并不喜欢这家汽车制造商设计的家具，仅一件沙发就要超过1.4万美元。

福斯特表示，这样的价格“我完全可以买到更豪华的材质，比如天鹅绒”。■



阿提哈德每天飞往美国的航班从6年前的1班增加到了6班,而阿联酋航空(Emirates Airline)和卡塔尔航空(Qatar Airways)每天都有9个航班飞往美国。

阿提哈德的CEO詹姆斯·霍根(James Hogan)并没有觉得丝毫抱歉,他认为自己的职责就是为公司的股东——也就是阿布扎比政府——赚取利润,成为公司所在的阿联酋首都的一面旗帜。

“无论你在世界什么地方,都必须要为自己的利益拼搏,”澳大利亚籍的霍根表示,“我们这么做有什么错吗?我们是在非常困难的环境里做生意,在商言商,我们必须具备创造力,要把选择提供给客户。”

以阿提哈德为代表的波斯湾航空公司旗下的机型都是最新的,它们启用年轻的空乘人员,在飞机上还为乘客提供酒吧和淋浴等服务项目,而其他航空公司都觉得这些没什么用处。

有些服务项目还延伸了头等舱的含义。例如,如果乘客购买阿提哈德价值2万美元的单程机票,机上将为其配备个人专享的空乘人员,以及卧室和私人浴室。

目前,这一服务可以在阿提哈德一架空客A380上实现。阿提哈德宣称,这样的奢华服务说明了能够为极少数人提供顶级奢华服务的公司,也能够改善机舱后部普通乘客的体验。

在霍根看来,美国的各家航空公司还没有适应全球化经济,它们试图通过遏制竞争对手的发展来保护自己的业务。

但美国各家航空公司可不这么认为,它们说近段时间从一些政府官员那里了解到一份尚未公开的长达55页的档案,根据档案,波斯湾各家航空公司收到了超过380亿美元的政府补贴。

这些公司表示,阿提哈德仅仅在过去10年内就得到了170亿美元的政府补贴。这包括来自阿布扎比政府的60亿美元无息贷款,这笔贷款用于从波音公司和空客购买新的飞机。此外,它还收到了65亿美元的补贴用于填补运营损失。

而阿提哈德给英超曼城足球俱乐部提供的6.4亿美元的赞助费,也是由当地政府埋单。

报道称:“阿提哈德的声明对国际社会所公认的‘补贴’一词的定义存在着根本误解。从公司过去10年乏善可陈的财务表现来看,如果没有补贴,阿提哈德早就破产了。”

美国的航空公司并非首次提出要对波斯湾航空公司采取遏制手段。亚太航空中心(CAPA Centre for



Aviation)的分析师威尔·霍顿(Will Horton)说,加拿大、德国、中国和韩国等诸国针对波斯湾的航空公司的无限服务也制定了相关的制约政策。

但是霍顿说,美国各家航空公司试图收紧原来的开放天空协议,这样的行动可谓“前所未有”。

美联航前高管、目前负责公司销售业务的詹姆斯·穆埃勒(James Mueller)说:“我们对阿提哈德航空的管理,跟对其他美国航空公司所做的一样。”

阿提哈德的一些战略让外人无法看透。它对柏林航空、塞舌尔航空等一些规模较小的航空公司进行了投资,想要建立自己的航空公司朋友圈,欲与星空联盟、天合联盟和寰宇一家等全球三大航空联盟竞争。

阿提哈德还花了6.25亿美元购买了意大利航空49%的股份和其他资产。

霍根说,与盟友们形成的合作关系可以实现共同采购,以及为所有公司提供规模更大的结盟机会,这样从长远来看可以省钱。他认为,阿提哈德之所以这么做,是因为其他联盟不肯与其合作。

“归根结底,阿提哈德只是利用一个机会而已。达美航空和美联航并无航班飞往阿布扎比,两家每天各只有一个航班飞往迪拜,美国航空则无任何航班飞往阿联酋。”霍顿说。■

>> 阿提哈德航空培训学院的全新空客A380客机上奢华设施的模型。



## CBN 商业评论

### 商业就是这样

主编 | 高宇雷 编辑 | 刘心力

85岁的退役球员为何能挣4200万美元? / 商业就是这样 / P80

互联网的内容闭环 / 创业成功学 / P81

要节能, 现有技术足够了 / 对话 / P82

350年的企业经营法则 / 对话 / P83

找到自己的创业引路人 / 酷生意 / P85

迟到的马牌轮胎干脆换了种玩法 / **新一线!** / P86



## 85岁的退役球员为何能挣4200万美元？

退役的高尔夫明星阿诺德·帕尔默在去年达到了自己收入的顶峰。

文 | 董晓常

最近,《福布斯》发布了一份退役运动明星的收入排行榜,迈克尔·乔丹(1亿美元)和大卫·贝克汉姆(7500万美元)毫无悬念地排在前两位,排在第三位的是一位85岁的前高尔夫球星阿诺德·帕尔默,他的年收入达到了4200万美元。

在高尔夫这项运动中,阿诺德·帕尔默拥有球王一样的地位,如同贝利在足球界的地位。2014年,贝利的收入达到了1600万美元。

除了如此高龄,阿诺德·帕尔默实际上也缺少乔丹和贝克汉姆那样广泛的知名度。体育调研机构Repucom对消费者进行的名人认知度全球调查中,贝克汉姆和乔丹是前20位名人中仅有的两位体育明星。

《福布斯》的这个榜单并不包括退役明星的投资收入,而主要聚焦于明星利用自己的个人品牌获得的收益。42年以前,阿诺德·帕尔默赢得了他职业生涯中最后一个巡回赛冠军。不过在2014年,这位高龄的高尔夫超级明星才达到了自己收入的巅峰。

**球王** 在任何一项运动中,能够成为“球王”级别的明星都是超级稀缺的资源,尤其是阿诺德·帕尔默这种活着的传奇。考虑到体育本身的提升极限以及信息不对称的大幅下降,体育项目中造神的难度越来越高。而且和足球这种职业生涯最多只有20几年的运动不同,高尔夫明星可以拥有一个超长的职业生涯。阿诺德·帕尔默的职业生涯达到了60多年,他直到2006年才正式宣告退役。这使得阿诺德·帕尔默个人品牌的形成和延续上有着得天独厚的优势。

**高尔夫** 相对于其他运动,高尔夫是个更高端的运动项目,这个项目吸引的玩家通常被认为有更好的消费能力和社会地位。这使得高尔夫成为了很多高端奢侈品品牌喜欢的展示平台,而阿诺德·帕尔默这样的明星自然也

会拥有更多的商业代言合同。一方面高尔夫明星能够持续超长的职业生涯,另一方面奢侈品广告某种程度上很青睐上了年纪的明星。阿诺德·帕尔默已经为劳力士代言了50年,而去年又延长了10年。

**亚洲** 体育明星的生意模式基本上都差不多,包括代言和品牌授权等。阿诺德·帕尔默也是如此,以他的名字命名的阿诺德·帕尔默品牌饮料年收入超过2亿美元。阿诺德·帕尔默特别的一点是他对亚洲市场很重视,并且很早就进行了商业开发。亚洲目前有500家独立的阿诺德·帕尔默品牌商店。阿诺德·帕尔默最近和中国三舒体育用品公司签订了一份新协议,未来18个月还将再开办200家这样的商店。实际上,贝克汉姆去年的高收入也得益于亚洲市场的开发。

在《福布斯》的这个12个退役明星的榜单中,有4位前高尔夫球星。除了阿诺德·帕尔默,还有杰克·尼克劳斯(2800万美元)、加里·普莱尔(2100万美元)和格雷格·诺曼(1600万美元)。很显然,这些高尔夫明星在退役后依然能够取得如此巨大的商业利益,他们必须要感谢自己身处的这个高尔夫产业。

只有一个运转良好的体育产业才能支撑起这些明星个人持续的商业成功。除了高尔夫,这个退役明星收入榜上还有3个篮球明星、2个足球明星、2个橄榄球明星以及1个网球明星。这些体育项目所在的也是目前商业上最成功的一些领域。

拳击则是一个相反的领域。拳击这项运动商业上最辉煌的阶段是在1980年代和1990年代初,当时拳击手们每年都占据收入榜前列。在1991年,有4名拳击明星进入体育明星收入榜前十。但是现在这项运动的商业影响力已经大幅下滑,而退役拳击明星也很难取得巨额的商业利益。

拳击运动的衰落是受其商业模式所害——价格不菲的按次付费观看模式将越来越多的人隔离在顶级的拳击比赛之外。这种以金字塔尖的人群来确定的商业模式最终使得拳击丧失了其用户基础,最终损害了整个行业。无论一个产业还是一款产品,最基础的用户群体的感受都是最重要的因素,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



## 互联网的内容闭环

让优秀的内容获得应有的收入和价值，是新旧媒体得以生存的基础。

文 | 高宇雷



除了一些死忠的用户，现在在中国应该很少有人会经常登陆Pinterest了吧。这家公司3月17日宣布了新一轮3.67亿美元的融资，这也让该公司估值达到110亿美元。这家在线社交图片分享平台在前几年曾经引起了中国大量创业公司的模仿，结果它们很快就纷纷倒闭。

勉强可以说模仿稍有成果的则是蘑菇街和美丽说两家网站，它们在早期使用了类似的网站设计和图片展现形式。不过，如果这样评价这两家网站，它们肯定不会同意，正在筹备上市的肯定愿意给自己贴上电商的标签。图片分享？投资人和股市可不太喜欢啊。

回到Pinterest的融资，为什么它可以持续成长起来？图片，也就是优秀的内容能够获得足够多的关注和分享，成熟的商业模式是它的基础。这家公司在声明中称，2014年Pinterest的全球用户人数增长逾135%，目前在其用户总数中所占比例已达40%以上，相比之下2013年这一比例为28%。

Pinterest的成功其实证明了一个简单的道理：出色的互联网产品吸引大量的用户，用户又生产优秀的内容，最终产生出足以支撑这些循环下去的商业模式。而今年1月Pinterest开始以“推广图钉”的形式在其网站上销售广告，而之前“图钉”是用户进行图片收藏和分享的特定形式。

无论文字、图片还是音乐、电影，中国互联网行业一直缺乏的成熟的版权保护和商业模式，也是类似网站无法发展起来的根本原因。

比如搜狐视频引进的《纸牌屋》第三季迟迟不能上映之后，根据盗版追查公司Excipio统计，在该剧发行的24小时内，已经有超过68万次的盗版下载，其中中国占了近1/10。制作和发行该剧的是美国的Netflix——一家网络视频服务商，以付费收看作为主要的收入模式，不同于免费的YouTube。而在中国，没有视频网站

敢采用大规模收费的模式，因为盗版和免费已经让用户习惯了不花钱看影视作品。而由于竞争，又没有哪个网站敢率先这么做，最终的结果就是收入还是以广告为主。

其实，这一点在互联网音乐领域也早已经成为了行规。中国同样没有自己的iTunes和付费下载渠道，粉丝更多通过免费的在线试听和下载“支持”喜爱的音乐人。其结果就是音乐行业越来越凋敝，新的作品不能被生产，演唱会成为唯一的收入来源。

而回到广义的媒体业，也就是我们所在的以文字或者说信息作为产品的行业。

也是在上周，知识社区知乎开了一场发布会，公布了它们最新的数据，截至2015年3月，知乎社区已拥有1700万注册用户，月UV接近1亿，全站累计产生横跨10多万个话题领域的350万个问题，内容涉及互联网金融、法律、设计、电影、建筑，以及近两年兴起的智能硬件、清洁能源、户外运动、家居、个人理财等领域。这与业界盛传的知乎每天的内容生产量相当于网易门户的说法差不多，值得注意的是它大部分都是来自用户的UGC内容。

而当免费的内容生产已经到达一定数量之后，最重要的就是版权保护和商业模式了。知乎联合创始人黄继新介绍了这家公司即将推出的新产品，简单来说，就是知乎的作者可以更方便快捷地授权媒体使用、发现和追讨盗版以及借此获得收入。这更像是一个文字内容的分享、销售、维权的平台，当然只针对知乎用户的作品。

这是一个好的开始，虽然在互联网行业文字内容相对于音乐、影视更难以进行版权保护。而知乎首选的合作方就是微信，也说明微信的公众号已经成为移动阅读的第一平台。

而知乎这种方式如果广泛传播开来的话，对于日趋式微的传统媒体来说也许并不是一个好消息。内容的生产者可以自由地为产品定价，也能够直接找到最大的内容分享渠道，传统媒体的信息渠道很容易就被略过，价值也就更无从体现。

但也不需要太过担心。让用户为优秀的内容付费，对于新旧媒体来说都是一件好事。■



## 要节能，现有技术足够了

技术公司已经掌握了一系列改善能源使用效率的方法，如果它们被充分使用，足以达成现阶段的减排目标。但问题是，如何让现有技术的潜力被发挥出来？

C=CBNweekly

I=Alex Ismail

减排行业正变得像一个时尚T台，新潮的技术轮番走上舞台展现自己炫目的一面。不过在霍尼韦尔自动化控制系统集团总裁兼首席执行官Alex Ismail看来，这可能会让人们进入一个误区，那就是人类还需要不断想新办法来减少排放。但实际情况是，诸如电动车等新技术尚不成熟，难以推广。在减排这件事上，无法推广的技术是无用的。Ismail认为最好的办法是使用现有技术，因为它们已经成熟、更易推广，而且效果不差。

**C：节能减排技术的发展趋势是怎样的？**

**I：**降低排放不是商业的需求，而是社会的需求。我们需要为未来的生活早作打算。但即便如此，减排技术也应该有利可图，这也是为什么我们会把注意力放在提高能效上，这会从源头上降低排放，同时降低成本。在这方面，我认为现有的技术更加有效。我们的研究表明，未来3至5年，节能领域不会有重大的技术革新，但是我们的能源使用效率仍然会持续提高，原因就是既有技术将不断普及。我可以举几个例子。比如温控器可以智能调节温度，降低20%的能耗；楼宇能源管理能降低住宅和写字楼的用电量；而智能电网则可以自动汇总和反馈用电需求，避免高峰和低谷的出现，这样就不需要建那么多火电厂。这3个技术方案可以分别从家庭、楼宇、城市的层面提升能效。至少对于霍尼韦尔来说，这些都是很成熟的技术。所以，我认为未来的工作重点不是整日思考“能否发明另一个伟大的创新技术”，而是努力确保现有解决方案可以被更多地应用于建筑、楼宇和工业设施当中。当然，我们也会对未来进行投资，建造更多的研究中心，开发新的节能技术。

**C：既然如此，如何扩大已有技术的应用范围？**

**I：**办法是将技术连起来。所有客户都想要一个清晰明

了的整体解决方案。现在这样的方案已经可以实现，通过互联（Connected）的方式，移动和无线网络能让这些技术协同发挥作用，并且对不同的客户提供不同的能源管理方案，这对用户体验是件好事。话说回来，互联本身也会让能效提升，因为信息互享的范围越大，计算机所能给出的方案就越高效。对于相关公司来说，这是未来的必经之路。这就要求除了研发硬件，在软件上也要加大投入，不然你的产品就很难被市场接受。我们要做的，就是教育市场，让客户知道整体能效解决方案的好处。关键在于要有成功的案例。例如，霍尼韦尔与天津合作实施了中国首个智能电网自动需求响应项目，有了范本后，新的客户就比较能够接受了。

**C：看上去，这些节能技术在城市中新的区域和楼宇中更易施展，那么对于已建部分它们能做什么？**

**I：**其实，旧城区的节能改造是一个很大的市场。从技术上看，它并不难，不需要对房屋和道路“伤筋动骨”。你知道巴黎有很多老房子，修缮有很多门槛，但实际上只需要安装一些传感器和新的温控设备，就能大大降低冬夏的冷暖气成本。现有技术对新建筑 and 老建筑都适用。这需要有本地化的团队与当地客户紧密沟通，再加上成功案例，相信老城区会很有节能潜力。

**C：中国节能市场的机会在哪里？**

**I：**我们注意到，中美两国之前联合发表了关于气候变化的声明。同时，我们也知道中国在大力发展城市。对于节能技术来说，这是个大机会。因为它的发展与中国的发展趋势完美契合。需要注意的一点是，如果单论具体的技术需求，其实中国和别的国家很相似。中国的环境问题在别的国家也存在。这对于跨国公司是好消息，意味着它们的技术有全球性。但即便如此，跨国公司仍然需要一个强有力的本土化团队。这是在中国做任何生意的关键。同时，我们发现，中国客户的很多需求已经走在世界前列，比如移动互联网和智能手机的普及程度、中国人更愿意尝试新技术。所以本土团队不仅要服务于中国，未来甚至需要服务全球，这是必然会发生的。

（采访：肖文杰）

Alex Ismail是霍尼韦尔自动化控制系统集团总裁兼首席执行官。霍尼韦尔是一家多元化制造企业，下设3个业务集团：航空航天集团、自动化控制系统集团、特性材料和技术集团。







## 350年的企业经营法则

即使是属于建材领域的传统制造业,也面临着越来越高的技术与产品要求,是什么让一家公司在这个竞争激烈的行业存活了350年?

CBN=CBNweekly

C=Pierre-Andre de Chalendar (夏朗达)

相比传说中一秒钟就有一个创新产品产生的IT行业,传统制造业始终保持着自己的革新速度。不过,最近两年,这个速度正在变快。人们对建筑材料的使用与高新技术的运用提出越来越高的要求。它可能是一面光洁透亮但具备保暖和隔音效果的玻璃窗,也可能是自带除霜功能的汽车前挡风玻璃。这些出身于传统制造业又自带新技术的产品应时代的需求而生,也帮助发明它们的企业持续不断地增强在市场上的核心竞争力。法国建材集团圣戈班便是遵循了这样的经营方式,在竞争激烈的市场上存活了350年。

**CBN: 在过去10到20年中,市场对玻璃制造这样的传统制造业提出了哪些要求?**

**C:** 现在,消费者对舒适度的要求越来越高,其中包括热能舒适、室内音量、室外音量的控制,同时还有空气质量、视觉享受。你必须把这些诉求列为关注要点。通过这些方面的改善,才能够满足不同消费者的不同需求。比如年纪大的一些顾客,他们可能在室内需要采光方面更好等等。与此同时我们也对提高舒适度做了很多努力,在这方面我们进行了非常多的产品创新。拿圣戈班来说,我们有一个产品叫保温玻璃,它可以让房间更舒适,降低噪音,同时夏天保持凉爽、冬天保持温暖。此外,还有美学上的一些尝试,让透明玻璃更通透,所以视觉效果更美。

产品研发的重要性是不言而喻的。过去几年,圣戈班也一直在创新,以及在建立研发中心的基础上不断进行扩张。研发中心对传统产业的新产品研发,是一家企业引领行业创新最核心的要素之一。这是你必须去做的。比如现在整个汽车制造行业对汽车玻璃的要求变得越来越高,汽车设计师认为汽车玻璃是设计整个车身非常重要的一个环节,不管是新的形状,还是新的大

小,你必须去做出调整、展开产品创新。

**CBN: 圣戈班历史悠久,有哪些独到的经营方法?**

**C:** 回顾100年前,圣戈班是当时少数的跨国公司之一,很早便开始进入全球市场,进行广泛扩张。迅速扩大版图、在不同的市场开发新产品、稳固根基,都是非常重要的。我们在中国的历史相对较短,最开始我们在中国发展的时候,主要的产品和理念都是从国外引入的。随着发展的深入和对市场的了解,许多商业交流都开始变得更加双向,从中国本土获得的一些经营理念也会更进一步地促进全球的发展和出口。现在,我们很多产品都是在中国完成设计,然后再出口到其他国家的。我们在中国建立的研发中心只有7年历史,但是短短的7年中,我们注册了大量专利,尽管这些专利的注册地在中国,但是我们用它们生产的产品输入到了全球的市场。在创新、保持创新力方面,我认为有3点十分重要。第一,就是不断加强研发上的投资。第二,更多地聆听我们客户的声音。因为很多时候我们新的主意都是在与客户沟通中逐渐成形的。有些客户可能不知道自己想要什么,或者还有一些客户知道想要什么,但是不知道如何表达这种理念。这个也是通过合作可以实现的。第三,我们希望能在组织内部建立起一个更加完善、流畅的架构和流程。如果回顾圣戈班5年前,我们现在1/4的产品在那个时候都还是不存在的。

**CBN: 当客户不知道自己需要什么的时候,你会怎么做?**

**C:** 解决这个问题的唯一的方法,就是与客户深入探讨和讨论。客户可能知道想要什么结果,但是不知道怎样实现这个结果或者要有怎样的过程。为了解决这个问题,只能跟客户进行深入沟通、探讨,把双方的主意列在一起,这样才有新的观点出现。举个例子,比如在汽车玻璃方面,圣戈班的产品之一是汽车的前挡风玻璃,这款玻璃本身带自动除霜功能。对客户来讲,他们本身并没有想到能实现这一点,也没有想到他们的客户存在这个需求,但是这种需求是更深层次的,只有在跟客户的沟通过程中才能发现。这些都激励我们开发出更多这样的新产品。(采访:郭苏妍)

Pierre-Andre de Chalendar (夏朗达)是圣戈班的主席兼首席执行官。圣戈班作为法国的建材集团在全球64个国家设有生产基地。







张建明

## 稳健、轻盈地 实现第三次战略转型

面对快速变化的消费市场和营销环境，中国地产及酒店业都纷纷转型，创始于1996年的房地产新锐翘楚明宇集团，坚持酒店品牌服务运营之路，在自建自持自营的情况下，率先布局海外，实施互联网化、众筹营销等，现已发展成为涉足酒店、地产、金融、旅游及现代农业等多个领域的大型多元化产业集团。这里我们对明宇实业集团董事长张建明先生，来了解明宇集团稳健的商业之路和未来版图。

C=CBN  
Z=张建明

C: 近年，高星酒店受经济、政策影响，有的企业增长放缓，有的企业亏损，明宇集团有没有受到影响？

Z: 国家出台了相关的政策之后，明宇集团进行了及时地调整，进入高星级酒店，但不一定是高消费，我们采取了一些平民措施，拓宽了消费的群体，我们的营业额不但没有降，还略有上升。

C: 您在经营的这些酒店，有没有一些您觉得

特别骄傲的地方，跟我们分享？

Z: 我们集团酒店通过分级定位，适应不同市场和区域的选择。最令人骄傲的是我们的酒店应该是最有地方特色的酒店。我们旗下有将要面世的奢华型酒店品牌——尊雅酒店；豪华五星级酒店——豪雅酒店；标准五星级酒店——尚雅酒店；有限服务的商旅精品酒店——丽雅酒店以及四星级定位的宇豪酒店。

C: 请问对国内发展区域及国际战略有什么考虑？

Z: 国内首先考虑经济发达的一个地区，积极地拓展华东市场、华南市场。国际战略上，非洲和东南亚地区，结合我们企业商业地产开发运营的优势，自己投资开发，建设运营；欧洲地区，准备收购成熟的酒店，走并购之路。

C: 请问明宇集团在借势互联网，创新、突破运用互联网思维方面，有什么心得？

Z: 3年前，我就提出了用手机办理房卡，直接入住，但是当时硬件技术还有欠缺，现在我们已经开始实施了。同时我们也在做商业模式创新，比如通过众筹让酒店消费的喜爱者，也成为酒店的投资者，并分享这个投资的收益。

C: 我们了解到，明宇实业集团在2010年之后，开始全国性拓展，并于2015年，拉开了第三次战略转型。请问明宇的核心竞争力是什么？

Z: 我们注重为消费者创造最优性价比的产品。首先是建造成本，明宇有自己的设计团队，能节约成本；明宇最擅长的是根据经营规划，让每一平方米产生经济价值。比方说吧，我们有一个酒店，我们只有不到3万平方米，做了367间客房，而且已经通过国家五星级酒店的评定，我们的造价费比国际公司低15%至20%左右，对一般的国际公司来讲，它是不可能做到的，这是建设过程。在运营过程中集约化统一采购，成本会更好控制。另外，我们现在在成都6家酒店，传统的酒店销售人员会在100人以上，但是我们现在30个人，集中销售。

C: 你怎么做到让营销人员从100人减到30人？

Z: 我们把销售分了专类线，各自对应负责一条线。比方专门做婚宴市场的、专门做散客市场的、专门做企业的，这样的话，我们的人员就大幅减少了。而且销售的时候，有6家酒店让客户选择，对于消费者来讲，他们方便了，同时我们也减少了人力成本。

C: 为什么说2015年是明宇集团的第三次战略转型？

Z: 明宇实业集团在2010年之后，开始全国性拓展，今年，我们将拉开了第三次战略转型，这次转型不局限于行业的改变或扩充，更重于发展地域思路的变革，明宇的第一个20年稳健地完成了从地方企业成长为全国性企业的发展，而下一个20年，明宇将放眼全球，以超前的互联网运营，更加深入消费者，以轻资产形式，快速迈入资本市场。

C: 你们的建设团队，是如何让每一个平方米都可以成金呢？

Z: 我们把一些浪费的，不产生效益的空间，做了减法，把这个经营创收的一些地方，做了一些加法，比如尚雅酒店，367间客房，整个大堂在400平方米。

C: 就是把你个人居住的空间做足做大，而是把这种公共空间适当地减小？

Z: 对。

C: 上海的锦江集团，今年出售了一些酒店，做了一些轻资产化的运作，明宇集团会不会也这样？

Z: 未来自营多，自持就逐渐地比例会减少，因为纵观全球所有酒店集团，它们自持的比例都非常少，有的甚至是全轻资产输出，只做品牌管理输出，没有自己的资产。■

《第一声音》是第一财经频道推出的一档节目，与各企业高层进行对话，和您分享他们的经历与智慧。《第一财经周刊》出于传递商业资讯的目的刊登此文，本栏目由本刊广告部制作。



## 找到自己的创业引路人

鼓励自己走出去认识别人会很难,当你还不怎么了解一个行业时尤其如此,但你要努力向前。

文 | Richard Branson

有位读者在来信中说,他读过许多关于如何成为成功企业家、白手起家成为百万富翁的文章、书籍和网络文字。

在将想法付诸于行动时,这些信息提供给他几条共同的建议,其中一条便是寻找导师的重要性。虽然人人都说该找个导师,但没有人具体说该怎么找。他想听听我的看法。

可以把找导师这件事看做是寻找创业公司的夏尔巴人(中尼边境的跨国民族,因为给攀登珠穆朗玛峰的各国登山队当向导或背夫而闻名于世):你必须靠自己的双脚登上创业之峰,而你的导师可以确保你不掉下来,或者在爬的时候不迷路。

你能开始寻找自己的职业道路引路人,这是非常好的。

在维珍集团,我们相信导师制的强大力量,因此我们在英国推出了一个名为维珍创业(Virgin StartUp)的计划,为新创业的人提供最高2.5万英镑的贷款——但我们不是把钱借出去就不管了,我们还会为每一位借款人配备属于他的导师,在第一年里提供至少15小时的一对一指导。

对这个体系我们感到非常自豪——因为我们意识到了同行经验的价值有多大。

当你还没能在期待的行业或者本地商业圈里认识许多人之前,要想清楚如何结识这些人就够头疼的了。以下是几个可以指导你开始行动的方法。

### 01 和你敬仰的本地商界领袖聊天

在创立维珍集团第一家公司的時候,我们去找了已经在该行业运营一家公司的人,问他愿不愿意花点儿时间给我们一些建议。就是这么简单。

你可以尝试接近跟你在同一个行业的商业领袖,听取他们的建议。

不要害羞——人们通常会因为有人向自己征求意见而感到光荣。既然他们曾经有过和你一样的阶段,很可能他们自己也有过寻找导师的经历。如果你有事业心、有礼貌、有热情,那你很可能会因为他们的帮助而得到惊喜!

### 02 到创业者支持社区里看看

这位读者已经在做这一条了:他去读那些数不清有多少的创业书籍、文章和其他信息,这是聪明的做法。

现在创业有很多好处,其中有一条就是,现在已经有完善的支持社区供创业者使用了。

YouTube上有非常棒的建议视频,而Y Combinator也有一系列优秀的讲座可以看。

各种TED和TEDx讲座也是非常好的资源——而我必须推荐一下我们virgin.com上面的Mentor Mondays系列视频!

针对创业者的论坛可能会特别有帮助。老实说,和你聊天的人是否从创业竞争中胜出,或者他的公司是否倒闭过,并不重要——从别人的错误里学习比从还没有失败的人那里学习更有价值。

所以,你可以不停地在网上进行搜索,到创业论坛里和创业文章下面留言,当你有问题的时候就向大家提问。

如果你开始发声,并且和其他创业者互动,就会认识他们,并和他们成为朋友,而这最终会让你找到完美的创业导师。

### 03 参加行业活动

全世界几乎每个城市都会举办与创业相关的活动。到Eventbrite或者MeetUp上去搜一下“Startup”或者“Entrepreneurship”,你就能看到一个个长得没边儿的、你可以参加的活动清单。这是个了解你的行业或者听专家讲创业的好办法,你可以在活动上结识一些人。

不要犹豫,向活动上看起来有启发性、对这个行业有了解的演讲者询问建议——你可能会因此找到自己的导师。

鼓励自己走出去认识别人会很难,当你还不怎么了解一个行业时尤其如此,但你要努力向前。这个过程也是创业之路上必不可少的一部分。■





## 迟到的马牌轮胎干脆换了种玩法

马牌明白把轮胎卖得更精细是比加速扩张更重要的事情。

文 | CBN记者 肖文杰

当马牌轮胎(Continental轮胎)的销售员找到辛相阳,试图说服他把在廊坊的米其林轮胎店转成马牌轮胎专营店时,辛相阳有些吃惊。那是在2008年年底,这个定位中高端市场的德国轮胎制造商才刚进入中国两年,门店在一线城市尚不多见。辛相阳没想到它会这么快进入廊坊这样的城市。

但对追赶者马牌轮胎而言,廊坊正是它们的重点。当它2006年进入中国市场时,米其林、普利司通等竞争对手已经在中国经营了十几年零售渠道,为轮胎销售带去了很大的优势。

与其他汽车零部件相比,轮胎的销售更像一个零售业。一般而言,轮胎使用3年后就应更换,而一辆车的使用时间在10年以上,这意味着替换轮胎的市场比原装轮胎大得多。而且轮胎产品没有太大排他性,只要尺寸符合,车主可以在不同品牌间任意选择。所以,除了产品本身,品牌、渠道、服务这些要素也决定着市场份额。

刚进入中国的马牌轮胎面对的情况是,市场领先者在二线城市地位稳固,想要抢下它们的蛋糕不那么容易。另一方面,中国每年有2000多万辆新车和进入轮胎更换周期的旧车,蛋糕在不断增大。

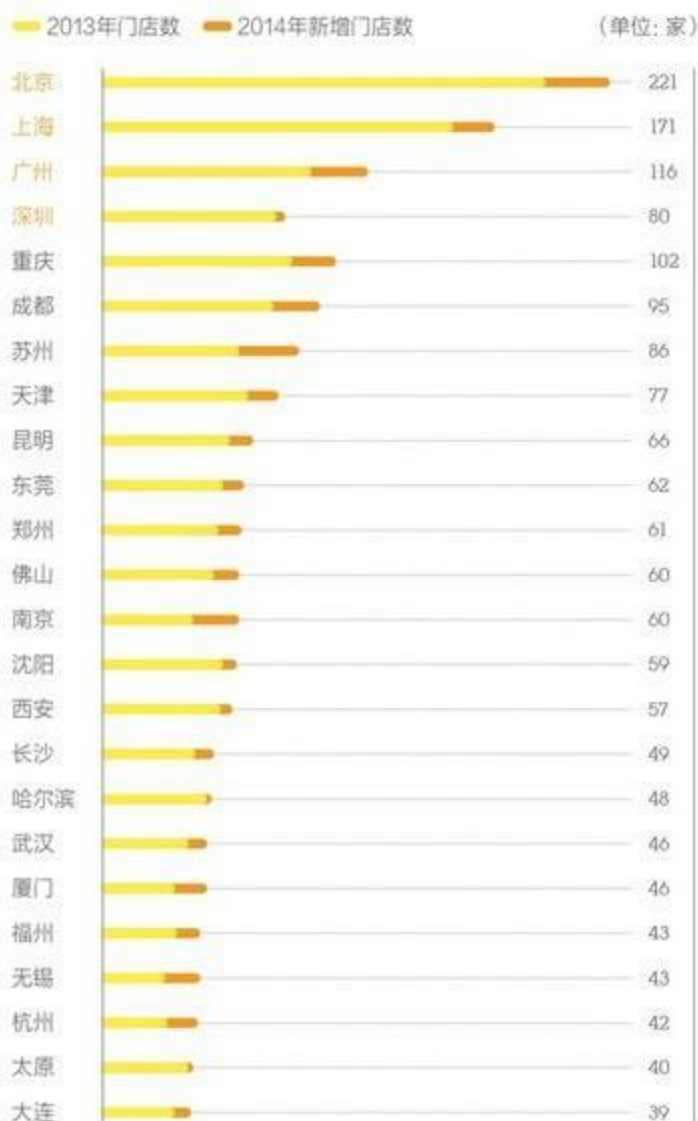
马牌轮胎需要找到哪里才是适合它发力的市场。

为此,马牌轮胎中国的渠道部门设计了一个定位模型,通过包括人口、人均可支配收入、人均GDP、汽车保有量、新车增量、中高端车型比例等参数分析,马牌能够选出重点发展渠道的城市。

在这个模型下,北上广深这些基盘较大的一线城市,自然是不能错过的。同时,一些原本在经验中容易被忽略的城市也浮现了出来,比如廊坊。

“廊坊的城市经济体量不大,但我们的数据分析预测,它的汽车保有量和中高端车比例都会快速增长,这种有潜力的市场是我们重点争取的。”马牌轮胎中国

## 马牌轮胎在中国零售网点最多的城市



注: 右侧数字为截至2014年年底的门店数

销售总监朱昆勇说。

2008年,辛相阳已经在廊坊做了十几年的轮胎和汽车保养美容生意,在市中心拥有一家米其林零售体系中最高级别品牌“驰加”的门店。这家店引起了马牌轮胎当时负责河北市场的销售经理李强的注意,他找到辛相阳,目的是推销一个冒险的计划:放弃代理在中国市场份额最大的轮胎品牌,转而和一个新品牌合作。

李强开出了两个商业条件。第一是辛相阳每月需为马牌轮胎在廊坊完成200条轮胎的销售指标——相比米其林每月600条的指标,库存压力骤减能让门店更容易盈利。同时马牌轮胎会提供装修补助,并额外补偿他“跳槽”损失的当年度返利。这些让辛相阳有些动心。

不过最终让他拿定主意的倒是成为马牌轮胎经销商后的一项附带福利——作为赞助商,马牌轮胎能邀请



## 马牌轮胎门店形象升级路径



## 马牌轮胎努力追赶领先者



数据来源：马牌轮胎中国，根据公开资料整理

合作伙伴去世界杯和欧洲杯现场看球。辛相阳正好是个球迷。

这让整件事情看起来更像是辛相阳的冲动行为。“当时马牌轮胎在国内还是高端小众的形象，在普通人心中的知名度还不够。”事后想来，他也明白这个转变有些冒险，并且在第一年，每月200条的指标也无法顺利完成。

让辛相阳感到“幸运”的是，之后高端车在中国迎来井喷，廊坊这样的城市成为了增长的主力。在经历了最初的低迷后，他店里的轮胎销量开始稳步增长。去年，马牌轮胎在廊坊的销量达到了每月1800条。

而对于马牌轮胎来说，这一切都在意料之中。在李强找到辛相阳之前，马牌轮胎已经通过定位模型对廊坊的市场潜力进行了分析。这座位于北京与天津之间，与两个城市的距离都不足80公里的地级市，消费水

平会比同类城市更接近一二线城市。

“我们的数据分析没有秘密，关键是你相信它。不然按照常识，像廊坊这样的城市可能要很晚才开店。”马牌轮胎（中国）公司总经理邓杰说。

目前马牌轮胎的授权零售店已超过4500家。其中一线城市占37%，二线城市26%，其余为三线及以下城市。

邓杰乐于见到的是，“廊坊型”城市越来越多。马牌轮胎的那套定位系统有效抓住了这些“新一线”城市，它们多见于长三角、京津冀、珠三角等城市圈，离一线城市很近，经济繁荣，车主消费水平也相对偏高。

来自这些城市的车主或许不知道自己的轮胎花纹有什么技术含量，但对于品牌档次、店面环境、服务水平，却十分讲究。即使是买轮胎，他们也希望获得4S店式的服务。这就意味着，事情不单单是找对市场那>>



## 后来者马牌轮胎需要在服务和管理上做得更精细



么简单,马牌轮胎还需要在服务上做得比对手更讲究。

门店是它的手点。马牌轮胎没有选择在多品牌混合的零售店里摆放自己的轮胎,而是坚持用品牌授权的方式开店。这些门店挂着马牌轮胎标志性的黄色招牌,外观、装潢和员工形象统一,相比仓库式的街边轮胎店显得更醒目。“我们不希望马牌轮胎的产品和别的品牌堆在一起,这样没法突出我们的形象。”邓杰说。

邓杰所说的形象不只是硬件。按照辛相阳的说法,李强是他“见过最懂行的轮胎销售”,任何一个新车型出来,一个电话过去,李强能马上告诉他匹配这一车型的所有品牌型号,批发价分别是多少。

这种帮助很重要,这让辛相阳的门店总能提前调整库存,而且在顾客面前更专业。在车型爆发的这几年,这一细微优势为辛相阳争取了不少老客户。去年,马牌轮胎发了一个iPad给零售店,通过上面的App,消费者可以在几分钟内知道自己该买哪个型号的轮胎。“中国车主对轮胎没什么品牌忠诚度,只要你利用好他到店的十几分钟,很容易把他们转化过来。”辛相阳说。

在第一家店稳定之后,辛相阳开始在廊坊地区的县一级市场建立销售点。马牌轮胎的厂商代表全程参与了这一过程,“每周至少3天陪着我们跑市场”。而相比之下,其他品牌与经销商的接触频率大概是1个月1次。这些积累让马牌轮胎在廊坊的市场份额超过了米其林巅峰时期的50%。

“定位系统只是提供方向,告诉我们这里可能有

宝矿,但是如何去挖,还是要靠人。这是轮胎零售的关键。”朱昆勇说。

单纯把轮胎卖好还不够,轮胎店还得做4S店能做的大部分事情。除了卖车和保险,轮胎店可以把4S店提供的快修、保养和美容等服务都搬进店里。“很多时候,消费者所要的就是一种一站式搞定的感觉。”邓杰说。

相比4S店,轮胎店的网点更密、价格更低、离家更近。马牌轮胎的黄色标识可以以一个城市50家的密度出现,但一个汽车品牌肯定做不到。而轮胎店涉足养车服务也有足够的动力,这些服务的利润率远高于卖轮胎。

在这方面,米其林是领先者。它的驰加品牌店从2002年开始提供养车服务,目前在全国已超过1000家。这些非轮胎业务为米其林驰加带来超过一半的收入。

马牌轮胎在这方面还处于追赶阶段。它把品牌店分成3类:只卖轮胎的零售店、提供简单快修服务的授权服务中心,还有提供完整养车服务的“百世德”(BestDrive)品牌旗舰店。

授权服务中心的面积通常是零售店的两倍,划分专门的维修区和美容区;百世德体量更大,看上去像个真正的4S店,甚至有地方让顾客能坐在沙发上喝咖啡。目前,服务中心和百世德的门店数占到整个网络的37%。

马牌轮胎还有机会做得更好。米其林驰加完全仰仗合作伙伴供应零部件,而马牌轮胎的母公司大陆集团本身就是全球最大的汽车零部件供应商之一。

邓杰可以从办公室的柜子里翻出一堆贴着大陆集团商标的火花塞、雨刮器和刹车片,这些都是汽车上最常更换的部件。“汽车部门的同事把这些送给我,他们的意思很明白:‘你瞧,我们自己就能做这些,为什么不拿到零售店去卖呢?’”

人才是一个制约因素。比起卖轮胎,汽车养护的技术含量高了不少,而这恰好是中国最短缺的职业之一。即便是像米其林驰加这样老练的品牌,其渠道负责人也曾承认“人才是往二三线城市扩展的最大阻力”。

今年,马牌轮胎打算在合肥开设类似米其林驰加零售学院的培训基地,向一线销售员和技师教授标准化的服务流程。百世德店的数量也将从20家提升至100家,马牌轮胎像米其林驰加一样配备了驻店顾问,以保证每家新开旗舰店的水准。

就像邓杰强调的那样,这是个没有太多秘密的行业,你只能靠更好的细节来赢得竞争。■



# [kù]

Personal Business & Life Style

主编 | 陈锐 符淑淑 编辑 | 孟佳丽

下杂志  
XIAZAZHI.COM

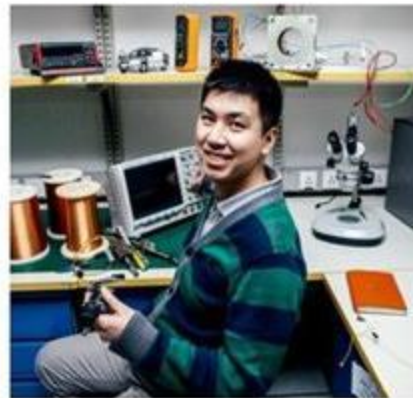
CBNweekly  
30 March 2015



日企公司文化的新解读/ 职场 94



社交网络自律委员会发文件啦  
/ 话题 98



做工程师没那么枯燥 / 公司人 92  
志得意满了20分钟  
/ 富大人话题 90  
你的分级基金怎么样了  
/ 理财专栏 91  
现代经济和现代价值观  
/ 读书笔记 102  
陈建斌: 命运有自己的走向  
/ 十问 104





## 志得意满了20分钟

文 | 富大人

前些天，家乡的艺考小妹妹打电话来说，考试题目果然与春晚有关，她有点兴奋。因为前一天打的咨询电话起了作用，我就是那个幕后的猜题圣手。

“不知道会出些什么类型的题目呢？另外还要有个两分钟的新闻评述，不知选什么题材好。”

很奇怪，收到这电话的时候是上午8点多，大概下午四五点就要考试。我的第一想法是，你还有时间自己搜一下热点，最好不要做伸手党吧。

天秤座就是这么胳膊肘不往里拐啊，但是这份刚正不阿只维持了大概半分钟，我还是出于亲情，随口贡献了几个，比如当天的热门花边新闻——新华社记者采访陈道明，陈跟她席地而坐，改她稿子，问她意见，她喜不自禁发了一篇采访手记，娓娓描述着这万万没想到的花絮。

这条新闻散发着贱贱的气息，当事人都挺假模假式的，记者扮演受宠若惊+意犹未尽（如果不是演的，那太遗憾了），名人扮演虚怀若谷+体恤人意（如果不是演的，那怎么可能，这位艺术家的演技一直都是这么痕迹深重，外露粗放）。

倒不是因为对方是赫赫有名的新华社，所以就席地而坐，要是身份卑贱的狗仔，就冷峻黑脸。——换成狗仔在面前，也有可能席地而坐，促膝相谈，一切只是取决于此刻想不想这么塑造自我而已。

至于那些单细胞生物般的年轻的记者朋友200%会如沐春风，然后沾沾自喜告诉全社会，自己是多么有幸多么独家——让他们思考独立采写、独立成文、文责自付这种事情，哪有空啊？

如果是我答题，我就选这个，槽点比较充裕，但为了不影响她，只得先将吐槽埋藏在心，探了探她口风，“你对这事怎么看呢？”1997年出生的小姑娘说，是不是说明这人比较平易近人啊？

注意到她的用词是“这人”之后，我大概知道我可

以闭嘴了。还是不要选这种没意思的新闻了，95后的菜根本不是老艺术家以及新华社——老华社还差不多吧？！

后来我们商议再找找别的，至于笔试题目里会出什么类型，作为猜题达人，我又随口说到了春晚，并举例说明，“如果你来执导春晚，会怎样？”话音刚落，又自问自答，不会怎样。

框架、忌讳都是现成的，你能绣出什么花来呢？一朝是晚会，永远是晚会。多一点讽刺小品，就算一种创新了吗？图样图森破——今年不是有小品讽刺了揣测领导喜好陪领导打乒乓球吗？这才俩月，各地呈现出的对足球改革的热情你看看是多么地高涨！

“当然，你是有选择的，你的选择是不必非做春晚导演不可，这样你就可以不需要关心它艰难的创新问题了。天下兴亡，匹夫有责。春晚兴亡，真的无妨。假如一定要当，那就只能从抛弃离奇的作假的方式做起了……”

说了一大通，自我感觉可标新立异了。妹妹也被我的滔滔不绝震晕了，至少应该是抱着聊胜于无的心态挂完的电话。

冷静，则是在20分钟后到来的。忽然就颓了，想起了自己可悲的中学生涯。既然当年不是考霸与学霸，现在突然变得会答题，有什么意思呢？我目前的PK对象难道是高三党吗？在最应该展露答题技巧的年代，做了一名两手空空的平庸的学生，再时隔多年，逞能耍了几下嘴皮，这个事情无论如何，都不能太欣慰呢。——而且更重要的是，中学时代都已经过去这么久了，连2008年奥运会都过去7年了，人生已经进展到这种过去想都不会想的阶段了，我还要仅仅因为答题顺畅而呈现出跟新华社那个采访了陈道明的记者一样的沾沾自喜吗？不能再扩展思考了，感觉中年危机马上就要提前到来了。■

66

这条新闻散发着贱贱的气息，当事人都挺假模假式的，记者扮演受宠若惊+意犹未尽（如果不是演的，那太遗憾了），名人扮演虚怀若谷+体恤人意。

99





## 你的分级基金怎么样了

文 | 崔鹏

总的来说,我是个相对保守的投资者,而且也喜欢劝诫身边的投资者保持一种相对保守的状态。但是那又有什么用呢,一般来说,我连我的丈母娘都劝不住。像很多投资者那样,她在新的一年由于赚钱效应开始试着使用杠杆交易。

赚钱效应是个神奇的东西,它让很多原本保守的人一下就开了窍——我猜测所谓的赚钱效应,最真实的原因是因为嫉妒——我的邻居或者同学在买卖某种东西的过程中赚到了钱,而我比他聪明,我肯定也能赚到。即使那个过程有危险也在所不惜。

不过,如果投资者一定要通过加大资金杠杆来扩大想象中的投资收益,那我觉得,从分级基金那里融资比从券商那里要好一些。

这么说的原因其实很简单,从券商那里融资的成本太高了,年化利率要在8%以上。从长期来说,未经过通胀调整的股票长期投资年平均收益率在10%左右(这还是在美这种资本市场,中国等新兴市场的股票平均收益率达不到这个水平),这么算下来,一个投资者如果从券商那里融资,最终的实际收益率还抵不过每年的定期存款利息或者通货膨胀率。

一般来说,投资者很难证明自己的投资收益率高于平均收益率。另外,这种额外成本绝对能影响投资者的投资心情,你想着什么事“一定”要赢,结果很可能是“一定”难受。

分级基金相对比券商要厚道一些,加入杠杆的B份额的融资杠杆是两倍,而杠杆费用每年大概低于6%。其实这个费用也不低了。

关于分级基金我在这可以简单介绍下,这种基金一般分为额度相等的两块,A部分为“优先”级,每年获得像债券一样的固定收益;B部分为“进取”级,向A部分借钱并交纳费用后,用借来的钱和“自己”的那部分钱去买股票,以此获得不固定的投资收益。

从去年下半年以来,中国市场上很多分级基金都卖疯了,投资者们由于赚钱效应,不惜以溢价买入分级基金的B份额(溢价就是指基金份额在二级市场,价格高于其所购买股票的净值)。

虽然这一次这些投资者赌对了,但是也说明,购买这种分级基金的最佳时机已经过去了。在大家叫喊牛市的氛围中,分级基金的B份额在多数情况下是要溢价的,这是吞噬投资者投资收益的又一个渠道。其实在股市不怎么样的时候,这些B份额会打折出售,有时候它们还不到3毛钱一份,其实那才是购买分级基金的好时机,因为折价可以抵消一部分B份额为了杠杆所付出的费用。

你投资分级基金还会遇到一类问题,那就是分级基金“上折”。这个意思就是B份额由于股市上涨得厉害,额度超过了A份额的一倍(根据分级基金公司的约定来定),这时候基金就要重新分配A、B两部分基金份额,再次使它们份额相同,B份额基金杠杆再次变为两倍。这种上折对A、B份额到底是好是坏,很多人说法不一。我觉得这种行为对B份额是有坏处的,因为由于杠杆份额增加要缴纳更多的费用,而对于A份额来说,上折则是中性的事。

另外还有一种可笑的判断,认为分级基金上折多了,就说明牛市到了,上折是牛市的晴雨表。这个判断完全弄反了因果,其实是因为股市上涨所以分级基金的上折才会多,而上折多了也不能说明下一个月股市不会下跌。

不过,作为保守投资者,我最中肯的建议是,在股票二级市场投资还是不要用杠杆,特别是这种杠杆还要花钱。

一个投资者在不用杠杆时很难判断以后市场到底上涨还是下跌,当然,他用了杠杆后照样还是难以判断这件事情。■

66

如果你一定要用杠杆投资,分级基金相对来说好一点,但是最好还是不用。

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



## 做工程师没那么枯燥

袁伟已经做了10年工程师，目前是一名工程经理，他越来越理解这份职业，并从这份看似枯燥的工作中找到了乐趣。

文 | CBN记者 李嘉文

图 | darey

“我想先做5年工程，然后再看看市场以及销售方面的机会。”这是袁伟在大学毕业参加泰科电子面试时给出的关于职业规划的答案，在当时他所看到的学长学姐的经历中，工程转销售是个很普遍的做法，也容易出成绩。不过如今10年过去，袁伟却依然在做工程，并且乐在其中。

袁伟所在的第一个团队做的是商用车产品开发。作为工程师，他需要了解自己产品的具体应用环境，有哪些局限条件，另外，他还要去和客户交流，了解他们的具体需求。不过由于当时商用车刚开始电子化，很多客户对于商用车上面需要什么零部件不是很清楚，袁伟自己也对此知之甚少。“当时我就意识到沟通的重要性，由于公司的美国及德国团队在这方面的研发能力比较强，工程师之间也很开放，愿意和你分享他们的经验以及想法，所以我有什么问题就及时向他们请教。”与国外团队的沟通不仅使袁伟掌握了商用车电子化的技术知识，也帮助他做出更符合客户需求的产品。

每个项目都会遇到这样那样的问题，袁伟通过一个个项目，为自己积累了不少工程经验，并从一个学习工程的理科生逐渐成长为一个成熟的工程师。提起自己前几年工程经验中最大的体会，袁伟认为是懂得在过程中平衡。和学校的工程研究不同，公司项目要求工程师要在有限的经费和时间里完成任务，因此对于工程师来说，不但要做出让客户满意的产品，更要懂得在这个过程中，梳理重点，做出取舍。

工作7年后，袁伟被提升为工程经理，与此同时，他也面临了一个工程转市场的机会——

这是他当初进公司时的打算。

在袁伟的概念里，市场和工程都是在为客户解决问题，市场更侧重于规划与产品策略，工程师则更关注用户的需求。“国外的客户跟国内客户不同，国外客户会把他们的需求很明确地表达出来，但国内客户的需求则要我们去解读，然后将设计带入到具体产品里，这个过程对我来说有很大的乐趣。”自己能为客户解决一个切实的问题，这种成就感对袁伟有很大的吸引力。思考再三，袁伟认为留在技术岗位能有更大的发挥。

成为工程经理意味着袁伟要带着30多人一起做项目，从团队成员到管理者的角色转变，他花了一些时间去适应。最开始的任务是集中做线束业务，袁伟的亲力亲为使得下属一有问题就来找他帮忙，时间久了他发现这样不但会让自己疲惫，下属也得不到成长。于是他逐步调整自己的领导方式，帮助自己的工程师们独立解决问题，一起成长。

另一方面，袁伟也注意到团队思维开放的重要性。他们的团队曾经遇到一个很复杂的项目，整个生产工艺需要项目经理、产品工程师以及生产工艺工程师共同合作完成，这个时候就需要工程师们从自身的职能跳出来，从整个工艺流程来考虑问题，才能保证整条产品线的完成。

两年前，袁伟再次晋升为二级工程经理，团队也增长至50人。面对逐渐扩大的队伍规模，他眼前的任务是帮助团队提升业务能力及做事效率，通过一个个项目来建立一个高质高效的工程团队。■

联系编辑: mengjiali@yicai.com

### 个人档案

姓名: 袁伟

星座: 金牛座

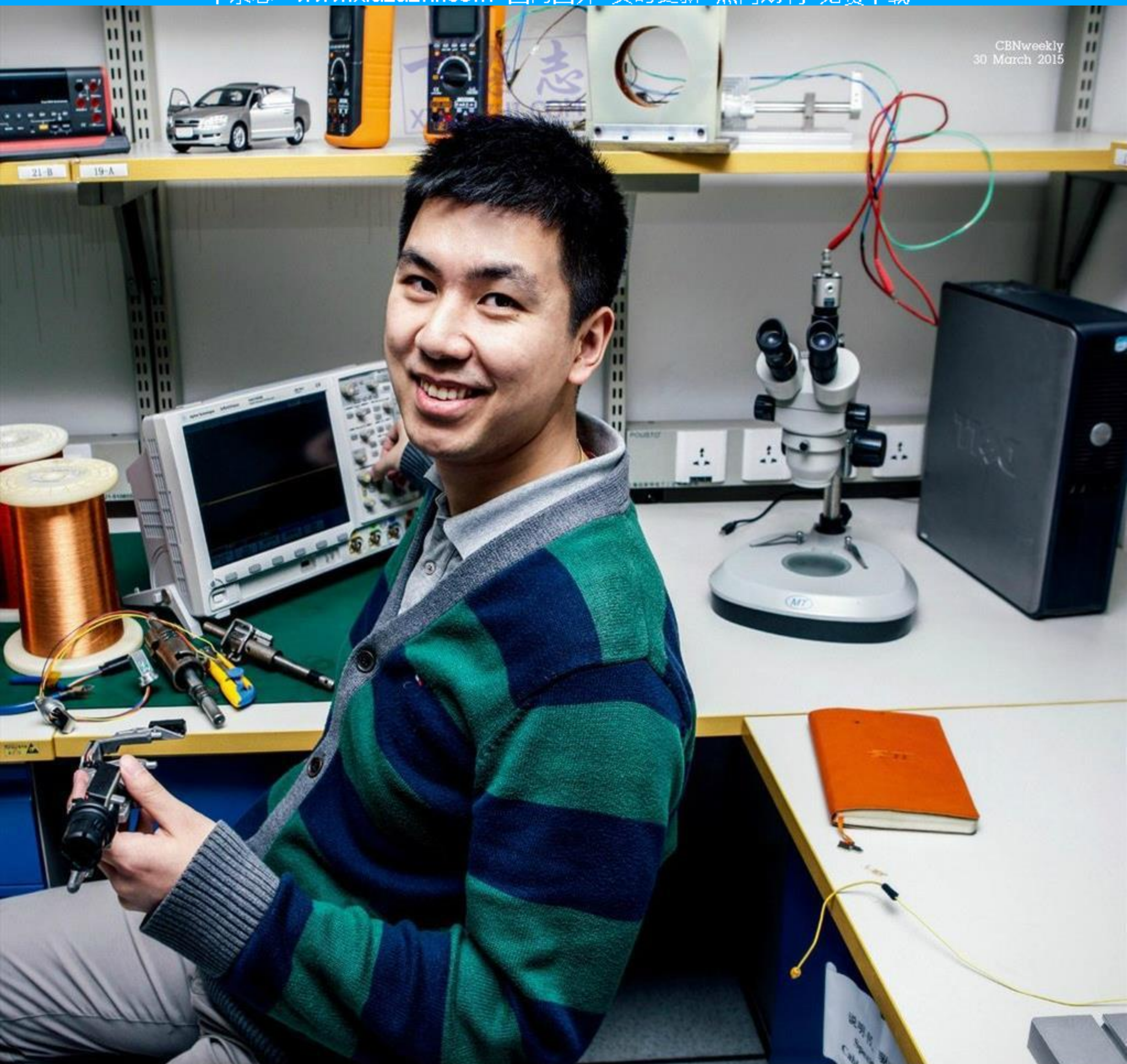
学历: 上海大学

机械学院机电一体化 本科

职位: 工程经理







## Q&A

C=CBNweekly

Y=Yuan Wei

**C:** 作为两个孩子的父亲,你怎么平衡好自己的工作以及孩子的家庭教育?

**Y:** 尽量做到不把工作上面的压力带回家,晚上回到家后我会花两三个小时陪孩子玩游戏、讲故事。

**C:** 对于那些想成为优秀工程师的大学毕业生以及职场新人有什么样的建议?

**Y:** 最重要的是踏实。如果你想成为一名合格的工程师,至少需要3到5年的时间,之后你或许能有一些职业上的变化。不过这5年的基础其实非常有必要,因为各类工程涉及的面非常广,各方面的知识都要知道。所以建议大家多做一些跟实验、模拟分析有关的事情,各种跟

自己设计有关的都应该去尝试,这对未来的职业发展是非常重要的。

另外就是要有开放的思想,工程是开放的,做汽车类的工程不能够仅仅知道汽车,要知道工业在做什么,消费类的产品在做什么,所有工业体系里面的东西都要知道。这就要求你保持阅读行业报告、订阅相关媒体信息的习惯,以及跟其他工程师保持交流状态等。





## 日企公司文化的新解读

日企的严谨给我们带来了不错的消费体验,但作为职场发展的平台,你对它们还需要更多了解。

文 | CBN记者 牙韩翔 实习记者 周理瑶

如果聊起日本公司的特点,一般人总能够随口说出点什么,比如严谨、刻板、公司里规矩很多、职场上爱论资排辈等等——在所有的外资公司里,日企算是性格鲜明的一种。

当这些特性被运用到商品中时,往往能带给我们很好的购物体验。比如无印良品的陈列担当会将顾客视线的平均高度作为设计货架的标准;在优衣库遇到巡店的日籍员工时,他们会立即停止手中的工作,向你点头问好——更不用说这两家店里任何时候都被折叠得整整齐齐的衬衫了。

对于日本公司的做事方式,王继跃的感受要更深刻,因为她的职场经历基本都与日本企业相关。她曾经在日本三菱东京日联银行中国总行工作了5年,这是一家日资全资银行。对于这段工作经历,她感受最深的是日资企业的计划性。

王继跃曾经参与过一个客户资金管理系统开发的



项目。在决定立项之前,公司花了3年的时间进行调研。有了一个初步的规划之后,还花了大量时间去审查各种法规和公司规定,在确保万无一失之后,他们才终于开始了这个系统的研发。

日本公司的确多少都有这样保守的作风,与开放自由的欧美公司形成一个对比,反映到职场环境里,就是日企的入职培训周期、晋升机制也更长。这种风格受到了许多因素的影响,最直接的一种,是循规蹈矩的日本人很喜欢将日本成熟的管理者派往中国市场,而这些人又往往带有很明显的“总部”特质,即日本的公司文化。

“日本最大的问题是保守和怯懦”,优衣库创始人柳井正在为《麦肯锡季刊》(McKinsey Quarterly)写的一篇文章中这样自我剖析,他对日本商业的一个总结是“日本商界人士和公司缺乏个性”。

这两年我们也的确看到日本公司在很多行业的表现都很平淡。曾经在消费电子领域成绩斐然的索尼,近年来甚至让人担心它要变成第二个诺基亚。而在新技术对汽车行业这波革新浪潮里,日本的几个汽车品牌同样反应较慢。而职场上,日企也往往给人一种刻板的

印象,这些都影响着它的人才吸收。

美世咨询高级分析师潘晔博主要服务日资客户,在接触了60多家日本大公司之后,他发现这些公司在中国市场面临着不小的人才竞争。“中国市场越来越成熟,人才竞争开始激烈,日本企业会面临一些人才流失,这让它们开始改变一些策略,在人力资源管理上变得更本土化。”他对《第一财经周刊》说道。

其中一个细小的佐证是日本公司在选择人才的时候更加灵活。东芝医疗中国区人力资源部副总监江涛在进行招聘时,已经不会特别注重候选人的日资背景或日语能力。“对专业技术背景、行业经验及团队合作等方面会比较看重。”她这样总结道。

尽管日企由于它的谨慎可能会带来比如晋升缓慢这样的问题,或许不太适合那些想要在职业发展初期就能获得快速成长和显著晋升的人。不过我们也从美世咨询最近发布的一些数据中看到,日企的这些特性也使得它们往往能提供更稳定的薪酬涨幅和职业发展。因此我们认为仍然有必要从职场角度为你解读一下日本公司。

## A

### 除了严谨,还有一些事你得做好心理准备

#### 培养周期长

无印良品在成都开出一家旗舰店时,这家公司也打算把IA (Interior Advisor) 和SA (Styling Advisor) 两种服务引入中国。像这样的看起来类似于专业导购的差事,无印良品竟大费周张地从中国员工中挑出10名,两次去日本进行半个月的封闭培训。

这并不是个案。在一般的日企里,人才培养的周期往往也长达3至5年。它们通常采用的一个方式是轮岗制度。潘晔博也有这样的观察,“例如,从业务轮岗到人事部门,再从人事部门到行政部门,日企对人的培养是非常综合的。”他告诉《第一财经周刊》。

即便是专业性强的制造业也是如此。一个叫做TSP (Trainee Sales/Service Program) 的项目从2005年就开始在东芝医疗内部形成。这家公司为没有任何医学背景的销售和服务岗位人员进行专业知识培训。因此尽管日企的培训可能是很长的时间成本,但公司人也能学到一些东西,并同时发现更多职业的可能性。

#### 晋升缓慢

王继跃花了3年的时间,才从经营职能的岗位,转移到偏后台管理的岗位。在这家日资银行当中这相当于完成了一次晋升。

员工序列制是日企比较明显的一个升迁机制。“根据你的资历来排你的级别,在一个企业中,下级员工必须等到上级职位产生空缺,才有被提升的可能。”罗迈国际猎头顾问王婧娣告诉《第一财经周刊》。

比如在一家日资公司中,假设某部门的部长职位空缺,如果该部门的其他员工工作年限没有达到部长级别——通常是15年以上——那么将从其他部门借调部长。这个时候,长期的轮岗培训也发挥了作用。根据潘晔博和美世咨询的观察,通常全行业30岁至31岁的员工可以实现经理级别的职级,但是在日本企业需要32岁。

从美世咨询发布的数据中我们也观察到,随着职级的递增,日企员工的薪酬涨幅并没有其它企业来得快,某种程度来说,日企的晋升动力没那么大。 >>



## B

## 日本公司靠什么吸引人？

## 薪酬福利还算有竞争力

“日企的薪资还是有保障的，”王婧媛说，“与欧美企业容易受市场影响相比，这算是种优势。”王婧媛服务过的东芝、奥林巴斯等公司都推行“自动涨薪制”，即薪酬与工作年限相关，而不随着公司效益而波动。

从美世的一份报告中也可以看出这种薪酬优势。9.1%是日资公司2015年预测的薪酬涨幅，这个数字超过了中国一线城市全行业7.9%的平均薪资涨幅。

这也是王继跃最初选择进入日资公司的原因之一，除非经济萧条——这实在有点极端——不然王继跃的薪酬每年会保持10%至20%的增长。

## 职场风险小很多

王继跃认为在日企银行工作，除了能够给她带来稳定增长的收入，也降低了职场发展的风险。王继跃发现自己身处的公司当中，大约90%的人都按部就班地工作，稳定性是他们所看重的。

美世咨询2013年的一次调研显示，日资企业的被动离职率为3.3%，而当时人才市场上的被动离职率是5.3%。2014年上半年，日企的这个数字下降到了1.2%。

## C

## 日企偏好温和型和结果导向型员工

热衷于尝试新鲜的东西、对创业曾有很大的幻想、渴望相对自由开放的职场环境……真实的日本公司可能会让你有点失望。

我们并不是说你的创意想法在日本公司就无法得到实施，只不过过程比你想象的要严谨。日本公司偏好性格温和且行事规范的人。“相对于完全的结果导向，上级更希望员工能用正确的方法做正确的事情。”潘晔博这样总结。

日企从面试时就开始观察你是否具有这样的特性。王婧媛曾为一家医疗行业的日本公司推荐过两名候选人。其中一位具有日本留学背景，但他在与面试官沟通的时候，多次打断对方，表达自己的观点。另一位虽然条件及能力稍微逊色，但由于谦逊的表现最终被这家日本公司录用。

结果导向型的人也是日本企业欢迎的一种。这类人往往懂得规避风险，执行力比较强。“日本雇主可能不需要员工有太多新想法，但是要有很好的执行力。把既有的事情做好，同时较强的适应能力能帮助公司人快速习惯在日本企业里各个方面对工作的严谨态度。”王婧媛说。

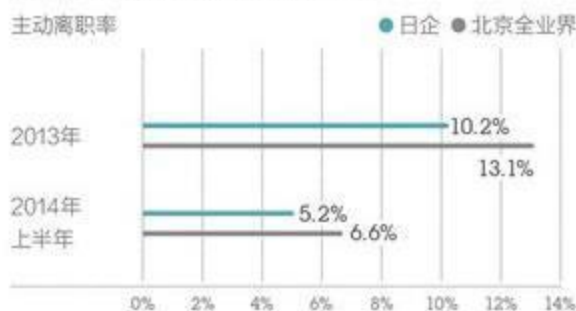
## 5张图表解读日本企业

以往我们总是会通过一些日本品牌、在日企工作的朋友的描述，或是几部日剧来理解日本的企业文化，如今我们希望通过一些切实的数据让你更了解日企的职场特性，保守刻板 and 层级制度是一方面，较低的人才流动率和稳定的薪酬涨幅是它的另一面。

## 日企员工职级间的薪酬差异较小



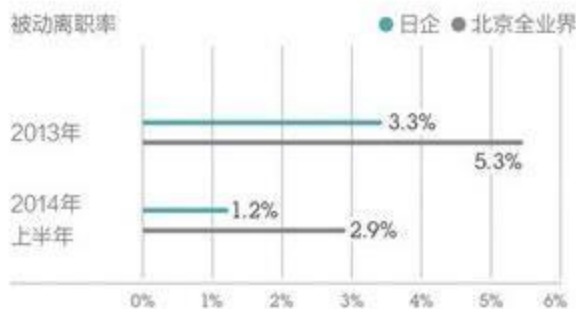
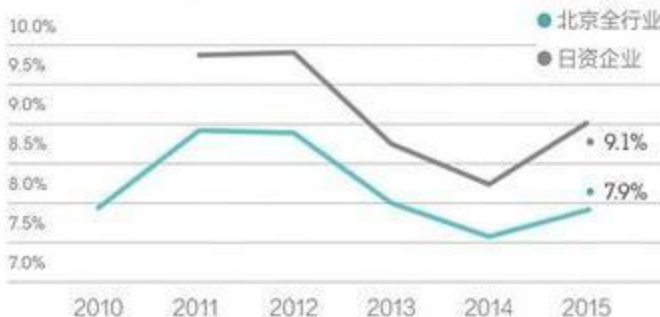
## 日企员工的平均服务年限更长



## 日企更喜欢派总部员工到各地市场



## 日企薪酬涨幅普遍高于整体水平



数据来源：美世TRS调研报告



## D

## 两个Tips帮你更好地适应日企

## 调低心理预期

如果你是一个进取心很强的人,那么在日资企业工作就需要调低自己的心理预期。王继跃也尝试过这么做,不过最后她还是选择离开这家日本公司。她感觉自己虽然获得了晋升和加薪,但在做的事情却是比自己低级别的同事也能完成的,对个人能力的提升实在有限。现在她在一家律师事务所工作,她觉得自己的可能性提高了许多。

王继跃的故事或许可以给你一个警惕。如果打算继续从事这样一种稳定的工作,那么多少需要调整心态。不过你也不妨变得积极一些,例如支持部门的员

工,通过轮岗制调职到相对专业的岗位工作,就可以把握一些机会。

## 长远规划很重要

因为培训和晋升周期比其他公司更长,所以一份更清晰的职业规划对你的帮助可能更大。“从长期规划,也有利于自我成长,”潘晔博说,“日企更倾向于从本公司提拔管理层,而且选拔机制是相对公平的。越来越多的中国人正在获得原来日本人的位置。所以公司人应该做好长远职业规划,利用好这个有利的趋势。”

联系编辑: mengjiali@yicai.com

## 制胜全球电商市场的七大黄金法则

全球跨境贸易市场正急速增长。调查显示,约50%的消费者曾尝试“海淘”,中国更被评选为全球第二大最受欢迎的“海淘”采购地。而对有志于开拓全球电商市场的商家来说,牢记以下7条法则至关重要。

**01本土政策及财政支持** 在冲入全球市场前,请检查自身业务是否具备进出口资质以及符合进出口管理相关条例。中国商务部网站(www.mofcom.gov.cn)和其下属一站式信息服务平台(www.12335.gov.cn)上刊载了许多有用信息。另外,出口退税及其它税收优惠政策可在国家海关(www.customs.gov.cn)和税务(www.chinatax.gov.cn)网站查询。

**02知识产权** 违反知识产权保护的行为可引发严重法律后果。在未经授权的情况下,永远不要将其它品牌的标志或图片用于任何产品或广告信息中。当无法确定是否已违反知识产权法规时,向法律专业人士咨询最为妥当。

**03支付安全** 安全便捷且被消费者熟悉的支付工具能够大大增强其购物信心。因此,选择如PayPal这样已被全球买家广泛接受和认可的支付工具,将有助于吸引更多的消费者。选择支付工具时需要考虑的其它因素包括是否能预防网络欺诈和拥有完善的卖家保护。

**04网店开设** 开设网店最简单的方法就是充分利用现有的全球在线交易平台,如声誉良好并拥有成熟网络的eBay。因为这样的平台上已聚集了来自全球各地的大量买家,能让您更容易地与顾客“链接”。此外,强调全球接单能力,设置多语言的网页将帮助顾客更好地理解您的商品和服务。

**05精准营销** 紧跟最新研究趋势可助您抓住最新的商业机会。根据PayPal提供的最新数据,服饰和鞋类是最受跨境买家欢迎的品类,占全球商品总采购量的39%,位列第二的是消费电子产品(26%)。2015年,中国商家

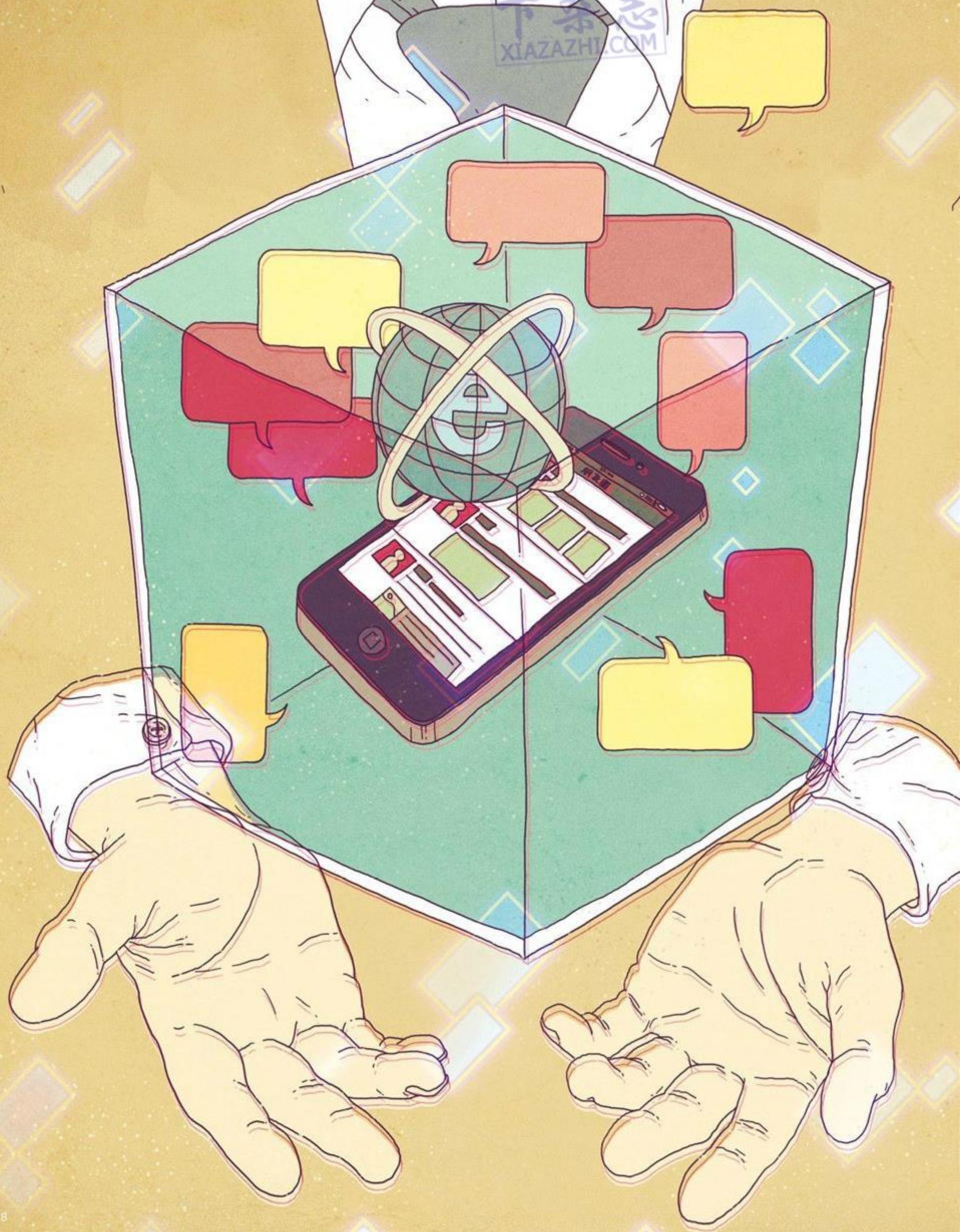
可考虑进入的前三大市场为奥地利(网购消费者的海淘比例高达83%)、以色列(82%)和澳大利亚(75%)。

**06安心物流** 确保产品能安全、及时地到达自己的手中,并对问题产品有退换权利能增强消费者的信心。诸如PayPal这样的支付工具提供合理范围内的“买家保护”政策,能帮助商家进一步解决买家的后顾之忧。此外,透明的运送时间及费用,及清晰的退货政策描述将有效减少纠纷。

**07本地化客户服务** 使用当地流行的即时通讯工具、快速回应顾客问询及反馈是让您脱颖而出的一大法宝。此外,尽管许多网购者都懂英语,但如果在客户服务过程中同时考虑其它当地语言无疑将为您的生意锦上添花。

《第一财经周刊》出于传递商业资讯的目的刊登此文,不代表本刊观点。本栏目由本刊市场部企划制作。









## 社交网络自律委员会发文件啦

为了线下的团结友爱互尊互敬，咱在线上也应该五讲四美。

文 | CBN记者 许诗雨

插画 | 唐古拉



社交网络真是个神奇的东西，它能让我们每天收获许多别人生活中的惊喜：嘿，今天刚加微信的客户原来下了班儿就去排队买Chanel的Le Boy了；哇，领导老张做起菜来有点小赞哦；哼，这个搞代购的姑娘怎么可以一天到晚出国去玩。不论是知己好友、点头之交或是根本没有见过面，只要你愿意敞开心扉，基本是看两个月的状态帖就能对对方了解个八九不离十了。

但久而久之，好像就有那么一点烦。比如那个《穹顶之下》发布的下午以及之后的一周，打开朋友圈柴静和雾霾这两关键词就像春天里的油菜花一样，漫山遍野、郁郁葱葱。又比如感慨万千地加了失联多年的初中同学之后，发现小时候觉得生活水平挺优渥一小孩一天之内竟然可以不停地与大家分享吃到香天下的惊喜（上两回他也是这么惊喜的）、走进高雅艺术殿堂看《开心麻花》的升华、过年楼下放夜明珠的绚烂等等对生活的感恩。顺便你还知道了明天她千万千万不能忘记带底稿。与其说她是在分享一种状态，不如说她是在记日记更贴切。让人愁就愁在，她为什么这么话痨？如果朋友圈里都是一个个自媒体，那合适的出刊频率和选题质量就实在变得非常重要了。

这其实是个挺尴尬的问题。传统的人际交往都是在有目标、可感知的情况下进行的，我们能够在察言观色的辅助下随时调整礼仪分寸。但上了网之后，好像就有点由着性子来了。大家的人际交往都能方便地在网络上进行时，是不是也该注意点儿言谈举止的礼仪了？退一步来说，也能防止别人把线上的气撒到线下不是？

新加坡《联合早报》2012年就刊登过一篇报道表示“社交网络急需行为守则”。不过文章主题“网络事件频频发生，凸显网络行为规范的缺失和监控之难，急需有一套行为守则。”呃，稍稍显得有些过于痛心疾首了，大部分人在网上其实还是过着自己的小日子。倒是前阵子在网上出现的一篇名为《朋友圈的发帖礼仪规范26条》更实用地聊了这个话题。

我们调查发现，这篇文章最早的可考出处竟然很有可能就是《人民日报》的官方微博，假如这个结论没错，那官媒内部这些段子手的“静若处子，动如脱兔”之功实在让人刮目相看啊。该“规范”的内容包括了“每天发帖数量保持在10条以内，避免刷屏打扰朋友圈。”“宣传本公司产品及转发客户软文，每周不超过3篇。”“各种减肥计划、健身计划等不可能完成的计划，应尽量减少发布。”“帮特靠谱的朋友的创业项目做推广，每周不应超过3条。”“后半夜女生避免在卸妆后晒照，少数天生丽质者除外。”“在朋友圈海外代购、卖面膜的，年底请自觉缴纳摊位费，或给朋友发红包补偿。”……你看，这些都几乎戳中了我们在社交网络里的很多切身痛点。

于是我们也试着在这篇《朋友圈的发帖礼仪规范26条》的基础上，借鉴、扩展了约么几十条建议，算是替大伙再提供点理论性的参考吧。虽然或多或少可能掺杂了些个人偏见，但总的来说还是本着弘扬社交网络里的真善美打击朋友圈中的假丑恶的出发点。

当然，如有考虑不周，也欢迎大伙踊跃补充。 >>





## A 电影、电视、综艺大观

- 01 建议看综艺节目时的时候用“讨论帖”的形式在一条内容下叠加更新。一个屏幕被三个人用孙楠韩红古巨基占满，对于不看综艺节目的同胞也是有点神烦。
- 02 喜欢某明星这种事，一年半载提几次就得了。围绕某明星洗脑式地刷屏太扰民。要是有无尽的感情想倾诉，有个地方叫明星贴吧哟。
- 03 当然不管你说了啥，一条最基本的底线就是别剧透。剧透一时爽，朋友没得当。

## B 做吃货要合格

- 01 一日三餐请至多晒一餐。吃货这词儿本意里还有对美食的追求在。一日三餐都晒，顶多只能叫吃了。
- 02 家宴务必适当PS。家宴由于灯光、色面等先天条件无法与饭馆匹敌，所以还是适度PS，这就跟晚会假唱似的，有助于增加观众愉悦感。
- 03 好吃的心情可以理解，但也要适当慎用滤镜和贴图。想象一下大家看到一颗粉红色的半透明爱心泡在一锅麻辣火锅里的心情。微妙哦。
- 04 “深夜报复社会”建议在晚上12时以后进行。除了效果比较好，还能避免误伤传统耿直仇恨值低又不谙社交玩笑的早睡人群，实现定点有效打击。

## C 游记是个体现人文关怀的命题

- 01 晒旅游照要不朝九前要不晚五后吧，否则就不是拉仇恨而是闹心了。
- 02 晒照片儿的时候顾忌一下所有出镜者的颜值。同伴在你抓拍时如果发生了翻白眼、双下巴、大鼻孔等事故就不要放上网啦，这是基本的人品啊！你确保自己是360度无死角的那类人吗？
- 03 欢迎分享全球各地的碧海蓝天。另外好人做到底，选滤镜要用心。
- 04 好好玩，别惦记做代购了。

## D 保证生活质量

- 01 秀的东西起码要高于生活一点儿吧。看热门电影秀电影票什么的就算啦，当然秀恩爱的话可以通融。看展览不管看不看得懂，创作者起码得有百度百科吧。如果看的是要穿正装出席的大师级话剧、音乐剧，欢迎大家一起饱眼福。
- 02 吃饭、玩耍、逛街、看到好东西拍照传到网上的时候自动带上地点。这也可以省去很多你回答问题的工作量。
- 03 如果周围都是中产阶级或是无产阶级同胞，高出大伙儿生活一大截的炫耀，比如挥金如土或和大明星过从甚密，最好还是去Instagram——那里的人心态都比较好。

较好。

- 04 看演唱会求别小视频刷屏。感兴趣的都已经去现场啦，剩下的大多是MP3就凑合党了，其实对现场也不感冒的。还挺费大家流量的。
- 05 冬季有供暖地区没有积雪就先不要晒下雪啦。不到看不清对面大楼的地步也不用晒雾霾了。东北人民每年都被暖气烤得穿短袖这事儿也不用秀啦，当心南方人在梅雨天晒一溜儿干不了的衣裤给你看。
- 06 收到别人送来的贵重礼物的时候记得隆重地发一下朋友圈以示感激。咱不求回报也图点儿虚名不是？



## E 对待转发要和智商挂钩

- 01 诸如B2B、B2C、O2O、P2P普及的文章刚出现在你的朋友圈时，再不喜欢也看一点儿吧。这事儿吧，有点像中学上数学课，稍走神一会儿，就再也跟不上了。等回过头来你转发的时候，大伙儿又会默默对你摇头啦。
- 02 把微博的段子转到微信上的时候，应自动带上右边儿和热门评论。不要欺负无法延伸信息的非哈哈党们。

- 03 心灵鸡汤类文章每周尽量低于3篇。转发前可以先用搜索功能看看它在微博微信或其他社交网络里已经被转发了多少次、有哪些评价，然后再做判断。不当炒冷饭大王和谣言必上当达人。
- 04 各种便宜到不行的点赞抽奖活动不宜转发。且不说万一害到朋友吧，也有点容易暴露你易上当的体质。要相信，它们大部分都是假的。



**F 对待自拍这件事要有礼有节**

01 但PS太过就有点自恋到傻啦。认识你的人都知道你啥样儿，不认识你的人见了面也会发现你也就那样儿。所以，美图秀秀的数值改动保证在50%上下吧。

02 如果你看到的是一张美丽的大自拍和一段诸如“耳机坏了、打击很大”的文字，保持沉默比问她耳机到底在哪要好些。当然如果配的文字是“最近又胖了”，不用教你也知道该怎么做了吧。

03 反过来，发自拍的时候也注意点儿图文相符吧。

04 9宫格自拍请选在深夜发吧。

**G 做一个善解人意的代购**

01 要发布代购信息前先预告，并说明会发几条、啥牌子、到几点结束。

02 发了代购信息还转段子、囡图想让被打扰的朋友乐一乐，其实是二次伤害。

03 说到底还是另开一个专门做生意的账号比较好吧。

**H 晒宝宝是技术活**

01 晒小孩的时候稍微收拾一下背景环境。不要大花床单、尿布牛奶铺一桌子就胡乱拍了，干吗要记录自己的狼狈啊？

02 晒宝宝不要太频繁，一周1次或一月少于5次。有助于你和大家感受到对其成长的快乐和惊喜。

03 贴这类照片时，可能是唯一需要你以第三者视角审图的时候。请严格。

**I 点赞注意别跑偏**

01 分清各平台的赞。如果说朋友圈上的赞是“哦”，微博的赞是“哈哈”，那知乎上的赞得是“Soga”了吧。在这些知识分子和知道分子扎堆的圈里，你要说对某人是随手一赞，那答主的小心脏可是会受伤很久哒。

02 人家的倒霉事就别点赞啦。社交网络发展了这么多年，也不知为什么那些聪明的脑袋到现在也只肯给我们点赞这一个选项。将心比心，碰到点儿令人难过的事，别人还给自己点赞，看到得多难过呀。发个抱抱。

03 在豆瓣，除了目标明确的吐槽小组，大部分情况下记得要死命赞美别人并轻轻埋汰自己。小清新们都有一颗柔软的内心。

**J 指导好爹妈**

01 别不带爹妈玩儿。人家也是需要知道《小苹果》的渠道的，否则可能今年下半年你还会收到《我的滑板鞋》的分享链接。

02 周围的亲朋好友们很多也是通过你关注你爹妈的。所以，为了大家也要适当地教育他们不要在微博和朋友圈刷屏，或是在上班时间跑去小窗口刷小辈的屏。除了意识上的引导，还要帮助他们熟练使用“收藏”和“发给自己”这两个功能，因为他们的转发其实常常只是为了收藏。

03 有新鲜的网络流行语、歌曲或者视频要及时地分享给爸妈。这样才能够保证他们始终在合唱团和广场舞队当中处于潮流先锋的位置。另外，这也能够有效避免看到你“求包养”的时候气哭或者是被你随口的一句“你开心就好”感动到哭。老人家调动一次情绪也是蛮伤神的。■



① 朋友圈真得分组，就算麻烦一次，那也是受益终身。这事儿不要掉以轻心哦，我们见过太多“家破人亡”的例子了，社交网络直接变成社绝网络。在合适的地方说合适的话，你会觉得轻松很多。

② 用微信、微博登录应用的时候，记得要把分享这个选项勾掉——除非你真的爱这个应用。

③ 不熟的两个人聊天时发表情建议遵从默认表情-可爱的萌系表情-贱贱的表情-无下

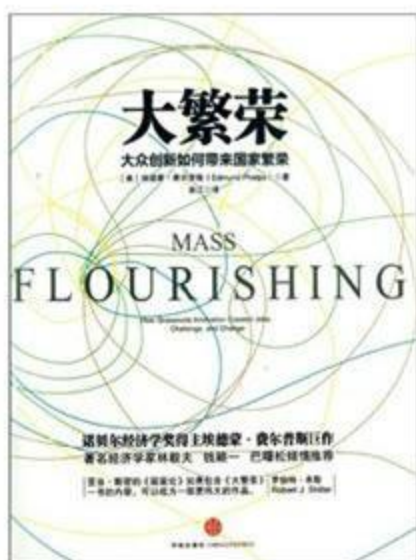
限表情这个原则循序渐进。一上来就重口味，想想也挺尴尬的。

④ 不用朋友圈这事没什么好吹嘘——有种你也别看。而且这种人往往刷得比谁都勤，不发也是为了装高冷而已。

⑤ “统一回复”是万能法宝，微信的相互屏蔽也为用户提供了一个制造虚假人气繁荣的好工具。即使一条回复也没有，你也可以这么回一条给自己，所有人可见。

联系编辑：chenrui@yicai.com





《大繁荣：大众创新如何带来国家繁荣》  
作者：埃德蒙·费尔普斯  
出版社：中信出版社  
出版日期：2013年9月  
定价：65.00

经济如何增长？经济繁荣又来自何处？繁荣的源泉在今天为什么受到威胁？为什么经济繁荣能于1820年代到1960年代在某些国家爆发？它不但生产了规模空前的物质财富，还带来了人们的兴盛生活——越来越多的人获得了有意义的职业、自我实现和个人成长。作者对此提出了革命性的观点。

埃德蒙·费尔普斯，2006年诺贝尔经济学奖获得者，就业与增长理论奠基人，“现代宏观经济学缔造者”和“影响经济学进程最重要的人物”之一。费尔普斯教授最重要的贡献在于经济增长理论，他继罗伯特·索洛之后，对经济增长的动态最优化路径进行了分析，提出了著名的“经济增长黄金律”，从而正式确立了经济增长理论。

## 现代经济和现代价值观

获得第87届奥斯卡最佳编剧奖的《模仿游戏》，描述了伟大的艾伦·图灵协助盟军破解德军密码的经历。图灵在后世也获得了“计算机科学之父”的称号。现在，问题来了，凭借着天才惊人的一跃，英国貌似已跨过计算机技术的门槛，但为什么是美国而不是英国引领了战后计算机产业繁荣的浪潮？

文 | 李翔

2006年诺贝尔经济学奖获得者埃德蒙·费尔普斯认为，国家繁荣并不同一项或几项技术的飞跃必然相关，它是系统性的工程。

“我描述的经济活力并不否认技术进步，但并不把繁荣与技术直接挂钩。在我的叙述中，态度和信仰是现代经济活力的源泉，主要是指保护和激发个性、想象力、理解力和自我实现的文化，它们促进了一个国家的自主创新。”

更具体而言，“创新是指新工艺或新产品在世界上的某个地方成为新的生产实践。有创新构想的人和企业只是开端，要获得良好的发展前景，社会还需要有专业知识和经验的人判断是否值得开发，是否值得推广。”

也就是说，即使电影中图灵很幸运地没有被警察发现是同性恋，或者当时英国的法律并未规定要将同性恋者投入监狱，图灵可以继续自己的研究，英国也未必能取代美国，享受到因计算机科学进步带来的国家经济繁荣。因为这个系统的繁荣还需要风险资本的进入、需要资本的退出渠道比如纳斯达克那样的上市场所、需要有活力的企业家奋身投入，创造出类似于惠普和IBM那样的公司，将这项技术推入市场。

“发明与其背后的的好奇心和创造性并不是什么新东西，激发、鼓励和支持人们大规模参与发明的那些社会变革才是历史上的新事物，才是经济起飞的深层原因。”

在经济学的万神殿中，并不缺乏对经济繁荣和商业活动的解释。熊彼特的创新理论认为，创新由外在因素激发。“经济活动中可

知的内容都是已知的，在经济生活内部不可能存在原创性，只有经济活动之外的发现才能使新工艺或新产品的开发成为可能。创新的可能性被打开后很快就会流传出来，但创新的真正实现或应用却需要有足够意愿和能力的企业家完成必要的工作：筹集资本、组织新兴企业、开发潜在的新产品。简而言之，把事情做成。”熊彼特对创新和企业家精神的推崇在互联网繁荣之后，一度成为主流解释。

古典经济学之父亚当·斯密认为，“人们的幸福只来自消费和休闲，所有的职业活动都是为此目的服务，而非追求工作本身的体验。”发明了宏观经济学的凯恩斯的观点是，“失败和波动是需要解决的现代社会的主要缺陷。”在商学院占据着统治地位的新古典学派则认为，“商业活动只是进行风险评估和成本控制，与人们的抱负、探索和远见无关。”

费尔普斯的新视角是：“一个国家应该支持甚至努力建设现代经济，但这种经济的未来是未知和不可知的，容易遭受重大失败、波动和伤害，使身处其中的人们有漂浮甚至恐惧的感觉，但获得新发现的满足、迎接挑战的兴奋、走自己道路的自豪以及在过程中成长的愉悦，必须付出这些代价。”

“现代经济”是费尔普斯提出的相对于“资本主义经济”的名词。西方国家的高速经济增长始于19世纪。那也是现代经济诞生的时刻。从数字上看，现代经济成果惊人：“那些在1500年至1800年没有显著改变的指标，在随后短短数十年内出现了惊人的变化。各



66

高活力经济的特征是从草根阶层向上蔓延，遍布整个经济的永不停歇的构想、试验和开拓精神，并在幸运和智慧的帮助下最终完成创新。

99

国的经济知识在1820年大致相当，但在整个19世纪差距在不断扩大。”“大分化”的过程也是西方崛起的过程。中国、印度、埃及等古老文明被“西方”远远超越。

支撑“现代经济”的是现代价值观。现代经济体取得的巨大成就，并不是因为拥有天才，而是因为“它们的体制结构能够很好地推动和实现大众参与的创新。大众参与的创新自下而上渗透至整个国家。”但要想形成大众参与创新的现代经济，则需要具备一个由诸多因素构成的现代经济制度。它涉及到自由、财产、金融甚至政治制度等方面。在这个体系中，自由可以让人们有条件去展开创新活动。但这种自由绝不仅限于经济上的自由。它必然包含着人们离开家庭、地区甚至国家的自由，包含着人们选择新生活方式的自由，让一些国家的政府不悦的是，它也包含着选择政治制度的自由。

法律则形成对财产权的保障。股份公司的发明和公司法的出现，让企业家拥有了风险承担工具。破产法的出现则让企业家不必再因为无法偿还债务而被关进监狱。至于民主这种政治制度，是对法治的保障。

接下来是现代价值观。如何定义现代价值观是件复杂的事，费尔普斯认为，“它至少应包括，为自己找工作、自我实现，还包括对待他人的态度，例如准备接受他人带来的变革、愿意和他人一起工作、竞争，以及愿意争当先行者……包括创造、探索和试验的愿望，欢迎需要克服的障碍，愿意进行智力上的参

与，以及希望获得尊重和发布指令等。”

总而言之，现代经济，“其必要的滋养物包括代议制民主以及多次文化革命，如起源于文艺复兴时期的人文主义、巴洛克时代的活力主义和启蒙运动时代的现代主义。代议制民主保证了财产权利，促进了自立精神和社会参与。利他主义、活力主义和现代主义则促使人们走向世界，通过创新活动寻找生活的意义。由此建立起来的文化和经济制度催生了人们从事创新的愿望和能力。”

因为其背后的文化和价值观，现代经济得以产生，不仅仅是释放出人们想要发财的欲望那么简单，“除了对利益的追逐，还在于他们想创造不同的愿望：为社会做出贡献，让自己青史留名或者参与激动人心的事业。”

因此，衡量一个国家是否拥有了具备大众创新活力的现代经济，不能只看经济增长率。当然，经济增长是好事。但它有可能是搭便车的产物。全球化让这种搭创新便车的行为变得成本更低。费尔普斯说，“活力不足的国家能保持高增速，部分原因是与高活力经济体开展贸易，但更多是因为它们有足够的灵活性来模仿现代经济体应用的原创产品。”

他举出了3个例子。1890年至1913年的瑞典。拥有全球第一的生产率增速，创业氛围浓厚，新公司不断涌现，“可瑞典并没有美国或德国那样高水平的创新活力，在随后的几十年里，瑞典的生产力增速下跌到美国之下。”1950年至1990年的日本。虽然傅高义惊呼“日本第一”，不少媒体也在为日本奇迹而

感到惊奇甚至恐慌，但是，费尔普斯说：“日本没有实现转型，而是抓住机遇，引进和模仿了其他现代经济体积淀的先进经验。”另一个例子是1978年之后的中国。费尔普斯的言论在非美国人耳里可能并不中听。他认为美国的创新是全球经济的引擎。美国的创新如果完全停止，欧洲大陆将陷入长期停滞。

现代经济创造了从19世纪开始的全球经济奇迹。但费尔普斯认为，这种“现代经济”正在遭到腐蚀。腐蚀它的因素很多，到今天，则是现代经济自身催生的对金钱的贪婪让人们偏离创新的道路。“我们关注的是现代经济中核心机制的退化，这种退化必然导致经济活力显著下降，随之降低经济包容性。我们并不要求更多的政府支出和监管，也不是更广泛地推行自由主义，或对教育和就业进行更多的干预。我们呼吁，应该从社会价值观和制度两方面清除制约经济活力的障碍，以真正复兴现代资本主义。”费尔普斯说。

现代价值观仍然是症结所在，凯恩斯说的没错，观念最终决定世界的面貌。费尔普斯说：“高活力经济的特征是从草根阶层向上蔓延，遍布整个经济的永不停歇的构想、试验和开拓精神，并在幸运和智慧的帮助下最终完成创新。这种草根精神是由现代主义的生活态度和信仰驱动的，彻底恢复高活力要求现代价值观再次压倒传统价值观。”





陈建斌, 1970年出生于新疆, 演员、新晋导演, 演员代表作有《乔家大院》《甄嬛传》等, 自编自导电影《一个勺子》获第51届金马奖最佳男主角、最佳新导演奖, 该片因男二号王学兵涉毒或推迟上映。

## 陈建斌: 命运有自己的走向

① 你的微博以小时生活过的“八家户村”为名, 以怀旧姿态看过去, 会美化许多东西吧?

我常觉得老想以前的事是不是代表老了, 其实不是, 我很早就想以前的事儿, 也想以后的事儿。人人都会美化自己的经历, 美化曾生活过的环境。其实我现在每次回八家户村都特别失望, 这东西可能就只能心灵里的故乡。真正让你回去生活, 一天都受不了。

② 新作品《一个勺子》里, 勺子作为精明、计算的反义出现, 意味着认死理、轴, 但人是复杂

个体, 轴人也不可能样样轴, 你怎么处理这种复杂性?

这个人物是有很刁的一面, 但更多时候, 他跟所有人都一样, 聪明, 有他的算计。实际上我们都这样。在某些时候轴、傻, 但更多的时候是在做妥协。你不妥协, 生活无法继续, 很多东西不是黑是黑白是白, 是混杂在一起的。

③ 你瞧不上的事情里按轻重程度排名的话, 前几名的是哪些?

每个人在生活当中都有爱憎分明的时候, 牵扯到个人的情感和职业时, 你都会特别在意, 但那些

### 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。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

事在别人看来又是无足轻重的。这个问题没有标准答案。

④ 对别人妥协在你生活中出现的频率高吗?

再固执的人, 也必须通过无数次的妥协, 才能达到自己的目的。这种妥协换一个好听的说法, 叫成熟, 懂事, 但有些人在某些地方就是过不去, 记住, 我说的是某些地方。也许在那个地方, 他走的是窄门。也许他进去之后, 发现了别人发现不了的东西, 但那是很难的。在很少的几件事上, 比如拍自己的电影, 我是走窄门的。

⑤ 如果回到20年前, 你会立即去做的3件事情是什么?

我们曾经反对过的东西, 最终有一天变成了我们自己。20年前跟今天不同的是, 那个时候没有选择的权利。你觉得你是在奋斗, 现在回过头看像是在挣扎。回到过去我也改变不了什么, 我相信命运有自己的走向。

⑥ 最近看的一本书是什么?

《没有标准答案的哲学问题》。它给出了很多问题, 都没有标准答案, 只是让你去思考。

⑦ 前阵子接受GQ访问时, 他们为你起的文章标题是《我是讨厌的陈建斌》, 怎么理解这讨厌?

我对于很多在书本上、电影上看到的故事和准则都信以为真, 并

且照着那个东西去做。也许在别人看起来很幼稚可笑, 但我就是这样一个人。有时不太通人情世故, 有些人会觉得我讨厌, 但那就是我。我认为我自己有讨厌的地方, 也有不讨厌的地方, 它们就像两只手, 不断地拉扯着我走向不同的地方, 我在中间拼命挣扎, 想走我心灵指引的方向。

⑧ 能推荐一个你觉得还不错的人给现在的年轻人吗?

前些年我拍了很多古装剧, 为什么会沉迷于历史呢? 因为历史经受了考验, 现在的人没有经过时间考验, 也许我们现在觉得特别重要的事儿, 特别了不起的人, 再过几十年来看, 根本就不重要。

⑨ 谁对你的价值观影响最大?

黑泽明说如果你想做导演, 那就写剧本, 如果你要写剧本, 那就不能停下来, 每天坚持写一篇, 3个月后你就会有100多页的剧本。我毕竟是业余的编剧, 经常写到几十场就觉得没意思放弃。但黑泽明说的“不管好坏, 都要写完”的道理, 对我帮助很大。

⑩ 你有过很迷茫的时期, 让你走出来、想明白的是什么契机?

有朋友跟我说, 当你遇到这种状况的时候, 你唯一要做的事情就是出去工作, 而非沉迷其中, 躲在屋里, 是毫无帮助的。这话是十几年前说的, 我至今深以为然。



# 专注时政与思想

下杂志  
XIAZAZHI.COM



澎湃新闻  
现已上线

专注时政与思想



苹果客户端安装



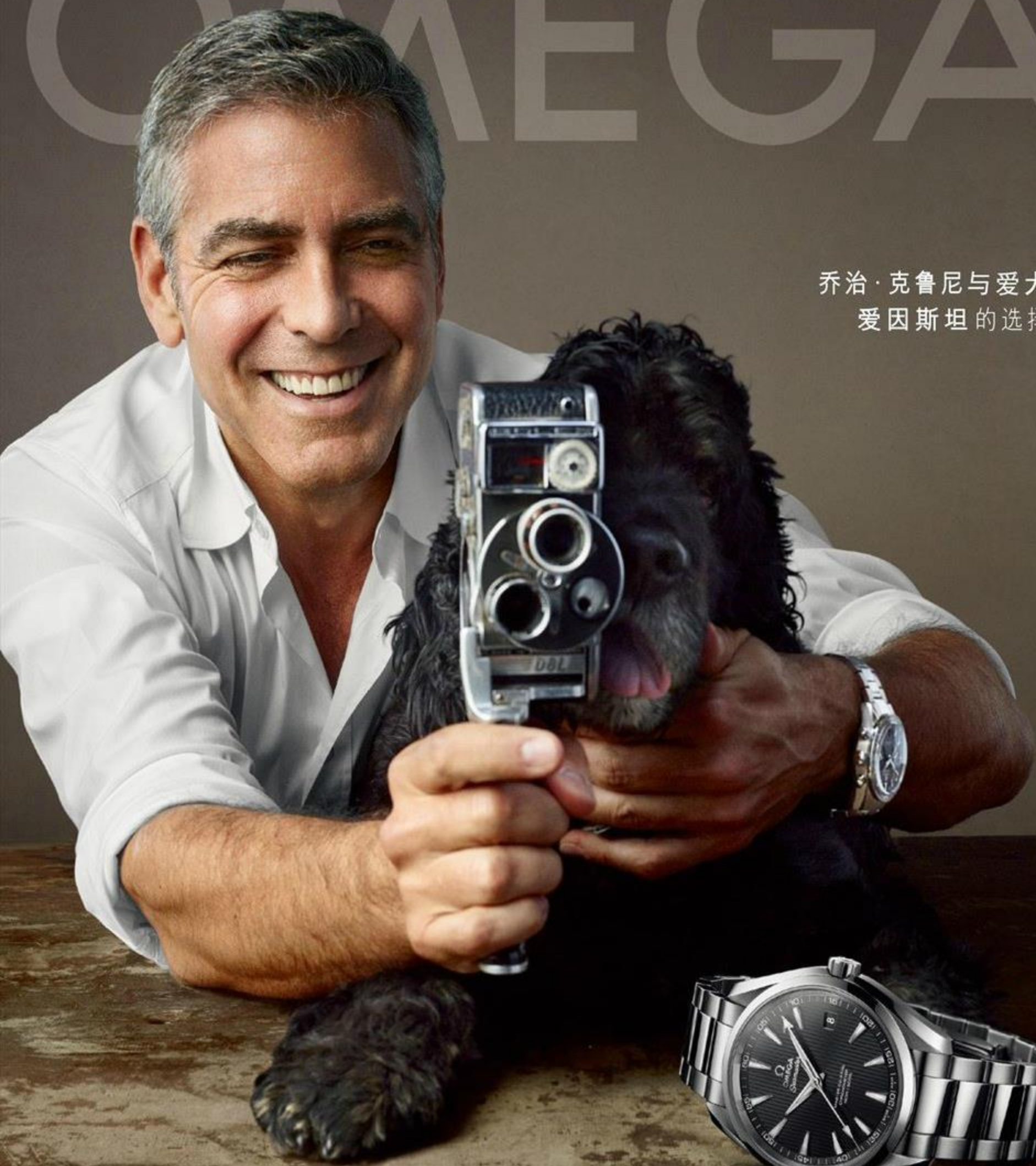
安卓客户端安装



# OMEGA

www.omegawatches.cn

乔治·克鲁尼与爱犬  
爱因斯坦的选择



北京 ©(010) 8518 7188 上海 ©(021) 6287 8686 广州 ©(020) 3868 2020 沈阳 ©(024) 2358 9877  
成都 ©(028) 6129 5692 杭州 ©(0571) 8755 5623 重庆 ©(023) 6381 6811

Ω  
OMEGA