

# CBNweekly

每周出版的商业新闻杂志

## 第一财经周刊

2015.04.13 (逢周一出版)  
2015年第13期 (总第348期)  
人民币定价 RMB 12元  
港币定价 HKD 30元

### 主题乐园 Know-how

迪士尼以外, 41家本土乐园正等着开业。  
缺乏娱乐的中国人需要知道,  
什么才是真正的主题乐园。

花钱就够了?

**NO! NO! NO!**  
一个好的主题乐园



资金  
+  
好ICON  
+  
够大够好的地  
+  
吸引顾客二次入场的能力

**YES**  
运营能力  
**START**



**NO**  
**DIE!!!**

#### ★创作故事

留一个Entry, 只讲一个故事  
设计

角色 建筑物 表演 装置  
音乐 范本 ...

#### ★盈利构成



41.5% 门票  
37.8% 纪念品  
20.7% 食物

#### ★销售策略

门票组合  
门票提前售卖

验票与成本控制  
垃圾、食物运输规则...  
合作酒店客房: 1/4客流  
版权费

#### ★员工培训

兼职: 固定8:1  
洗脑 品牌灌输  
现场研修

手册: 需根据本地习俗修改  
about 400项

#### ★Data

中国邮政发行业务报刊

第一财经·出品

ISSN 1674-2168









下杂志  
XIAZAZHI.COM

# 觉醒天生动力

NIKE FREE 3.0 FLYKNIT



NIKE.COM/WOMEN



# 80年一驭

捷豹XF 80周年典藏版 稀世登场

400 820 8955 JAGUAR.COM.CN







扫描二维码，关注捷豹80年  
HOW ALIVE ARE YOU?







创想·由心开始

# 持久大吸力 樱花做得到



樱花官网



樱花微信

关注樱花卫厨，创想只樱为你！

**SAKURA**  
樱花卫厨

WWW.SAKURA.COM.CN  
服务热线：400 166 6668

## 樱花双炫风劲王 强劲登场

吸油烟机长期使用，油污堵塞油网，损伤电机，吸力当然越用越小。  
樱花双炫风劲王，风量高达 $20\text{m}^3/\text{min}$ 。  
集烟腔双深倒V设计，实现超大负压笼烟范围。  
樱花换油网，分离油烟，心脏不卡油，持久大吸力！  
樱花，永久免费送网的创导者



加盟热线：0512-57028233





## Adventure Park 封面故事

不同于那些充分竞争的行业,在上海迪士尼建成之前,中国主题乐园行业中没有任何外资玩家。同时也没有一个市场,能容纳如此不同的角色参与角逐:在中国,主题乐园的开发者包括地产商、旅游公司、文化传媒公司,以及寻找转型的煤老板。

——记者 林仲旻



## 除了机票,东方航空 还能卖什么? 大公司特写

航空公司做电商,东航并不是第一家。但它是全球第一家成立独立电商公司的航空企业。这意味着东航要“动真格”地做一家互联网公司,东航电商在行事风格上的决心与母公司“划清界限”。

——记者 倪妮



## 凡客:一家营销公司的 改变 快公司新闻

凡客付出巨大代价才明白一个道理:塑造品牌,仅靠营销和情怀是不够的。

——记者 杨轩



## 为什么都卖旧款? 营销

运动鞋品牌眼下似乎来到了一个尴尬阶段,自认为创新的产品与设计无法取悦年轻一代的挑剔选择。在消费者有更多选择四下逃离的时候,它们只能再在货架上摆出这些被市场和时尚趋势检验过的经典鞋款——真是谢天谢地,一个难得的喘息机会。

——记者 牙韩翔



## 中国编剧的心哪, 谁能看透? 话题

国产剧的编剧们是一群特殊生物吗?他们究竟是以什么东西为灵感在创作呢?我们总结了一些套路,全都耳熟能详,大家可以对号入座,也可以……编个剧哈哈。

——编辑 陈锐



## 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



## Pruse

### 也门动乱

对于中东世界之外的人来说,也门突然就陷入了一场巨大的动乱。

3月26日,沙特宣布部署100架战机和15万士兵展开对也门的空袭。参与此次军事行动的,还有埃及、摩纳哥、约旦、苏丹、科威特等10个国家。

截至4月5日,空袭已经导致了519人死亡,约1700人受伤,其中大部分为平民。

动乱的局势让中国、俄罗斯、土耳其、阿尔及利亚等多个国家相继宣布撤侨。

要求沙特进行轰炸的,正是也门总统哈迪。他的初衷是打击长期反政府组织胡塞武装。今年1月,胡塞武装占领了也门首都萨那,迫使哈迪辞职,并开始掌权。数周后,哈迪逃到了也门的南部城市亚丁,在那里设立临时政府。而从3月25日开始胡塞武装大举进攻亚丁,致使哈迪不得不向沙特等国求援。

1990年合并之前,也门一直分为南北两方。而如今,教派对立是其内部割裂的主要原因。胡塞武装支持什叶派,而也门政府则是逊尼派主导。

另一方面,胡塞武装被哈迪看做是伊朗的傀儡。虽然伊朗撇清了关系,但外界依然相信,这场冲突其实是沙特等逊尼派国家与什叶派国家伊朗的势力争夺。

美国《班戈每日新闻报》说,用普通人的眼光看,也门无关紧要,它是阿拉伯世界最穷的国家,石油几乎耗尽,水资源也很紧张,但潜在的石油危机和恐怖主义扩张让人们无法不重视这场危机。

也门掌管的曼德海峡有一条重要的石油运输通道,每天承担380万桶原油的运输任务。沙特空袭的第一天,国际原油价格就上涨了5%。同时,也门还是基地组织分支的一个重要训练营。《金融时报》的分析认为,也门的动乱很有可能会助长“伊斯兰国”的兴起。

也门的危机如果处理不当,可能会引起新一轮中东危机。















### Exhibition

#### 让-保罗·高缇耶回到巴黎大皇宫

巴黎大皇宫为让-保罗·高缇耶破了个例。4月1日至8月3日,让-保罗·高缇耶全球巡回展览的第十站将在巴黎大皇宫展出,这是巴黎大皇宫第一次为一位时装设计师举办个人回顾展。

1976年的10月,让-保罗·高缇耶曾在皇宫内的发现宫天文馆里举办个人首个时装秀。从那时起,这个会穿着布列塔尼条纹衫出现在各种场合的“巴黎坏孩子”就开始在时尚业崭露头角,直到后来成为爱马仕的艺术总监,并拥有自己的品牌。某种程度上来说,巴黎大皇宫就像是让-保罗·高缇耶的一个原点。

此次回顾展以多种媒介的方式展示了高缇耶从1970年代至今,一共140件服装设计作品。在过去的9站巡回展中,该展览已经吸引了140万参观者。

### Exhibition at a Glance

**卡尔·拉格斐时尚生涯回顾展** / 3月28日—9月13日 / 德国波恩联邦艺术展览大厅 / 这是迄今为止规模最大的卡尔·拉格斐时尚生涯回顾展,展品包括卡尔·拉格斐设计的126个造型作品、120件配饰、177件纽扣、数百幅草图,以及由卡尔·拉格斐作为艺术指导和摄影师时拍摄的电影剪辑和广告作品,涵盖了拉格斐近60年的设计生涯。

**迭戈·委拉斯开兹个展** / 3月25日—7月13日 / 巴黎大皇宫 / 西班牙迭戈·委拉斯开兹被画家爱德华·马奈称做“画家的画家”,在人物作画上对后世影响深远。不过,也有人指责他的画在反映社会生活时既不颂扬也不谴责,毫无意义。这或许是因为他认为自己是艺术家,而不是政治家或革命家。

**第33届布鲁塞尔艺术博览会** / 4月25日—4月27日 / 比利时布鲁塞尔会展中心 / 布鲁塞尔艺博会被列为2014年欧洲“十佳”艺博会之一。本届博览会将有来自33个国家的190家画廊参加,它们将带来大量成名艺术家和新锐艺术家的作品进行展示和交流。





## Lives

### NCAA疯狂3月

如果你是NBA的球迷，一定会留意到NBA常规赛赛程中，每年总有一天是不安排任何赛事的。这一天正是NCAA篮球锦标赛总决赛的日子，它的火爆程度使得NBA都不得不为之让道。

NCAA是美国全国大学体育协会的缩写。这个篮球联赛虽然是业余的大学生联赛，但刺激程度和专业程度并不逊于NBA，而且每个球员一生最多只有4次机会参加。根据《福布斯》的统计，NCAA最终四强战的品牌价值位列全美第6，而NBA却只排在第10。

NCAA的赛季通常在每年11月拉开帷幕，并在次年3月初结束常规赛季，然后进行一个月的决赛。到时，20天内将会举办67场比赛。一战定生死的单场淘汰赛制使整场赛事刺激不已，而这段日子也就被人们称为“疯狂3月”。铁杆粉丝巴菲特多次扬言，如果有人能预测对“疯狂3月”所有比赛的结果，就奖励他10亿美元。可惜，从来没有人成功赚到过这笔巨额奖金。

## Lives at a Glance

**阴道独白** / 4月17日—5月2日 / 深圳南山文体中心大剧场、杭州浙话艺术剧院 / 《阴道独白》是美国女作家伊娃·恩斯的作品，她在1997年凭借该剧获得了百老汇戏剧奖最佳剧本奖，至今已在全球120个国家上演。《阴道独白》共有18个片段，叙述形式以独白为主，揭露强奸是它的一个主要议题。同时，它还通过反复谈论令人羞于启齿的话题让女性从身体的束缚中解脱出来，肯定自己、壮大自己，重新塑造女性的主体意识。从1999年起，在情人节这一天上演《阴道独白》已经成为各国妇女反抗针对妇女的性暴力运动的重要组成部分和重要表现形式。





麦斯米兰·海克2015中国巡回演唱会 / 4月17日—4月25日 / 上海商城剧院、北京世纪剧院等 / 麦斯米兰·海克是德国流行音乐家，以表演轻而空风格的音乐著名。他的音乐清晰而绵密，没有多余的配器和复杂的编曲，仅仅是一把吉他和一架钢琴就能将一个忧伤而美丽的爱情故事娓娓道来。

本·霍华德巡回演出 / 4月13日—4月27日 / 英国利物浦Echo Arena体育场、伦敦亚历山德拉宫 / 28岁的本·霍华德是来自英国的民谣歌手。在两年前的全英音乐奖上，他凭借处子作Every Kingdom一举拿下英国最具突破艺人和英国最佳男歌手两项大奖，成为最大赢家，并逐渐跻身一线音乐人行列。

## Commonweal

### 麻省理工找到了缓解交通拥堵的新算法

最近，麻省理工学院的研究人员宣布，他们开发出了一种新算法，可以大大优化对现有城市信号灯的周期编排，从而在未来有效缓解交通拥堵问题，并提高汽车和公交车的燃油使用效率，减少空气污染。

项目负责人麻省理工学院土木环境工程学院副教授Carolina Osorio说：“一般来说，控制红绿灯时间的任务都是在本地完成计算。交通部门可以规定一个十字路口红绿灯的时间，或者一条主干道上的红绿灯的时间，然后对时间进行调整。不过还有一种很少见但是更难的方法，那就是站在城市的角度来看红绿灯的时间。以瑞士洛桑为例，更改一个红绿灯的等待时间将会影响到整个城市的红绿灯等待、通行时间，进而改善整个城市的交通状况。”目前，他们正在瑞士洛桑测试这套新的算法。

根据Carolina Osorio介绍，这套系统将同时利用城市管理的公共数据和个人数据来保证红绿灯以一个合理的节奏替换，从而保持交通畅通。通过他们的软件大规模修改红绿灯的时间，驾驶员的开车出行时间平均降低了22%。

## Commonweal at a Glance

法国立法建绿色屋顶 / 法国政府近日颁布一项法令，要求全国所有商业区的新建建筑必须部分覆盖绿色植物或安装太阳能光伏板。绿色屋顶具有隔热效应，有助于减少建筑物在冬季制暖和夏季制冷的能耗。生态学家认为，此举还能帮助屋顶保持雨水，从而减少暴雨时期的径流水。该法令为减轻企业负担，只要求在建筑物的部分屋顶覆盖绿色植物，而且还可以选择安装太阳能光伏板作为替代。

“全民图书馆”项目启动 / 日前，丽贝卡·麦克唐纳在Kickstarter上发布了一个名为“全民图书馆”的公益项目。“全民图书馆”的基本理念是：收集各类教材，整合成数字图书馆，向所有发展中国家的民众开放，他们可以通过便宜而强大的安卓移动设备获取图书馆里的任何资料。该项目将在海地太子港郊区的Respire Haiti学校首先展开试点。但要普及电子阅读器，还需要与更多非营利组织合作。







## Speeches at a Glance

**特斯拉将于4月30日在霍桑设计工作室发布重大的新产品类别——不是汽车。**

——特斯拉汽车CEO艾伦·马斯克3月31日在Twitter上发布了这条消息。这条消息当天让特斯拉的股价从183.50美元附近涨至190.50美元以上，更在盘后交易中再度涨至193美元附近，市值增加近10亿美元。

**希腊政府没有欧元发工资或支付账单时，可能会开始打欠条。这样的欠条很快会在二级市场开始流通，但会较欧元折价很多。不论叫什么名字，欠条将成为一种与欧元并行的货币。**

——希腊已经不能在债市融资，而在该国开始实施改革之前，国际债权人也不愿进一步提供贷款。因此，有人预计希腊政府到4月20日将无钱可用。对此，一名欧元区高官表示。

**我们受够了，我们要用比特币。**

——希腊网络媒体Greek Reporter在一篇报道中称希腊财长瓦鲁法基斯在秘密会议上说如果与欧元集团谈判失败，希腊将可能采用比特币。不过后来这被证实是个愚人节玩笑。

**清明将至，陕西移动提前恭祝您节日快乐！**

——3月30日，陕西渭南的不少中国移动用户都收到了这条问候短信。

**我们现在看到的空气污染、环境污染，根源是能源消耗。能源消耗量非常大，我们能不能用互联网技术把能源消耗像京东一样全组织起来，这是我们真正应该投入精力，值得投入精力的地方。我们现在做的几万个、几十万个App，80%是泡沫。**

——近日，潘石屹在博鳌亚洲论坛上说。

## Speech

### 要更多思考未来而不是过去

“今天，我会更多地思考微软的未来，而不是过去。我认为，计算技术未来10年的发展速度将比以往更快。我们已经生活在一个多平台的世界里，而计算技术将变得更加常见。我们即将看到，计算机和机器人能够以自然的方式查看、移动和互动，带来许多新应用，并给予人们更大的力量。

“由于成本问题和复杂性，目前仍有很多人远离技术，无法接触到技术产品。因此我希望你们能思考，如何将技术的力量赋予每一个人，帮助人们相互连接，使个人计算机在所有地方得到普及。一种观念认为，PC带来的价值已使个人计算进入到所有设备。

“在最初的40年中，我们已经共同取得了很多成绩，帮助无数的企业和人们发挥了全部潜力。不过目前最重要的是，我们下一步要去做什么。感谢你们帮助微软成为一家目前优秀，而未来几十年仍将优秀的公司。”

（本文出自比尔·盖茨致微软全体员工的庆微软40周年邮件）







**RADO**  
S W I T Z E R L A N D

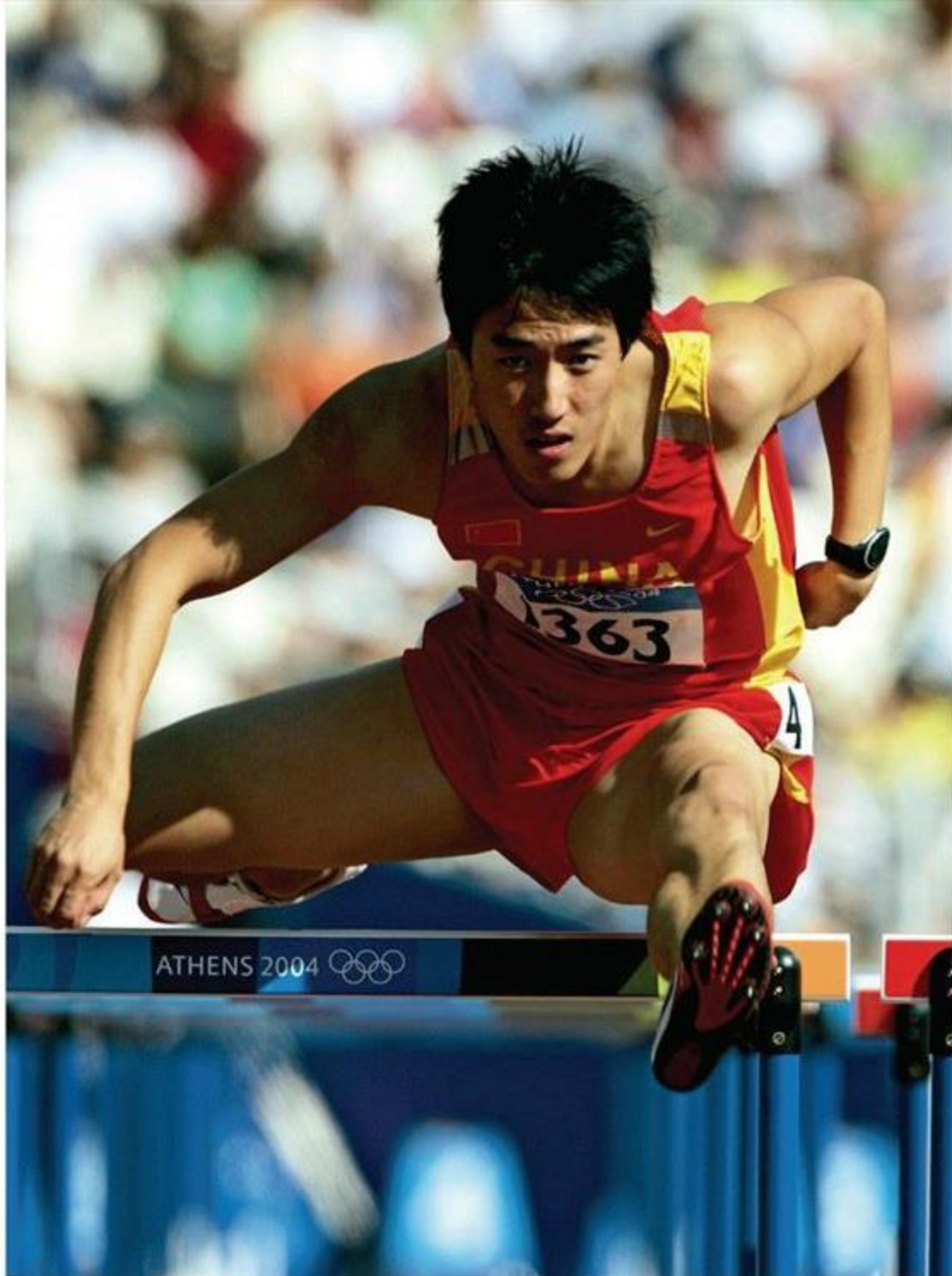
**RADO HYPERCHROME  
AUTOMATIC**

瑞士雷达表『皓星』系列  
自动机械腕表

一体成型表壳  
高科技陶瓷

RADO瑞士雷达表办事处：北京 010-5763 3129 上海 021-2412 5313 沈阳 024-2358 9855 广州 020-6660 4106





## The Who

### 刘翔

4月7日下午5时，田径运动员、奥运会男子110米栏冠军刘翔在自己的新浪微博中正式宣布结束运动生涯。在微博中，刘翔说自己真的“病”了、“老”了，无法再尽情奔跑。刘翔在12年的职业生涯里一共参加过48次国际大赛，夺取了36金6银3铜，实现了职业生涯的大满贯。根据《福布斯》的记录，从2003年到2014年，刘翔的收入达5.35亿元。



### 辛西娅·列依

4月1日，约翰·列依的首任妻子辛西娅·列依因癌症于西班牙马略卡病逝，享年75岁。在披头士早期成功的巅峰，辛西娅·列依曾负责管理整个乐队，是近距离见证甲壳虫乐队音乐史和个人史的人物之一。对于她的离世，列依的第二任妻子小野洋子、前披头士成员都表示悼念。



### 迪特·蔡澈

4月1日，戴姆勒发布声明称，管理委员会主席迪特·蔡澈的任期将延长至2019年。这意味着部分年龄较大的潜在继任者可能无缘接替蔡澈的职位。蔡澈的任期原定于明年到期，2005年起戴姆勒集团在蔡澈的领导下业绩稳步提升，蔡澈的良好表现同时受到了戴姆勒集团工会的肯定。



### 徐茂栋

4月2日，窝窝团发布消息宣布将于4月3日凌晨在纳斯达克挂牌上市。但最终，窝窝团被证实并未出现在纳斯达克的上市名单上，对此，窝窝团表示“由于纳斯达克现场相关流程出现问题，正在进行排期和调整，但具体时间待定。”据其称，当时CEO徐茂栋已经在纳斯达克准备敲钟。

## Top-list

### 2015年十大风险投资家

2014年中国投资的热门程度超过了美国的东海岸，人们对“风险大，回报更大”的风险投资的关注也日益高涨。近日，《福布斯》发布了2015年的风险投资家排名，梳理了在这个充满机遇和挑战的领域里10名最有眼光的投资者。让我们一起来看看，这些“点金大师”都是谁吧。

**01. 吉姆·盖茨** 红杉资本联合创始人。他凭借Facebook以220亿美元并购WhatsApp的项目，获得了30亿美元的回报，收益率达到6倍。

**02. 彼得·芬顿** 基准投资合伙人。在去年12月他所投资的New Relic和Hortonworks在同一天IPO之后，他的排名由第三升到了第二。

**03. 克里斯·萨卡** Lowercase Capital基金的持有者。他被称为风投“牛仔”，靠投资Kickstarter、Stripe大赚了一笔。

**04. 乔希·科派尔曼** 首轮资本公司董事总经理。他也是今年榜单上排名最高的美国东海岸投资人。

**05. 史蒂夫·安德森** 基线创投的种子投资人。他是克里斯·萨卡的长期导师。Instagram是他的重点投资项目。

**06. 道格拉斯·莱昂内** 红杉资本管理合伙人。他的上榜要归功于网络安全公司FireEye的IPO，上市首日该公司股票便大幅上涨。

**07. 保罗·马德拉** Meritech资本合伙公司的增长阶段投资专家。他对Twitter和Facebook的投资让他在今年进入了榜单的Top 10。

**08. 沈南鹏** 红杉资本中国基金创始及执行合伙人。他是携程网的联合创始人，曾参与对阿里巴巴的投资及唯品会和奇虎360的IPO。

**09. 比尔·柯尔利** 基准投资的合伙人。他是Uber的董事会成员和Nextdoor的投资人。最近公开表达了对“独角兽”公司的担忧。

**10. 李宏伟** 纪源资本合伙人。去年，李宏伟的排名是52名。她投资的小米、游道易、触控科技、欢聚时代在去年都有不错的成长。



不管你是决定开拓或是扩展自己的事业，将未来根植于一片希望之地，Cat已经为你做好准备，伴随你在前进的每一步都充满信心。

无论你的事业处于何种规模或是什么地域，Cat都以同样的尊重全力支持着每一位事业奋进者，提供包括电力与发动机在内的强劲设备助你完成项目，并以出色表现赢得用户长久信任。Cat® (卡特) 代理商更以专业周到服务，随时保障你的工程顺利完成，多种挑战都能轻松应对。

每一个奋进者都值得尊重，在前进的道路上，Cat始终与你同行。

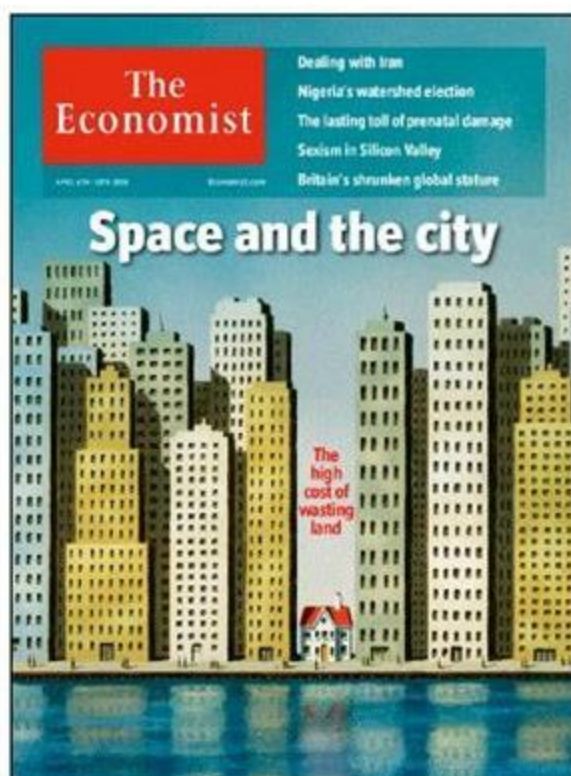
**为你铸就。**

为你铸就 



# 奋进之路 始终与你同行





## Media

### 1.《经济学人》2015.04.04

#### 空间与城市

马克·吐温曾经这么建议：“买土地吧，因为土地不可能再生。”事实上，土地并非真正的稀缺物品：一个德克萨斯州就可以容得下美国的全部人口，而且每户人家能分得4047平方米的土地。房价飙升的推动力是伦敦、孟买、纽约等大都市楼市疯涨的需求与有限的供应之间的矛盾。即便在这些城市里，土地的稀缺也是人为造成的。对于建筑高度和密度的监管限制缩紧了房屋供应，使得价格虚高不下。这种不正常的房地产市场代价巨大，主要是因为这对个人影响非常大。高房价迫使劳动力向廉价、生产力较低的地区转移。研究发现，在没有土地建设限制的情况下，美国旧金山湾区的就业水平将是目前的6倍。

人们认为分区制是一种好的措施，高生产力的城市发展带来的社会效益，与城市发展给个人造成的代价，可以利用分区制来平衡。但土地使用法则让土地所有者不仅能攫取不正当的额外收益，还使他人无从行使对自己房产的控制权。政策制定者需要关注两件事情：一是城市规划决策采取自上而下的策略；二是政府要征收高额的地价税。

如何更好地规划分区以及征收土地税都是难以一蹴而就的事情。首先是后勤上存在的障碍，比如如何在刨除房产之后对土地进行估价。政治因素也会造成很大的困难。但政治上复杂的问题人们已司空见惯，没有人会给能解决问题的人数万亿美元奖赏。



### 2.《时代》2015.04.13

#### 印第安纳州的战役

3月的最后几天，美国印第安纳州一项反对同性婚姻的法案引发了同性恋权利推动者的强烈反对。这一开始被看做是州长彭斯从有望竞选总统的众多共和党人中脱颖而出，争夺社会保守派的成功一役。但这招致了从社交媒体到商界和社会名流的炮轰。考虑到美国最高法院已准备好在今年下半年在全国范围内批准同性婚姻合法化，社会保守派没有任何希望获得实质性的胜利。在文化上针对同性恋权利的战争目前胜负大致分明，接下来只是措辞上的问题，譬如如何解释花艺师、面包师以及摄影师是否可以因宗教原因拒绝为同性恋婚礼服务。



### 4.《明镜》2015.03.28

#### 坠机事件令汉莎转型之路更艰难

德国之翼坠机事件令战略转型中的汉莎航空雪上加霜。汉莎不仅为支付新飞机贷款捉襟见肘，还暂停了上财年的股票分红以保存现金。因遭遇来自阿联酋航空、阿提哈德航空、易捷航空和瑞安航空的激烈竞争，汉莎高层为削减成本，提升竞争力，通过紧缩政策和更改退休福利方案等手段，计划未来将业务和资源转向廉价航空子公司欧洲之翼，并将重心放在盈利较多的技术和餐饮业务而非传统运输领域。前一举措引发了飞行员的强烈抵抗，后一举措不仅影响公司自身，甚至危及德国的出口和技术地位。此次坠机事件能否让汉莎高层转变思路，目前还不得而知。



### 3.《彭博商业周刊》2015.04.06

#### 芝加哥小熊队终获致胜商业计划

去年12月，乔恩·莱斯特以1.55亿美元加盟芝加哥小熊队，签署了长达6年的合同。这也许超过了所有新俱乐部签约投手的数额。小熊队也借此机会宣布，球队在经历了职业棒球联赛历史上最彻底的整顿后，已做好重振雄风的准备。小熊队的改革不仅仅局限于赛场上。过去5年里，该球队办公楼的前厅大小扩大了一倍，并且对从售票到媒体签约的整个运营流程都进行了更新。它建设了新的训练设施，对箭牌运动场进行了建成101年以来规模最大一次的翻新。而这一切，都始于破产的论坛报业集团2009年将破产的小熊队售卖给了里基茨家族。



### 5.《连线》2015.04

#### 走私美剧进朝鲜

过去几年，朝鲜出现了大量从境外走私数据产品的政治团体。46岁的姜哲焕所成立的朝鲜战略中心是其中最大的一个组织，该中心每年向朝鲜进口3000个装满了外国电影、音乐和电子书的U盘。他的目标是打破朝鲜的信息封锁，他认为最终改变朝鲜的不是枪炮，而是像《老友记》这样的美剧。他举例说：“当朝鲜人看到《绝望的主妇》这样的美剧时，他们知道了美国人并非爱好战争的帝国主义者，他们不过是生活里会偶尔出轨的正常人。朝鲜人看到的是快乐和自由。”这些团体认为，意识形态控制是朝鲜最大的弱点。

——编译 金丹、周佳蕾



# 天下武功，唯快不破！

万物互联，万事俱变，行业创新层出不穷。海量应用澎湃涌现，大数据浪潮汹涌来袭。然而，大数据未必需要庞大复杂的解决方案。拥有智能快捷的制胜之道才能力挽狂澜。凭借思科空前强大而灵活的UCS统一计算系统服务器方案，您将胜券在握。思科UCS凌厉强悍、应变灵活、迅捷智能、极速高效，强劲推动各种量级的应用。思科UCS刀片服务器全球销量第二，北美地区第一，刷新100项性能评测世界纪录。

思科UCS

搜索

了解更多：400 862 2609 请登录 [cisco.com/go/cn/ucs1](http://cisco.com/go/cn/ucs1)

## 思科 UCS Mini 企业数据中心延伸应用解决方案



总括服务器、存储和万兆位网络功能，减少布线80%，降低功耗34%，易于部署和远程管理，适用分支机构和远程站点。

## 思科 UCS Invicta 高性能I/O解决方案



专门为闪存介质的高性能而设计，创新的无状态计算和无状态存储，实现统一计算、统一网络、统一存储、统一管理。



英特尔® 至强™

思科统一计算系统采用英特尔® 至强® 处理器。



联天下，启未来。

©2015思科及其子公司版权所有。英特尔、英特尔标识、至强和Xeon inside是英特尔公司在美国和其他国家的商标。



## PX与主题乐园

李海

editor@yicai.com | 53



微信读者俱乐部



第一财经周刊+通用版  
电子杂志订阅

那些陈旧的公园，生锈的游乐设施早已无法满足中国人日益旺盛的游乐需求。如今，沉浸在装置奇特的主题乐园代表着一种新奇的游玩体验。经过25年的缓慢发展，中国主题乐园业终于进入疯狂的建设期。



一座城市想成为奥兰多，到底需要付出多少耐心和勇气，才能阻止自己先变成别的什么东西，比如全球最大的化工中心或者钢铁基地？

典型的中国故事是，什么都想要。

8年前，遭到厦门人抗议的PX项目迁到了福建的最南端，一个叫做漳州的小城市。4月6日晚，它再次成为新闻。这个PX工厂因管理不善发生爆炸，造成的伤亡及污染尚不明晰，一支防化营部队已经前往救援。

漳州市政府在官网上是这样介绍自己的：坐山面海，山青水秀，历史悠久，贤达辈出，四季如春，物产丰富……总之是一座自然资源不错的美丽小城。

原谅我在这里使用一个化学术语。不过，你很难不认识这个代表对二甲苯的PX。过去几年，地方政府对它趋之若鹜，各地居民却避之不及。我不想在此展开探讨化工厂对环境的影响及其治理水平，实际上，你能搜集到一堆吐槽，这种爆炸过于频繁。

就像一家公司需要制定长期战略，一座城市也是如此，后者的考量维度应该更广。

仅从税收、就业和提升经济的短期目标看，化工厂是个好选择。如你所见，目前华东区的化工产业发达，而华北区域，则已是全球最大的钢铁生产基地——北京雾霾的制造源头之一。纠结之处在于，地方政府也想发展旅游和娱乐业——这两个目标有点自相矛盾，但从经济角度考量其实不然。

美国佛罗里达中部的小城奥兰多，在60年前还默默无闻，一片沼泽地，资源贫乏。迪士尼、环球影城和冒险岛乐园看中了这里的自然资源，它如今凭借发达的娱乐业、酒店及旅游业堪称家庭度假的理想之地，成为一个全球知名的城市。

常州也有这样的野心。这个城市夹在无锡、南京和苏州中间，旅游资源并不优越，却如奥兰多一样“无中生有”造起了3个主题乐园。但假如你走得足够近，还会知道它也是一个化工之城——就在一个月前，其中的一家发生了如漳州一样的爆炸，当地消防机构的新闻稿使用了这样一个标题：《化工厂爆炸“毒烟”四起，常州消防速救排险》。中国其实有无数个常州。

只要看看中国人的娱乐生活有多么简单和匮乏，就知道主题公园为何会成为一股热潮了。除了明年开业的上海迪士尼乐园和北京尚未动工的环球影城，中国当前处于建设中的大型主题公园就有40多处，它们并不完全出自地方政府之手。

但还没有太像样的。我们在采访中发现，在乐园主题、安全设计和管理水平方面，国内的大多数经营者还刚刚起步，一些人甚至认为只要有资金就等于有了顾客。迪士尼到来前夕，国内的竞争者还有大段的路要走，当然其中也不乏认真做事的公司。一个新加坡专业人士对我们提到了一件令其印象深刻的事，国内的公司总是希望以尽可能低的成本，尽可能短的时间来超越迪士尼的标准。

时间有限，诉求太多，局面就难免混乱了点。要做好准备的是，即便成为迪士尼乐园，这也注定是个赚慢钱的产业。竞争最终还是会回到一切商业的核心——运营能力之上。想赢长跑，还是不能太急。■





北京现代

NEW THINKING.  
NEW POSSIBILITIES.



**1.6T-GDi发动机**  
**强势驾临**

下杂志  
XIAZAZHI.COM



**第九代索纳塔 历九而新**

北京现代汽车有限公司 客服电话 400-800-1100(手机可拨打) [www.beijing-hyundai.com.cn](http://www.beijing-hyundai.com.cn)

下杂志 [www.xiazazhi.com](http://www.xiazazhi.com) 国内国外 实时更新 热门期刊 免费下载





## 50 | Giant 大公司特写

### 除了机票, 东方航空还能卖什么?

迫于竞争压力, 这家航空业央企选择了一条罕有成功先例的道路: 成立一家按互联网模式运行的电商公司。

What's Up 3  
Pause 6  
Exhibition 9  
Lives 10  
Commonweal 11  
Speech 12  
The Who / Top-list 14  
Media 16  
编读往来 26  
全球商业报道 84  
益智玩具市场的新竞争 / Rachel Abrams  
冰淇淋也健康 / Janet Morrissey

#### Giant 大公司

##### 56 / 新闻 / 淘宝开始卖债权了

不良贷款继续上升, 让淘宝在互联网金融领域发现了一个新机会: 提供一个交易不良资产的平台。

##### 58 / 新闻 / 戴森扎堆空气净化器

##### 60 / 新闻 / 平民当风投, 可行吗?

##### 62 / 技术 / 没有天线, 只有轨道

在人口越来越多的现代城市, 这种用“第三条轨道”提供电力的新型有轨电车会是城市公共交通的更好方式吗?

#### Fast 快公司

##### 64 / 新闻 / 凡客: 一家营销公司的改变

凡客从高峰飞速跌落的故事表明: 不管在线上还是线下, 品牌的构建不能只靠营销。

##### 67 / 快公司 / 靠有趣赚钱有多难?

在利润压力面前, 很少有公司创始人再把“做一件有趣的事”挂在嘴上。但是“有趣法人”必须这么做。

##### 70 / 创业 / 帮你快速敲定晚餐

青年菜君用预订和社区自提的方式解决了生鲜食品损耗和物流难题, 只是它需要你提前安排好要吃什么。

#### Star 炫公司

##### 74 / 营销 / 为什么都卖旧款?

匡威和阿迪达斯不约而同地采用经典款增加自己的存在感。想变得更酷, 这么偷懒恐怕不行。

##### 77 / 炫公司

Net-a-Porter并入Yoox, 会出现什么样的奢侈品电商?

这个故事更像是一个强势的技术公司买入一个优质的内容团队, 恰好可以互补彼此优势。

##### 80 / 设计 / 改变一次糟糕的飞行体验

既想容纳更多乘客, 又想尽可能舒适, 设计师怎么解决这个悖论?





## 写意翱翔 让想象也可飞扬

立即搜寻 #翱翔人生#，发掘不同旅客的翱翔体验，并分享您的精彩旅程。

[cathaypacific.com/lifewelltravelled/sc](http://cathaypacific.com/lifewelltravelled/sc)



立即关注，了解更多精彩内容







## 32 | Cover Story 封面故事

# Adventure Park

对于中国的主题乐园“玩家”来说,上海迪士尼乐园开业最大的威胁并不是争夺客源,而是更多的中国人可以通过迪士尼知道,什么才是真正的主题乐园。



## CBN 商业评论 商业就是这样

# 87-96

### 88 / 商业就是这样

ITV为什么可以靠内容维持高速增长? / 董晓常

89 / 关键问题 / 刘翔为何难以复制 / 李博

90 / 对话

Big Data? 该Better Data了 / Eric Bradlow

医疗数字化浪潮中谁会赢? / Patrick Figgis

92 / 酷生意

怎么把想法做出来 / Richard Branson

94 / 新一线! / 龙湖在苏州遇到改善型顾客

### Points 观点

18 / 编者的话 / PX与主题乐园 / 李洋

28 / 宏观 / 存款保险条例说了什么 / 崔鹏

30 / 全球 / 权力与加薪 / Paul Krugman

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

98 / 富大人话题 / 用尽了力气 / 富大人

99 / 理财专栏

这是让房价上涨的政策吗 / 崔鹏

100 / 公司人 / 从前台开始的“陈拉拉”升职记

102 / 职场 / 跳槽季又来了,先看看雇主怎么想

106 / 话题 / 中国编剧的心哪,谁能看透?

110 / 书摘 / 戊戌变法的另面

112 / 十问

Ruth Shapiro: 找到你感兴趣的领域

封二-P1 NIKE  
P2-P3 捷豹汽车  
P4 樱花卫厨  
P13 雷达表  
P15 卡特彼勒(中国)投资有限公司  
P17 思科  
P19 北京现代  
P21 港龙航空  
P23 中国农业银行

P29 巴斯夫  
P31 纷享销客  
P39 优衣库  
P48-49 上海大众汽车  
P55 苏州国际精英创业周  
P72-73 方太  
封三 上海国际汽车工业展览会  
封底 芝华士





农行漂亮妈妈信用卡

给宝宝全能的爱

贴心权益，给您和宝贝全面呵护

### 成长教育



全年消费满额，赢价值 5000 元  
迪士尼英语教程

### 母婴惠享



十月妈咪、宝大祥、好孩子等知名  
母婴商户专属优惠

### 健康保险



激活首刷赠女性健康险，消费满额  
再赠儿童专家预约导诊服务



美食半价乐 必胜客美食满百立减 40 元

超市立减乐 屈臣氏门店刷卡单笔消费满 120 元  
立减 60 元

购票免单乐 大麦网、聚橙网购票，最高免单 200 元

1 元观影乐 1 元尊享格瓦拉电影票 2 张

\* 活动详情以官网公布为准

中国农业银行漂亮升级妈妈信用卡



至诚相伴

Accompany You With Sincerity

农行【信用卡】



即刻关注  
农行信用卡  
官方微信/微博

www.abchina.com “信用卡”频道 客户服务热线 40066-95599、021-61195599



中国农业银行

AGRICULTURAL BANK OF CHINA



## CBNweekly 第一财经周刊

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

**出品 Produced by**  
上海第一财经传媒有限公司

**出版单位 Created by**  
《第一财经周刊》编辑部

**发行人 Publisher**  
黎瑞刚 Li Ruigang

**出版人 Producer**  
周峻 Zhou Jun

**执行总编辑 Executive Editor**  
李洋 Li Yang (liyang1@yicai.com)

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

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

**视觉中心总监 Creative Director**  
戴喆骏 Dai Zhejun

**新媒体总监 New Media Director**  
刘春 Liu Chun

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

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

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

**发行总经理**  
Distribution General Manager  
陈东皓 Chen Donghao

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

### 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**  
唐晓霞 Tang Wanxia  
叶雨晨 Ye Yuchen  
吴杨盈莹 Wu Yangyinghui  
牙韩翔 Ya Hanxiang  
方婷 Fang Ting  
张睿 Zhang Rui  
黄瀚玉 Huang Hanyu  
范璟 Fan Jing

**上海记者 Reporter Shanghai**  
何丹丹 He Dandan  
郭苏妍 Guo Suyan  
吴洋洋 Wu Yangyang  
林若茹 Lin Ruoru  
肖文杰 Xiao Wenjie  
卢隽婷 Lu Junting  
李嘉文 Li Jiawen

**广东记者 Reporter Guangdong**  
张鑫 Zhang Xin  
华薇薇 Hua Weiwei

**海外 Oversea Correspondent**  
徐涛 Xu Tao (硅谷)  
李蓉慧 Li Ronghui (硅谷记者)  
张晶 Zhang Jing (纽约)  
赵慧 Zhao Hui (东京主笔)  
姚芳沁 Yao Fangqin (伦敦记者)

**专栏作家 Columnist**  
Richard Branson  
Phil Libin  
吴晓波 Wu Xiaobo  
李翔 Li Xiang

**实习记者 Intern**  
王水 Wang Shui  
江敏 Jiang Min  
张菁 Zhang Jing  
周理瑶 Zhou Liyao  
顾加敏子 Gu Jiaminzi  
朱煜露 Zhu Yuxiao  
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 Qiguang  
俞培娟 Yu Peijuan  
朱妮 Zhu Ni



**总监 Creative Director**  
戴喆骏 Dai Zhejun

**设计总监 Design Director**  
王方宏 Wang Fanghong

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

**平面设计 Graphic Designer**  
项凯 Xiang Kai

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

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

**插画 Illustrator**  
于瑞 Yu Yang  
金迪 Jin Di

**图片后期制作 Photo Art**  
彭奥 Peng Ao

### 发行 Distribution

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

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

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

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

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

### 广告 Advertising

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

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

**华东总监**  
Eastern China Director  
吕品 Lv Pin  
13671522507

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





# 《第一财经周刊》服务号 杂志订阅全面开启

关注《第一财经周刊》服务号CBNweek  
即可订阅纸杂志及数字杂志



纸杂志 ¥399

全年订阅即可获赠以下精美礼品



《移民就那么回事》  
¥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

特别说明: 宣传单内赠送车模随机发送, 不送不换

## 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

活动副总监 Event Director of  
Planning Department  
田佳禄 Tian Jialu  
13761119755

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



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

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

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

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

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

华北资深客户经理 Northern China  
Senior Account Manager  
刘蕊 Liu Yi  
13911129597  
许佚 Xu Yi  
13701255377

华北客户经理 Northern  
China Account Manager  
丁宇 Ding Ning  
15810202215

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

华南总监 Southern China  
Regional Director  
林赞 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





## 更正及致歉



①2015年第12期《聪明的病人》一文中，P30，第五段，“2014年第四季度国内互联网医疗行业融资事件22起，披露融资额2.29亿美元，可穿戴领域投资8起，投资额1亿美元”，正确应为“2.29亿美元、1亿美元”。

在此更正，向相关人士道歉，并向读者致歉。

## 微博互动专区



青木小合：买了《哈佛商业评论》，上床看的是今天刚买的《第一财经周刊》，之后准备睡大觉了。虽然未来仍是接触最纯真的孩子们，但是商业内容要靠自学。说句实话，学这些有什么用，也许未来会揭晓。文案这个工作，在常州我是不想做了。并不是我的文笔有问题，现在公司的文案多数身兼策划、推广，非我擅长。

RE：看上去很有主见哦。祝好运。

一兔八哥呀：第一财经周刊工作人员（女）声音好好听啊！形容不出来的好听，有气质还有点活泼，想拨回去多聊

一会！@第一财经周刊  
RE：后来又拨了吗？

Amaya-Ding：@第一财经周刊2015年第12期，P66图片上的日文不是“激安”是“惊安”。激安，一般是不常用的便宜价格。惊安，是令你惊讶的便宜价格。便宜显然是文中店铺的长期战略，惊安更为准确。

RE：谢谢你的指正。

葭森：@第一财经周刊设计得超棒！  
RE：视觉总监恰好路过，问最近没有人夸我们吗？你真是他的及时雨啊。

## CFO能为Google带来什么？



Google最近从摩根士丹利挖角Ruth Porat担任公司CFO，Google向SEC提交的文件确认，公司与Ruth Porat签署了一份长达4年、薪酬总额达7000万美元的合同。我想知道的是，一个CFO为什么值得Google花这么多钱？

——Dinklage

好的CFO除了记好账、管好财务、控制好公司的成本支出等各项运营，还要负责买卖：为公司买进合适的目标，也就是并购；把公司卖给感兴趣的投资者们；买卖的价格高低，完全取决于CFO的能力。

另外，好的CFO还要懂得投资，怎么用公司的钱生出更多的钱。所以，好的CFO不仅要精通财务，还要精通全球各种资本市场，知道如何与买家卖家打交道，当然，还要对公司战略和行业走势有非常深入的理解。在正规的企业，CFO是仅次于CEO的二把手，甚至从某种程度可以和CEO分庭抗礼，要对CEO起制衡作用。

当然，这样的CFO其实相当难找，所以价格也很贵。就拿Patrick Pichette为例，其在Google 3年任期的总薪酬是6220万美元，而他辞职后接替他的Ruth Porat的4年合同总薪酬是7000万美元。

价格虽高，但是好的CFO物有所值。如果不是CFO Karen Hoguet，梅西百货（Macy's）恐怕会错过May Department Stores这样重大的收购交易；如果不是Mark Loughridge，IBM无法打消投资者的质疑，更无法说服公司的每一个部门一起为新IBM的路线图共同努力。这些CFO年薪均在百万美元，但是为公司带来了更大的价值。例如上面提到的Hoguet，她让Macy's的收入增长了一倍以上，Mark Loughridge则是新IBM的一手缔造者。

有时候CFO还是一个公司的“灭火队长”，需要随时注意到公司在财务方面的困难，并在问题演变为“大灾难”之前，及时发现信号和灭火。比如家得宝（Home Depot），如果不是CFO Carol Tome，恐怕早就在每48小时就增加1家新店的疯狂中把自己毁灭。而在他的努力下，家得宝放缓步伐，并且得到投资者的认可。

《第一财经周刊》记者 范璟

## 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

## 别抢着买Chanel

一财好!最近看到众多女同胞在Chanel减价时蜂拥而至,也还是想要提醒一下,别急,应该还有更狠的呢!

这次降价,我认为主要是国内奢侈品的购买便利性被彻底稀释完毕的结果。之前,商超购物卡是这些大品牌向国内人士推销的好渠道,所以大品牌相继落户大型的购物中心,但好景不长,国内掀起一轮遏制三公消费及反腐行为,对奢侈品品牌造成很大的打击。加上近年,海淘、代购、出国游也把奢侈品消费目的地转移到了海外市场。再进一步,三大自贸区相继确立,奢侈品的国内外价差越来越小,导致国内代理商早期进货的库存压力,甚至大胆假设一下,Chanel之前的国内代理商与自贸区代理商估计不是同一个企业,所以压力会更大——承受这么高的铺租只换来一个露脸的机会确实很不划算。趁着上述的这种购买便利性完全消失之前,在价格和品牌高度之间寻找一个平衡,尽快将库存消化不失为上策。接下来,其他奢侈品品牌就要在消费者的信用卡透支额度没有用完和家里还有其他多余空间存放之前赶紧打折,要不然……

——ARTDENG

RE: 上个星期,你来信表达了对国产手机的殷切关爱,这个星期你又提醒剁手党们,真是好人啊。

## 一点读后感

李洋您好,一年半前我读到《小米改变手机》这篇文章,因为我一直在美国,那是我第一次对小米有了认识,尤其供应链的描述让我印象深刻,因为我本身是供应链管理的研究。毕业后,我在思科、Facebook和Accenture都有工作过。我刚拿到小米一个项目经理的职位,于是做了一些关于小米的行业调查,我发现哈佛商学院有关小米的案例,有很多都和这篇文章一样,而这篇文章的发布时间是在今年1月,这就更加证明了你们文章的深度了。我希望未来工作之余可以写一些关于供应链管理的文章,希望到时候能跟您交流。

——Michelle

RE: 没有问题,欢迎多交流。

## 《资本在狂欢,电影想哭泣》读后

一财好!《资本在狂欢,电影想哭泣》一文最后,贵刊援引的一句话这样说道:“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。”因为这句话作为全文的总论性的结尾,所以有必要咬文嚼字一下。

首先,IP——著作权——都是有保护期的;过了保护期就进入公有领域。IP永久存活,如果是从法律和商业的角度来判断,未免不够准确。当然这不是重点。存在根本性争议的观点在于第二句:“中国目前的IP只能叫品牌。”不排除这是在翻译的过程中Lost in translation,但如果这是全球娱乐IP的圣殿——“Marvel Comics”出身的专家的本意的话,那真是令人费解。因为漫威乃至其母公司迪士尼的经验恰恰表明:品牌化才是娱乐IP运营的终极目标。

以漫威最为大家所津津乐道的《复仇者联盟》电影为例,漫威影业在推出这部“超级英雄大派对”的电影之前,曾推出了5部独立英雄的电影《钢铁侠》《绿巨人浩克》《钢铁侠2》《雷神托尔》《美国队长》。这些电影分别从不同的侧面展示了“漫威影视故事空间”,为后续推出的、有着共通背景故事的《复联》电影的推出埋下了伏笔。

文中还提到了《冰雪奇缘》“拯救”了迪士尼的案例。表面上看,这部影片一扫迪士尼被同门“小兄弟”皮克斯和梦工厂动画两面夹击的颓势,成为有史以来票房最高的动画电影,但从娱乐品牌建设的角度来看,迪士尼并没有因为一个票房冠军而被“拯救”。和国内影视公司反复讲述“大闹天宫”“三打白骨精”这些经典故事不同,迪士尼用全新的角色和叙事手法,重新诠释了这些早已进入公有领域的作品,通过电影形成了打上迪士尼烙印的IP,进而将它们的核心角色和设计元素提炼出来,变成了自己的娱乐品牌,将其授权给第三方开发衍生消费品,获得巨额收益。

在国内,资本搅动的IP狂热仍在持续升温。然而种种迹象表明,国内很多从业者对于自己真正需要的IP是什么样子,如何塑造/获得理想的IP,获得高价值IP之后如何保值增值这些最基本的问题,都不甚了了。令人扼腕。

——北京读者吴生

RE: 感谢你的来信和对事实的纠正。

## 你真能忽悠,别生气,夸你呢!

富大人:

多年前,我看到一篇报道,预测下个世纪,也就是我给您写邮件的眼吧前儿,最热门的职业是Story Teller,挣钱最多的当属Good Story Teller。

我当时觉得有那么一点道理,因为啥呢?只因为当时广播里评书太火。天天盼着12:30收音机里哪个Story Teller说接上回书,最恨的是13:00他永远不变地说且听下回分解。但又总觉得不是那么回事儿。不能每个人都讲忽悠故事吧,谁干活啊?!

现在想明白了,这年头,不怕你忽悠,就怕你肚里没货。再说了,你不干活,你会有啥故事啊?!

这就是现在那么多人爱听故事的原因,听那些干活儿的人讲故事,如马云、俞敏洪,当然,还有你富大人。因为有你这一类会讲故事的奇葩,我估计,一时半会儿,纸媒还完不了。这就是会讲故事的人的价值。

我大胆预测一下,将来最不受待见是谁,是博士,光读书,不干活,写了个论文,让我等好赖也读过大学的人,连题目都看不懂,你得多牛x啊!你知道不?论文就是你的故事,题目都看不懂,你还有烟抽啊?

当然,这事儿也不绝对!你比如说霍金,他写《时间简史》,我看了8遍,也没看懂,据说印了几千万册。

但霍金有几个啊!好在书名不难懂啊!能勾引你去花一点钱,买一本。

最后,顺便讲一个我的小故事,10年前,我扔掉铁饭碗,战战兢兢到上海一家外企谋生,干了半年,感觉不错,资本家没想象的那么可怕啊。此时,我的一个同学,还在端着铁饭碗,刚读完MBA,正踌躇满志,再上个新台阶,读博士,问我啥意见。

我一顿臭损,都过不惑之年了,还不出来干活!

现在我这个同学,见我就说,我是他革命道路上的带路人。

顺祝

大富大贵!

——John Wang

RE: 谢谢你的恭维,主要谢谢你对我大富大贵的祝福。从事这一行的确算是Story Teller,但Good Story Teller,仍是努力方向。

## 本周我推荐



## 创意无处不在

艺术家Bridget Beth Collins用自己收集到的树枝、树叶、花瓣拼凑出的艺术作品。

推荐人: 阿阿  
上榜理由: 美哭

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



## 存款保险条例说了什么

允许商业银行破产从这个系统上来说是个提高效率的事。

国务院在3月31日正式颁布了经过意见征询的存款金融机构《存款保险条例》，该条例自5月1日起施行。

这个条例的有趣之处在于，它首先的作用是测试出了中国社会的不安全感。保险条例本来是个让储户安心的条例，但是人们普遍把注意力集中在条例中提到的50万元存款以下可以全额保障这一条，而大众口碑市场分析得出结论是，50万元以上的存款可能受到损失。这种想法不仅让媒体非常兴奋，它们还给大家出主意如何转移存款。另外，银行的营销费用也因此在这个过渡期有了小上升。我在某个国有大型银行有个熟人，他去年11月和今年3月底的一个主要工作就是向年纪大的存款人解释，“存款不会没有的！”

其实实际情况是，中国的商业银行虽然可能破产，但这种可能性其实非常小，储蓄者最应该担心的是通货膨胀，它才是吃掉人们储蓄购买力的“元凶”。

第二个有趣的地方是，中国和美国存款保险制度产生对比。

美国的存款保险制度成型在1930年代初，那时候正是大萧条时期。为了不让经济危机把商业银行体系（现在来看是比较脆弱的）完全摧毁，国会在1933年通过《格拉斯-斯蒂格尔法案》。法案中就有成立联邦存款保险公司（FDIC）的条款。国会希望通过这种保险减少储户对自己的储蓄的担心，从而避免银行挤兑以及继发更严重的社会问题。

中国的存款保险制度的提法在1990年代就开始有了，金融决策层对这个问题一直持非常谨慎的态度，并等待所谓适合的机会再予以推出。直到2014年，中国商业银行进一步市场化，而且更多新型的民营银行获得经

营牌照，无论中央政府还是地方政府都不适合也没有义务再为其进行风险背书时才推出了《存款保险条例》。

从某种意义上，可以说，美国的保险制度在当时提高了单个银行的安全性，而中国的做法却让单个商业银行的安全性降低了。当然，中国的做法似乎更有远见性，因为它是在整个商业银行体系没什么大问题的情况下开始实行这个制度。

存款金融机构的《存款保险条例》体现的更大问题并不是人们的存款被损失概率，或者50万元到底覆盖了中国的多少零售储户。政府不再为商业银行做背书（起码是形式上不再为商业银行做背书），更大的意义在于，商业银行的经营风险由自己承担无疑是金融市场更加市场化的表现。

地方商业银行由于其历史原因，负有更多的地方经济发展成本，用外部市场力量促进其提高运营水平是非常有效的方式。而运用这种方式的前提则是，去掉其政府背书，允许其破产。

这种市场化还体现在，即将实行的《存款保险条例》根据商业银行运营状况的不同采取了不同的存款保险费率。存款保险费率由基准费率和风险差别费率构成，风险大的金融机构相对于风险小的金融机构费率要高。这种方式在一定意义上可以比银监会更细致更商业化地监控商业银行的运营状况，比如当商业银行的金融创新被认为更具有风险时，中国的存款保险基金管理机构就可以通过调节商业银行上缴的保险费率来控制其金融创新的冲动。

这里还有个小问题，存款保险基金如果对商业银行提取存款保险费用，这个费率大概定在万分之五左右，按照中国商业银行存款体量100万亿人民币来看，存款保险基金大概可以提取500亿人民币。这笔钱进行稳健的投资也可以获得不错的收益，这种投资保持复利增长，用来提高存款人保险的最高额度将是不错的解决方案。

另外，对商业银行的这种保险费用提取，其实相当于提高了一次存款准备金率。在这个时间段，为了对冲流动性减少，央行有必要再施行一次降低存款准备金率的举措。■

作者

崔鹏是本刊副总编辑。



# 如何让 人们爱上高峰 时段?



到2050年，将有超过70%的人生活在中。在庆祝公司成立150周年之际，我们携手各方力量，推出有助于城市未来的解决方案，比如支持现代生活方式的公共交通系统，来改善居民生活。

敬请访问[creator-space.basf.com](http://creator-space.basf.com)，加入我们的对话



150 年

 **BASF**  
We create chemistry



GLOBAL

全球 | Paul Krugman



## 权力与加薪

听天由命的工资观是没有借口的。只要我们想给美国工人加薪，就一定可以做到。

4月1日，一直以来因低工资遭遇谴责和抗议的麦当劳宣布将给员工加薪。加薪本身并不算什么，因为上调的薪水仅比当地最低工资标准多1美元，而且新政也只适用于麦当劳的直营店，不包括其他为数众多的加盟店。但是这个最新公告，和沃尔玛几个月前更大幅度的加薪声明一样，至少可能是美国劳资关系重要变化的先兆。毕竟，给美国的工人加薪或许并不是那么难。

工资停滞不前，甚至更广泛地说，能够支撑中产阶级地位的工作正在不断减少，这些都是美国的大问题。但是民众对于好的就业机会减少普遍持听天由命的态度，难道不就是供求关系造成的吗？难道不是因为劳动力节约型技术和全球化竞争让工人无法获得体面的薪资，除非他们接受了良好的教育吗？

然而，说来也怪，你对劳动经济学了解得越多，就越不可能支持这种听天由命的观点。一方面，全球化竞争作为劳动力市场中的一个因素被过分夸大。的确，制造业面临的竞争比过去更多，但绝大多数美国劳动者从事的是服务业，而服务业中并不存在国际贸易的竞争。而且支持技术压低工资这一说法的证据，还不如“技能差距”造成低收入的抱怨清楚。

此外，劳资关系的复杂性意味着，确定薪资要比公众普遍认为的有着更大的回旋余地。其实，只要我们想给员工加薪，就可以做到。

我们如何确定劳动力市场有所不同？先从最低工资的影响说起。有很多证据能够支持这些影响：当某个州提高当地的最低工资标准，而邻近的州却没有这样做时，这实际上就构成了一组对照试验。所有证据形成的压倒性结论是：与人们的预期不同，提高最低工资并没

有导致就业机会减少，二者的相关性弱到可以忽略。提高最低工资标准改善了工作机会，却并没有让工作变得凤毛麟角。

怎么会这样？至少部分原因是，工人其实不是商品。获得体面报酬的工人，往往要比只从雇主那里得到最低工资的工人干得更好，而且前者离职或要求更换岗位的可能更小。其结果是，提高最低工资，尽管推高了劳动力成本，但是也有其他补偿性收益，包括降低其他成本、限制了对工作的不利影响等。

类似的因素还可以解释有关劳动力市场的另一个谜团：看似相同行业的不同公司却给出截然不同的报酬。一个经典的对比是沃尔玛和好市多（美国最大的连锁会员制仓储批发卖场），前者工资低，员工士气低落，离职率很高；而后的报酬和福利都很高，员工工作效率和忠诚度也很高。诚然，这两家零售商服务于不同的市场，好市多主要经营高端商品，面对更加富裕的客户群。但是，二者待遇的对比仍然表明，雇主支付更高的报酬所需要的成本要比我们想象的少。

而这又反过来表明，全面加薪不应该那么难。假设我们通过提高最低工资，给予工人一定的议价能力，让他们更容易组织工会，并且最关键的是，努力追求充分就业，而不是找理由妨碍经济复苏（尽管通胀水平很低），那么根据我们对劳动力市场的了解，这么做的效果可能会大得惊人，因为一个普通的推动力都有可能让美国的企业放弃已经支配了我们社会多年的低薪酬策略。

这种推动加薪的举动是有历史先例的。正在我们视野里渐行渐远的中产阶级社会并不是自发出现的，在很大程度上它是由发生在二战期间的工资差距“大压缩”（Great Compression）带动的，其影响持续了不止一代人。

那么我们可以复制这一成就吗？紧缩的就业市场和活动人士的压力促成了沃尔玛和麦当劳的加薪，而这两家企业的举动向人们提供了一个样本，让我们看到了大规模加薪的可能性。听天由命的工资观是没有借口的。只要我们想给美国工人加薪，就一定可以做到。■

版权声明：本栏目内容由《纽约时报》提供版权

作者

Paul Krugman

《纽约时报》专栏作家，2008年诺

贝尔经济学奖获得者

译者：刘宇



# 搞销售管理带团队得有一套



## 纷享销客，移动销售管理专家

以销售管理为核心，以手机移动交互为典型特征，帮助企业把销售全过程与客户装进手机里，随时移动办公、移动销售。面市3年，持续爆发性增长，企业用户快速突破70000家，先后获得IDG资本、北极光创投、DCM创投共6500万美元投资，成为企业级移动应用服务商的领军品牌。

## 70000家企业选择使用纷享销客



## 颠覆性招商政策，助合作伙伴实现财富梦想！

- 销售方式成熟，成交周期短，续费、增购率高。
- 提供代理商集中培训、专业渠道经理驻地支持。
- 高分成、高收益、永续分成，终身受益。
- 8000万广告投放，上百家媒体高度持续曝光。

欢迎登录官网 [www.fxiaokey.com](http://www.fxiaokey.com) 了解详情  
有意者请垂询 400 668 9050 服务热线  
或发邮件至 [zhaoshang@fxiaokey.com](mailto:zhaoshang@fxiaokey.com)  
注：您也可扫描右侧二维码提交联系信息



了解招商简章



# Adventure Park

对于中国的主题乐园“玩家”来说，上海迪士尼乐园开业最大的威胁并不是争夺客源，而是更多的中国人可以通过迪士尼知道，什么才是真正的主题乐园。

文 | CBN记者 林仲旻 张鑫 卢隽婷 沈从乐 黄瀚玉

CBN实习记者 周理瑶 张菁

制图 | 金迪











过去一年里，童瑶出差的行李箱里常备一双雨靴、一双运动鞋。她的足迹遍及银川、攀枝花、鄂尔多斯等地——在这些地方，都有她的公司提供设计或者正在跟进的水上乐园项目。

童瑶是负责白水公司大中国区的销售总监，这家加拿大公司为广东长隆集团、华侨城集团及万达集团等中国主题乐园的开发者和运营者提供水上乐园的策划方案和设备。在广州长隆项目获得成功后，白水公司在中国声名鹊起。

童瑶从未在任何一个国家看到如此多的主题乐园项目同时在建。“但对比国外，中国高水平主题乐园的密度并不高。”童瑶告诉《第一财经周刊》。

投资5亿美元的上海迪士尼乐园将开业时间从2015年推迟至2016年。其间，超过40个大型工地在轰鸣的机器声中加紧施工——主题公园的完工日期，最好是赶在上海迪士尼开业之前。

自从1955年第一个迪士尼乐园诞生，一种新型的游乐方式便盛行全球：可爱的卡通形象，梦幻般的乐园，富有刺激性的大型游乐设施，音乐，烟火，和闪光的礼物。

根据美国市场研究机构IBISWorld的调研，中国游乐园市场的规模为30亿美元。过去5年来，全球主题乐园的收入增长4%，至16亿美元。这主要得益于中国和东南亚中产阶级日益旺盛的游乐需求。

世界旅游组织的研究提供了一个说法，当人均GDP达到5000美元时，一个国家或地区会出现成熟的度假旅游经济。2013年，中国人均GDP超过6000美元。人们游乐的需求被激发出来，沉浸于装置奇特的主题乐园代表着一种新奇的游玩体验。

和崛起的需求相比，中国人在线下的娱乐方式相对贫乏，适合家庭游乐的选择尤其少。那些陈旧的公园、生锈的游乐设施几乎是每个中国城市的标配。

一边是日益增长的需求，另一边是分散的市场格局。自1989年，以微缩中国著名景观为主题的锦绣中华主题乐园在深圳开业，中国主题乐园行业第一次进入疯狂的建设期。

主题公园的玩家们显得很焦急。

拥有《熊出没》漫画产权的华强希望通过上市来获得大量资金，以支撑它正在建设的郑州方特、甘肃嘉峪关、山西大同、山东济南和安徽芜湖的东方神画乐园；华侨城的欢乐谷在各地扩建玛雅水上乐园，试图让乐园产品更为丰富；宋城演艺也在九寨沟、丽江等地复制其“演出+乐园”的模式。

来自美国的环球影城最终落在北京的通州，这个投资3.3亿美元的项目将在2019年成为亚洲规模最大的主题乐园。据悉，这个谈判一波三折，耗时至少5年。

曾经的中国首富、万达集团董事长王健林也不甘落后。2014年，万达在中国拥有107个万达广场，最远开到了中俄边境的满洲里。他计划未来几年内，在西双版纳、南昌和哈尔滨建成以万达主题乐园为主打产品的旅游度假区。

不同于那些充分竞争的行业，在上海迪士尼建成之前，中国主题乐园行业中没有任何外资玩家。同时也没有一个市场，能容纳如此多的角色参与角逐：在中国，主题乐园的开发者包括地产商、旅游公司、文化传媒公司，以及寻找转型的煤老板。

在一种空前热忱的推动下，长三角区域已成为最激烈的决斗场——除了明年开业的迪士尼，华东区域还有不下10家大型主题乐园，另外十几家大型主题乐园正在筹备建造，其中包括南京世茂和美国梦工厂合作的项目。

和迪士尼在美国主导乐园建造的模式不同，在中国，每一家主题乐园背后，都有一个干劲十足的地方政府——后者都希望自己的城市能够成为中国的奥兰多。

位于美国佛罗里达州的奥兰多拥有包括迪士尼和环球影城在内的20家主题乐园。2013年，这个本地人口仅为213万的城市，吸引了5900万游客，创造出330亿美元的收益。

成功的范例极具诱惑。地方政府希望通过旅游产业拉动区域经济。以常州为例，身处长三角经济富裕的地区，却夹在了无锡、南京和苏州这3个极富旅游资源的三角地中间，常州“无中生有”地在一个城市中造起了3个主题乐园。其中只有常州恐龙园每年超过300万人次的游客可以创造盈利，另外两家主题乐园的年均游客数徘徊在100万上下，这很难支撑一家占地超过50万平方米的主题乐园的运营。

好在当地政府会算一笔全盘账，除了营收，一个大型主题乐园的开业还能创造几百个就业岗位，并提升周边区域的房价。这也与地产商的意图不谋而合，通常开发商在获得主题乐园开发项目的同时，也会一同拿下周边的地块。

15年前便开展主题公园业务的常州恐龙园占据了一些先发优势。2014年，常州恐龙园接待游客超过370万人次，环球恐龙城接待游客超过600万人次。在AECOM统计的2013年中国主题乐园入园人数中排名第五。

面对迪士尼和周边诸多新乐园开业的竞争，“恐龙复活战略”是常州恐龙园的重头戏，它们计划通过技术的手段创造一个更为真实的恐龙世界，让游客有身临其境的感觉。

细节方面也在改变。餐饮部门推出了更多的手持小吃，他们发现这是游客在游园过程中最偏好的食物。在旺季排长队的时候，等待的游客可以通过恐龙园的微信号进行点餐，餐厅会将食物送至排队的游客手中。



01

01 2014年11月5日，浙江安吉，高空俯瞰建设中的Hello Kitty天使乐园。该乐园已于2015年1月1日开业。

02 2014年12月21日，江苏常州，游客在环球恐龙城主题公园迪诺小镇参观。

03 2013年3月8日，武汉欢乐谷，游客体验各种刺激的游乐项目。





常州恐龙园不仅靠游乐园就能盈利，在它的周围，聚集着包括九龙仓在内的几个大型房地产开发楼盘。

它的成功激励了更多的地方政府加入这个疯狂的建园游戏。今年1月1日在浙江安吉开业的Hello Kitty天使乐园便是其中之一。

它的开发商银润管理控股有限公司(下简称“银润”)是一家从事房地产开发、实业投资、矿产开发、金融服务的综合性多元化企业。董事长廖春荣还担任了浙江省政协委员的职务。

Hello Kitty乐园只是银润在安吉的项目中非常小的组成部分。2009年，银润获得了占地19.5平方公里的天使乐园休闲度假综合园区项目，这个项目被列为浙江省重点项目，投资规模为70亿元。项目中除了Hello Kitty家园，还有主题城堡酒店、精品度假酒店、塘子坞休闲商业区等子项目。同时银润还拥有安吉城东新区基础建设的资格。

安吉县政府希望通过这个项目来拉动当地的经济。2009

年5月，安吉县委书记唐中祥曾在新闻发布会上说，“在未确定这一项目之前，安吉的房价仅为每平方米3000元左右，这一项目确定后，房价立马涨到每平方米1万元左右。”2013年，安吉县户籍人口为46.13万，人均可支配收入为3.5万元。

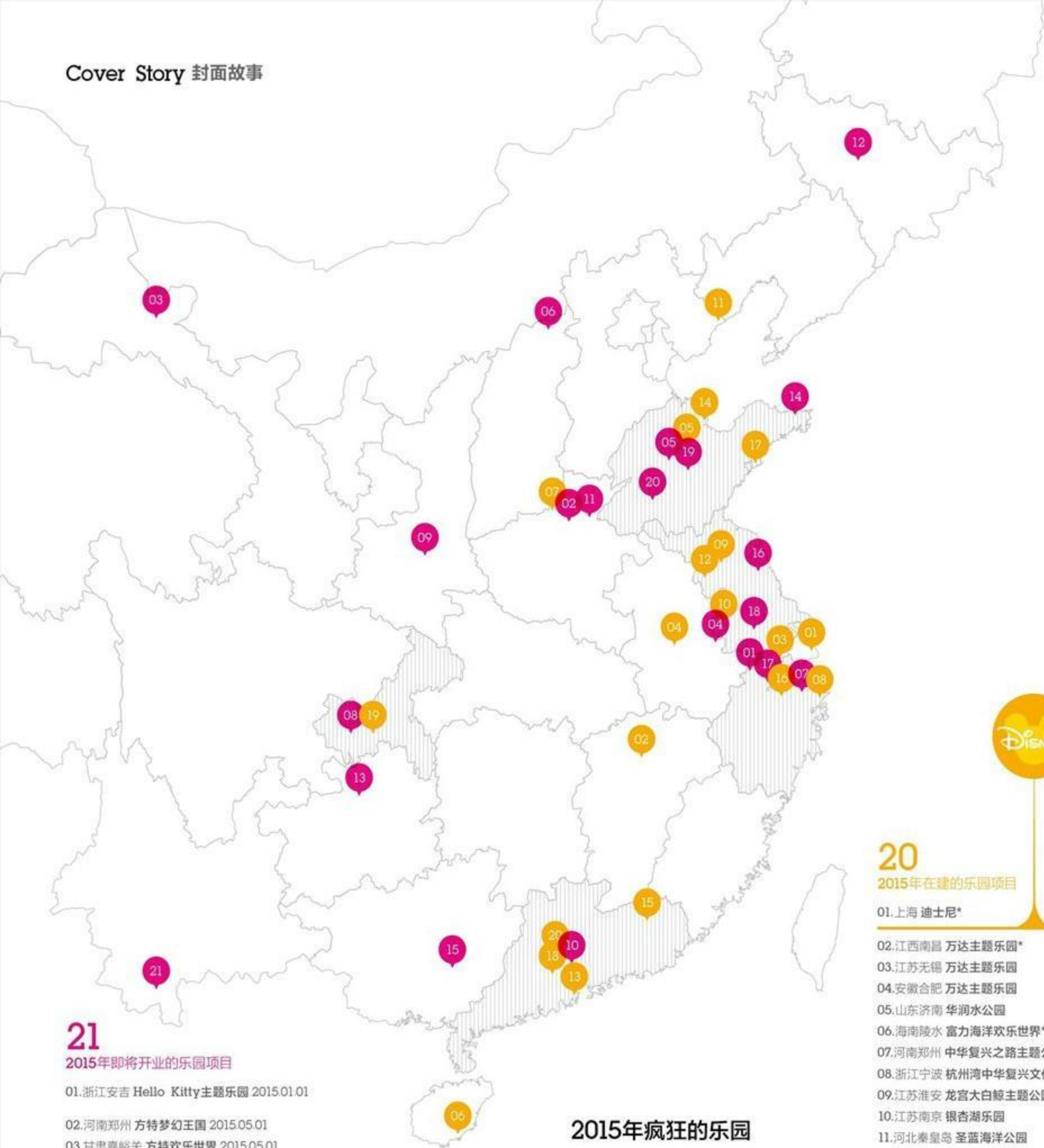
安吉县的思路代表着中国主题乐园地产化的商业逻辑。在城市边缘地带，以旅游来拉动周边土地及房产增值，加速基础设施配套建设，房产升值后所获的溢价再投入到主题公园的建设中去。

地方政府也在试着接受这种投资回报期长，需重金投入的生意模式。江苏省重点项目，淮安西游乐园的资金还没有完全到位，政府作为业主方，也会担心投入产出比不高。

“如果非要算直接的投入跟收益是算不过来的。但是综合算下来还是有利的。所以现在因为这个问题就导致了目前全国各地投资主题公园的热潮。”《中国主题公园与区域经济》的作者林焕杰告诉《第一财经周刊》，他曾负责汕头方特欢乐世界的策划工作。

>>





## 21

### 2015年即将开业的乐园项目

- 01.浙江安吉 Hello Kitty主题乐园 2015.01.01
- 02.河南郑州 方特梦幻王国 2015.05.01
- 03.甘肃嘉峪关 方特欢乐世界 2015.05.01
- 04.安徽芜湖 方特东方神画乐园 2015.05.01
- 05.山东济南 方特东方神画乐园 2015.05.01
- 06.山西大同 方特欢乐世界 2015.05.01
- 07.浙江宁波 罗蒙环球城 2015.05.01
- 08.重庆乐和 乐都水上世界 2015.05.01
- 09.陕西西安 乐华欢乐世界(试营业) 2015.05.01
- 10.广东中山 云顶星河游乐王国 2015.05

- 11.河南开封 银基水上乐园 2015.06.01
- 12.吉林长春 长影世纪城二期 2015.06.01
- 13.贵州遵义 保利未来城市乐园 2015.06.01
- 14.山东威海 福地传奇水上乐园 2015.06.01
- 15.广西贵港 龙泉山庄水上世界 2015.06
- 16.江苏盐城 建湖圣泉湾水上乐园 2015.06

- 17.浙江安吉 乐翻天嬉水王国 2015.07
- 18.江苏常州 东方盐湖城(在建) 2015.10.01
- 19.山东济南 泰山水世界 2015
- 20.山东济宁 邹城欢乐海洋水世界 2015
- 21.云南西双版纳 万达乐园(在建) 2015

## 2015年疯狂的乐园

## 20

### 2015年在建的乐园项目

- 01.上海 迪士尼\*
- 02.江西南昌 万达主题乐园\*
- 03.江苏无锡 万达主题乐园
- 04.安徽合肥 万达主题乐园
- 05.山东济南 华润水公园
- 06.海南陵水 富力海洋欢乐世界\*
- 07.河南郑州 中华复兴之路主题公园\*
- 08.浙江宁波 杭州湾中华复兴文化园
- 09.江苏淮安 龙宫大白鲸主题公园
- 10.江苏南京 银杏湖乐园
- 11.河北秦皇岛 圣蓝海洋公园
- 12.江苏淮安 西游记主题乐园
- 13.广东珠海 长隆夜间动物世界2期
- 14.山东广饶 欢乐海洋水上乐园
- 15.广东兴宁 熙和湾水世界\*
- 16.浙江绍兴 镜湖逆时针主题乐园
- 17.山东青岛 海上嘉年华
- 18.广东广州 琶洲湾水上乐园
- 19.重庆 欧洲乐园
- 20.广东广州 南海湾水公园

\*计划2016年开业

资料来源:上海决策者经济顾问有限公司(CDMC)

下杂志  
XIAZAZHI.COM



和疯狂的建园热潮相比, 去往安吉Hello Kitty乐园的路途却不那么顺畅。

在中国居住了7年的Ian Louisell的Hello Kitty之行是这样的: 到达杭州高铁站之后, 他发现Hello Kitty乐园的大巴需要等待两个小时, 包辆黑车来回则要600元; 在乐园入口处, 工作人员穿着黑色羽绒服, 价值100多元的食物只有餐盘带有Hello Kitty的印记——粉色的。

所有的一切都不时地提醒Ian Louisell, 这里并非是Hello Kitty真正的家。Louisell对于此行非常失望, 回家后忍不住在网络上撰文吐槽, 这篇文章迅速地在网络上传播, 给Hello Kitty乐园的名声蒙上了阴影。

Hello Kitty天使乐园是引进的主题乐园项目。它的授权方是日本三丽鸥公司。三丽鸥告诉《第一财经周刊》, 它们是与银润进行合作授权, 开在安吉是银润的选择。根据《湖州日报》的报道, 这次合作的授权费达到3500万元人民币。

在开园之前, 三丽鸥也在现场进行了形象确认, 每个项目都要确认三四遍, 使原本在去年7月开园的计划延后了半年, 但在管理方面依然存在隐忧。

运营乐园极度考验管理人员的水平, Hello Kitty天使乐园聘请了在主题乐园行业从业16年的外籍人士Kevin Ulgenalp担任常务副总经理, 他在美国和东京迪士尼有过工作经验。

Ulgenalp在接受《第一财经周刊》的采访时承认, Hello Kitty天使乐园中的员工非常年轻, 有一些是兼职。从乐园开业到今年夏天的旺季之前, 是一个让他们学习、培训和领悟其他事情的好时机。

“我们需要把焦点放在对顾客的服务上, 以及给他们提供很好的游乐体验, 让他们有宾至如归的感觉。” Ulgenalp对《第一财经周刊》说。

要建造一个能让游客开心的乐园, 开发商需要投入相当多的精力和耐心在乐园的经营上。美国设计公司Thinkwell亚洲总裁在和诸多的中国开发商接触过之后发现, “他们觉得只要投入大量的钱就可以得到任何想要的东西, 但这是不对的。”

过于高涨的热忱通常伴随着加快的工期, 和不可控的质量。

在中国, 为了抢在五一或十一开园, 主题乐园都会抢工期赶进度。有些甚至会在设备上打折扣。“比如两块平板对接焊接时, 国外对每个焊接点都要求打坡口, 然后进行焊接。我们在焊接处理时不是每处都打坡口。不是设备难度大, 而是我们为了赶进度, 没有严格按照要求进行焊接。”一家主题乐园设备生产公司的员工告诉《第一财经周刊》。“国外是做得不好不出来, 我们不管做得好不好五一十一就开, 先

赚一笔。”

曾参与珠海横琴项目开发的Paolo印象最深的是, 长隆总是希望以尽可能低的成本, 尽可能短的时间来超越迪士尼的标准, 希望主题公园越早开业越好。

其实, 中国的主题乐园早已摆脱粗制滥造的原始发展阶段, 在运营细节上, 也在努力向全球性标准靠近。但经验的积累却无法在短期内完成。

美国设计公司Thinkwell亚洲总裁Kelly Ryner每年会带着她的客户去美国参观主题乐园。Thinkwell在全球为环球影城等主题乐园提供设计方案。

“就像你去看电影, 觉得很好看, 但你永远也不知道这部电影是怎么拍出来的。我们做的事就和拍电影一样。我们选择一些主题公园去游览, 试图解释这些事情背后的原因机理是什么, 为什么有些东西要合在一起。” Ryner告诉《第一财经周刊》。

在Ryner遇到的客户中, 由于没有做主题乐园的经验, 开发商总希望把乐园搞得很大, 以此满足黄金周的客流量。

“开发商是没有经验的, 它们只想通过改变乐园的大小、道路的宽度和椅子的个数来应对一年中最忙的5天。这是个巨大的错误不是吗?” Ryner说, “如果你设计乐园的时候只考虑人多的几天, 一年里的其他时间乐园会变得很空旷。”

中国的主题乐园热潮给Ryner带来了许多业务。Thinkwell的北京办公室去年只有3个人, 今年就已经有10个人了。“今年是我的忙季。” Ryner说, 她目前在中国和合作伙伴打造美猴王和侏罗纪公园的故事。

国内的主题乐园玩家们资金充裕, 也意识到整个行业缺乏Know-how。花重金聘请全球顶尖的设计规划团队是提升品质的方法之一。

广州长隆曾聘请白水公司为其做规划。

白水公司发现, 占地300多亩的游乐园对于游客来说实在有点大, 可能降低游客的满意度。

尽量不要将游客的动线拉得太长成了设计的关键。白水公司把造浪池、热浪谷和极限河这样的热门设备分散在每个角落, 并精心设计了景点和景点之间的动线。“从一个设备走到另一个设备, 可以游客可以望见、听见尖叫, 但视觉上还有一定的遮挡, 在走过去的路路上就是探险和柳暗花明的过程。”童瑶说。这种体验给游客充足的理由走到每个角落, 从而能平摊游乐园中的人流压力。

为吸引游客不断重游, 一座主题公园最长不能超过两年, 就需要对一些重点游乐设施进行更新。长隆在开业后>>>



几年中先是增加了一架由著名过山车制造商研发制造的、全球最顶尖水平的垂直过山车,之后又引进全球最大的、超过30米高的U型滑板,这意味着一笔笔以亿元为单位的资金投入。尽管广州长隆项目发生过老化问题,但相比之下,长隆集团董事长苏志刚是少数潜心于游乐园业务的开发者。

同样是重金投入,每家公司的动力却各有不同。

今年9月26日,云南西双版纳的万达乐园将会最先开业。在前期规划招标中,万达找到了3家全球设计公司,全款付清让它们设计概念图。比较3个设计图之后,万达选了一个最满意的继续签约,付款制定进一步的细节设计——这意味着在概念图阶段,万达将多花数百万元的设计费,但对于这个价值几十亿元的项目来说,只是很小的一笔钱。

来自加拿大的设计公司Forrec Ltd.通过概念竞赛,最终获得了西双版纳主题乐园和水上乐园的设计项目。这家公司负责了除日本大阪环球影城之外所有环球影城的总体规划,也参与过广州番禺长隆欢乐世界和珠海横琴长隆国际度假区的总体规划。

万达主题乐园给到设计公司的需求是:无论在哪里开主题乐园,主题都要契合当地文化。在西双版纳,就要突出傣族文化。

在水上乐园部分,万达选择了白水公司作为设备提供商。由于制造工艺先进,同样名称的设备白水公司的设备价格是国内设备的好几倍。

这家中国最大的商业地产公司不惜一切成本要提升西双版纳主题乐园的知名度。以3倍工资从长隆、华侨城、华强方特挖角。“打个比方,华侨城的主管级别一个月工资是7000元的话,那么万达就给2.1万元的月工资。”西双版纳主题乐园的一个员工告诉《第一财经周刊》。

高收入带来高压。 “上头下达的文件(命令)必须一个小时之内就执行出来,不然就走人。”上述员工称,更大的压力在于王健林对于这个主题乐园提出的业绩指标。

之所以如此费力,是因为主题乐园承载着万达的转型重任。此前,王健林预见到万达商业地产的发展速度将会放缓,计划在2020年将商业地产的收入比例降低到整体的一半以下。如今,他将目光放到了旅游地产上。

通常,主题乐园需要5到8年的投资回收期,王健林需要更多的耐心。

无法确定有多少主题乐园的淘金者是盲目的。

中国的东北地区相对来说是一个水上乐园较为缺乏的地区,黑龙江的牡丹江海悦湾去年6月开业后,一天接待了3万人,由于人太多,基本下午就不卖票了。

海悦湾开业成功后,水上乐园投资跟风。相对于陆上乐

66

中国的主题乐园早已摆脱粗制滥造的原始发展阶段,在运营细节上,也在努力向全球性标准靠近。但经验的积累却无法在短期内完成。

99

园,水上乐园的投资金额比较少,通常2亿元就能开出一个中型规模的水上乐园。在亟待转型的老板眼中,东北成为了一块水上乐园的投资热地:2015年计划开7家,2016年要开15家。你已经可以看到一点未来:激烈的竞争中,一批经营水平不高的水上乐园将面临倒闭和转卖。

国内主题乐园玩家形形色色。它们都站在自己的位置上,衡量着与迪士尼乐园的距离。

许晓音觉得以迪士尼为代表的国外主题乐园有很多可借鉴之处。作为常州恐龙园股份有限公司总裁,许晓音和其他高层每年都会去国外的主题乐园进行考察。

中国主题乐园的门票收入占比基本都在80%,而迪士尼的门票收入占比仅为1/3。缺乏吸引人的衍生产品一直是国内主题乐园的软肋。

在美国的哈利·波特主题公园中,几乎每个孩子都会拿着一根魔杖。这根魔杖中设置了感应机关,在乐园中,将它对准橱窗或一些装置时,橱窗里的盒子就会自动打开。这种并不复杂的技术让孩子们觉得自己变成了哈利·波特和赫敏,在那一刻真得拥有了魔法——尽管出了园区它就只是一根普通的棒子。

这根带有互动功能的魔杖的售价为44.95美元,相当于中国主题乐园一张门票的价格。

在美国奥兰多迪士尼乐园的Epcot公园中,一个名为“丰收的大地”的项目是由雀巢公司冠名赞助的。还有一个讲述石油生成的特效电影获得了美孚石油公司的赞助。

“主题公园本身其实就是个很大的广告媒体,如何运用这个媒体,像国外主题公园项目的冠名和植入等,我们在这方面其实还都没有涉及到,”许晓音说,“国外衍生产品的开发也远远走在我们前面,这也是我们要学习的方向。”

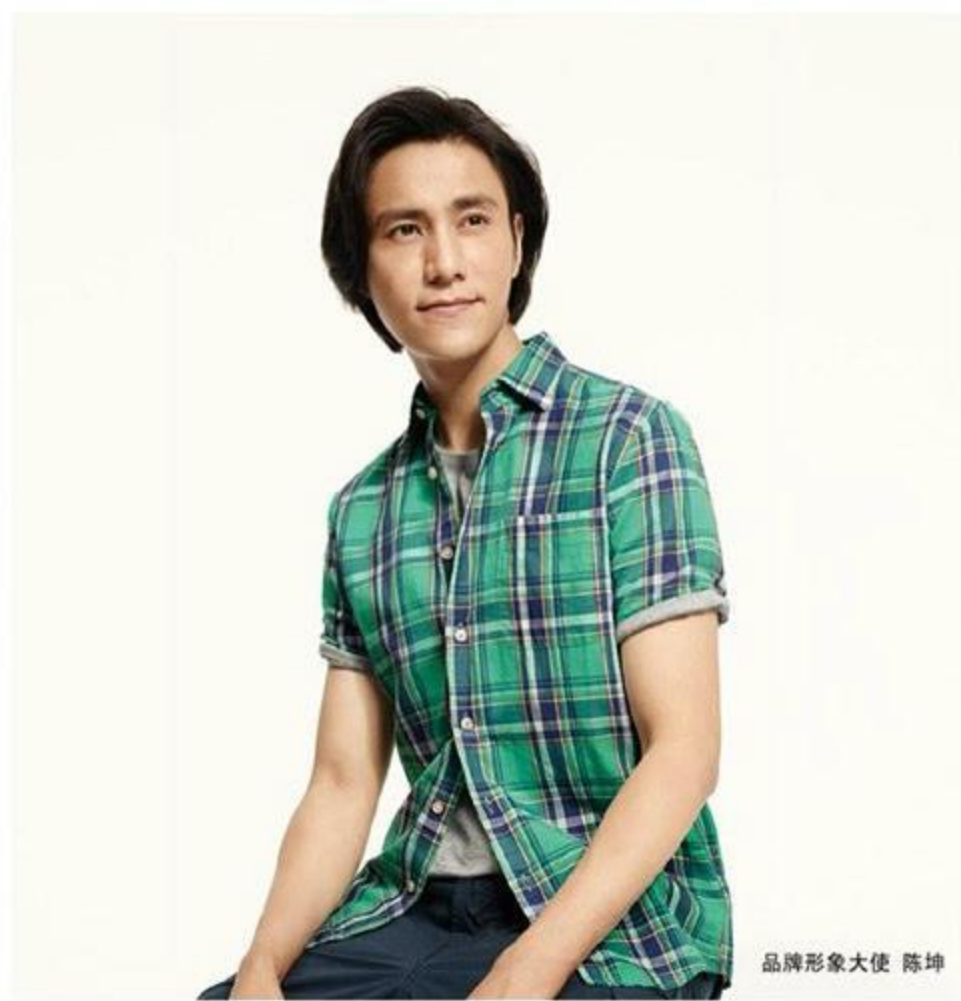
这种进步或许也来源于一种压力。“迪士尼开业后,中国人不用走出国门,就可以体会到全球顶尖的主题公园。游客怎么被对待、卫生状况、餐饮状况、排队秩序等,中国的乐园管理领域会经历一次大的洗牌,游客的预期和体验品质标准会被颠覆。”童瑶说。

一方面富有活力,另一方面又困境重重,主题乐园就像你在中国看到的很多事物一样。■





品牌形象大使 倪妮



品牌形象大使 陈坤

# 自然清爽，时尚多彩

## 优衣库麻质衬衫系列全新上市 RMB149起



码上优衣库扫我有惊喜!



LifeWear  
服适人生

WWW.UNIQLO.COM

※各店铺展开的商品略有不同，请以实物为准。详情请咨询店内工作人员。

下杂志 [www.xiazazhi.com](http://www.xiazazhi.com) 国内国外 实时更新 热门期刊 免费下载



## 环球影城走V字, 在大阪

缺乏资金、不断经历各种危机的大阪环球影城如何V字型起死回生?

文 | CBN记者 赵慧

“你是傻瓜吗?” 格林·甘培尔 (Glenn Gumpel) 脱口而出。

作为日本环球影城 (Universal Studio Japan) 的运营公司USJ株式会社的社长, 甘培尔正被资金的事弄得心烦意乱。

那是2010年7月, 日本环球影城开张第9年, 人们曾对这个日本关西唯一可与迪士尼匹敌的主题乐园抱以厚望, 可在它接连爆出饮用水安全、火药安全超标危机之后, USJ每年吸引的游客数量再也没能超越第一年。甘培尔背负着沉重的盈利压力。

眼前这个刚从宝洁挖来的市场部人才, 却给他提了个疯狂的点子——森冈毅, 这个刚从美国奥兰多环球影城绕了一圈回来、入职不到3个月、从没在主题乐园行业待过的日本人提议说: 在影城里新建一个哈利·波特主题园区。

森冈毅去美国的时候, 正赶上奥兰多环球影城哈利·波特主题园区开园。他当场就被那个巨大的城堡震撼了, 也对倾斜的墙面、爬上城墙的青苔这类细节赞叹不已。他身边的游客——尤其是那些10多岁的小姑娘们发出的尖叫更是让他确信, 这会是个让生意盈利增速的项目。

“你知道这项目得花多少钱么?” 甘培尔问眼前这个38岁的市场部负责人。

森冈毅报了个400亿日元的最低预算, 他为得出这个结论花了整整5天。这数字把他自己也吓了一跳, 当时这家公司的年销售额也不过800亿日元。此前, 公司开园后最大一笔投资是140亿日元的“蜘蛛侠惊魂历险记”。

USJ也没什么资本可以继续耗下去。和美国好莱坞、奥兰多这两家由美国NBC环球 (NBC Universal) 直营的主题乐园不同, 目前日本环球影城和NBC环球没有任何资本上的关系。

大阪市曾是它最大的出资者, 第二大出资方曾是美国音乐公司 (MCA, 当时环球影业是它旗下的生意), 加上日本关西财界, 最初的出资公司和团体有40家左右。在甘培尔于

2004年接手之前, 这个光鲜的乐园一直都没有一个愿意担责任的实际领导者——大阪市没有做生意的经验, 环球影业那边的目的也只是拿版权费, 对收益并不感兴趣。

甘培尔最头疼的问题就是钱。日本金融机构为USJ提供的贷款条件相当苛刻, 加上地租和各种借款, USJ每年仅还款就要花130亿日元。从2004年开始, USJ持续赤字。想要补救掉下来的游客数, 却没有钱投资新项目。

隶属于美国高盛 (Goldman Sachs)、拿着荷包站在门口的私募基金GS Capital Partners, 向甘培尔开出2010年上市的条件, 否则就要把钱收回去。

接下来的几年, 甘培尔接连做了削减成本、提升效率这些生意人该有的举措, 有了资金, 他也可以陆续做一些设备更新和新项目投资。

甘培尔带着USJ于2007年在东京证交所创业板成功上市, 但没多久, 2008年金融风暴刮起, 当年年底公司股价就从峰值的9.09万日元滑到2.8万日元。甘培尔决定在2009年退市, “环境已经和上市时大不一样, 投资者也在变得保守。” 他不希望股东因为短期业绩变动就不敢对大型设施继续投资。

包括东京迪士尼, 都在观望着日本唯一称得上对手的环球影城能不能恢复点生气。但USJ每年对新项目的投资根本不能和迪士尼相比, 那个东边的优等生每年项目投资额都有几百亿日元。

在这个节衣缩食的时候, 面对森冈毅提出400亿日元的投资项目——还不能立刻收回成本——甘培尔甩下一句话, “先从我的尸体上跨过去。”

森冈毅经历了地狱般的3个月。

为了说服甘培尔, 他花费两周准备资料和说辞。但整个高管团队里, 赞成他这个新员工疯狂想法的只有当时的运营本部长。

在他犹豫要不要来USJ的时候, 也听说了一些传闻, 很



>> 2013年春天, 逆行云霄飞车前的长队, 创下了日本等待游乐园设施排队的新纪录——9小时40分钟。  
图片提供 | 日本环球影城





多人都把USJ经营不振的原因归结为“偏离了电影主题乐园”这一业务。甘培尔在重建USJ时导入了Hello Kitty、芝麻街、Snoopy这些形象，还有和电影毫无关系的晚间灯饰活动“魔幻星光大游行”，想用这种可爱造型吸引女性客流。但很多粉丝，包括公司董事都还是希望USJ能够重新抓住“电影”这个关键词。

他这么选择，在公司成了众矢之的，他也能感受到，那些回归电影的期待落到了他身上。

森冈毅在当年的全员大会上宣布了一个决定，他说，USJ会从“电影专卖店”转换为“娱乐买手店”。他无法忘记向包括中层在内的员工宣布这个决议之后空气的沉重感，“仿佛能看见空间的扭曲。”他说。

如果USJ能够满足于每年400万人的集客能力，只集中于电影这个策略也还行，但实际上，这种程度的人数完全不能维持巨大乐园的运营。

森冈毅算出了日本环球影城的潜力客流——至少每年能够吸引1000万游客。

他和甘培尔瞄准了关西以外的客流。一直以来，东京、大

阪之间存在一个交通费的“3万日元之沟”，愿意跨越这道沟游向对岸的人只占全部客流的一成不到。

森冈毅还听说了另一个挺有利的消息——日本人在选择娱乐活动的时候，一年间只有一成消费于电影。他没有说明这个指标来自哪里，但是，到了2014年日本经济产业省统计时，在所有内容产业当中，日本人花在电影上的钱也只剩1.7%了。

“就娱乐的范畴来说，出于‘打动人’这个目标，有很多种类能够包括进来，比如戏剧、漫画、动画、游戏、音乐、体育等。有点像时尚买手店Beams的味道。”

他说的Beams是一家总部位于东京、按照买手品味去选购商品的公司，里面不仅有各种品牌的服装，也涉足了咖啡、室内设计、音乐、艺术等领域。这种定位上的扩充，也许会让日本环球影城变得和其他几家不那么一样。

这个数学狂人建了3个模型，通过3种不同的需求预测法验证了哈利·波特项目成功的可能性。即便对于甘培尔，这些充满利润前景的数字也有极大诱惑力。

但他们还面临一个问题，在2014年哈利·波特园区开园前的3年间，他们将不会有任何多余的钱去投资新项目，一旦人气减弱销售额下降，公司就会再次倒向危机边缘。

甘培尔决定把这笔钱花出去。2012年5月10日，他对外正式宣布了这个消息。

奥兰多“哈利·波特的魔法世界”的成功已经证明这是个不错的品牌。在主题公园业界，强品牌都会有高额版权费。从2005年开始，甘培尔每年都要付给NBC环球总收入7.5%的版权费。

但这总比那些吸引力逐年淡化的电影品牌来得划算。外星人电影《ET》的确曾红极一时，但是在USJ，这个项目不到10年就消失了，因为没有人气就意味着投资没有效率。

森冈毅对哈利·波特的品牌判断是“S”级。共有7800万日本人观看了哈利·波特系列全部8部电影，这个数字迄今没能被其他作品超越。在日本排名前10的历代畅销书中，有4本是《哈利·波特》。更吸引人的是，它的受众也超越了年龄界限。

为此，USJ也得忍上3年。实际上，2014年完工时，“哈利·波特的魔法世界”这个项目的实际花销已经升至450亿日元。这种一边倒的预算结构造成一个恶果，除了此前已经计划的“环球奇境”，USJ每年拨给设备投资上的预算只有20亿日元，在东京迪士尼，这只是个游行的费用预算。

森冈毅得想办法让更多人来环球影城。这一次，他从“游客人口构成比”这个指标上发现了公司的弱点。

>>



66

USJ和竞争公司相比,孩子的年龄越小,游客数差距越大,尤其是3至6岁儿童家庭来园比例极低。按照他的计算,如果这个段位的来客达到他手头数据的平均值,USJ的游客数量至少会增加一成,做得好的话会增加两成。

但只要扫一眼USJ的设施就知道,有一半游乐项目根本就不是为小孩子设计的,它们要么有恐怖内容,要么有乘坐的身高限制,而且,游客们不会因为只增加了一两个项目就带孩子来。

在如今的USJ里,原先散落在园内各处的3个角色——芝麻街里的Elmo、Snoopy,以及Hello Kitty成为了“环球奇境”的新主角,这也让他们自己松了一口气——这些形象和环球影城本身气质也不算太搭,把它们集中到一起,体验反而更好一些。

为了节省成本,园区内芝麻街的旋转木马就是原来绿野仙踪的“奥兹国”使用的那一座。但无论如何,这个集中了28个游乐项目,以粉红色为底色的新园区,帮USJ抓住了不少低龄儿童父母的钱袋。

2010年,每年造访USJ的游客有740万,环球奇境建成后,人数上升到975万人。“长期来看,关西地区每年有将近20万人的3岁儿童,一个家族能够带来3至4人的客流,每年可以实现70万人的增长。”森冈毅说。

在Hello Kitty之后,更多来自日本的角色正在踏入这座带有独一无二风格的环球影城。首先是怪物猎人,他想要在夏天把这个项目放到乐园里,因为不仅能够吸引狂热粉丝,暑假还能吸引学生客流。怪物猎人品牌负责人辻本良三正好有意愿和他们合作,他们最终打算在乐园树立真实比例的大型怪物“里奥莱瓦斯稀少种”——它在游戏里高达20米。

和它类似的点子一直延续到现在。今年春季,USJ将园区的一部分划拨为Cool Japan园区,里面的4个项目都是日本原创人气作品,他们还还原了在动漫中身高15米的“进击的巨人”。

有时候,人气暴涨未必是好事。如果你知道来年USJ有个超有趣的新主题园区会开张,你还会在此之前去USJ吗?

森冈毅愁透了。“平均来说,很多人每两三年会去一次主题乐园。预估大约有5%的人会因为等待哈利·波特开园而放弃2013年来园。”

更糟糕的是,那一年也是东京迪士尼30周年。森冈毅手上有上一次的较量数据——根据东京迪士尼25周年对USJ的影响,2013年预计会比历年人数减少5%至10%。

加起来,这两件事可能会让游客数量降低10%至

99

扫一眼USJ的设施就知道,有一半游乐项目根本就不是为小孩子设计的,它们要么有恐怖内容,要么有乘坐的身高限制,而且,游客们不会因为只增加了一两个项目就带孩子来。

15%,按此前经验,想要拿到两位数的增长,至少需要两轮大型活动。这一年,因为前两年业绩有回升,他可以用在设备投资上的预算额度增至20亿日元。

他想到了一个倒开云霄飞车的点子。但是第二天,这个想法遭到了技术部的反对,“云霄飞车向前开,经过对乘客所受负荷(重力加速度)的缜密计算,向后开的话很可能会降低安全性。”

另一个担忧是,这种改动需要重新获得当局认证,这也要花费时间,但他也不剩什么不花钱的好点子了。他算幸运,最终前两个验证都没有问题。之后,他们开发了向后运行的车辆。和向前运行的淡紫色列车相对,向后开的车身被涂成了大红色。

就在此时,日本人气偶像团体SMAP同意和他们合作,同步发行了单曲Battery,电视广告也是用这支歌作为背景音乐。这为逆行云霄飞车提升了知名度。

2013年春天,云霄飞车前的长队,创下了日本等待游乐园设施排队的纪录——9小时40分钟。另一个使用4K3D技术、在夏天开幕的蜘蛛侠项目也获得了成功。

这个团队已经相当精打细算。USJ在集客效果和顾客满足同等条件下对设施和演出投入的开发成本,只有业界平均水准的七八成。

和营造梦想世界的迪士尼不同,USJ的生意人角色愈发明确。

在以低成本创造话题这件事上,他们是个好手。2013年,他们原创的“生化危机”体验式逃脱项目企划,没有更新大型设备就吸引了媒体的眼球;今年,USJ再次推出了一个同主题解谜逃脱游戏,合作方是此前我们报道过的Scrap——一家专门运营实景逃脱游戏项目的公司。

甘培尔正在享受哈利·波特项目带来的绝佳影响,他已为此忍了3年。“哈利·波特的魔法世界”开园第一天就有3000人蜂拥而至,从当月开始,USJ已经连续7个月刷新了单月入场人数。今年2月20日,USJ第一次突破了14年前开业时创下的最高入园人数纪录。

也有人质疑这个乐园在抓住一切赚钱的机会——不惜



## 为吸引客流, 大阪环球影城不断增加大型设施投资

(单位: 亿日元)

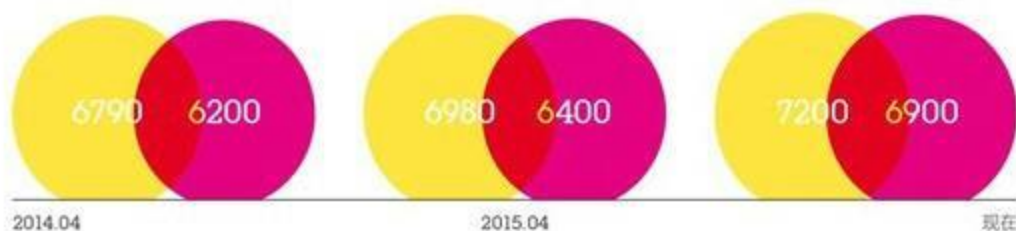


数据来源: 中岛惠《环球影城国际战略》

## USJ和迪士尼入场费变迁

●大阪环球影城(USJ) ●东京迪士尼(TDR) (单位: 日元)

成人一日入场券变化(含税)



数据来源: 根据公开资料整理

成人年票价格比较



让体验变差。4月4日, 来自日本大分县的后藤惠9时多进入大阪环球影城, 她花了快两个小时领取进入“进击的巨人”设施的整理券——这是USJ对几项热门项目实施分段限人次入场的措施。

后藤惠也不时听到广播在兜售几种针对不同项目的快速通行券, 购买它们可以不用排队直接入场。不到十点半, 全场所有快速通行券全部售罄。

对甘培尔来说, 坏消息是有不少像后藤惠这样的人, 入园两小时还没有开始体验任何项目, 而好消息是, 即便如此, 这个28岁的姑娘已经去USJ玩过5次了。“对我来说, 等待倒不算无聊, 甚至相反, 会有些期待感。”她说。

这些期待之所以产生, 是因为她不知道“进击的巨人”所

在的Cool Japan新园区都会有些什么花样。为了让这种期待感持续下去, 甘培尔也想不断增加新项目。但是USJ目前的园区规划受限——哈利波特园区也是硬将停车场改为立体式之后才挤出的地皮。

甘培尔想要找新地皮扩张, 就像东边的迪士尼一样。如今的大阪市长桥下彻正在大力游说赌场解禁, 但他并不希望USJ参与这事儿。甘培尔对此很不满, “我不明白他为什么那么说。我们可以在资本层面担任牵头的角色, 虽然我们没有赌场运营经验, 但我们可以找到合作伙伴一起来做。”

这倒不能说没有先例。新加坡环球影城的运营方就在主题乐园隔壁开了一家赌场, 开业第一天就吸引了3.6万人入场。这一次, 甘培尔绝不会对机会视而不见。■



## “优等生”东京迪士尼没有告诉你的5件事

东京迪士尼于1983年开园，如今，它是全亚洲最受欢迎的主题乐园。在欢乐与梦想王国的背后，这个优等生藏有5个商业秘密。

文 | CBN记者 赵慧

### 1.为什么园区只有一个入口？

因为从这里开始，你就进入了迪士尼的故事脚本，同一个入口有利于说同一个故事。

入园后，你首先会经过世界市集（World Bazaar），这个美式古老建筑群由餐厅和商店组成，看板也全部用英语书写。在这个乐园的导入部分，会有老爷车、古建筑、穿着主题乐园服装的员工出现，它是迪士尼让你入戏的第一阶段。

要通往灰姑娘城堡，就必须经过中央公园广场。这个广场会发散出不同方向，通向几个不同的园区。你最初只是向着灰姑娘城堡迈进，但是经过广场之后，就不得不规划行程、自动分散，而且你很清楚出口在哪。

Oriental Land（东京迪士尼运营公司）用沙石和植物围住园区，园内看不见外部的建筑物。在建设之初，它买了大概30万棵树，有24%（20万平方米）是植树绿地。

你看见的那些奇妙建筑，由一个被称为Imagineer的专家团队负责设计，这是个复合词，意为“想象+工程师”。他们隶属于迪士尼一个负责企划、设计、项目开发的专门部门Walt Disney Imagineering（迪士尼幻想工程）。

这群Imagineer会首先为项目创作故事（Story Board），然后设计角色、建筑物、表演，各种装置、音乐、花木等构成故事的要素也由他们负责。

灰姑娘城堡是他们的得意之作。它其实比你想象的要小，电影公司制作道具时，会有意识地使用远近错觉，将远处东西做小些。这个城堡也是一样，楼层越高，比例越小，砖块、墙壁、窗子也都是遵循同一规则。

到你准备掏钱包买纪念品或者吃东西之前，迪士尼根本不想让你有钱的意识。门票和设施费用都已经事先组合销售，它们一直觉得，在园内谈钱是一件煞风景的事。

你也不能携带外卖进入这个梦幻国度，Oriental Land给的理由是，因为日本人很喜欢野餐，他们害怕在园内看见这些常见的生活场景，想保持梦幻王国的形象，就得杜绝这些人间烟火。但谁都明白，另一个重要理由是园内的餐饮生意。

### 2.为什么没看见过东京迪士尼的食品配送车？

这要从迪士尼的员工管理开始讲起。迪士尼的新员工——包括打工兼职者，都必须经历严格入职培训。

培训通常要一天半，一共12小时。新员工会在这里了解迪士尼的历史、乐园建设的过程，以及迪士尼的理念——这也就是我们常说的企业洗脑。然后他们会听到各个园区的说明和员工角色，最后根据职种辅以不同时日的现场研修，比如和园区项目有关的大概要花2到9天，爆米花销售员大概只要1到2天。

重要的是，迪士尼会保卫自己的故事。东京迪士尼内不同的园区有不同的主题，你绝不会在另一个园区看见不属于这个园区的东西——或者员工。因为迪士尼规定，穿着体现所在园区主题服装的员工不能出现在别的园区，包括他们卖东西的时候。

乐园中的建筑物、树木、长椅、垃圾箱，都是这场大Show的道具。正因如此，迪士尼决不允许食品配送、服装变装这类事情发生在游客眼皮底下。东京迪士尼在地下挖了3条地道，高3米、宽6米、长三四百米，迪士尼员工通过它们搬运食品和道具。

甚至，他们把卖东西、捡垃圾、引导车辆等各种工作都看成是Show的一部分。每个人都是迪士尼乐园这个舞台上的登场人物，只不过是配角。他们以安全（Safety）、礼貌（Courtesy）、表演（Show）、效率（Efficiency）为行动基准，服务的细节则向日本普通服务业标准看齐。

每个迪士尼员工都会领到一本手册，上面根据职种规定了详细具体的规范。东京迪士尼在美国基准上根据日本习惯加以改进，项目数大概有400条。这些细节有时会让人觉得过于苛刻——比如，遇见游客一定要笑着打招呼“你好”；说“欢迎光临”的时候，一定要看着客人的眼睛。

对于那些重复入园的游客来说，总听到一样的台本会让人觉得无趣和做作，所以，Oriental Land指导员工去思考即兴台词。它们希望这些带有迪士尼风格的服务中，7成遵



>> 2015年1月，东京迪士尼乐园里面，身着日本传统服装的米奇和米妮。





循手册规定, 3成即兴发挥。

迪士尼员工也被鼓励察言观色。在遇到游乐项目外排长队的时候, 你可能会看到主动靠过来演奏的乐队, 他们至少可以部分打消你的无聊感。

### 3.它在垃圾上花的功夫不会让你知道。

你不太可能在东京迪士尼看见垃圾, 园内垃圾桶也都是看不见内部的邮筒样式。每晚, 清洁人员都要用软管放水冲洗路面, 开园时连砂子都看不见, 以防幼儿摔倒时擦伤。

乐园内设置大量垃圾箱, 清洁人员数量在顶峰时达到500人以上。他们每5人组成一个小组, 负责大约2万平方米的面积, 每15分钟清理一遍垃圾, 每两小时休息15分钟。

如果果汁倒在路上, 清扫员并不会蹲下来清扫, 而是把抹布先丢到地上, 然后站着用脚擦, 最后再把它用扫帚扫回簸箕里。不蹲下来是怕客人没注意到被清洁人员绊倒。

如果遇到拿着爆米花的小孩, 清洁员就会在跟在后面若即若离, 一旦爆米花落地, 就立刻跑去捡起来收走。

你在乐园里遇见的员工多是兼职人员。东京迪士尼度

假区的兼职员工超过1.6万人, 正式员工只有2000多人。待遇也不算好, 多是按东京平均时薪计算。准社员的合约每6个月签订一次, 想要继续工作, 就要提着胆子准备更新。即便如此, 每年3次的新人招募会也有定员5倍的应征量。

### 4.这是一个永远不会完工的乐园。

如果你一生只来一次, 那对迪士尼来说绝不是个划算生意。1983年东京迪士尼乐园(Tokyo Disneyland)开业, 初期投资从预定的1000亿日元追加至1800亿日元。2001年, 面向稍高年龄层的东京迪士尼海洋(Tokyo DisneySea)在隔壁开业, 它和Disneyland以及外围的几家宾馆构成了迪士尼度假区(Tokyo Disney Resort), 这也是为什么东京人在2001年之后就习惯称这个广义上的迪士尼为TDR。

包括迪士尼海洋在内的TDR建设费用大概有5000亿日元, Oriental Land计划今后10年会追加投资5000亿日元。这些投资都是一个目的——为了让你重复入园。为了增加吸引力, 设施、演出、游行都会不断出新。平均而言, Oriental Land每年对新项目的投资有百亿日元左右。

如果你是第一次去东京迪士尼, 待一天根本不可能玩遍所有项目。这个乐园本身就被设计成一天只能玩2/3的程度, 让你的乐趣存有遗憾。不甘心会变成让你再次造访的动机, 这种心情之所以能成功营造, 既和园区面积有关, 也和开园时间以及项目数量的平衡有关, 东京迪士尼每两三个月都会配合季节做一些活动。

Oriental Land发现, 游客饮食和商品消费费用和园内滞留时间几乎成正比, 所以它想方设法让你待得更久。Disneyland排除了酒精饮料, 但你可以在DisneySea买到酒。1940年代后期至1950年代出生的日本团块一代, 如今刚好60多岁, 是日本商家们争抢的荷包鼓鼓的银发客层。迪士尼当然不会错过这些带着孙辈、刚好也很熟悉自己动画形象的优质顾客。

在2014财年, 游客们在TDR的平均滞留时间为8.9小时, 此间要吃两次饭, 休息两三次。如果投宿, 饮食和销售机会又会增加。其实早在东京迪士尼乐园扩充为度假区之后, 游客的平均滞留时间就已经增加了2.5小时。

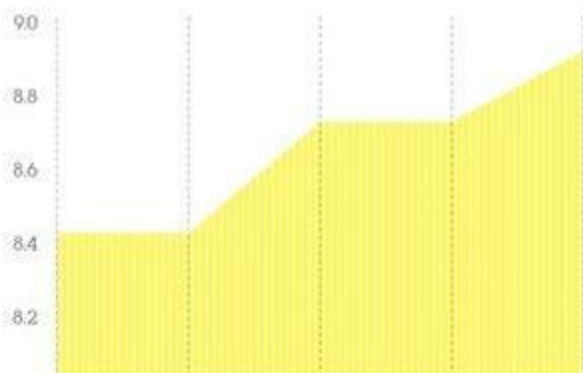
### 5.东京迪士尼是靠门票赚钱吗?

这问题有点复杂。我们得看看Oriental Land的收入结构——简单说, 门票的确是比重最大的一部分, 商品销售、园内餐饮收入也容易理解, 可酒店事业群、园外餐饮、电影院, 也在为它贡献可观收益。

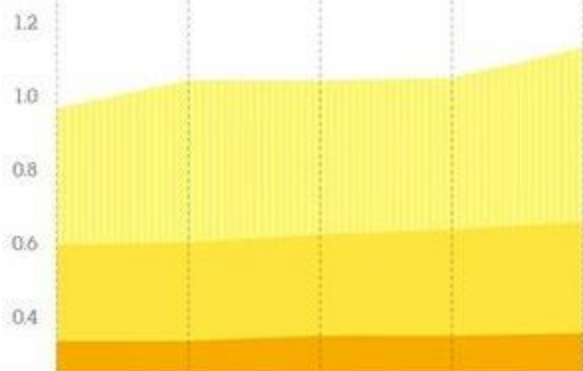
去过东京迪士尼的人可以回想一下你在这个园区里>>



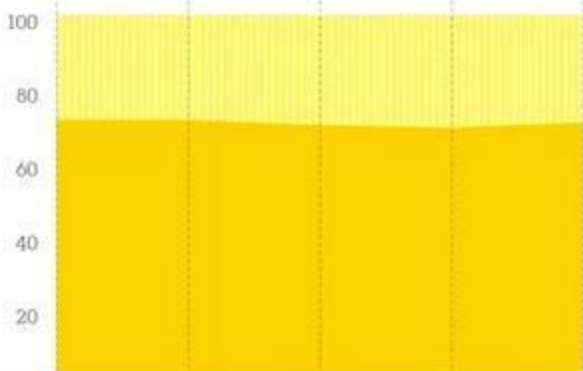
**8.9**小时  
游客平均游玩时间  
(单位:小时)



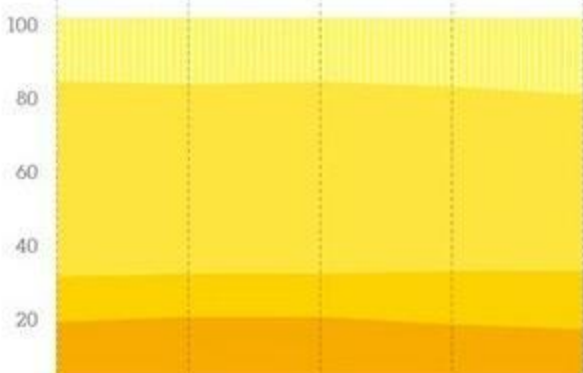
**1.1**万日元  
游客的人均消费  
(单位:万日元)



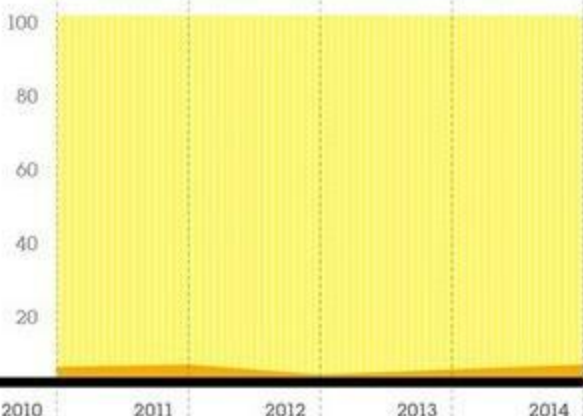
**70%**  
女性游客的占比  
(单位:百分比)



**70%**  
成年游客的占比  
(单位:百分比)



**3.9%**  
海外游客的占比  
(单位:百分比)



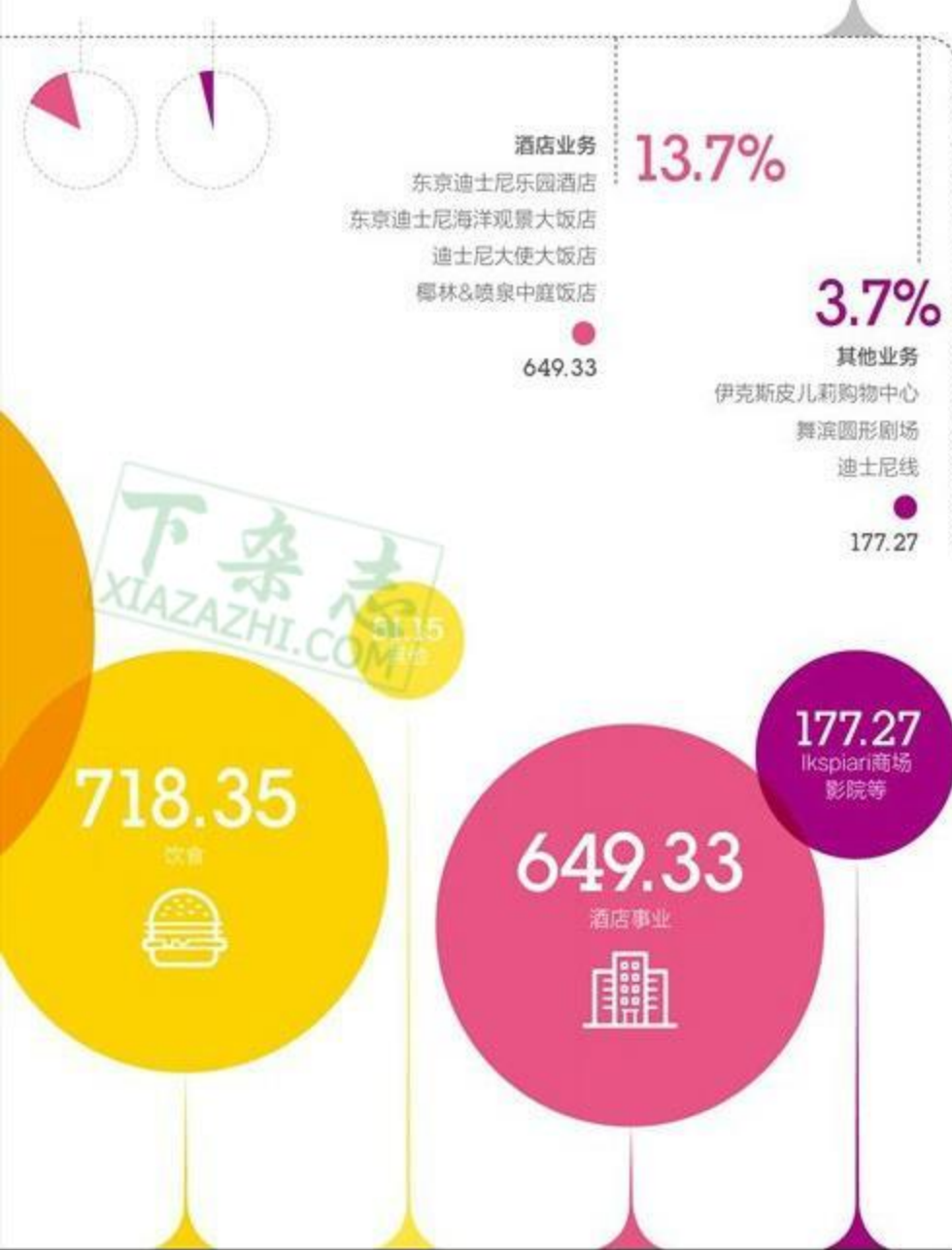
2014财年门票收入只占主题乐园总收入的42.4% (单位:亿日元)



2014财年折旧摊销费高达369亿日元 (单位:亿日元)





图说东京  
迪士尼

2014年TDR有79个游玩项目、91家商店和91家餐厅



资料来源:根据公开资料整理

花了多少钱。2014财年里,平均每名游客会在那儿花掉1.1万日元,其中有41.5%贡献给了门票,37.8%买了纪念品,20.7%用来填饱肚子。

园区内一年销售额超过700亿日元。园内的饮食设施全部是Oriental Land自营,使用中央厨房自己制作,保证了高收益率。门票采用提前售卖制度,他们还会根据当日预计入园人数和天气,综合预测必要食材数量,削减了成本。

东京迪士尼销售的商品种类约有1.2万种,其中迪士尼角色商品3500种,一般商品8500种。东京迪士尼原创商品约2500种,它们每年的销售额大约占据商品销售总额的1/3。

日本游客为几只东京迪士尼原创的熊和猫奉献了几乎疯狂的热情。在东京迪士尼的脚本里,米妮(Minnie Mouse)曾送给出航前的米奇(Mickey Mouse)一只亲手制作、名叫Duffy的泰迪熊,2005年,随着这只长得很像米老鼠的熊以限定销售的方式出现,它的销售传奇也开始了。

首先跟着出现的是Duffy的衣服,2010年,它的朋友Shellie May登场了。从那之后,东京迪士尼出现一股流行风:买了这两只玩偶却不完全装在袋子里,要让它们的脸露出来,在园区溜达。Oriental Land趁此机会给这两只熊做了一系列衣服,这几乎就是你熟悉的芭比娃娃商业模式了。

去年7月,一只名叫Gelatoni的猫也出现了,在设定中,它是Duffy在散步时交到的朋友。一周之内,以这只猫的形象设计的定价1300日元的挂件就卖空了。

Oriental Land喜欢推出各种配合季节活动的限定商品,他们会为此提前一年半设计米老鼠的衣服,以及研究各种商品计划。支撑这个热情的是足够高的毛利——在商品和饮食两个生意领域,Oriental Land毛利率都接近6成。

高额的版权费也是Oriental Land如此热衷于开发新商品的原因之一。2014财年,它付给迪士尼270亿日元的版权费。按照合约,它每年得从门票收入拨出10%,再加上商品销售额的5%,作为付给迪士尼的版权费。

这也解释了Oriental Land开拓新领域的积极性。它的酒店事业于2008年开张,如今有3家直营酒店,对它来说,婚礼宴会事业也成为重要收入来源。其他合作酒店分为3级——包括6家官方酒店、5家位于周边的合作伙伴、还有12家位于东京市内的好邻居。这个宾馆网络搭好之后,一年投宿客流占据东京迪士尼全部客流的1/4。

它的生意不仅如此,从舞滨站下车,车站附近的商业设施Ikspiari也是Oriental Land的产业,它从设施设计、建设,到租户选定都全面参与。如今里面有大约110家餐厅和店铺,以及一座包含16块银幕的电影院。■

联系编辑: zhaojia@yicai.com



# 上海大众汽车

SHANGHAI VOLKSWAGEN



## 奢适宽体轿跑 Lamando凌渡 现已完胜登场

凌渡全时防护科技,将安全提升至全新高度。全新ESP车身动态电子稳定系统,实时监测各车轮进行主动制动;新升级全方位安全气囊,5秒压力延缓释放,体现可靠的撞击缓冲;BSD盲点监测灵敏监控后方来车,在盲区预先警报,让你一路傲然前行,坐享德系领先于世的安全品质。

# Lamando 凌渡

— 魅力战袍 —

客户服务热线:400-820-1111



# 没有妥协 只有苛求



全方位安全气囊



BSD盲点监测



全新ESP车身动态电子  
稳定系统

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.



## Giant 大公司 \*



淘宝开始卖债权了 / 新闻 56

戴森扎堆空气净化器 / 新闻 58

平民当风投, 可行吗? / 新闻 60



没有天线, 只有轨道 / 技术 62

# 除了机票, 东方航空还能卖什么?

迫于竞争压力, 这家航空业央企选择了一条罕有成功先例的道路: 成立一家按互联网模式运行的电商公司。

文 | CBN记者 倪妮 林仲旻 林若茹 实习记者 江敏

中国东方航空股份有限公司(以下简称“东航”)的董事长刘绍勇, 再次证明了自己是名合格的“救火队长”。

根据2015年3月27日东航发布的最新年报, 2014年, 该公司获得营业收入897.47亿元, 归属于上市公司股东的净利润达到34.17亿元, 同比增长44.91%——2011年以来, 东航首次在净利润上实现增长。

这样的情景有些熟悉。2008年年底刘绍勇来到东航时, 这是一家净亏损上百亿元, 且饱受声誉危机困扰的公司。但次年, 东航就实现了扭亏为盈, 并大幅缩减了资产负债率。

如果将时间再往前推, 早在来东航之前, 在中国南方航空股份有限公司, 刘绍勇就因善于处理“烂摊子”, 在中国被视为与美国大陆航空公司(现已与美国联合航空公司合并)前总裁戈登·贝休恩(Gordon Bethune)类似的人物。

然而, 相似的“逆转”, 内涵却有些不同。

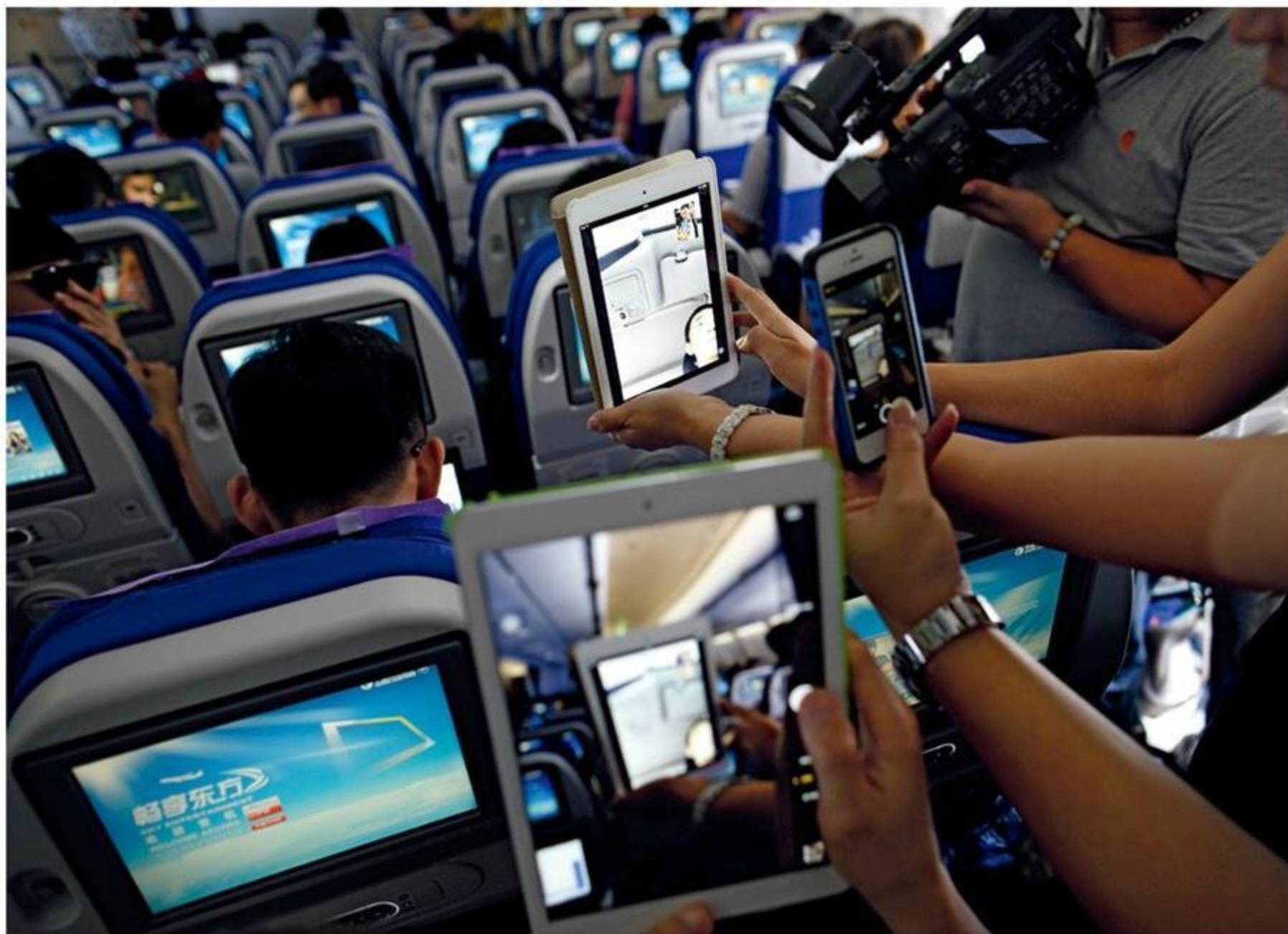
2014年的东航财报中, 有两组数据值得特别注意: 在主要反映航空公司客运收入水平的客运人公里收益一项上, 除了国际航线获得同比增长——这或许得益于中国出境游的迅速升温——东航的国内和地区航线收入都是负增长; 另外, 2013年年初新成立的东航旗下全资子公司东方航空物流公司, 仅用了一年多时间就实现了盈利——此前, 包括东航在内的中国航空货运业务大多都是常年亏损的局面。

“东航的营收光靠卖一张机票是远远不够的。”东航转型办公室主任韦志林对《第一财经周刊》说。他记得, 刘绍勇近两年在内部会议上也常提这句话。

韦志林的另一身份是东方航空电子商务有限公司总经理。与东航物流一样, 2014年年底刚刚成立的东航电商也是东航旗下的全资子公司。这家注册资金5000万元, 与客运业务联系紧密的新公司, 担负的任务更为紧迫和重要——毕竟, 和大多数航空公司一样, 东航超过90%的收入仍然倚靠客运。

2014年东航的业绩增长有些“运气”的成分: 油价低位运行、国内经济结构调整、国际经济持续复苏都带来了一些帮助。“传统航空业





下杂志  
XIAZAZHI.COM

是一个重资产的行业，怎么能帮助东航变得更灵活是我们需要考虑的。”韦志林说。

从全球角度看，国际航空运输协会2014年的最新数据显示，航空公司运送每位旅客仅获利5.42美元（约合33元人民币），净利润率仅为2.4%。

目前中国航空市场格局也在发生变化。高铁对部分航线的替代效应正随着其覆盖区域的增大而日益显现。中国民航局发现，在500公里内的短途旅行中，高铁对民航的影响能达到50%以上。此外，东航的年报中也特意提到：“亚洲低成本航空公司及国际航空运输巨头抓紧布局中国市场进一步加剧了行业竞争。”

这样的压力，东航的感受更强烈一些——要知道，中国规模最大的廉价航空公司春秋航空与它同处一个城市，都以上海为主要运营基地。“在与旅客的接触中，经常会提到某某航空服务多么好，东航的服务水平却不升反降。”一位东航内部员工对《第一财经周刊》说。

韦志林也承认，除了廉价，春秋航空在很多方面“走在了传统航空公司的前面”。比如成立初期就自己做机票直销，通过互联网平台提供用积分兑换升舱、托运行李等服务。

廉价航空以贩卖附加价值获取利润的思路，正促使东航等传统航空公司跳出“单卖一张机票”的经营模式——比如能为旅客提供从出行计划到客舱服务、再到目的地住宿、出行等一站式解决方案的电商业，或者按刘绍勇的说法，“东航要从传统航空承运商向现代航空服务集成商转型”。

从这个意义上看，刘绍勇的这次“救火”，更多了一些“重塑”的意味——这些试图重新撬动起东航品牌价值的新模式，并非刘绍勇和东航所长。

早在2011年下半年，东航就在酝酿转型——前一年的世博效应已经退去，加上油价成本提高、国内外经济增速放缓等影响，该年东航净利润同比下降9%。>>

>> 2015年1月，首架搭载微软人工智能机器人小冰的MU5117航班从上海飞往北京。乘客可通过平板电脑登录机上的无线网络。



66

东航正对其77架宽体客机进行改造,以便运行空中互联网服务。空中相对封闭的时间和空间,或许更能激发消费冲动。

99

刚刚有些起色的公司,又要艰难度日了。

2012年4月,东航的控股股东中国东方航空集团在苏州太湖边的东山开了一次战略研讨会,主题就是转型。“要不要转,怎么转,有什么资源优势,转型能做什么,能做成怎样——研讨会主要确定这些大方针。”

虽然在旅游区举办,但那次被韦志林等参会者称为“东山会议”的研讨会,气氛并不像央企很多的休闲度假会议那么和气。“我们机票都没有卖好,航班正点率都不能保证,再卖其他产品,用户会满意吗?”“等我们把航空主业做好,做到世界一流后再转型吧!”——不少人在会上都提出了类似的质疑,其中还包括一些职位很高的东航员工。最终,还是刘绍勇和东航总经理马须伦做出定论:不转不行。

2013年8月,东航专门设立转型办公室,由分管战略规划东航副总经理唐兵负责,主要职责就是推进公司一系列商业模式创新。它相当于东航的创新事业部,成立三四个月后,做电商的想法出现了。

“除了来自高铁、廉价航空的竞争,促使我们转型的另一个原因在于互联网时代客户的需求正呈现碎片化,”韦志林说,“互联网推动技术转型如果不去做,很可能竞争对手就会采用,而用户都是用脚投票的。”

“如果传统航空公司还不能尽快跟上移动互联网时代,它们会对那些第三方公司越来越依赖,话语权也会越来越弱。”中信建投证券航空分析师李磊则对《第一财经周刊》说。

除了原先的积分管理、机票销售业务,东航电商还涉及酒店预订、旅游产品定制、租车服务等全产业链的产品及服务。值得注意的是,2013年,也是在线旅游网站携程——李磊口中的第三方,正式向移动互联网转型的一年。

不同于携程等OTA(Online Travel Agent)公司,东航的电商业务主要围绕航空公司最有特色的里程积分,甚至某种程度上,东航积分承载着“货币”的功能。

积分是航空公司最易消化和保持用户黏性的资源。事实上,将积分业务从航空业务中剥离出来,国外

已有3个先例:德国的汉莎航空、澳大利亚航空以及加拿大航空。其中,加拿大航空还为此成立了专业积分运营公司Aeroplan,独立运营3年后即成功上市,市值一度达到母公司的3倍。

东航电商不会另设平台,而是整合官方网站、微博微信社交平台,以及空中商城等现有的东航线上营销服务。目前,一些延伸的旅游产品已经上线,而东航正试图实现更多的跨界合作,以特许经营的方式,让东航用户能以积分兑换到合作商家的一些产品及服务。这些商家既包括商超、餐饮、影院、加油站等线下实体店,也包括优酷、京东、艺龙、1号店、易到等网站。这也意味着,在客户积分方面,东航将与所有合作商家打通。

更宏大的想法是,在度过借助成熟平台的初期发展阶段后,东航电商还会尝试推出一些专有渠道的产品。比如和一些消费电子品牌合作,让东航的金卡用户能够拥有畅销产品的优先购买权,或者,与一些箱包品牌合作,推出东航定制的行李箱。

就在东航电商正式成立前的一个月,东航与中国银联合作,推出了可以在飞行途中用银联卡实时交易的“云支付”平台。

目前,东航正对其77架宽体客机进行改造,让其能够运行空中互联网服务,并在每个乘客座位前的机上娱乐系统中实现页面支付、卡槽支付乃至Apple Pay。每架飞机的硬件改造成本约50万美元,预计2016年年底,将完成对所有宽体机的改造。

空中相对封闭的时间和空间,或许更能激发消费冲动。在商业模式方面,东航可能会向合作的商家收取一定的“入场费”。在韦志林看来,东航每年8000万至1亿人次的旅客运输量,以及3000万的东航会员是其最大优势资源,它可以对这些旅客的出行习惯和需求进行较为精准的数据分析。“这等于是帮商家节省了一笔营销费用。”韦志林说,“当然,有一定规模后我们才会考虑盈利模式,但客户端基本会是免费,这也是中国互联网的商业模式。”相对较小的盈利压力也是传统航空公司的一个优势。

航空公司做电商,东航并不是第一家。与东航电商公司的问世几乎同时,南方航空公司也在去年12月成立了电子商务部。中国国航则联合中兴、京东、银联、优酷土豆等10家公司成立空中互联网产业联盟,搭建空中购物平台。今年年初,中国国航和京东还推出了4档“众筹航班”产品,比如9元抽取头等舱名额。而达美等外资航空公司也早已有了机票、机上选座、酒店、租车等完整



## 除了卖机票，东航做电商还想怎么赚钱？



下杂志  
XIAZAZHI.COM

的产业链。

这体现了一种行业趋势。不过，东航倒是全球第一家成立独立电商公司的航空企业。“成立一家独立公司象征着我们是‘动真格’的，”韦志林说，“这就是一家互联网公司，按照互联网公司的机制来做。”

虽然几乎所有产业都在号称要朝互联网方向转型，利用互联网的理念、技术来改造现有的业务，但对于一家庞大的央企来说，即使停留在“喊口号”的层面，恐怕也会面临诸多限制。

刘绍勇明白，在东航原有的体制内开展电商业务，并不太可行。首先，央企的薪酬结构，很可能就会让其找不到合适的人才。

自负盈亏的东航电商采取内部挖掘与外部招聘结合的形式，现在仅有12人，一半来自外部。为了实现决策的快速性，东航电商还设立董事会，公司只向董事会负责，试图避免庞大企业的层层审批制度。目前，董事会有3人，除了2名东航高管，还有1位外部董事——现已

退出中国的Google前大中华区负责人刘允。

此外，东航电商还特意将公司注册地选在上海自贸区。除了为将来的跨境电商业务提前做准备，也有一些融资方面的考虑，比如引入战略投资者。

看起来，东航电商在行事风格上的决心与母公司“划清界限”。

2015年1月13日，首架搭载微软人工智能机器人小冰的MU5117航班从上海飞往北京。在飞行途中，通过平板电脑登录机上的无线网络，乘客可以利用搭载在新浪微博、米聊等社交平台上的“小冰”与其他乘客或空乘进行私信互动，同时还能设置接机提醒、自定义餐饮等功能。

“她不仅仅是人工智能，还带有感情色彩，使用的语言有趣好玩，适应90后的需求，而这是东航未来的主流客户群，”韦志林说，“我们也希望通过微软小冰来推动我们东航服务文化上的转型。”在机舱外，“小冰”也能为东航乘客提供航班查询、登机提醒、选空姐以及>>



和整个航空业环境相似，东方航空的主业也正面临利润越来越薄的境况

注：1. 客运人公里收益是衡量航空公司客运收入水平的指标，指运输收入与旅客周转量之比  
2. 相应的收入包含合作航线收入



数据来源: 东方航空财报



一些搜索服务。

如此，具有自主学习能力的“小冰”还将会记住每个用户的语言偏好及消费偏好，这些数据同时能推动东航电商的业务。

据微软方面透露，这是东航主动寻求的一次合作，由转型办公室负责。“如果在很多年以前，两个这么大型，且背景完全不一样的公司谈合作，可能要谈好几年，可是这次，短短的几个月就谈成了。”微软（亚洲）互联网工程院副院长简仁贤对《第一财经周刊》说——事实上，同东航类似，昔日的软件巨头正因市场环境的变幻而不得不经历艰难转型，同时，在中国市场，微软也面临着越来越多的政策壁垒——此情景也类似当初的Google中国。

在东航从事了5年服务管理工作的韦志林，自称如今已经“一只脚踏进了互联网里”。来到转型办公室后，他经常会和互联网企业打交道，包括携程、京东，甚至还有

交友网站真爱等。东航转型办公室还邀请过苏宁云商集团副董事长孙为民，以及皇太极煎饼的创始人赫畅来公司演讲。

苏宁云商业务2014年营收1091.16亿元，同比增长3.63%；净利8.61亿元，同比增长131.53%；但这一年苏宁整体运营亏损却高达14.59亿元。

此前，海南航空也曾试图涉足食品百货电商，并创立了优悦生活网，但最终失败告终。“在运作的过程中，电商和实体店业务的流程、管理差别非常大，没有找到一个好的结合模式。”海航当时如此解释。

就在去年年底东航宣布成立电商公司的几天后，东航的网上商城举办了一场积分换购活动。令人不解的是，它要求用户首先亲自去实体营业厅开通一个消费密码，东航在北京只有一家营业厅，对消费者来说并不便利。这多少体现出航空公司的固有思维方式。东航电商的自我证明工作还很繁重。

先行成立的物流公司或许能为东航在仓储和配送



和整个航空业环境相似，东方航空的主业也正面临利润越来越薄的境况

注：1. 客运人公里收益是衡量航空公司客运收入水平的指标，指运输收入与旅客周转量之比  
2. 相应的收入包含合作航线收入



数据来源: 东方航空财报

一些搜索服务。

如此，具有自主学习能力的“小冰”还将会记住每个用户的语言偏好及消费偏好，这些数据同时能推动东航电商的业务。

据微软方面透露，这是东航主动寻求的一次合作，由转型办公室负责。“如果在很多年以前，两个这么大型，且背景完全不一样的公司谈合作，可能要谈好几年，可是这次，短短的几个月就谈成了。”微软（亚洲）互联网工程院副院长简仁贤对《第一财经周刊》说——事实上，同东航类似，昔日的软件巨头正因市场环境的变幻而不得不经历艰难转型，同时，在中国市场，微软也面临着越来越多的政策壁垒——此情景也类似当初的Google中国。

在东航从事了5年服务管理工作的韦志林，自称如今已经“一只脚踏进了互联网里”。来到转型办公室后，他经常会和互联网企业打交道，包括携程、京东，甚至还有

交友网站真爱等。东航转型办公室还邀请过苏宁云商集团副董事长孙为民，以及皇太极煎饼的创始人赫畅来公司演讲。

苏宁云商业2014年营收1091.16亿元，同比增长3.63%；净利8.61亿元，同比增长131.53%；但这一年苏宁整体运营亏损却高达14.59亿元。

此前，海南航空也曾试图涉足食品百货电商，并创立了优悦生活网，但最终失败告终。“在运作的过程中，电商和实体店业务的流程、管理差别非常大，没有找到一个好的结合模式。”海航当时如此解释。

就在去年年底东航宣布成立电商公司的几天后，东航的网上商城举办了一场积分换购活动。令人不解的是，它要求用户首先亲自去实体营业厅开通一个消费密码，东航在北京只有一家营业厅，对消费者来说并不便利。这多少体现出航空公司的固有思维方式。东航电商的自我证明工作还很繁重。

先行成立的物流公司或许能为东航在仓储和配送





>> 淘宝拍卖会与法院合作将线下的司法拍卖搬到线上，新上线的资产处置平台是它的子频道。

## 淘宝开始卖债权了

不良贷款继续上升，让淘宝在互联网金融领域发现了一个新机会：提供一个交易不良资产的平台。

文 | CBN记者 唐晚霞

现在，在淘宝网上不仅能买到衣服、零食，还可能是一笔债权或股权。

2015年3月，作为中国四大“坏账银行”之一的中国信达资产管理公司，在淘宝网新推出的资产处置平台上，成功竞价拍卖了两笔债权，中标者都是个人。这是信达首次通过互联网公开处置不良资产。

这两笔坏账都来自浙江省的民营企业。一笔是信达从中国农业银行收购而来的一家钢铁企业的不良贷款债权，另一笔坏账则收购于兴业银行，来自一家生产清洁用品和工艺品的小工厂。它们在淘宝平台上共引起近万次围观，经过两轮竞价，分别以2005万元和441万元

成交。

尽管规模很小，但这是淘宝自去年11月推出资产处置平台以来，不良资产竞拍成交的首例。更大的意义在于，互联网公司与传统资产处置机构似乎找到了处置不良资产和违约贷款的新渠道。

在中国经济增速放缓的大背景下，不良贷款和违约情况还会继续上升。而作为批发零售、制造业的集中地，江浙地区的大量中小微企业会首先受到冲击。

“分行业来看，最容易出问题的还是制造业和产能过剩的钢贸等行业，大部分中小微企业都集中在制造业这块，经济周期中它们的抗风险能力也最弱。”华泰



证券银行业分析师林博程对《第一财经周刊》说。

首批与淘宝进行合作对接的信达浙江分公司负责人也表示，“2013年后，不良资产集中爆发，这两年公司储备了大量可供投资者选购的不良债权资产。”

这些新情况都对不良资产处置进度和处置周期提出了更紧迫的要求。

一般来说，银行发生一笔不良贷款，会采取包括催收、重组、转让、抵债、诉讼、核销等多种清收处置方式。民生银行上海分行资产保全部的一名员工对《第一财经周刊》介绍，“最好的处置方式是不让这个资产变成不良，看能不能通过再投资、资产整合等让它自救，实在不行再做清收核销。”

后续则可以通过法院司法拍卖。如果没有成交，就以物抵债到银行名下。“我们渠道打得挺开，外围会跟中介公司包括拍卖、投资公司合作，甚至做了自己的微信平台。”而现在，民生也跟淘宝签了合作协议。

2014年11月底正式上线的资产处置平台是淘宝拍卖会的子频道。后者与法院合作将线下的司法拍卖搬到线上，以试图解决其公正客观性问题。

“一年前如果跟我说债权，我都不知道是什么东西。”淘宝资产处置平台资深运营潘娜对《第一财经周刊》说，她从最开始就参与了该项目的运作。在跟坏账银行接触后，她明显感到一个变化是，债权最近几年已成为逐渐被认可和接受的投资标的。“在给法院做司法拍卖时就有其他机构也想合作。而淘宝用户本身也呈金字塔结构，除了普通大众商品，还有购置房产、机动车、投资等需求。作为平台目的就是连接买卖双方。”

淘宝拍卖债券有自己的优势：用户基础大、传播速度快以及技术实力。跟销售其他商品类似，淘宝提供平台，由入驻的资产处置机构贴出厂房图片、土地使用证书、竞拍公告等展示资料。

而对于竞买人，该平台也免佣金。不过如果通过中介，还是需要缴纳传统线下拍卖行收取的3%至5%的佣金。

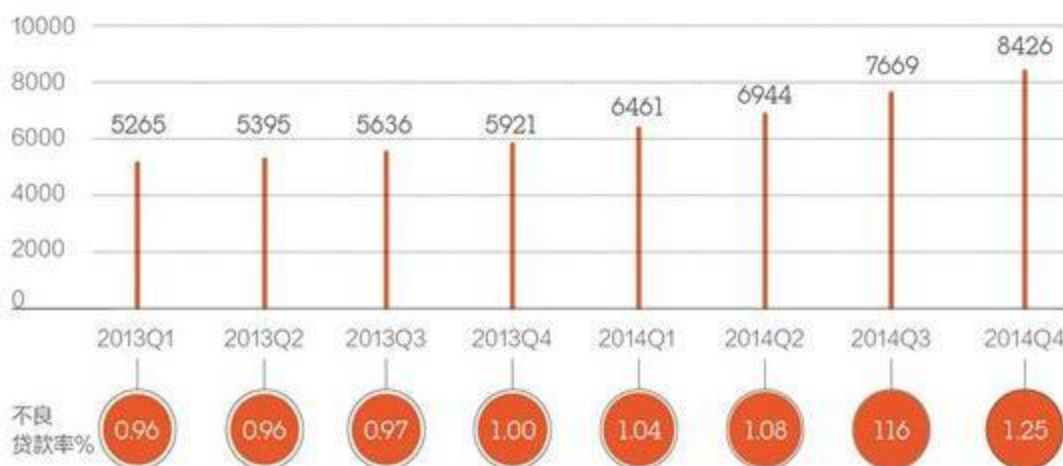
当然，淘宝也受到是否具有相关资质的质疑。潘娜解释，淘宝在其中只是充当技术和平台，不直接参与拍卖，拍卖参与方仍是拥有资质的处置机构和用户自身。

在淘宝上线竞拍的除了不良资产，还有股权、土地林权等，它们通常是作为中介的入驻方撮合借款人把自己的抵押物拿到淘宝上来处置的。比如，现在淘宝上就有一份50万元起拍的江苏张家港农村商业银行股份有限公司的10万股股权。

## 不良贷款余额

截至2014年年末，商业银行不良贷款余额已连续13个季度上升。

单位：亿元



数据来源：银监会

目前，已经有24家资产处置机构入驻淘宝，这里既包括海关、公共资源交易中心、国土资源局等政府机构，也有产权交易所、金融管理公司，以及拍卖公司、资产管理公司等其他中介机构，而已入驻的银行则有民生银行、招商银行等。

不过，这个还在探索中的新业务，虽然聚集了许多关注，但成交规模仍然很小。民生银行上海分行之前上线的3个商铺项目最终都以流拍告终。项目直接负责人宋立对《第一财经周刊》表示，这只是处置的一个渠道，更多起到一个招商推介的作用，竞拍期间他会接到很多咨询电话。

对于处置产权这种较为专业的工作，的确仍需要投资人在线下查看咨询。“传统的渠道还是要做，淘宝只是提供增量，多带去一个意向用户竞拍，就可能产生溢价。”潘娜表示。即使没有成交，她觉得这也是一个让合作方熟悉互联网处置模式、探索如何更好展示关键信息的方式。

潘娜最近在淘宝的一场网商大会上，向4000多个参会企业进行了标的物推荐和品牌介绍，“看起来，企业用户更多需要厂房房产、机动车、土地这类资产。”

而对于信达这种“逆周期”的资产管理公司来说，淘宝给它带来了拓宽资产处置渠道，培育不良资产二级市场的新方式。眼下，它已上线公示了两个服装纺织相关企业的不良债权新项目。■

联系编辑：nini@yicai.com





>> 戴森气流倍增技术部门的主管多米尼克·梅森介绍，这款空气净化器最大特色在于，不仅能吸收PM2.5颗粒，还能捕捉到PM 0.1颗粒。

## 戴森扎堆空气净化器

中国市场又多了一名“空气布道者”。

文 | CBN 实习记者 朱煜霄 王水

3月30日，位于北京798的仁艺术中心里摆放着两颗体积差异巨大的塑料球。大球上印着的是一个眼下所有中国人已十分熟悉的名词PM2.5，小球上印着的名词PM0.1，虽然与它近似，却并不像前者那样为人熟知。

这并不是一场借环保之名的装置艺术展，而是以真空吸尘器而闻名的戴森公司，为自己的第一款空气净化器举办的一场发布会。

“PM2.5很重要，但PM0.1更重要。”当天，戴森气流倍增技术部门的主管多米尼克·梅森（Dominic Mason）多次向现场传递这样的信息，他不断把这两颗球举高，以解释二者的区别。

据梅森介绍，戴森这款名为Pure Cool的净化器最大特色就在于，它不仅能吸收产生雾霾的主因——PM2.5颗粒，还能捕捉到体积远小于前者，但对人体危害更大的PM0.1颗粒。

选择在北京著名艺术区举办这场新产品发布会，有些布道的意味——但它还不是最着急的那个。

就在戴森推出Pure Cool的前几天，国外两大高端空气净化器品牌IQAir和BlueAir的CEO先后访华，而早已在中国拥有丰富产品线的飞利浦、奥朗格（Airlife）等行业巨头也都在3月升级了自己的产品目录。

2013年1月那场遍布中国17个省、市、自治区的雾霾



危机,让此前冷清的中国空气净化器市场一下热闹起来。这个原本销量不佳的小家电,现已成为中国家庭的必需品,至少是个心理安慰品。

2013年前,这还是一个年销量不足百万台的“小众”市场。而根据市场研究公司TechSci Research的报告,2014年至2019年间,中国空气净化器的总销量预计将保持约33.55%的年增长率。

以这样的速度计算,中国空气净化器的销售额将很快突破百亿元,预计2020年,这将是一个产值超千亿规模的市场。

那些抓住这一市场机遇的品牌终于获得了它们期盼已久的回报。比如赶在2013年的“市场爆发期”进入中国的奥朗格,如今在这个市场的销量已经占其全球销量的50%。“有希望在未来占到70%甚至80%。”其中国首席运营官杨绍良对《第一财经周刊》说。

市场研究公司DX咨询的数据显示,在中国,国际品牌空气净化器的市场占有率已经达到了80%。除了更成熟的技术和品牌,也因为它们本身就是空气净化器这一产品在中国的布道者。

三四年前,空气净化器在中国的消费者还多为外国人或海归。很多中国人知道瑞典品牌BlueAir,就缘于“它是美国大使馆使用的那款”。

“过去,中国消费者的购买周期较长。一开始我们必须向他们介绍空气污染的基本概念,首次勘察市场时就购买的中国消费者非常少,当他们决定购买时,大多也只会购买1台,体验到空气质量的巨大转变后,才会再次为家或办公室购买足够多的产品。”IQAir中国区首席执行官麦克·墨菲(Mike Murphy)对《第一财经周刊》说。

这家来自瑞士的公司进入中国市场已超过8年。如今,中国消费者和外国消费者已越来越接近,他们大多之前就已做足了功课,进入门店后基本会直接购买。

目前,家庭空气净化器在中国的普及率尚不足10%,远低于美国(27%)、欧洲(42%)、韩国(70%)等市场,这也意味着这里仍有很大的市场发展潜力。

这吸引了更多进入者。从2013年11月到2015年3月,京东商城中空气净化器的品牌数量从140个增加到了367个,平均每两天就有一个新品牌进入市场。除了戴森这种国外品牌,大多数新进入者都来自中国本土,其中也不乏小米这样的搅局者。

混杂的竞争环境带来的最直观影响可能就是价格。虽然很多外资品牌都表示,自己的产品和几百元的本土入门级产品面对的消费群并不相同,但事实上,售

价动辄上千元的这些高端品牌,也无疑感受到了压力,并正在加紧自己的市场布局。

比如BlueAir就加快了产品的研发及上市速度。其最近上市的Pro系列一口气推出了3种型号。“我们还有一款最新产品可以和手机App、电脑连接监测空气质量。”其CEO彭睿(Bengt Rittiri)对《第一财经周刊》说。

此外,这些大多获得CADR(最高洁净空气输出率)等全球认证的国外高端品牌,也在积极推动中国关于空气净化器的相关标准。新标准的实施,会大大提高该市场的进入门槛。

当然,作为“后来者”的戴森,似乎也看到了属于自己的机会。

梅森认为,目前中国市场上的空气净化器大多体积庞大,难以适应中国较小的家居环境,且无法有效地解决问题。“那些体积巨大而笨重的家伙,通常被藏在房间的角落或沙发后面。它们把新鲜的空气喷向天花板,而不是室内其他角落。”

因此,戴森设计了风扇与空气净化器结合的产品,在解决能效问题的同时,重新设计了产品的外观,使其轻便美观,也更为实用。

“这款产品经历了两年的研发。为此,我们设计了475种原型机,有十几个研究部门参与了它的开发。”梅森对《第一财经周刊》说。

日益重视中国市场的特殊需求,是另一个趋势。BlueAir就针对中国消费者特别在意净化器的VOC滤网,而推出了一款专门的滤网产品。

不过,不同国家消费者的文化差异并非很快就能掌握。比如戴森可能就忽视了一点——中国消费者也许并不像欧洲人那么爱用风扇,而是更爱空调。

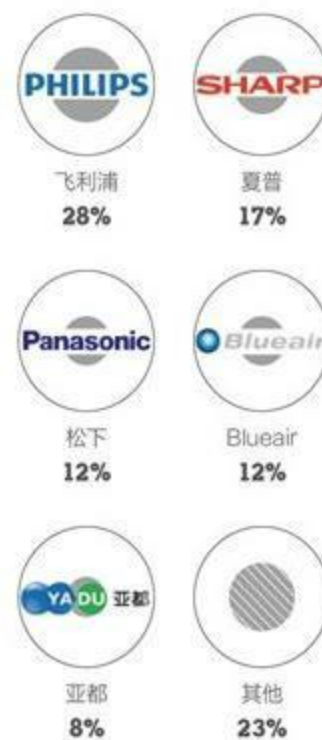
在戴森的大本营英国乃至整个欧洲大陆,由于气候条件和房屋构造的不同,空调并不常见。即便在法国南部、意大利、西班牙这些纬度较低的地区,人们也更倾向于使用电风扇而非空调作为解暑的第一选择。

然而在中国,尤其是戴森初期主要面对的北京等一二线城市,情况正好相反——在中国,也许空调加空气净化器,会更容易赢得消费者的青睐。

作为中国净化器市场的“新人”,同样定位高端的戴森能否很快就像自己的“前辈”那样亲身体会到这个市场的热情,还是未知数。但它至少还有很长一段时间用来摸索。■

## 空气净化器在华市场份额

随着众多新进入者的涌入,去年年初的这一市场格局可能很快就会被打破。



数据来源: DX咨询

联系编辑: nini@yicai.com





>> 在京东的众筹服务中, 还包括刘强东任院长的众创学院。

## 平民当风投, 可行吗?

对京东来说, 股权众筹是个好业务。但对个人投资者来说, 得先弄清楚风险才行。

文 | CBN记者 杨轩

京东股权众筹业务3月31日上线, 当天早上, 雷神笔记本这个项目就已经筹够金额了。一周内, 参加京东股权众筹的首批11个项目中, 有6个超额募资, 参加京东股权众筹的人数则超过2.3万人。

京东股权众筹的首页大图上, 把这描述为“×丝逆袭”的好机会。“在中国像我一样的草根×丝无数。”京东创始人刘强东说, 他想用这个业务来“成就草根”: 即给刚毕业的学生, 甚至是在校生提供创业的机会, 也给中低收入者提供做风险投资的机会——这是相对于传统风投基本上都是富人参与、募集金额则常以百万、千万美元计来说的。

对于股权众筹可能带来的收益, 京东众筹业务的负责人金麟举了个例子: 以1万元、30年为期限进行投资, 存活期存款的收益是1.1万元; 买货币市场基金收益为3.2万元; 买股票的话, 以美国股票市场的平均收益率9.2%计算, 是14万元; 而做风险投资, 根据美国风险投资的平均回报率25%来计算, 是800万元。

800万元收益看起来是个惊人的好机会, 但对于个人投资者来说, 事情并没有那么美好。关键问题之一是, 获得25%收益率的判断力从何而来。

风险投资行业是个脑力和体力的双重密集型行业。风险投资行业从业者的生活, 是不断地跟创业者聊, 每天要对数个项目做判断。其中两个重要的判断内容——看人, 对创业团队的能力和人品做判断; 看事, 对行业趋势和创业方向做判断——需要靠项目累积出来的判断力来支撑。而大量普通人并没有机会累积出这样的判断力。

为了补足这个短板, 京东股权众筹在机制上设计成了“领头+跟投”的模式。以第一批上线的项目“十方旅游”为例, 它在京东众筹上的计划募资金额上限



66

为300万元,由早期投资机构戈壁资本领投,出资150万元,剩余的150万元在京东股权众筹上向普通个人投资者筹集,每人至少出资5万元。不同于在京东页面上看公司信息的个人投资者,戈壁资本用了一个4人团队,对十方旅游做了项目考察。项目一旦获得收益,其余的跟投者要出让20%的利润给戈壁资本。

十方旅游的团队在去年年底跟戈壁资本谈过融资,在一两个月后他们被告知,京东有个股权众筹的机会,“要不要试试?”

在这次京东上线的11个项目中,戈壁资本提供了两个。除了徐小平的真格基金,曾经投资过途牛旅游网的戈壁已经是这次跟京东合作的投资机构中最有名气的一家。这也意味着,至少在早期,京东很需要专业投资机构提供相对可靠的项目,以及拿名誉和钱来背书。但愿意把自己看好、未来可能获得高额回报的项目拿出来跟大众分享的专业投资机构,不可能很多。

金麟称,京东目前项目的来源之一是其产品众筹业务。比如,做游戏笔记本的雷神,以及做独轮车的快轮科技,就在京东上做过产品众筹。京东对于这些硬件产品项目的吸引力,不仅在于做产品众筹时结下的交情,更在于在京东平台的销售可能。虽然徐小平投资了快轮科技,但京东能提供的这些好处却是他很难提供的。其他项目的来源是由创业者主动递交资料。

怎么找到好项目,对风险投资行业来说是关键问题。十方旅行的联合创始人高希瑞对《第一财经周刊》说,京东众筹的好处在于,拿到投资的时间很快,上线第二天,十方旅游这个项目就已经超募到500万元了,而根据他们此前跟一二十家风险投资机构谈过融资但没有结果的经验,拿投资的速度是可以很慢的。“成千上百的创业者要找那几个‘可恶’的投资人,像沈南鹏这样的,很难找到,也很难打动。”徐小平说。

“融资不仅仅是拿钱。”高希瑞说,投资人能提供的管理经验、品牌背书,以及在下一轮融资中能提供的帮助,都非常重要。戈壁资本对《第一财经周刊》称,之所以推荐看好的项目给京东,是因为京东能在渠道和品牌建设上帮到创业者。而京东则宣称,将提供一系列的创业服务:包括组织京东内部可以提供的供应链金融、产品众筹、京东采销、京东云、京东物流;也会帮创业公司找合作方,以及组织创业者导师团队对创业企业做一对一指导。京东还计划建立一个上课、讲授知识的众创学院,刘强东任校长。这一项被风险投资人沈南鹏认为是京东股权众筹最后的压轴戏。“说到底在整个

至少在早期,京东很需要专业投资机构提供相对可靠的项目。

99

的投资过程中,人的因素永远是最重要的。”他说。

但问题在于,京东股权众筹平台目前吸引到的都是非常早期的项目。第一批上线的11个项目几乎全成立于2003年和2004年。根据金麟的说法,京东选的都是“符合主流风险投资审美”的项目。而通常风险投资业的项目失败率高达七八成,越早期失败率越高。

专业的投资机构之所以能承受这么高的失败率,是因为它们投资的项目数量足够多,只要有一个项目获得超额收益,就能补足其他项目的亏损。但对于普通个人投资者来说——京东设立的标准是拥有100万元资产或者年薪超过30万元——如果要像机构投资者那样投资,按一个项目投资5万元,投资10个计算,就得至少拿出50万元,并且要承担有可能全数打水漂的风险。金麟说,对这些项目,“京东不可能有任何隐性担保。”因此京东用了漫画来跟投资者说明可能面临的风险。

由于创业公司的成长需要时间,风险投资的投资周期非常长,在中国大约是5年到7年。根据中国刚出台的《私募股权众筹融资管理办法(试行)》的规定,股权在众筹一年之内是不能交易的,且交易只限于跟投资人之间。中途退出很难实现,因为退出的主要方式只有上市和被收购两种,即便创业公司进行下一轮融资,通常也是用增发股份的方式,众筹的跟投人的股份被跟领投人一起成立的合资公司持有,很难售出。

此外,个人投资者也得做好难以中途分红的准备。

“投资互联网企业,让这家企业分红是很奇怪的事情。”金麟说,京东并没有对创业企业怎么分红做出规定,而是希望跟投资人相信领投人的判断能力,把是否分红的决策权全部交给领投人。

根据京东股权众筹的规则,一个项目筹资成功,京东就能获得筹资额度3%到5%的抽成,但京东不拿现金,而是换做项目的股权。这也意味着,通过股权众筹业务,京东能以几近免费的方式,像撒胡椒面一样在创业公司里撒上一轮。此外,京东还会成立一家创业投资基金,第一期投资规模1个亿,计划3年内投入5到10个亿,对创业企业进行投资,而股权众筹平台显然是筛选项目的好来源。■

#### 京东的项目是做什么的

- 快轮平衡车项目 智能代步工具 研发生产与销售
- 微头条 一家精选聚合微信头条内容的网站及公众账号
- 酷鸟 以嵌入式特色旅游为卖点的在线旅行服务平台
- 筷子旅行 专注西藏旅游的在线服务公司,主推包车服务
- 雷神高性能游戏本 一家游戏笔记本制造公司
- 听风平安卫士 主打家庭成员安全服务的移动应用服务
- 夹克的虾 O2O餐饮平台,提供线上麻辣美食配送到家及配套附加服务
- 拉拉公园LesPark 一款女同性恋移动社交应用
- i烘焙 专注于烘焙服务的移动App
- 请出价 一个发展C2B电商模式的微信服务号
- 十方旅行 一家通过达人设计路线的方式,打造境外旅行线路定制服务的旅游品牌



## 没有天线, 只有轨道

在人口越来越多的现代城市, 这种用“第三条轨道”提供电力的新型有轨电车会是城市公共交通的更好方式吗?

文 | CBN记者 林若茹

制图 | 彭奥

提起有轨电车, 中国人的记忆可能还停留在1900年代初的北京或上海——拖着长长的天线、叮叮当当地在城市里穿行。这是现代中国最早的交通工具之一, 如今却已随着燃油汽车的普及而逐渐被淘汰, 只在北京前门大街之类的街区保留了几辆, 供游人怀旧和观光。

但有轨电车并不是天然与古老一词相连。在法国南部城市波尔多, 有轨电车虽已经在此运行了11年, 但它并不古老。那是阿尔斯通公司研发的一种名为Citadis的新型有轨电车。外形酷似地铁或高铁的它, 去掉了传统有轨电车连接电网的架空天线, 从而减少了对城市整体景观的干扰——对波尔多这样旅游经济发达的历史古城来说, 这点尤其重要。

Citadis使用的是阿尔斯通的专利技术地面供电系统(APS)。它通过在地面的两条轨道之间铺设“第三轨”, 代替架空天线供应电力。第三轨由8米长的导体段和3米长的绝缘段间隔排列而成, 只有当列车通过时, 导体段才会通电, 否则轨道电压为零, 保证行人或动物走在轨道上是安全的。

阿尔斯通已经在全球51个城市售出超过2000辆Citadis。作为城市交通领域的全球第二大供应商, 这家法国公司是当今唯一能提供多种无触网解决方案的生产商, 这让有轨电车的应用范围变得更灵活。

更多城市规划者在考虑引进采用清洁能源的有轨电车。根据欧洲铁路行业协会的统计, 有轨电车已占全球城市轨道交通市场的33%, 未来几年还将增长10%。

不过, 由于第三轨的设置提高了建造成本, 2003年阿尔斯通最早在波尔多推行APS系统时, 其造价还是让其他城市有些望而却步。

“从长远来看, 成本会比公交车低。”阿尔斯通交通运输部特许经营业务和系统解决方案总监Christian Messelyn对《第一财经周刊》说。尽管轨道的铺设和机车制造成本高, 前期投入大, 但建成后, 它的运量能达到公交车的两倍, 并且车体寿命可达30年, 相比之下, 普

通公交车的折旧寿命只有5到7年。在很多城市, 因为有独立的轨道, 有轨电车还享有交通信号灯优先通行权, 准点率几乎100%。

阿尔斯通也在解决成本问题。最近几年, 它开始借鉴其他交通工具领域所用的技术, 比如工业化程度更高、市场规模更大的汽车行业。“我们想到了电动汽车里面的超级电容器, 持续时间长, 提供更强的动力, 而且能解决启停技术的稳定问题。”阿尔斯通交通运输部海湾地区总裁Vincent Prou说。

2014年11月, 迪拜第一辆有轨电车正式通车, 它同样是Citadis。这是阿尔斯通在欧洲之外首次采用APS系统的项目, 也是全球第一条全线无接触网的有轨轨道线路——这同时意味着更高的成本投入。

迪拜的沙尘天气和高温环境也给轨道的铺设带来了更多麻烦: 比如需要开发专门清扫第三轨沙尘的刷子, 还要配备空调来为轨道进行降温。

在迪拜, 11公里长的线路投资金额高达12.5亿美元, 而波尔多项目的合约仅为3亿美元, 因为44公里的电车线路中只有14公里是由APS系统支持。

APS的成本过高, 加入超级电容器是更明智的解决方案。作为储存电能的载体, 它充电快, 产生能量大, 尤其是在有轨电车刹车后再启动的时候, 需要较大的电能供应, 超级电容器的供电效果比APS更好。在一些路况复杂的岔路口, 它铺设得也更快。

巴西里约热内卢的Citadis, 是阿尔斯通首次将APS和超级电容器进行结合的项目, 两项技术分别占据线路的80%和20%。在2016年里约奥运会之前, 巴西人就能坐上这趟电车。而迪拜的Citadis有轨电车二期项目, 也将在2020年世博会之前完成, 到时, 将有14公里的线路和17个车站。

与城市相融合, 也是新型有轨电车所承担的独特功能, 这不仅体现在尽可能减少对城市本来面貌的干扰和破坏, 还表现在每个项目的外观都会经过定制化设计, 甚至成为一个城市的形象代表。

Xavier Allard是阿尔斯通交通运输部的设计总监, 在汽车设计领域有20余年经验。在他加入阿尔斯通之前, 这家交通设施制造公司并没有专门的设计团队, 而现在, 阿尔斯通更重视列车的内部和外部设计, 成立了专门的设计和造型部门。

在迪拜项目的设计期间, Allard在这座海湾城市住了整整3周。“我会在城市里到处走, 了解这座城市, 寻找线索和灵感。”Allard对《第一财经周刊》说。最终, 他



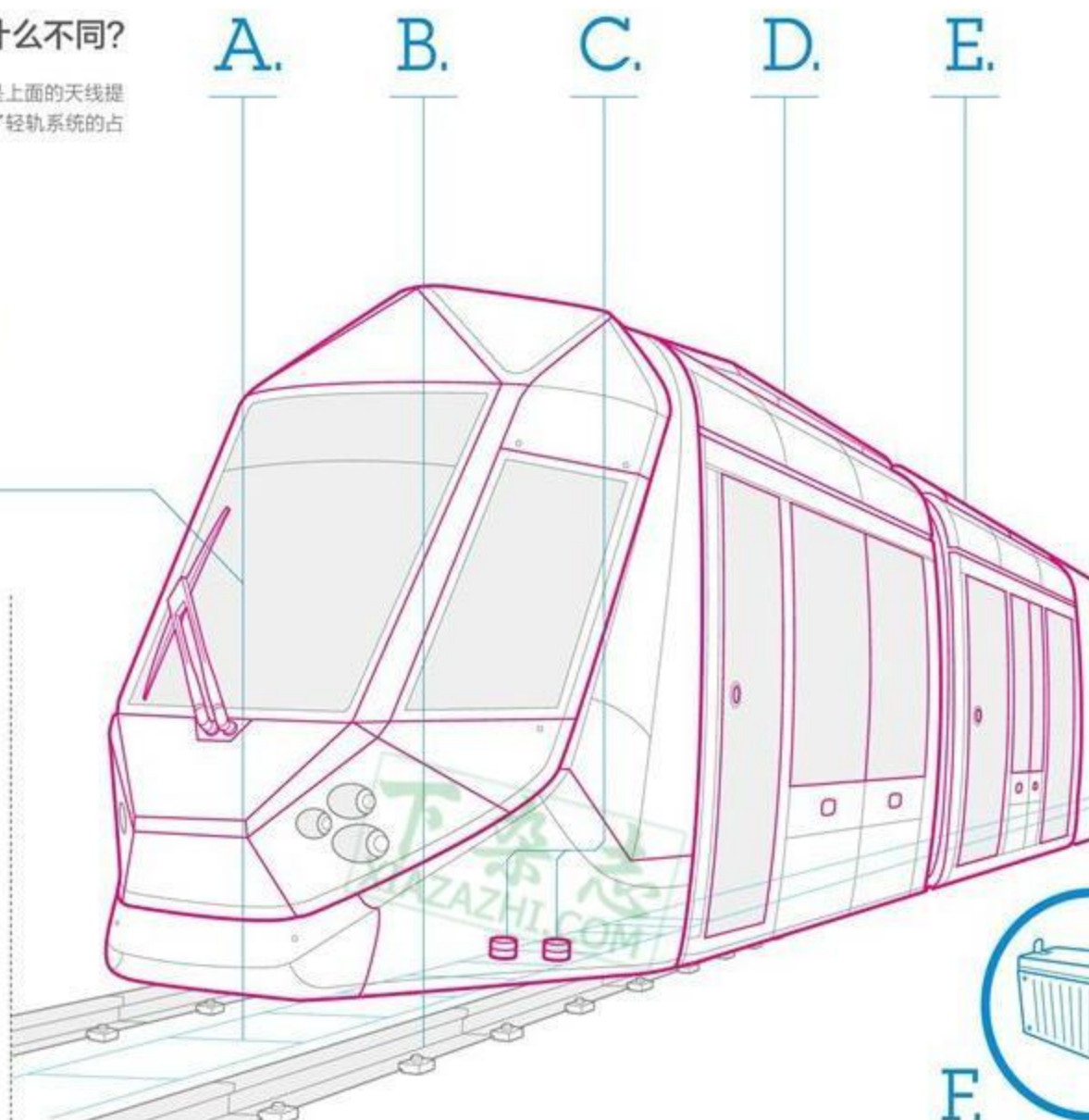
## 这辆有轨电车有什么不同？

电力由电车下的轨道，而不是上面的天线提供。不必架设电线杆也减少了轻轨系统的占用空间，并提高了可靠性。



**A.**  
受电靴  
从750V导电轨上获得牵引电流。

**B.**  
轨道  
在两条运行轨的中轴位置铺设一条分段式供电轨，由8米长的导体段和3米长的绝缘段间隔排列而成。有轨电车前进过程中，供电轨导体段按照断电/通电/断电的模式工作，从而确保行人的安全。



**C.**  
天线  
发射编码无线电信号，使得列车可以被附近供电单元通过镶嵌在第三轨的探测环探测到。

**D.**  
开关和控制单元  
负责在不同电源之间进行切换。

**E.**  
备用电池组  
使列车可以在电力供应中断的情况下运行，确保运营表现。

**F.**  
嵌入式供电箱  
电力由嵌入式电源箱提供给轨道的导体段。



资料来源：  
根据公开资料整理

给迪拜设计的电车，有着钻石形状的火车头、流线型车身，这些都是受阿联酋国家的“沙丘”建筑启发。

模块化组合也是Citadis有轨电车的另一大技术突破。列车有32米和44米的长度，以及2.4米和2.65米两种宽度可供选择组合。通过增加和减少列车组，可以改变运量，以适应不同时期的城市交通状况。

这样的做法，也承袭自铁路行业。阿尔斯通在全球高速列车市场中占据第一的位置，法国最早的高速列车TGV正是由这家公司制造，而阿尔斯通正在研制的新一代高铁车型AGV，采用动力分散式设计，设备分散于列车底部且自带动力，这样就有更宽敞的室内空间。

现在，Citadis也借鉴了AGV的做法，将永磁电动机装在低地板中。“最难的是合理安排空间，因为有轨电车的底部空间很小。”Prou表示。

现代有轨电车一般为低地板结构，列车与站台的

地面是齐平的，方便乘客上下车，也加大了车厢内空间——迪拜的Citadis就可以运送最多408名乘客。正因如此，车底的空间变窄，如何分布动力设备，对技术提出了较高的要求。

波尔多的有轨电车网络已经成为全球范例，其乘客数量占到乘坐公共交通总人数的63%。过去10年，这座法国第四大城市的旅游人数增长了一倍，在此建立的公司数量也增长了30%。

率先引入这种新型有轨电车的城市都有一些共同点：经济发展迅速、城市人口多。像迪拜、里约等即将承办全球广告大型活动的城市，急需建设起完整的公共交通系统，有轨电车就可以承担与地铁、公车等交通方式相连接的补充方案——从这个意义上看，它其实也比较适合中国的一些城市。■

联系编辑：mini@yicai.com



## Fast 快公司\*

主编 | 董晓常 高宇雷



靠有趣赚钱有多难？

/ 快公司

67



帮你快速敲定晚餐 / 创业

70

# 凡客： 一家营销公司的改变

凡客从高峰飞速跌落的故事表明：不管在线上还是线下，品牌的构建不能只靠营销。

文 | CBN记者 杨轩

“去年的春天我心烦意乱，一心只想做减法。”在4月1日的凡客春夏T恤发布会上，陈年站在两三米高的大屏幕前，对着上千名现场观众说。

2013年年末，凡客的员工数量开始锐减，从曾经最多时的1.3万人，最后减少到只有300人。凡客的商品种类最高峰时超过19万种，而在愚人节的这场发布会上，陈年其实只谈了两大类商品：紫色T恤和印花T恤。

在中国互联网行业，回首往事总是有些奇妙。凡客曾经是中国电商行业发展最快的公司之一。在2011年的一次互联网行业会议上，陈年说，凡客以目前60多亿美元的估值去上市，是对投资人的不负责。他预估凡客的估值将达到150亿美元。一名电商行业人士曾对《第一财经周刊》评价，那几年的陈年，是“大佬做派”。

而从商业模式角度讲，在电商行业中，凡客作为品牌厂商，本来应该是一家有独特溢价和难以被替代、也很难消亡的公司——比那些仅仅作为销售渠道、很容易被京东和天猫挤出市场的电商网站要好得多。但现实世界中，凡客却飞速地坍塌了。

凡客的崛起最倚仗的应该是它制造话题的营销能力。“凡客体”“有春天 无所畏”这样的广告文案，以及伴随着微博这种社交网络流行所带来的广泛传播，使得凡客的名声和销量一时暴涨。曾经凡客羽绒服等产品的负责人陈炯对《第一财经周刊》说，2011年时，凡客人最大的感受是，“怎么货这么快就卖完了呢？”

陈年在这些营销方案中，扮演了重要角色。但相比他的营销能力，陈年却不是一个好的战略制定者；而在时装行业中，他也不是一个好的产品经理。

陈年是少有的愿意公开、频繁地进行反思的公司创始人。2011年冬天，传出凡客库存过多、资金链紧张的传言时，陈年就曾公开反思，说问题在于凡客“高层心浮气躁，基层骄横腐败”，导致了品类扩张太快、风险难以控制。2013年8月，凡客总部搬家到偏远的亦庄时，陈年又反思说，以前的做派“全是虚荣”。



伴随着陈年的反复多变的，是凡客的频繁变动。他曾一路把凡客2011年的销售额目标从40亿元上调到100亿元，凡客随之进行极速的品类扩张。凡客曾经宣称自己要成为优衣库，做平价高质量的基本款，之后又想成为ZARA，想靠时尚、款式多，获得高毛利。它也在2013年大量引入第三方，想靠零库存、拿分成来快速获利。

甚至从1.3万员工骤减到300人，也跟陈年本人紧密相关。陈年打算作转变、去各地拜访供应商时，供应商对他说，自己曾经去北京拜访过陈年，但陈年却忙着在办公室看PPT，不见他。供应商只能拜访下面的员工，还得请凡客员工洗澡唱歌。这让陈年感到痛心和气愤。陈年后来表示，之所以把办公室搬到亦庄，就是觉得寄生在凡客的人太多，搬到偏远郊区有清理团队的作用。

但数名凡客前员工则对《第一财经周刊》表示，他

们当时离开凡客是因为觉得这家公司的战略过于反复无常。

“当业绩膨胀速度太快时就想要得太多，内心太贪了，”在这次愚人节的发布会上，雷军半开玩笑地说，“我人生最倒霉的事情是投资了凡客，从此只能穿凡客的产品。”

如今，陈年说自己进行转变的关键事件之一，是跟雷军争论凡客的产品质量差不多并进行打赌时，他让下属清出一层楼挂满凡客的产品，走在这些产品里，他才发现它们的质量这么让人脸红，以及自己究竟有多久不接触具体的产品了。

陈年本人并不是服装的狂热爱好者，品位也没有那么出众。曾经，陈年跟凡客负责T恤产品的初娜争论，T恤的颜色应该是黑色还是白色为主，陈年说自己跟雷军只穿黑T恤，初娜的反应是冷笑着说：“你和>>>

>> 营销曾经让凡客在短时间内就获得了巨大的用户和品牌效应。



66

这次T恤发布会上,陈年用了大约一半的时间,来介绍为其T恤图案的创作者,还播放了重点创作者的介绍视频。

99

雷总……”正因为认为自己不懂,除了2007年创业时做衬衣产品,之后陈年几乎不参与任何具体产品的生产制造。

但被雷军说服后,陈年开始关注产品并发现了问题。当他问凡客的员工T恤的版型怎么做时,一般的回答是:那就要看流行趋势了。他问流行趋势如何影响一件T恤的领子、袖长、下摆时,员工的回答常常是:等我有空了去Armani、Prada的店里去看看,要不老板你让我去趟东京或巴黎?一些天过去了,Armani、Prada的样衣都出现在了会议室,员工再问他:老板,你喜欢哪一件?

简单来说,在产品制造上,陈年过去自己既不懂行,也并没有找到真正的专家。这正是在去年发布衬衣时,陈年为找到日本制衣者吉国武来为凡客设计衬衣大感兴奋的原因。

此外,陈年也发现,自己并不懂得供应商。在为T恤寻找供应商时,参观过一家日本合作者推荐的中国制衣厂后,陈年感到沮丧,他对缝边时使用“拉”的方式,而不是“推”的方式感到不满意。但如果用“推”的方式缝纫,那么这家厂的速度会降低至少2/3。问题在于,中国的服装工厂“99.9%的都不会按上述的要求做。不是凡客顾忌成本问题,而是工厂在努力发挥聪明才智,暗地里偷工减料。”

“凡客这一年产品团队的情绪,往往都是满怀希望而去,灰头土脸而归,”陈年说,“遇到突发事件,尤其是当我在场的时候,团队成员的反应通常先是辩解,然后痛哭,然后面如死灰。”陈年反思说,因为过去的一年里自己在沮丧时的谩骂,不少人因此辞职。也正因如此,在这次发布会上,陈年特别感谢了其T恤的供应商。

凡客最近的这次转变,有人简单概括其为做单品爆款的“小米模式”。雷军对这场发布会的预期,也是一场T恤工艺的科普会。但在去年发布衬衣时,凡客已经做过了一次小米式的发布会,那场发布会后,陈年和凡客被批评为不懂时尚,是用“满足挤地铁刚需的白衬衫”来帮你“更专业地挤地铁”,偏离了时尚原本的

含义。

完全学小米在服装行业恐怕行不通。陈年在很长时间内都没打算在发布会上说印花T恤。他曾经跟他的朋友张亮讲了3个小时关于T恤Pima棉、版型、极致白极致黑,对方很生气,说,T恤不谈图案没意思。

这次T恤发布会上,陈年用了大约一半的时间,来介绍为其T恤图案的创作者,还播放了重点创作者的介绍视频。比如,陈年展示了为T恤绘制猫的图案的顾湘过着什么样的生活,回忆了去日本拜访因为像素画闻名的Tendoten时的经历,还发布了一张合作画家德田有希胳膊画肿了的照片……可以说这些发布会的手法和桥段一部分是陈年所擅长的,另外一部分也与小米发布会极其相似。

为了考虑怎么介绍这些创作者,陈年说自己辗转反侧了很久。他在跟顾湘的聊天中获得了灵感,最终打算像20年前当记者时那样,如实讲讲见这些人时的所见所闻。陈年最终去东京拜访了一圈创作者,他讲的关于这些人的故事也很有趣,使得相较此前凡客T恤29元的定价,显得这些售价59元的印花T恤,以及89元的紫色T恤价格涨得不算夸张。虽然凡客最近一年没有做过线下广告,但营销依然是凡客擅长的事情。

可除了营销,凡客其他的核心竞争力在哪里?凡客曾经能够提供很好的售后和物流服务,但原本的物流公司如风达已经被出售了。陈年和凡客对多变的时尚并不在行。他们看起来更了解产品了,也寻找到了不错的供应商,但目前并没有成本上的,或者“人无我有”式的优势。

曾经的名气、带点文化气的品牌调性,以及一批依然忠实的老用户,还能让凡客获得再试一试的机会。虽然煽情,但陈年在发布会,放了一张写着“要有爱,爱那些住在远方爱凡客的人”的PPT,并不是没有它的道理。

也可以预见,在短时间内,凡客并不会获得它曾经的规模和增长速度。跟凡客刚起步的那几年不同,电商行业获得新用户的成本如今已经变得很高了。而现在重新创造一个品牌也比当时困难了许多,即使凡客已经有了变化。

陈年认为,自己当年曾经从一年要做多少销售额来反推需要做多少商品种类的做法,错得离谱。在这场发布会上,他说,目前,当用户想买买衬衣、T恤时能想起凡客,他觉得就够了。■





>> 创始人柳泽大辅最在意的事就是公司是否还保持有趣。

## 靠有趣赚钱有多难？

在利润压力面前，很少有公司创始人再把“做一件有趣的事”挂在嘴上。但是“有趣法人”必须这么做。

文 | CBN记者 赵慧

听上去有些不可思议，但是柳泽大辅创业17年来一直在担心一件事：“如果我的公司不再有趣，怎么办？”

他是一家名为“面白法人カヤック(Kayac)”的日本公司的创始人之一，也是它的CEO。在日语中，“面白”是“有趣”的意思，“カヤック”倒没什么特别，来自3个创始人姓名的缩写，同时在英文中意指“皮划艇”。换句话说，他把有趣这两个字刻在了公司名字上。

柳泽大辅提供基于网络基础的内容服务——这听起来有点空洞，简单说，这家有趣法人主要做3件事：做社交游戏、接外部公司的广告企划，以及网罗各种手游、搭建一个游戏社交平台。柳泽大辅一直相信，做这种拼脑力搏创意的工作，他可能需要更多怪人。

他甚至准备了一个故事。3名创始人从庆应义塾大学毕业之后，通过“剪刀石头布”决定了未来的人生——一人去美国深造，一人留校念研究生，另一人到公司当两年公司人，然后两年后大家聚首创业。柳泽大辅抽到了最后一个选项，于是他到索尼音乐设在大阪的销售部门当了10个月的销售员。

“刚开始我们是个小公司，谁都没听说过，所以我们要尽可能把自己有趣的信息发送出去。”柳泽大辅说。他的公司官网看上去也和一般公司不同，和那些一本正经的日本公司相比，他们太不严肃了。所有信息都用漫画对话框以瀑布流方式排列，每个公司人都有一个漫画形象。

“设计看上去就不一样，这会让人觉得，这家公司招募的一定是很奇怪的人。所以就会吸引很多人来，还有人怀疑公司是不是真的存在。”这个《少年Jump》漫画杂志的忠实信徒、漫画《龙珠》和《海贼王》忠粉说。

这家公司不仅存在，而且算得上是一家经营了17年的老牌互联网公司，曾经接受过3家风投共3.5亿日元（当时约合2775万元人民币）注资，去年圣诞节，它在日本东京证券交易所创业板Mothers（Market of the high-growth and emerging stocks，高成长及新兴股票）市场上市。

公司最初颇具规模的互联网生意是一个T恤设计订货平台，它从设计师用户那边收集设计，每周放在网页上更新，然后喜欢的人可以通过网络订购，随着订单逐渐增多，T恤的价格逐渐降低。柳泽大辅最终在设计师累计到1万人左右时将这个项目卖给了互联网公司活力门(Livedoor)。

>>



有趣法人的收入结构更加依赖游戏



数据来源: 有趣法人2014财年财报

卖掉具有一定规模和成长性的项目——这件事柳泽大辅一共做过10次。最早卖掉的一个项目是柳泽大辅的点子, 一个类似于中国大众点评商业模式的网站Coozee, 只不过参与店铺都是家居店。但是收购方在完成交易后很快停止了这个业务, 柳泽大辅感到惋惜, 他在公司官网上写道: “当时还没有像食べログ(日本一家类似大众点评的美食点评网)这样的服务, 我们可能是太超前了。几年后, 情况就已完全不同。”

柳泽没有透露这10次交易的金额, 但是他承认公司遇到过资金方面的问题。直到2011年4月, 公司才第一次接受风投资金。柳泽说, 那是考虑到“公司快速发展的需要”。

这是不可避免的事。从有趣法人的事业结构来看, 在过去一年间, 它有41%的销售额来源于广告企划和制作的外部委托, 并专接有趣的企划或使用最新技术的项目。有趣法人最大的新兴销售来源是始于4年前的生意——社交型游戏, 它带来的销售额接近公司总收入的45%。

与相对稳定的外部合作广告项目相比, 内部提案(开发社交游戏)风险要高出许多。有趣法人的内部提案失败率大概有七八成。柳泽大辅给新项目3个月的观察期, “用户的反馈如果不好, 我们会停。”他以用户数、用户存续率等各种KPI去作判断, 而且他承认, 快速暂停项目是出于财务的考量。

同时, 公司高达15%至20%的人员流失率时刻提醒柳泽大辅, 自己处在一个变化激烈的环境。他曾在为《日本经济新闻》撰写的管理专栏里提到过身为创业

公司最担心的事, “我们不会勉强那些想辞职的人留下来。但正因如此, 也有一些可能大放异彩的人提出辞职。”

有趣法人的200名员工里, 有接近20%的人是企划型制作人, 另有20%的人是设计师, 剩下的60%是工程师。柳泽大辅同公司离职员工保持了不错的关系, 有很多项目委托给那些离职创业的设计人员, 这可以减少他为设计人员支付的成本。他的公司名簿上也没有一个销售, 因为电通这类传统广告公司可以在合作时成为他的销售员。

无论如何, “人”还是成为了左右这家公司规模成长的瓶颈。看上去, 它只能依靠增员来作为规模扩大的基础, 用人海战术获得更多的好点子, 然后期待其中有3成能够成功——这一点也不酷, 但的确是现实。

这也证明了为什么柳泽大辅最在意的事就是公司是否还保持有趣——很少有人会拒绝一个能提供有趣创意的广告公司。今年年初, 为配合PC新品, 松下委托有趣法人做了一个派发礼品的促销网站, 点子是“空想动物相性诊断”, 通过输入你和朋友的名字测试亲和度——这是个包装过的社交网络上吸引人气的老招数。另一方面, 有趣也会吸引更多人的关注, 尤其是那些有点个性的求职者。

所以柳泽大辅欢迎搞怪。他的公司里有挺多怪人, 其中一个名叫后藤裕之的人在大学时代就把圆周率背到第4.2195万位——他也因此创下了一个吉尼斯纪录, 可这个如此纠结于 $\pi$ 值的人座右铭却是“ $\pi$ 约等于3”, 以“大概就好”作为人生观。这个记忆力超群、喜欢知识竞答的人学生时代成绩一塌糊涂, 大学拖到第六年才毕业, 但作为制作人, 他为有趣法人贡献了很多解谜游戏类的点子。

柳泽大辅让公司本身成为了一个有趣的话题。去年7月7日, 他做了一个决定, 公司全员成为人事部兼任雇员。每个人都得到一张蓝色的“Fast Pass”, 员工可以把它送给任何自己想推荐入职的朋友, 让这些被推荐者免除书面考试, 直接进入首轮面试。大概20名参与面试的管理层每人得到了一张黑色的“Last Pass”, 获得黑卡推荐的人可以直接进入最终面试。

“这些被推荐的人基本上都比普通的求职者要优秀一些。”通过这种方法, 柳泽大辅每个月都能留下几个新员工, 而且将人才招聘成本降低了1/4——这些钱本来要付给猎头公司, “最重要的是, 这改变了大家的意识, 让更多人介绍新人进来。”每半年, 他会给那些内



66

部伯乐发放奖金。

他用一种掷骰子发奖金的方法降低公司内部结派的可能性。掷出的点数作为当月奖金的百分比,他希望这种随机发放附加奖金的方式,让公司人不必为了获得更好的人际评价而浪费时间。

2013年4月,这家公司推出了一个愚人节招聘计划。它听起来有点无厘头——有趣法人在这一天接受“空想简历”,你可以把自己描述成自己想象的样子,为自己的简历添加任何你喜欢的、杜撰的职场经历。柳泽大辅想想看,一个被包装出的你自己会是什么样。

这场空想招聘成功引发了Facebook和Twitter的社交传播,有700多个人在线提交了简历,39人通过了书面考试,2人进入最终选拔,只是,没人通过最终面试。可是另一方面,这场营销成为了有趣法人的一个常设广告项目——如果你对做一场愚人节广告营销有兴趣,它为你提供各种基于网络实现方式的点子。同样在2013年,它帮日本冈山市说了个谎,这是个以桃太郎传说而闻名、位于日本中部的小城,有趣法人帮它做了个Chrome插件,让Google搜索出的所有“冈山市”都变成了“桃太郎市”,然后在社交网络上传播说,冈山市改名了。2014年,他接到的愚人节广告委托是2013年的6倍。

这些营销也许无法吸引职场老手,但是对年轻人有足够的诱惑力。公司员工中,有近7成的人都不到30岁,对公司一半的人来说,这是他们的第一份工作。

这么大比例的新人也许可以提供更多有趣的点子,也常常意味着更高的管理成本。2012年,有趣法人迎来了赤字,当年,它的游戏部门的55名员工全部都是新人,效率过低给公司业绩带来了负担。

当年下半年,柳泽大辅将几个分部的人员集中到横滨办公室,他只能通过增强部门间协作、项目合作的方式培养能够独当一面的后备人才,同时变更奖金制度,将一年两次奖金拓展为一年四次,这些奖金和项目通过率直接相关。

他还必须找到足够的资金支撑研发。平均来说,他每开发一个手机平台的社交型游戏大概要用一年时间,花掉1亿日元(约合520万元人民币)以上的开发费。为了维持足够的增长速度,他终于在去年决定上市。

17年间,他已经错过了好几次机会。“只要涉及开发,就要尽快出手。仅仅是先后问题,就能让你感受到天国与地狱之差。”柳泽大辅说。

如今是公司成长希望之一的Lobi游戏社交平台,雏形是一个基于地理定位的群体聊天(Group Chat)App,

用户需求和我们想象的用户需求并不一样,说真的,这真把我们震到了。

99

在他将这个App面向的用户集中到女性群体时,LINE在日本发动了攻势,那时他完全没有能力和LINE抢夺聊天App市场。

另一个例子来自他准备发力的手游业界。他听说推出3周年、下载量超过3400万的日本手游Puzzle & Dragons,也是从一个三消类角色扮演游戏《地牢突袭(Dungeon Raid)》得到的启发。这让他意识到“独特”这个词有多暧昧——在创业之初,他对有趣的定义是“独特”,但如今他已相信,“在这个世界里,过于坚持独特性是一件危险的事。”

他开始提醒他的团队,不要因为过于在意独特而忽视用户需求。“用户需求和我们想象的用户需求并不一样,说真的,这真把我们震到了。”企划部制作人片冈巧说,他们在Lobi中提供的游戏群聊人数设置上限功能也是来自日本人气手游《怪物编年史(カイクックロニクル)》的用户的提议,他们最终为这个游戏开发了单独的SDK(Software Development Kit,软件开发工具包),之后,群聊SDK也成为有趣法人对外开放的一个服务。

目前的Lobi平台和500多个游戏合作,通过广告、用户付费、SDK授权方式获得收入。目前这个服务带来的营收不到公司收入的6%,但是柳泽大辅对它本财年的增长期待最高。

身处创业板,按照东京证交所规定,柳泽大辅需要比东证1部、2部上市的大公司提交更多、更清晰的财务资料,每年也要召开两次财务说明会。毫无疑问,股东们会在意自己的投资回报,这意味着他得控制对每个“原创”的投入。

“那些独特的服务,常常意味着小众、竞争不太激烈的需求,也就注定它的市场不会太大。也就是说,要把它运营成本控制在适应它市场规模的范围内。”柳泽大辅关闭了旗下的一家餐厅,最近又把网络画作交易平台ART-Meter卖给了日本百货店东急Hands。

这不奇怪。与其把精力放在分散的业务上,不如集中资源去想更多有趣的点子。但柳泽大辅的下一步,是既要击败无趣,又要说服股东。这会是个更艰难的任务。■

联系编辑: dongxiaochang@yicai.com





>> 任牧的所有关于生鲜和菜品的经验都来自于这次创业的边做边学。

## 帮你快速敲定晚餐

青年菜君用预订和社区自提的方式解决了生鲜食品损耗和物流难题，只是它需要你提前安排好要吃什么。

文 | CBN记者 唐晚霞

图 | 王卓

结束一天的工作，在没有社交应酬的情况下，你的晚饭会怎么解决？想吃得经济放心，最好的方式是自己动手做，但下班后买菜、收拾最快也要一个小时。

任牧和他的搭档想到了一个帮上班族便利地解决日常晚餐的方式——为他们提供“半成品净菜”。菜品已经经过清洗切配、甚至部分食材已完成上浆、腌制、出水、过油等预处理，独立包装并配有料包，只需直接下锅烹饪。三五分钟，一盘青椒肉丝或荷塘小炒就能上桌。

本质上“已经加工好的生鲜蔬菜”必须快速又方便地送到用户手中。在传统生鲜行业，损耗和配送成本一直是两大难题。任牧和同学陈文、黄炽威一起创建的“青年菜君”电商平台采用线上提前预订和线下自提的办法——用户需要在头天晚上12时之前在网站或微信上下单预订好次日晚餐菜目，第二天下班后在地铁口或小区里的自提点取菜回家。

在创业之前，晚餐怎么解决也是让毕业工作5年的任牧和同伴犯愁的难题。在有了以此创业的念头后，学社会学的3个创始人跑到北京新发地农产品批发市场，拿着小本子记录常吃的几十种菜的价格，再跟小区附近超市、菜市场的价格做对比。跟踪一个星期后，他们发现卖菜这个生意利润空间比较大，再经过预处理等加工环节还可以有提升空间；而超市买菜太慢又不新鲜、小区菜场则卖得贵。他们相信会有人为方便的净菜埋单。

不过，既然定位是解决用户的日常晚餐需求，一些家常菜目如宫保鸡丁、蒜蓉油麦菜等的单价本身就只有十几元，如果做宅配（送货上门）物流平均成本将达30元左右。这让青年菜君坚决不做宅配，只靠自提，“从用户体验的角度讲，自提点离使用场景厨房当然是越近越好。”任牧对《第一财经周刊》说。

3个普通年轻人辞职创业，起步并没有什么资源，直接打入社区楼下似乎行不通。地铁口成为当时能想到的最佳自提点。而在成本上，北京多个地铁口的租金被他们分为SABC四个等级。最贵的S指王府井、西单等商业地段，这些地铁口对青年菜君恰恰没有价值，因为附近居住的人口比较少，反而是一些靠近居民区的偏远地铁口更具潜力。2014年3月3日，青年菜君的第一家实体店在北京回龙观唯一的一个地铁口出口旁边开业。“回龙观有超大型社区，而地铁口上班族人流密集，不仅能覆盖更多目标用户，还能起到很好的展示宣传作用。”

一直以来中餐食品标准化都有很大的问题，口



味、形态有诸多变化因素。开业第一天从下午5时到活动结束，他们预先准备的200份赠品菜没有全部送出去。他们在微信公众号上找到了一些原因。比如用户反馈“土豆丝可以更细一点”“番茄炒鸡蛋可以配番茄酱味道更好”……

菜品研发上，青年菜君需要研究积累类似“切多大块口感最好、怎么包装不易串味”这样的经验，还要根据线上的用户反馈和需求不断调配。除了保证口味，注重营养搭配和保鲜安全也很重要。“半成品菜，毕竟食材已经过洗切，变得更加娇嫩，保存是非常大的问题。”任牧说。比如随着天气变暖，研发部门最近的试验是把数十份土豆丝分别进行长时间冷水浸泡、温水焯水、柠檬酸浸泡、完全密封等，观察48小时，看看哪种方法可以降低土豆丝的酶化反应而产生的变色问题。

与此同时，之前从事市场和营销工作的任牧开始带着项目去参加各种创业大会，向投资人推介、增加媒体曝光度。这也吸引了新成员加入青年菜君的团队。比如现在管菜品研发的出品总监就是有20年餐饮行业经验、做过五星级酒店的行政总厨，他是在听广播节目时了解到青年菜君的模式然后主动联系加入。

到12月，“生产间”从最初回龙观的十几平方米空间，扩展到通州1800平方米从布局、内装到设备完全专业化的中央厨房。这方便引入专业的洗菜净水设备、清洗流水设备和加工切配设备。食材供应商也从最初的永辉超市变成更便宜的新发地或其他一级供应商送货上门。

现在青年菜君总共有100多道菜品，但页面上只保留30道菜左右让用户选择，每周更新10个菜。除了家常菜这样客单价不高的品类，也开始推出功能性菜品如纤体餐、亲子餐，还计划与专业机构研发针对慢病人群、健身人群的餐品。结合时令节日还会推出一些更丰富的套餐菜品，比如情人节套餐里面就有鲍鱼龙虾等，这些品类能贡献新的利润。

每天中午12时前，青年菜君位于通州的中央厨房里，切配工和砧板师傅完成加工，根据用户前一天订单限量准备的菜品已经变成一份份密封包装好、贴上标签的标准化产品。接着物流部门开始做各个片区的分拣物流调度，装入密封箱，码进提前冷冻24小时的装运箱里。随后，6辆印着青年菜君标语的绿色卡车从东南五环向不同片区送货，在各片区站点交接给第三方物流，由第三方赶在下午4时前分发到各自提点去。青年

66

在创业之前，晚餐怎么解决也是让工作5年的任牧和同伴犯愁的难题。

99

菜君自身的物流团队只做干线物流，随着布局扩大再做分仓等，这样保证效率最高、成本最低。

最末端的深入社区的自提点是一台类似于自助售货机的智能提货冷柜，1平方米大小的机身，下部是放菜的冷柜，上面是21寸的平板电脑。用户可以直接通过这个机器下单订菜。这款机器由青年菜君自己研发，并拥有专利，通过与第三方的分成合作，放置在小区里的便利店、超市、北京青年报社区驿站等地方。这种机器造价十几万元，能比地铁口的实体店更快速地铺开，也离用户更近。

SOHO现代城的Zoo Coffee就有一台印着宣传语的青年菜君智能冰柜，菜品和预订用户名单会在下午四点半之前送到。服务员介绍，取菜的人有时还顺带买个咖啡或其他饮品回家。

几个创始人每一步都很谨慎，事先在回龙观几个社区做了自提点的试点，运行一个月下来明显感觉离家越近越受用户欢迎、购买的频次也越高。综合考虑社区规模、自住租住比例、距离周边大型菜市场 and 超市的距离、有无配套的小学或幼儿园等因素，到2014年平安夜，自提设备才开始铺进北京的北苑、朝青和望京三个片区。

由于只做提前预订，青年菜君一直被质疑是在“改变用户习惯”，让用户必须提前设计要吃什么。但随着自提点的不断落地，改变似乎也并没有想象那么难，任牧发现平台统计用户下单时间最密集是在晚上9时到11时。“取菜跳单的情况非常少，就算用户安排有变化，但因为在小区楼下或下班顺道就能拿回去，可以放在冰箱里之后吃。”任牧介绍。之前20个自提点平均每天带来300多个订单。

接下来，青年菜君需要提高频次和扩大用户量——这门“O2O”生意的关键在于线下快速扩大自提点密度。经过前期试探、找到可行模式后，2015年它开始加快铺设速度，到3月已有近50个社区自提点。这个数字在6月会变成200，年底的目标是上千家。青年菜君围裙上的宣传语也从“地铁口的帮厨小伙伴”变成了“你身边的帮厨小伙伴”。



用集中采购和配送，青年菜君创新地解决了半成品菜的销售和推广问题。





01

## 三大冲击波来袭， 中国企业要定义全球高端厨电标准？

文 | 意强

原本由欧美企业一手打造的全套厨房家电功能、格局和产品标准，在进入2015年之后，开始被中国企业全面重新颠覆，并让全球厨电产业感受到“许久未见”的惊喜和意外。

3月25日下午，一场以“20年给世界一个惊喜”为主题的2015年方太新品发布会，作为中国高端厨电领导者的方太，不仅完成对油烟机、燃气灶、消毒柜等传统厨电的全面重新定义，更实现了对进入中国市场10多年却持续未

能引爆的洗碗机重新打造。

作为中国高端厨电的开创者和领导者，方太正在推动从惊喜的产品、健康环保有品味生活方式，以及仁爱文化等3个层面，推动整个中国厨电产业的再次升级，不只是一定要完成对产品的重新定义，主流生活方式的倡导，还要营造一个“导人向善，唤醒人们良知”的文化氛围。这也为整个厨电产业的发展开启新的道路。

### 冲击一：从产品引领到文化感染

对于当前的方太来说，提供一款“不跑烟”的吸油烟机、一款“全球首创的跨界水槽洗碗机”非常重要。更重要的则是，还要通过这一系列有惊喜的产品打造，引领整个主流社会生活方式，真正让用户享受到“健康、环保、有品味、有文化”高品质生活。

方太集团董事长兼总裁茅忠群在现场颇为低调地表示，“作为高端厨电领导者，方太不能满足于一款惊喜产品的引领，还要实现对人们主流生活方式的引领。更要基于过去20年的成长，在未来10年向用户和社会传递仁爱关怀的文化。”

为此，方太从2015年开始，已经将企业理念从“成为一家受人尊重的企业”，变为成为“一家伟大企业”。茅忠群还首次提出了“一家伟大企业的四大标准”——用户得安心、员工得幸福、社会得正气、经营可持续。





02



03



04

01 方太光影系列3件套  
02 方太云魔方EM03T  
03 04 方太水槽式洗碗机JBSD2T-Q1

对于整个中国厨电产业来说，茅忠群确立的方太发展新使命背后，也就意味着，中国厨电企业已经不能满足于对本土高端厨电产业和市场的定义，还要积极参与全球厨电市场的竞争，引领全球厨电产业发展方向。

### 冲击二：焕然一新的厨电三件套

中国的厨电产品多是来自于欧美国家，但是中国的厨电市场却牢牢掌握在以方太为首的本土企业手中。甚至让西门子、伊莱克斯等一大批欧美企业“败走麦城”。

过去20年多以来，方太不仅开启了对油烟机的本土化创新，更重要的是打开中国高端厨电发展的大门，让中国企业认识到，有实力和能力定义高端厨电市场和标准。

让方太等本土企业，可以快速超越西门子、伊莱克斯等外资企业的最大筹码，就是对欧式厨电产品从功能、款式到技术、性能的全

面重新定义。此次，方太就一口气完成了“从油烟机、燃气灶到消毒柜”的重新定义。

推出了一款试图重新定义油烟机的油烟机（暴力级的吸烟机表现），一款具有里程碑意义的燃气灶（高效直喷技术），以及一款常被忽视却最不应该忽视的消毒柜（U蓝光源保证始终都干净的碗筷），每一款产品都实现了对传统的颠覆。

当年，欧式油烟机进入中国市场之初，以其时尚美观的外观深受市场欢迎，但没想到却在短短一年多时间遭遇“滑铁卢”。原因是，由欧美企业定义的欧式油烟机，“好看不实用”，吸油烟量根本无法解决中国家庭厨房的油煎火烤等问题。

最终，这也为以方太为首的本土厨电企业，提供了“弯道超车”的机会。就在过去两年间，方太通过全新一代的云魔方和风魔方两款产品，实现了对近吸式和欧式油烟机的全面颠

覆，并开启了一条“自我超越”升级之路。

### 冲击三：创造全球首台中国人的洗碗机

对于中国的厨房来说，欧美企业心中始终有一个“隐痛”——进入中国市场已经10多年时间的洗碗机，竟然一直无法获得中国家庭的共鸣和认可。更为重要的，过去多年以来，欧式的洗碗机在中国市场占有率不足1%。这是令多少外资企业尴尬和汗颜的事情吧。

我们看到的是，在完成了对油烟机、燃气灶、消毒柜的重新定义之后，方太再度展开了对厨房中最难对付的那个洗碗机的重新定义。这注定将是一场更加艰难，又不得不干的创新之路。

经过5年时间的打磨，一款横跨五金水槽、家电洗碗机以及健康果蔬机三大行业的全新洗碗机由方太推出，一举打破了欧美企业对洗碗机的定义，开创了具有中国特色的“水槽洗碗机”新时代。

这也宣告方太成功实现了对中国全套厨电产品的整体重新定义和颠覆。从没有油烟的烹饪体验，到解放双手的操作体验，再到洁净安全的消费体验，方太不只是在推出一款全球首创的洗碗机，推出了一系列让消费者更加惊喜的厨电三件套，还朝着“让家的人感觉更好”目标又迈进了一步。■

《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。



## Star 炫公司\*

主编 | 张晶 编辑 | 牙韩翔



Net-a-Porter并入Yoox,  
会出现什么样的奢侈品电商?

/ 炫公司

77



改变一次糟糕的飞行体验

/ 设计

80

## 为什么都卖旧款?

匡威和阿迪达斯不约而同地采用经典款增加自己的存在感。想变得更酷,这么偷懒恐怕不行。

文 | CBN记者 牙韩翔

好像的确找不出什么理由再建议你去购买一双匡威(Converse)帆布鞋,如果不是那些持续不断的创意活动在吸引你。3月初住在纽约布鲁克林的Futura突然收到一条朋友发来的信息,“嘿,你的匡威鞋出现在了Bedford大街上。”Futura是纽约的一位涂鸦画家,在关于他的评价里,他被很多人认为是纽约街头及涂鸦艺术的领导者。

这其实是匡威和创意代理公司Anomaly策划的一个叫做Made By You的营销项目。它们将200双被穿得破破烂烂的Chuck Taylor帆布鞋制作成平面宣传画,张贴在目标消费者可能会出现的地方——北京三里屯,纽约布鲁克林地铁以及巴塞尔艺术展期间的香港。

印着Futura的Chuck Taylor帆布鞋的海报,被贴在了Bedford大街的一个车站旁。看上去也没有什么特别的,一双黑色的高帮帆布鞋,上面沾满了乱七八糟的颜料,那是他涂鸦时留下的痕迹。

这款被称为Chuck Taylor All Star的帆布运动鞋是匡威最为经典的款式。除了Futura,摇滚歌手Patti Smith和波普艺术大师Andy Warhol的帆布鞋也被制成宣传贴画,出现在全球各地。

运动鞋这个市场,新的选手越来越多。你的鞋柜里可能已经有了几双基本款匡威帆布鞋,并且根本不会再购买更多。想要一套专业的运动装备?去健身房看看吧,很多人都选择了一个有力的挑战者Under Armour。如果打算增加一点设计元素,不少奢侈品品牌也已经把运动鞋作为一个主打系列了。

匡威、阿迪达斯(adidas)还有耐克(Nike),这些传统的运动品牌对于追逐潮流的年轻一代来说,哪怕拼命推出不少设计师合作款,似乎还是被划归到Levi's 501牛仔裤还风靡的1990年代那个行列。

匡威正渴望利用经典设计重新在年轻人当中建立起流行地位。

这双以篮球明星Chuck Taylor命名的帆布鞋现在成了匡威的重要资源,甚至可以决定它的成败。近一个世纪以来,这双卖给好几代美国年轻人的帆布鞋,也曾经历过流行周期的残酷抛弃。2003年这家已经宣布破产的倒霉公司被耐克以3.5亿美元收购。当耐克来拯救它之后,它才开始运用更多手段——扩大特许经销区,向海外市场推广,并推出更多颜色和款式——来重新占领这个市场。

去年10月匡威公司起诉31家公司效仿了这双球鞋的核心元素。起诉对象不仅包括运动品牌Skechers和FILA,零售超市沃尔玛,还包括





01



02

Ralph Lauren这样的知名设计师品牌。

在香港铜锣湾的京士顿街，那些排队等待的年轻人可不是为了Chuck Taylor帆布鞋而来。3月27日，阿迪达斯旗下更具个性的品牌adidas Originals，开始在全球发售50款不同颜色的Superstar球鞋。adidas Originals香港旗舰店的门口，人们需要等待几十分钟，才能分批进入门店挑选尺码与颜色已经不再齐全的Superstar球鞋。

Superstar同样是这个品牌的经典鞋款，它的命运和Chuck Taylor帆布鞋类似。1969年诞生的时候，这双橡胶贝壳头的全皮低帮篮球鞋也只是出现在NBA的赛场上。阿迪达斯在今年1月开启了一个会持续一年，以经典鞋款Superstar为主角的营销活动。它还和娱乐明星贝克汉姆、Pharrell Williams拍摄了一支I am not a Superstar的广告，在不同媒介投放。

让复古重现的还有耐克，它在3月26日的Air Max Day上——这是一个它自己制造出的品牌纪念日——推出了一双Nike Air Max Zero球鞋。这也是29年前的鞋款了，只不过在设计上经过细微调整。

这当然不是什么巧合。运动鞋品牌眼下似乎来到了一个尴尬阶段，自认为创新的产品与设计无法取悦年轻一代的挑剔选择。在消费者有更多选择四下逃离的

时候，它们只能再在货架上摆出这些被市场和时尚趋势检验过的经典鞋款——真是谢天谢地，一个难得的喘息机会。

“这些品牌在用这些老旧的经典款来加强它们的存在感，”Stanley Hainsworth告诉《第一财经周刊》，“Chuck Taylor和Superstar这两款运动鞋早已经拥有好几代的粉丝，（匡威和阿迪达斯）借助它们如同想对外宣称，‘嘿，别忘了我们，我们还在这里！’”Hainsworth曾是耐克、星巴克和乐高的全球创意总监，他显然懂得如何把品牌变得更酷。

Geoff Cottril或许更有发言权， he现在是匡威全球市场及推广副总裁。在此之前他曾效力于可口可乐和星巴克。按照Cottril的说法，由他带领的匡威品牌团队在策划Made By You时，把这双诞生近百年的Chuck Taylor帆布鞋当做了一个用户自我表达的载体。

“消费者才是那个让Chuck Taylor帆布鞋具有创意及自我表达的角色，我们只是在称赞他们创意表达的这种精神。”他在一封邮件中这样回复《第一财经周刊》。

这句话是不是有些熟悉？每当在谈论如何吸引年轻消费者的时候，营销人员总是会使用自我表达(Self-expression)这个词。“我们这次(Superstar鞋款的) >>

01 匡威Made By You在新加坡Bugis Junction举办线下展览。  
02 adidas Originals重新推出的Stan Smith网球鞋在2014年再次流行，它不断出现在时尚博主的街拍照片当中。





>> adidas Originals与Pharrell Williams合作推出的50款不同颜色的Superstar球鞋。

营销项目主要是为了激发创意。”adidas Originals品牌营销及公关专员Fabrizia Degli Esposti也这么说道，“社交网络会贯穿整个项目，因为它重新定义了自我表达和创意的概念。”

不过至少它们都做出了合适的决定。如今它们面对的是“千禧一代”——这群生于1980年后，2000年前的人，被品牌视为最具有潜力的消费者，市场营销人员过分关心他们，时尚达人也在深度剖析他们的喜好。但谁都搞不懂这群人究竟在想些什么，那些试着亲近他们的营销行为往往都小心而谨慎。

现在它们终于聪明了一次，如果弄不明白年轻人喜欢什么，那么来自他们自己传递出的信息肯定不会错过太过离谱。这些市场营销人员所说的自我表达，实际上便是利用消费者自己制作的内容来进行品牌推广。

“匡威还是把话语权交还给消费者，”Cottrill说，“我们的一条基本原则是尝试着去欣赏用户（产生的内容），而不是我们自己。”推出之后Made By You活动占据了匡威所有的社交网络平台，并鼓励用户上传自己的帆布鞋照片。

但这种做法未免也太老套，每个有点水准的公司都可以运用自如。苹果公司最近关于iPhone 6的营销活动采用了iPhone 6拍摄的照片，并将它们张贴到门店、公交车站广告牌和地铁通道广告牌上。更何况相比电子产品，一双鞋的延伸空间要小得多。

匡威还有一个有利武器。它的用户足够与众不同——这群人多少与摇滚、滑板或者是涂鸦相关。就如同针对喜欢摇滚的年轻人，两年之前，匡威在创意代理公司Cornerstone的协助下，把一家免费提供专业录音服务的Converse Rubber Tracks开在了纽约布鲁克林的威廉斯堡（Williamsburg）区域，这是一个年轻人扎堆的地方。摇滚爱好者在这个Studio录制的作品，也就成了这家公司新的宣传内容。

这也降低了匡威的营销成本。根据媒体分析机构坎塔媒体（Kantar Media）的数据，2013年，匡威在美国市场的宣传预算仅为5400万美元，而2014年1月到11月匡威在美国市场投入了6900万美元的宣传花费。

阿迪达斯也认为这些做法有利可图。2014年第四季度，这家公司出现了1.4亿欧元的亏损。CEO Herbert Hainer在3月26日着急地提出了2020年实现利润增长15%的目标，还给出种种设想，不难猜到，变得更酷更为时尚也包含其中。

去年这家公司就实现过经典鞋款的魅力重现。在adidas Originals重新推出诞生于1965年的白色Stan Smith网球鞋之后，它在2014年的各大时装周上出尽风头。时尚杂志ELLE在参加过3场时装周之后，把这双鞋列入年度必备单品名单。

而adidas Originals在整体业绩下滑的时候，还保持着11%的销售增长。今年Superstar鞋款的宣传计划会贯穿全年，50双不同颜色的Superstar推出后也制造了不少话题。

“排他效果永远奏效，”Hainsworth对《第一财经周刊》说，“回忆一下自己还是孩子的时候进入糖果店的兴奋新奇吧。消费者可以从这么多种颜色中选择出自认为可以表达个性的颜色，这是一个会让他们兴奋并冲动消费的策略。”

还是有不少人对经典款式保持乐观，“重新推出1950至1960年代的经典款式迎合了曾穿过它们的婴儿潮一代的口味，”纽约时装学院（Fashion Institute of Technology）教授Ellen Goldstein说，“所以它在很大程度上是一种回归。但它在年轻一代中也出现了复兴，他们看着这个鞋子说，哇哦，它真的是经典款。”

不过去年是Stan Smith，今年是Superstar和Chuck Taylor，如果品牌还打算继续以重现经典为借口来纵容对创新的懒惰，估计现在它们已经在犯难了——经典毕竟有限，明年怎么办？





>> Natalie Massenet在纽约PORTER杂志首发式上，她创办了Net-a-Porter。

## Net-a-Porter并入Yoox， 会出现什么样的奢侈品电商？

这个故事更像是一个强势的技术公司买入一个优质的内容团队，恰好可以互补彼此优势。

文 | CBN实习记者 胡晨希

关于奢侈品电商Net-a-Porter下落的传言，最终在3月31日确定为由另一家来自意大利的奢侈品电商Yoox正式收购。新公司的名字为Yoox Net-a-Porter Group。

“这个消息让我感到伤心，因为Yoox网站的交互设计糟透了。”彭博社技术记者Katie Benner抱怨道。

这当然是和Net-a-Porter相比较而言。已经成立15年之久的Net-a-Porter不仅是最早的奢侈品电商之一，更以优秀的编辑内容知名，而Yoox则长于销售过季奢侈品和数据管理。不过如果做更多分析，这个故事更像是一个强势的技术公司买入一个优质的内容团队，恰好可以互补彼此优势。

如果考虑到Yoox曾在两年前就表示过收购意向，这真是一场漫长的谈判。在这宗合并之前，曾经传出Net-a-Porter将独立上市，以及可能被亚马逊收购等不同说法。

今年年底合并正式完成后，此前拥有Net-a-Porter的奢侈品集团历峰集团(Richemont)将持价值33亿美元的新公司的一半股份，尽管仅有25%的投票权。Yoox创始人及现任CEO Federico Marchetti将担任合并后的CEO，而Net-a-Porter的创始人兼CEO Natalie Massenet将担任集团主席。二者仍会分开运营，Yoox的总部在意大利，而Net-a-Porter在不远的英国。

Yoox与Net-a-Porter同样创立于2000年。消息宣布后，Yoox股价暴增10%，市值达到18.74亿美元，而2014年时分析师认为Net-a-Porter的估值达到28亿美元。

历峰集团是全球第三大奢侈品集团，旗下拥有卡地亚等钟表品牌。在收购当时价值3.86亿美元的Net-a-Porter时，它更多考虑的是扩充原有品牌，并没有称雄电商的计划。5年合作到期后，掌握新公司一半股份反而令它获得3.5亿美元的丰厚收入。

Kepler Cheuvreux的分析师Jon Cox认为，历峰集团仍持有股份，但不参与实际运营，这是可以理解的商业考虑。在并入一个更大的集团后，也许能够抚平Net-a-Porter偶尔扎眼的亏损状况，让整体业绩提升。“这一合并将提升二者的规模效应。”Jon Cox对《第一财经周刊》说。2014年，Net-a-Porter预计亏损1480万美元。

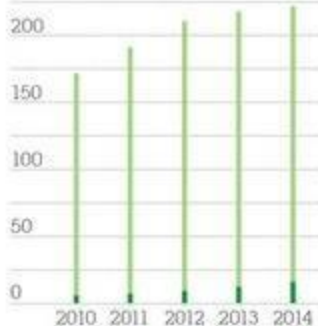
几乎与此同时，Chanel也高调宣称将筹建自己的电商。在Jon Cox看来，那些非常高端的品牌，一旦运营自己的电商平台之后，会表现得更好。“将它们放在不同平台上，可能会有损伤品牌的风险，”他说，“高端奢侈品强调的是排他性，这包括在线和实体店送货。”

但更多品牌已经倚赖于第三方渠道。Yoox和>>



全球奢侈品销售额

— 门店销售额 — 在线销售额



单位: 十亿欧元

数据来源: 贝恩公司 (Bain)

Net-a-Porter某种程度上有点类似于时尚界的可口可乐与百事可乐。合并之后,就连意大利总理马泰奥·伦齐 (Matteo Renzi) 也赶忙发来贺电。他在Twitter上公开说,“恭喜你跟你的团队, Federico Marchetti, 祝你好运。”

Yoox和Net-a-Porter都赶上了2000年年初的互联网泡沫,那时候虽然诞生了大量奢侈品电商,但大多不被看好。当时34岁的时尚记者Natalie Massenet原本想发挥自己的创业精神开一家咖啡店,但却被商人朋友劝阻。因此Massenet转而决定在自己老本行的基础上,创立一本21世纪的杂志,一个介乎于杂志与商店之间的产品。

于是就有了这个杂志形式的网站,这种风格也一直延续至今。Massenet的转念一想,造就了以黑盒子为标志的Net-a-Porter。她把意为成衣系列的法语单词prêt-à-porter加上“Net”的概念后搬上网络,在没有人相信奢侈品的线下消费体验能够被在线购物所取代时,成立4年的Net-a-Porter就开始盈利了。

虽然Net-a-Porter针对的客户是有钱没时间的精英女强人,但互联网时代人们都开始喜新厌旧拥抱网络——经历了数年培育,实体店突然就失宠了。人们开始在实体店只看不买地橱窗购物(Window Shopping),并养成了在电脑屏幕前按几个按钮下单的冲动消费习惯。那个黑色绑着丝带的Net-a-Porter礼盒的到来,总有一种模拟线下购物的仪式感——这当然是Net-a-Porter希望营造的效果。

Net-a-Porter随后上线的姐妹网站——主打折扣奢侈品的theoutnet.com以及男装店mrporter.com——都延续了Net-a-Porter的杂志体验。

就算原本没有打算买些什么,人们也总像翻阅杂志一样,忍不住去网站上普及一下如何搭配球鞋与西装,或者如何自己干洗牛仔裤。Mr Porter还有一系列出版物和针对线下热点的合作——如果你对最近上映的电影《王牌特工》有兴趣,不妨在这里寻找一套Kingsman装束。

在Net-a-Porter推出The Edit的线上杂志及PORTER纸质杂志后,你仍能在网站上感受到其忠实用户的购买力——北美时间凌晨2时,网站却显示全球正有3万多用户在线。转眼间两个韩国用户就买了两件一样的Burberry风衣,交易成功的单品还在不断弹出。

Net-a-Porter虽然已经抢占了一批忠实用户,但不得不说,经历了过去10年间互联网的数次起伏,现在



01

的奢侈品网购局面似乎更加复杂了。MATCHFASHION.com、Shoptop、Ssense等网站先后出现,它们似乎都在模仿Net-a-Porter的高街时尚模式。杂志和电商之间的界限越来越模糊,就连出版集团康泰纳仕旗下的Lucky杂志也干脆跟电商Beach Mint合并,逐渐实施去杂志化的设想。

与Net-a-Porter投入更多制作成本不同,这些电商品牌虽然也有买手负责把关采购,但更多依赖外来的内容生产者。比如寻找大量的博客红人来引荐用户,通过Skimlinks等关联营销公司为自身扩大影响力,一旦产生消费就提供10%的分成。但也有类似于LN-CC这样的电商被淘汰——由于缺乏坚强的供应链,这个风格偏独立设计师的电商网站去年因资金链断裂而趋于破产,最后被意大利电子商务服务集团Level Group收购。

创始于意大利的Yoox更像是一间美国公司,它靠着数据推算及技术被看做是“时尚界的亚马逊”。这个名字事实上是来自X和Y染色体,oo则类似于计算机的二进制。Yoox不像Net-a-Porter一样通过买手模式决定下一季的走势,网站上的服装展示也是通过比较轻松随意的人偶呈现。如果你了解到它被建立的初衷就不会意外, Marchetti最初认为他的平台并非关于生活方





02

03

式，更多的是为了卖东西 (Selling stuff)。

Marchetti在接受Style.com采访时透露了Yoox的运行方式。它会通过运算程序决定下一季的货物构成，再发给买手一则购物清单，稍微经过人工筛选决定下一季哪些最好卖。

它还会根据需求优化整个体验——比如它发现有一种需求希望包装上不要有Yoox的Logo。Marchetti说这套算法是对Yoox来说“最重要的人”Alberto Grignolo发明的——他可不是时尚业出身，而曾经是计量经济学的教授。这些算法据说有400页之多。

如今Yoox仓库的传送带长达4.9公里，机器操控的大型仓库终日高效运转。在接手了一些奢侈品牌过季的囤货后，顾客可以按照颜色选择过季商品。在Yoox的巨大仓库里，时装的下架日期被技术延长。它通常从早晨8时运转到下午2时，但是到圣诞这样的忙碌期，它甚至可以做到24小时整日运转。

Yoox不仅拥有thecorner.com的设计师买手店及shoescribe.com这样的鞋店。与此同时，它就像看不见的合作方，为Alexander Wang、Armani等共计37个奢侈品牌合作构筑网站，这些占据了它所有业务的1/3。它所擅长的物流管理——无论在线店铺管理、处理订单、运送

产品，还是数字化生产，在线支付和售后服务——无法像T台走秀和天才设计师那样引人注目，却支撑着整个时尚业运转的关键部分。

Marchetti创造的Yoox虽然与Net-a-Porter的买手模式一直保持着一定距离，却不停关注着对手的一举一动。这也许正是Marchetti所提到的“良性竞争”，“Net-a-Porter总能让我们像上了发条一样保持警惕状态。”

Net-a-Porter与Yoox的联合也可以令大量的年轻设计师受益——他们出道不久缺少传播渠道，但通过电商平台，一些实验性的产品也可能找到买家。因印花裙而出名的Mary Katrantzou在接受时尚评论人Suzy Menkes采访时说：“我们的产品非常的视觉化，Net-a-Porter让我们能够接触到全球各地的顾客。”

如今Yoox上有近50%的流量来自于移动端，但是即便如此Marchetti也不认为电商将替代一切实体体验。“任何创新取决于它需要多久发生——移动端大概经历了六七年才做到占据了50%的流量，”Marchetti说，“作为一个信息工具，跨渠道已经非常必要。对于零售业来说，我认为这一点发生的时间，要比所有人预计的更长一点。”

01 2010年7月7日，Net-a-Porter在伦敦总部正在庆祝自己10岁生日。

02 Yoox的创始人以及现任CEO Federico Marchetti。

03 纽约街头游客正在体验Net-a-Porter线下互动购物窗口。

联系编辑: yahanxiang@yicai.com



## 改变一次糟糕的飞行体验

既想容纳更多乘客,又想尽可能舒适,设计师怎么解决这个悖论?

文 | CBN记者 林若茹

过去一年里,航空业传来的都不是太好的消息,尽管油价下跌令这个行业获利不少,但航空飞行正在变得令人不安。

更何况,飞行中已有的糟糕体验就足以令人不悦了——如果你比一般人高一点、腿长一点或胖一些就更难过了。是设计师无所作为吗?他们可能要为此辩解,航空公司可是最难缠的客户之一。

“飞机上有很多限制,空间、重量、安全。而且通常要考虑到为5年到10年后做设计,很多创新比较缓慢。”设计师黄晓靖这样告诉《第一财经周刊》,她所在的设计工作室YANG DESIGN从2011年开始为波音公司在中国提供设计咨询。

这些天然局限都令舒适这个要求越来越难以实现。不幸的是如你所知,航空公司还在设法让机舱座位变得更加拥挤。数据显示,即使在舒适度相对较高的长途航班中,座位宽度也在过去30年中从约为46厘米缩减到43厘米。“不过人们正变得越来越胖。”Paul Priestman说。他也是一名工业设计师,曾设计过卡塔尔航空的A380,以及法国航空的B777-300等。

就在不久之前,廉价航空公司春秋航空甚至提出了“站票”的设想。总而言之,航空公司在想尽办法卖出机舱内有限的空间。大多数的美国航空公司都会将飞机座位分色处理,让人们为多出一寸的空间额外付费。

但人们也会想办法试图改变这样的现状。

Paul Priestman设计的喷气飞机E-Jets E2就是个很好的例子。E2的商务舱座椅设计成前后交错排列,这样座位之间的距离就能达到约127厘米,而且每个座位都能直接通向过道。E2由巴西飞机制造商Embraer生产,这家公司正在评估这个设想在工程上的可行性。

“航空公司希望飞机上有尽可能多的乘客,同时希望舒适度最大化,这是个困难的问题。”Paul Priestman又强调了这种两难。他创办的设计公司PriestmanGoode

汉莎航空的  
特级经济舱  
有什么不一样

01

特级经济舱的座椅宽度是58厘米多,经济舱是48厘米,座椅空间比普通经济舱增加了50%。

02

额外的收纳空间,此外还加上了皮质外层。座椅背面的收纳空间也更灵活,可以存放小玩具和电子设备。

03

商务舱才有的遥控器也出现了。而机载娱乐供应商也看到了机会,这可以衍生出更多有趣的飞行体验。

04

枕头可以调节至乘客想要的确切高度,甚至可以折叠至两侧来提高舒适度和支撑力度。

05

第二排及之后的座椅采用可以调节式的脚踏。第一排则是一体化腿托和脚踏。

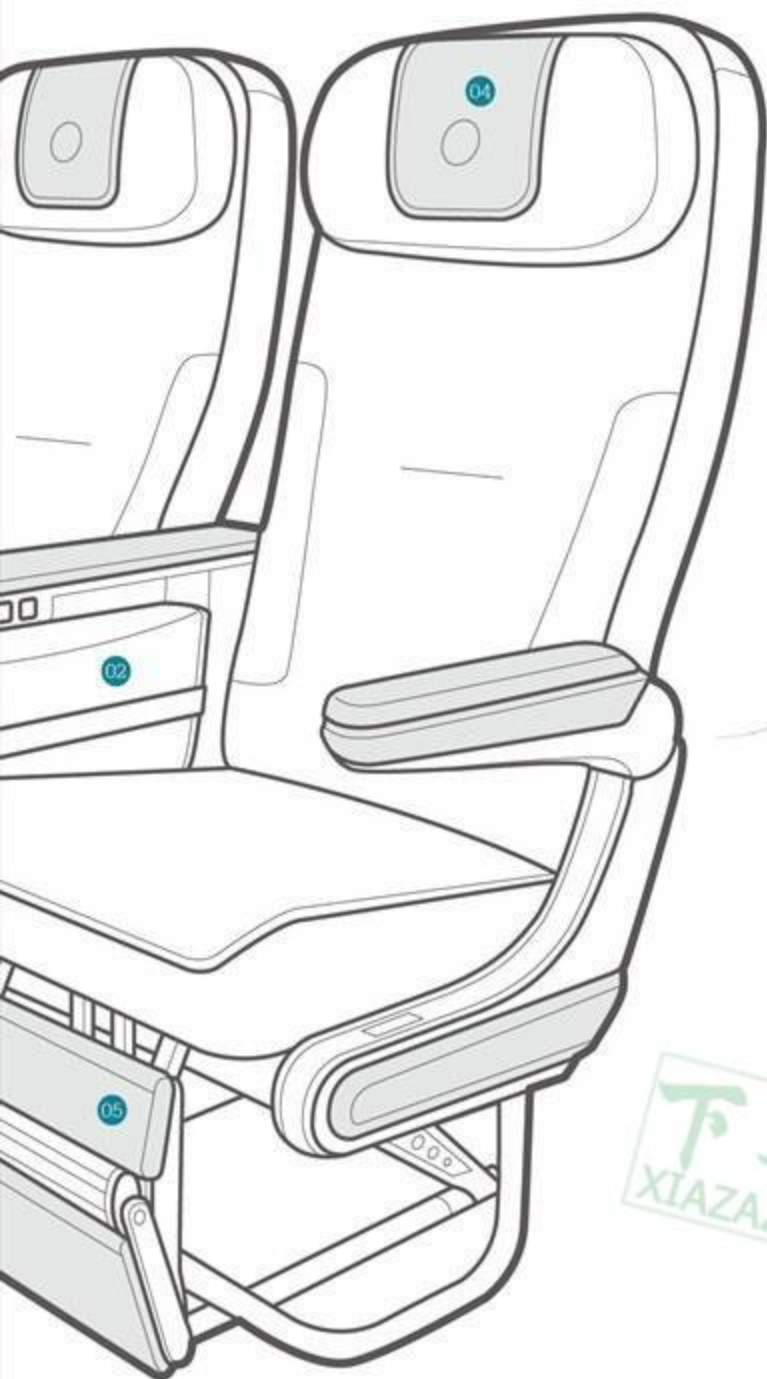
为酒店、火车、飞机等出行领域提供设计方案,他显然既能够理解旅行者的烦恼,也清楚客户的需求。

Priestman的设计理念,其实是通过局部的再分配,来营造整体的空间感。在头顶的行李舱,他把占去较多空间的乘客服务组件(PSU,灯光和空调独立控制面板)独立出来,从而令行李舱多出40%的使用空间。

机舱的商务舱往往会有些创造性发挥,因为这些飞机前部的乘客愿意为好的体验承担溢价。设计在此有更大的施展空间,当然,这些舱位也是航空公司主要的收益来源。

商务舱的豪华座椅可以放倒平躺,飞机餐通常更加丰盛,最新的设计潮流还有为头等舱设置的酒廊和沙发——这始于阿联酋航空的长途宽体机型A380。同样来自阿联酋的阿提哈德航空,则在头等舱设计了公寓套间,还配有淋浴室。





Paul Priestman  
设计的喷气式飞机  
E-Jets E2  
内部细节



Priestman设计的喷气式飞机E-Jets E2。在头顶的行李舱，他把占去较多空间的乘客服务组件（PSU、灯光和空调独立控制面板）独立出来。



E2的商务舱座椅设计成前后交错排列，这样座位之间的距离就能达到约127厘米，而且每个座位都能直接通向过道。



机舱卫生间借鉴了现代酒店的设计方式，隔音帘布能够保护乘客的隐私。



乘客服务组件独立出来之后，行李舱多出40%的使用空间。



厕所的洗头台、墙壁和镜子都设计在了一起，这使得空间设计更加紧凑。

无论体验如何，航空客流量一直在稳步增长，每15年都能翻一番。过去一年，全球空旅乘客为航空公司贡献了5960亿美元（约合3.65万亿元人民币）的收入。市场竞争变得日益激烈，2013年廉价航空的全球市场份额超过25%。为了吸引乘客，各大航空公司都在机舱改造和设计上投入更多。

这在A380、B787等新机型上体现得更突出。不一样的设计，成为航空公司显示自己品牌形象的标识。除了越来越豪华的商务舱，一些经济舱的条件也得到了进一步的改善。在阿提哈德航空2014年发布的A380和B787新舰队设计中，经济舱的“灵动座椅”宽度约有48厘米，前后间距在79到84厘米之间，靠枕处加上了固定翼，腰部配有可调节的支撑装置，这种设计被认为事实上提高了经济舱的座位标准。

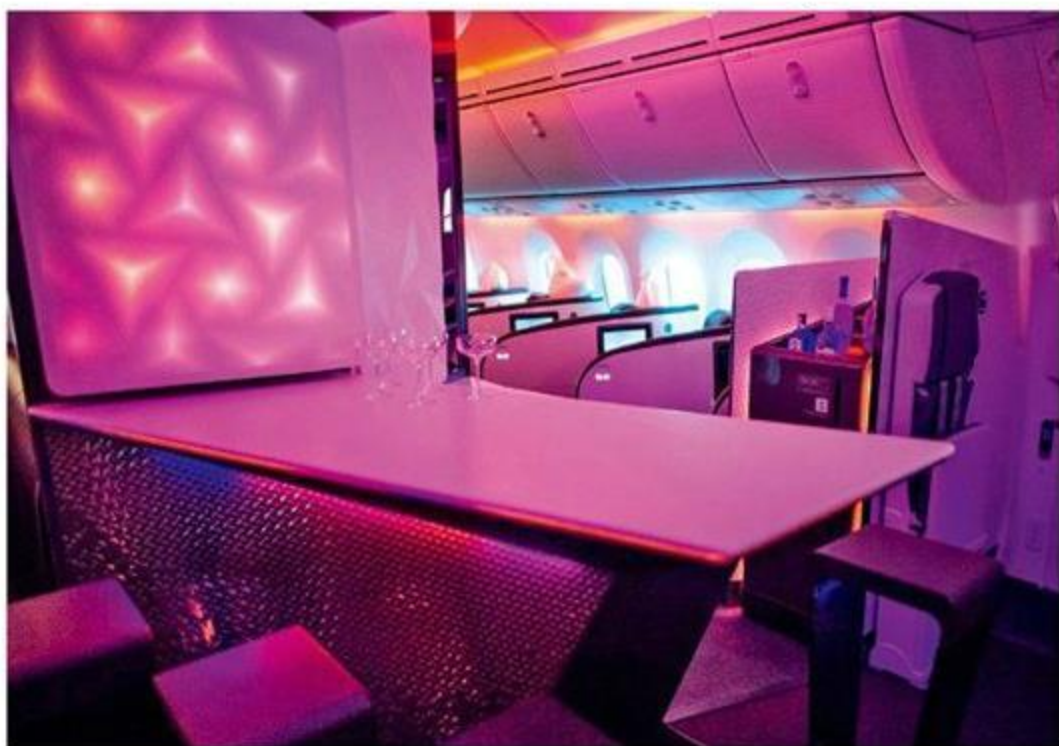
“如果飞行时间在白天且不超过10小时，我一定会

选择阿提哈德经济舱。”澳大利亚飞行员Jacob Pflieger这样评论道。

Priestman的行李舱设计则已经赢得了专利。“我真的很喜欢这个新的头顶PSU设计，不仅是因为审美和功能性，还是因为看到新的概念正在挑战已经规范了几十年的机舱设计。”一位航空从业人士这样告诉Priestman。E-Jets E2将于2018年投入运营。

不过，经济舱的设计和改造毕竟缺乏直接的需求驱动。“虽然有些乘客抱怨经济舱越来越挤，但当油价上涨的时候，他们最关心的还是机票价格有没有涨。”一位英国商务机飞行员Jonny Clark在接受《第一财经周刊》采访时说道。Clark同时经营个人网站TheDesignAir，5年来定期发布航空业的最新消息。占舱内间80%的经济舱乘客仅为航空公司贡献了20%的收益。商业回报少，航空座椅制造商也没有动力来改





>> 在2014年10月首航的B787梦幻客机中,维珍航空把头等舱的酒吧体验搬进特级经济舱内,称之为“漫游墙”(Wander Wall)。

进经济舱座椅的舒适度。

更多变化发生在特级经济舱,这是介于经济舱和豪华舱之间的舱位。这个舱位的设置本身是个妥协的产物,但聪明地把握了需求。“人们追求享受,又不愿意付出商务舱的价钱,这个是个不错的选择。”黄晓靖说。

特级经济舱最早在1992年由台湾的长荣航空推出,将一般的商务舱座椅放到经济舱和头等舱、商务舱中间的位置,配上更好的服务和餐食。如今这一做法在航空公司中已很普遍。2011年,春秋航空开设类似于特级经济舱的“商务经济舱”,2014年的销量增长率达60%。这部分得益于政策影响——中国对公务舱消费的管制,让中高端消费群更多地选择比经济舱更舒适的特级经济舱。

特级经济舱已经频繁地出现在国际航线上。

汉莎航空和新加坡航空先后在2015年增设了特级经济舱。汉莎将这支长途机队主要放在了亚洲,投入了1.7亿欧元(约合11.49亿元人民币)进行机舱改造。特级经济舱的座椅宽度约是58厘米多,相比之下经济舱约是48厘米,这意味着一排少放两个座位。同时还有可旋转的头枕和可调节高度的脚踏,在扶手处增加了杯托——这是从前商务舱才有的设计,收纳空间加上皮制外层,遥控器的金属感设计——这些都增加了“特级”感。

这样的投资被认为是值得的。“这将是件盈利不错的产品。”汉莎航空首席商业官Jens Bischof在接受《华

尔街日报》采访时说。根据旅游网站TripAdvisor的统计,特级经济舱的票价是普通经济舱的2到4倍。

维珍航空的设计更为大胆出位。在2014年10月首航的B787梦幻客机中,它把头等舱的酒吧体验搬进特级经济舱内,称之为“漫游墙”(Wander Wall),乘客可以在这个开放的空间内喝酒、聊天,伸展身体。这不仅牺牲了可以多放置几个座位的空间——意味着一年上亿美元的收入——而且机舱内的气压和湿度系统都要为此做出调整。

硬件改变成本高昂,这令一些航空公司有所迟疑,但它们也试图通过服务的变化来“设计”一些好的体验,包括赠送个人护理包、增加餐食的选择,座椅色调的改变等。“服务设计是连贯的,要将品牌植入乘客在机舱内的每个触点。”黄晓靖说。这些接触点从你走进舱门开始,包括座位、行李舱、娱乐系统、餐食、服务人员等,以及在机舱中感官能触及到的一切。

“硬件很容易被抄袭,服务和品牌对顾客的吸引力则很难被照搬。”维珍航空品牌及客户体验总监Reuben Arnold对《第一财经周刊》说。维珍航空擅长提供贴心的服务,机舱里的情景灯光系统,在乘客在一觉睡醒之时,让灯慢慢亮起而非一下子点亮。它们还为商务舱的乘客提供在机舱内或航站楼用餐的选择。

营造完整的品牌接触点并不容易。2014年圣诞节,从伦敦飞往波士顿的维珍VS11航班飞机上,每位乘客收到了一台微软的平板电脑,装有追踪圣诞老人软件。经过格陵兰岛上方的时候,机舱天花板上投射出圣诞老人的影像。人们利用机上的Wi-Fi积极发Twitter,在网络上引起了极大的话题性。

Priestman每次出行都会乘坐自己公司设计过的航班,这些设计覆盖了旅行的各个环节,从网上预订机票,到机场、登机、落地、地面服务,一直到抵达目的地。Priestman认为飞行的体验其实远远超过机舱内的部分。E-Jets E2的设计也是为了让这种窄体飞机的体验与大飞机保持一致,“乘客从长途航班上出来,转机到E2,我们希望中间的过渡是平滑的。”他解释道。

尽管机上上网技术尚不成熟,但智能设备的使用在机舱内已经很常见。机载娱乐(IFE)供应商看到了机会,松下公司就在积极推广机载上网技术和eX3娱乐系统。人们沉浸于更多的数字娱乐内容,“会忘记飞机座位的不适感。”一名乘坐阿联酋航空航班的乘客表示。■



# In 2015

## CBNweekly 第一财经周刊



¥12/期 × 期50年 = ~~¥000~~

涨价不是我们的风格  
订阅全年还是 = ¥399  
还有一书、一刊、一车跟你走

订阅全年《第一财经周刊》还可同时获赠以下精美礼物



《移民就那么简单》  
¥15



2015年《汽车族》  
¥240



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



01

下杂志  
XIAZAZHI.COM

## 益智玩具市场的新竞争

技术已经带来了玩具产业的革新,让一些新兴的公司能够挑战像美泰、孩之宝这样的大公司。

文 | Rachel Abrams

译 | 金丹

一个工作日的下午,厨师芙罗拉·博加兹耶夫(Flora Bojadziev)在美国纽约的一家玩具反斗城(Toys R Us)购物。

她想给自己两岁半的儿子挑选益智玩具,而她的儿子正在玩她的iPad。跳蛙公司有一款儿童益智平板电脑(LeapPad Ultra XDi),可她想到这要花费自己130美元的时候就有些犹豫了。“130美元可以买很多App。”33岁的博加兹耶夫说。

博加兹耶夫的解释,正是跳蛙玩具公司所面对的问题。这家公司花了几百万美元研制儿童益智电子设备,但后来孩子们都会玩iPad了。

作为儿童益智玩具和游戏行业昔日的巨头,跳蛙公司受到越来越多廉价玩具生产商的挑战,其营业额大幅下降。那些目光短浅的生产商,还有巴不得跳蛙公司失败的投资者,都盯上了跳蛙公司。现在,它还被股东们控告,这些人声称跳蛙过分夸大了消费者对其产品的需求情况。

“每年都有越来越多免费的应用问世,即便收费,花钱也不贵,这样跳蛙公司就难做了。”玩具评测网站TTPM的主编吉姆·席尔瓦(Jim Silver)说。

有评论认为,跳蛙已经成为一个反面教材,让大家明白技术可以在很短的时间内让玩具行业的巨人因为适应缓慢而成为昨日黄花。

跳蛙公司的创立者是律师麦克·伍德(Mike



Wood)。他在给自己当时有阅读障碍的3岁儿子挑选益智玩具时,发现相关产品非常少,于是于1995年创办了这家公司。到1999年,公司便推出了第一款LeapPad,这款电子书配备了点读笔,可以帮孩子学习阅读。

随着技术的进步,跳蛙公司抓住机会,创造了一款专为儿童生产的平板电脑,这款平板不能上网,自带的游戏也很少。2011年,公司推出了LeapPad的原型机,价格是100美元,根据Euromonitor的数据,当时普通平板在美国的售价大约是470美元。

随后,LeapPad大卖。Needham and Co.的分析师西恩·麦高恩(Sean McGowan)估计,跳蛙公司在推出平板后第一年内卖了120万台。2012年,LeapPad 2上市后,其销量较前一年翻了一番还多。

“那个时候,并不是每个家庭的家长都会愿意把他们的平板电脑给孩子玩的。”蒙特利尔银行资本市场部(BMO Capital Markets)的分析师格里克·约翰逊(Gerrick Johnson)说。

但是,几年之后,限制平板电脑部分功能而实现精准的市场定位的理念似乎已经过时了。身为父母的iPad用户们会把自己的iPad给孩子玩,平板电脑每年都在降价。这样,家长们就不用单买特别定制的平板,而是可以在他们自己的iPad上安装益智游戏。

跳蛙公司几款产品的销售量开始下滑。据麦高恩估计,该公司在2014年销售量降低了40%都不止。

>> 贾鲁斯汀(Galustians)的两个孩子——7岁的伊莎贝拉(Isabella)和4岁的德雷克(Derek)正在家中玩iPad和三星Galaxy平板电脑。





## 冰淇淋也健康

在美国,对于普通的冰淇淋市场,大众有着明显的偏好,这对想在这里有所作为的公司来说更是难上加难。

文 | Janet Morrissey

译 | 许俊

2012年7月一个炎热的夏夜,身为基金经理的亿万富翁乔治·索罗斯(George Soros)的儿子亚历山大·索罗斯(Alexander Soros)在纽约汉普顿斯度假胜地举办了一场慈善晚宴。当晚,迈克尔·绍瑞茨(Michael Shoretz)也把他的冰淇淋车停在宴会区向人们提供他全新的“Enlightened”冰淇淋样品。

绍瑞茨身着一件印有“Enlightened”标识的连帽T恤,在一群系黑色领带的募款人中间显得格格不入,但他毫不在乎。他只想让更多的人尝到这款全新的低脂高蛋白冰淇淋。而亚历山大·索罗斯对他则是全心全意的支持,他不仅仅是绍瑞茨的朋友,也是绍瑞茨公司的投资人。

从此,Enlightened冰淇淋开始大卖。这款冰淇淋的卡路里只有普通冰淇淋的1/3,含糖量也比普通冰淇淋少75%,但蛋白质却是普通冰淇淋的两倍。在2013年,它的销售额达到100万美元,2014年则超过了400万美元。现在,包括美国全食超市公司和美国著名连锁超市A&P在内的4000家零售店都在出售这款冰淇淋。

绍瑞茨的食品公司名为Beyond Better Foods LLC,他希望2015年Enlightened的销售额能达到1500万至2000万美元,2017年(即第五个年头)年底可以达到7500万至1亿美元。

尽管这些销售目标看起来遥不可及,但他坚称这是很现实的目标。Enlightened现在又新添了3种口味>>>

“你必须去有鱼的地方才能捕到鱼,但封闭的系统里早就没有‘鱼’了。”约翰逊说。

跳蛙公司也在采取措施,好让自己的产品内容能推广到其他的平台。它的一些益智App,如My Robot Pal、Scout's Shapes、Colors Farm等,现在都在苹果网上应用商城上架了。然而,跟它竞争的少说也有几百个App,因此跳蛙还是很难杀出一条血路。

激烈的竞争,不仅仅是跳蛙这一家公司需要面对的问题。即便美国人在2014年购买平板的倾向比2011年翻了一番,他们平均的花费也只是330美元。

这样每家公司就必须降价。像亚马逊、RCA和东芝等公司现在的平板电脑产品只卖不到100美元。跳蛙公司最新的平板电脑LeapPad Glo比2011年的第一款还便宜40美元左右。而LeapPad 3的价格只有90美元。

“说销量下降是由于平板电脑还不够开放是不全面的,”跳蛙公司的CEO约翰·巴伯尔(John Barbour)提及LeapPad的内容不能在其他设备上使用时说,“市场的日渐成熟影响到了我们所有人。”

技术已经带来了玩具产业的革新,让一些新兴的公司能够挑战像美泰(Mattel)、孩之宝(Hasbro)这样的大公司。

各家大公司已经开始尝试适应新环境,并取得了不同程度的成绩:尽管美泰的销售量近些年都在下降,其旗下品牌费雪(Fisher-Price)每年都引进新的益智玩具。麦高恩说,孩之宝的情况稍微好一些,自从3年前获得使用芝麻街产品的权利后,其旗下的儿乐宝(Playskool)品牌经常生产新的芝麻街益智玩具系列。

确定无疑的是,跳蛙公司仍然比其他益智玩具公司更胜一筹,尽管优势已经没有从前那么明显了。Euromonitor最新的数据表明,跳蛙包括平板电脑在内的儿童学前玩具和游戏的销售量,仍然比两家最强有力竞争者伟易达(VTech)和Fuhu要高。

然而根据分析,跳蛙公司一半以上的业务是平板电脑,其自营的玩具产品销售仍然下滑了。

“我认为我们还能创造出更好的产品。”巴伯尔谈及去年跳蛙公司的玩具销售时这么说。

他承认,跳蛙仍然太依赖自己的电子销售平台,不过也在尝试着探索新的道路。目前公司正忙于把自己的产品转移到安卓平板上,也打算在今年建立自己的安卓平台。■



(一共有10种口味),并且开始将业务拓展到咸味零食领域——今年3月新增了低脂高蛋白薯片。绍瑞茨最近与美国捷蓝航空公司(JetBlue)达成了一项在其航班上供应薯片的协议。

Davidowitz & Associates公司的董事长霍华德·大卫德维茨(Howard Davidowitz)称:“人们对冰淇淋新鲜口感和是否有利于健康是前所未有的关注。”他认为,如果一家公司能够把高卡路里零食(如冰淇淋)变得有利于健康,这家公司可能会实现高盈利,Enlightened“在恰当的领域把握住了商机,而且这一领域可能会蓬勃发展下去”。

这就是说,冰淇淋市场很难搞定,棘手之处在于Enlightened是否能够与大集团支持的大品牌长期抗衡。市场研究咨询公司Mintel称,2014年冰淇淋销售额排名前五的公司(包括雀巢和联合利华)占据全额的62%。

在美国,对于普通的冰淇淋市场,大众有着明显的偏好,这对想在这里有所作为的公司来说更是难上加难。位于马里兰州罗克维尔市的Market Research Group进行的一项研究显示,目前有81%的冰淇淋消费者选择高脂冰淇淋,大约22%的消费者在普通冰淇淋之外还会选择低脂、低卡路里冰淇淋,只有11%会持续选择更健康的冰淇淋,3%持续选择不含脂肪的冰淇淋。

低脂冰淇淋产量已在逐渐增加。根据市场研究集团的研究结果,在同样4年时间里,普通冰淇淋产量有所下滑。

尽管有这些数据支持,绍瑞茨要取得进展并非易事。从一开始市场上就已经有Skinny Cow这样的低脂冰冻零食了。但绍瑞茨打赌消费者不会只关注卡路里,还会看标签上的含糖量、纤维、蛋白质和其他营养元素。因此,在怀揣8万美元时,他便开始创造一款更为健康的冰淇淋。

27岁的绍瑞茨在曼哈顿的一座三居室的阁楼长大,他的父亲是会计师,母亲是社会学讲师助理(如今担任这家冰淇淋公司的总裁)。他对健康和营养的热情源于2005年父亲被查出患有糖尿病。

绍瑞茨称:“这件事为我敲响了警钟。”

他的父亲被迫对血糖和体重进行持续监测,这些他都看在眼里。于是,他想要了解更多。

后来他考入布兰迪斯大学,2009年拿到健康政策专业学士学位。2010年,他获得了体能教练认证资格,在Sitaras健身中心担任私人教练,这里的会员大都来自华尔街。



但是绍瑞茨却偏爱冰淇淋。每天在Sitaras花9小时培训客户之后,他回到家就会放纵大吃。

他一边大笑一边说:“冰淇淋绝对是我的软肋。”

他很渴望在纵享味觉快感时能吃到更健康的食物,并且他也清楚自己的客户同样这样想。

2010年,绍瑞茨购买了一台Cuisinart冰淇淋机,之后便开始在自己的厨房里用各种配方做试验。既不是化学家也不是厨师的绍瑞茨开始在网上搜罗信息,通过分析蛋白棒成分来寻找灵感,他还跟营养学家交谈,甚至去冰淇淋公司寻求建议。他没有选择阿斯巴甜这样的人工甜味剂,而是使用天然甜味剂,如葡萄、梨和罗汉果中才有的赤藻糖醇。

有时会出现这样的情况:产品中蛋白质和含糖量都是非常利于健康的,但是口感特别糟糕。所以,对于每款新品,绍瑞茨都会邀请朋友和家人前来品尝。

他说:“我们的产品已经超过50种了。”

他也承认,有些人对他痴迷研制冰淇淋感到不解。“有些人会翻白眼。”但这些闲言碎语只会让他成功的信念更为坚定。

绍瑞茨称他的冰淇淋不仅“口感更佳”,而且“对健康有益”。“我们的顾客把这款冰淇淋当早饭吃,健身过后也吃。”他补充道。■

>> 迈克尔·绍瑞茨及其在纽约的一家冰淇淋店。



## CBN 商业评论

商业就是这样

主编 | 高宇雷 编辑 | 刘心力

ITV为什么可以靠内容维持高速增长? / 商业就是这样 / P.88

刘翔为何难以复制 / 关键问题 / P.89

Big Data? 该Better Data了 / 对话 / P.90

医疗数字化浪潮中谁会赢? / 对话 / P.91

怎么把想法做出来 / 酷生意 / P.92

龙湖在苏州遇到改善型顾客 / **新一线!** / P.94





## ITV为什么可以靠内容维持高速增长？

5年前差点破产的独立电视台如今已经成了一家快速增长的商业机构。

文 | 董晓常

3月，在一个满是互联网+的时候，英国电视巨头独立电视台（ITV）公布了一份超出投资者预期的2014年全年财务报告。英国独立电视台2014年的利润为11亿美元，相比2013年上升了23%，而公司的总营收大涨8%，达到39.8亿美元。这些结果都超出了分析师的预期。

5年以前，独立电视台还是一个典型的走下坡路的传统电视台，甚至到了需要被破产清算的地步。当时独立电视台为了节省开支还削减了几百个职位。业内一度传言独立电视台要把播放了50多年的经典剧集《加冕街》出售。

现任CEO Adam Crozier在2010年开始的一项5年改革计划拯救了独立电视台。在过去的5年中，英国独立电视台一直表示其广告收入在整个电视广告市场中都处于领先地位，且表现非常强劲。2014年独立电视台的广告收入依旧上涨了6%，一共为25亿美元。Adam Crozier在财务报告的电话会议上称，英国独立电视台现在俨然已经是一家高速增长的企业。

那么，Adam Crozier到底是如何帮助独立电视台这家老牌电视机构重新恢复活力的呢？

**投资高质量内容** 作为一个商业电视台，独立电视台将高质量的内容视为复兴的基础。在过去几年中，独立电视台通过投资自制和收购形成了一个庞大的内容产出平台。独立电视台旗下的ITV Studios制作公司是目前美国最大的一家独立制作公司。3月，独立电视台宣布以3.55亿英镑（约合5.27亿美元）收购The Voice的节目制作公司Talpa Meida。此外独立电视台连续多年获得世界杯的转播权，还推出了像《唐顿庄园》和X Factor这样的热门节目。

**新的商业模式** 虽然独立电视台的广告收入一直保持增长，但Adam Crozier的计划是减少对广告的依赖。独立

电视台的节目制作公司ITV Studios 2014年的收入达到14亿美元，增长了9%，而其营业利润增长22%。非广告收入的快速增长让独立电视台的商业模式有了新的增长点 and 更好的稳定性，此前它们过分依赖广告的收入模式明显会受到经济周期的影响。

**全球视野** 从一开始，Adam Crozier就强调独立电视台的战略旨在建立一个全球规模的节目制作公司，并开发出更多适用于海外市场的节目形式。刚刚收购的Talpa Meida实际上就是这种策略的一个诠释——过去6年，Talpa Meida共制作了75档节目，在全球180多个国家播放。2014年，独立电视台节目制作部门的海外收入增长了24%，几乎是公司海外收入的一半。

5年前独立电视台陷入困境的时候，CEO Adam Crozier面临的局面其实是非常复杂的。网络广告正在抢走越来越多的传统广告，包括电视广告。而以iPhone为代表的智能手机又带来了另一个让传统媒体恐惧的改变。

一个很容易的选择就是拥抱新的变化。Adam Crozier可以引入新的投资者，让独立电视台推出一系列基于互联网和智能手机的应用。另一种选择是，看看独立电视台的能力圈是什么，选择做一些自己擅长而那些颠覆者无法快速取代的事情。

Adam Crozier显然做了一个务实的选择，他的决策看起来很传统——提高内容制作的质量，然后把内容卖给全球的电视台。这个决策看起来和互联网、智能手机没有太大关系，却是最适合独立电视台的应对策略之一。正如独立电视台总监Peter Fincham所说的那样，亚马逊和Netflix并不是电视台的敌人，而是更好的合作方。当然前提是独立电视台有《唐顿庄园》这样的热门剧集。

商业中有两种极端的销售模式，一是你有个质量还可以的产品，然后依靠各种不可思议的渠道销售出去，这就是互联网和移动设备带来的改变。另一个模式是你有一个质量极好的产品，然后各种渠道都会争相销售，这其中也包括各种新渠道。对于独立电视台来说，也是这样的道理——如果你的内容真的很好，那么新的渠道其实是为你服务的，如果内容不够好，那也不



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



## 刘翔为何难以复制

刘翔、姚明、李娜在商业上的成功是专业和市场共同作用的结果，但商业土壤的缺乏，让下一个中国体育巨星很难出现。

文 | 李博



刘翔——这个已经几乎消失在人们视线中的体育明星，通过退役的消息又成为了关注的焦点。

在距离另一位极具商业价值的体育明星李娜退役半年的时间，刘翔的即将告别，加上4年前姚明的退役，很容易让人们再次提出过去几年不断提及的话题，下一个刘翔、李娜和姚明在哪里——未来具有巨大商业价值的体育明星将如何诞生？

可以说，刘翔、李娜和姚明取得的成功都是无法复制的。上述3人参与的项目职业化和商业化程度不尽相同，相同的是他们是中国体育史上第一代有着鲜明的个人主义标签、身背巨额代言合同、在全球范围内产生一定影响力的全民偶像。

他们的成功也符合马尔科姆·格拉德威尔在《异类》一书中所描述的状况：成长所处的时代、社会环境、家庭都与个体条件一样，对于个人成功有着相当重要的作用。

从出生时间来看，姚明生于1980年，李娜生于1982年，刘翔则生于1983年，他们3人都属于80后，年龄相差不超过3岁。

姚明的母亲是国家女篮的队员，父亲是上海男篮的队员，姚明17岁在青年比赛中取得成功，20岁时参加2000年悉尼奥运会，随后被一些国际球探关注，在两年后登陆全球竞技水平和商业水平最高的篮球职业联赛NBA；刘翔在15岁之后崭露头角，早早参加国际性比赛，之后在2002年雅典室内田径世锦赛上开始受人关注，此后开始常规性地参加国际田联钻石联赛这样的职业赛事；李娜则是在ITF赛事取得成功，在2002年短暂退役后于2004年复出，之后开始在大满贯赛事取得成绩，在2009年脱离国家网球管理中心的管理，聘请私人职业专项技术教练作为自己的网球教练，之后在竞技和商业上获得不凡的成就。

就像格拉德威尔提到的，时代、个人背景赋予了个人改变命运的机遇，个人如果希望成功，则需要通过卓有成效的练习，以及创造利于自己的环境来为之提供保障。

从另一个角度分析，姚明、刘翔、李娜的成功属于专业体育和商业效应结合的产物。

你会发现，他们在国际上开始被关注和认可大都发生在2002年到2004年之间。这可以被看做是足球和篮球职业联赛诞生之后，运动员个体命运和自由选择的权利在体育商业中得到行使的一种结果。

他们3个人通过专业体育积累了成功所需要的基础，并且在很早展现了天赋，而NBA对中国市场的开拓、国际网联对网球赛事的推广，以及国际田联赛事吸纳更多人才参与，这都给了他们更大的几率以获得商业上的成功。

如果出生得太早，他们的命运可能就像中国体育史上另外一些名字一样——创造过世界跳高纪录的朱建华、中国篮球曾经的巨人穆铁柱，以及曾经叛逃的网球天才少女胡娜——他们都没有能力主宰自己商业上的命运，甚至个人在运动场上的命运，即使他们同样富有潜力和实力。

《异类》一书里面提到的另一个理论可以解释为何上述成功难以复制，一群人的成功属于特定的时代，成功是需要传承的，环境是需要创造的。

问题在于，目前在中国，体育运动员作为个人偶像，比以前有更多的曝光机会，也能获得商业上的大合同，比如孙杨，但从商业环境上仍缺乏持续培育偶像的土壤。

如果把体育明星看做是一种带有马太效应的商业投资品，中国目前仍然缺乏广泛意义上的人才自由流通和回馈机制（只有中超实现了人才的自由流通和市场化定价机制）——这最终会阻碍人才的持续生产。对比美国发达的职业体育，中国的体育明星更像是依靠人口基数而产生的。

也许我太过于悲观，如果不能有改变，姚明、刘翔和李娜终究只是中国体育里成功的异类，在不持续创造体育商业化土壤的情况下，那些对于体育明星的投资，看起来更像是投机。■

李博是本刊主笔，主要负责汽车公司、体育、运动品牌等方面的报道。  
联系他请发 Email: libo@yicai.com



## Big Data? 该Better Data了

大数据泡沫论又来了。但换一种思路来看,我们目前的想法本身可能就是错误的。

C=CBNweekly

B=Eric Bradlow

作为一家在大数据领域有着重要地位的公司,Hortonworks今年2月公布了上市之后首份季报,显示该季营收为1270万美元,运营亏损高达9060万美元。不如预期的业绩让大数据泡沫论再次甚嚣尘上。大数据在被热捧多年之后,迎来的是泡沫破灭还是黎明前的黑暗?沃顿商学院博士生项目副院长Eric Bradlow认为,现在重视数据搜集的思路并不正确,对数据进行深度挖掘和分析才是大数据下一步的发展方向。

C: 如何看待电子商务产业在中国的发展?

B: 我认为中国电子商务产业的发展有3个非常重要的前提。第一是社会的财富正在进一步地分配,更多的人拥有了更多的可支配收入;第二是移动技术不断发展,大部分的交易都能够通过手机完成,购物流程变得更加便捷;第三是中国公司在全球范围内获得了人们越来越多的信任。在过去的10年间,更多的是美国品牌来到中国,但是我相信在不久的将来,这个情况将会逆向发展,更多的中国品牌将通过互联网输出到美国。

C: 提供平台供第三方销售和自营销售两种模式,谁在未来将更具竞争力?

B: 我们可以思考这样的问题,未来20年到底是eBay还是亚马逊会在这个市场上存在呢?我觉得这二者都有存在的空间,但是我对亚马逊的信心更强一些。因为对于其他竞争者来说,创造一个供第三方销售的平台是比较容易的,但是复制亚马逊的成功就有非常大的难度,特别是考虑到它的交易量和市场覆盖面之广、不断优化的快递系统,以及相当强大的物流能力。亚马逊这样的公司更多采用的是防御性策略,将非常多的资源掌控在自己手中,虽然这种模式有它的限制性,但是其他竞争者要建立这样的公司,本身要面临相当大的挑

战。而提供平台供第三方销售这种模式,虽然在未来拥有非常大的发展潜能,但也更容易被复制。

C: 大数据泡沫论再次兴起,人们的看法正确吗?

B: 我认为人们思考大数据的想法不太正确,现阶段谈的不应该是Big Data,而应该是Better Data。人们通常认为通过搜集大量的数据,就能够带来更多的客户。实际上这和Better Data追求的目标并不一致。有更多的资源、渠道获得数据,并不代表未来有更好的盈利。应该思考的是,如何通过数据进一步吸引客户,改善我们的经营模式。大数据本身并不具备货币价值,我们需要通过数据挖掘和分析实现它的货币化,这一般需要3个阶段。第一个阶段是衡量,否则数据没有意义;第二个阶段是依靠科学家对数据进行分析;第三个阶段就是将分析的数据结果进行应用,让公司做出有益的战略决策。我认为只有这3个方面同时做好,才能够真正体现大数据的价值。因为前两个阶段可以依靠技术或者专业人才,所以最困难的阶段是管理层如何运用数据分析的结果做出决策,比如说降低定价或者提高库存,这就涉及到公司管理层的决策能力了。

C: 数据安全和隐私保护会是大数据发展的问题吗?

B: 数据安全是一个非常巨大的问题,我们现在做了很多这方面的研究,希望让更多的企业去做数据追踪,而不是将追踪的数据存储起来。我们希望找到一个好的方法和模式,让企业在不流失数据价值的情况下,能够最小量地存储数据。一个公司存储的数据中有超过一半应该是从来没有用过的,也没有价值的,我们将这部分数据称为“存存也好”的数据,但对于考虑数据存储成本的企业来说,存储的数据比例应该需要减少。隐私保护是消费者比较担心的,但像我的孩子这样的年轻人可能就不那么担心隐私的问题,因为他们本身就会通过社交媒体分享很多生活当中的细节,有些甚至我都不能想象他们会拿去分享。如果提供一些隐私方面的信息能够换取更好的价格或者服务的话,部分消费者也是愿意的。当然还是会有人担心隐私的问题,但是这个人群的数量会逐渐减少。(采访:王水)

Eric Bradlow现任宾夕法尼亚大学沃顿商学院博士生项目副院长、市场营销系主席,曾经担任美国统计协会市场营销部门主席,获得哈佛大学统计学专业博士学位。



图 | 李英武



## 医疗数字化浪潮中谁会赢？

新技术得真的创造价值，而不是把现下的东西搬到线上那么简单。

CBN=CBNweekly

F=Patrick Figgis

一个更加数字化的医疗行业即将来临：人们开始在网上挂号，或是通过App来检测自己的心跳、血压、血糖；一台手术已经可以在相隔千里的两个房间里完成。但在普华永道全球医疗行业主管合伙人Patrick Figgis看来，这还远不是全貌。他预计，未来10年至20年，医疗数字化将席卷而来。不能确定的是，哪些公司、将以哪种形式重塑医疗；而可以确定的是，只有那些真正能让人更健康的技术——而不是单纯的互联网噱头——才能获得成功。

**C: 为什么医疗行业必须数字化？**

**F:** 因为现在的体系再也无法维持了。一方面，医疗资源如此紧缺，另一方面，医疗占财政支出的比例已经没法再大。这个事实普遍存在，不论发展中国家还是发达国家。由此可以推得一个结论：现在的医疗系统效率太低。我们要解决的核心问题是：医疗服务通过何种方式到达受众。未来，移动技术会慢慢取代医院模式。有一个预言是，到2020年，患者和医生一半以上的交流和治疗将通过网络完成。通过新的硬件和软件远程监控人的健康数据，其意义不单是提高医疗效率，同时还能提升医疗质量。过去医生在看病时，信息其实是缺失的。他们可以通过检查获得患者今天的健康数据，但昨天的呢？一个月前的呢？一年以前的呢？要么是依靠病历，要么是依靠频次不高的定期检查。新技术让医生获得的数据大大增加，通过挖掘这些数据，能大幅提高治疗的效果。

**C: 在这一浪潮中，什么样的技术能更广泛地流行？**

**F:** 一个基本原则是，新技术必须同时获得3方面的认可。受众要愿意使用它，医疗人员要愿意使用它，投资者要认为它有利可图。其中，医疗专业人士的意愿非常

重要。受众大多能适应在家里检测自己的健康情况，因为他们习惯智能手机。但对医生而言，如果这些硬件和App不能帮助治疗，甚至产生新的风险，那就没有前途。唯一的判断标准是：它能不能让人更健康。从这一角度看，现在的健康App只是皮毛。另外还要提到的一点就是隐私和法规。大量数据的产生意味着这些数据属于谁会是个问题。人们肯定不希望自己的健康数据被收集了之后只是卖给广告主，更不希望它们泄露后威胁安全。技术产生的问题只能靠技术来解决。

**C: 这是否意味着技术公司将成为行业新的领导者？**

**F:** 首先要明确的一点是，我们认为，医生等专业人士的价值不会削弱，只会增强。如上所述，未来的医疗会是一个数据爆炸的行业，谁能处理这些数据？只能是专业人士。而且，数字化和互联网不意味着彻底颠覆，只是让诊断、手术、研发药物这些事情变得更有效。医疗人员要做的就是开放地迎接改变，这不会很难。在前沿研究中，我们已经看到一些改变。研究疑难杂症的医学专家正在积极需求跨领域的合作，从计算机科学、物理学等原本不相关的学科中获取帮助，寻找新的治疗方法，这些都基于数字化的医疗和大规模数据。我们看到有许多新玩家进入。合作会是趋势，因为谁也离不开谁，技术公司能让改变更快到来。有些人研发技术、有些人与医院合作、有些人投资创业者。我不知道什么是成功的最佳路径，改变正在发生。

**C: 在中国，哪些机会更明显？**

**F:** 加拿大、澳大利亚这些国家，幅员辽阔，很多偏远地区的医疗还得不到保障，但这些地区的远程医疗发展很快。这节约了时间，提高了医疗人员的效率。在这方面，他们是先驱。那么我们很容易就会发现，中国有着同样的需求。这方面的发展会很快速。另一个利好是，在中国，智能手机比别的地方都普及，而人们对于传统医疗的不满也更大一些，这些都给了新技术机会。我们看到有很多互联网企业进入了这个领域，比如挂号网。同时政府也在逐渐放开这个领域，比如网上药店即将和医保挂钩。总之，所有人都意识到，需要有新思路来解决医疗的困境，老办法的确不行了。（采访：肖文杰）

Patrick Figgis是普华永道全球医疗行业主管合伙人。普华永道是全球最大的专业服务机构之一。



肖文杰



## 怎么把想法做出来

要知道对你最重要的东西还是你自己的创业想法，加速器只是扮演指导者的角色，把你推向成功。

文 | Richard Branson



有位名叫约翰的读者在来信中说，他在萨福克大学读大二，他有一个关于能治疗肾病的仪器的想法。而且他被自己妈妈的善良举动深深地影响着，他妈妈说过，“以自己的想法和需求为先不叫成功”。于是他设计了一个商业模式，那就是在卖出一台仪器的同时免费捐出一台，这样就能救两个人的命。他问我该怎么为第一台原型机筹集资金。

这位妈妈似乎很会教育孩子，她以身作则，教会了孩子很好的道德和伦理，让他去专注于让别人的生活变得更好。而在商业世界里，良好的道德和伦理是事业的基础，这会让你自己受益良多。

约翰，你创业的理由都很正确。很多人把创业看做是快速致富的方法，但这么想的人很少能做得好。如果你的公司不能给人们的生活带来不同，那你根本就不该开公司。

就是这么简单。钱永远都不该是一个企业家唯一的动力，如果你不在乎自己的产品和它的目的，别人也不会在乎。

创造一台原型机并不总是必要的，但它可以向投资者展示产品是如何起作用的，这能够帮你找到合适的投资者。它还可以改变人们的态度——如果我能看到一个实际存在的产品，那么我对它感兴趣的可能性会大得多。

你一定要尽力控制一个较低的成本，原型机要能展示出你的产品最重要的功能，并且外观也得好看——但也要让它简单些。要想吸引投资者的注意，这个产品必须让人容易理解。

和现在比起来，以前为一家创业公司找投资要面临的障碍更大。过去，创业者不得不带着他们的商业计划书，一家接一家公司跑，努力售卖自己的想法。这个过程可能要花上几年，并常常以失望告终。但是现在，情

况已经不一样了——对创业公司的支持从来没有像今天这样有力，现在有一大群投资者、公司和组织在找投资的机会，希望自己能赶上下一个划时代的产品。众筹和政府贷款也是可以激励创业者的两个手段。

但你还没有做好开公司的准备，所以为做原型机找投资就受了一些限制。许多人会自掏腰包来做原型机，因为这能极大地增大他们收到众筹或者投资的几率。潜在的投资者想知道你坚定于自己的想法，而且还有一点就是：你为自己的想法进行了投资，这在很大程度上有利于说服别人。

如果你无法自己筹集到资金，那么可以试试向家人或者朋友求助。除了那些最了解你的人，几乎没有人更适合和你一起做生意了，因为你已经相信了他们的判断，而他们也更会信任你和你的计划。

我这么说都是基于我自己的经验：要不是从父母和姑姑那里得到帮助的话，我也不可能创办《学生》杂志，更不可能把它变成今天的维珍。

当然，在你的周围肯定也有一群聪明而有创意的人，他们可能会帮你实现梦想。你想过接触一下你的同学吗？如果没有的话，现在就可以去试试。

你还可以试试加速器项目。所谓的加速器，就是一群可以用小额贷款来持有你公司部分股份的人。他们通常还会提供基于自身经验的指导，并且把你引荐给投资者，并让你为将来更长的融资道路做好准备。但是要知道对你最重要的东西还是你自己的创业想法，加速器只是扮演指导者的角色，把你推向成功。

如果你不想放弃公司的任何股份，那么可以选择贷款。贷款意味着你会是自己公司的唯一主人。在贷款前，你一定要有一个还钱的可靠计划。

在英国，我们运营着一个非营利性贷款项目，名叫维珍创业（Virgin StartUp），它可以帮助创业者获得小额贷款，并为他们提供建议和资源。其他地方也有类似组织，正等你去把它们找出来。

约翰，很明显你的理念是正确的，而且你的想法听起来似乎也很靠谱，所以现在就开始去找人吧，别想靠等来创业——最好的时机就是当下。

祝你好运！



①.

③.



商业就是这样，阅读如此轻松



①. Web版 [www.cbnweek.com](http://www.cbnweek.com)



②. 第一财经周刊+ 通用版，可在苹果App Store或《第一财经周刊》网站下载



③. iPad经典版，可在苹果App Store或《第一财经周刊》网站下载



④. 安卓版，可在各大安卓市场及应用商店或《第一财经周刊》网站下载



## 龙湖在苏州遇到改善型顾客

二三线城市的房地产市场已经不再黄金遍地,但在龙湖地产看来,这并不意味着完全没有机会。

文 | CBN记者 沈从乐

龙湖地产看上去并没有选择一个最好的时间点进入苏州市场。

这家1993年在重庆起家的地产公司,2006年在北京成立了总部,将自己定位为一家全国性的房地产企业。在那个阶段,龙湖开始在成都、西安等二三线城市扩张。而针对长三角地区,在2007年进入上海的基础上,它也在3年内分别布局了杭州、无锡、常州等城市。

但龙湖在苏州拿到第一块土地,却是到了2013年。

这一年,银行业启动了收紧房贷的政策,一些小型的房地产企业的资金链危机露出了苗头,而长期火热的房地产开发带来的供应过剩问题也开始显现。房地产企业要在这个时间点再进行扩张,多少都要面临一些风险。

龙湖的理由是,自己有足够的把握。

“龙湖要进入新城市,需要成立筹备组,经过一年甚至很多年的研究和考察。我们并不追求进入新城市的速度,更看重长期的稳健和安全。”龙湖地产从事城市研究的相关负责人对《第一财经周刊》表示,他们一方面会衡量目标城市在年销售规模、利润水平等短期因素上的表现,也会关注城市中由人口、投资依赖度、经济发展水平等决定的长期供求关系。

在进行了仔细谨慎的分析后,龙湖认为苏州市场从长期看依然有潜力。2013年4月22日,龙湖以25亿元的价格拿下了位于苏州高新区狮山路的一块土地,该地块总建筑面积75万平方米,折合楼面价为4658元/平方米,成为苏州该区域当年的“地王”。

龙湖看中的是狮山路这块土地所在的苏州高新区存在的机会。高新区是苏州在老城区之外最早开发的区域,它位于苏州古城区的西侧,在1990年代曾经经历过一轮城市建设。但随着苏州主城区以东的另一个开发区苏州工业园区获得更多的关注,高新区的城市发展在

## 龙湖地产各城市土地储备情况

城市 占龙湖总土地储备比例 建筑面积(单位:万平方米)  
2014年龙湖新进入城市



注:截至2014年12月31日

最近几年显得有些停滞,也很少有开发商会关注到这一区域。

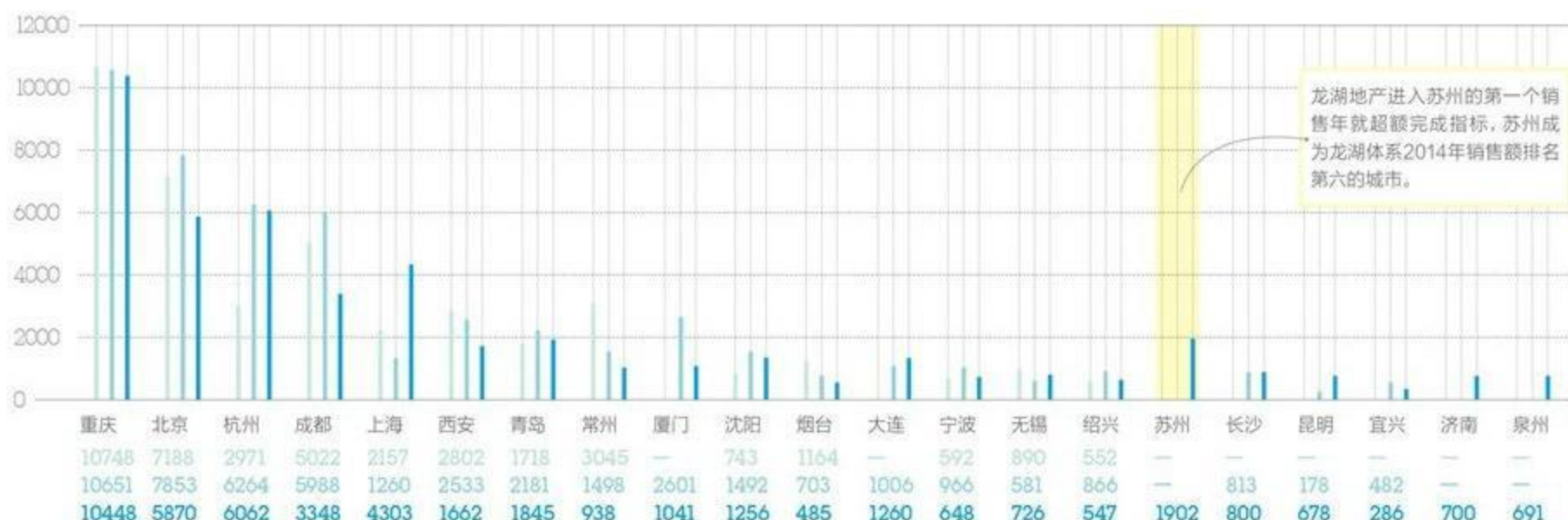
“工业园区这些年有很多开发商进驻,已经日趋饱和了。而高新区离老城区更近,又有比较成熟的商业和居住氛围,龙湖这块地所在的狮山路板块还集中了银行等金融机构,有不错的商务人群基础。”龙湖地产苏州分公司营销总监黄万松认为在进入的时间点上并不占先机的龙湖,发现了“目前在苏州能选的地段中的最佳选择”。

靠近城区拿地也是龙湖在城市中选择位置的战



## 龙湖地产近三年在已进入城市的合同销售额变化

(单位: 百万元) ●2012年销售额 ●2013年销售额 ●2014年销售额



## 龙湖商业地产产品线的演变



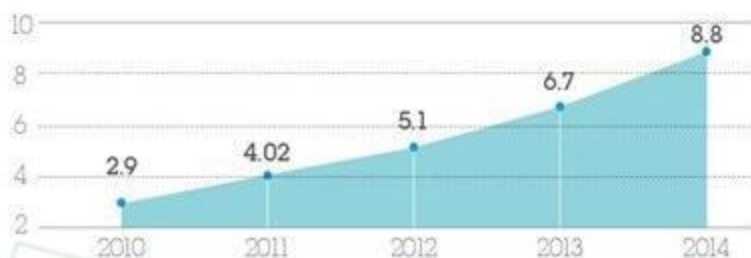
## 龙湖地产近五年销售额变化

(单位: 亿元)



## 龙湖地产近五年持有商业物业租金变化

(单位: 亿元)



数据来源: 龙湖地产财报、根据公开资料整理

略。“过去不同的房企品牌在产品上都有各自的特色,但现在这些差距随着大家互相之间的学习逐渐变小。因此在激烈的竞争中,选择一个好的地段反而变得更关键了。”黄万松这样解释龙湖“近城区”战略的动机。

在黄万松的营销团队中,有两位同事专门负责苏州地区的客户研究。他们与设计、运营、成本等部门配合,组成一个工作站,具体研究城市中某些地块上的客户需求和竞争对手。

“城市地图”是龙湖客户研究团队使用的一种方

法,他们会将需要研究的城市板块细化到街道,通过客户访谈、居民生活习惯跟踪等方法去分析一座城市内部哪些地方更适合龙湖投资。

这套方法也被应用在龙湖拿到狮山路地块后的产品设计上。由于获取土地的成本较高决定了房产的售价也会相应偏高,按照地产开发商通常的经验,在狮山路项目上将住宅分割成小面积的户型,降低总价会让房子更好卖。

但当客户研究团队带着拿地阶段初步设计的>>



66

‘城市地图’是龙湖客户研究团队的研究方法,他们将城市板块研究细化到街道,分析一座城市内部哪些地方更适合投资。

99

小户型为主的方案进行客户研究时,他们发现,这个项目的潜在消费者更多是换房的改善型需求,他们需要较大的居住空间。

因此在对已经定名为“龙湖时代天街”的项目进行建筑设计时,他们对户型的配比进行了较大的调整。原本近10种、面积跨度较大的户型调整后剩下6种,并且集中在100、120和140平方米这三个面积段,140平方米左右面积的户型被设定为主力户型。

“苏州的房价跟这个城市的经济发展水平是不太匹配的,它的GDP和人均GDP指标很高,但目前的城市住宅均价在1万元上下,与相同能量级的城市之间还有不小的差距,因此后续的发展空间会比较大。”龙湖苏州分公司总经理杨小鹏说,龙湖做出进入苏州的决定,部分原因正是因为苏州属于一个地产价值洼地类型的城市。

这座在地理位置上靠近上海的城市以制造业为主。这个产业使得苏州聚集了大量的外来人口和制造工人。“苏州的产业和人口决定了这座城市中,个人的收入现在还不是很高,但会持续稳定地增长。并且人口会越聚越多,他们都在这里扎根下来,整体的消费水平就会慢慢往前走,而不会下跌。”杨小鹏说。

苏州目前的住宅销售市场中,7成左右的成交量来自于刚需住宅销售。但龙湖已经注意到了改善型需求的增长。按照黄万松和他同事的观察,苏州刚需型客户的特征与其他城市的区别并不大,他们大多集中在35至40岁这个年龄段,家中有正在上学的孩子,之前有过购置住房的经验,随着收入的增加,需要更好地段或者更大面积的房子。

“但相比一些北方或西部城市,苏州的改善型客户很多是依靠自己的努力获得收入的增长的,他们不是暴富阶层或者易受经济、政策波动影响的人群,而是很殷实的家庭。”黄万松说。

作为城市综合体产品,苏州龙湖时代天街中还有一个建筑面积18万平方米的购物中心,这能够为一直缺少大型商业中心的高新区带来改善,也是能够带动住宅销售的一个卖点。而这片区域原本聚集的居住和工作人口

也能为购物中心提供基础。

“作为在苏州的第一个项目,龙湖时代天街更重要的是要在这座城市里建立起口碑。”黄万松说。他注意到,在龙湖进入苏州之前,这个城市中的很多人已经对他们的品牌有所了解,知道龙湖的强项在于园林配套和物业服务。

当时,万科、中海地产等全国性地产公司已经在苏州有过多年的开发经验,苏州人对于外来的“大公司”有不错的品牌认知。在黄万松看来,“二线城市的发展中,总是首先由本地企业为主,然后慢慢地行业中的全国性公司会进来,并逐步超越本地企业。”

作为新来的“大品牌”,第一印象会影响到苏州人以后对龙湖的判断。这使得龙湖在苏州时代天街项目的销售中强调客户维护。黄万松会要求在苏州时代天街驻场的第三方销售团队严格按照培训的要求介绍项目,在谈吐、仪容、合同签订的规定性方面也都有跟踪监督的措施。

2014年,苏州龙湖时代天街的住宅项目进入开盘阶段。在5月和10月的两期开盘销售中,最初制定的全年13亿元的销售指标在第一期开盘后不久就已经接近完成,此后龙湖地产总部相继进行了两次针对苏州分公司的业绩目标调整。到2014年年底,龙湖在苏州的销售额超过了19亿元,成为当年苏州住宅销售市场单盘销售额的第二名。

这一销售数据在龙湖进入的21个城市中排名第六。龙湖总部也在2014年年底决定将苏州列为10个重点发展的城市之一——其他的9个城市龙湖都已进驻多年。

在开了一个还不错的头之后,苏州龙湖现在需要寻找更多适合开发的土地地块。黄万松的客户研究团队正在对苏州潜在的拿地机会继续进行“城市地图”式的研究,并能够做到当政府发布新土地的拍卖消息时,一到两周内就可以决定是否参与土地拍卖、拿地的价格策略和产品方案。

“总部对苏州的希望是能够成为这里排名前十的地产公司。”黄万松说,这意味着他和他的团队接下来的每年都要保持相当的销售规模。“苏州时代天街项目有在地段上的偶然优势,苏州龙湖接下来要维持稳定的发展,更合适的方案是保持每年有3到4个项目在销。”他说。■



# [kù]

Personal Business & Life Style

主编 | 陈锐 符淑淑 编辑 | 孟佳丽



跳槽季又来了，  
先看看雇主怎么想 / 职场

102



中国编剧的心哪，谁能看透？

/ 话题

106



从前台开始的“陈拉拉”升职记

/ 公司人

100

用尽了力气 / 富大人话题

98

这是让房价上涨的政策吗

/ 理财专栏

99

戊戌变法的另面 / 书摘

110

Ruth Shapiro:

找到你感兴趣的领域 / 十问

112





## 用尽了力气

文 | 富大人

收到一条“求借5000元周转一下，10天后还”的短信，“同期声”发来的。年前我知道她的余钱放在P2P里，暂时取不出。自从离开帝都后，我眼见她从疯狂的消费者变成了一个啰嗦的消费者。这种啰嗦主要体现在对各种投资渠道的问询上。没办法，月薪不高，年终奖、福利券全部加起来，都没有发家的希望。只能细致、谨慎地利用着手上有限的资金。

去年年末股市火的时候，她开了一个户。问了我一些宏大的问题，比如现在入市可以吗？买什么好呢？

我把我买的几只股票全告诉了她，包括成本价，顺便兜售了一些基本知识——难得有这样的机会——“钱不多的话，稳健一点，选被低估的、市盈率低一点的”，然后她问我市盈率怎么看，于是我截图给了她。

类似这样的对话进行过几轮——QQ对话数据如果被监视，监视者大概会哈欠连天，人间的菜鸟互助起来真是幼稚而低级啊——随后，她说你推荐的这几个市盈率有几个都低于10，我说是啊，比较便宜，她说有涨起来的时候吗？你买的时候多少钱？最高的时候到多少？另外如果是航空股靠谱吗？

我的耐心一点一点消失。“你一万多元钱，问这么多干嘛？”于是，我原形毕露，用最常见的粗暴方式打断了她。“啊，很少吗？我没有一点概念。我的钱基本放在P2P里，股市里想试一下水。”同期声弱弱地回了一句，我只好又软下来。

“股市的风险大一点，反正你钱也放得不多，一个涨停，1万元不过赚1000元，还要担心很多，不如赶紧凑点钱看看房子，买个中小户型吧。趁着你们那还不算很贵。”“是啊，但我们这里全是120平以上的大户型呢，我同事他们都看了……对了，你觉得金饰品可以投资一点吗？”

扯着扯着，又到了个陌生的、叫人无语的金饰品。好在这一轮她以自问自答“金饰品也不太保险

呢。”的方式免去了我的粗暴发言。于是我继续催促她去看房，公积金取出来，贷一点款，家里支持一点，应该也能对付。

这时，这位啰嗦帝转而开启了新的咨询。“富富，能不能帮忙问问崔大师。”崔大师就是我隔壁那位紧锁眉头的价值投资者。“问他啥呢？”“现在入股市还是农历新年后？”“他炒股，我刚推荐你的都是我找他打听来的。”“我看了他专栏，好像投资都不太靠谱的说。何时入市好？”“他一个持有大量股票的人，你问这些没意义。”“总有个经验值哈。”“他买的点位都跟你不一样，你问这些没用的。”

“富富，那平安可以买吗？”“你那点零钱准备买两股是吗？”我终于逮着机会羞辱她了。一点钱操碎了心。“你还是不要炒股了，心里这么急。”

好在她从不觉得我对她的打击有多值得难过，“是啊，我就想短期利用一下，也不知道什么时候万一买房要用钱。”

我于是再次变得软下来，劝她目前就放在P2P里得了，免得折腾，尽快看房，“你们那一定有100平及以内的房子，不可能全是120平以上，不可能全城的开发商都是猪。”

她说好吧。

这样的苦口婆心过去了几个月，房子还是没买。这次借5000元仅仅只是因为家里电视机坏了，换了一个。而她爸爸不准她用信用卡支付。“到底什么时候买房啊？”我像一个岳母一样催问着她的房产证。

“再看看吧，钱还不太够呢，我在卖闲置，在公司内部卖了一个小米盒子，300元，4S也想卖掉，还有很多衣服准备在闲鱼上卖，还有个全新的空气净化器你要吗？”

瞬间有点希望她的闲置可以悉数卖光。为了手头宽绰一点，这个人已经用尽了力气。■

66

这场QQ对话数据如果被监视，监视者大概会哈欠连天，人间的菜鸟互助起来真是幼稚而低级啊！

99





## 这是让房价上涨的政策吗

文 | 崔鹏

最新的房地产政策变化会让房价上涨么？

最近一年多，关于房地产的政策出台总是这样，传媒意义大于实际意义。每当风闻此类政策变化的消息，大家都很高兴，资本市场也跟随这种兴奋作出反应。而当这些变化真的现身时，整个市场真正的变化又似乎没那么强烈。

造成这种情况的原因大概有两个：一个是制定房地产政策的有关部门最近对房地产保有一种非常谨慎的态度，即使它们想帮这个市场一把，但所做的事情在幅度上似乎宁愿稍微欠缺一点也不会做的更多。另一个，从整个投资市场来讲，大家正在把对房地产投资的兴趣转移到别的地方。那种对房地产市场消息的热衷，有点像中年人曾经乐于风月，但随着年龄增长已经没那么大实际兴趣了，不过是保持着一种形式上的热衷。

最近房地产政策的变化最主要的是减税，对于已经购买满两年的二手房卖出免去营业税。如果只把房子看成生活必需品，那么从供需的角度来看，这种措施会让整个市场供给增大——供给增大并不会造成其他什么影响，因为中国，特别是那些大城市中的房屋库存量是非常大的——整体价格会下跌，形成新的供需平衡。而把房子作为投资的人，在这时候会更加关注房屋价格是否真的上涨了——库存出清的作用很快会填平房屋投资者的涨价预期。

另外，这次房地产政策变化降低了购买第二套房的首付门槛，这一变化真正的得利者其实是那些地产商和商业银行。地产商的销售量将增大，而商业银行也会从中拿到更大比例的贷款利息。但是，预期这种市场变化不会太大。原因是，购买第二套房的人中抱持投资目的的比例比较高。眼下股票二级市场的投资更加被看好，基本分流了人们对房地产市场的关注。但还是库存问题，巨大的库存量很难推动房地产开发商开发量的真

正增长，继而像2011年那样倒逼一级土地市场的成本上涨。

总的来看，这次房地产政策变化，最大的受益者应该是那些对交易量敏感的房地产中介公司，它们会从市场流动性增强中获得更多中介费用。虽然这种流动性的增量可能是暂时的，房地产整体市场仍然要面对去库存问题。

虽然房地产价格不会再像2000年到2013年增长速度像泡足水的发财树那么快，但是投资者把购买房屋作为一种投资手段，从长期来说还是不错的。如果把房租收益考虑进去，投资房地产的收益率应该可以跑赢通货膨胀的速度——在房地产的黄金时期，投资者根本不用考虑房租问题——这也造成在未来房地产市场，是否能租个合适的价钱会更大影响到房屋价格。

作为一般投资者，投资房地产的方式在未来也会有所改变。比如说，不只是通过购买房屋获得租金和卖出房子获得差价，类似于房地产信托的方式应该有不小的需求市场——虽然关于这部分，政策的制定者始终持谨慎态度。

房地产的其他投资机会还存在于股票二级市场。那些比较出色的房地产公司的价格相对于那些价格已经涨到非常恐怖的“互联网+”公司来说，相当地便宜。细心的投资者可以看一下这些公司2014年的年报，就会发现，它们的现金流水平和盈利状况在2014年以来持续得到改善。特别是在去年第四季度，一些出色的公司，一个季度的盈利超过了前三个季度的总和。同时，“好”的公司和“坏”的公司差别也会越来越大，良币驱除劣币的趋势将更加明显。

在以后的市场中，市场占有率会逐渐集中。投资那些获得更大市场份额的公司，从长期来说会获得不错的收益。■

政策制定者会越来越谨慎，不过投资房地产并不是没有获利的机会。

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









## 从前台开始的“陈拉拉”升职记

陈晓珏是个喜欢和自己较劲的人，经过四次跳槽做到了亚太区业务拓展经理，她的经验是，年轻时应该抓住机会多尝试，经历都是有用的。

文 | CBN 实习记者 刘影

图 | darey

大学毕业后，陈晓珏的第一份工作是在法国工商会做前台。商务法语专业毕业的她想要通过与不同类型的企业打交道来深入了解法国公司。于是在完成支持性工作的同时，陈晓珏也会帮一些法国企业在中国做辅助工作，一次偶然的机会，她成功组织了一场1000多人的大型活动，这让她获得了晋升的机会。不过同一时间，她拿到了一个更有挑战的Offer——去一家法国人创办的工业咨询公司担任项目经理。

Title听起来还不错，其实最开始时公司只有老板和她两个人，一切都得从头开始。找办公室、跑税务局、开展项目，脱离了成熟的平台，陈晓珏一人揽起所有行政和运营工作。

尽管公司逐渐走上了正轨，不过始终处于小规模的业务形态，陈晓珏想要寻求新的发展。2007年4月，猎头公司给她提供了一个瑞士贸易公司采购负责人的职业机会，当时这个职位是这家企业在中国唯一的岗位，这意味着陈晓珏又要开始一次“创建”。“尽管需要独自解决很多问题，但那时让我感受更多的是单打独斗的乐趣和刺激。”之前的公司经验让陈晓珏练就了很好的心理素质，她能一人代表公司去和大型民营企业老板谈业务，也能坐几个小时公车再打黑车赶到偏僻厂区住上几晚，只为了确保集装箱的准时发出。

2008年陈晓珏通过朋友介绍来到一家法国玻璃器皿公司担任亚太采购中心运营经理——这次她终于有了自己的团队，“但很心虚，之前从来没带过人。”陈晓珏说。

当时她所在的部门正和法国对口部门关系紧张，于是陈晓珏认为自己能做的第一件事就是利用之前和法国人打交道的经验，用法

国人的思维逻辑去和对口部门沟通，让彼此的关系得到缓解，也让合作变得更顺畅。法国方面的配合让下属工作起来更加有效，于是他们也慢慢接受了这个空降的年轻领导。不过第一次转型成为管理者，陈晓珏也看到了自己的问题，“做管理一定要有更多的知识储备。”这是她当时的弱项。

于是在2010年，陈晓珏做了一个重要的决定——全职去读MBA。一年半的时间里，她把自己浸泡在各种商业案例的思考中，也慢慢发现自己在商业管理上的潜力。MBA快结束时，她进入现在的赢创工业集团实习。

“如果不是这次实习让公司看到我在商业方面还有些潜力，光凭我之前的行业背景，肯定进不了这个德国老牌化工企业。”实习接近尾声时，陈晓珏写了一份长长的项目拓展分析报告，加上她平时的表现，老板最终把一个新项目交给她，让她负责项目在中国区的推广。

“以前做采购是买东西，现在则要学会推销。”陈晓珏当时的项目是一个能将沼气提纯为天然气的新技术，中国市场之前在这方面是一张白纸，因此陈晓珏除了要和政府打交道，还要不停穿梭在行业协会、工程公司、能源机构、学术单位之间，寻找项目的发展空间。由于这个技术最终会在养猪场、养鸡场及垃圾场用到，所以陈晓珏也常往这些地方跑，“结束工作后，都不好意思再去其他的地方了，身上的味道太重了。”

两年后，陈晓珏升职为亚太区业务拓展经理，不过她依然很拼，把每一个项目都看成是对自己的一种突破，“我要为每个项目找到突破的最大值。”陈晓珏说。■

联系编辑：mengjiali@yicai.com

### 个人档案

姓名：陈晓珏  
星座：摩羯座  
学历：上海对外经贸大学 商务法语 本科  
中欧国际工商学院MBA  
职位：赢创中国高性能聚合物部  
膜产品亚太区业务拓展经理

### Q&A

CBN=CBNweekly

C=Chen Xiaojue

CBN：你是怎么做职业规划的？

C：毕业前几年没有任何规划，只是抓住一切机会学东西，愿意学任何我不会做的。我觉得一毕业去小公司是对的，有很多学习机会，不需要职业规划，除非已经找到自己非常喜欢的职业。几年之后，比如我现在，积累了一定的工作经验，掌握了一些必要的职业技能，进入了自己喜欢的大公司，做着自己喜欢的工作，和HR谈职业规划才更有意义，面对的机会和挑战也会更多。

CBN：如何在突破和稳定之间找到平衡点？

C：看个人性格吧，稳定从来不是我追求的，如果一定要排个顺序，我对一份工作的期待从高到低会是：挑战性、自主性、报酬，最后才是稳定性。

CBN：一般从哪里获取行业信息？

C：专业报纸杂志、行业会议，但我目前从事的行业比较小，我觉得最有效和不可替代的还是多和业内人士交流。





## 跳槽季又来了， 先看看雇主怎么想

综合4家机构的趋势报告，我们梳理了2015年的求职行情。在这个“金三银四”的所谓最佳跳槽期，可能得给大家泼点冷水。

文 | CBN记者 李嘉文

“金三银四”这个说法已经在公司人中流行很久了，意思是每年过完年之后——基本在3至4月，会迎来一个跳槽季，很大一部分原因是很多原本就想跳槽的人在拿完年终奖之后开始陆续离职，造成岗位空缺，于是企业急需新的人去填补，因此相对其他时间来说，在三到四月，公司人跳槽几率更高，且某种程度上更有利于和企业谈判。

《第一财经周刊》在2015年春节期间做过一个关于公司人薪酬涨幅的调查，在参与调查的1352位公司人中，42%的人认为自己的薪酬进入了一个瓶颈期，涨幅很小，27%的人表示薪酬处于不涨的停滞阶段，只有

2.3%的调查对象对现在的薪酬涨幅还算满意。这也很好地印证了任仕达发布的《2014年Q4工作趋势报告》：有37%的中国内地员工表示正在寻找跳槽的机会——的确，跳槽是促成薪酬爆发的一种重要方式。

科锐国际在《2015中国企业招聘趋势调查报告》中显得比较谨慎。报告认为，2015年雇主整体对人才的需求不是很大，打算招人的企业比例不变的同时，想要减员的企业比例反而有所上升，从2014年的17%增长为20%。科锐国际副总裁曾诚认为2009年经济危机过后，企业对于人才的需求曾经处于井喷状态，然而这几年所有行业在用人方面已经逐渐趋向成熟，对于外部的人才吸纳也变得更加谨慎，相对来说，企业更愿意花成本和精力在内部人力资源的培养和建设上。万宝盛华集团（中国）董事总经理张锦荣也持同样的观点，他认为2015年总体招聘需求还算稳定但略走下坡，很大原因是受到传统制造业的影响进而辐射到其他行业。

通过采访和获得的数据，我们发现在整体不太乐观的大环境下，企业对某一些地区、行业及职能岗位的人才需求仍有所上升，当然也有一些需求在大幅下降。本期《第一财经周刊》采访了相关的行业专家，从区域、行业及职能这三个角度来为你解读2015年的招聘趋势。





## 不同地区的招聘需求及薪酬变化

### 2015年公司整体招聘需求正在下降

根据《2015年第二季度万宝盛华雇佣前景调查报告》，在受访的企业中，12%的企业预计将招聘新人，3%的企业则预计减员，而有49%的企业表示将维持现有的员工，从整体结果来看，第二季度的净雇佣指数为+8%——净雇佣指数就是用预计增加员工的雇主比例减去预计减少员工的雇主比例——能反映未来一段时间内的就业前景，而目前这个数字是2009年第三季度以来的最低态势。科锐国际的研究报告以全年为视角，显示与2014年相比，预计增员的企业比例平稳，但预计减员的企业比例却在上升。总体来说，2015年企业对人才市场的整体招聘需求正在下降。

这与全球经济持续萎靡、中国经济增长放缓的大背景有关，很多企业从几年前的快速扩张趋于理性，将对于外部人才的吸纳转为对内部人员的优化。张锦荣认为制造业的萎缩也可能是一个重要原因，“中国的支柱产业是制造业，它的萎缩带来了服务业的萎缩，所以整体招人需求都不是很强。”

城市之间相比，北京企业的招聘需求最强，成都雇主的招聘需求最弱，上海、广州以及深圳则比较平缓。尽管成都2015年的净雇佣指数仅为+4%，但张锦荣认为，前几年制造业转移聚集到成渝经济带，城市的高速发展也带来了人才需求的增加，如今这种人才需求从某种程度来说趋于饱和，因此雇佣指数并不高，但从长期来看，成都的雇佣意愿不会下降。

### 华南地区雇主招聘需求下滑最明显

从万宝盛华的报告中可以看到，华南地区净雇佣指数为+7%，比去年同时间相比下降了10%，而这个下降幅度与华北、华东、华中及华西区相比，是最明显的。

张锦荣认为其原因在于，一直以来华南地区的支柱型产业是劳动密集型产业，2008年经济危机时华南区已经有一批粗放型企业倒闭，之后进驻的企业虽有所提升但整体水平仍然不高。而随着劳动力成本的上升，华南地区很多企业都将生产地转到国外比如越南等劳

动成本更低的地方。企业不断撤出华南区，是该区域企业雇佣意愿大幅下降的原因。

### 新一线城市薪酬涨幅大，民企薪酬涨幅高于其他类型企业

比起一线城市的快节奏及高生活成本，新一线城市提供了越来越多的就业机会，同时竞争压力相对较小，对年轻人来说很有吸引力。而从最近拿到的一些报告中，我们发现新一线城市的平均薪酬已经接近一线城市，而其薪酬涨幅甚至赶超一线城市。

根据智联招聘发布的《2015年春节后求职期中国雇主需求与白领人才供给报告》，一线城市的平均月薪为6518元，仅仅超过新一线城市600多元，尽管薪酬绝对值上一线城市仍然领先，但在“金三银四”期，一线城市的薪酬不升反降，对于想要跳槽的公司人来说不太有利，而新一线城市的薪酬则比去年同期上涨9%。

张锦荣将这一现象归结为中国在产业转移后在劳动力市场上引起的劳动力供应不足。中国的支柱产业制造业正在逐渐向新一线城市转移，由于制造业用工量最大，一旦发生劳动力供应不足的情况，雇主就会增加薪酬来吸引员工，这也导致新一线城市整体薪酬上升。根据科锐国际发布的《2015年企业薪酬调研报告》，新一线城市预期在2015年的薪酬涨幅为9%，高于一线城市，其中涨幅最厉害的城市是成都，涨幅为9.9%，西安排名第二，为9.7%。相比之下，一线城市比如北京、上海的薪酬涨幅则为8.3%。

曾诚也认同新一线城市薪酬涨幅的提升与500强企业逐渐进驻这些城市有关，但她认为中国民营企业迅速的发展态势也是重要的影响因素。在她看来，中国民营企业越来越市场化，也越来越注重人才引进和管理，这使得它们比以往更愿意拿出有竞争力的薪酬来吸引人才，而中国大部分发展较好的民营企业都集中在新一线城市，因此就带动了新一线城市的薪酬涨幅。科锐的报告也表明，在所有受访企业中，民企2015年的平均薪酬涨幅位居第一，达到9.4%，高于国企的7.4%以及外企的7.7%。





## B

## 这些行业的企业招聘需求比较大

## 运输及公共事业最需要人

万宝盛华的调查报告指出,在所有行业中,运输以及公共事业雇主的招募需求最旺盛,净雇佣前景指数达到了+11%,比排在末尾的矿业及制造业整整高出10%。同时,与去年同期相比,运输及公共事业也是所有行业中净雇佣前景指数下降幅度最小的,仅下降了3%,相对来说,受经济大环境影响最小。“政府出台了一系列经济刺激政策,其中最先受益的就是运输及公共事业。2015年高铁要建到1.8万公里,铁路投资高达8000亿元,因此跟国家城市建设及国家铁路相关的企业招募意愿会非常强烈。”张锦荣解释道。

## 近8成医疗健康企业打算招人

由于政府支持、城市化及人口老龄化等原因的影响,医疗健康行业近年来快速发展,根据科锐国际的统计,受访企业中约有77%预计在2015年招人。

实际上传统医疗行业的用人需求一直存在,比如医生、医药研发等。不过曾诚也补充道,医药行业的互联网化也使得该行业对互联网人才有了新的需求,比如大数据在医疗行业的应用就会催生出一些新的岗位,使得统计、数学、计算机等非医疗背景的人才得以进入这个领域。

从薪酬来说,医疗行业的薪酬涨幅也相当可观。根据科锐国际的统计,医药健康行业2015年的预计薪酬涨幅约为9.3%,位列所有行业的第三位,其中热门岗位为医学联络官、保健品研发和医疗器械人才。

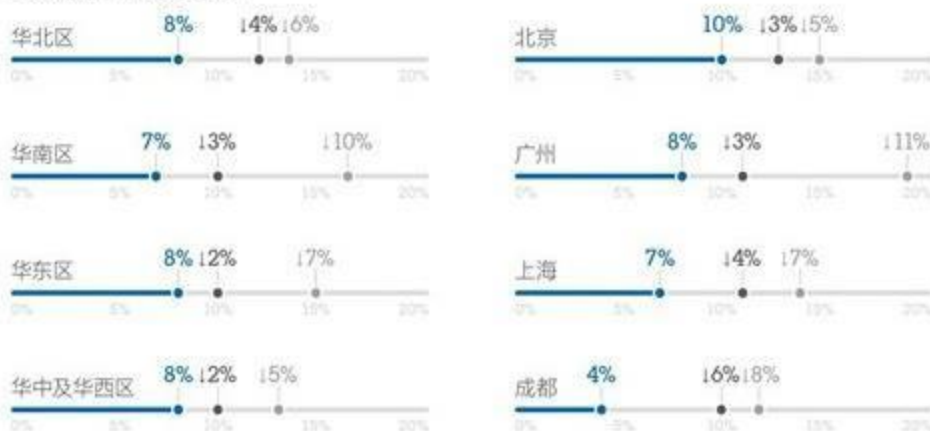
## 汽车、高技术及金融行业各有所需

除了医疗健康行业体现出很强的人才需求,汽车、高技术及金融依然是三大热门行业,预计在2015年增加员工人数的企业比例将从去年的62%分别上升到73%、73%及72%,不过在人才需求上,每个行业都各有侧重。

由于雾霾的原因,汽车行业在某种程度上受到了影响,所以目前该行业也处于转型阶段,因此在新能源汽车这个领域用人需求较大。

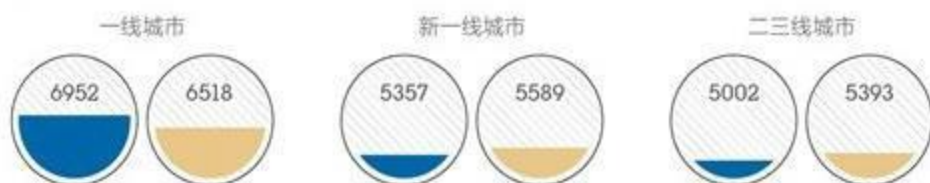
## 不同区域和城市的企业招聘需求比较

● 2015年第二季度净雇佣指数 ● 环比减少(2015年第二季度比2015年第一季度) ● 同比减少(2015年第二季度比2014年第二季度)



## 2015年春节后求职期城市薪酬变化趋势

● 2014年平均薪酬 ● 2015年平均薪酬 (单位:元)



高技术行业目前的人才需求主要集中在互联网,未来10年互联网将在中国GDP增长总量中贡献7%到22%,因此尽管该行业对人才的需求没有前几年这么大,但几个特定岗位的人才仍然很紧俏,比如数据分析和预测、云计算、可穿戴设备领域方面的人才。

金融行业中,风控岗位、和互联网结合后产生的大数据分析及产品类岗位都是该行业的热门岗位。

## 环保行业高级人才缺口大

近几年环保行业一直被人热议,从智联招聘发布的报告中可以发现,环保行业在“求职期竞争最激烈的十大行业”中排名第五,说明越来越多的人想要投身于这个行业,不过智联招聘高级职业顾问黄若珊告诉我们,由于环保行业门槛较高,从业人员不仅要有一定的工作经验,同时还要有很好的学术积淀,因此也造成了该行业高级人才的缺口较大。目前缺口人数为12万以上,未来5年可能达到50万人。其中,比较热门的岗位包括环境监测工程师、环境评价工程师等技术型人才,以及环保产品的销售人员、环境保护的社会公共事业人才等。



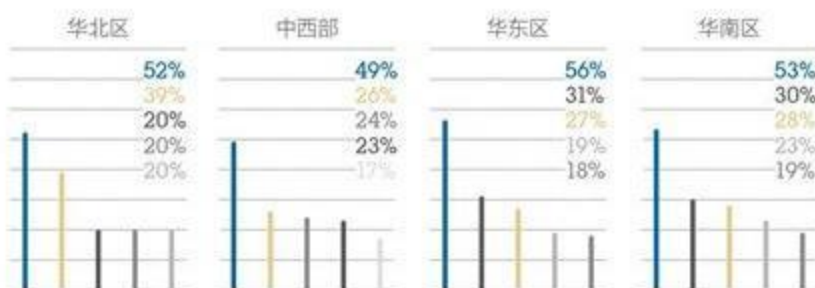
## 2015年14个行业的员工人数变化预估

● 增加 ● 减少 ● 不变



## 2015年不同区域内企业最想增员的前五大岗位

● 销售 ● 研发 ● 生产制造 ● 项目管理 ● 市场 ● 售后服务



## 2015年春节后求职期竞争最激烈的十大职业

竞争指数=简历投递数/职位量



数据来源: 万宝盛华发布的《2015年第二季度雇佣前景调查》、科锐国际发布的《2015年中国企业招聘趋势调查报告》、智联招聘发布的《2015年春节后求职期中国雇主需求》

销售、研发仍抢手,  
职能岗位竞争激烈

## 零售及金融行业的销售人才需求大

在科锐国际的报告中, 54%的企业预期在2015年增加销售人员, 其中零售业及金融业对于销售的需求最大, 预计增员的企业占到同行业的75%和68%。事实上, 我们发现除了制造及技术行业, 在大部分行业中, 销售始终排名在“最需要增加的岗位”第一名。另一方面, 从企业性质来看, 6成受访民企认为在2015年需要增加销售人员, 需求远高于外企和国企。

曾诚认为, 销售在任何时候都是一个紧缺岗位——从数据来看, 销售已经连续3年成为企业最想要增员的岗位首位, 但她也提醒, 在未来销售应该更加注重售后服务与客户关系维护, 而不单是产品本身。

## 各个行业都需要研发人才

技术应用范围的扩大和快速发展让我们的生活进入了一个新的时代, 因此各个行业都在寻求创新并转型。其中, 对创新人才依赖性较高的仍然是高技术行业, 在科锐国际的报告中, 有64%的技术类企业预计要在2015年增加研发人员。其他行业针对研发的增员速度也在逐步加快, “各行各业都需要研发人才, 比如汽

车、机械、服装、食品行业等, 就连保险行业都需要开发新的产品类型。”张锦荣告诉《第一财经周刊》。

从区域分布来看, 新一线城市对于研发人员的需求都要高于一线城市。华北地区的需求最旺盛, 39%的华北区受访企业预期增加研发人员, 这个数值比排在第二的华南区要高出11%。

## 财务、人力资源及生产运营岗位竞争最激烈

智联招聘的调查发现, 财务、人力资源及生产运营这三大岗位人才竞争激烈, 其中财务岗位平均50个人竞争一个职位。黄若珊这样解释: “这几个职能岗位门槛较低, 离前端业务比较远, 所以压力较小。另外从需求角度来看, 这方面人才往往比较稳定, 同时企业对于这类人才的需求较少, 也导致了竞争非常激烈的情况。”

对于这三类稳定但可替代性较高的岗位, 黄若珊的建议是, 谨慎跳槽。首先因为本来的岗位竞争就很激烈, 其次这类岗位往往更看重职业经验, 因此如果能长期扎根在一个企业进行经验的积累, 可以提升自己的竞争力, 对于未来的职业发展会更有利。■

联系编辑: mengjiali@yicai.com







## 中国编剧的心哪，谁能看透？

自从观众们看过更好的电视剧以及终于觉醒并且开始各种硬抵制软吐槽以来，国产编剧一直没有半点让步之意，坚持劲儿甚至都有点让人肃然起敬了。

文 | CBN特约记者 韩今凉

插画 | 唐古拉

据说一条根据北京城市地理和生活智慧总结出来的营销宝典是，在有100万居民的天通苑，一坨屎都可以卖得出去。

那毫无疑问，在这个屎状物的List上，排名靠前的一定有国产电视剧。先说明，我们并不是指所有的国产剧都状如那啥——目测富大人又要对付很多公平性声讨了——但10部里有9部都差，这产品肯定得归在次品里了吧？

国产电视剧、真人秀与国足比赛也许可以并列中国荧幕三大虐恋选项。我们当中的每一位，不管主动还是被动，似乎都不能跟这玩意儿彻底断绝关系。多年来，应该说自从观众们看过更好的电视剧以及终于觉醒并且开始各种硬抵制软吐槽以来，国产剧一直没有半点让步之意，坚持劲儿甚至都有点让人肃然起敬了。

按说一部电视剧的好坏有很多影响因素，编剧、制作、导演、演员都在其中，但眼下我们看到的这些剧非雷即神，编剧套路的无聊甚至都抢了制作过程里更多别的粗制滥造环节的风头，成为烂剧制造元素里纯在感最强的一个。

美国著名影评人罗根·希尔曾在《纽约杂志》上撰文归纳过美剧的13条编剧原则。包括从草根人物入手、把剧情设置在某个时代末期、为主角设置一名导师或手下、给ta一个家庭和秘密等等，很多套路都能在中国观众熟悉的热门美剧里找到，比如《绝命毒师》《广告狂人》《黑道家族》《国土安全》等等。

人人都同意美剧编剧技巧高明，态度专业。但看了这么多美剧，我们的编剧还是写不好一出国产剧。也许

很多平庸的创作者甚至都应该感谢审查制度，因为它也可能掩盖了大家的蠢和懒。

本来嘛，你爱看的电视剧本上就是一种用与你相近的语汇讲远处的故事。所以，再傻的剧也永远都有更傻的人来捧场，因为……你觉得离你很远的词汇离别人可能很近。你惊为天人的作品总有人不明所以，你觉得浑身恶寒的桥段也有人百看不厌。甜咸豆腐脑党都能打一架，更别说花样百出的剧目了。电视剧终究是商品，快消和方便也是一种优势，不用看字幕，不用动脑子的剧如同路边的两元店，自然有它的亲民之处，庞大的人口基数可以为太多粗制滥造埋单。

更何况，现在有一种春晚型电视剧，我们看它的目的就是为了吐槽，为了发现笑料，为了参与话题。比如被剪成大头的《武媚娘传奇》，比如新版的《神雕侠侣》。坐在屏幕前面不是因为觉得它好看，而是想看看它还能够出什么妖蛾子。让观众兴致勃勃地拼几张截图，做一个GIF，摘一段惊人的台词写成段子，都是这类剧的附加值。

虽然看不看国产剧并不能代表审美优劣，但有些电视剧从业人员反而不明白这个道理，前几天某剧导演竟理直气壮地说现代人生活节奏太快，剧情水是应观众需求放空，帮助他们借此放慢生活脚步。

你看他们多坏，赚了钱还要骂人。这样一来我们也别闲着，在沙发上炮制一个剧本好了。找不到投资，就放一场脑内小剧场，或者当做聚会的谈资吧。老话说隔行如隔山，那是没有遇到自带雷管的愚公。聪明如你，说不定一点就透。

>>





### 首先为你的人物起个好名字

在影视剧作品中，朗朗上口是最重要的。但近日在抗日剧里竟然出现了一大波设计师和声优的名字，这位编剧也得算是偷懒界翘楚了。家庭剧里名字最好简单好记，且最好是能做到用各地方言念起来也都不至于拗口。偶像剧的人物则不能太过烟火气，往诗词歌赋里扒一扒，再拆开乐器名中药名拼一下，够你写到著作等身了。大户人家记得用复姓，小家碧玉起个叠字名算对得起她了。至于反面人物，男朋友前女友的名字你总知道吧？

### 宫斗传奇靠备胎

从女主角一张白纸写起，她一定要聪明得一塌糊涂却又纯真得一塌糊涂。她一般都家庭和睦生活优渥，最好天真到买东西都不知道给钱。她自带歌舞技能，抱着寻找真爱的心进宫准备跟皇上谈恋爱。她心无城府，直到闺蜜的獠牙都露出来就差变身了，知道真相的她才眼泪流下来。女主角不管受伤多深，每次都坚持再给敌人一次陷害她的机会，才让对方自取灭亡。永远有一直深爱她的男人，生就备胎的命，却操着安全气囊的心，为她遇水搭桥，保驾护航。最后，她成长为后宫之主或一代女王，但必须内心悲苦，毕竟，不是我要当女主，是天下人都逼我当女主——三观要出奇得正。

至于其他炮灰人物，技能就比较芜杂了。经常用到的情节元素包括：众人都能熟练使用香料毒药、一只品性不佳的猫、众目睽睽之下也能推倒怀孕皇妃的绝技、实在不好弄就安排人躲在御花园偷听八卦，以及制造其他嫔妃的偷情证据来推动剧情。

### 年代戏好处说不完

所有邪门儿的故事、似是而非的乱世家国梦或者亦中亦洋的丰富卖点都可以通过年代戏来实现。这里可以有传统家庭，又有新兴组织；这里可以有电灯电话，又有琴棋书画；有鸦片青楼，也有国恨家仇。一个家财万贯后继无人的老爷，一个不省心的姨娘，五兄弟分属工农商学兵，各自为政，不用小姐爱上马夫，就已经能写满50集了。

如果你的故事背景刚好在殖民地或者租界区，可写的元素就更多了。帮派势力遇上外交豁免权，想不热闹都难。就算是实在技穷，换几套旗袍和学生装就好了。

### 刑侦政法只要不踩雷

如果资方偏爱现代类型剧怎么办？好办！不能过度渲染暴力场面，就尽快把受害者弄死；不能色情露骨，那就语带双关，想多了算你的。只要最后贪污的是副手不是书记，抓到坏人的是警察，犯罪分子最终没能逃脱法律制裁，一切都好说。观众猜不中开头，但绝对能猜中这结尾。编剧在这里可以有各种路径依赖，最后所有关于智商和创意的指责则可以全部推给总局管太宽。

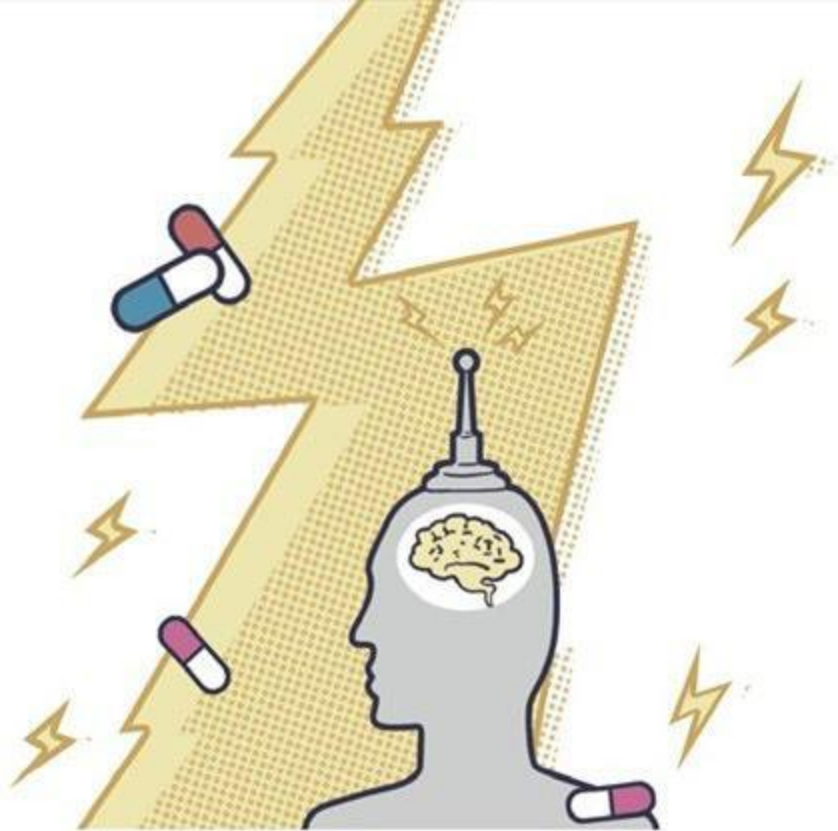


### 玄幻传奇软着陆

虽然新闻出版广电总局的条款中并没有不让写鬼，但近年来影视作品中确实新鬼贫乏。古典文学名著一向是改编的安全岛，但现在连《聊斋》的衍生作品，主人公都由鬼变成了妖精之流，以规避渲染封建迷信，强调宗教意味的嫌疑。比如聂小倩和画皮的故事，主人公的出身血统都有了质的变化。去年有编剧曾试图递交一个现代背景的玄幻故事，被告知了一些

过审的难度，事后在微信群里笑言建国后动物不许成精了，结果以讹传讹，竟被网红炒成了“广电新规”，一度成为热搜词条。现在公布一个彩蛋吧，本文作者正是这条消息的始作俑者，我在这里对有关部门惨背黑锅表示歉意并在此更正：中国并没有明文规定建国后动物不许成精，望广大动物朋友们放心修炼，不要因谣言而前功尽弃。





## 恐怖悬疑路坎坷

恐怖悬疑是小成本制作的大爱题材，与上述两条原因类似，这样的题材也有一些基本的雷区，相应的避雷针为：要么是别有用心的人从中安排，要么是药物使你产生了幻觉，还有就是最后秘密被揭晓，主人公本来就是身患精神疾病的人。总有评论说不恐怖就是国产恐怖片的绝症，那也没辙啊，你都知

道这人是精神病患者了，还跟着一惊一乍的，跟刘谦身边的董卿有什么区别？

作为跃跃欲试的创作者，我们不得不更加灵活机动，在有限的条件下尽量吓人。人家给我们关上了门，咱就打开一扇窗，连窗也不给留，那么至少为狗留着洞还敞开着。如果连狗洞都没有了，那么我们就商量下密室逃脱吧。

## 抗战衍生类型多

抗战剧作为一个母题，可以衍生出很多子题材和混合题材，比如抗战武侠、抗战科幻、抗战时装剧等。进可攻，退可守，取之不尽，用之不竭。抗战专利剧是最近新衍化出的剧种，在这类剧情中，日本人不但阴险凶狠，暴虐贪婪，还罔顾知识产权，要求获得中国某传统匠人的制香秘方、烤瓷诀窍、做扇子的手艺，甚至中华料理的大秘密。中国人民奋起抵抗，民间有侠之大者的武林高手，幻影移形、轻功点穴不在话下；军中有久经考验的神枪狙

击，百步穿杨，飞石击炮，牺牲了一家老小才发现原来自己一颗子弹就能送敌离开千里之外。至于女性就更美妙了，与敌营美艳其表，蛇蝎其中的女大佐不同，我方女战士虽然也用着防晕防水的眼线笔，SPF35的隔离霜，但头发只拉直不烫卷，关键时刻还要在脸上涂抹两道黑印以示战况紧急。人物的天赋异禀也能为作品增色不少，比如那些伟大的先知，就让一些原本默默无闻的剧家喻户晓——“8年抗战还剩最后一年，同志们一定要坚持啊！”

## 家庭亲情一招鲜

推荐一个祖传的简单套路给初学者们，这招就叫做亲情老三段。故事开始时写父亲或者母亲冷酷无情无理取闹，是个对不起母亲或者父亲的王八蛋。中间写主人公长大了，终于有力量抗衡这种冷酷无情，一举狠狠报复。正当大快人心即将走入新生活之际，忽然被告知，原来这王八蛋爹娘是爱我的呀！他做的一切都是为了我呀！最后主人公悔不当初，幸而亲人老泪纵横原谅了他，一家人重归于好抱头痛哭。

“我都是为了你好”，能度一切苦厄，化干戈为玉帛。

在国外编剧对台词精雕细琢创造经典的时候，国内某些剧组给编剧的要求是“留个口儿，插个广告”。箭在弦上，不急，我们先谈一谈植入的食用油和洗衣粉；火烧眉毛，歇会儿，再给面膜礼盒一个10秒的特写。反正是家庭剧，拖一会儿也改变不了历史的进程。

## 爱情永远能填空

不管写什么内容，只要戏不够，恋爱凑，常识不够，情话凑，人物不够，小三凑。医护人员也是人，警察叔叔他不是铁打的，地下党也得有七情六欲不是？18岁以前的人物绝不早恋，奔向工作岗位之后当然时不我待。当然了，婚外恋是一定要悔不当初的，有为之的第三者是不能有好下场的。为了惩罚一夜情，男女当事人经过切菜剁手，街头暴走，噩梦发抖，饭桌作呕，终于瞠目结舌地发现了意外怀孕的苦果，而此时，电视机前的观众多半已拍着大腿喊“我早知道了”。

这条经验活学活用，与前面的类型剧重新排列组合，将会惊喜无限。■

联系编辑：chenrui@yicai.com







## 戊戌变法的另面

戊戌变法的主要推动者康有为、梁启超，政变后避往海外，完成一系列关于戊戌变法的著述。毫无疑问，当事人的著述有着很高的价值，但他们著述的目的，不是为了探讨真相，而是其政治斗争的需要，故在其著述中有着诸多作伪。此类行动自有其合理性，但给今日历史学家留下了疑难。作者茅海建从新近披露的张之洞档案中试图还原戊戌变法的另一面。

### 01

#### 戊戌变法期间张之洞召京

这是一个重大的决定

“百日维新”前，清朝中枢有一项重大政治举动，即召湖广总督张之洞入京辅政。

中枢的情况与慈禧太后的态度是，在1861年咸丰帝去世前，安排肃顺等人为“赞襄政务王大臣”，主持朝政；咸丰帝的弟弟恭亲王奕訢与慈禧太后联手发动政变，杀肃顺，两宫皇太后“垂帘听政”，恭亲王任议政王，并主持军机处和总理衙门。这位年青的近支王公在桂良、文祥、曾国藩等人的支持下，有所振作，开创了“同治中兴”的新局面，洋务运动由此而兴。然而，慈禧太后与恭亲王的矛盾始终不断。同治四年（1865年），慈禧太后罢去奕訢“议政王”名衔。光绪十年（1884年），即中法战争时，慈禧太后更以“委靡因循”为名，罢免以奕訢为首的军机处和总理衙门的全体班子。该年是甲申年，史称“甲申易枢”。10年后，甲午战争爆发，慈禧太后在朝野压力下再度起用恭亲王奕訢，然奕訢此时已无30多年前的那股朝气，为政平和，一切以慈禧太后的旨意为归。

“甲申易枢”时，光绪帝的师傅翁同龢亦罢去军机大臣一职，仍任工部尚书，并奉命继续在毓庆宫行走。此后不久，翁改任户部

尚书，光绪二十年（1894年）再次出任军机大臣、督办军务处会办大臣，光绪二十一年出任总理衙门大臣。这些重要职位加上光绪帝的师傅，使之地位大升。

作为精明的权术家，慈禧始终认为，只能有一个人对光绪帝具有影响力，即她本人。光绪二十二年（1896年）正月十三日，慈禧太后下令撤汉书房。翁从此失去了在毓庆宫与光绪帝单独相见的机会，只能在早朝“叫起”时随军机大臣一同与光绪帝相见。

光绪二十年恭亲王奕訢重入总理衙门、军机处之后，奕訢是这两个最高机构的首领。此后不久，情况发生变化。恭亲王的身体开始出现了问题，在慈禧太后及朝廷中一班老臣的眼中，恭亲王奕訢一旦去世，朝中将无人可遏制翁同龢的权势。在此情况下，光绪二十四年三月二十九日（1898年4月19日），大学士徐桐出奏“请调张之洞来京面询机宜折”。

光绪帝收到该折后，未签署意见，当日将之上呈慈禧太后。徐桐的建议让慈禧太后足足考虑了3天，至闰三月初三日（4月23日），清廷发出电旨：“奉旨：张之洞著来京陛见，有面询事件。湖广总督著谭继洵兼署。”这是一个重大的决定，意味着张之洞很可能入京辅政。而徐桐的这一奏折，是由张之洞的亲信内阁候补侍读杨锐与其友刑部候补主事刘光第商议起草的。

### 02

#### 搭救杨锐

张之洞大约认为此案杨锐自当脱罪

戊戌政变发生于光绪二十四年八月初六日（1898年9月21日），从“张之洞档案”中可以看出，他于次日凌晨丑时即得知消息。由于与康有为之间的政见分歧，他对政变后的前景一开始并不是很悲观，反而对康的落难，有着几分暗喜。但听到杨锐被捕后，张的感受一下发生了很大的变化。

杨锐很可能是八月初八日（9月23日）早上在家中被捕的。而在初九日的下午，张之洞就得到了消息。他于酉时分别发电报给张权、黄绍箕，除要求查明原委，还希望了解慈禧太后的下一动作，并要求焚毁相关的电报函件。然仅过了几小时，张又于亥时再次发电张权，根据张之洞的判断，杨锐、刘光第等新任军机章京4人若有革职拿问的明发上谕，将不再会有新的行动，到了第二天，张之洞再发电张权，张之洞所担心的，是杨锐等新任四章京由康有为所保，这将使案情变得极为复杂。而到了八月十一日，张之洞开始行动了，档案中留下他大量亲笔电报。八月十一日寅时（上午3时至5时），张之洞发电其侄吏部主事张检：

“是否有人劾？究系何故？此外有要事速电告。如须密者，专人坐火车送至天津发电，



作者：茅海建

出版：上海古籍出版社

出版年：2014年3月

定价：68.00元

茅海建，华东师范大学历史系教授。主要著作有：《天朝的崩溃：鸦片战争再研究》《苦命天子：咸丰皇帝杂考》《近代的尺度：两次鸦片战争军事与外交》《戊戌变法史事考》《从甲午到戊戌：康有为〈我史〉鉴注》《戊戌变法史事考二集》等。

并告权。即刻复。”与此同时，张又发电此时正在京观见的湖北按察使瞿廷韶。过了几小时，张之洞又命幕僚杨文骏，发电给其兄、直隶总督荣禄的幕僚杨文鼎：“闻军机章京杨锐因康有为案同被拿问，骇愕之至。杨章京自四川学政任内，相随晋、粤、江、鄂二十余年，品行端洁，凡事最小心谨慎。此次召见，系陈右帅所保，与康丝毫不涉。囑电兄转恳荣中堂，设法保全，免受诬累。”

张之洞恳请荣禄能出面保杨。然此时荣禄已去北京，护理总督袁世凯复电，表示“遵办”，即将此意转告荣。又过了几小时，十一日亥时，张之洞正式采取行动，命瞿廷韶去找王文韶、裕禄，搭救杨锐。据瞿的回电，王文韶表示同情，裕禄未能相见。与此同时，张之洞又发电盛宣怀，请盛转恳王文韶，搭救杨锐。盛对此完全照办。张之洞的行动似起到了相当大的作用，据陈夔龙的笔记，当时主持审讯的奕劻，亦有意援救杨锐、刘光第两人，很可能就是转受他人之托。

从清晨的寅时，到夜间的亥时，张之洞的动作有如三级跳，先是由瞿廷韶“婉陈”，继而由其幕僚转求，最后方是自己出面，这一系列的动作，自然与京中的来电有关。张之洞电文中“召见蒙恩”“与康不涉”，说明他已查明康未保杨。由于得到了京城来的好消息，张之洞大约认为此案杨锐自当脱罪。

## 湘水生波，因何而起

何以昨日忽催泪

既然杨锐在光绪帝面前弹劾康有为，并欲令康迅速离开北京，那么，杨完全可以在审讯中将自己摘出，说明自己并非康党。恰也就在张之洞极为放心的八月十三日，慈禧太后恐外人干涉，下令处死杨锐等“六君子”。八月十四日，噩耗传来。张之洞收到瞿廷韶电报：“昨日陛见后，分谒枢廷，未见。便见合肥，论杨、刘事，尚谓必有分别。旋见钱密斌，已云仓猝，虑难挽回。果于四点钟遽同谭、林等同时处决。在京多称杨、刘之冤，奈内旨迫切，于午刻适由刚相奉密旨立办。措手不及。”

该电说明李鸿章等都认为杨锐、刘光第“必有分别”，此案由刚毅奉密旨“立办”。张之洞得报后，随即发电张权：“芝艾同焚，奇冤至痛。到部数日，所闻何供？峤曾劾康，想必供明。何以不理？何以昨日忽催泪？”张之洞急切想知道，杨到刑部后的审讯过程，“峤曾劾康”是对杨最为有利的情节，可他为何会遇难呢？张之洞不理解审判的结果，亟想知道杨锐遇难前的遗言。他此时还不知道，杨锐、刘光第等人是不审而诛。直到第二天晚上，八月十五日亥时，张之洞发电黄绍箕：“叔峤恐系为杨崇伊所潜害，望详加考究。黄遵宪实是康党，都人有议者否？”此日原本是中秋佳节，张之洞却在悲痛中度过，且以悲为恨而记仇于杨崇伊、黄遵宪等人；且在极为悲痛之际，指责昔日的朋友黄遵宪是康党！这在当时是一个很大的罪名。又过了几天，八月二十三日，张之洞又发电为杨锐收尸的乔树枏：“肖岩到否？思永扶柩何日行？如需费，速示。湘水生波，因何而起。漾。”

“思永”，杨锐之子杨庆昶的字。杨锐的棺柩由杨庆昶、杨悦一路送行，由北京经西安至家乡四川绵竹安葬。至时，张之洞会想到什么，能做些什么？两年后，光绪二十六年（1900年），张之洞另两位得意门生、总理衙门大臣许景澄、袁昶在极端保守派的鼓噪下被杀，张又会想到什么？又能做些什么？这是一条伤痛的河，从这位“忠臣”的心上淌过。

## 新书速递



### 压力测试

作者：[美]蒂莫西·F·盖特纳  
出版社：中信出版社  
出版年：2015年4月  
定价：58.00元

作为纽约联邦储备银行的主席和奥巴马的财政部长，盖特纳在这部回忆录中，带领读者领略金融危机的台前幕后，解释他如何作出各种艰难抉择以及在政治上不受欢迎的决定，用以修复一个破碎的金融体系。



### 士大夫政治演生史稿

作者：阎步克  
出版社：北京大学出版社  
出版年：2015年3月  
定价：75.00元

帝制中国的官僚政治由拥有人文教养的儒生文士承担，“文人”和“官僚”一身二任，由此塑造出了一种“士大夫政治”。本书探讨的是它的衍生过程和这种政治文化模式的特点、机制。



### 余生皆假期

作者：伊坂幸太郎  
出版社：新星出版社  
出版年：2015年2月  
定价：28.00元

这本小说有作者伊坂幸太郎一贯的风格。作者能把暴力凶杀写得仿如日常生活般轻松，又能从不经意的对话中迸发鼓舞人心的强大力量。他想象力丰富，擅长多线条叙事，故事看似一团乱麻，结尾却常令人高呼过瘾。

联系编辑：fuqiaolin@yicai.com





Ruth Shapiro: 亚洲企业领袖协会(ABC)创始人、高级顾问, 亚洲慈善与社会中心(CAPS)首席执行官, 专注于亚洲慈善事业及非营利事业管理方面的实践推广。编写有《真正的问题解决者: 社会企业如何用创新改变世界》一书。

## Ruth Shapiro: 找到你感兴趣的领域

① 你眼中谁是真正的问题解决者? 商业方式是解决社会问题的最好办法吗?

真正的问题解决者, 是能在社会多年来沉积的老问题上看到机会、找到解决方案, 并将想法付诸实践。通过身旁的社会现象看到真切的社会需求, 并基于此做出创新。我不认为是商业, 而是使用商业工具。跟企业一样, 非营利组织也需要好的战略、管理、财务系统。这些都是我们能在商学院学到的商业工具, 运用在公益领域也很重要, 能帮助我们专业化和有组织化, 提升效率。

② 你为什么以亚洲的公益事业领域为主?

在我十几岁时, 读到了诺贝尔文学奖得主赛珍珠的小说《大地》, 里面描述了中国农民的生活, 我明显感受到一种不同, 对亚洲包括中国产生了浓厚兴趣。随后学业也是以亚洲研究为主。

③ 做一件既可以营利、又是正确的并能够回馈社会的事挺难的。如何在其他人看到问题的地方, 看到机会?

社会企业可能是做好事赚钱两不误, 也可能是企业化的单纯非盈

### 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

陈文茜 作家、媒体人

利组织而已。要么是产品有益, 要么是这个过程帮助他人。例如我有个北京的朋友运营着一家社会企业, 从大公司拿到废料, 雇农民工制作成漂亮的包。他没赚多少钱, 但给了别人工作。还有的就是产品本身带来益处, 如可供落后地区使用的太阳能厕所。

④ 在社交网络上, 有很多微公益活动, 个人参与时要注意什么?

社交网络在这个领域有3个作用, 一是当发生事故时, 可以快速知晓、捐钱物或甚至自己跑过去; 可以认识做公益的优秀代表, 直接支持他; 还有更好地监督这些公益组织, 类似郭美美事件, 让滥用这个系统变得更加困难。各个领域总会有坏人存在, 互联网帮助监督, 这是个扬善惩恶的好武器。将来, 很重要的机制是让人能够方便核实这类活动。

⑤ 最近接触或了解的有意思的社会企业项目有什么?

一个是叫D-lite的公司, 生产小的太阳能LED灯, 卖给非洲等没有电力的地方。还有泰国曼谷一家叫Cabbages and Condoms的餐馆, 创始人想鼓励人们使用安全套, 里面所有装饰都是用安全套做的, 他再用餐馆赚的钱继续支持这项教育项目。

⑥ 你觉得中国的公益事业有哪些问题和挑战?

钱和人。找到在这些组织里贡献的人才不容易。我对年轻人的建议是找到你真正感兴趣的领域, 公益不是一项简单的工作, 还是要从心底出发。

⑦ 最近印象深刻的书籍是?

我刚读了The Unwinding: An Inner History of the New America讲的是美国正面对的难题; 小说类, 我刚读了一本很棒的The Orphan Master's Son, 关于朝鲜的, 让人很震撼。

⑧ 有什么是你早年深信不疑, 如今深表怀疑的事情?

我年轻时觉得只要足够努力, 做好事情, 就会成功。现在我知道, 有时还有很多其他因素, 不论你多么努力, 还是会有障碍让你失败。尤其对女性来说更加如此。不过还是得保持奋斗。

⑨ 过去的生活中有什么让你遗憾的事情吗?

我总希望自己可以做更多, 但时间在流逝。我觉得有时并没有将时间利用充分, 很多事都比想的花费更多时间。不过, 如果再来一遍, 可能也是做同样的选择。

⑩ 如果可以不计成本, 你最想实现的愿望是什么?

人类想出办法解决气候变化问题, 还有, 我想减掉10斤(哈哈), 还希望我的中文更好。





# 第十六届上海国际汽车工业展览会

The 16<sup>th</sup> Shanghai International Automobile Industry Exhibition

## AUTO SHANGHAI 2015

创新·升级  
Innovation for Upgrading

### 主办单位:

中国汽车工业协会  
中国国际贸易促进委员会上海市分会  
中国国际贸易促进委员会汽车行业分会

### 承办单位:

上海市国际展览有限公司

### 欧洲地区协办单位:

德国慕尼黑国际博览集团/  
IMAG国际交易会及展览会有限公司

### 批准单位:

上海市人民政府

### 特别支持单位:

中国机械工业联合会

### 支持单位:

中国汽车工程学会

### 欲知更多信息, 请联系:

上海市国际展览有限公司  
Shanghai International Exhibition Co., Ltd. (SIEC)  
Tel: (86-21) 6279 2828 / 6386 7534  
Fax: (86-21) 6545 5124  
E-mail: guchuntingauto@siec-ccpit.com

中国国际贸易促进委员会汽车行业分会  
CCPIT Automotive Sub-Council  
Tel: (86-10) 6857 1415  
Fax: (86-10) 6859 5076  
E-mail: autoshanghai@auto-ccpit.org

### 售票热线

团体购票: (86-21) 6279 2828 转 259  
个人购票: (86-21) 962288 962388

上海欢迎您@吉祥四叶草

### 展览会日期:

2015年4月22日-4月29日  
媒体日: 2015年4月20日-21日

### 展览会地点:

国家会展中心(上海)  
(崧泽大道333号)

### 官方网站:

<http://www.autoshanghai.org>  
<http://www.china-autoshow.com>

### 观众咨询电话:

(86-21) 962288 (24小时多语种服务)



赢之有道

搜索

THEVENTURE.CN

# 赢之有道



CHIVAS LIVE WITH CHIVALRY

芝华士 活出骑士风范

乐享美酒需理性

酒精度：40%vol