

● 民生银行进了社区, 后来呢?

● 当开发者遇见Apple Watch

● Airbnb中国房东什么样?

CBNweekly

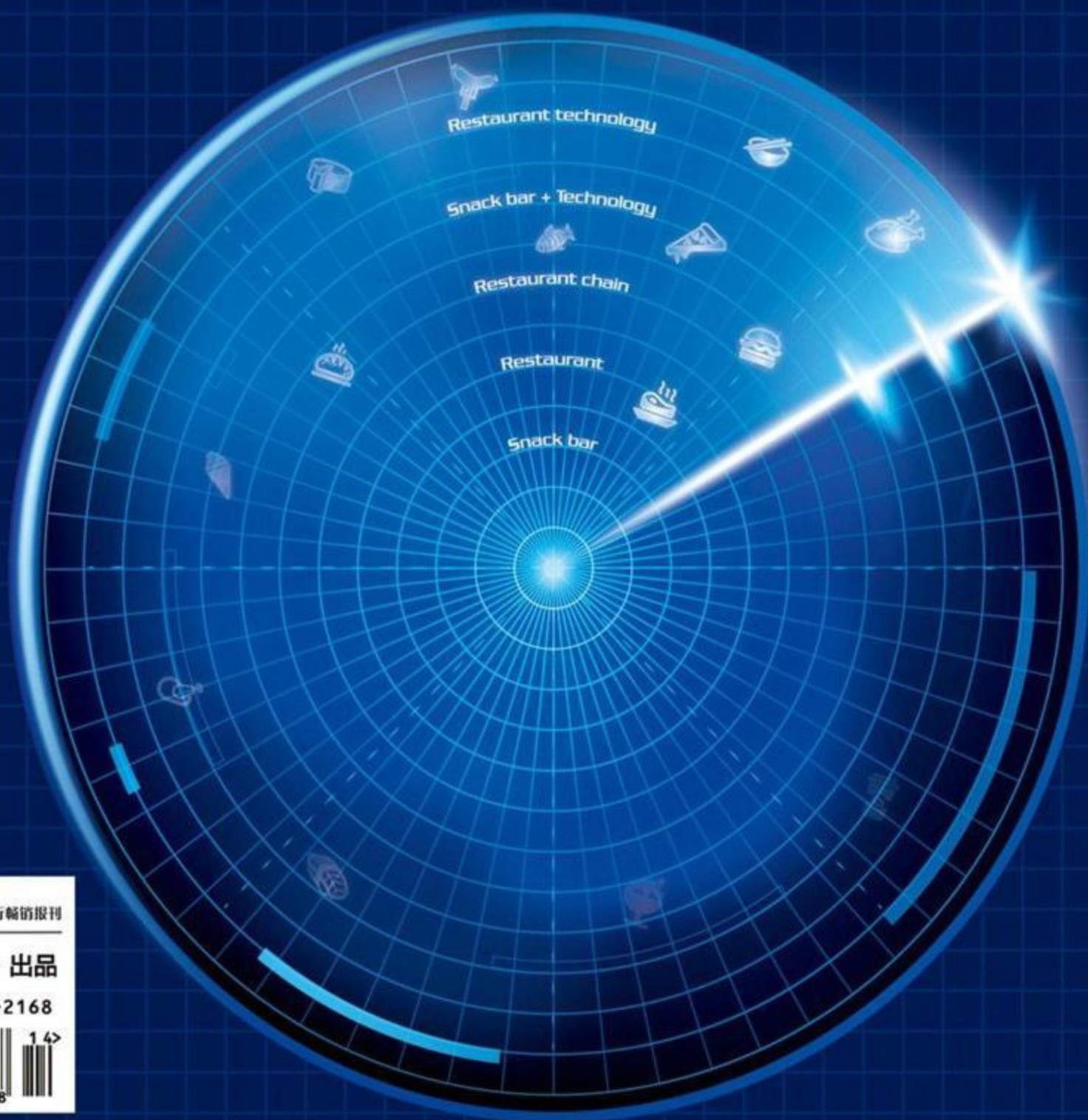
每周出版的商业新闻杂志

第一财经周刊

2015.04.20 (逢周一出版)
2015年第14期 (总第349期)
人民币定价 RMB 12元
港币定价 HKD 30元

吃的半径

资本、极客和创业家, 进入了不够性感而又古老的餐饮业。
他们如何利用技术扩大我们吃的半径?



中国邮政发行情报报刊

第一财经·出品

ISSN 1674-2168



南京西路CBD 极致豪宅新风向



实景图



关注微信



www.grand-summit.com.cn

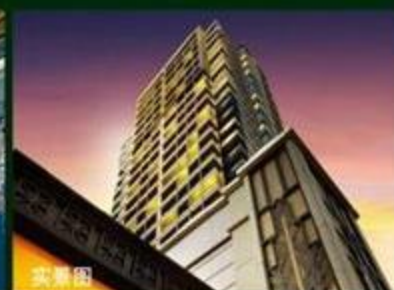
2015年一季度销冠,准现房热销加推

嘉天汇,傲居南京西路CBD板块,隐于静安繁华中。嘉华国际联袂国际设计大师 Steve Leung 梁志天先生,及众多高端品牌,精心打造至臻豪宅。

荣膺2014年度及2015年一季度上海单价9万以上、总价1700万以上豪宅榜单双料冠军!景观准现房,载誉加推,续写豪宅巅峰传奇!



实景图



实景图

贵宾专线: (8621) 5238 2333 接待中心: 上海市静安区新闻路1999弄



示意图

THE
PALACE II
—— 嘉御庭 ——



关注微信

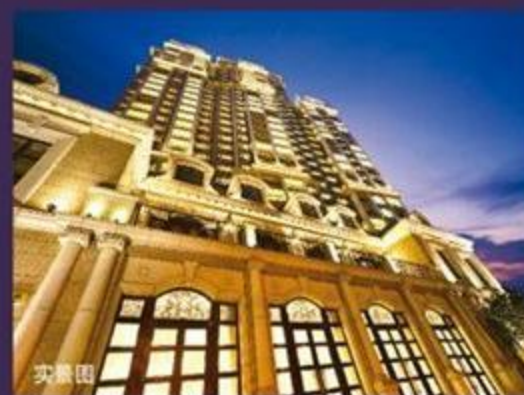
www.the-palace.com.cn

城中传奇·嘉御庭二期载誉登场

嘉御庭，静享上海繁华璀璨，拥揽建国西路百年风情万种，延承法式尊邸华贵魅力，领衔徐汇中心地段最具标志性豪宅。

嘉御庭二期，以最经典法式风情，再一次馥郁绽放法香传奇，一个新的香榭时代即将华彩启幕。

贵宾专线: (8621) 6466 3333 接待中心: 上海市徐汇区建国西路236号



实景图

In 2015

CBNweekly
第一财经周刊



¥12/期 × 期50年 = ~~¥000~~

涨价不是我们的风格
订阅全年还是 = ¥399
还有一书、一刊、一车跟你走

订阅全年《第一财经周刊》还可同时获赠以下精美礼物



《移民就那么简单》
¥15



2015年《汽车族》
¥240



精美车模一辆（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

下杂志
XIAZAZHI.COM

北京市区上门收订电话 400 811 0021

上海市区上门收订电话 400 811 0021

广州市区上门收订电话 020-22198901

深圳市区上门收订电话 0755-83265916

What's Up

20 April 2015



抢占餐桌 封面故事

这些公司是从技术角度设计运营流程的,它们用手机上基于位置的信息来提高送餐的效率,也通过用户在网和应用程序上订餐的行为来了解更多信息,它们能比传统连锁餐饮行业更了解自己的用户究竟是谁,偏好如何。

——记者 徐涛



做社区里的生意 大公司特写

作为银行服务与社区业主的联络点,社区银行有时也被称为金融便利店。它和传统银行网点的区别除了规模和运营成本更低,更重要的不同在于后者的开设需得到监管机构严格的审批。

——记者 朱宝



Apple Watch, 中国的开发者是怎么 看待它的? 快公司新闻

过去数月间,苹果召开了多次会议,邀请包括中国开发者在内的数百名开发者参加。开发者们需要搞明白的问题是,Apple Watch如何和他们的产品巧妙结合起来。

——记者 张睿



在Airbnb上当房东 New New Style

越来越多的中国Airbnb房东在上海、北京等大城市诞生了。这些暂时寄居在另一种生活中的体验强烈吸引着旅行者,也影响着中国3500名房东的生活。

——记者 林若茹



数字时代的新闻 编辑室应该什么样? 炫公司

2012年出版《大西洋月刊》的Atlantic Media公司推出了数字化商业新闻平台Quartz,投入了1000万美元。如今,Quartz平均每月的独立访客量能够达到1090万,做到这一切,它仅仅用了两年多的时间。

——记者 张晶



How To Get CBNweekly

在内地及香港的41处机场;

30个省会城市的火车站候车室;

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

本刊已通过 在以下机场官方VIP贵宾室发行:

北京、上海、成都、杭州

订阅及发行咨询电话: 400-811-0021

(工作时间段: 周一至周五, 早九点至晚五点)



微信读者俱乐部



iPhone版杂志订阅



iPad版杂志订阅

订阅、发行及投诉

短信平台: 18210358978

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

邮箱: zkfaxing@yicai.com

发行客服QQ: 2667408148

新闻职业操守举报电话: 010-65006088

读者来信与投稿请寄: letters@yicai.com

Pause

美洲峰会上的历史性见面

与欧盟峰会相比,美洲峰会在媒体的报道中一直都是一个比较边缘的会议。甚至美国媒体更热衷于报道它的花边消息而非会议本身。但这一次,古巴的出现让一切变得不太一样。

古巴曾被称为是美洲峰会的“裂痕”。这一切源自于美国对古巴所实施的50年的封锁政策。1959年古巴革命胜利后,美国政府就开始对古巴采取敌视态度并在1961年和古巴彻底断绝外交关系,并实施经济、金融封锁和贸易禁运。截至2013年4月,对古巴造成的直接经济损失超过1.1万亿美元。在美国的强硬态度之下,古巴也一直不被批准参加美洲峰会,进而引发了阿根廷、乌拉圭、哥伦比亚、委内瑞拉等国的不满。

但从去年起,转机出现了,奥巴马不断向古巴释放出友好信号。在逐渐缓和的氛围下,4月11日在巴拿马城,奥巴马和古巴领导人劳尔·卡斯特罗第一次见了面。两人各自表现出友好且放松地握了握手,并如大家预期的那样一致表示“这是一次具有历史意义的会晤”。

奥巴马还在首脑人发言峰会上表示,美国对古巴政策转变是整个地区关系的“转折点”。另外,美国务院已就是否将古巴从“支持恐怖主义国家”名单上删除完成评估,结果很快就会公布。

现在,奥巴马将历史翻到了新的一页,但他会接着书写一段新的历史吗?事实上,大部分美洲国家并不这么认为。

与和古巴日渐缓和相对的是,美国前不久才刚刚对委内瑞拉官员实施制裁。这有些矛盾的局面使得一些拉美国家领导人更愿意把奥巴马个人与美国国家意志区别开来。对他们来说,2016年即将到来的美国总统选举是一个巨大的未知数,很难保证未来美国会继续像奥巴马说的那样,介入美洲大陆其他国家内务的时代就此结束。







Lives

那个为时装创造音乐的人

在大部分的时装发布会上，人们都会专注于模特身上服装的设计、裁剪、面料，甚至现场的灯光。但在三宅一生的秀场，人们可能还会在意音乐。

三宅一生的秀场音乐一直以来都是由日本音乐家和田永负责的。无论何时，看和田永的演出都是一件惊人的事。和田永善于运用旧显像管电视机、盘式磁带录像机现场创作音乐。他称这组另类的乐器为Braun Tube Jazz Band。演奏时，他会将身体作为工具，通过用手划过屏幕的各种效果来触发电子音乐。这种另类的演奏风格恰到好处地为三宅一生的秀场增添了一层魅力。

当然，作为音乐家，他不仅仅属于三宅一生，譬如在4月9日西班牙巴塞罗那Sonar+D这样的音乐节上，人们同样可以看到他的演出。他不仅是一个懂得时装应该是什么声音的人，更是一个充满颠覆性的前卫音乐家。

Lives at a Glance

伐木/5月2日—5月3日/天津大剧院/《伐木》
根据奥地利托马斯·伯恩哈德创作的同名小说改编，由波兰弗罗茨瓦夫剧院演出。在《伐木》中，一群曾经参加过“非正式波西米亚团体”的老朋友举办了一场艺术晚宴。但在晚宴中，一名宾客突然死亡，晚宴最终变成了一场守丧。参加者并没有纠结于斯人已逝，相反的，他们呐喊出被掩藏的无意识的恐惧、呼号、伤害和诉求。《伐木》的导演是克里斯蒂安·陆帕，他是欧洲戏剧奖得主，被誉为欧陆剧场界的巨人。

The Magnets人声合唱团音乐会/4月18



Business+

20 April 2015

Commonweal

纽约用Wi-Fi取代电话亭

今年10月,竖立在美国纽约市5个区的9133座老旧公共电话亭将全部被淘汰拆除,取代它们的将是一批全新的Wi-Fi基站。

随着智能手机和平板电脑的普及,公共电话亭的作用早已不在,人们更希望获得的是能够让他们随时上网的Wi-Fi服务。在这一趋势下,去年纽约市市长白思豪(Bill de Blasio)提出了用无线网络基站取代公用电话亭的计划。这个项目由一个名叫CityBridge的公司负责,该公司技术和设计部门负责人Colin O'Donnell介绍说,这些基站将会被设计成带有屏幕的竖长条信息亭,每个基站信号覆盖半径为45米,人们可通过基站发出的Wi-Fi信号免费上网,或是通过信息亭的触摸屏拨打国内电话。基站还设有充电器,并支持260种不同语言的操作。

除了能提高在纽约街头上网的便利程度,白思豪说,基站的电子屏广告收入还能在12年内创造超过5亿美元的经济效益,并增加100至150个就业岗位。

Commonweal at a Glance

全球植被面积在增加 / 澳大利亚联邦科学与工业研究组织近日表示,得益于中国大规模的植树造林活动和部分地区降雨量的增多,近10年来全球植被总面积有所增加,这一变化扭转了此前全球森林面积持续减少的趋势。这项研究发表在最新一期的《自然气候变化》期刊上,由澳大利亚科学家领导的研究小组通过卫星测量地球发射的天然电磁波,并对近20年来的卫星数据进行分析后所得。

荷兰打算关闭红灯区 / 荷兰是欧洲第一个允许合法嫖娼的国家,在阿姆斯特丹的红灯区,性工作者在橱窗里招揽生意的做法也成为了当地的一种特色。不过最近,阿姆斯特丹当局为了整顿该区的街道,关闭了115个红灯区的橱窗。但这一做法很快招致了不满。4月9日,阿姆斯特丹的约200名性工作者及她们的支持者走上街头,抗议市政府为整顿市容实施的这项举措。他们批评政府没聆听业界声音。

日—5月30日 / 上海东方大剧场、广州大剧院等 / The Magnets一共有6个人,他们所演唱的是一种被称为阿卡贝拉的仅用人声创造出来的无伴奏合唱音乐。不过,这支乐团一改阿卡贝拉大多演唱教会音乐的传统,在融合英伦风格、爵士、流行等音乐形式后形成了一套独特的摇滚曲风。

Alexandra Burke巡回演出 / 4月21日—6月16日 / 英国伍尔弗汉普顿大剧院、布拉德福德阿罕布拉剧院等 / Alexandra Burke是英国选秀节目X Factor第五季的冠军。她的演唱爆发力十足,出道单曲Hallelujah一天之内就卖出了10.5万张,成为欧洲在24小时内卖出最多专辑纪录的保持者。





Exhibition

安东尼奥尼, 流行的起源

从4月8日起到7月19日, 位于巴黎的法国电影图书馆会举办一场回顾已故意大利导演安东尼奥尼的纪念展出。

安东尼奥尼就是那个在“文革”期间拍摄了纪录片《中国》的导演。他被公认为在电影美学上最有影响力的导演之一。在这场展出中, 人们有机会看到安东尼奥尼生前创作的电影胶片、原始剧本以及他的一些私人照片、物品和信件。在展出的同时, 图书馆还将连续展映《红色的沙漠》《呐喊》《蚀》《旅客》等多部安东尼奥尼的电影作品。

安东尼奥尼是第二次现代电影思潮的代表, 他一生都在对电影的表现手法和风格进行创新的探索, 例如在1974年的电影《职业: 记者》中, 他用一个安静、平稳的长镜头颠覆了传统戏剧化的表现方法。法国电影图书馆馆长Serge Toubiana说, 安东尼奥尼让电影有了一种全新的样貌。

Exhibition at a Glance

时装的呼唤 / 4月4日—4月30日 / 芝加哥Rymer画廊 / 早在15世纪的绘画中, 狗就经常出现在人们的腿上或身边。在这个名为《时装的呼唤》的展览中, 美国艺术家Herb Williams成功地把LV、Gucci等时尚品牌融入其用成千上万支蜡笔做成的15个小狗雕塑中, 用另类的方式探讨了作为时尚符号的小狗元素。

当代艺术中的毕加索 / 4月1日—7月12日 / 德国汉堡市堤坝之门美术馆 / 展览以毕加索为主题, 却没有一件展品出自毕加索之手, 有的是200余件受毕加索风格影响的当代艺术作品。事实上, 此次展览旨在为观众展现毕加索对后世艺术家的深远影响。



触屏技术

TISSOT T-TOUCH EXPERT SOLAR

天梭触控系列太阳能款

太阳能动力来源，指尖轻触可体验天气预报、高度计和指南针等20项卓越触屏功能
创新，源于传统

T-TOUCH.COM

T+
TISSOT

LEGENDARY SWISS WATCHES SINCE 1853

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



Speeches at a Glance

如果澳大利亚政府逼我们纳税的话，我们将反过来逼澳大利亚人民用微软那个糟透了 Bing。

——语出自Google CEO拉里·佩奇。Bing躺着也中枪。

这种事通常每30亿年左右才会发生一次。

——向来稳定的美国国债最近大幅波动，摩根大通CEO杰米·戴蒙警告说这可能是下一场危机的信号。

不是美国发明的，更不起源于德国，而是来自中国。

——《赫芬顿邮报》4月8日的报道认定，汉堡的祖先来自中国秦朝，名叫“Rou Jia Mo”——肉夹馍。

我们不会跟百度打这种低级的口水战，我们会用一系列的实际行动，用法律的武器，在国家机关的职能范围内展开长期谋划，抗战到底！

——4月7日，百度官方微博发布《关于部分百度推广客户遭受莆田健康产业总会恐吓的声明》后，莆田健康产业总会回应道。

不该因为一些政府机构在做错事而改变自己的行为。

——4月5日，美国中情局前雇员爱德华·斯诺登在莫斯科秘密接受了喜剧演员约翰·奥利弗的采访。采访中，斯诺登说美国国安局拥有有史以来最强大的监控能力，却不会运用在美国民众身上这个说法就像是在说“我在用枪指着你的头，我不会去扣动扳机，相信我。”不过他强调反对民众因为政府的监控而改变生活习惯，例如停止分享个人图片等。

Speech

2030年终结极度贫困，现在是最后的冲刺

4月8日，世界银行集团行长金墉围绕着世界银行2030年终结极度贫困这一目标做了一番讲话。他认为，对于这个15年后的目标来说，今年或许是最关键的一年。

“2015年将是近期记忆中对全球发展最为重要的一年。今年7月，全球各国领导人将共同讨论如何为未来数年的优先发展重点筹资。今年9月，全球各国领导人将制定2030年之前的一系列可持续发展目标。今年12月，各国领导人将根据各国政府做出的缓解气候变化协商拟定一项协议。

“到2030年，我们很有可能需要增加40%的能源，并面临40%的淡水短缺，这种能源压力还可能因气候变化而进一步加剧。我们估计，发展中国家每年需要增加1万至1.5万亿美元用于基础设施建设——道路、桥梁、铁路、机场、发电厂和海水淡化设施。

“我们今年所做的决策，以及我们在未来几年结成的联盟，将帮助确定我们是否有机会达到在短短15年内终结极度贫困的目标。”





当你获悉更多信息 病人就有更多希望

我们了解,你关心的是能否在救治病患时,快速做出综合有效的治疗方案。飞利浦监护仪内置云平台可开放连接医院网络,快速定位患者临床数据及影像资料,并整合更多第三方医疗软件及诊疗设备,将各种信息整合于一个屏幕,助你在病患床旁信息在握,便捷决策。

创新  为你

PHILIPS



The Who

希拉里·克林顿

4月13日, 67岁的美国前国务卿、前第一夫人、前参议员希拉里·克林顿宣布参加2016年美国总统大选。当然, 鉴于希拉里很早之前就透露了参选打算, 这一消息并不令人意外。目前的民调显示, 高达81%的民主党选民表示对希拉里抱有好感, 希拉里很可能轻松赢得初选胜利, 代表民主党竞选总统。但希拉里也有显著的劣势, 就是“邮件门”和克林顿基金会“捐款门”。



马克·平克斯

社交游戏公司Zynga 4月8日宣布CEO唐·马特里克正式辞职, 仅担任公司非执行董事长的创始人马克·平克斯将重新回归, 担任CEO一职。平克斯表示, 他的回归主要是为了加速Zynga在动作策略等热门游戏类型的创新进程, 并加强公司在投资与并购等核心领域的能力。



黄丽松

4月12日晚, 香港大学公布, 学校首任华人校长黄丽松教授4月8日在英国去世, 享年94岁。消息宣布后, 香港大学赞扬黄丽松对香港贡献良多, 在任14年间, 港大学生数目由4000人增加到8000人。黄丽松在香港接受教育、二战期间入读香港大学, 并于1972年至1986年担任香港大学校长。



肯尼·汉德卡莫

4月6日, 特斯拉CEO艾伦·马斯克宣布F1赛车首席机械师肯尼·汉德卡莫(Kenny Handkammer)将加盟特斯拉。马斯克说, 汉德卡莫加盟后将对服务型大众汽车继续革命化改进。汉德卡莫在专业赛车行业工作了近25年, 曾与迈克尔·舒马赫合作, 后来成为了F1车队红牛车队的首席机械师。

Top-list

美国高薪雇主

2013年, 美国年薪的中位数是3.55万美元, 受经济环境的影响, 2014年, 该数值只有小幅上涨。不过, 也有些公司的收入出奇地高。近日, 24/7 Wall St.基于Glassdoor的数据评选出了高薪10强, 它们的薪水是全球范围内的企业薪水的4倍。让我们看看它们都在哪些行业吧。

01.世达律师事务所 薪水中位数: 18.2万美元。行业: 法律服务。该公司有1800名律师分布在全球23个办公室, CEO支持率达100%。

02.Netflix 薪水中位数: 18万美元。行业: 互联网视频。Netflix过去一年成长很快, 是流媒体娱乐产业的代表公司。

03.博斯 薪水中位数: 16.2万美元。行业: 咨询。是首提出“管理咨询”概念的公司。2014年3月博斯与普华永道合并为思略特。

04.科尔尼 薪水中位数: 16万美元。行业: 咨询。该公司的客户有2/3是全球500强企业、政府和非营利组织。

05.麦肯锡 薪水中位数: 16万美元。员工数: 1.9万。行业: 咨询。麦肯锡的员工超过1万人, CEO支持率达97%, 员工满意度高。

06.盛德国际律师事务所 薪水中位数: 16万美元。行业: 法律服务。这件律师事务所成立于1866年, 是上榜企业中历史最悠久的。

07.波士顿咨询 薪水中位数: 15.8万美元。行业: 咨询。波士顿正处在扩张期, 预计2012年至2022年, 它的员工数量会增加19%。

08.Mozilla基金会 薪水中位数: 14.8万美元。行业: 信息技术。旗下火狐浏览器目前的市场份额在PC浏览器行业排名第四。

09.Good Technology 薪水中位数: 14.75万美元。行业: 咨询。它的CEO支持率仅有51%, 员工对与高层的沟通稍有不满。

10.Altera 薪水中位数: 14.72万美元。行业: 计算机硬件制造。在前十名中, 它是唯一上榜的制造企业。

我的移动之选

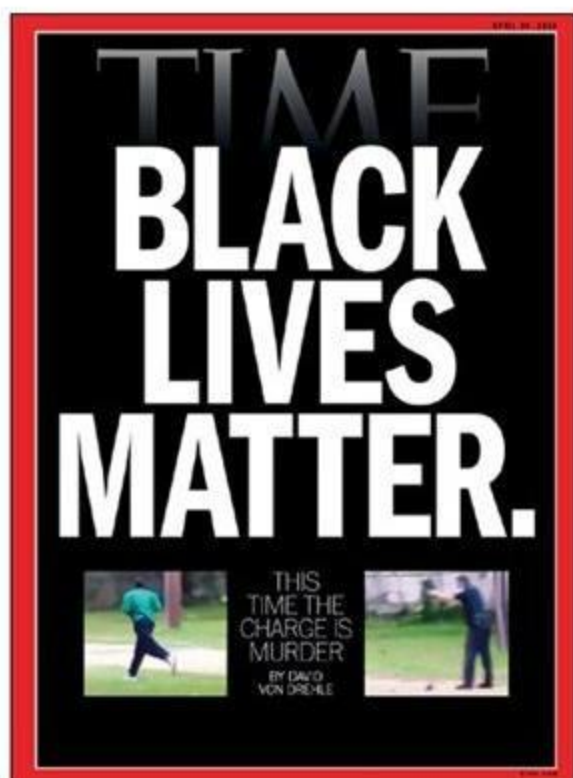
内有出色性能，外有时尚设计
体验全新的三星快速、安全、时尚便携式 SSD

三星便携式 SSD **T1**

samsung.com/T1

SAMSUNG

SAMSUNG



Media

1.《时代》2015.04.20

开枪那一刻

在一个星期六的早上，美国南卡罗莱纳州北查尔斯顿的一个名叫斯拉格的警察在追捕嫌犯斯科特时朝其连开8枪，嫌犯随即倒地，不幸身亡。

我们能够了解到这些是因为上百万人拿着智能手机，而其中的一个将这一切录了下来。

这一事件迫使美国痛苦地审视黑人在执法过程中的处境问题。在4月4日枪杀发生后的第三天，视频被公之于众，斯拉格随即被逮捕并被指控谋杀。斯科特家属的律师班贝格质疑道，“如果没有视频将会怎样？”找到这个问题的答案非常重要。因为在视频出现之前，有很多类似的案子不了了之，甚至警方都未留下记录。斯拉格供称，开始只是询问斯科特刹车灯的问题，后来冲突升级了。

在整个美国范围内，警察和黑人之间的纠葛都是个问题。但联邦政府在解决这一问题上几乎无所建树。司法部在寻求更大的权力来确保可保释的民权行为，但这种做法本质上也只是事后诸葛亮。修复这种关系需要一城一池的努力，一个部门接一个部门的转变。

南卡罗莱纳州这个惨案的严重后果应该让警察和要求变革的抗议者站到同一战线上。怀疑和恐惧的减少能让每一个人受益。每个人都有兴趣利用培训和技术来减少开枪的次数。无论你是谁，当你看到斯科特倒下时，你会发现问题所在。这就是朝解决问题迈出了一步。



2.《经济学人》2015.04.11

希拉里代表什么？

4月12日，希拉里·克林顿宣布参加总统竞选。她觊觎这个最高职位已经很久了。爱尔兰最大的博彩公司帕迪鲍尔下注她有91%的可能性在2016年入主白宫。然而，上一次她也看似稳操胜券，结果证明并非如此。到目前为止，还没有出现比她更具竞争力的民主党候选人，但到选举还有很长时间，即使赢得提名，面对共和党杀出的人选，不管是克鲁兹还是布什，她都很难说有必胜的把握。最近，对外国战争和奥巴马监控政策大力抨击的保罗也加入了选战。希拉里一开始是被看好的，所以值得思考的是：她到底代表什么？



3.《彭博商业周刊》2015.04.13

可怜的美国国税局员工

美国国税局的工作从来就不轻松。国税局内有8.4万名员工，他们通常很少跟外界提及自己的工作，也很难交到朋友。他们在一座毫不惹眼的大楼里辛苦卖命，因为门口挂牌匾的话可能会招来仇恨。自从共和党2010年开始把控国会，该机构的年度预算下调了12亿美元。今年一年，它可能还要削减至少4.6万个审计岗位。公司的客服部门也受到了影响。3月末，报税季能胜任应答电话客服的人手不足40%，而10年前这个数字是83%。所有在国税局供职过的人都说，他们每天都凭着一丝责任感去上班。没有他们的努力，联邦政府就要关门了。



4.《明镜》2015.04.04

罪与疯

是凶手、病人还是自杀者？我们似乎很难给德国之翼失事航班的副驾驶安德烈亚斯·卢比茨归类。作为一个长期接受精神治疗未果的精神病患者，他固然值得同情和宽恕，但一想到149名受害者及其家属的伤痛和损失，那他无论如何仍是个罪犯。针对卢比茨的责任问题，德国掀起了一场大讨论。的确，卢比茨患有严重的抑郁症，但他完全可以选择放弃驾驶飞机，对可能存在的风险予以规避，可他却反锁驾驶舱蓄意坠机。他很清楚，这一行为决定了机上其他149人的命运。因此，要如何称呼他，人们可能仁者见仁智者见智，但他绝对不是同其他149人一样的受害者。



5.《吉卜林个人理财》2015.04

将你的商业想法变成百万现实

摩城唱片的创始人贝里·高迪在1959年决定创立这一唱片品牌时有一个优势，他的家族已经创立借贷机制，为家族企业提供种子基金。高迪借用了800美元。如今，他个人净资产总值预计超过3.25亿美元。现在，这样的朋友和家人变成了众筹网站上数以百万的用户。众筹同样也是吸引私募股权投资人注意的一种好方式。想要把自己的事业做大的企业家拥有很多借贷的选择，比如使用众筹、私募和个人基金。只要自己的产品够好，而且有创业的恒心，再稍微加上一丝幸运，你也能创造价值上百万美元的商业帝国。

——编译 金丹、周佳蕾



AUTO SHANGHAI

第十六届上海国际汽车工业展览会

The 16th 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)



为什么不是丽华快餐？

李海

editor@yicai.com

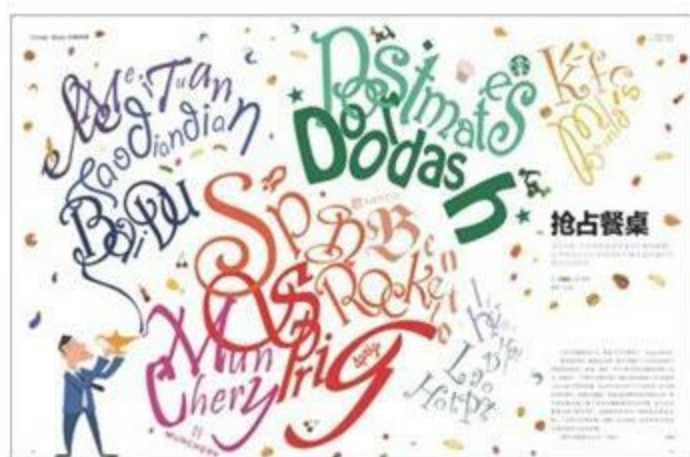


微信读者俱乐部



第一财经周刊+通用版
电子杂志订阅

最近几年，无论是创业者还是投资者，看起来都对这个领域兴趣大增。无论是Munchery还是SpoonRocket，都已经获得了上千万美元的投资。



时间永远是最稀缺的。有时你对一个餐厅的评价完全取决于你肚子有多饿。商家们只要做到又快又好，就可以抢占一个拥有弹性的巨大市场。

本期封面故事从这样一个现象切入：越来越多的资本涌入了这个古老的行业，旧金山地区已经成为一个天然实验场。Munchery、Sprig、SpoonRocket，这些创新的模式也许各不相同，但都在尝试改变传统餐饮业的形态，比如让你在6分钟内品尝到某位大厨的手艺。

中国也能看到一派火热的景象——几大外卖App正在热战，让你可以选择更多，吃得更便宜，上面列出的很多餐厅可能只有一个厨房。

像星巴克这样在全球拥有2万多家位置极佳门店的大公司，也开始担心上述所谓的破坏式创新了：随着点对点交通方式的改变，未来消费者极有可能不会在它的门店过多停留。它刚刚联合了一家外卖平台来抵御竞争。

与徐涛讨论这个选题时，我们谈到了丽华快餐。北京和上海的公司人都熟悉这个外卖品牌，20元、30分钟，就能吃到口味还不错的一顿工作餐，它的呼叫中心不错，也有自己的网站。我们现在看到的这些创业公司，跟这家诞生了20多年的公司到底有什么本质上的不同？主角为何不是丽华快餐？

从扩张方式上来看，丽华快餐代表了一种传统路径，它想要得到更多的利润只有两条路可以走：其一是雇佣更多的人，其二是提高产品价格。这是令其增长缓慢、阻碍其规模变大的致命伤。而只有那些可以扩大规模的玩家才会成为市场的赢家。

Munchery也有其重资产的一面，有大厨，也有配送人员。但它不同的地方在于一个类似Uber的技术平台。假如再看像饿了么这种外卖平台，就更像是资源的整合者，它连厨房也没有，也不生产任何东西，除了跑腿什么都不必做。

可以肯定的是，跑腿这种职业早晚会被更高的生产力消灭的，就像码头和流水线上的工人一样。但假如借助共享经济或者技术手段，Delivery也可以变成一种可以横向扩展的能力——专业公司有办法把效能发挥到最大。类似饿了么的创业项目在中国有更现实的一面。在这里，最方便获取的丰盛资源是跑腿的人。你可以理解为它利用这种丰盛创造了一种近于免费的服务，让各类餐饮品牌都乐于聚集在上面，而这一点就产生了平台的价值。当然，这也变相降低了产业的进入门槛，让各大外卖平台看上去非常同质化，除了打价格战拼补贴，可能别无他法，就像打车市场的初始阶段一样。

我们的文章还会提到，当年麦当劳用特许经营和连锁模式解决了传统餐饮业的规模问题，到目前为止，它的前后厨、外卖系统及供应链系统也像福特的流水线一样具有效率。但在一个服务为王的时代，像麦当劳这样的连锁餐饮想让顾客更满意，即创造更高的生产力，却变得越来越难了。这也是新一代餐饮创业者们的看点。

不过，餐饮市场始终存在一个半径，这是它不那么性感的原因之一。聪明的公司在想方设法利用技术的手段去扩大这个半径，提高自身的生产力——它们会让你吃得更好、更便宜。■



鉴于您无法选择您的邻座， 我们采用了独立通道设计。

乘坐商务舱，享受舒适的飞行体验。

名仕专席座椅为您提供宽敞空间之余，亦可为您提供专属的私人空间。

独立通道确保您不会打扰到任何人，更不会被其他人所打扰。

配备更大的屏幕，更先进的音频、视频点播系统，让您即便置身万米高空，也可以像在家一样，自由享用独立娱乐系统，体验宾至如归的服务。



Excellence in Flight

KOREAN AIR



XIAZAZHI.COM



37 | Giant 大公司特写

做社区里的生意

把银行的服务开到社区里,实现金融产品与服务的渠道下沉,民生银行描绘的“社区大家庭”美好前景,正在遭遇怎样的现实考验?

What's Up 3
Pause 4
Lives 6
Commonweal 7
Exhibition 8
Speech 10
The Who / Top-list 12
Media 14
编读往来 24
全球商业报道 70
硅谷为什么偏爱Slack / Farhad Manjoo
“老年”得志 / Abby Ellin

Giant 大公司

42 / 新闻 / 如家纠错

升级和颐,推出新的中端品牌如家酒店精选,如家要在这个市场缩小和竞争对手的差距。

44 / 新闻 / 市场遇冷,宝马“先知”

45 / 新闻 / 英特尔夹缝求生

46 / 技术

太阳能飞机,能快一点到下一站吗?

相比传统的晶硅电池,薄膜技术或许是实现“个体发电”更可行的方案——前提是,它先要解决转化效率等问题。

Fast 快公司

50 / 新闻 / Apple Watch,中国的开发者是怎么看待它的?

专门针对智能手表做开发的应用并不多,用户在手腕上究竟需要什么样的应用,适用于什么样的场景,开发者也在试图搞明白。

53 / 快公司 / 跟着聪明人炒股

股票雷达看到了移动互联网时期股票投资者的新需求:快速决策、交易。

56 / 创业 / 从一个公众号开始

利用自己经营的微信公众号“大玩家”,张磊开始了互联网金融的创业,他希望做的不仅仅是理财,还包括生活消费。

Star 炫公司

58 / 炫公司

数字时代的新闻编辑室应该什么样?

Quartz颠覆了很多人对媒体的想象,这会让它最终有利可图么?

61 / 炫公司 / 爱马仕为何能保持增长?

精英奢侈品的定位和对这一形象的维护能力,帮它抵御了寒冬。

64 / New New Style 在Airbnb上当房东

把自己的房子设计成各种风格,接待来自全球的陌生人,还有不菲的收入,这听起来很酷,只是要做好准备,有时麻烦也不少。



世界有多大 心就有多大

惠普助力聚贤打造亚洲最大 数字媒体产业基地

“借鉴惠普助力美国梦工厂的成功经验，我们相信在惠普的帮助下，我们构建亚洲最大数字媒体产业基地的设想指日可待。”

—— 福建安溪聚贤数字科技有限公司



HP ProLiant WS460c Gen9 刀片工作站服务器，
基于英特尔®至强™处理器

极致虚拟 极速渲染

HP ProLiant WS460c Gen9 刀片工作站服务器
满足用户对高性能图形处理的需求

- 搭载英特尔®至强™ E5-2600v3 处理器，主频高达 3.5GHz
- 高达 2.4TB 硬盘容量
- 1TB DDR4 内容
- PCI-E 3.0 X16 显示接口

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

英特尔®和英特尔®至强™是英特尔公司在美国和其他国家/地区的注册商标。

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



英特尔®至强™



28 | Cover Story 封面故事

抢占餐桌

没有时间,但依然想要高质量的午餐和晚餐?这些创业公司正试图用技术满足越来越忙的现代人的需求。



CBN 商业评论 商业就是这样

73-80

74 / 商业就是这样

Galaxy S6为什么还能创纪录? / 董晓常

75 / 创业成功学 / 你会用互联网买房吗 / 高宇雷

76 / 对话

不为特定的市场做设计 / Alessandro Sartori

中国制造需要混合动力 / Daniel Harari

78 / 报告 / 包装CEO的方法

80 / 酷生意

把热情写入你的计划书 / Richard Branson



Points 观点

16 / 编者的话 / 为什么不是丽华快餐? / 李洋

26 / 宏观 / 外储下滑是个坏兆头吗 / 崔鹏

27 / 全球 / 经济与大选 / Paul Krugman

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

82 / 富大人话题 / 借毕福剑聊个天 / 富大人

83 / 理财专栏

4000点,投资者该做什么 / 崔鹏

84 / 公司人 / 从学霸到技术猎头

86 / 职场 / 工作4年了?要注意咯!

90 / 话题 / 买房的心思又活络了吗? 莫慌!

94 / 书摘 / 压力测试

96 / 十问

陈文茜:我要么沉默,要么说真话

封二-P1 嘉华(中国)
P9 天梭
P11 飞利浦(中国)投资有限公司
P13 三星便携式SSD T1
P17 大韩航空

P19 惠普服务器
P21 阿里斯顿ARISTON
P49 花旗银行
P89 苏州国际精英创业周
封底 上海太阳岛度假酒店



GENUS PREMIUM EVO
冷凝壁挂炉

 **ARISTON**
阿里斯顿

您身边的“专业采暖管家”

设计 — 施工 — 调试 — 保养

400-671-0188



下杂志
XIAZAZHI.COM

阿里斯顿深谙中国家庭全方位舒适需求,创新推出GENUS PREMIUM EVO冷凝壁挂炉。搭载冷凝、变频双向节能科技,高效余热回收利用,智能按需供暖,尽享舒适无负担;拨打400-671-0188管家热线,设计、施工、调试、保养一站式服务上门,全程全天候贴心管家相伴,舒适体验全面升级,省心更暖心!



关注官方微信

www.ariston.com.cn

CBNweekly 第一财经周刊

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

出品 Produced by
上海第一财经传媒有限公司

出版单位 Created by
《第一财经周刊》编辑部

发行人 Publisher
黎瑞刚 Li Ruigang

出版人 Producer
周峻 Zhou Jun

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

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

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

视觉中心总监 Creative Director
戴喆骏 Dai Zhejun

新媒体总监 New Media Director
刘春 Liu Chun

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

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

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

发行总经理
Distribution General Manager
陈东皓 Chen Donghao

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

采编 Editorial

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

大公司主编 Editor
赵嘉 Zhao Jia

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

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

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
李溯文 Li Chaowen
林仲曼 Lin Zhongman
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 Juntong
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)
李善慧 Li Ronghui (硅谷记者)
张晶 Zhang Jing (纽约)
赵慧 Zhao Hui (东京主笔)
姚芳沁 Yao Fangqin (伦敦记者)

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

实习记者 Intern
王水 Wang Shui
江敏 Jiang Min
张菁 Zhang Jing
周理瑶 Zhou Liyao
顾加敏子 Gu Jiaminzi
朱煜霄 Zhu Yuxiao
胡晨希 Hu Chenxi

采编部行政主任 Editorial Operating
徐如 Xu Ru
流程编辑 Process Editor
李黎 Li Li
编务 Assistant
于扬 Yu Yang
校对 Proof Reader
李超光 Li 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
陈千 Chen Qian
景毅 Jing Yi
蒋亦哲 Jiang Yizhe

图片编辑 Photo Editor
马赛 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
申联 Shen Yi
8610-65002106
广告部行政助理 Advertising
Operating Assistant
苗丽荣 Miao Lirong
8610-65925008-620
李婉微 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
王露 Wang Xuan
13764476607
孙丽华 Nelly Sun
13817905737
刘江 Liu Jiang
13764962320

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

华北总监 Northern China Director
尹佩华 Yin Peihua
13901025367

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

图片合作 Pictures
CFP / 东方IC / 华盖创意 / 路透社 / Corbis
内文字体提供 Fonts

本刊所使用方正字体经方正集团授权使用 方正集团

法务 Legal
本刊常年法律顾问: 吕红兵
国际刊号 ISSN 1674-2168 | 国内统一刊号 CN31-2010/F | 邮发代号 4-816 | 发行范围 公开

版权声明:
本刊编辑部保留一切权利, 如欲转载
须获本刊编辑部许可。

所有编辑记者邮箱除特殊标注外为
姓名全拼@yicai.com

微信读者俱乐部



商业故事和精彩话题

过刊免费，最新五期之前的所有杂志



使用方法:

- > 进入官网: www.cbnweek.com, 注册账户并激活订阅码
- > 进入“第一财经周刊+”App, 用注册账号登录
- > 点击“设置”, 进行“订阅管理”恢复订阅
- > 等待提示后进入书店即可下载杂志

《第一财经周刊》电子订阅码

一次付费，同步阅读权益，iPhone/iPad/Web版通用

可以自用，亦可送亲友



通用版

新媒体 New Media

电子版主编 Digital Project Lead
刘春 Liu Chun

电子版主编助理
Digital Project Lead Assistant
张蕾 Zhang Lei

技术总监 Technical Director
刘宏锦 Liu Hongdi

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

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

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



iMarket Studio

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

策划副总监 Deputy Director of
Planning Department
周岚 Zhou Lan
8621-52138632

活动副总监 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
利丰雅高印刷(深圳)有限公司
北京利丰雅高长城印刷有限公司
上海利丰雅高印刷有限公司

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

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

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

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

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

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

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

华南总监 Southern China
Regional Director
林贻 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
邵崎玲 Shao Qiling
18126206886



更正及致歉



①第348期创业《帮你快速敲定晚餐》一文中，“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。”正确应为“这种机器造价不到一万元”。

在此更正，向相关人士道歉，并向读者致歉。

微博互动专区



陈亚军Jun: 仲量联行这份《中国城市60强》排名，和2014年各城市GDP排名基本吻合。只看GDP扯淡的砖家天天没事做，赶脚《第一财经周刊》的排名更具说服力，毕竟是从多方面综合来排名的。

RE: 谢谢推崇。

zZ杂草Zz: @第一财经周刊，大家都在做免费的内容推送，这个时候你说要收费是不是说不过去啊？[来自一个被免费惯坏的用户的心声]

RE: 我们很快也会有免费内容推出，到时怎么选看你自己喜好吧，长文章还是

值得深阅读的。

江湖人称老谢: @第一财经周刊 说亚马逊在天猫开店，精英商店能在×丝消费的平台站多久，我比较拭目以待！亚马逊这一步棋走得怎么样，值得探讨，也应该让时间印证……

RE: 是啊，先别急着判断。

黄小样很做作: @第一财经周刊 我只想问，为什么崔鹏这么年轻，这么帅，就是副总编辑了呢？

RE: 你真的不是崔老师的托吗？:) 因为他上镜啊。

产品销量如何预测？



首批Apple Watch从4月10日开始接受网络预订，各大分析师都给出了自己的销量预测数值。那么这些数字是怎么算出来的呢？

——Clarke

销量作为衡量企业营收的重要指标之一，也是各大投资机构分析师研究报告的重要内容组成。分析师一般会为某类产品建立财务模型，运用回归分析法进行预测是常见的手段，也就是根据自变量和因变量的历史数据，来建立回归分析方程，从而计算出预测结果。

历史数据越充分，预测模型会越准确。这适用于已经上市多年的产品，比如发展成熟的汽车行业，在供应链各个环节和消费市场都有完整的调查和记录，便于分析师建立有效的模型并对其进行验证。其中销量是因变量，影响销量的多个因素就构成自变量——这往往包含非常复杂的市场因素，包括产能、价格、需求量等。这些因素从不同方面影响着销量，对应着统计学上的多种模型。比如比亚迪新能源汽车2013年和2014年销量分别为3129辆、2.0972万辆，海通证券由此预测2015年的销量是7万辆。

然而，Apple Watch是苹果公司进入的全新领域，没有任何历史数据可以参考，这为预测增加了难度，再加上苹果公司并未公布库存量，这让Apple Watch的市场反响更加扑朔迷离。尽管如此，各大分析师都给出了自己的预测，加拿大第四大银行BMO的分析师Keith Bachman认为，今年Apple Watch的销量将达到1900万只，而来自Piper Jaffray的分析师Gene Munster给出的估计则较为保守，2015年的总销量将为800万只。

分析师们首先要考虑的因素是行业趋势，智能可穿戴行业的增长意味着Apple Watch的市场基础。根据市场调研机构CCS Insight的统计，2014年可穿戴设备的销量是2900万部，到2018年会增长到1.72亿部，届时智能手表将占到这个市场的44%，而Apple Watch是否能成为这个市场重要的推动者，将直接影响其市场地位。比较已有智能手表品牌的业绩，如Pebble，也能间接预测Apple Watch的表现。

产能和出货量是影响销量的直接因素。凯基证券分析师郭明池号称预测最准的苹果分析师，因为他深入苹果供应链，所以能对苹果所发布产品及其销量做出相对精确的预测。早在今年1月，郭明池在其报告中称，Apple Watch将于2015年第一季度出货，预计首季度销量280万只。

透过市场调查可以了解消费者市场的需求。Munster一直以来都有在做关于消费者对Apple Watch购买意愿的调查，他抽取了1000个美国iPhone用户，长期跟踪之后，发现2013年9月，这些人中有10%对购买Apple Watch感兴趣，现在跌到了7%。

销量预测存在太多的不确定因素，所以对分析师来说，更重要的是不断根据变化的市场来随时调整变量，定期回顾分析模型的有效性，才能做出更为准确的预测。

《第一财经周刊》记者 林若茹

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



负能量太多了

富大人, 您好!

非常冒昧地来信打扰, 只是看了您在2015年4月6日的《第一财经周刊》中的文章《随便你们谁是歌王》, 非常有感触, 所以来信与您探讨。

首先申明, 我看文字很少关注作者, 我觉得吸引我的应该是文字本身, 而不是作者, 因此大多数情况下, 我看完了文章并不知道作者是谁。但此次例外, 因为您的个人信息留在了文末, 正是在我阅读完了停下来思考的时候看到的, 因此我第一次在阅读完了认真关注一下作者。

看完您的文章, 整个人都感觉不好了, 于是停下来好好想了想, 又从头读了一遍, 才发现整篇文章满满的都是负能量, 读完给我的感觉就是一句话: 我对什么都没有兴趣, 你们爱咋样就咋样! 当然, 每个人都有自己的爱好, 有自己喜欢或者不喜欢的东西, 您不关注电视剧, 不关注综艺节目, 这我理解, 事实上我个人也不怎么关注的。

但是您在公开发行的刊物上, 花这么大的篇幅, 难道就是为了告诉大家您对这些事情不感冒, 或者抱怨一下自己对生活没有激情? 我想您不至于这么无聊, 而读者可能也不太在乎您的兴趣爱好。那么, 这篇文章的价值究竟何在呢? 总不至于就是为了传递这种玩世不恭的负能量吧?

个人水平有限, 可能没能了解您文章的精髓。不过因为看完之后真的心情瞬间不好, 所以才跟您念叨一下, 算我发神经了。

祝工作顺利!

谢谢!

——黎明

RE: 分歧看起来不少。比如什么是正能量? 什么是玩世不恭? 我要说的, 不是对一切失去兴趣, 而是对“水平有限的一出戏”的不耐烦。对比10年前, 如今的不耐烦指数上升了。虽然时间不可避免地即将或者正在被浪费, 但内心有了不情愿。不再是大手笔虚掷时光的人。这是一点这个阶段的感受。有很多人的确看一段文字, 读一些书, 喜欢从文中获得一些有用的讯息, 或者希望有振奋感, 不过, 我写不来这样的, 也不打算投其所好。最后, 不必因为区区小事, “整个人都不好了”。

专业选择与就业

一财君, 您好。自高中就是一财的忠实粉, 但第一次写信提问。我是一名大二工科学生, 由于国内的研究生考试提前, 因此我们这些大二的学生提早纠结起来, 纠结着报考什么专业, 与此同时, 发现自己真的有些脱离社会, 我们渴望了解各类专业对应的行业情况, 综合性格与现实判断自己是否真的适合某个行业。不知一财君能否在杂志中提及相关信息给予援助。谢谢!

——Pearl

RE: 这一点不用担心, 我们会呈现丰富的行业信息。不过了解行业信息的目的, 最好不要局限于确定考研方向噢。

表达一下

Hi Fu编辑, 我妻子特喜欢你的文字, 怎么个喜欢法呢? 我订的杂志, 每期到手她第一个要看, 直接翻到最后就看那一页! 那架势, 俨然成为你的铁丝了。当然, 我也喜欢看, 不过我是从头至尾, 看到最后才看。题外话, 我订这杂志N多年了吧, 我隐约感觉你是我家, 我姓“扶”, 呵呵! 加油!

——扶样银

RE: 不是本家, 不过差不多啦。多谢这份欣赏。不过感觉你是来秀恩爱的:)

一点意见

3月30日那期P32以《冰雪奇缘》为例, 说美泰收益颇丰(内有提及今年1月的报道, 我订阅了全年但邮局没补发), 而在3月16日那期P80, 却说美泰并未因《冰雪奇缘》而大赚一笔并导致授权转移至孩之宝。同一时间段同一家公司对于同一个授权IP的开发怎么在不同主题报道中就成了不同结果? 上些数据吧, 不能一会儿东一会儿西忽悠人啊。

——贝

RE: 谢谢你的细心。今年1月《Elsa拯救了迪士尼》提到的授权给美泰是2014年的事情, 3月16日的“商业就是这样”中提到的转移授权, 发生在2015年春天。

物流问题

亲爱的一财君:

你好啊! 我是武汉的一名毕业生。我不是经济学专业的学生, 但长期看CBNweekly。我觉得它不仅讲述现今商业的模式, 一些公司的长短板, 也通过一些名人的创业经历去激励像我一样初出茅庐的人。对我来说, 真是很大的帮助。我看到这个世界上正在发生什么事情, 对于我来说有什么样的影响; 我看到技术的创新带给行业的影响; 我看到商业巨星对现状的分析和眼光。

每周花时间阅读它, 理解它, 我感觉好满足。去年CBNweekly涨价啦! 对于我来说, 是贵了很多。于是我萌生订阅的念头。我去了解了下订阅的情况: 订阅一年399元, 但是由于到武汉可能需要4至6天。作为一本周刊性的杂志, 不应该让它在路上待得太久。我订阅它, 不单单是因为它丰富的内涵, 还有就是它的新鲜。我相信没有人会喜欢过期的杂志。所以请一财君考虑CBNweekly的物流状况, 让每一个读者能快速收到, 开心地阅读它, 这样的杂志才能与时代接轨。

祝你越办越成功!

——look

RE: 谢谢你每周花时间阅读它、理解它。物流方面的很多事情并不受我们控制, 你也可以考虑订阅电子版。

高考前夕的话

亲爱的一财君, 你好! 我是奋战在高考前线的高中生, 已与一财君结缘四年。在紧张的学习之余能与如期而至的一财君邂逅实在是一大幸事。6月将至, 理综很重要, 阅读自己喜欢的书同样重要! 初次来信有3个问题:

1. 对于一些人关于涨价的疑问, 我的理解是: 白菜涨, 房价涨, 删减广告认真办刊的CBNweekly怎么就不能涨。

2. 希望一财君多发表一些涉及学生的文章, 读者里学生群体毕竟不小。

3. 热衷于经济的我应如何判断自己适合哪个专业? 望一财君能不吝赐教, 最后, 祝越办越好, 也祝自己高考顺利!

——Anancylxn

RE: 直接报考经济类吧。至少大方向确定了。祝高考顺利。

本周我推荐



猫戏老鼠

图为英国一户人家的主人拍下他家猫调戏小鼠鼠的过程。小鼠内心是崩溃的。

推荐人: 英国那些事儿

上榜理由: 旋转跳跃我不停歇, 喧嚣看不见, 你沉醉了没。

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



外储下滑是个坏兆头吗

新兴市场经济体外汇储备年度统计20年来首次出现下滑,但这和1998年已有不同。



3月底,国际货币基金组织(IMF)发布的数据显示,新兴和发展中经济体2014年的总体外汇储备为7.74万亿美元,较2013年减少1145亿美元。这是自1995年IMF对该数据进行详细统计以来第一次出现负增长。

1998年的亚洲金融危机破坏非常剧烈的一个原因是,很多亚洲新兴市场经济体的外汇(也就是美元)储备有限,所以在往后的20年里,很多国家都把增加外汇储备放到一个相当重要的位置上。眼下又逢美元升值周期,外汇储备的减少不禁让人有点心惊肉跳。

对这个数字变化的市场解释是:第一没什么,第二这还只是个开头。

说“没什么”的原因是,新兴市场经济体在过去的一年为了稳定本币而抛售美元,以对冲美元升值带来的本币汇率的不稳定。而且,其中还有一些特殊的国家,在整个统计系统中所占比例很大。比如俄罗斯,这个巨大的资源型国家为了稳定由去年年底的地缘政治问题引发的卢布危机,大量抛售外汇和黄金储备。去年下半年俄罗斯的外汇储备因此减少了1/4,大概1200亿美元。中国也由于汇率问题,将外汇储备从去年年中的4万亿美元减少到年底的约3.8万亿美元。

不过根据当下美国经济复苏程度和新兴市场经济状况的对比,外汇储备流出还只是第一季。以后新兴市场经济体外汇储备流出可能成为一种新趋势。

这主要是因为美国经济在全球经济体中表现得远好于其他经济体——包括新兴经济体、欧盟国家以及日本。美国的就业率持续上升(虽然最近美国非农就业率不如市场预期的数字,但相信这是短暂的),工资指数也随之上涨。美联储主席耶伦因为顾及全球资本

情势,最近关于加息的表述相对于2014年年底更加模糊,但相信越来越明确的通胀趋势会促使美联储在今年第三季度首次加息。这种经济状况以及货币政策取向,和其他经济体继续大规模增加流动性以逃避通缩深渊的做法正好相反。

美国属于大陆类型的经济体,美元升值在现在的情况下虽然会影响其出口,但是对投资的吸引更加利于美国经济增长。由于美国经济体量巨大、美元在全球贸易和资本交易中的超汇地位,美元和美国经济的正反馈效应会让其他经济体的规模由于外汇资本的撤出而收缩。特别是以大商品出口为主要外贸形式和外债占比比较高的国家,资本撤出会造成这些国家主权债的发债成本上升,而因此产生的连锁反应有可能造成更大的系统经济问题。

由于中国决策层对资本一贯的谨慎态度,最近20年中国通过外贸顺差建立起了非常坚实的资本防火墙——3.8万亿美元外汇储备——而且主权债占GDP的比例并不高,所以对投机外汇资本的外逃抵御能力比较强。但是,经济体外部经济环境整体不乐观与内部经济下行可能性变大,对经济的整体造成破坏性的概率也不小。

其中中国内部债务杠杆高企和经济决策层如何解决这种高杠杆所造成的社会成本上升,已经成为关键问题。

今年3月财政部公布的地方债置换计划就是个谨慎而且有建设性的尝试。这个计划简单来说是一个把原来的高利率短期债置换成较低利率长期债及规划,而且这个做法也有利于解决新的《预算法》下的新老地方债如何划断的问题。

在2014年的宏观经济事项中,主语基本被央行和发改委占据了。在那一年,央行也通过其多种多样的货币工具体现出了非凡的创造性。中央决策层经常提到的“积极的财政政策”起到的作用似乎不多。在2015年,中国货币政策继续“两难”的情况下,以财政部为主语的宏观经济事件应该会有所增加,这可能是中国经济转型中更富实践性的问题。■



GLOBAL

全球 | Paul Krugman



经济与大选

“聪明”的做法是在任期的大部分时间里，让自己治理的国家处于毫无意义的萧条之中，给大选前的经济大幅复苏留下余地。

自金融危机来袭，英国的经济表现一直糟糕得惊人。其初步的经济复苏始于2009年，但2010年便出现了停滞。尽管从2013年起恢复了增长，但是人均实际收入才刚刚达到危机前夕的水平，也就是说，英国自2007年以来的经济记录比1930年代“大萧条”期间还要差。

英国人已经开始准备大选，而自2010年以来执政的本届联合政府领导人摆出一副繁荣的守护者的姿态，把自己化装成一群真正知道如何运行经济的人。基本上，他们会侥幸取得成功。

这其中有些重要的教训，不仅对英国，对于所有身陷困境、竭力掌控经济运行的民主国家都很适用。本文后面会谈到这些教训。不过首先，我们要提个问题，经济表现如此糟糕的英国政府如何凭着所谓的经济成就参加大选？

当然，你可以批评说反对党太弱了，完全没有表达清楚自身立场；你也可以责难新闻媒体的不负责任，它们也犯了很多错误。

但其实英国政坛正在发生的一切，在英国和其他国家几乎都会发生：选民们的记忆相对短暂，他们判断经济政策的好坏并非取决于长期的表现，而是只着眼于近期的增长。

在过去的5年中，联合政府的政绩看起来很差劲，但过去几个季度的成绩看上去却相当不错，这一点从政治上讲很重要。

上述论断，并非我恣意猜测所得。我所引述的是一份大型政治科学研究，主要集中在美国的总统角逐，但明显也适用于其他方面。

无论谁赢得新一轮大选，或者谁会关心所谓独立

选民的呼声，最至关重要是紧邻大选之前的收入增长情况。我所谓的“紧邻大选”，是指距离选举一年之内，或者半年之内的事情。

仔细想想看，这是一个让人痛心的结果，因为这就意味着好政策很少或是根本无法获得政治回报。一国的领导者可能在4年到5年内都在经济管理上表现出色，但是就因为大选前的最后两个季度表现不佳而在大选中失利。事实上，有证据表明，在政治上“聪明”的做法是在任期的大部分时间里，让自己治理的国家处于毫无意义的萧条之中，给大选前的经济大幅复苏留下余地。

其实，这是对目前英国政府所作所为最好的描述，当然目前尚不清楚这是否是故意为之。

那么，问题就是，本应追究政客责任的大选似乎无法履行其在经济政策方面的职责。而我们能否做些什么来弥补这方面的缺陷呢？

一个可能的解决方案是，将经济政策的制定移出政治范畴，交给跨党派的精英委员会，这一方案受到了很多专家的欢迎。但这种假定的前提是精英们很清楚自己在做什么，而从近期发生的事件来看，我们很难相信这一点。欧洲的精英死忠于惩罚性财政紧缩，表现得更加差。

一个更好、更民主的方案是增加选民对事实的了解。在英国经济辩论中真正引人注目的一点，是新闻媒体上的（甚至是高端报纸和精英电视节目里的）经济分析与专业经济学家的观点背道而驰。新闻报道常常把近期的增长描绘成紧缩政策成功的证据，但是对经济学家的调查显示，只有少数人支持这种论调。

所以，对经济议题的报道能够并且应该得到极大改进。但对于这样做会对大选结果产生重大影响的说法，政治学家肯定会嗤之以鼻，也许他们是对的。

那么，我们这些研究经济政策、关心现实世界选举结果的人该做些什么呢？答案当然是要做好我们分内的事情：尽量纠正错误的观点，还要尽可能清楚地阐释我们的解决方案。但这样做的政治影响通常微乎其微，所以顺其自然吧。大选决定的是谁握有权力，而不是谁拥有真理。■

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



MUNCHERY



抢占餐桌

没有时间,但依然想要高质量的午餐和晚餐?这些创业公司正试图用技术满足越来越忙的现代人的需求。

文|CBN记者 徐涛
制图|金迪

“自从双胞胎出生后,我就几乎不做饭了。”Jacqui Bos说。我知道原因。她说这话时,我正在她位于旧金山的家中帮她把培根放入烤盘。她的一对不到5岁的双胞胎在楼上玩儿,而她另一个刚学会爬的孩子则在厨房地板上好奇地练习自己新习得的技能。Bos时不时会停下手边的事,要不就是奔向婴儿,把她从地板上捡起塞进嘴里的东西抠出来,要不就是被从楼上跑下来的双胞胎缠着问这问那。如不是有我和另两个朋友帮忙,这顿简单的美式午餐看起来遥遥无期——虽然只有烤培根、奶酪、法式面包、水果和华夫饼这几道再简单不过的食物。

“那平时晚餐怎么办?”我问。

>>

她打开冰箱,那里整齐地摆着几盒Munchery。

Munchery是2010年成立于旧金山的一家创业公司,有着自己的大厨和中央厨房。每天你能在它的网站和应用程序中看到当日菜单,以及每道菜令人垂涎欲滴的图片。当用户在手机或网页上订餐后,这家公司会把冷藏的餐点送到用户的家里。按照Munchery的说法,他们冷餐的餐点在送出之前已完成了99%,用户只要用微波炉或烤箱加热一下就能得到原汁原味的一份正餐,营养又健康。

在我看来,Munchery看上去更加像是盒饭,只是外包装有着橘色条纹装饰,让人联想到野餐。

“我还尝试过Sprig。”Bos说。

这是旧金山的另一家创业公司,成立于2013年,商业模式和Munchery类似。但惹人瞩目的一点在于,创始人之一的Nate Keller此前是Google的主厨。他在2002年加入Google后,经历了从给400人供应一日三餐,到每天供应4万餐的过程。另外,Sprig格外强调会为用户提供用本地有机食材制作的餐点。

在开始尝试这些创业公司的服务前,Bos曾请来一位厨师到她家做饭。这位厨师会在一个下午做好4天的正餐,然后放到冰箱里。但这样的尝试让Bos很头疼:每次大厨都有太多食材要处理,因此每次做完饭后她家的厨房里总是一团糟。甚至有一次洗碗池下水道还因此堵住了,在好几天内,她都无法使用厨房的洗碗池。

但也是在那一年,Munchery成立,此后,这类创业公司还在不断冒出来。除了Munchery和Sprig,伯克利的两个毕业生在2013年成立了相似商业模式的公司SpoonRocket。

“我丈夫开玩笑说,我们是享受了养老院服务的中年人。”Bos说,在此之前,只有老年人才能得到健康营养餐送到面前的服务。

和硅谷其他创业领域相比,餐饮很难说是一个性感的创业领域。在这个领域人们并不缺乏选择:如果只是想要果腹,美国的快餐连锁已经存在了几十年,而且价格便宜;如果要吃得精致,那还是得去口碑最好的餐馆。当然,对于喜欢美食的人而言,另外一个选择是在家自己做。

“(制作美食)依然是需要手工去做的。可能尚且需要时日才能让做菜这个事儿不再需要那么多人工。”美国的明星厨师David Chang在最近结束的西南偏南活动上说,他凭借自己对食物独特的感觉和创造力打造出了自己的餐饮集团Momofuku。

即使如此,最近几年,无论是创业者还是投资者,看起来都对这个领域兴趣大增。无论是Munchery还是SpoonRocket,

66

除了Munchery和Sprig,伯克利的两个毕业生在2013年成立了相似商业模式的公司SpoonRocket。

99

都已经获得了上千万美元的投资。Shervin Pishevar,一个曾经投资过Uber,并也投资了Munchery的人,公开宣称Munchery将是下一个Uber,并能获得和Uber一样快速的成长。

类似这样的创业者还在继续冒出来。在Bos家午餐后的一个星期,一家叫做Bento的公司旧金山有名的创业活动Launch Festival上亮相。它的模式和Sprig类似,只是餐点都是亚洲风味。它的创始团队中也有一名大厨,只不过这名大厨曾经只专注于法式餐点。

“我想这个市场足够大,每个人都要吃饭,而且大家都想要吃点好的。”Bento Now的创始人Jason Demant说。

Launch Festival上的反馈看起来颇为正面。已有不少创业者想要尝试Bento的服务,因为“吃腻了周围的餐馆,简直不知道每天中午吃什么好”“再也不想吃油腻腻的快餐了”,或者觉得“出去吃实在太浪费时间”。

对于这些创业公司而言,旧金山是个不错的实验场。因为蓬勃的创业和技术生态,让这个城市有太多的年轻专业人士(Young Professional),以及他们组成的家庭。他们大多忙碌没有时间,但依然追求健康的饮食。

事实上,整个美国在过去40年间,已经被Whole Foods和Trader Joe's这样倡导有机的超市品牌灌输了选择健康食品的观念。Whole Foods在37年前成立没多久,就证明了很多愿意为健康食物多付钱。而到2014年,盖洛普的数据显示,有45%的美国人会很积极地将有机食品纳入自己的日常饮食中,而年轻人尤甚:在18岁到29岁的年龄组中,有53%的人会选择有机食品。

这几家创业公司的创始人多多少少也都有这样的故事。

Sprig的创始人Gagan Biyani曾是Udemy的创始人之一。他成立Sprig的初衷就因为,当他离开Udemy后一度想要让自己恢复好身材,却发现经常健身不难,但作为一个忙碌的人,吃到健康的午餐和晚餐却不容易。

而Munchery的创始人Tri Tran是两个孩子的父亲,他苦恼于如何能在繁忙工作之余还能给孩子提供健康的晚餐。

“通常我们全家只好吃外卖,例如中餐、泰餐和披萨。这些外卖一点都不便宜,而且我们也确实知道它一点都



>> Munchery的厨师在准备餐点,用户只需要热一下产品就可以得到一份正餐。



不健康,但我们没有其他选择。”Tri Tran在接受《第一财经周刊》采访时说,“这相当于是用我们的健康在和便利做交换。”

在这些创业公司出现之前,旧金山已出现了那种没有实体店面的餐馆,它们有自己的网站,并会为人们递送质量有保证的餐点。

“例如Franny's Kitchen,你注册之后,他们会每天推送邮件到你信箱里,让你知道每天的菜单是什么。但他们没有什么太多技术力量,也从来没有规模化起来。”Bos说。

但在最近5年间,技术看起来已做好了准备。

“你能看到最近5年移动互联网背后的技术在不断成熟,这些技术能让我们和他人互动,也让效率变得更

高。”SpoonRocket的创始人Steven Hsiao说。他于2013年进入了YC训练营。

这些公司从一开始就从硅谷技术公司的角度设计运营流程,它们用手机上基于位置的信息来提高送餐的效率;也通过用户在网上和应用程序上订餐的行为来了解更多用户的信息;它们能比传统连锁餐饮行业更了解自己的用户究竟是谁,偏好如何,并且天然有着技术的优势来分析这些数据,调整算法,并因此来优化自己的运营——这些都是传统连锁餐饮最近几年希望自己通过转型能做到,但一直阻力重重的地方。

一个傍晚,我在快到家时决定尝试一下SpoonRocket——这家公司一直宣称自己能提供最快的送餐服务,而我当时饥肠辘辘,幻想着到家时已有田螺姑娘给我准备好了饭菜。

在订完餐之后,我有一刻疑心我是在使用Uber,因为你能在应用程序内置的地图中看到为你送餐的司机此刻在什么地方。而且对方的位置信息会实时显示,并告诉你距离你的位置还有多少分钟。

屏幕上显示,只要6分钟,司机就能到我家楼下。这比我想的要更快。要知道,通常我在使用Seamless和Grubhub这类传统的有大量餐厅选择的送餐服务后,要等1个小时左右才能拿到口感已如剩菜一样的餐点。

当我到楼下时,应用程序显示送餐司机也已到了楼下。和Uber与Lyft相似,送餐的汽车上有着SpoonRocket的标志。送餐的司机是位头发花白40岁开外的人,他客客气气地从一个保温箱中拿出了一盒热腾腾的盒饭,里面是我订的奶酪蘑菇墨西哥卷饼;之后,他还掏出了一块饼干,并告诉我作为第一次使用SpoonRocket的顾客,我在下一次订餐能得到5美元的优惠。

SpoonRocket并不忌讳提到Uber对他们的影响。他们将旧金山市划分为4个区,当有订单出现时,系统会在对应的区域内找寻离用户最近的送餐司机。而在这背后,则是基于技术公司更为拿手的数据搜集和算法调整。

而在这背后,他们如同传统餐馆一样有着自己的厨房。这个厨房24小时运转,两位全职大厨会设计每天的餐单,而技术部门则通过各种数据和算法来预测第二天餐点制作的量。

无论如何,这听起来颇像是所有传统餐饮遇到的问题:如何加快周转,控制采购成本,同时还能保证菜品质量。在这个领域,用户通常没那么忠诚,如果有那么一次你让用户失望,他们就会成为别的餐馆的顾客。

“而且你要知道比起电视上的美食真人秀来,真实>>

美国餐饮领域的创业公司

公司	成立时间	融资轮数	融资额度 (单位: 万美元)	特点	人均每餐花费 (单位: 美元)	公司总部
 Sprig	2013.11	3	1170	20分钟之内送到, 热餐, 只有3道菜选择	午餐10美元左右 晚餐12美元左右	旧金山
 SpoonRocket	2013	2	1350	10分钟之内送达, 热餐	8美元左右	伯克利
 Munchery	2010	6	3990	冷餐, 需要微波炉或者烤箱加热, 10分钟之内可以食用	主菜10美元起 配菜5美元左右 儿童餐4至6美元 甜点3至6美元	旧金山
 Bento	2015.03	-	-	专门递送亚洲风味的餐点	12美元	旧金山

资料来源: 根据公开资料整理

的后厨里总是有太多突发情况。” Tri Tran说。

这不是通常硅谷投资者喜欢的商业模式。和Google及Facebook这样的公司相比, SpoonRocket这样的公司有着更高的固定成本, 用户增长却不可能如网络效应那样增长。

作为这几家中最早成立的公司, Munchery曾试图采用一种更“轻”也更“性感”的商业模式, 你可以理解为餐饮业的Airbnb。Tran将Munchery设计成一个平台, 大厨们每天可以在这个平台上销售自己的菜品, 而用户可以从自己喜欢的大厨那里点餐, Munchery会负责配送环节。

但很快Munchery就发现, 受人欢迎的大厨们平日在餐馆的工作已很忙碌, 他们时不时会出现准备食材不足或时间不够的情况, 当订餐激增时Munchery无从应对。

因此从2013年, Munchery开始招募全职厨师, 建立中央厨房, 并开始设计从采购、准备食材、制作到配送的全部流程。虽然固定成本增加, 但总成本得到控制, 质量和品质也变得有保障。此前, Munchery的一顿正餐要25美元左右, 但

现在正餐基本在12美元左右。

此后, 类似的公司无一不是采用了建立自有厨房这一路径。

这种比通常硅谷创业公司更“重”的模式, 并不意味着不能得到高速增长。而且硅谷投资人似乎也在重新审视此前自己投资的回报。

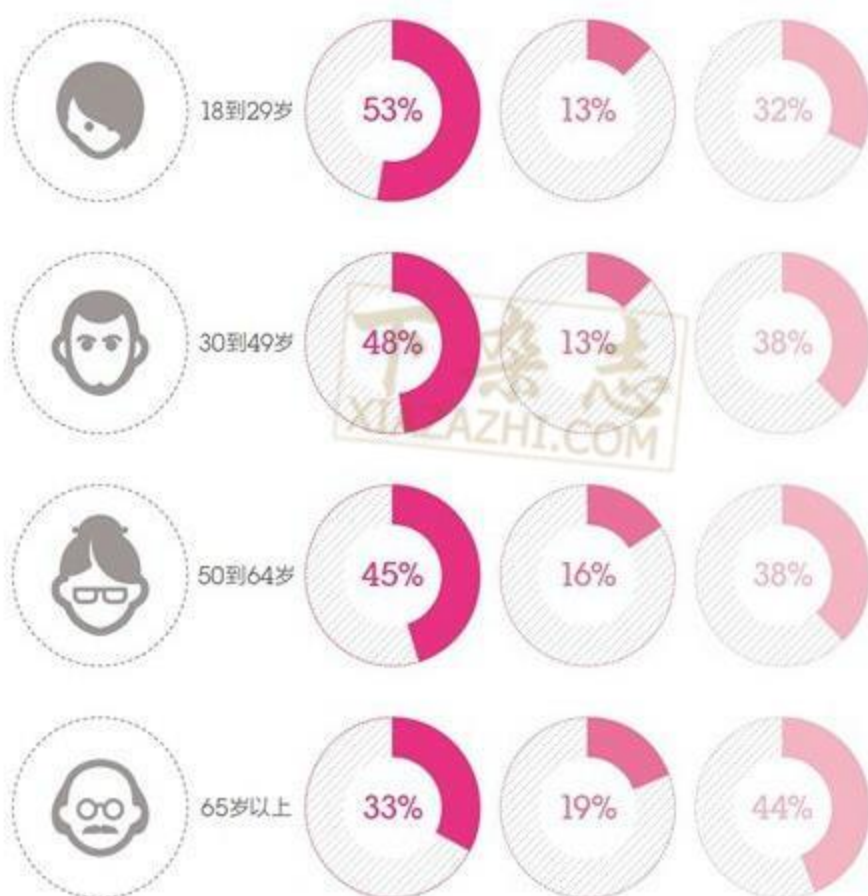
2014年6月, 硅谷连续创业者Matt Mireles在TechCrunch用一种大惊小怪的语气发表了一篇文章, 让大家注意当Google市盈率在29.66的时候, 墨西哥风格连锁餐厅Chipotle的市盈率则是56.27。市盈率是股价除以收益的数值, 基本上表示了投资者对这家公司未来的增长有多看好, 以及是否愿意出更高的价格来赌这家公司日后能高速增长。

最近几年硅谷技术公司在上市后得到高回报的的确不多; 它们有着可观的用户, 但就是无法盈利, 例如亚马逊和Twitter。而Google和苹果这样的公司, 华尔街开始质疑它们是否能继续保持高速增长。

但与此同时, Chipotle让华尔街看到它同店销售额的逐

年轻一代更愿意尝试有机食品

●愿意积极尝试 ●完全避免食用 ●无所谓



数据来源: 盖洛普

年增长,以及在美国各个州扩张甚至在全球扩张的想象力。

如果Munchery们的厨房能做到像Chipotle那样高效,那它们看起来会比传统餐厅有更少的固定成本。它们不需要去找客流量大的黄金地段租下租金高昂的店面空间,更不需要进行装修并为每个店面招聘员工。

而无论是Munchery还是SpoonRocket,在获得了新一轮的融资之后,它们也都像传统连锁餐饮那样开始了积极扩张。现在,这两家创业公司都已在西雅图提供服务。Munchery还在最近一个月进入了纽约这个有着诸多美食的城市。

资本的介入,加剧了这个领域的竞争。

在Yelp上,你能看到有一家类似的创业公司叫做Chefler,它有着五星评价,但我还没来得及尝试一下,它就开张了。

这家成立于2013年9月的公司,菜品不错,至少尝试过的用户愿意在服务点评网站Yelp上给它打五星。它看起来也很聪明,当其送餐人员送餐时,会用高档餐厅用到的那种银

色托盘托着你的食物送到面前,让你觉得是在享受高档餐厅的服务,而撞见这些送餐员的人也会忍不住好奇地问他们在做什么。这让它没做任何广告就获得了口碑。

但致命的是,它没有像其他公司那样迅速融资。在成立8个月后,创始人Omar Restom花光了自己所有的积蓄,不得不以关张告终。

活下来的这些公司需要让自己更具差异化:当它们面对一个注重健康和品质的用户人群时,价格战看起来绝对不是一个好主意。

对于这一点,SpoonRocket多少已经体会到了痛苦。在最开始,SpoonRocket宣称自己能提供便宜而健康的伙食,并将每餐的价格定在6美元左右,这让它几乎无利可图。因此当它将服务从伯克利拓展到旧金山市区时,它将每餐价格提升到了8美元,并开始更加强调自己送餐的速度。但老客户显然对提价非常不满,并体现在了Yelp的评分上。而当我开始尝试这家创业公司的服务时,我点的奶酪蘑菇墨西哥卷饼花去了我12美元,其中包括税和小费——这比Chipotle的墨西哥卷饼要更贵。

Sprig则一开始就树立起了自己健康有品质的形象。凭借着Nate Keller在Google做大厨时所建立的合作伙伴关系,旧金山周边不少有机农场已成为了Sprig的合作伙伴。Sprig还会细致地为每道菜标出原料,以及不同营养成分的含量:你能查到一道马德拉斯鸡肉卷卡路里为530,其中含有43克蛋白质,15克脂肪,57克碳水化合物,以及5克粗纤维。

Munchery则是这几家中差异化做得最好的一个。在其网站和应用程序上,你能看到每道菜是由哪个大厨做的,菜下面也会颇为贴心地标出哪些餐点是特意为儿童或素食者准备的。鉴于美国过敏人群如此之大,因此Munchery也会标明哪些菜不含蛋奶、坚果或麸质。除此之外,你还能查看每道菜的原料,如果你不喜欢黑胡椒等配料,你能从配料表中看到。

这正是让Bos成为Munchery忠实客户的原因之一。“我绝对愿意为更好质量的饭菜多付点钱。当你能尝出不同三文鱼的味道时,你肯定不愿意收到一份差肉质的煎三文鱼。”Bos说。听起来合理,这就像中国人通常不喜欢美国中餐馆那种凑合着做的中餐一样。

也正因此,Munchery为其大厨们设计了和其他创业公司不一样的游戏规则。大厨们在这里能获得比别的餐馆更高的薪水,并被鼓励进行菜品创新。由于每个大厨们的信息都在页面上,因此看起来是他们建立个人品牌的好地方:用户能查看他们的信息,直接给他们留言;当用户吃到一道令他们惊艳的菜时,很可能就会成为这个大厨的忠实顾客。 >>

因为在每个城市都会聘请大厨,因此Munchery在不同城市的菜单完全不同。Munchery还宣称到年末能推出1000道不同的餐点,这意味着用户可以在这个平台上品尝到一年到头不重样的菜。

除此之外,Munchery还坚持送冷藏的餐点,并让用户用微波炉或烤箱完成加热的最后一步。他们认为热餐的问题在于,如果温度下降重新加热,会破坏餐点原有的风味。

但Munchery也在担心竞争对手。

在2014年春天,Munchery透露了自己每天能送出5000餐这一数字后,懊恼不已——这个数字成为了竞争对手的参照信息。此后,这些公司中不再有任何一家愿意透露自己的任何一点数据。“抱歉我们不公开我们这些数据。”这些公司在接受《第一财经周刊》采访时都这么说。Munchery还特意补充:“我们尤其无法透露现在我们每天的送餐量。”

有一些差异并无太高门槛,这让这些公司彼此模仿。

SpoonRocket说自己也在考虑推出儿童菜单。此前,他们更多考虑的是单身人群的需求,而并没有特意为家庭设计菜单。

而Munchery则开始像SpoonRocket和Sprig一样提供被称为“On-demand”的随点随到的服务。此前,它为避免过高的损耗率,需要用户在每天下午3时之前定好自己的晚餐。

这一点让Bos成为了Munchery更为忠实的顾客。“此前如果哪天我丈夫提早回家,而我没定他的饭,那我得用Sprig的服务才能让他尽快吃上饭。但Munchery推出On-demand服务后我就可以只用Munchery了。”

在配送上,这些公司都对送餐员给出了不菲的工资。Munchery招聘自己的送餐员,开出了11美元的时薪,并给予健康补贴等福利;如果他们使用自己的汽车,还有每英里56美分的补贴。而在Sprig,送餐员能有16美元的时薪。

不过,如Google或Facebook那种赢家通吃的局面并不会出现。在饮食领域,市场巨大,人们的口味又如此变化不定,因此在麦当劳、肯德基之后,这个市场上依然能出现In-n-out Burger和Chipotle。

也许这几家在日后都能成为新的Chipotle,而在这过程中,品牌以及与之相关的差异化将成为它们最需努力的那部分。而新出现的有相似商业模式但定位独特的公司,也许依然能找到自己的一席之地。

就像当我告诉Bos我见到了一家叫做Bento的新创业公司,提供的服务与Munchery类似时,Bento这个来自日文“便当”的词语引起了她的注意。她问:“是专门提供日式料理的吗?我一定要试试,我爱日式料理!”



>> Postmates是一家利用了精确算法的快递公司。

更有效率的餐厅

对于传统餐饮公司而言,外卖平台、微信、ERP系统是它们对抗房租和人力成本上涨的手段,也是对未来的探索。

文 | CBN记者 李嘉文 黄瀚玉 李蓉慧

图 | Rapt Studio

一切都还不成气候?

来看看星巴克的行动吧。今年3月,它宣布与按需快递服务公司Postmates进行合作。顾客只需要在星巴克的App上下单,后者的外送人员便会帮消费者购买好饮品以及食物并送达。该项服务将于今年下半年率先在星巴克的总部西雅图展开。

这家咖啡餐饮巨头在全球已经拥有2万多家门店,其中

66

并不是每位店主都有Nate Keller那样的能力——通过一整套算法和快递公司，将食物送达至消费者。

99

在这个古老的行业，餐饮公司一度只能通过门店扩张来解决规模问题。这是麦当劳当年带给这个行业最大的改变。它在1950年代就开启了特许经营方式。随着门店数量的增长，这家以汉堡和薯条为主打特色的快餐店抓住了更多的消费者。特许经营和连锁店模式不但扩大了传统餐厅自身的服务范围，也可最大限度降低运营成本——这与沃尔玛为零售业做的创新有几分类似。统一的品牌宣传吸引了更多的顾客，标准化的产品让后端操作变得简单易行。之后，所有餐饮业公司都遵循这一谋求增长的方式。

类似Doordash和Postmates这类外送服务公司，则让餐饮行业有了另一种扩张规模的方式。这个市场的边界具有弹性，可能是快速增长的健康饮食爱好者，也可能是普通的公司人。就像前文提到的Google主厨Nate Keller一样，他的创业公司Sprig甚至根本无需门店，就能服务更多的顾客。

并不是每位店主都有Nate Keller那样的能力——通过一整套算法和快递公司，将食物送达至消费者。但它们同样有办法在这个竞争激烈的市场找到机会。

上海一家“开在微信上”的馄饨店，可能是旧金山实验场的低端版本。这家小店只有30平方米，最多同时容纳40名左右的食客，位于徐家汇商圈。因为周边都是写字楼和居民住宅区，馄饨店客流量稳定，每天的营业额基本保持在3000到4000元，但是地段的优势也带来了高租金。现任老板在去年9月接手这家不起眼的小店时，其前端系统就已经接入到了饿了么和淘点点两个平台，外卖量占到了总单量的50%左右。在夏季，这个比例会有所上升。

每天11时至13时这段高峰时段内，有几位身穿统一服装的外送人员忙着从馄饨店进进出出。他们的统一服装以及外送箱上印着的不是馄饨店也不是几大外送平台的Logo，而是“风先生”。这是一家去年4月在杭州成立的初创公司，专门做O2O外送。几位“风先生”负责一个片区，商家给风先生客单价8%的抽成。老板说，还有一家叫做达达，每单收取3元。

达达采用众包的模式——与Uber的人民优步一样，每位有兴趣并且有时间做外送的人都可以注册为它的外送人员，随后根据时间以及自身所在地点接受订单。在不到一年的时间内，这家公司已经聚集了10万多名实名认证的>>



的大多数都分布在交通极其便利的地方。但它还是忌惮那些快速成长的潜在对手——随着点对点交通方式的改变，未来顾客极有可能不会在门店过多停留。TechCrunch对此评论道：“星巴克可以凭借与Postmates的合作来预防未来的破坏性创新。”

但谁又知道呢？假如那一天真的到来，星巴克依赖门店体验构建的品牌优势还是会受到威胁。

与它合作的Postmates创立于2011年，主要做按需快递。这家公司几乎什么都送，在配送上有一套精准的算法，能像Uber那样安排离用户最近的一名快递员进行配送以提升外卖效率。除此之外，它还拥有一支随时准备应对违反数据规律的订单的团队，用户也可以在App上看到快递员所处的位置和剩余的行程。

有着类似算法的Doordash是Postmates的主要竞争对手。时常有用户在Quora上讨论这两家哪家更好用。随着这类基于技术的外送公司出现，外送演变成为一种可以横向扩张的能力，而这可以帮助餐饮公司提升自己的服务半径。

66

美团、百度、淘点点、饿了么等外卖平台提供的服务,在本质上并无区别,它们之间竞争激烈。

99

快递员。

这类新兴的外卖公司在美国也层出不穷,过于激烈的竞争也让一些公司倒闭了。Square Order就是一个失败者,使用过它的商户认为这个软件的业务核心并不在于此,没有给它们带来更多的客人。

基于移动互联网的线下运输能力不断介入传统的餐饮行业,但是限于餐饮业的特性,增开门店仍是它们抓住消费者的一个主要方式。位于上海美罗城附近的一家麻辣香锅店是老板和其他几位朋友合伙经营的,她告诉《第一财经周刊》:“外卖我们也在做,但是感觉我的顾客还是喜欢来堂食。”况且麻辣香锅如果打包外送的话,也少了那份激发食欲的视觉刺激。

美团、百度、淘点点、饿了么等外卖平台提供的服务,在本质上并无区别,它们之间竞争激烈。为了提升用户数以及日成交量,这些公司都投入了大量的资金做推广。例如起步较早的外卖平台饿了么规定,只要在移动端上注册为新用户,首单可以减掉15元。除此之外还提供在线支付满20减8等优惠活动。如此强力度的推广使得一批默默无闻的小店成为最大的受益者,它们抢占了繁忙公司人的餐桌。

淘点点成立于2013年9月,是阿里巴巴的一个独立事业部,主要采用第三方的方式解决地推以及外送方式。美团的优势在于之前团购建立的强大地推能力以及和线下商家的合作关系,很快就建立起了自己的外送体系。百度在外送领域依靠的是百度地图和百度糯米的帮助。而饿了么则得到了大众点评网的投资。

与美国的同行相比,饿了么更倚重的是强大的地推人员,到目前为止饿了么通过地推人员在全国250个城市布局了自己的平台,包括物流外送人员在内的地面团队占到了饿了么总员工数的80%。

除了已有的外卖平台,微信的推送和营销是这些普通餐饮店另外一种伸长触角的方式。点点客是一家专为商户提供微信营销解决方案的公司,覆盖了餐饮、酒店、汽车、电商等行业,餐饮行业的业务量占到了这家公司总业务的15%。

一些传统的餐饮公司则意识到不能让平台夺走自己的用户数据。海底捞就自己组建了一支技术团队,通过分析用户的数据,餐饮行业可以像零售业一样在前端和后台改善信

息化和供应链系统。前端注重消费体验的提升,后台则在于效率。

例如点菜,现在有的餐厅,消费者可以自己进行自助下单,并且录入会员数据就会跳出相应的菜品,消费者只需要做些相关的修正就可以了。

而在后台,一些大型连锁餐饮公司也急于利用大数据节省成本、提升效率。新辣道就是其中的一家。以火锅底料中一道非常重要的原料酸菜为例,这家连锁餐厅为了保证其品质,已经用信息化的方式在管控酸菜原材料的种植、腌制以及全国110家门店的配送。

传统餐饮行业对技术的迫切需求,催生了许多小型软件公司,使得类似应用的价格不断降低。为了布局自己的生态圈,大众点评网最近接连投资了3家餐饮ERP公司。

这是一个劳动密集型产业,ERP软件的使用可以提升其管理效率,从而降低成本。

当一家连锁企业体量较小的时候,管理者可以通过盯现场去进行管理。但是当规模越来越庞大,这种模式已经无法支撑企业的正式运营。“当分店达到100家以上的时候,就必须通过数据去管理运营水平的高低、顾客满意度,产品的好坏以及人工的高低。”新辣道董事长兼总裁李剑告诉《第一财经周刊》。这家公司早在2013年就开始使用SAP的餐饮ERP软件。餐饮业开始像便利店那样通过分析POS机上每日营业数据预备食材,组织供应链。新辣道已经有所实践。在订货这块,它采用了一个“千次”的概念。也就是每1000元营业额当中,某个产品会被点到多少次。在订货时,店长根据营业额历史数据预估下周的营业额,随后引入千次概念,计算出每种产品所需要的量。“现在已经发展到只要在系统中键入下周的营业额,就自动跳出产品数量,然后下达给订单中心。”李剑说。

人力成本也因此得到更好的管控。目前新辣道使用的是一套Kronos的排班系统。以迎宾为例,只有高峰时段才需要多个迎宾,但是传统餐饮只能采用固定人数,这让它们很难降低成本。现在新辣道可以做到每15分钟对客流进行分析,之后根据高低峰对迎宾人员的数量有一个更为巧妙的安排。餐厅中的洗碗工也是如此。正是因为用人更加精确化,薪酬从原本的按天计变成按小时计,李剑表示“这样的方式推行之后,新辣道已经将人力成本降低了5%”。正是因为新辣道在全国有着上百家门店,采用信息化的方式进行前端和后台的改进才会看到明显的成本下降。

对于传统餐饮公司而言,外卖平台、微信、ERP系统是它们对抗房租和人力成本上涨的手段,也是对未来的探索。■

Giant 大公司*



如家纠错 / 新闻	42
市场遇冷, 宝马“先知” / 新闻	44
英特尔夹缝求生 / 新闻	45



太阳能飞机, 能快一点到下一站吗?	
/ 技术	46

做社区里的生意

把银行的服务开到社区里, 实现金融产品与服务的渠道下沉, 民生银行描绘的“社区大家庭”美好前景, 正在遭遇怎样的现实考验?

文 | CBN记者 朱宝 范璟 唐晚霞 特约记者 郭晓菲

图 | 王卓

刘丽住在河北燕郊的姐姐家, 她早上八点半到民生银行北京二环的一个支行开早会, 愿望是转为正式员工, 这样她可以在附近租个房子, 通勤不用花费三四个小时。

刘丽是社会招聘的客户经理, 她的工作是在西二环的一个小区里, 给附近居民提供服务。

上午10点多, 一位年近60的阿姨来到民生银行北京富力社区支行, 向客户经理咨询, 她的理财产品本月30日到期, 可代替的理财服务有哪些。阿姨刚从菜场买菜回来, 手里拎着一根葱。

这家社区支行位于北京东三环的富力城附近。它像个小号的民生银行: 一进门是便民增值服务区, 设置了拉卡拉、客户服务专用电话, 以及菜篮子便民服务平台3个自助设备。

两位顾客正在走道右边的ATM上办理自助存取款业务。走道左边有一张桌子, 上面放着理财产品的宣传页, 以及各项服务的收费明细——这本明细上有个显眼的二维码, 扫描进入后, 是一些理财知识介绍。

这种分布在大型社区附近的微型银行是银行业正在推行的“社区银行”。

作为传统银行的新型网点, 它的面积从30至100平方米不等, 提供不涉及现金的金融服务业务, 比如理财产品销售, 开设银行卡账户, 自动存取款等。当然, 它也会嵌入能购买荷兰豆、花生油、机票火车票等日常用品的自助设备。

有的社区银行配备两三个客户经理, 有的不配备员工。

作为银行服务与社区业主的联络点, 它有时也被称为金融便利店。它和传统银行网点的区别除了规模和运营成本更低, 更重要的不同在于后者的开设需得到监管机构严格的审批。

当然, 社区银行网点设立的最终目的, 对银行来说, 还是为了赚钱, 只不过这一次它们的切入点从服务开始。

率先开办社区银行网点的是民生银行。

民生银行自2013年下半年开始举全行之力迅速在全国铺设社区银行。截至2014年年底, 民生社区银行网点(含全功能自助银行)达4902家, 其中经监管机构批准挂牌的社区支行为743家, 远超同期开展 >>



>> 这种分布在大型社区附近的微型银行是银行业正在推行的“社区银行”。

社区银行的光大银行、兴业银行与平安银行。仅民生银行社区银行金融项目下的金融资产余额就已经超过700亿元，有效客户超过30万户。

4902家是什么概念，一个可参考的数据是截至2013年年底，民生银行传统网点数量为852个，也就是说，通过社区银行网点的形式，民生银行网点数在一年内增长了5倍多。

这怎么看都是一个冒进的扩张计划。监管机构习惯性地表现出担忧——民生社区银行业务铺开半年后的2013年12月13日，银监会发布《关于中小商业银行设立社区支行、小微支行有关事项的通知》，这被市场解读为“叫停”社区银行扩张冲动。

从实际效果来看，这相当于监管机构给疯狂的扩张计划来了一次“速冻”。

一时间，市场更关心的是，那些正在扩张中的社区

银行网点该何去何从。

“银监会下通知后，已经开的社区银行仍然还在做，但更加规范，有些业务尽量避免，比如远程开卡。银监会也没说让停，原则上是可以做的，但要搞成牌照制。”民生银行北京一家社区银行的负责人王宏在此后不久接受《第一财经周刊》采访时称。那段时间，王宏非常忙碌。

在此之前，民生银行已经悄悄开启了社区网点的扩张之路。

2013年年中，王宏和他的团队几乎走访了北京800户以上的全部社区，合适的地点全部报备，在他看来“几乎没有遗漏”。内部调研数据显示，2013年北京上千户社区有3000家，民生银行的目标是要做2000家，而通过审批的只有700家，正式营业的还不到300家。从2013年7月开始，每天有几十家通过审批。

正如监管所担忧的，这种快速的批发式扩张的确带来了隐患。

中国银行业的经营严重同质化是不争的事实。为抢占先机，而又不会被股份制银行模仿，民生银行不得不“抢跑”。

一个明显的表现是，在2013年7月前后，民生银行把北京目标社区大门口左右两边的第一家和第二家位置都列为选址对象，并展开前期调研工作。

第一批选址目标包括民宅、底商，参差不齐——由于设立门槛不高，出现“假网点”也并非不可能。让人感到混乱与不安的原因，还源于那些将被安排到社区银行网点的员工。

民生银行已有的员工编制满足不了社区银行网点“疯狂”的扩张速度，新增员工不得不从社会招聘，大多在当时没有正式合同，这些员工的职业生涯依赖于社区网点的业务发展情况。

据王宏透露，其实，银监会下文的两三个月前，民生银行与银监会的相关人士就沟通过社区银行的构想。不过当时民生银行是这样描述的：便民服务站，主要业务是蔬菜到家、物流中转、包裹存放，以及拉卡拉、维络城机器的铺放，相关监管人士的态度为默许。

事后证明，民生社区银行网点的业务范围与发展速度超出了监管机构的“理解”，他们不但远程发卡，还在网点中推销理财产品。从监管机构的角度上讲，他们希望业务的发展能更加稳定有序。

突如其来的“叫停”通知，让民生银行社区银行下面网点的员工有些措手不及。“银行内部，团队里面有

一部分负面情绪,大家都比较着急。”王宏说。

最尴尬的事情莫过于已经开始施工的网点。“总行并没有下文给指导意见,在当时,出租房子的业主正面临收不到钱的问题。”王宏说,他最大的挑战在于,要逐个跟客户进行解释。

新进员工的招聘速度也随之降低了。

好消息是,半年左右,监管机构开始向社区银行网点颁发牌照,民生银行获得了超过700个牌照,是银行业中获得社区银行牌照最多的。

事实上,民生银行的社区银行战略,多少都有点不得已的味道,它是股份制银行在现有条件与机制下寻求创新之路的一个缩影。

从2013年7月起,中国放开金融机构贷款利率管制,随着利率市场化的深入,存款利率的开放成为趋势,这意味着银行业将面对市场化的息差挑战。阿里巴巴与腾讯等网络银行及互联网金融已加入竞争行列,它们导流了那些可能给银行带来收益的存款,在存、兑、汇业务方面与银行形成了竞争,如今,它们已开始蚕食理财产品与信用卡业务的份额。

由此引发的焦虑感在股份制银行中体现得更明显——它们的网点不多,这意味着获取存款的渠道不足;相较于四大行,它们缺乏大客户资源,如果不做出更多的创新,寻找到更多差异化路径,经营局面将面对较大挑战。

民生银行亦如此。

这项看似冲动冒进的社区银行战略,民生银行早有筹划。

民生银行总行金融同业部总经理、时任民生银行零售部总经理赵志敏在2013年12月4日亚洲金融论坛演讲时提到,当中国银行业还没有走出大公司业务转型热浪时,民生银行就第一个介入小微,并将其定位为发展战略,2013年实施小微转型。

转型目标,就是其前董事长董文标提到的“聚焦小微,打通两翼”。“一翼是打通公司业务的产业链,另一翼是打通传统零售。传统零售的新做法就是推出小区金融,把渠道和服务下沉同时落地,关注小微客户家庭、生活圈子以及员工的财富管理需求。”赵志敏说。

这个转型计划看起来脉络清晰,不过民生银行没什么经验,同质化的中国银行业也缺乏可供参考的蓝本。

这个设想的灵感来自美国。在筹备社区银行战略时,民生把目光瞄准了以零售业务著称、社区网点闻名

的美国富国银行。

富国银行重视渠道建设,柜台、自助机、网络 and 电话等渠道建设十分完善,在美国拥有超过9000家门店。它的核心业务是吸收存款和放贷。社区银行存款是富国银行低成本核心存款的主要来源。它面向难以从大银行获得贷款的当地小企业、农场主提供资金支持,获取较高净利差。

民生银行发展规划部高级经理刘燕为FT撰文时引述的数据显示,美国联邦存款保障机构(FDIC)统计,1985年社区银行占美国银行总数的97%,到2012年占比略有下降,但仍有94%。

美国的经验给民生银行带来了启发。据王宏透露,在推行社区银行战略前,民生银行管理层曾多次前往美国考察,在2013年全面铺开前,管理层又单独前往考察。

问题在于,诞生于美国土壤的富国模式是否适用于中国。

美国的社区,占地面积更广,但集中度并不高,与国内情况并不同。“网点建设这块没法学,我们学的是服务。”王宏说。

时至今日,这个如内部创业一样的新项目,正不断经受考验。和监管层的担忧相比,实际的运营困难更具挑战性。

一位要求匿名的民生银行北京某社区支行客户经理接受《第一财经周刊》采访时透露,他们所在支行的4个社区银行,总体业绩是亏损的。

从整体发展角度来看,项目前期开发与投入是必要的,但对分行与支行来说,它们还需要面对来自银行的总体考核,亏损对他们总归是包袱。

“一个点成本200万至300万元(主要是房租,还有水电、人工),全都是支行负担,支行叫苦,不知道怎么办。”上述社区支行客户经理说。

在他看来,社区银行“不要亏太多就可以了”。据他透露,原行长毛晓峰在任时甚至提出,渠道这么大,以后几个亿、几十亿打包总能卖出去。

社区银行的负责人们也相互勉励。

不久前,民生银行召开了一次社区银行行长业务交流会,全国有代表性的支行行长前往参加,与总行相关负责人交流,负责人每餐轮流和大家吃饭,现场气氛慷慨激昂,都觉得社区银行这事儿能做成。

支行行长们建立了一个微信群,他们经常在里面交流,比如谁做了什么活动效果比较好,或者客户喜

民生银行2014年经营状况



数据来源:民生银行2014年财报

民生社区银行的发展脉络



身边的银行 范围: 一二线城市为主



数据来源: 根据公开数据整理

欢什么小礼品, 互通有无, 互相支持。

吸引客户, 做活动, 让大家与银行员工做朋友, 这在中国的银行业中较为罕见, 至少, 那些大行们还“不太屑于此”。但这可能成为民生银行的竞争力——把小区客户手里的存款放到自己的银行。

富国银行高级副总裁Mark McCormick曾在接受《第一财经周刊》采访时说, 富国的社区银行一般将人性化、特色化服务作为其最重要的竞争优势。

支行行长们正在学习这点。一个富国银行客户, 在银行要一杯咖啡, 坐一下午, 像泡吧一样——在王宏看来, 相似的场景往往发生在中国银行业的高端客户中。

民生银行国贸支行富力社区支行副行长王明明为此绞尽脑汁。在富力支行, 每个月组织3至4次小型活动, 一个季度一次大型活动, 包括羽毛球比赛、二月二理发、甚至还有摘草莓与摄影活动。

除了这些, 他们还与居委会、物业管理进行合作, 比如在居委会的便民服务区域摆放民生社区银行的标识。在去年物业主办的万圣节舞会上, 富力支行除了主

动出节目, 还帮助协调秩序——这个活动上, 露出了民生银行的Logo。

富力支行的员工也没放过社区边上的蛋糕店。他们尝了蛋糕后觉得味道不错, 和蛋糕店谈一个折扣价, 向富力支行的客户推荐。

富力支行所属的民生银行北京国贸支行副行长刘春志在接受《第一财经周刊》采访时说, 他所辖的国贸支行有5个社区支行, 他的日常工作就包括审查支行报上来的活动方案。为了贴近居民, 针对不同的节日, 民生都会开展不同的活动, 说起这点, 他尴尬地笑了笑, 他们把中外节日都积攒起来, 打算一个一个地过。

在《第一财经周刊》记者随机走访的北京与广州的10多个社区银行网点中, 有的门口立个牌子写着买理财产品送大白菜; 有的放了电脑, 供客户上网。位于北京双花园南里小区门口的民生银行合生国际社区银行, 15平方米左右的理财室几乎就是一个儿童房, 里面摆放着儿童书架和图书, 墙上贴了黄色、红色与呈星星样式的贴纸, 门口的摇摇车也是好几家社区银行的“标配”。夏

66

作为传统银行的新型网点,社区银行的面积从30至100平方米不等,提供不涉及现金的金融服务。如理财产品销售,开设银行卡等。

99

天,很多附近的居民都会带着孩子来玩摇摇车。

看得出来,在这些中国版的社区银行中,民生银行的员工正在想办法拉拢与社区客户之间的关系,以带动存款、理财等业务发展,但从社区支行工作人员的反馈来看,效果不如预期理想。

“业务量不是很高,现在搞活动,就是要让社区的人了解、认可我们。这需要一个过程。”王明明说。民生银行国贸支行副行长刘春志则显得更有信心:“总行目标是两年内自负盈亏,我们想在一年半实现。”

这也意味着诸如刘丽这样的员工转正日期变得不确定。“网点几个小孩,有时他们在小区待一天,一张卡都开不上,开了也一分钱没有。”上述那位不愿具名的民生北京社区银行客户经理说。

像任何快速扩张的网点一样,社区银行网点无法回避人才参差不齐的状况。

去年一家社区银行开业时,一个刚入职的女孩在周边社区挨个敲门聊,认识好多老人,有的觉得她挺勤快,往民生社区网点的卡上转一笔额度较高的资金,在账上趴几天。

但也会出现尴尬的丢单情况:比如,客户说要取300万元现金,经验不足的员工回答说,我们没那么多钱。客户听完就走了。

不过,也有许多员工把到社区工作视为一次创业机会。80后王明明虽然以前也带领几十人的理财团队,但现在社区支行管理内容更加综合、全面。刘春志也在考虑,所辖社区银行员工未来的晋升路径。

把社区银行网点放到更大的银行业经营大环境中来看,它也反映出了银行业对网点形态与趋势变化的重新审视。从银行业网点最多的中国邮政储蓄银行的经验来看,它的确体现出了网点对存款的拉动优势。但另一方面,网点数居于前列的中国工商银行,却正在削减网点。

2014年,工行共减少营业网点128个,这是国有大行首次在物理网点上出现负增长。同时,过去一年,工

行、中行、建行与交行在柜员配备一栏中,均比2013年有明显减少,其中工行一年减少柜员达1.2024万人,占总柜员人数的10%。

这也体现出了国有大型商业银行与股份制银行在网点方面态度的转变,以及网点形态发生的新变化。社区银行网点较低的运营成本,带来了更多可能性,而传统网点居高不下的运营成本,也正在成为银行盈利提升的难点之一。

王宏在2013年银监会下文后曾给《第一财经周刊》记者算过一笔账,社区银行初期投入成本,包括房租,人力和固定资产约为一年100多万元,其后每年约为70万元。假设一个社区银行能获取社区中1/2的居民为客户,每个有效客户存款10万元,在加上理财资产,这就是笔挺好的生意。

接下来更大的悬念在于,社区网点怎么通过提升服务,使得预期的产出效果得以显现。

民生银行已探索了各种方法,比如,和北大荒、中粮合作,如果确定客户是通过民生银行社区店二维码导入,北大荒将会与民生银行分成。在不怎么赚钱、培养客户的同时,一些社区网点已经试着把合作伙伴拉进来,进行营收的平衡。

此外,如何使成本更低的社区银行网点商业价值尽快体现,民生银行也正在接受挑战。它不仅体现在存款的拉动、合作伙伴的分成、贷款信息的收集,更重要的是信用评估体系的数据收集与建设。

在社区银行网点,大多约有3名员工,除了日常工作,他们还负责完善社区银行系统。这个系统记录当日见到的客户信息,比如,姓名、卡号、需求和职业等。把信息录入系统,是社区银行员工的奖金来源之一。这个系统有别于银行原有的业务数据库,后者只有业务发生时才会录入,但社区系统无论是否发生业务,都进行录入。

相较于腾讯、阿里巴巴等通过追寻互联网“足迹”的方式获得动态数据,社区网点获得软数据的方式显得更原始。富国银行的经验则是,“软数据”一般靠提供个性化服务、并与借款人亲身互动才能搜集到。这使得社区银行可以控制信息不透明的借款人的贷款风险,并降低贷后管理成本。

从竞争角度讲,在软数据的获得与挖掘上,社区网点还需要更精确的方式,也更需要与时间赛跑。■

(受受访者要求,文中刘丽、王宏为化名。)

联系编辑: zhaojia@yicai.com



>> 通过如家精选酒店品牌的快速扩张, 由此建立起中端品牌形象, 让和颐从与全季的纠缠中脱身, 这就是孙坚的打算。

如家纠错

升级和颐, 推出新的中端品牌如家酒店精选, 如家要在这个市场缩小和竞争对手的差距。

文 | CBN记者 吴洋洋

图 | Miou Li

最新的和颐酒店正在上海静安寺附近动工, 它的房间造价较之前高出20%至30%, 房价也随之提高。这是如家将和颐品牌升级计划中的一步。

如家集团CEO孙坚在4月8日向《第一财经周刊》承认了和颐的涨价计划。他认为和颐的房价跟全季的差不多, 是吃亏的。

和颐与全季分别是如家酒店集团和华住酒店集团

旗下的中端酒店品牌——现在, 如家要把和颐从酒店设计到房价再往上抬, 升级为中高端品牌。

如家可没打算就此放弃中端酒店市场, 那可是目前中国酒店业最有潜力的市场。如家只是给全季换了一个对手, 它被命名为“如家精选”。

如果你对和颐的情况稍做了解, 多少会理解孙坚的“不甘心”。

和颐是如家在7年前推出的新型连锁酒店品牌。2008年, 中国经济型酒店市场高度同质化, 如家想在装修和服务上力求个性化。

“很多人将如家的和颐跟华住的全季当成同样的中端品牌, 但它们的设计和造价都是不同的。”如家集团品牌总监许洛玮说。全季的一名加盟商告诉《第一财经周刊》, 和颐的单间房造价为12万元, 全季只有9万元。

全季比和颐晚4年推出, 它照搬了和颐的价格, 却通过简化装修材料和设施降低了造价, 选用的洗漱用品、床品、地毯也更便宜。

以和颐上海延安西路店为例,4月8日下午6时,和颐的大床房门市价为399元。与它隔路相望的全季同一时间同一房型的门市价为379元。和颐的房价仅高出约5%——孙坚现在计划把它与全季的房间差价提升至20%。

让如家心有不甘的不仅是房价差异模糊了和颐的价值,还包括和颐扩大不了市场规模。7年时间,和颐只开出48家酒店,全季用两年开出117家。这导致如家在中端酒店市场的发展落后于竞争对手。

你不妨把升级和颐、推出新的中端品牌这些举措,看做如家在纠错。只是,如家需要仔细思考下和颐到底错在哪里。

不能否认,和颐较早洞察到消费的变化:人们对于比经济型住宿体验好一点的酒店有需求。但关键在与,人们愿意为此支付多少钱,这在2008年还是个未知数。

许洛玮告诉《第一财经周刊》,最初的如家快捷酒店是成本定价法,根据建造、租金、人力等成本,加上想要获得的利润率,倒推房间售价,这是国际上经济型酒店通行的做法,有国外同行先例。

但2008年如家推出和颐时,市场上并不存在连锁型的中端酒店业态,如家只能参照目标客户相似的星级酒店的价格进行定价,当时的星级酒店定价其实是按照国家对星级的划分标准制定的,并不反映市场供需。这导致和颐的价格不敢定得太高,直接与经济型酒店相接。

对消费者而言,提不上去的价格还意味着高性价比,但对加盟商来说则是另一回事了。

加盟商会仔细地计算每一个酒店品牌的投资回报率。同样大小物业的租金和员工薪水的成本相差不大。成本差异最大的部分在于房间造价和销售价格。加盟和颐,加盟商要以每间房12万元的价格改造房间,整栋硬件改造价格约2400万元。加盟全季,则意味着加盟商只需花1800万元。投资全季显然更为划算。

2014年,全季的全国平均入住率为93%,新增加盟店35家。和颐的加盟则基本处于停滞状态,如家也没有为它建更多的直营店。

“新产品都有一个定型的过程。”许洛玮说。但7年的定型期显得太漫长了。孙坚原本希望和颐的房价可以在经营一段时间之后慢慢提上去,这样就是一个值得投资的酒店了。

和颐的一些酒店从物业选择到房间设计都无法支

撑其直接提价。就和颐延安西路店而言,其房价上涨空间有限。这家和颐由莫泰酒店改建,每间房只有10至12平方米,无法支撑其升级为中高端酒店的价格。

就这样,消费者和加盟商,从前后端卡住了和颐的价格,也卡住了它的发展空间。

现在,大多数公司采用基于市场竞争进行定价的方法,通过做价格试验,不断地调整价格,甚至产品和产品线。“(这种定价方法)时刻反映市场供需变化,一旦竞争对手出现价格变化,你就可以时刻考虑是否要跟进,这是完全受市场竞争牵动的。”复旦大学管理学院市场营销系讲师张杏对《第一财经周刊》说。低价进入市场的和颐缺乏弹性来应对未来的市场变数。

全季出现之后的几年间,孙坚一直强调和颐与全季在产品上的不同:全季是经济型的升级版,不是真正的中端,和颐才是。

这种解释有点徒劳。

2014年,市场上快速涌现出W酒店(喜达屋集团旗下品牌)、喆啡(铂涛集团旗下品牌)、亚朵等个性化酒店品牌,孙坚才意识到他对市场的误判:产品的老化周期比以前来得快。这种老化不是物理意义上的折旧,而是消费者的挑选空间变大后,他们在选择偏好上的转移速度变快了。

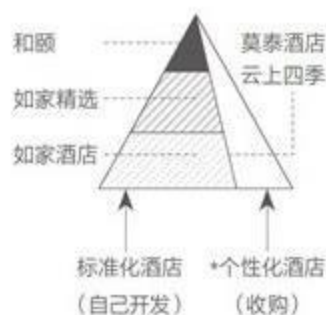
也是在去年,如家打算效仿全季,着手研发经济型酒店的升级版,请设计和颐酒店的德国设计团队同时为这个新品牌做设计。孙坚和公司的财务部、开发部一起制定了新产品的财务模型,这次,他们直接参考了全季的造价和房价。

4月8日这天开放给加盟商参观的如家精选酒店位于上海天钥桥路,由原先的如家快捷酒店改造而来。这个品牌今年将新开80家以上,大多由如家快捷升级改造而成。

孙坚想要快点把新品牌“如家精选”推向市场,由此建立起中端品牌形象,让和颐从和全季的纠缠中脱身。它差点叫做“和美”,与和颐同属“和”系列。如家显然不愿再长期等待一个新品牌慢慢成长了。它已经在和颐品牌上消耗了7年。

但和颐的问题并不会因此解决。品牌的升级不是仅靠涨价就能完成,况且,之前和颐的价格被卡住,并不具备上升的弹性。如家要证明,在中端市场输给全季的和颐,有能力冲上高端市场——这个解释也蛮费力的。■

如家集团品牌架构



- 中高端品牌
- ◎ 中端品牌
- 经济型品牌
- *未来收购其他同一价格带的个性化品牌

资料来源:根据公开资料整理



>> 宝马在上海建成了亚洲最大的零件配送中心，40%的原厂配件将从这里发向中国各个经销商。

市场遇冷，宝马“先知”

只靠卖车就能获得丰厚利润的好日子即将过去，宝马开始在售后零件市场发力。

文 | CBN记者 肖文杰

宝马在中国的“仓库”建了一座又一座。

4月9日，宝马集团亚太地区最大的零件配送中心在上海临港地区开张，规划面积超过7万平方米，目前投入使用面积约5万平方米，这相当于7个足球场的大小。该中心的配件种类总数约为3.1万种，囊括了宝马及MINI在产与停产的所有在华销售车型，但不包括劳斯莱斯品牌。未来，宝马中国40%的原厂配件将从这里发向各个经销商。

在中国豪华车市场增速放缓的情况下，宝马清楚，为了在中国市场继续保持优势，必须加快布局售后市场。

今年前两个月，宝马中国的销量同比增幅为5.6%，而2014年这个数字是16.7%。

“要适应个位数的增长”“价格不再坚挺”“把车运进来就能卖掉的时代过去了”——即将在5月退休的宝马集团首席执行官诺伯特·雷瑟夫（Norbert Reithofer）在他的最后一次分析师会议上发出了一系列针对中国市场的警告。这位全球豪华车销量冠军正以另一种视角

看待中国市场。

由于增速放缓，豪华车的经销商不得不降低售价以消化库存。包括宝马在内的多个品牌向经销商发放额外补贴，以缓解其资金压力。同时，宝马的2系、4系、i3、i8等新车型尚未能拉动销量。

宝马在售后市场看到了机会。目前，它在中国的保有量超过200万辆，其中很大一部分来自于过去5年的销售，这意味着大量宝马车正在进入保养周期。另一方面，这家公司的渠道网络仍在下沉，2014年，60%的新增4S店出现在四线五线城市。

华晨宝马售后服务副总裁易博翰（Claus Eberhart）希望这个亚洲最大的零件配送中心能将宝马的售后物流效率提升20%，面对经销商的紧急订单能在24小时内供货。一个更强大的配送中心能缩短订货、收货时间，减少缺件、损伤和丢单的情况——这都有利于把车主留在4S店，并加强他们对于品牌的好感度。

4个月前，宝马扩建了其在北京的配送中心。2016年第一季度，沈阳中心也将投入使用。加上佛山和成都，届时宝马将有5个零部件配送中心，覆盖全国售后市场。

“高效的零件配送网络对我们的售后服务满意度很关键。”易博翰说。

除了建立亚洲最大的零件配送中心，宝马在售后环节动作频频。

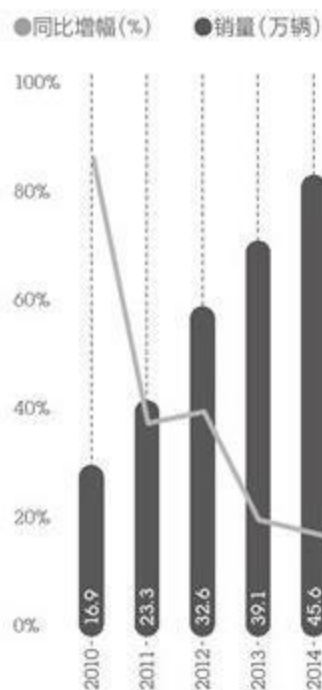
去年，政府修改了法规，规定汽车原厂零件可以供给4S店以外的终端。而在此之前，宝马已经尝试在小范围内向非4S店的修车机构华胜快修供应品牌零件。如果未来非4S店终端大量增加，强大的配送体系就显得更重要了。

最近，宝马还罕见地把官方机油合作方从嘉实多转为壳牌。壳牌的产品在市场上定位相对更高，有评论称这有助于宝马提升品牌形象，并为经销商创造更多利润。这也被看做宝马优化售后体系的措施之一。

“销售领域，宝马总是‘春江水暖鸭先知’的那个。渠道下沉、城市展厅、区域化管理，这些做法它都走在竞争对手前面，这是它在中国成功的关键。”咨询机构新华信副总经理金永生告诉《第一财经周刊》。

2016年，这家巴伐利亚的汽车制造商将迎来它的第100年。宝马正处在历史上最好的时期之一，它既是豪华车销量第一的品牌，又保持着令人羡慕的利润率。如果保持强势，宝马必须像以前一样反应敏捷。建造更大的售后仓库，正是信号之一。■

宝马的销量增幅开始趋缓



销量含BMW和MINI品牌
数据来源：DX咨询



>> 科再奇明白，英特尔在中国市场最正确的策略就是任何事情都必须与合作伙伴实现双赢。

英特尔夹缝求生

无论是为了越来越难进入的中国市场，还是出于追赶自身移动领域落后的需要，英特尔开始联手中国本土的芯片厂商。

文 | CBN特约记者 齐文婷 记者 李潮文

在中国半导体芯片市场，本土企业将拥有更多的优势，这让芯片巨头英特尔也不得不和它们联手。

4月8日，英特尔全球CEO科再奇（Brian Krzanich）宣布，英特尔与瑞芯微电子有限公司（以下简称“瑞芯”）合作开发的通讯芯片SoFIA 3G-R将正式量产上市，这代表英特尔和本土产业链的合作加深。

2014年，英特尔在个人电脑芯片领域市占率为15.4%，第23年蝉联全球第一。

由于移动策略上的失误，英特尔在这一领域没能顺利从高通处分一杯羹。

英特尔试图用x86架构进军移动业务市场，但是由于未能降低处理器的功耗、以及将处理器和基带整合等原因，导致成本和功耗都不理想。因此，这一领域一直由高通把持。为了突破继续增长的天花板，英特尔调整策略，与深圳的山寨平板厂商合作。

事实上，中国的山寨平板厂商支撑起了一个年销量过亿的市场。在苹果iPad引爆平板电脑市场后，对深圳非品牌平板厂商供货芯片最多的就是瑞芯。

由于扎根本土，瑞芯成本控制能力很强，一直能够向市场提供高性价比的芯片，和瑞芯合作可以帮助英特尔降低产品成本。

降低价格并不代表英特尔要瞄准低端芯片市场。此次与瑞芯合作，英特尔的用意在于推广自身的生态系统，力求追赶与高通在移动市场上的差距。

提高对市场的反应速度成为英特尔在中国移动市场上和高通竞争策略。科再奇最清楚不过，产业链由外转内已经成为一种必然的趋势。深圳具有完整的芯片产业链，从设计到制作都能在此地完成，在性价比和制造速度上也具有优势。而瑞芯在网络链接和图形技术方面有丰富的经验，争取到更多类似瑞芯的下游厂商合作伙伴对于英特尔在移动芯片市场的布局有利。

在中国市场进一步发展，英特尔受到了来自中国和美国政府的双重压力。

2014年，国内发起了“去IOE”运动，考虑到信息安全等因素，要逐渐弃用IBM、Oracle和EMC三家美国厂商的产品。根据《第一财经周刊》记者调查，在“去IOE”运动中，银行等重点采购企业收到了相关文件，未来本土企业将享有越来越多的采购优先权。

同时，美国商务部早在今年2月发布了一份公告，把英特尔与4家中国机构列入了出口管理条例的限制出口名单。

英特尔公司发言人穆洛伊证实，英特尔已受到限令影响。在英特尔和中国浪潮集团有限公司的合作中，美国商务部要求英特尔获得向浪潮出口芯片的许可。英特尔随即申请相关许可，但遭到了拒绝。

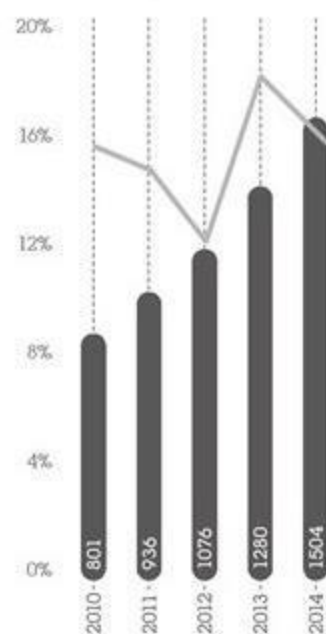
美国商务部的限令对英特尔和其他硬件供应商来说是一个打击。《华尔街日报》援引超级计算机专家、劳伦斯·伯克利国家实验室副主任西蒙（Horst Simon）的话称，长期来看，限制措施对中国芯片生产商有利，而对美国公司不利。

英特尔不得不加快与中国芯片制造商的合作。除了瑞芯，英特尔在去年9月开始和中国紫光集团有限公司合作，联合开发基于英特尔架构和通信技术的手机解决方案，在中国和全球市场扩展英特尔架构移动设备的产品和应用。

科再奇意识到，在中国合作伙伴已经不只是英特尔产品的销售渠道，无论是高端还是低端芯片领域，英特尔的本土化策略是明智且必要的。■

中国半导体芯片市场规模

●增长率(%) ●市场规模(亿美元)



数据来源: CMIC中国市场调研中心

太阳能飞机，能快一点到下一站吗？

相比传统的晶硅电池，薄膜技术或许是实现“个体发电”更可行的方案——前提是，它先要解决转化效率等问题。

文 | CBN 实习记者 王水

制图 | 金迪

在重庆停留了10余天后，阳光动力2号终于等到了晴天，它将飞向此次环球旅程的第六站，也是在中国的下一站——南京。

相较4年前的阳光动力号，这架全球最大的太阳能飞机的太阳能-电力推进系统已有了不小改进：其光伏电池数量从1.1万块增加到1.7万多块，由SunPower公司提供的太阳能电池的厚度也从150微米降低到135微米，与一根头发丝的直径相当。这些改变提升了飞机将太阳能转化为电能的效率，让飞行过程变得更加安全。

“机翼上装载的1.7248万块太阳能电池板可以为飞机提供持续的可再生能源，并为4个重约633千克的电动马达充电，这使得我们可以在夜间飞行而不受限制。” Bertrand Piccard告诉《第一财经周刊》。

不过，3月9日从阿联酋首都阿布扎比起飞后，阳光动力2号还是遇到了一些困难。比如缅甸曼德勒到重庆的这段航程就不轻松，Piccard需要驾驶飞机穿过一处缅甸的战乱区。而中国西南地区多山的地形也给这架完全依靠太阳能提供动力、重量仅相当于一辆SUV汽车（2.5吨）的飞机带来了很大挑战。因为天气原因，它更是在几个地方数次延期起飞。

但不管怎样，阳光动力2号让人们看到了一种趋势：每个独立的个体都将能够通过自己的发电系统产生能源。这种“自给自足”的方式，可能将会颠覆目前由发电厂进行能源供应的集中式发电模式。

而有研究者认为，如果用薄膜太阳能电池代替晶硅太阳能电池，未来，阳光动力2号受天气的影响或许还会小一些——薄膜技术可以实现弱光发电，即在太阳光照不强的情况下仍然能够发电。阳光动力2号现在使用的单晶硅电池，虽然比传统晶硅电池薄，但还不能具有这样的优势。

当然，之所以将之称为未来可能发生的事，是因为目前薄膜发电技术虽然发电时间较长，但转化效率比晶

硅低。如果可以提高电量的转化率，相比晶硅电池，薄膜技术实现“个体发电”或许会是更加可行的方案。

薄膜技术与目前比较主流的太阳能电池技术——晶硅技术最大的不同在电池的基底上。“可以把基底理解为纸，薄膜材料就是上面的喷墨。就好像报纸印刷一样，基底虽然不参与发电过程，但在整个生产和使用过程中起着支撑作用。”新南威尔士大学光伏与可再生能源学院博士李阳对《第一财经周刊》说。

传统的晶硅技术一般采用玻璃作为基底，应用较为有限，阳光动力2号这种不太需要柔韧性的场景还算适用，但那些需要较大幅度弯曲的材料就无法应用了。而薄膜技术所用的材料则为高分子聚合物或者金属，其中高分子聚合物主要采用聚酰亚胺，金属主要采用较薄的不锈钢，它们都有一定的柔韧性。基底材料的变化也让太阳能电池的应用有了更多的可能。

能源研究公司IHS的数据显示，2014年薄膜组件和晶硅组件的产量预计分别是6.1吉瓦（GW，1吉瓦=1000兆瓦）以及56.6吉瓦，薄膜技术大概仅占到整个太阳能光伏市场的一成。

但正有更多企业注意到了薄膜发电技术，并希望将这一技术运用到更多的产品上，譬如电动汽车。

这可能是最受充电问题困扰的一个领域了。电动汽车相关的各个产业链都在寻找各种解决方案，当然，也包括汽车厂商。

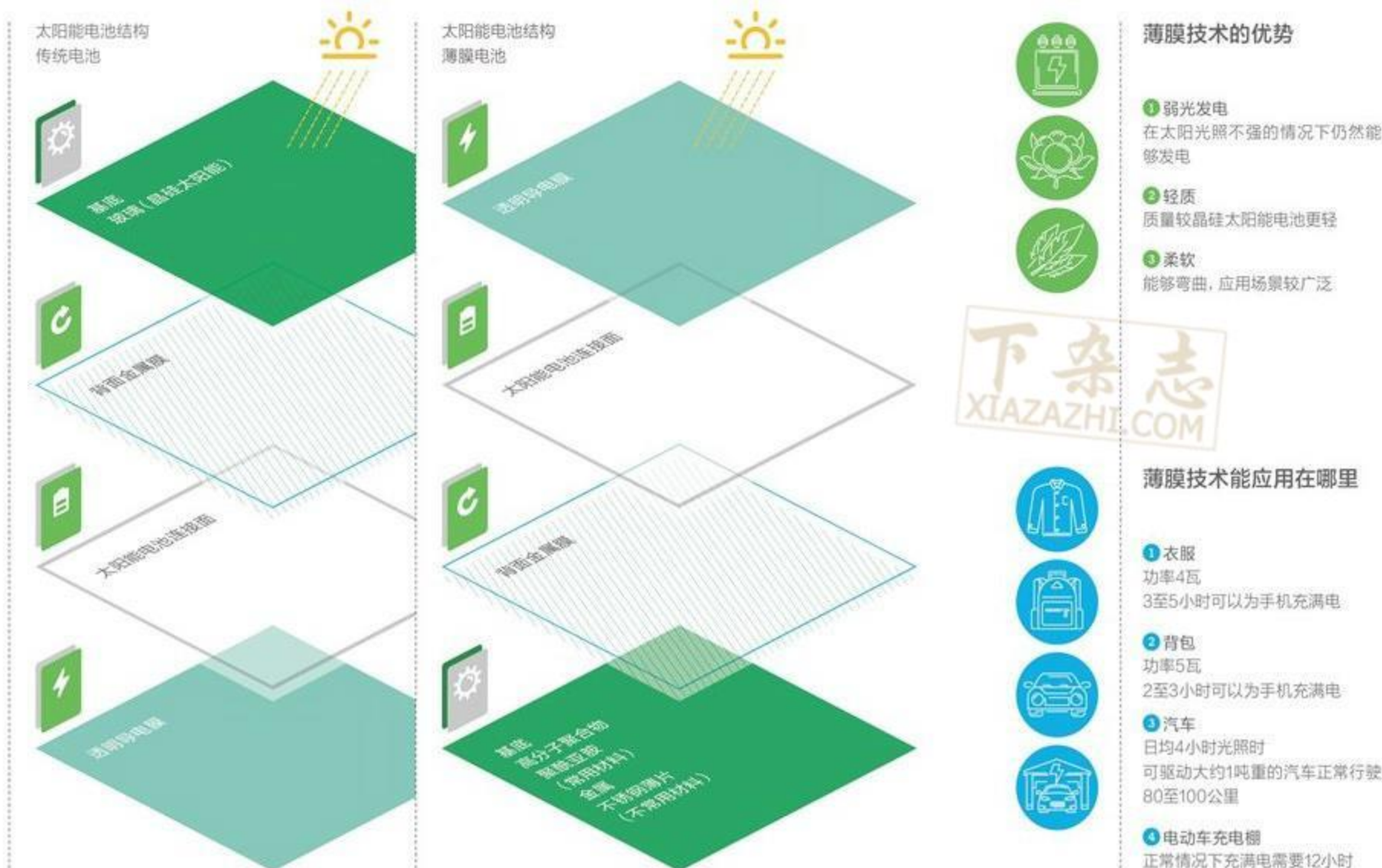
2014年，沃尔沃V60插电式混合动力车亮相米兰，与之同时亮相的，还有一款外形酷炫的折叠式太阳能充电棚——它正是采用薄膜技术。

这款名为Pure Tension Pavilion的充电棚体型巨大，由欧洲及美国的3家公司共同设计完成，可以用来收集太阳或人工照明的光，为车棚本身以及混合动力车充电。它的特别之处在于，由于其本身可弯曲，巨大的充电棚能够折叠收入V60的后备箱。换句话说，这款汽车能够“随身携带”自己的太阳能充电站，并且在需要的时候从汽车后备箱中弹出直接使用。

充电棚只是薄膜技术解决电动车充电问题的方式之一，由于体形巨大，对于相对拥挤的中国城市而言，它并不是一个好办法。有研究者提出了另一种思路：直接将薄膜技术覆盖在汽车车体上。

根据测算，如果将6平方米的高效砷化镓柔性薄膜电池置于车身上，在日均4小时的光照条件下，可以驱动一辆大约1吨的汽车正常行驶80至100公里。这种边开车边充电的方式对预计2020年全球销量将达到1000万辆

薄膜太阳能电池与传统太阳能电池的区别



注: 以上数据均为实验室数据, 与量产数据有一定差距。资料来源: 根据公开资料整理

的电动汽车市场, 非常具有吸引力。

而在薄膜技术上投入最大的是中国的太阳能发电公司汉能。最近几年, 它已并购了包括德国的Solibro、美国的MiaSole、GlobalSolar Energy、Alta Devices等几家拥有该技术的欧美公司。

今年2月2日, 汉能在一场新闻发布会上展示了薄膜技术的应用前景: 衣服、背包、遮阳伞这些生活中的常见事物都被贴上了薄膜太阳能电池。

由于电池质量较轻, 它不会给人增加额外负担, 可弯曲的特性也让衣服等折叠后不会影响电池使用。这样的概念产品让人们看到了未来能源供给方式的变化, 或许人们以后不用再担心移动设备的充电问题, 当手机没电的时候, 通过衣服充电就可以避免很多烦恼。

“薄膜发电, 就是让人类像绿色植物一样直接利用阳光, 可以将其理解为‘人造叶绿素’。”汉能董事长李

河君如此解释薄膜发电技术。叶绿素是一种存在于植物内的、与光合作用相关的色素, 它能够从光中吸收能量, 并将其转变为化学能。

6年时间, “汉能薄膜发电”股票已从0.034元涨到峰值的9.07元, 增长了260多倍——不过, 它也遭到了可能受到人为操纵的质疑。

另外, 无论是应用于衣服、背包、遮阳伞, 还是针对电动车进行的薄膜技术研发, 大多都处于试验阶段, 尚缺乏大规模的商业应用。背后的原因主要就是前面提到的薄膜发电转换效率较低。

目前晶硅电池的实验室最高效率为25.6%, 普通晶硅电池的效率达到19%, 类似应用在阳光动力2号机翼上的量产单晶硅电池效率可以达到23%。而汉能目前生产的硅基薄膜电池的实验室最高效率为13.4%, 量产产品的效率则只有10%左右。

>>



>> 采用薄膜技术的沃尔沃Pure Tension Pavilion充电棚可弯曲,能够折叠收入汽车后备箱。

“从实用性来说,如果按目前的效率,薄膜发电在可穿戴产品上尚难提供良好的用户体验,背包上的太阳能电池可能一天都没法把你的iPhone充满电。”李阳说。

当然,研究者们也正在试图解决这一问题,比如采用钙钛矿技术的薄膜电池成为研究的热点。虽然2013年它才被发明出来,但效率增长的势头非常快,短短两年时间转换效率已经提升到了20.1%,而诸如碲化镉、铜铟镓硒等技术的发展也在推进中。

最近,苹果公司加入到使用薄膜技术的行列,可能会让人们对它的应用前景多一些信心。

2月11日,苹果宣布向美国太阳能公司First Solar位于加州的Flats太阳能项目投资8.5亿美元,这将成为美国最大的“太阳能农场”,其年发电规模能达到0.28吉瓦,苹果则能由此获得其中的0.13吉瓦电力,并拥有25年的电力购买协议。

“苹果公司在Cupertino的新总部,以及位于加州的数据中心和零售营运部门的电能都将由First Solar提供。”First Solar中国区总经理张少伟告诉《第一财经周刊》,First Solar和汉能两家公司占据了全球大部分太阳能薄膜发电的市场份额,但在碲化镉薄膜的产量上,First Solar的市场份额超过95%。

与苹果达成合作同时,First Solar在技术上也有了突破。2月,它宣布其碲化镉薄膜电池的转化率已达到

21.5%,预计今年内能实现22%——已与晶硅电池的平均转换率相当。另外,它也在尝试不断降低成本。2013年第四季度,First Solar的生产成本已经降至0.56美元/瓦,而产品售价仅为0.6美元/瓦,低于同期的多晶硅太阳能的成本。而它两年后的目标是,将其薄膜光伏组件产品的生产成本降低至每瓦0.34至0.37美元。

First Solar更希望能进一步发挥薄膜技术“薄”的特点。如今,它的碲化镉太阳能电池的厚度约为5微米,已大大低于传统多晶硅太阳能电池超过200微米的厚度,但据该公司透露,它正在研究,将电池厚度最终降低至1微米——想象一下更薄的iPhone或iPad吧!!

当技术的发展可以让人们更加高效地直接利用太阳能,让每个个体都能够通过太阳能维持日常能源所需,那个时候的世界可能会和现在有很大的不同。

南京将是阳光动力2号跨越太平洋飞行的起点,这也将是它此次环球旅程将面临的最大困难。从南京到下一站夏威夷有8172公里,需要阳光动力2号连续飞行120小时——这也意味着,它很可能将会在南京停留更多时间,充足电以及等待合适的天气。

单纯依靠太阳能,就能够让一个庞然大物在空中续航5天,这已经令人惊喜。不过正迎接它的夏威夷,眼下还是要多点耐心。■

Citigold
花旗财富管理

财智交流, 心享富有

在花旗财富管理, 专属团队服务模式让您获悉
全球化投资视野与市场资讯。citibank
花旗银行

citi

2015年第二季度 宏观经济与投资展望

全球股市涨势迅猛, 未来表现仍可期?

全球经济增长步伐在一季度出现放缓迹象, 通胀下行也令各国央行伤透脑筋, 今年以来已有超过20个国家先后采取降息措施。全球流动性行情持续上演, 众所期盼下, 欧洲央行终于在1月份加入量化宽松阵营, 欧股获得大量资金青睐, 走势蓄势上扬; 日本的量化宽松政策亦持续进行, 推动日股创下近15年来新高。反观美股, 强势美元已影响美国部分企业盈利, 加上美联储加息议题扰动市场情绪, 股市表现相形失色。

展望今年, 花旗预估全球经济将温和复苏, 2015年与2016年GDP增速将分别达到2.9%和3.4%, 较去年的2.7%略为上升。整体来看, 量化宽松取得了一定的效果, 欧洲和日本的经济正缓慢复苏, 花旗预期其今年的经济增速将分别达到1.5%和1.0%。至于美国, 受严寒天气的影响, 一季度GDP增长或降至2.2%, 然而, 随着就业环境的改善, 加上油价下跌对消费的利好逐渐显现, 花旗预期今年美国经济仍以高于趋势的速度增长。

就投资策略而言, 花旗维持股优于债的建议。从估值的角度来看, 全球股市的市盈率自2011年12倍的低点, 大幅升至目前的17倍, 接近长期的平均水平。估值历经明显修复后, 资金行情成为驱动市场表现的关键。相较于美联储逐渐回归正常化, 其他央行纷纷步入货币宽松, 在这场流动性盛宴之下, 投资者将继续热情追逐风险资产。其中, 欧股受欧洲央行量化宽松的激励, 创下20多年以来的最佳年度开局。花旗认为此波涨势仍将继续, 预期斯托克600指数将于今年年底来到450点, 意味着今年的涨幅或将高达31%。鉴于通胀率仍然维持低迷, 花旗预计欧洲央行和日本央行将进一步出台量化宽松政策, 预期资金行情将进一步推动欧股和日股的表现。至于美股方面, 在经历了前两年的大涨后, 我们预估今年的涨幅将相对温和。虽然美元升值与油价下跌影响部分企业的盈利, 但从全年来看, 花旗仍预估标普500每股盈利增长将达6%, 维持年末的目标在2200点不变。因此, 在区域和国家的配置上, 花旗建议超配量化宽松的国家(如欧洲和日本)。

中国经济进入“新常态”, 为何不是坏消息?

2015年中国经济开局显得欲振乏力, 1-2月实体经济继续放缓, 固定资产投资、工业增加值以及社会消费品零售总额数据纷纷跌至多年低点。在此背景下, 我们预期中国一季度GDP增速将跌至6.7%。但是, 在货币政策和油价红利的支持下, 经济增速有望在下半年企稳, 花旗维持今年GDP增长预估在6.9%不变。

在增长放缓、低通胀、低利率与人民币走弱的背景下, 近期官方一直向稳增长倾斜。花旗认为, 为了达到GDP增长目标, 货币政策将扮演举足轻重

的角色。自去年11月份以来, 央行二度降息已然确认了货币政策进入宽松周期。为遏制经济下行风险, 花旗预期今年央行还将出台2次降息(每次25个基点)与2-3次降准(每次50个基点)。连续的宽松政策能小幅拉低资金成本, 人民币的贬值压力将被下半年逐渐改善的经济前景抵消。

三月份的政府工作报告为今年的宏观目标定调, 经济增长目标由“保7.5%”降至“保7%”。花旗认为, 经济增长在过去七年急剧放缓后, 预期将在新的周期内企稳在6-7%。正如习近平主席所言, 中国经济将自“高速增长”进入“中高速增长”的新阶段。尽管增速有所放缓, 增长的质量有望在改革的帮助下得到改善。

在周期性宽松政策和结构性改革逐步落实的背景下, 花旗维持对中国股市的积极看法。新常态的开启提升了未来经济的增长质量, 进一步增加股市估值上修的可能性。投资机会上, 花旗看好保险、医疗、环保、网络等“新经济”行业。对于“旧经济”则需要进一步区分, 花旗相对看好银行及房地产板块的表现, 同时认为能源及原材料板块存在风险。

主要货币兑美元汇率预估

	2015年Q2	2015年Q3	2015年Q4	2016年Q1
欧元	1.02	0.97	0.93	0.93
日元	124	127	130	131
澳元	0.72	0.71	0.70	0.70
英镑	1.46	1.41	1.37	1.37
人民币	6.26	6.28	6.30	6.30

对全年经济增长预估

	2015 (预估)	2016 (预估)
全球	2.9%	3.4%
美国	3.1%	3.0%
欧元区	1.5%	2.0%
日本	1.0%	2.2%
中国	6.9%	6.7%

资料来源: 花旗投资分析, 截至2015年3月25日

关注微信
「花旗银行财富管理」花旗银行
财富管理专栏欲了解更多市场剖析, 可访问花旗官网
citibank.com.cn或致电花旗24小时服务热线
400-821-1880 / 800-830-1880(限中国大陆固话拨打)

· 以上内容为一般信息, 仅供参考, 其中所含内容不应视为对证券或/或货币交易的建议。投资者应就投资项目的合适性寻求独立意见。

· 本报告中所含市场预测信息来自花旗分析团队的报告, 该等信息基于花旗分析团队认为可靠的来源。但是, 花旗分析团队对于信息的准确性和完整性不作任何担保, 该等信息可能不完整或经过删节。所有预测观点仅限于本报告公布之日所做的判断, 如有更改, 恕不另行通知。花旗银行(中国)有限公司亦不保证其准确性和完整性。花旗银行(中国)有限公司不为本报告被错误引述或信息遗漏而造成的任何损失负责, 亦不对任何根据或倚赖本报告作出的决定承担任何法律责任。花旗银行保留不时对本报告内容作修改的权利, 而无须另行通知。

Fast 快公司*

主编 | 董晓常 高宇雷



跟着聪明人炒股 / 快公司

53



从一个公众号开始 / 创业

56

Apple Watch, 中国的开发者是怎么 看待它的?

专门针对智能手表做开发的应用并不多,用户在手腕上究竟需要什么样的应用,适用于什么样的场景,开发者也在试图搞明白。

文 | CBN记者 张睿 徐涛 实习记者 杨雪

章苒说她不会买Apple Watch。虽然她是一位移动应用的开发者,而且正在和团队着手进行Apple Watch版本的开发和适配。续航时间太短、没什么用、不够漂亮,都是她拒绝Apple Watch的理由。

但是Apple Watch的预售呈现出了与章苒预期完全不一样的景象。

苹果在4月10日下午3时在中国开放在线预订。在开放订购不到一小时的时间里,大部分型号都被抢购一空,甚至包括售价7万到12万元的Edition版本的多个型号。6小时后,所有36个型号发货时间或已经推迟到了6至7月。

Slice Intelligence的调查显示,仅4月10日一天美国市场就收到了100万只Apple Watch的预订订单。这个数量超出了Android智能手表2014年全年的销量。

热情的消费者期待这个手腕上的智能设备在第三方应用的配合下形成一些新的玩法,比如用它收发微信消息,比如在商店里“刷手表”支付。但是如果你想到线下苹果零售商店先行体验一下,恐怕要失望了,苹果商店里的Apple Watch上目前只有苹果自己的应用。

开发者都在忐忑地期待着自己的应用出现在用户手腕上会是什么情形,他们会作出什么反应和评价。

苹果官网Apple Watch的页面公布了一批已经适配完成的应用名单,国内有微信、新浪微博、支付宝、携程旅行等9款,国外有SPG、American Airlines、Instagram等40余款。不过,搜狗地图、优酷、百度、什么值得买等也已经完成了更新和适配,4月24日Apple Watch正式发售之后都可以下载使用。

4月1日,苹果开放了Apple Watch应用审核申请,4天时间便收到了超过1000款应用,苹果CEO蒂姆·库克在发送给公司全体员工的备忘录中提到了这一数字。

但是现在的预订用户还不能体验这些应用。



另一名开发者张斌给自己和太太一人买了一个。他期待使用Apple Watch的运动、涂鸦及心跳功能,当然他也期待他自己的“全国空气质量指数”(以下简称“空气质量”)在Apple Watch上的表现。

他真正在Apple Watch上试用自己的应用“空气质量”还是在苹果北京的实验室里,他拿着前期在模拟器上开发完成的应用在Apple Watch真机上测试,发现界面上字体、图片等果然问题不少,不得不进行大量修改。

空气质量在Apple Watch上实现的功能过于简单:通过Glance界面看所在城市的天气,打开列表看城市天气的详情,而原先在iPhone版本上的地图、排行榜等功能都没有呈现在手表上。

空气质量是被苹果挑选的首批适配应用之一,因此能够有机会去苹果实验室进行真机测试,并且在4月1日之前提交审核。

类似的问题也出现在“什么值得买”上,产品经理张丽莎将Apple Watch版本的开发过程形容为“盲人摸象”:“没有真机,开发人员只能根据苹果官方给出的开发文档模拟开发,”张丽莎说,“什么值得买”希望在Apple Watch上做一个优惠信息推送的功能,“在后来的真机调试过程中,遇到了一些意想不到的问题,比如推送打不开、界面错乱。”

更多的开发者在谨慎的尝试当中。“我们已经完成了产品设计,但是,最终产品出来还需要两个月左右的时间。”章苒说,她和团队开发的是一款结合地理位置

进行新闻报道和阅读的应用——“我在现场”。她认为,“我在现场”的卡片式阅读形式很容易和Apple Watch找到契合点,她的同事也曾经到苹果北京办公室沟通。不过她并没有把Apple Watch版本开发放在很重要的位置,“我们觉得Apple Watch的市场其实很小,而且我们比较犹豫的是,因为现在手表没有量,测试的问题很难解决。”

在此之前,专门针对智能手表进行开发的应用并不多,无论是空气质量、什么值得买这样的小公司还是微信、支付宝这样的大公司,用户在手腕上究竟需要什么样的应用,适用于什么样的场景,大家并没有统一的想法。

“我们理解Apple Watch充当的是人和手机之间的媒介,”搜狗地图总经理孔祥来对《第一财经周刊》表示,“能够减轻用户交互的负担。”

搜狗地图为Apple Watch设计的应用场景之一是步行导航。以前用户使用步行导航时需要不停地看手机屏幕,为此用户可能需要多次拿出手机,点亮屏幕,解锁,打开应用,而当用户戴着Apple Watch时就简单多了,遇到路口Apple Watch会震动提醒,用户抬起手腕它会自动显示你应该左转还是右转的提示。

“手机导航解放了双手和双眼,但是你至少得听对吧,现在Apple Watch连听都不用,它可以靠震动让你感知。”孔祥来说。在他看来,“出行领域的交互方式整个要被重新定义了,这是颠覆性的。”

搜狗地图在今年1月底开始Apple Watch的适配>>

>> 苹果自己的Apple Watch应用有非常绚烂流畅的效果,但是第三方应用却没有。

中国版Apple Watch能干啥？



信息 新信息提醒，抬起手腕阅读信息，可以用预设信息回复，也可以听写生成回复或录制音频信息。



电话 接收来电，借助Apple Watch内置扬声器和麦克风通话，也可以将来电转至iPhone。



邮件 阅读邮件、进行标旗、标记为已读或未读、移入垃圾箱等，也可以在iPhone上打开邮件回复。



健身 显示健身时间、距离、卡路里消耗、配速和速度等实时统计数据。



微信 在Apple Watch上可以接受朋友消息并快速回复，可以浏览朋友圈，可以通过雷达添加新朋友。



携程旅行 迅速查看行程和预订信息，收到临近旅程的相关通知，并可查看最近3次旅行的详情。



搜狗地图 查看当前位置，使用步行导航，上下班交通时间预估以及推荐最佳路线。



新浪微博 新版微博上的新功能“微博运动”允许用户通过Apple Watch对运动数据进行实时的记录与分享。

工作，用了3周时间开发出了第一版。在此之前，除了给搜狗自己的儿童手表“糖猫”提供过定位服务，搜狗没有为其他智能手表做过开发。孔祥来认为，开发的难度并不在于技术层面，而在于如何根据苹果的开发文档定义产品。

苹果希望类似搜狗这样的开发公司能够为Apple Watch提供实用的功能场景。过去数月间，苹果召开了多次会议，邀请包括中国开发者在内的数百名开发者参加。开发者们需要搞明白的问题是，Apple Watch如何和他们的产品巧妙结合起来。

Apple Watch的操作方式和iPhone是完全不一样的，在iPhone上，你可以多点触摸、可以长按，但在Apple Watch上，你需要用力按压（Force Touch）、旋转数码表冠（Digital Crown）、抬起或放下手臂。开发者无法直接将iPhone上的应用移植过来，而需要另外一套思路。“你不能永远想着适配手机，永远考虑大拇指能不能摸到，到手表上、眼镜上思维方式就都变了。”章苒说。

苹果提倡的首要原则是“化繁为简”，从苹果官网给出了一些Watch App示例可以发现这一点，比如，携程旅行提供的是行程预订通知和浏览功能，新浪微博提供的是运动数据记录和好友比拼功能，所有应用都保留了其在iPhone上最小的一部分。

简单背后的另外一个原因是，苹果对各类接口的开放非常谨慎。Force Touch和Digital Crown的效果是固定的，开发者无法根据需要自定义，震动提醒的方式也是

固定的，也就是说用户如果不抬起胳膊看一眼，并不能区分是邮件提醒，还是新闻通知。

传感器接口的权限也仍然保留在苹果手中。Apple Watch背后的环装传感器可以监测到用户的脉搏，苹果自己开发的“心跳”应用就是使用了这个传感器，当你双指同时按住屏幕时，内置的心率传感器会记录并传送你的心跳。但是开发者目前拿不到传感器的信息，对于运动以及健康类的应用来说，这确实让人失望。

苹果不希望看到第三方应用的深度开发，源于Apple Watch的定位：它并不是一个独立的智能设备，它是作为iPhone的延伸设备而存在。使用Apple Watch前需要先和iPhone绑定，使用过程中要保持近距离连接以便Apple Watch能够从iPhone上读取数据。

这就造成Apple Watch上的第三方案程序加载时间过长，特别是需要用到GPS信息的应用，有时甚至无法载入。原因很简单，Apple Watch本身并没有GPS的功能，只能从iPhone上获得。Verge作者Nilay Patel评论道，“如果Apple Watch速度很慢，我就会掏出手机。”使用一种响应有点儿慢的技术至少可以说极具风险，特别是这种技术本是要取代你的手机，“搜狗地图”和“空气质量”都不可避免地遇到这个问题。

此外，Apple Watch的动画接口被美国技术媒体Fast Company吐槽为“A Pain In The Ass”。苹果自己的应用有非常绚烂流畅的效果，但是第三方应用却没有，因为苹果并没有开放动画接口，这也导致地图类应用无法像Apple Watch一样放大缩小。

苹果表示正努力赶在4月24日产品正式上市之前提高应用的运行速度，也承诺将在今年年底之前开放Apple Watch本地应用的开发。

孔祥来的理解是，苹果将数据处理任务放在iPhone上是智能手表的一个新思路，这样手表本身不需要带有复杂的操作系统，与人的交互可以更简单，手表本身可以更轻薄，续航能力可以更好。

很难预计Apple Watch的这一定位会不会成为智能手表的标准。“在Apple Watch诞生之前，国内智能手表的市场也就是十万只的级别。”出门问问智能手表系统负责人林宜立对《第一财经周刊》说，“智能手表是否真正成立还需要时间验证。那些不懂技术的小白用户，他会不会买，他什么时候买，这个市场会不会成为智能手机一样人手一只的市场，还是说它根本就是一个非常小众的市场，这些都要打个问号。”



>> 创始人冯月称，相比个股跟随，股票组合式的分散投资推荐更适合大部分投资者的需求。

跟着聪明人炒股

股票雷达看到了移动互联网时期股票投资者的新需求：快速决策、交易。

文 | CBN记者 唐晚霞

图 | 方舟

2015年4月8日，时隔7年之后，上证指数重新冲到4000点以上。牛市背景下，同样热切的还有不断涌进市场的投资者。当天，作为一款移动股票交易类工具，股票雷达由于服务器饱和，使用出现卡顿，不得不进行12小时紧急抢修。

“现在用户数量几乎是在成倍增长，这个月的数据跟下个月又会差很多。”冯月对《第一财经周刊》说。股票雷达为用户提供多维度的财经信息搜索聚合服务，以及真实展示平台上高手的历史收益情况，用

户可以选择订阅适合自己风格的高手，直接下单跟投买卖。

简单来说，就是能通过这个平台获得更全面的资讯和情绪预测，然后告诉你哪些人做得不错，可以跟着买。这种跟单交易可以套用一個叫做“社会化投资”的新趋势——将个人投资者往往依靠自己力量和能力进行研究、决策的投资思路，转变为在社会化投资平台上选择、跟随高手，自动复制他们的操作，以期获得更好收益。

这款上线3年多的移动证券投资工具平台，经历了股票市场的阶段性起伏，目前的用户数量是500万。股票雷达通过跟对接券商机构的合作，赚取按流量效果计算的销售费用。

从2010年开始，这类平台在美国便快速的兴起，著名的如eToro、Motif Investing。前者是做外汇交易，后者面向散户人群、通过圈子和社交化的方式为用户提供选股指南。股票雷达刚获得千万美元的B轮融资，领投的是全球最大的资产管理公司富达基金旗下风投>>

更多智能炒股软件

01
Motif Investing

成立时间 2010年
累计融资 1.26亿美元

功能 社交型选股,鼓励用户通过投资主题来创建、分享自己的投资股票组合。

02
Betterment

成立时间 2008年
累计融资 1亿美元

功能 依靠软件分析工具,高度利用行为金融学原理,让储蓄和投资简单化、自动化。

03
eToro

成立时间 2007年
累计融资 6000万美元

功能 散户交易员能够通过其平台进行投资并在线分享有关交易、表现及策略的信息。

资料来源:根据公开资料整理

机构富达投资。

冯月把它解释为“顺应投资者的本质需求”。冯月和创业同伴都是技术出身,2003年毕业后在雅虎、阿里巴巴等做了8年的搜索引擎、数据挖掘、个性化推荐和自然语言处理(语义分析)等相关业务。

业余,他也对金融投资感兴趣,可以写程序建模型,就尝试做股期权、美股、外汇的程序化交易,“收益还不错”。在创立股票雷达之前,他还做过外汇分析网站。这些经历,让他和团队慢慢熟悉金融市场,他们发现市场中不同投资者用不同的方法赚到了钱。

“这个市场里巴菲特能挣到钱,索罗斯、西蒙斯也能赚到钱。普通投资者的本质需求应该也是以结果为导向,能帮助他们做行之有效的投资决策。”冯月说。

随着互联网的发展,这个领域最早的辅助应用从行情软件、到后来的股吧、再后来是移动化的工具——上一次出现变革性的产品是2006年东方财富推出“股吧”,通过BBS形态的互动交流创新,迅速获得上亿用户。现在又过去近10年。

在国内,做出创新探索的还有比股票雷达早成立几个月的雪球财经。冯月同样也看到了新互联网时期的股票投资者的新需求,觉得这是新趋势和机会。“投资是件很专业的事,但没有多少人真正弄懂了。而手机端的使用场景是不适合做研究分析的,反而要求快速决策。”

跟投,看起来是一个有效解决方案。基本思路是搭建一个平台,以结果为导向,根据纯理性统计分析平台上高手的历史投资收益率。这些高手既包括擅长价值投资的,也有擅长炒概念做短线的。用户可以在平台里订阅这些信息,在他们下单的同时看到推送信息,并及时模仿跟随。

这种理念,类似于“投资成功的方法有两个,要么成为巴菲特那样的人,要么找到巴菲特那样的人”。他的目标用户是更普通的股民、散户,而不是雪球上那种有研究能力和基本经验的人群。在他看来,前者的基数要大很多,而这个人群往往还被卖软件、纯忽悠的“假高手”欺骗。

不过最开始的问题是如何获取用户、再找到高手。做资讯无疑是更容易的切入口。2012年前3个月,中国A股处于平稳的横盘期,这个不上不下的阶段,投资者对资讯的需求要高于交易等其他需求。

“股票投资者对信息的需求是刚需,而这方面刚好

也能通过技术去提升服务。”每天这个领域有大量的信息,投资者需要最及时、最全面的资讯。这很难通过人力去分析,必然需要机器做初选,从大量信息中找到有价值的信息,更有效率地给到用户。

结合团队的技术优势,经过半年的准备,2012年1月第一版股票雷达正式上线。

跟这个行业通常的做法一样,冯月觉得要尽早推送到用户面前去,一是把握先机,二是可以获得用户的使用反馈,再通过后续软件升级来作改良。

所以最早,股票雷达只是一个财经信息聚合平台,也就是说它把经过机器筛选的全网有价值的财经资讯按类别集合在一起,方便用户一键查看。打开一只股票后,可以看到关于它的财经新闻,仅公司的或全行业的、股吧微博论坛上关于它的讨论、机构研究报告和大V名博的博客等内容。横向纵向,一目了然。

这听起来也没什么特别。上线最初3个月,作为资讯类工具,股票雷达的用户量也在自然增长。但市场拐点到来的日子令冯月印象深刻。2012年3月14日上午10时,当时的国务院总理温家宝在人民大会堂金色大厅举行的记者见面会上谈及经济“最困难的一年”和房地产政策,当天下午上证指数大跌2.63%。

市场从此进入持续低迷状态,“到了2012年11月,中国股市几乎没有人在做交易了。”冯月回忆。这样的行情对股票雷达这样的创业公司明显不利。

但这样的“冷静”,也给了冯月一段时间重新思考和研究用户的行为。“牛市的时候大家疯狂往里面涌,很难分析用户是不是真喜欢你的App、喜欢你哪个功能。他们是非理性的,就像此时。”冯月说。他和团队在跟平台上的用户沟通、聊天时发现,股市不好的时候,用户决策时更谨慎,他们想知道市场上的观点、那些名博大V们的言论到底可不可信。

结合自己的老本行,冯月又给股票雷达加入了语义分析技术,将这些资讯和讨论中传达的情绪量化统计出来并追踪——你直接可以看到市场当日关于一只股票的看涨看跌预期百分比。

语义分析技术,简单说,比如机器先抓到一句话:“某只股票一定会涨,这话鬼才信,谁买谁傻瓜。”通过语义判断这句话的观点和情绪强烈程度,给它加权赋值,再把网络上尽可能多的观点收集起来,做出一个情绪曲线,计算出一个涨跌预测。

这跟之前国外Twitter预测股市情绪一样,支撑理论是比较火的投资行为学。现在打开股票雷达,找到一只

股票,不仅可以看到过去一小时或一天内,互联网有多少人发表了新的言论,还可看到其中有百分之多少是对这只股票看涨、百分之多少是持悲观态度的。这类全网观点分析指标可以辅助投资者做决策判断,也让平台产生一些精选股票榜单。

目前股票雷达覆盖了国内1000多家财经媒体以及一些互动社区的信息。“但并不涉及版权合作,相当于是做财经搜索引擎。每条信息都会标注来源。”冯月介绍。此外,他们还采购了一些数据库内容,如巨灵。每天股票雷达后台都要采集上千万条数据,再删除上百万条垃圾数据。

本质上看起来它更像是一家大数据公司,技术成为核心竞争力。冯月的苦恼是如何跟上用户量的增长速度,找到合适的人才来扩充目前仅50人的团队。

一开始,股票雷达App就舍弃了传统的把手机屏幕横放过来看K线趋势等功能。“我们觉得这是违背用户需求的,看K线、做技术研究根本不是手机上应该做的事,而要用专门的时间在PC端进行。”总之,自主分析在手机移动端的场景下是个巨大挑战,手机端做决策最好的解决方案就是跟随交易。“中国的投资者,大部分交易背景并不高,没有自己清晰的分析能力,反而很容易被骗。”

随着行情转暖,股票雷达已经积累起前期稳定的用户。到2014年下半年,股票雷达开始引入模拟交易和真实交易功能,通过券商对接交易所,掌握平台上用户账户的交易情况。这样能客观地统计平台上高手过去的历史收益,并按风格统计排名,比如稳定盈利、实盘高手、7天排行等榜单。

这种做法像一份体检报告,纯基于数字的统计分析,很理性地告诉用户某个“高手”过去的交易赚多少赔多少;收益波动上很激进还是稳健;好几个板块都擅长还是只擅长创业板等等。投资者通过研究平台展示的高手们的投资风格、擅长领域和收益记录,选定跟随交易的对象,设定投资金额,即可在自己的账户同步、自动化地复制高手的交易。

投资界流传的定律是“如果一项规律太多人同时使用,它就失效了。”这种跟随交易是否在中完全有效也不免让人担心。

从股票雷达的统计上看,平台上排名靠前的高手粉丝数量都比较分散,每个人风格不同。“A股市场能承载的跟随交易空间还是很大的,而另外我们作为平台也有限制机制,比如检测到某只股票跟随资金量过大

66

这是违背用户需求的,看K线、做技术研究根本不是手机上应该做的事,而要用专门的时间在PC端进行。

99

时就切断跟单选项了。”冯月说。

从做资讯、情绪分析、高手订阅、模拟交易、真实交易到最后跟随交易,股票雷达也如此找到了变现的方式。他们的实盘交易可以给接入绑定的券商带来开户、交易流量,这完全可以按效果付费。目前合作的券商有广发证券和信达证券,其他券商也在接触中。

根据股票雷达副总裁向华梁的说法,实盘累计成交额已经过百亿元,这也给平台带来近千万元的营收。

剩下的问题就是如何吸引更多高手汇集到股票雷达平台上来、并主动分享账户情况。冯月理想的状态是“用户用脚投票”。平台坚守以真实证券账户的交易情况和模拟账户的数据,来客观统计投资者的收益,“相比其他网站不透明的方式更利于证明自己的实力,自然有效吸引真正的投资高手过来展示。”参与投资社区的人往往喜欢自己的投资能力得到更多认可。甚至有一些投资顾问、阳光私募基金经理也出现在股票雷达平台上,吸引人气。

此外,从营销角度,股票雷达还通过与广发证券等以低佣金或免佣金开户等方式吸引新用户;每月举办股票投资大赛,对高手进行现金奖励。之前他们还会以数量来宣传,类似“十万高手聚集”“国内最多高手数量”的平台,“现在不说了,因为眼下行情下‘高手’太多。”冯月透露,后续会有一套标准,要约束比如投资年限、稳定性等门槛。

目前他们也在不断根据用户体验,修改一些功能和流程。比如账户公开的功能在前期并没有隐私设置,运营团队也看到很多体验反馈,并不是所有人都愿意展示自己的资金量。通过用户调查,冯月调整为可选项,全部公开、只公开仓位比例、只公开收益结果等。

而相比个股跟随,股票组合式的分散投资推荐更适合大部分投资者的需求。这也成为股票雷达接下来主要做的方向,眼下它还是高手推荐的模式,“数量还比较少,我们想控制住质量,也看看用户的反馈情况。”



>> 张磊(右)和陈裕殷(左)都曾在奇虎360工作,对于互联网用户和体验有着深刻的理解。

从一个公众号开始

利用自己经营的微信公众号“大玩家”,张磊开始了互联网金融的创业,他希望做的不仅仅是理财,还包括生活消费。

文 | CBN 实习记者 江敏

图 | 王卓

张磊的微信朋友圈里加了1000多位好友,有2/3是“大玩家”的读者,他们会咨询怎么用信用卡积分兑换航空公司的里程、怎样用汉庭的价格住希尔顿、如何在美股开户等问题。当然,这些内容也可以在他运营的“大玩家”微信公众号里找到。

从2013年5月到现在,张磊每天都会花1个小时来写公众号的文章。仅有极少数的时候,他会接受读者的投稿。但第二天,原作者往往会“惊喜”地看到面目全非的修改版。“很少有稿子能让我不作改动。”在创立互联网金融公司“懒投资”后,他也没把公众号交给公司的同事打理。毕竟已经有5万个读者,他不放心交给其他人。

正是这些读者,成为懒投资的第一批用户。2014年9月,张磊和前同事陈裕殷成立了这个互联网金融平台。

“大玩家”里的大部分内容与信用卡消费和积分有关。对怎样在消费的同时“捞点好处”,张磊有些执着。因为某张信用卡的持卡人可以免费使用全球机场的贵宾室,他曾为此进行长达一年的申请,期间被拒绝过8次。他总按捺不住对高品质生活的追求,这也吸引了有着同样背景的一群人。他们大多在23岁到40岁之间,IT行业居多,现金流充裕。

张磊在“大玩家”里推荐一些互联网金融平台和产品之后,不少读者成为了推荐平台的用户。直到源码资本的曹毅找到他时,张磊才发现“大玩家”的真正价值。当时,曹毅已经通过多种渠道了解到“大玩家”的用户不仅仅是一群读者,而且也是非常有力的用户群。于是,他就主动约张磊见面。在丽思卡尔顿酒店的那个下午,张磊开始有了第三次创业的想法。

张磊前两次的创业并没有坚持到最后。2005年,他参与创办了当时国内最大的购物论坛BuyRen,聚集了中国最喜欢网购的一群人,后来被北京亿玛收购,改名为易购。2010年,他从百度辞职,创办了猛买网,后来被美团收购。两次创业的经历,让张磊技术水平不断增长。在2013年进入奇虎360时,他担起了导航流量的相关业务。在奇虎360里,他体会到更有执行力的行事风格,也让他碰到了陈裕殷。

陈裕殷也是“大玩家”的忠实读者,每次在走廊上碰到张磊时,都会以“最近又住了什么好酒店”作为聊天的开始。5年的互联网产品和研发经验,让1989年出生的陈裕殷对用户思维和体验有着清晰的了解。在张磊邀请他进行创业时,他也觉得该去大环境里历练一

番了。

在张磊看来,曹毅在对的时间点,推了自己一把。后来,比亚迪的创始人夏佐权以个人身份也进行了投资。在2014年5月拿到融资时,张磊并没有立即宣布消息。直到“懒投资”搭建起来后,他才在9月17日的大玩家里发布上线的消息。

从用户着手,是两位合伙人最熟悉的路径。陈裕殷还在上一份工作,就经常被点名写整个行业的报告。他发现,处于20多岁到40岁的人群通常是市场里最大的一块。他们刚好经历了时代的变革,手头上也有闲置的资金,是有能力和活力的中产。这群人的特点是,他们同时有消费和投资的需求。

懒投资可以和旅行社合作为用户提供去日本的资产证明,享受日本签证绿色通道;而上千元的眼镜,只要投资平台上的项目到一定额度就能获得。将消费和投资连接起来,实际上是将债权人和投资人联系起来。用户在收获收益和体验的同时,也帮助了债务企业实现资金和品牌的支持。

另外,年轻人对投资领域缺乏专业了解,可能会影响用户体验。一些P2P平台会将专业的金融术语设置在项目介绍中。“对小白用户来说,他们看不懂可能就走了。”陈裕殷说。为了改善用户体验,懒投资在项目介绍里,用漫画来解释专有名词。在金融产品的设计上,懒投资并没有走得很大胆,多以固定收益项目为主。

对于用户的来源,“大玩家”给这个互联网金融平台带来了最初的流量,张磊却并不希望它成为“懒投资”的依赖。“如果看懒投资最早的2000个用户里,有1900个大玩家的用户,并不过分。但现在不是了,我们有好几万个用户,他们非常多元化。”春节期间,懒投资在江苏、湖南、天津和四川等卫视上投放了广告,单月用户增长使得投资总额达到5亿元。

不过,张磊对流量没有那么担心,他更在意的是资金的流向是否能真正的产生价值,而这个价值不仅仅是经济层面。

当很多P2P都在做融资担保时,懒投资更多定位在保理业务上。在张磊看来,融资担保一旦逾期,用户不仅收益受损,还会牵连到平台的生存。而涉及到多方利益牵扯的保理业务,相对风险却较小。

严格来说,保理既不是向企业融资,也不属于放贷,而是一种贴现。对于供应商来说,供货之后需要一段时间才能拿到所得款项。有的企业会在卖出产品之后,才给供应商支付欠款。对小体量的供应商来说,资

66

为了改善用户体验,懒投资在项目介绍里,用漫画来解释专有名词。

99

金的缺口可能导致产能下降,甚至停产。保理业务就是对供应商贴现应付账款,保证其生产。等待应收账款回款时,扣除本金和相应的服务费,再把剩余款项归还给供应商。所以保理的对象虽然是供应商,但实质是以上游企业的信誉作为担保。

和深圳的一家保理团队的合作,经常让张磊往返京深两地。在他看来,国内商业保理从2012年开始兴起,到现在依然处在萌芽的状态。到2013年,只有300家保理业务公司,而大部分没有实操能力,多数人把保理做成融资担保,仅凭一纸发票就开展业务。而早已有的银行保理,服务态度高高在上或者拿不动产做抵押,这对制造业公司来说太过折腾。懒投资看准的就是传统金融行业中存在的问题,并用互联网的方式进行解决。

在不用担心流量,并通过保理找到优质的债权后,有一个问题仍然困扰着张磊和他的合伙人。

对于互联网金融平台而言,资金需要第三方托管。如果不进行托管,对P2P而言可能会因为资金池而触碰到法律红线。但托管服务的质量,经常让用户抓狂。实名认证无法通过、支付时收不到验证码等。“托管的问题怎么去解决,重点是等政策。”陈裕殷说。对看重用户体验的他来说,寻找解决方案仍然是工作重点。

在2015年,张磊有两件想做的事情。一个是募集大玩家基金,每一期的投向都不同。现在,他正关注上市公司定向增发信息。另外,对公司未来的投资,他还想分给读者一些利益。

“我们出发的时候,得到了很多大玩家用户的帮助,如果不是他们力挺,我们不可能走这么快。”现在,每天都有很多VC找上门来做尽职调查、谈合作,张磊希望在下一轮融资的时候,给大玩家用户再募一期基金,专门用来跟投,任何数量都可以。“如果公司做的很好,可能一千万未来能变成一个亿的价值,我愿意把这个分享出去。”

在他眼里,创业者关注的不是能不能拿到C轮的投资,而是应该关注创造的社会价值,其次才是去做一些商业价值上的变现。■



以公众号的读者作为种子用户,懒投资利用产品和营销逐步吸引了更多中产阶级用户。



爱马仕为何能保持增长？

/ 炫公司

61



在Airbnb上当房东

/ New New Style

64

数字时代的新闻编辑室应该什么样？

Quartz颠覆了很多人对媒体的想象，这会让它最终有利可图么？

文 | CBN记者 张晶

一个数字化的现代办公室总会有些小玩意。比如一盏灯会提示你今天是否需要出门带伞，或是用它来提醒你咖啡做好了，又或是洗碗机完工了。如果这一幕出现在任何一个技术公司，都完全不足为奇。不过，这都是Quartz的员工——不，记者们——搞出来的。

2012年9月24日，出版《大西洋月刊》的Atlantic Media公司正式推出了数字化商业新闻平台Quartz，并为之投入了1000万美元。尽管如此，它几乎一切从零开始，没有任何媒体遗产可以依附。如今，Quartz平均每月的独立访客量能够达到1090万，两年多来累计来自Facebook、LinkedIn、Tumblr等社交媒体的访问量达到2.5亿。

Quartz并未开发应用程序，整个网站的设计使用的是HTML5和响应式设计，目前70%的阅读来自移动端。而在Flipboard、SmartNews和Google Newsstand这样的订阅阅读平台上，它的读者有100万。新闻信（Newsletter）的订阅用户有11万，打开率达到50%——大多数媒体的新闻信打开率都不到这个数字的一半。

做到这一切，Quartz仅仅用了两年多的时间。

大概在2009年的时候，Atlantic Media的一次高管会议上就抛出了一个议题，“我们应该做什么？不该做什么？”这个宏大的议题最终得出了3个模糊的结论——首先应该成为一家持续增长的公司，而不是被动地从传统媒体转向数字媒体，其次要一切以数字为先，最关键的，要关注“决策者和有影响力的人”。

3年之后，这些结论转化为了Quartz。它的诞生不仅是158岁的《大西洋月刊》对媒体业变化的回应，更是它对这个变化中的世界的反应。

最初它的想法是，如果《经济学人》在今天创办而非在1843年诞生的话，它应该是什么样。“它需要天然的数字化，多数情况适合移动阅读，关注那些未来经济增长的重要议题——全球化、电子商务、能源未来、债券和中国”，Quartz的创始人和主编Kevin Delaney如此形容。

Delaney曾担任《华尔街日报》网站主编，此前在旧金山报道过大量技术公司。2012年从《华尔街日报》离职后，他去中国旅行了两周，回来便有了做Quartz的计划。它瞄准的是那些“坐在机舱前半截的人”——这是《纽约时报》媒体专栏作家David Carr的说法，“这些人无论去新



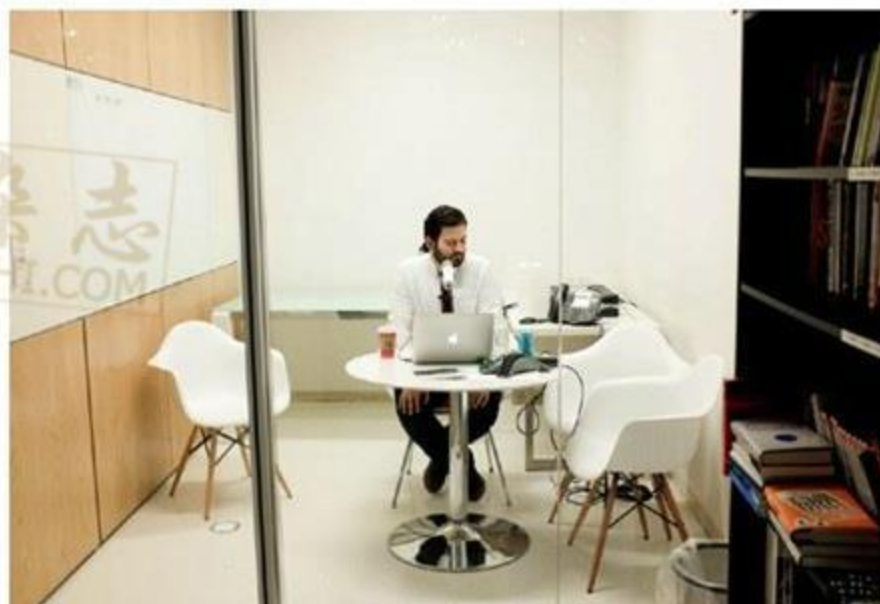
01



02



03



04

加坡、圣保罗还是上海，讨论的话题都差不多。”

Quartz有一半以上的读者来自美国以外，英国、加拿大、澳大利亚和印度是最主要的几个国家。这使得分辨何时推送新闻更合适变得困难——它可能是亚洲的早晨8时，欧洲的下午和北美的傍晚。“人们通常认为长文章应该在傍晚和周末推送，但很多读者都会使用延迟阅读工具，但再也没打开过。” Delaney说。

正是基于这样的读者想象，Delaney希望这个网站的内容“越国际化越好”。Quartz如今每天更新40到50篇文章，没有固定的发布时间，订阅新闻信的读者可根据自己的时区，选择希望的推送时间。

无论是Quartz这个词作为“石英”的本义还是缩写的QZ，这个名字都不太正统，也很难让人产生与商业相关的联想。“很多人都问为什么是Quartz，” Delaney说，“我就是想做点不一样的，毕竟《华尔街日报》和Business Insider都已经在那摆着了。”

尽管也是诞生在大机构，但相比那些遗产丰富、人员庞大且管理松散的传统媒体，Quartz这种天然数字化的小团队在很多方面都证明了自己的灵活性。“做纸质

媒体，你完全不用考虑新闻何时到达读者，他们何时阅读，会不会分享，但数字媒体完全不同。” Delaney说。

这里没有大多数媒体网站的传统主页，只有一个卷轴式的故事流。这是Quartz经过两次网页重新设计定下的设计风格。Quartz的编辑记者团队共计只有30多人，负责报道100多个国家、涉及20种语言的故事。

Quartz会围绕一系列热点主题进行报道，并称之为Obsession。这意味着它没有传统媒体那样的报道领域之分，记者得在快速变动的世界中关注诸如电子货币、欧债危机、中国转型或美国移民等更大的趋势变化。

有时候Quartz也做些猎奇话题。几周前，我在Brooklyn Inn遇到记者Gwynn Guilford时，她正筹划一趟去中国的旅程，写一个关于中华鲟的故事——这种她无法清晰表达的鱼因为价格昂贵，一度是官员餐桌上的必备，但现在却越来越少出现。她觉得，这个视角可以反映中国正在发生的变化。

Gwynn Guilford会说一些中文。她之前曾在中国的研究机构和对冲基金工作过6年。在Quartz的编辑团队里，有5个像她这样可以讲中文的人，很多人都会讲>>

01 Quartz的创始人和主编Kevin Delaney认为，它可以是一个不一样的商业媒体。

02 / 04 Quartz的大多数记者都需要在Wordpress的界面内打包完成整个产品——包括链接、标题、裁剪合适的图片，以及在必要的时候制作图表。

03 Quartz的报道非常重视数据和信息，但不会以彭博和路透那样的通讯社方式去使用它。

Quartz究竟有什么不同？

- 01 只是一个Web App, 没有iOS或Android的原生App, 运用HTML5和响应式设计。
- 02 没有小的旗帜广告。
- 03 注重视觉, 运用巨幅照片和可分享的图表。
- 04 简单易用的图表制作工具Chartbuilder。
- 05 全球视角, 无论是报道内容还是读者来源。
- 06 没有报道领域之分, 运用Obsession(热门话题)对内容分类。

用Chartbuilder做图表只需6步



第二种语言。Quartz一开始就从《彭博商业周刊》《华尔街日报》《连线》等媒体挑选已有丰富工作经历的资深记者,“在这样一个新机构,不仅要找适合某种文化的人,还要通过新面孔搭建一种新的文化。”Delaney倾向于找一些博学者。“我们要善待读者的时间。最重要的是不要俯视读者,也别把自己太当回事。”

Quartz的报道非常重视数据和信息,但又不会以彭博和路透那样的通讯社方式去使用它。Delaney期待每个人在工作中都能习惯性地使用数据和分析工具。“他们知道如何使用一个电子数据表,会很自然地用数据制表,对用数字写新闻感兴趣。”

这也令它最早设立了数据新闻和可视化栏目。David Yanofsky是这个叫Things的栏目的编辑,他不仅要去做数据报道,还要支持团队的其它数据需求。为了解决同事们没完没了的图表需求,他干脆自己研发了一个图表工具Chartbuilder。它搭建在另一个流行的可视化数据平台D3.js的基础上,简化了很多操作,让做图这件事只需学习半小时,并在几分钟之内就能完成。

后来整个编辑部都开始使用Chartbuilder。它随后变为开源,也成了《华尔街日报》《纽约客》、美国公共广播电台(NPR)等美国主流媒体的图表制作工具。

在Quartz的内部,Chartbuilder让图表的使用变得更自然了。2014年,Quartz的网站上共发表了3800个图表。其中一个图表展现了淘宝“内衣尺寸和购买力之间的关系”,这是驻香港记者Lily Kuo在采访阿里巴巴CFO蔡崇信时无意间聊到的。Lily Kuo很快在自己的笔记本电脑上完成了从文字到图表的一切操作。“这可不是《华尔街日报》和《纽约时报》的操作方式。”Delaney说。

Quartz的大多数记者都需要在Wordpress的界面内打包完成整个产品——包括链接、标题、裁剪合适的图片,以及像Lily Kuo这样在必要的时候制作图表。只有在拟定标题时,有很多人会同时参与意见。对于位于不同国家的记者,开会的同时,会使用Slack进行管理。

当面对“美国移民法案修正”这样的话题,Quartz和《纽约时报》各自的典型报道模式会产生完全不同的效果。2013年4月,Quartz用信息图展现了成为一名美国公民的不同路径,你可以用两分钟就迅速找到答案。而《纽约时报》的文章却需从头至尾地阅读,来寻找散落其中可能最有价值的信息。“视觉本身就是内容的重要部分。”Delaney说。

Quartz的出现可以作为解释新闻学(Explainer Journalism)运动的一部分。这个词或许太抽象,但你肯

定留意到像Quora、知乎的流行都表明,带有疑问和解答的文章正越来越受到欢迎。而Quartz则一直在寻找解答问题的合适表现方式。

Delaney还为我们展示了一张抛物线图。他发现,500个单词以下和800个单词以上的内容,阅读率都会沿曲线向两端上升,而500到800字之间的内容却成为了阅读洼地。Delaney会推动记者寻找故事中最重要的一部分,这意味着这些文章要么少于500个单词,要么长于800个单词。但对记者的考量并不完全依照点击率,“有些内容你一看就知道点击率会高,”Delaney说,“我们希望依然由记者的兴趣驱动,而非靠点击率驱动。”

长文章被证实依然有它的生命力。Delaney发现,Atlantic网站上,阅读率最多的永远是《大西洋月刊》的封面故事。长达1万个单词的《ISIS究竟想要什么》是目前Atlantic网站上阅读率最高的一篇。

《纽约时报》去年发布的创新报告称,媒体网站的首页流量在急速下降,人们更多通过社交网络和新闻订阅去发现新闻。过去一年,Quartz来自Facebook的流量在显著上升。Delaney也发现,当人们说很喜欢这个网站上的内容时,一半以上都不是从qz.com上看到的。这可能意味着,它会对自身内容渐渐失去控制力。

“如果人们不再从你自己的平台上阅读故事,你要怎么办?”Delaney说。Facebook已经是它网站流量的最大来源之一。Quartz选择和《纽约时报》一样,开始和Facebook进行内容托管的谈判——Facebook建议此后不再跳转到媒体页面而是在网站上全文显示。尽管目前双方对此尚未有任何明确说法。

无论如何,Quartz正在迎来自己的好时光。这个网站上并没有传统置顶的横幅广告,而是在文章间隔区放置广告。根据Ad Age的报道,2014年Quartz的广告额大约为1000万到1200万美元。今年广告额还会有超过80%的上涨,其中广告主的重复投放率达到87%。根据Bizo的统计,Quartz上60%的读者都是管理层,这些比福布斯和Business Insider更高端的读者群,也吸引了很多金融领域的广告主。

Atlantic Media希望Quartz今年能盈利,但它对未来显然有更大期待。“Quartz的成功会非常清晰地证明,没有任何遗产代价的纯数字媒体将大举超过印刷媒体。”Atlantic Media的所有者David Bradley在Quartz上线前一天就曾这样预言。如今至少我们能看到,大多数情况下,人们正在忙着阅读自己的手机。■

联系编辑: yahanxiang@yicai.com



>> 上海爱马仕之家橱窗中的马，是这个品牌的核心标识。

爱马仕为何能保持增长？

精英奢侈品的定位和对这一形象的维护能力，帮它抵御了寒冬。

文 | CBN记者 卢隽婷

4月11日，爱马仕（Hermès）的马术盛会在巴黎大皇宫玻璃和钢铁搭建的屋顶下揭幕。当然按照传统，随之还有一场爱马仕制鞍工匠的工艺展示。

这个以马具起家的欧洲奢侈品公司，正在中国执行一项看似不可能的任务：继续保持两位数增长。其刚公布的2014年财报显示，除日本外的亚洲市场增幅为13%。而全球最大的奢侈品集团LVMH因受制于中国市场的表现，2014年来自持续经营业务的利润5年来首次下降，跌幅5%，其中亚太区是唯一有机增长为负的市场。

传统奢侈品品牌面临的挑战是严峻的：爱马仕也是LVMH一直希望收购的品牌。在贝恩咨询的调查中，有

80%的人希望尝试Michael Kors这样的新兴品牌。该调查还显示，2014年中国内地奢侈品消费总额约为1150亿元，下滑1%，这是该数据连续8年来首次下滑。

面对经济增速放缓和持续的反腐政策，爱马仕是为数不多继续在中国市场保持繁荣的奢侈品品牌之一。品牌CEO、爱马仕家族继承人Axel Dumas对外宣称，“迄今为止，没有迹象显示我们的业绩受到了任何影响。”

负责战略发展和品牌形象的执行副总裁Patrick Albaladejo在2月底已离职——作为第一位非爱马仕家族的高层，他担任这一职务长达9年——但这似乎并不会影响这个家族企业的业绩表现。

不仅在中国，爱马仕也是目前全球奢侈品行业增长最快的公司。过去5年间，爱马仕股价上涨了175%。2014年，爱马仕全年收入首次突破40亿欧元，9.7%的增长速度更是将其最大的竞争对手LVMH集团时装皮具部门的3.9%远远甩在身后。

“爱马仕当然也要做生意，但我们希望用不太一样的方式来达到这个目的。”曹伟明说。他是爱马仕大中华区总裁，一年半前加入了这家法国奢侈品公司，>>



01



02

01 2014年9月,全球第5家爱马仕之家在上海开幕,这家店准备了近7年。爱马仕计划未来10年内平均每年在中国只开一家店。

02 去年7月爱马仕从The Row挖来的女装设计总监Nadège Vanhee-Cybulski。

“时间”这个词反复被他提起。

爱马仕花费大量时间培养手工艺者,一名成熟的法国皮革工匠至少要培训3年才能获得制作铂金包的资格;为了获得优质鳄鱼皮,又收购了4家养殖场,开始自己养殖鳄鱼。去年9月在上海开业的全球第五家爱马仕之家,此前经过了7年的准备;而5年前爱马仕投资了中国设计师蒋琼耳的品牌“上下”,并似乎从未对它有过盈利预期。

与许多品牌全球统一的设计和陈列理念不同,每一家爱马仕门店都被设计成完全不同的样子。负责爱马仕全球门店设计的RDAI团队的设计师们,需要在一年中多次前往当地“感受”不同季节给设计带来的变化。

在大部分奢侈品已流水线制作的当下,爱马仕仍在巴黎郊外拥有一个大型手工作坊。一款手工制作的铂金包,需要花费3个月完成。尽管爱马仕不可能做到所有产品都完全经由手工制作,但是它仍然拥有一个特殊的部门,这个部门会用一个小号的h标记一些特别的定制产品。

但作为奢侈品行业金字塔顶端的品牌,爱马仕能拥有持久的溢价能力,在于它善于用这些做法维持顾

客对品牌的渴望。

爱马仕的定价比大多数奢侈品品牌高。一只35厘米牛皮制的基本款铂金包,售价就在7万元以上。而它很少出现在爱马仕的网站或门店,登记等待买到它的Waiting List已经排出超过5年。如果想要蜥蜴皮或鳄鱼皮的定制款,时间可能会更长。这种稀缺性营造了品牌的神秘感。

在爱马仕的门店里,铂金包要怎么摆放和销售,是门店调节生意的杠杆。一位爱马仕上海门店的前任销售人员告诉《第一财经周刊》,很多时候门店并不缺货,只是还没到销售的时候,“通常我们不会把镇店之宝陈列在货架上,只有在业绩无法完成的情况下,才会放一两个出来。”而这种销售往往是通过与熟客之间的私下联系完成的,如果之前没有在这些爱马仕门店花上几百万元,是不会进入真正的购买者候选名单的。

“这种做法似乎没有第二个品牌能够模仿,因为没有哪个品牌的哪款产品能够让人如此渴望。”伯恩斯坦咨询公司欧洲奢侈品资深分析师Mario Ortelli对《第一财经周刊》说。他认为,这种特殊性在经济环境不好时尤为明显,因为消费者只会对那些真正高端的奢侈品继

66

女性消费力量的崛起,是判断一个奢侈品市场逐渐成熟的标志——在欧美高端奢侈品市场,女性消费占比往往高达70%。

99

续保有信心。而爱马仕的“精英奢侈品”定位,显然能帮助它更少被短期经济波动和市场变化所影响。

尽管爱马仕曾公开表示名人在购买时并不享受特殊待遇,但它们却总是多见于名人身边。据说维多利亚·贝克汉姆拥有价值超过1200万元的铂金包收藏。

因为稀缺,铂金包成为少见的二手货卖得比一手更贵的手袋。若保养得当,一款二手铂金包的身价每年会上涨5%至10%。2011年,一款由鳄鱼皮制成、白金和钻石做点缀的红色铂金包以约合130万元的价格被拍卖,成为了有史以来最贵的一只手袋。

“我们的生意是创造欲望。”2014年5月,Axel Dumas在美国庆祝爱马仕首场女装时装秀时说。人的欲望当然是善变的,但爱马仕试图用创造力来延缓这一势头。有时候,这表现为与精英定位有所不同的童趣、幽默和活泼。这场庆祝会在原属摩根大通总部的华尔街23号“转角”大楼举行。爱马仕设置了一个照相亭,用来拍摄坐在旋转木马上名流宾客;同时发生的还有一场虚拟花样游泳和一次实打实的算命——现场一位算命先生会根据宾客挑选的不同丝巾为其占卜。

去年12月,曾是警局的上海爱马仕之家顶楼变成了一个摆着不同娱乐摊位的临时游乐园,你可以像玩“笔仙”一样,握住插入滑轨的钢笔,随心所欲地画出一张抽象画,投影会把你的乱涂乱画变成有韵律的配乐动画。之后,一个法国小邮局会给你的作品盖戳,寄到你希望的地方。

“现代人生活压力大生活节奏快,自然会需要好玩的东西。”曹伟明说,“要把复杂的东西变得简单,但又在简单里充满惊奇。”在这位自称正在学习爱马仕文化的新晋奢侈品人看来,这种全新的互动方式是目前爱马仕市场工作的重点。

你能从爱马仕去年发布的一款叫做Tie Break的App中看到这一点。除了教人快速打领带,它还拥有电玩游戏及一系列原创GIF图片。“它能让您从繁琐的办公事务、枯燥的候机时间、乏味的公共交通,甚至是一场冗长的会议或无聊的约会中解脱出来。”这也使其品牌的形象变得更加活泼和亲切。

另一方面,多元化经营也为爱马仕分散了可能的财务风险。对于富有的爱马仕顾客来说,购买某些产品就像一场全球寻宝探险。比如,只有在贝弗利山庄才能找到的售价约8万元的爱马仕皮质篮球,只在科斯塔梅萨的门店有售的需近70万元才能买到的橙色皮革书柜。

每年,爱马仕全球的1000多名零售店代表会两次前往巴黎挑选商品。按照规则,每家旗舰店都必须从香水、珠宝、手表及家居产品等11个较小的品类中各自挑选一件商品。因此,爱马仕每家门店的产品组合都是独一无二的。

在中国市场同样如此。“爱马仕的原则是,给每家门店充分的进货自由。”曹伟明说。中国的零售店代表在选货时会有自己的考量:他们不会去抢欧洲市场热卖的深色成衣或丝巾,因为中国人更加喜欢明快的、层次丰富的颜色。超大手袋也要放弃,因为这个市场更喜欢尺寸灵巧的配饰。

目前为止,爱马仕集团旗下共有17个大类部门,丰富程度超过了许多同业,一些品类甚至规模小到无法在财报中单独计算。但曹伟明表示,任何一个目前小到看不见的品类,都可能在未来某个时间成为新的增长动力。至少目前,成衣和鞋类部门去年销售的增幅达到了12%,已经超过了爱马仕传统的丝巾和皮具。

中国反腐为一些奢侈品品牌带来不可逆的打击,也包括爱马仕。财报显示,2014年爱马仕腕表的业绩下降了11%,其他以男性为主的消费品类也受到影响。3年前,男装的销售曾占到爱马仕中国总销售的70%。而现在,男女品类的业绩比例基本持平。

曹伟明认为,女性消费力量的崛起,是判断一个奢侈品市场逐渐成熟的标志——在欧美高端奢侈品市场,女性消费占比往往高达70%。

去年7月,爱马仕从年轻的美国品牌The Row挖来36岁的Nadège Vanhee-Cybulski担任女装设计总监。她曾是Celine和Maison Martin Margiela的幕后设计师,它们都以低调奢华闻名。无论是与著名的Jean Paul Gaultier还是前任Christophe Lemaire相比, Vanhee-Cybulski都显得默默无闻。

和这些前任同时兼顾自己品牌不同的是,她将专注于爱马仕女装。这是2014年2月就任首席执行官的Axel Dumas带来的重要改变。他是这个爱马仕家族的第六代成员。Axel Dumas希望将成衣作为品牌未来扩张的重点领域之一。■

在Airbnb上当房东

把自己的房子设计成各种风格,接待来自全球的陌生人,还有不菲的收入,这听上去很酷,只是要做好准备,有时麻烦也不少。

文 | CBN记者 林若茹

图 | darcy roy

插画 | 金迪

从瑞士首都伯尔尼的市区出发,换乘3趟火车之后,安安终于到达了此次旅行的住所——那是坐落在阿尔卑斯山中的一栋木房子,已经有300多年的历史。即使周围只有一个杂货店,一日三餐都需要亲自买来食材再下厨解决,安安仍然觉得这样的体验很棒。

“现在想起来还是觉得非常美好。”她这样回忆两年前的那次经历。那幢古老而具有格调的木房子,是她出发前在Airbnb上预订的。

这次体验让安安成为Airbnb上为数不多的中国房东之一。他们可能是这样一群人——居住在大城市、年轻、经常接触西方文化、热爱旅行和交际。对于这群人来说,把自己闲置的房间出租出去,的确算不上是一件什么冒险的事情。

在Airbnb的平台上,你可以找到很多这样的年轻人。8年之前,设计师Brian Chesky和Joe Gebbia创立了一个可能是眼下硅谷最为有名的创业公司之一,旅行房屋短租社区Airbnb。当时26岁的Chesky和室友Gebbia付不起旧金山的房租,恰逢美国工业设计论坛在附近举行,他们就把家中的床位转租给来参加活动的客人。

你可能已经听过很多次Airbnb名字的由来——AirBed&Breakfast,低于酒店的价格,提供气垫床和早餐。如今它有来自全球192个国家的80万套房源,居住在3.3万个城市中的当地人,都愿意把自己的住所放在这个平



01

ANN YAO

成为Airbnb房东时间: 2012年4月
收到评价数量: 40 | 拥有房源数量: 8
五星评价率: 不详 | 回复率: 91%

Q&A

Q: 如果你是房客,你对一个房东的期待是什么?
A: 你不知道你会邂逅什么。



台上——让陌生人走入家中这件事,并不像想象中那么恐怖。

这可能是出于无知者无畏的好奇心,但人们的确想要不同的住宿体验。这个估值近200亿美元的技术公司,不厌其烦地宣扬全球各地的特色住处——德国的古堡、美国的房车、瑞士的木屋、法国的酒庄,当然,也不能少了中国的弄堂和四合院。2015年4月2日,Airbnb宣布正式进入古巴,此前它还成为了2016年巴西里约奥运会的合作方。



02

- 01 安安在Airbnb上出租的房子, 装修一套耗时两个月。
02 安安80%的房客都是外国人。
03 很多老房子是历史保护建筑, 内部改造成现代设计。
04 通常这种装修成本在10万到20万元之间。
05 上海东台路古董市场就可以淘到有特色的家居摆设。



03



04



05

XI XI

成为Airbnb房东时间: 2014年7月

完成旅程数: 117 | 拥有房源数量: 7

五星评价率: 99% | 回复率: 99%



Q: 对于不懂得欣赏房中设计和艺术品的客人想说什么?

A: 让客人自己感受, 很多人都觉得像上了艺术课一样。

越来越多的人开始尝试建立这种“流动的信任”。

不过正如你可能忧虑的, 让中国人接受这样的出行方式终归不易。Airbnb在上海和北京分别只有1000多套房源, 对陌生人习惯性警惕的文化, 以及租赁的灰色地带, 都让它很难大张旗鼓地宣传。而在房源数量全球最多的巴黎, 这个数字是4万套。

“中国的旅游市场还很年轻, 通常我们的中国客户是那些在国外单独旅行的人, 大概有2500万。” Airbnb首席技术官兼联合创始人Nathan Blecharczyk在去年10月接受《第一财经周刊》采访时说。

无论如何, 越来越多的中国房东在上海、北京等大城市诞生了。这些暂时寄居在另一种生活中的体验强烈吸引着旅行者, 也影响着中国3500名房东的生活。几乎每个我们遇到的Airbnb房东都会强调说自己不单是为了

赚钱, 而是作为一种生活体验。

每扇门的背后, 都是一种生活。

#“我在Airbnb上找到了同类”

至少在居住这一点上安安没有什么不安全感。她喜欢住不同的房子, 所有的行李被打包在3个箱子里, 随时准备出发。她可以去旅行, 住朋友家, 或在上海每半年换不同的房子住。她对住宿的要求是舒适, 如果在旅行中能够认识新的朋友并分享, 那再好不过。所有这一切, 她都能在Airbnb上找到。

你可能听过另外一家更早开始推行“共享居住”概念的网站Couchsurfing(沙发客)。这是一家同样位于旧金山的互联网公司, 从2004年创立至今仍保持非盈利性质和大量的使用者, 主要是让100万会员在外旅行时可以免费住在当地人家中, 但因免费, 这个平台能保证的只是非常基本的住宿条件, 也往往和住>>





01

江原
成为Airbnb房东时间: 2014年10月
完成旅程数: 22 | 拥有房源数量: 1
五星评价率: 95% | 回复率: 98%

Q&A

Q: 你有没有给房客制定什么特别的规矩?

A: 当成自己家, 满床打滚都没问题。

客想象的有所出入。

安安曾经也是Couchsurfing的活跃会员, 但今年37岁、每年有三四次旅行计划的她不会再选择做个沙发客, 尽管她也不愿意在一晚住宿上花费好几千元。在她看来, Airbnb很好地抓住了酒店和沙发客的中间地带, 同时又匹配了房客和房东的需求。

成为房东并不复杂, 但这并不意味着什么都不做就能坐收大笔收入。

安安如今在这个网站上已经拥有8套房源, 但她并非任何一套房子的“拥有者”。她用合适的价格租下一套房子, 装修改造后, 挂在Airbnb上出租。

当然她还要负责接待房客、清洁房屋和管理工作。她不愿透露自己要付出的租金数额, 这些房子都集中在上海湖南路一带, 这

里是历史上的法租界, 也是外国人旅行的热门地带。安安从小在这里长大, 熟悉每一条巷子, 也了解房子实际的市场价值。从去年下半年开始, 这里的Airbnb房东增多, 租金也一直在上涨。

安安对自己很有信心。她之前就是做市场推广工作的, 练就了在短时间内交流打动别人的能力。去年, 她辞掉了原来的工作, 在所有房源的中心地带租下了一幢小楼做工作室, 把这里作为“客厅”, 供客人寄放行李、喝茶休息, 还提供出租自行车、煮咖啡、洗衣服等服务, 看上去更像是温馨的酒店大堂。

但这些经历并不是永远都如她所言的有趣。一次一位华裔美国人因飞机晚点半夜才到, 安安的手机又无法接通, 最终她得到了一个差评。还有一次一个美国年轻人把房间弄得很脏, 安安以投诉为名勒令他收拾干净。

“你永远不知道自己会遇上什么人。”她说。Airbnb能够让她找到“同类人”, 这是她认为这个网站最大的价值。

不过现在安安在这里找到同类人的难度也在增加。早期的房东认可“分享式旅行”的价值, 而后来者, 更看重的是迅速赚到一些收入。Airbnb在申请成为房东的中文页面上写道, “Airbnb让您通过出租您的房子赚钱。”一些人把它当成一门真正的生意。他们声称日益



02



03

01 江原的日式小屋, 靠近上海酒吧街永嘉路。
02 每次为客人准备两套床上用品方便更换。
03 房中的物品可以免费使用。

高涨的房租和装修成本使得利润微薄, 却依旧在不断入手新的房源。

这些中国房东都像安安一样——拥有多套房源, 其中大部分并非自己名下的房产。其他城市也有相似情形。在纽约市, 一半以上的房东都有3套以上房源, 这其实与当地的法律相悖——纽约市法律规定居民如果自己不在房子里住, 就不能把房子以少于30天的形式租给别人。一年多的博弈之后, 最终妥协的结果是, Airbnb不得不将纽约市的部分房东名单提供给政府备案。

安安也在担心, 这样的事情最终也会发生在中国。

#改造老房子很酷, 但这并不简单

作为上海本地人, 有弄堂情结的兮兮(XI



04



王薇

成为Airbnb房东时间: 2014年4月

收到评价数量: 51 | 拥有房源数量: 7

五星评价率: 80+% | 回复率: 100%

Q&A

Q: 和陌生人一起生活最大的麻烦是什么?

A: 相处久了人的弱点才会暴露出来, 但你只能潜移默化。

04 王薇在上海虹桥的别墅, 其中5间房在Airbnb上出租。

05 王薇的房间, 她和客人住在一起。



05

XI) 喜欢老房子。她是Airbnb上小有名气的上海房东, 有7套房源, 都是法租界的老洋房, 同时她经营着自己的艺术工作室, 做的是服装设计。这种优势被她带到了室内设计中。

最初的房源是她在上海长乐路租下的房子, 屋中有很多她从欧洲淘回来的古董。同很多刚毕业的年轻人一样, 为了减轻房租负担, 她试着在Airbnb上列出房源。当晚就有人预订, 申请第二天入住。这让她有点措手不及——这样的老房子, 竟然有不少人欣赏。

她接着开始收更多的老房子。“每套都很喜欢”, 其中不少房子还是历史保护建筑。她为每套房子设计了不同主题: 趣味艺术、新中式古典、波普艺术、影音房等。上海东台路古董市场和北京潘家园古玩市场这样的地方, 兮兮经常去, 她不吝于为这些出租的房子添置古董摆件, 价值上千的旧画框、老家具和现代画摆满了住处——至少到目前, 她还没遇到它们被客人损坏的问题。

“很多房东并不懂得如何展现房子最好的一面, 他们糟糕的拍摄技术掩盖了房屋本身的魅力, 让那些坐在电脑前做决定的人很难判断。” Airbnb艺术部门总监Andrew Schapiro在2014年伦敦设计周上告诉《第一财经周刊》。

兮兮并不在Schapiro所说的这群人当中, 虽然这会花费不少成本。每套房子光是一次性的装修费用就在10万到20万元不等, 而安安那样的单间装修可以控制在5万到6万元左右。

老房子的改造当然不只是资金和成本问题, 还有很多隐性矛盾。房子的结构、线路、管道都没有现成图纸, 需要工人一一考察, 很多时候要凿开墙壁才能了解到内部构造, 同时还可能打扰到周围居民休息。

兮兮最受欢迎的房子位于巨鹿路上, 每个月能订满27天以上。在设计时, 因为是顶层阁楼, 她保留了木梁结构, 挂上一张秋千椅, 以橙色为主基调, 还在房间里放了抽象派的画、懒人沙发和玩偶。

一位房客入住后留下了这样的评论——房间整体设计很好, 一些细节看得出店主的生活品质……老房子本身隔音差的问题>>



不能完全解决,所以建议入住之后尽量保持安静!

民警和居委会也曾多次找到兮兮,因为邻居投诉过于吵闹,最后她不得不中止租约。

尽管有7套房源,但它们并不能为兮兮带来多少商业回报。相反,她还拒绝了不少投资。在完成了房屋设计后,她打算招人来帮忙管理,最好是有酒店管理经验的人,自己则打算集中更多精力在艺术创作上。她还在学校里教美术史,这些才是她更重要的生活。

#“你会不信任来家里玩的朋友吗?”

兮兮和安安实际上都是“二房东”。也就是说,她们挂在Airbnb上的房子都不是自有资产,多少存在着风险。“特别是那些老房子,随时有拆迁问题,有些是违章建筑,有些偷水偷电,事先不了解这些背景,租客是很难有保

障的。”江原说。

他也是一名Airbnb房东,租住在上海知名酒吧街永嘉路附近的一处老房子,因为是1930年代的房子,刚搬进来的时候,不仅潮湿、不通风,而且有一股难闻的霉味。江原用每月5000元的价格租下了这个20平方米大的一楼车库,之后才发现跟他签约的是“二房东”,收取的房租比市价高。

跟随亲戚学过半年室内设计的江原开始自己着手改造房屋,他把家里设计成日式风格,垫高了床,做成榻榻米的形式,中间放置升降桌,再摆上小型竹藤椅和全套茶具——这些都是从网上买来的。

日式风格很受年轻人欢迎,来他家住的也多是大学生。“大家喜欢我家才过来住,房客就像朋友一样,你会不信任来家里玩的朋友吗?”他说。

每个月平均有10天左右,会有Airbnb上的房客来住,他把这作为交朋友的一种方式,常常同他们一起聊天、喝酒,因为地方太小,晚上他就要住到朋友家。出于对房客的信任,他没有收取过任何保证金。

不过有一次运气并没有那么好。当江原回到家的时候,他发现酒架上的酒被喝了大半,冰箱里的食物也动过不少。虽然他一向慷慨,还曾是Couchsurfing的长期会员,但这实在让他意外,更有些不满。

此后,他开始对这个事情调整了自己的看法,还调高了Airbnb上的房价。这套房子目前定价是336元一晚,一个月的预订达到15天以上才能覆盖房租,而房租一直在上涨。之前有一次一个房客的“恶意”差评,使得他在很长一段时间内都没有接到订单。

Airbnb对这些意外情况都有所预计,也



会在官网上为房东和房客列出详细指南和回答。今年开始,它能够为美国房东提供最高金额100万美元的房东责任险,如果房客在入住期间不小心受伤,这笔钱可以对其进行赔偿。

这些机制也鼓励Airbnb上那些一度犹豫的房东持续经营下去,而事实上Airbnb的美国用户已经非常习惯于通过Facebook页面打量对方。但是在中国,这一切暂时无法照搬。

Blecharczyk倒是对于这种困境很乐观。他认为,网络和社交工具最终能帮助人们更了解陌生人,“分享经济的创新之处实际上就是信用网络。”

#酒店再好也是千篇一律,年轻人喜欢多元文化

今年已经50岁的王薇可能在这些房东中算年纪大一些的,可这一点也不影响她接触

新事物的热情和好奇心。为了做Airbnb的房东,她甚至没法和自己的丈夫孩子整天待在一起。

她报名参加了将于2015年11月在巴黎召开的Airbnb Open房东大会,每年这个时候,Airbnb都会邀请全球的6000名房东,并安排与住宿行业相关的讲习班、主题演讲和庆祝活动。这些房东可以在一起交流心得,或者痛快吐槽一下。

因为房源大多远离市区,王薇给每间房的定价都在150到300元之间,每个月能够接待10批客人,其中大部分是国内学生、刚参加工作的年轻人、来上海出差或参加会展的人。墨西哥人亚瑟来上海实习的时候,王薇就以7折的价格长期租给他一个单间。她还会和客人一起吃饭,征询客人的口味,家中的阿姨在烹饪各地食物方面都变得越来越熟练。

不过和陌生人长期生活自然会有麻烦,“有些客人相处久了,人的弱点会暴露出来,但你也无法教,只能潜移默化。”王薇说。

一年的短租生意经营下来,王薇付出了大量的时间和精力,不仅与朋友的聚会减少了,甚至都没法兼顾家庭,有时家人也对此不解。她与母亲一同住在5间房出租的别墅里,先生和女儿偶尔会来。

经营过酒吧、做过零售生意的王薇显然是更职业的生意人。她对市场更敏感,尽管她声称自己并没有纯粹把它当成生意,但她在接待房客上显然有自己的一套章法。在装修时,她能把一套别墅的成本控制在10万元以内。定价时她也很关注市场上的需求变化,一套整租的房子原来定价480元,咨询人多的时候就提价到550元,订单少的时候就降价,预订天数多再打7折,而节假日也会有相应的价格调整。

“酒店再好也是千篇一律,年轻人喜欢多元文化。”她说。

王薇最新的一套公寓已经在携程网上线,但还没有开始接单。她看到越来越多的人在慢慢接受Airbnb这样的生活方式,对她来说,这也是一门好生意。王薇还留意到客人里有个学酒店管理的年轻人,她开始尝试跟他合作,让自己以后不那么疲劳。

但那些最早的房东,也开始惧怕这个市场会迅速扩大。

更多人加入这个平台,竞争变得激烈,而更复杂的房客群体也会带来更高的运营成本。这种纠结的心态类似于Airbnb这家公司自身的成长——它声称是为住客提供个性化体验,却同时引入酒店业的创新专家Chip Conley,让他为房东制定接待客人的住宿标准指南。

中国房东终究开始愿意接受陌生人。安安和很多房东一样,明显感到房租上涨的压力,她决定不加入这场房源争夺战,开始规划和不同的设计师合作改造老房子。“我做的所有事情都是长期的,”她说,“这需要慢慢经营。”

01

硅谷为什么偏爱Slack

员工知道的越多,就越能做出良好决策。让员工可以随时随地自由聊天的想法如今已变成硅谷文化的主流。

文 | Farhad Manjoo

译 | 李筱媛

技术行业早在10多年前就给电子邮件判了死刑,但它的预测总让人觉得不太靠谱。

尽管电子邮件很可怕、也很讨厌,对我们的日常生活没有带来多少益处,但它却无处不在、触手可及。同时它也很善解人意,给从业者带去了丰厚的利润。

虽然经久不衰,电子邮件(显然)在不久的将来会被新工具取代。这些工具将允许人们在大团队中相互合作,并迫使公司实现极端透明化,这一点至少在技术产业看来十分必要。

Slack就是这种新型交流系统的最佳例证。这家创业公司位于加州旧金山,从表面上看,它与任何一款聊天应用并没有不同。无论AOL Instant Messenger,还是Internet Relay Chat,都跟Slack十分类似。

然而,Slack的某些独特功能可以让工作变得完美无缺,它能将所有交流记录自动分类检索,成为好用的搜索引擎,还能与任何一种设备相连。因为Slack完全以网络为依托,用户体验极为友好,因此十分利于企业技术部门进行设置与维护。

这些特点已让Slack成为史上成长最快的商业类应用。在运作仅一年后,Slack如今作为电子邮件、即时通讯和面对面交流的替代物,每天为50多万名公司人提供服务。

据Slack联合创始人兼首席执行官斯图尔特·巴特费尔德(Stewart Butterfield)表示,其用户群总量每3个



月就要翻一番。巴特费尔德预测,截至今年年底,全球将有200万到300万人使用Slack(Slack是一家私人企业,其用户数量无法通过独立机构得到证实)。

虽然公司为用户提供了免费版应用,用户若想获得附加功能,每月需缴纳6.5美元,这便是Slack的盈利方式。巴特费尔德表示,公司目前还没有盈利,因为其获得的使用费“每月只有十多万美元”,这对于一家有100名员工的创业公司而言确实是杯水车薪。去年秋季,Slack募集了1.2亿美元的资金,这场融资过程中,外界对该公司的估价超过10亿美元。

或许比起Slack的增长速度来,其规模扩大之快才更令人惊奇。

目前,无论身处哪个行业,无论规模大小,很多公司都将Slack作为最基本的通讯工具。其用户有康卡斯特(Comcast)、沃尔玛、Blue Bottle Coffee以及大批创业公司和包括《纽约时报》在内的部分媒体公司。

Slack的崛起得益于巴特费尔德在办公领域的远见卓识。在他看来,一切工作都变得更为复杂、更具创意,而一切技术成就都只能通过团队来完成,而不是靠一个人单打独斗。

为了在这样一种环境下提高效率,员工需要适应复杂的团队合作,而这一切都必须以对他人的理解为基础,这种微妙的交流是无法通过电子邮件来实现的。

巴特费尔德表示:“这是一个十足的政治概念,但

>> Slack联合创始人兼首席执行官斯图尔特·巴特费尔德。

下
XIAZAZHI.COM



“老年”得志

有些人在五六十岁，甚至退休之后才发现自己真正的目标或者才能，要知道它们并非遥不可及。

文 | Abby Ellin

译 | 金丹

露西尔·冈·舒尔克拉珀 (Lucille Gang Shulklapper) 成长于纽约皇后区的牙买加街区，她从小就梦想成为一名作家，并且像埃德娜·文森特·默蕾 (Edna St. Vincent Millay) (美国诗人兼剧作家、女权主义者) 一样，让丈夫操持家务。

然而，生活没有完全按照她的梦想展开。舒尔克拉珀开始并未走上文学道路，她结了婚，当了教师，生了两个孩子。她偶尔会写点东西，但大多是给自己看。已经80岁的她说，当她在近60岁退休时，“文思如泉涌般从衣柜、抽屉、生锈的水龙头里哗哗流淌出来，它们迫不及待跑到纸上，变成文字”。她开始把自己的诗作和短篇小说拿去投稿，在1996年60岁时出版了第一部诗集。迄今她已经出版了4本畅销书，第5本也正在酝酿中。2015年1月，Guardian Angel Publishing出版了她的第一本儿童图书《困在被窝里的弗雷德》(Stuck in Bed Fred)。

“我的生活已经超越了自己的梦想。”目前已经是6个孩子的祖母的舒尔克拉珀说。她现在住在佛罗里达州的博卡拉顿，丈夫已经去世。“我感觉梦想就是我的孩子，怀胎这么多年，它终于呱呱坠地，而且还健健康康的。”

通常人们认为，如果在年轻或是中年的时候没有写出自己的《永别了，武器》，没有创作出自己的《星空》，没有创办出下一个Twitter，或是没有征服珠>>

我们的理念是让个体洞察一个组织的不同部分，这很重要。”

虽然在Slack上可以进行私聊，但系统默认所有谈话都对公司其他人可见，甚至连其他部门的人都能看到——巴特费尔德认为，这种体系能增进公司不同领域间的合作。在Slack上进行的大部分讨论也都被存档，可供搜索。

其结果是，这些聊天记录将随着时间的积累变成史料库。在巴特费尔德看来，这种档案是人们——特别是新员工——理解公司历史与现状的重要方式。

“翻看过去几周的记录，你就能对这段时期以来公司的各种信息有所了解——比如人们在公司里如何相互磨合、谁最会解决问题、谁来做决定，等等。”巴特费尔德说。

在透明度问题上能做到如此极端的通讯系统确实令人惊讶。被老板或毫不相干的同事翻看自己的讨论记录确实令一些人感到厌恶。去年，Slack宣布，基于法律规定，大公司技术部门存档的员工的私聊记录将不会公开，此举立即引起了争议。

即便没有隐私问题，适应起来也不是那么容易。使用Slack的公司往往已经在使用电子邮件，这下又多了一样要查看的东西，有些员工可能会感到厌烦。而那些通晓邮件体的员工则可能不太适应Slack的游戏规则——同事之间必须不停处于互联状态，时不时还蹦出一个emoji表情或离谱搞笑的GIF——这样的氛围或许太不正经。

但巴特费尔德仍然坚信，信息自由流通将让工作变得更加高效。

南加州大学马歇尔商学院教授詹姆斯·奥图尔 (James O'Toole) 在增进工作场合透明度是否能带来效益的问题上有所研究，他认为：“我们对组织机构的了解大体上是，员工知道的越多，就越能做出良好决策，同时也就越能投入到工作当中。”

让员工可以随时随地自由聊天的想法如今已变成硅谷文化的主流。

Box首席执行官艾伦·列维 (Aaron Levie) 称：“如今，技术让我们又有了一层新的、没有地位之分的公司内部关系。这就意味着，人们必须更加团结合作，而不是把信息当成特权——这不再是一种创造价值的方式。” Box是一款提供类似共享服务的工具类软件。■

穆朗玛峰，那么这辈子就不会再有这样的成就了。

但是这样的看法已经越来越不合时宜了，很多人在暮年时取得了成功，而且他们的成就是自己从未预想到的。也许他们并没有成为亿万富翁，也达不到伦勃朗那样的艺术巅峰，然而，很多人都发现他们的后半生可以跟前半生一样富有创造性，充满激情，并且过得充实，有时甚至要更好。

大器晚成的例子举不胜举。欧内斯婷·谢帕德（Ernestine Shepherd）（创造吉尼斯世界纪录的全球年龄最大女性健身运动员）从56岁才开始进行健身和马拉松训练；戴安娜·耐德（Diana Nyad）在经历数次尝试后，终于完成从古巴到佛罗里达的长距离游泳；山德士上校（Harland Sanders）在60多岁的时候才开始着手创造自己的肯德基帝国；弗兰克·迈考特（Frank McCourt）在66岁的时候才以自己的作品《安琪拉的灰烬》获得普利策奖；92岁的约根·施密特（Jurgen Schmidt）是在加利福尼亚亨廷顿海滩的一位退休老人，最近还为泳衣品牌Speedo拍了3分钟的广告视频。

“很多问题都归结为：你是否从认知上可以达到做一件事的标准，”康涅狄格大学教育心理学教授詹姆斯·C·考夫曼（James C. Kaufman）说，“很多软件开发工程师并非突然从60岁开始做起的。但接触新事物能最大限度的获得创造力。”

“我们绝对要改变以前认为人生是直线型发展的想法，50岁或60岁的时候人生远没有结束，”康奈尔大学老年医学教授、《关于爱的30堂课》的作者卡尔·A·皮勒莫（Karl A. Pillemer）说，“在暮年获得成就是他们人生中最特别的一段时光。”

皮勒莫在康奈尔的“遗产项目”中采访过1500多名70岁以上的老人，他发现很多人称自己在65岁以后才完成人生的梦想或者开始一项值得付出的努力。“在50岁或60岁的时候总会有一种‘步入正轨’的感觉。”他说这种感觉指的是创造性的努力、人际关系和工作。

麻萨诸塞州雅茅斯的退休教育工作者简·海维里（Jan Hively）也同意这种观点，“我在83岁的时候做着我这一生最有意义的工作。”

2001年，她从明尼苏达大学获得了教育学的博士学位。此后，她投身建立了3个帮助老年人拥有创造性的生活的机构。

“我的格言是：无论是否有工资，一定要把有意义的工作做到最后，”海维里说，“我一直在思考下一步要做什么。”



>> 露西尔·冈·舒尔克拉珀在佛罗里达州博卡莱顿的家中。

研究人员将智力构成区分为“晶体智力”和“流体智力”。晶体智力会随着年龄的增长而增长，而流体智力通常在一个人二十八岁之后开始下降。所以，如果你50岁时才决定成为数学家或者象棋大师通常不太可能。“假如你想在一个需要大量流体智力的领域有所发展，若起步晚的话，成功就会变得困难。”加利福尼亚大学心理学教授、《威利天才手册》的作者迪恩·基思·西蒙顿（Dean Keith Simonton）说。

然而，西蒙顿指出，每个人对于专业技能的需求在比率和年龄方面都存在差异。“人们经常在人过中年时才找到他们真正的人生目标，或者甚至才发现他们真正的才能。”他说。

芝加哥大学经济学教授大卫·W·格兰森（David W. Galenson）在《年长的大师与年轻的天才：艺术创造力的两种生命周期》一书中谈到，在大部分特定领域都有两种人才：概念型与实验型。概念型人才在年轻时成名，特别善于处理抽象问题。而实验型人才通常要反复试验，经历更长的时间才能成功。这就解释了为什么概念型的艺术家毕加索在26岁时就创造了人生中最伟大的作品，而塞尚在67岁时才做到。

“认为每个学科都有事业高峰年龄的想法是错误的。”格兰森说。■

CBN 商业评论

商业就是这样

主编 | 高宇雷 编辑 | 刘心力

Galaxy S6为什么还能创纪录? / 商业就是这样 / P.74

你会用互联网买房吗 / 创业成功学 / P.75

不为特定的市场做设计 / 对话 / P.76

中国制造需要混合动力 / 对话 / P.77

包装CEO的方法 / 报告 / P.78

把热情写入你的计划书 / 酷生意 / P.80

Galaxy S6为什么还能创纪录？

iPhone都已经大屏了，三星的Galaxy S6手机竟然还刷新了出货量纪录。

文 | 董晓常

下杂志
XIAZAZHI.COM

最近各种技术媒体的头条应该都是Apple Watch，不过苹果的老对手三星也有一些关于自己的好消息。

4月，三星在韩国、美国、英国、德国等20个国家正式发售最新旗舰手机Galaxy S6和S6 edge。据花旗银行的分析师预计，到今年年底三星Galaxy S6智能手机的出货量将达到4600万台。

三星电子移动事业部总裁Shin Jong-kyun虽然未给出Galaxy S6 edge和Galaxy S6两款手机的发货量预期，但预计发货量将超过此前机型。这意味着Galaxy S6将成为三星历史上发货量最大的一款智能手机。

作为全球智能手机的主要厂商之一，三星在去年遭遇了巨大的危机。旗舰手机Galaxy S5的销售大大低于预期，导致去年三星电子移动事业部门的利润大幅下滑60%。Galaxy S5表现不佳的主要原因之一就是苹果也推出了大屏幕的手机iPhone 6和iPhone 6 Plus。这导致三星手机一直以来与苹果手机最大的差异性（大屏幕）化为乌有。

如今iPhone 6的销售依然火爆，那么三星最新款的Galaxy S6为什么还能刷新出货量纪录呢？

变化 虽然很难超越iPhone 6，但Galaxy S6有了一系列的改变，堪称目前最好的三星手机。这些改变包括金属机身、业内最强的硬件配置以及无线充电等功能。总的来说，Galaxy S6要比任何一款三星手机更加接近iPhone手机。当然，更大的一个变化是S6 edge拥有的双曲面屏幕，它能延展包裹住手机的左右两侧。虽然只是一个屏幕上的小花招，但这足以将S6 edge和其他智能手机区别开来。在现在的智能手机市场中，这种明显的差异性是这样的稀缺。

运营商 作为全球范围内唯一能够和苹果竞争的智能手机厂商，三星处在一个非常有价值的位置上。这使得三

星成为了运营商的不二选择，毕竟过于依赖苹果是不明智的战略选择。在美国市场，包括Verizon Wireless、AT&T、T-Mobile以及Sprint在内的所有主要运营商都将发售三星这两款新手机。而iPhone 6只能在相当于三星1/3的运营商处购买到。总的来说，在运营商主导销售的智能手机市场中，三星全球范围内广泛的运营商合作也推动了其新款手机的出货量。

营销 大规模的营销投入向来是三星在智能手机市场中最重要竞争策略。2月初，三星电子刚刚任命了新的移动业务首席营销官，负责Galaxy S6的发布和营销工作。据BusinessKorea称，虽然有所削减，但三星电子去年的营销费用仍然高达100亿美元。市场研究机构Kantar Media提供的数据显示，在2014年前9个月，三星在美国市场为移动设备投入的营销支出比苹果多15%。对于Galaxy S6这款承担扭转劣势的产品来说，三星的营销投入恐怕会更多。

当然，三星的竞争力还体现在其硬件能力上。除了双曲面屏幕，Galaxy S6还使用了自产的应用处理器Exynos 7420，而不是高通的骁龙处理器。这是绝大多数智能手机厂商无法做到的。

虽然出货量并不意味着实际的销售量，但如此高的出货量显示出Galaxy S6已经扭转了三星手机的颓势。不过Galaxy S6的成功似乎很难和创新联系起来。S6 edge拥有的双曲面屏幕是个很不一样的特点，但这并不是多有用的创新之处。不过，考虑到即使iPhone在最近的几款手机中都缺少让人惊讶的改变，你也不能强求三星做出太多的创新之举，这就是智能手机整体的现状。

当然，Galaxy S6最大的成功之处在于三星做了一个更好的跟随者。总的来看，三星在这款新的旗舰机型中做的最重要的就是修正了很多Galaxy S5存在的Bug，以及增加了诸多iPhone已有的元素，比如金属+玻璃的材质组合、升级的指纹传感器、手机支付功能、不可扩展的内存以及不可更换电池。虽然听起来不好听，但这正是一个跟随者要做好的最基本的事情。创新虽然美丽，但并不是在所有的市场状况下都要追求创新。商业就是这样。■

董晓常是本刊快公司主编。这个栏目已经持续4年，是《第一财经周刊》最受欢迎的栏目之一。

联系他请发 Email: dongxiaochang@yicai.com



你会用互联网买房吗

如果互联网公司能使得租房市场变得更好的话,那么它同样能够让房产交易变得更简单和透明。

文 | 高宇雷



也许有一天,我们真的可以在互联网上购买一套房子。

我有一个朋友——绝对是真人真事,大概在2011年,开车沿着长安街从东向西行驶,指着当时北京号称最贵楼盘的“贡院六号”对他妻子说:“我在这儿有3套房子。”当时,正是开心网在公司人中间最流行的年代,这家社交网站最火的游戏除了停车位,就是房产买卖游戏。这当然遭到了他妻子的嘲笑。只是从这款游戏的流行中我们可以看到,即使是虚拟的楼盘买卖也会让公司人有兴趣。那么,如果真的可以在互联网上进行房产交易呢?

许多创业公司正在往这个方向努力。而它们需要解决的就是信息的不对称、房产交易的程序以及金融和担保流程。

信息透明首先从租房市场开始,因为这个市场用户更多,涉及的金额更小,以及信息的不对称程度更高。传统的租房市场由房客、房东和中介组成。房东将房子委托给中介,中介除了是信息的中转站还有双方信息的担保作用,他们的大部分花销在门店和人员工资上。一个一线城市沿街门面房的租金可能是同等大小商住楼的几倍。而这些都是必不可少的吗?

一些创业公司正式针对这些问题进行了创新。比如爱屋吉屋,这家公司给用户的是更好的租房体验、更便宜的租房佣金,甚至是0。比如,不设置门店而是用集中办公的办公室来解决,这就降低了门店的租金;中介顾问只从事租房业务而不像传统中介从事二手房和租房两项业务,这保证了专业性;同时,它也更多地利用了手机端的App,在信息的收集、展示以及看房和交易等过程中。

不仅仅有像爱屋吉屋这样的创业公司,58同城、赶集网甚至链家旗下的链家网都开始在租房这一领域进

行互联网方式的改造,更少的中介佣金和更真实、透明的信息成为了最大的卖点。因为,如果不顺应这一潮流,传统的房产中介很容易就被创新的产品和模式所颠覆。

但是,回到房产买卖上来,这些互联网公司真的能够深入到房产交易领域吗?

其实,像搜房网和中信银行在几年前就开通了二手房交易平台,但是遗憾的是它们还是无法完成中介带给二手房买卖双方的服务性,这让用户还是很难走完整个流程,成交率不高。与其他房产平台相比,它也仅仅胜在产品 and 用户更垂直上,没有足够的成交量。

而如果互联网公司真的全面介入二手房交易——从看房到最后交易完成那么它同样离不开线上和线下两条线。

房子可能是中国人一生中购买的价格最高的商品,它所涉及的因素又有很多。进行交易肯定离不开线下的实地看房,互联网公司也就需要像团购、外卖一样建立强大的地推能力。

房源和客户方面,传统中介的客户一般来自门店,而现在进行房屋买卖的人的年龄一定是越来越轻,互联网的接受程度也会越来越高,所以互联网公司线上作为客户的主要来源应该不是问题。

回到买房专业性和流程上来看,无论是国家房地产交易政策、担保流程还是银行的贷款方式,对于普通人来说,都非常繁琐和复杂,但其实本身并没有太大的难度。传统中介正是将这个过程中神秘化,一般又很少有人进行多次的房产交易,所以少有学习的动力。而互联网公司的特长是把握用户体验的能力。它们将这个原本复杂的流程变得浅显易懂,甚至做成互联网产品都有可能。

虽然这样说起来简单,但因为涉及到银行、信贷、房地产机构等多个金融和政府机构,数据、信息的互相沟通和承认又会成为问题。

不过我们从这几年互联网金融的进展来看,一切因为信息不对称而能够产生暴利的行业,互联网都有可能进入并加以改造。

所以,乐观地看,在5年之内,通过互联网完成一套房子的交易,应该不是问题。■

不为特定的市场做设计

太多品牌为特定的市场做“特别的设计”，但是几个季度之后，这些“设计”就烟消云散了。

C=CBNweekly

S=Alessandro Sartori

在全球市场中，男装在2014年有14%的增长，相比女装增长得更为迅速，这个信号对于老牌奢侈品品牌来说是个好机会。但是如何在保持传统和寻求全球性发展之间获得平衡呢？在Berluti的设计总监Alessandro Sartori看来，应该大胆运用新设计、新面料、新技术，同时保持原有的手工艺术，并控制零售的发展规模。

C：一个有着几百年历史的手工鞋履品牌，如何在传统的手工艺品质和全球性的品牌扩张之间找到平衡？

S：我喜欢沿用品牌自身的工艺，但是在每天的工作中，我考虑更多的是使用新的设计，让品牌变得更摩登，也更舒适。其实，从时装的进化中你也能看到，在17世纪至19世纪，奢华、时尚的服饰本来是很繁复的，基本都是手工制作，机器工艺的诞生则让服装有了很多简化，让其更适合人们日常的穿着，也产生了很多新的时尚品牌。在我看来，应该在保持原有品质的情况下，有一些更现代的改变，使用更轻的纤维和更现代的设计。拿Berluti来说，我们设计和生产牛仔裤。牛仔裤本身很现代，我们使用了日本进口的新型棉加丝绸的纤维原料，同时保留了很多手工艺的细节——结果是制作这样的一条裤子需要5个小时，其中5遍染色就需要两个小时，这让它保持了Berluti的品质，而采用新的原材料和新的技术让它永远不会褪色，这是一种好的融合。

C：中国是个潜力巨大的市场，你会为它特别设计吗？

S：在美国我们只有4家店，但是在北京我们有两家店，甚至会更多。但是我不喜欢为任何市场做特殊的设计，这是忽略品牌、忽略整体市场的做法，这样的设计没有什么持久性。并且你会发现，Berluti面对的是那些最会

穿衣服的时髦人士，他们的品位多多少少是相似的，最会穿衣服的中国人和美国人差异并不大。我曾经参加过在法国为我们的特殊客人举行的晚宴，晚宴上有来自各个国家的、特别时髦的年轻人，这让我相信全球最会穿衣服的年轻人都是类似的，时髦、优雅，喜欢的是轻盈的面料和漂亮的设计。当然，我们对全亚洲的顾客都会在夹克袖子的长度上做一些改变，我们会相应地缩短袖子的长度，但也仅此而已。

C：根据咨询公司的报告，男装现在在整个时装行业占比达40%，有14%的增长，它有什么新趋势吗？

S：我感觉在新兴市场，对于商务正装的需求大大增加，这可能是由于经济的好转，这些市场中的人变得更富有，他们需要购买一些商务正装，从而开始在一些比较昂贵的品牌购买高品质的套装。而对于那些本身就比较时髦的人来说，他们可能会买一些设计比较特别的正装；与此同时，他们还会寻求更漂亮时髦的运动装——这是一个新趋势，他们可能会购买有漂亮颜色的夹克，但是同时也像购买正装一样在意它的品质，比如面料或者织数。

C：在过去，你很难想象一家年产量只有1000双鞋子的手工裁缝店变成一个全球化的大品牌，对于英国Savile Row Street上的很多西装裁缝店来说，这可能依然是难以想象的。你对此有什么看法？

S：我的看法是，去改变。保留工艺，但是改变设计。当我看到一些漂亮的手工套装时，会很遗憾地发现它们的垫肩过大、肩部过宽，面料还特别重，这不是现代人应该穿着的款式了，我认为这样的设计是时候做些改变了，我们得分清“传统”和“过时”。这种不再符合现代人穿着需求的设计在我看来不是“传统”，而是“过时”，真正的“传统”永远意味着功能性强、面料轻巧、款式又有设计感的衣服，就像一瓶上好的香槟，这才是可以流传的，而不是固守着原有的设计。当然，你可以说这样的款式可能很“复古”，人们可能会怀念复古，但是复古永远只是一时的流行，如果你真的要花钱，就要花在那些值得投资的事物上，真正的好设计才是永恒。（采访：姜晓晶）

Alessandro Sartori现任Berluti的设计总监。Berluti是法国的经典鞋履品牌，成立于1895年。



姜晓晶

中国制造需要混合动力

中国的生产成本已经接近美国，“中国制造”从OEM转型为品牌商的过程中正在面临这样的难题。

C=CBNweekly

H=Daniel Harari

中国代工企业正在感受人口红利消失带来的下滑，几乎所有的企业都意识到如果不培育自己的品牌就会失去未来。但另一个无法回避的现实是，培育品牌需要在漫长的时间里保持高额投入——这随时可能让企业在享受品牌带来的高溢价之前就倒下。法国力克公司首席执行官Daniel Harari认为，OEM转型未必是非此即彼的选择，品牌商可以一边继续OEM的业务，一边培育自己的品牌。

C: OEM转型做品牌要改变什么？

H: 我觉得它们需要做的第一个转变就是重新思考业务模式，搞清楚原来的业务模式和新的业务模式之间有哪些共性和不同的地方，做出正确的选择。如果你原来只是为客户做代工制造，服装的外形设计、布料的感觉、服装的合身度等都不需要考虑，那么是生产质量决定了客户的忠诚度。但如果要做自己的品牌，这些事情都必须自己来做。我们把这种业务模式叫做混合业务模式，就像混合动力车搭载了两种发动机，它们是共存的关系。在中国市场上，纯粹做OEM比创造混合业务模式的难度更大。做OEM有两条路：一是搬到低成本的生产地区，比如中国的西部或者越南、孟加拉国、柬埔寨等国家和地区；二是改进生产工艺，增加生产率。聪明的OEM会两手抓，这样才会有更安全的未来。

C: 在运行混合业务模式的过程中，OEM企业会经历哪些关键的考验？

H: 首先要明白哪里存在知识和经验的匮乏，因为进入一个完全不同的领域，要清楚自己不知道什么，才能把品牌做好。做品牌是个长期的过程，奢侈品品牌更是需要百年的过程。此外，做品牌的过程中会遇到工作重点发生矛盾的时候。比如大客户下了很大的订单，同时公

司自有品牌也在生产，二者发生矛盾的时候，要知道怎么去处理。企业一方面要维持生产的既有逻辑，另一方面还要在品牌方面有新的逻辑。品牌怎么获得客户的忠诚度、怎么保证在生产过程中不会出现冗余的库存，这些都是要下功夫的。欧洲时尚行业发展的基因是做品牌，美国的基因是控制零售，而中国的基因是制造业。在控制零售方面，中国还没有任何一家企业能做到，美国模式在中国不太可行。在寻求转型之前，要了解公司的基因是什么：如果是纯粹的生产，就坚持走下去；如果想把命运掌握在自己手里，就要勇于承担更多的风险，来获得更高的回报。

C: OEM转型容易做错哪些事？

H: 很多公司犯的最大的或者最常见的错误是认为只要在商店里设一个柜台或者有自己的专卖店就是有自己的品牌了。另外一个错误是认为只要把代工的产品放在自己的生产线上、贴上自己的标签就是做出品牌了。品牌的树立涉及历史、传承、形象的建立，这个形象应该是可持续的。企业也要分清制造和时尚这两个概念，时尚更多传递的是梦想，是形象的建立和实现，客户使用时尚产品是将心理影响投射成现实——时尚是社会现象。制造要考虑的仅仅是成本，利润率不会很高，也没有办法获得消费者的忠诚。所以如果要转向时尚行业，要秉着完全不同的精神去发展和运营，做品牌是转向做时尚，而做OEM纯粹只是做生产。

C: 混合商业模式是过渡还是长期存在的企业模式？

H: 我认为混合商业模式是唯一可持续的模式。完全摒弃OEM意味着放弃原有的优势从零开始去做新的事情，成本会很高，风险会很大，失败的概率比生存下来的概率大。OEM真正转型成品牌在两种情况下比较可能：一是本来的规模就不大，放弃的东西不多，二是要用20年以上的时间。混合业务模式就是在二者之间找到平衡点：一方面保留作为OEM的优势，另一方面去摸索怎么做一个好的品牌。传统的靠低工资低成本的模式已经结束了，对制造企业来说，降低成本唯一的出路是提高效率，而不是去找第二个低成本国家。（采访：何丹丹）

Daniel Harari是法国力克公司的首席执行官。力克是整合技术解决方案的全球领导者。



把热情写入你的计划书

许多人曾经觉得爱因斯坦和牛顿的想法是疯狂的,但正是像他们那样既有激情又执着的思想家,才让世界变得更好。

文 | Richard Branson

假如你对一个生意的想法特别确定,但世上没有人能够跟得上你的思维,这个时候,推销这个想法是依靠热情,还是依靠数据呢?

推销一个想法不是件容易的事。在我的职业生涯早期,我记得自己站在电话亭里,试图让潜在的广告主在一本根本不存在的杂志上买一个广告位,所以我太知道当别人不给你机会的时候会有多沮丧了。但是,在这个过程中,你所要做的必须是也只能是对自己的想法坚信不疑,并且到后来我才明白,对自己的信心也能给别人以信心。

如果你的想法目前没有得到别人的重视,不要担心,这可能意味着你在其他人之前便抓住了一个机会。你现在需要做的就是做成第一桩生意,之后的业务也会随之而来。但要想做成第一桩生意,你需要首先完善你的商业计划书。

一份好的商业计划书可以帮到你很多:它能说服潜在的投资者和客户,让他们觉得值得给你一次机会;它还能帮你招揽到顶尖的人才,为你扩大业务。对于一个企业来说,这些都是成功的关键因素。

正如我之前写过的,要想拿出一份好的计划书,第一步是要让它有人情味。因为有太多的展示和演讲都会很快让人觉得肤浅和呆板。要通过做自己和自然地流露出你的观点来让你的热情闪光。用幽默来和观众互动、展示你的创造力。我看过的最好的计划书之一,是一个电梯安装公司的老板做的。他知道人们会经常给我他们的“电梯计划书”,而他认为,如果真的有在电梯里把计划书递给我,效果可能会更好,也会很有趣。虽然他计划书里的想法并不可行,但它让我露出了微笑——我肯定他已经有所成就。

当然,事实和数据也很重要。如果你有可以支持你未来生意的数据,那是很好的——但要记住,不要让听

众淹没在数据里(当看到一份计划书里满是数据的时候,我的双眼都会变得呆滞)。如果你没有数据可以支撑你的想法,你就必须向人们展示你的愿景和梦想。告诉他们到底是什么让你想让这个生意成功,解释一下你想用你的产品或服务解决的问题,以及为什么你觉得这些问题需要被解决——即使其他人还没有意识到这些问题。一定要引用现实生活中的例子来强化你的观点,让你的想法更加贴近生活、更有人情味。

要牢记,人们投资的时候,是为人投资。所以要讲一下你以前的成功。比如,如果你曾经成功地经营过一家公司,人们就会相信你可以再次成功。如果没有的话,就强调一下你的技能和人脉:你的哪些能力会帮助你把这个生意做成、你目前有哪些合同或者合作方来帮助你实现你的愿景等。

你还必须确保自己在业界有一定名声,大家都能看得到。毕竟你自己是你公司最重要的资产。在维珍集团拓展新业务、进入新领域的时候,我总是将自己置于推广工作的核心位置上,因为如果潜在的投资者和顾客可以把一个公司或者品牌和一个人的形象联系在一起的话,他们就会记住这家公司、这个品牌。

不过也别犯另一个错误——你自己做完所有的事。如果你想走得快,那就做个独行侠;如果你想走得远,那就和大家一起走。现在企业家之间的支持有很多,而且有许多人和组织可以免费帮助你。像维珍创业就为创业者提供免费指导,而维珍传媒举办的“Pitch to Rich”比赛是为新的创业者提供赢得资助、实现起跑的机会,而且还能得到我和维珍集团内部专家的指导。

上网去找一找你所地区的创业支持团队吧,让这些专家帮你打磨一下你的计划书或者商业模式。请他们在他们的人脉里找一找能帮助你的人。如果你自己能找到外部的支持者,就更有能力说服其他人,让他们相信不应该错过支持你的机会。

白手起家办公司是很难的,尤其是当你推销的是一个没人想到的概念时。但要记住:许多人曾经觉得爱因斯坦和牛顿的想法是疯狂的,但正是像他们那样既有激情又执着的思想家,才让世界变得更好。

不要随便放弃,你终会有成功的那一天。■

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



包装CEO的方法

CEO的声誉与品牌商誉一样，同样可以视做一项资产。他们说什么，怎么说需要设计。

文 | CBN记者 沈从乐



曾经有很长一段时间，CEO是一个并不会过多暴露在聚光灯下的角色，他们只是按照既定的、保守的策略面对媒体，回答那些关于未来公司战略的问题，或者在遇到危机和丑闻时才会站出来。

内容营销和社交媒体给了这些企业的最高层管理者独自站上舞台的机会，他们不再需要与传统媒体周旋，就可以直接面对股东、消费者以及公众进行沟通。

但这给维护CEO的公众声誉和形象也带来了挑战。“CEO们说了什么或是没有说什么，以及他们在哪里说出这些话，直接的听众是谁，都有可能影响到他们的声誉，最糟糕的情况是可能会让他们丢了工作。”万博宣伟在近期发布的《CEO声誉溢价：赢在互联网时代》报告中这样指出。

“数年前，CEO及其幕僚将CEO曝光与明星CEO混为一谈。但如今，这不仅代表CEO是明星，还包括在多种渠道建立并为组织内外增加价值的CEO信誉。”万博宣伟全球企业传播事业部总裁Micho Spring说。

在面向来自北美、欧洲、亚太和拉丁美洲的19个国家的1700多名企业高管（不包含CEO）的调研结论中，近45%的受访企业高管认为公司的整体声誉与其CEO的声誉密切相关。并且他们认为，CEO与企业声誉之间密不可分的联系在未来只会进一步增强。

同时，CEO的声誉在企业经营的某些方面会有更大的影响力。比如87%的高管认为良好的CEO声誉有助于吸引投资者，而认为CEO声誉能够为企业建立积极的媒体形象，或是让企业具有更强的抗风险能力的高管也占到了83%。

这些赞同CEO声誉为公司带来价值的高管中，50%表示一位优秀的CEO促使他们接受了现在的职位，58%认为他们留在这家公司也要归因于有一个好老板。

“能为公司描绘出一个清晰的图景”是一位声誉卓

全球高管们怎么看CEO高曝光度的影响？

CEO的公众曝光更有可能提升而非损害企业声誉，但一些高管也认为，CEO在该过程中起正面或者负面作用的机会均等。因此，必须谨慎对待CEO的公众曝光。



资料来源：《CEO声誉溢价：赢在互联网时代》

著的CEO在公司治理能力上的重要表现之一。当企业高管认为他们的CEO拥有不错的声誉，他们中近70%会这样评价自己的老板。而那些被认为声誉表现不佳的CEO在这一项上只会获得13%左右的认同。

与此类似的，“能够激发灵感、鼓舞他人”“重视为员工提供的工作环境”“有决断力”等也是声誉卓越的CEO所表现出的特质。

CEO们也许需要更为谦恭的性格来提升自己的声誉。调研结果显示，若企业拥有声誉卓越的CEO，这些企业中会有34%的高管认为其CEO是很谦虚的人，这个比例是其他企业的近6倍。

“这是调研结果中最让我惊讶的一部分，过去我们普遍地认为CEO们的声誉依赖于他们的可信性，但现在谦恭的性格也变得重要起来。”Micho Spring对《第一财经周刊》说，她认为一位具备谦恭性格的CEO应当是“必须能在沟通中充分理解和尊重自己角色的人”。

要建立起良好的CEO声誉，为CEO设定一个合理的曝光计划是必要的。“现在CEO的曝光不仅意味着要

[kù]

Personal Business & Life Style

主编 | 陈锐 符淑淑 编辑 | 孟佳丽



工作4年了? 要注意咯! / 职场 86



买房的心思又活络了吗? 莫慌! 90
/ 话题



从学霸到技术猎头 / 公司人 84
借毕福剑聊个天 / 富大人话题 82
4000点, 投资者该做什么
/ 理财专栏 83
压力测试 / 书摘 94
陈文茜:
我要么沉默, 要么说真话 / 十问 96

[kù] 富大人话题



借毕福剑聊个天

文 | 富大人

我爸最熟悉的主持人之一毕福剑这一阵倒了霉。这个人貌似一直都只受中老年闲居人士的爱戴。——也谈不上爱戴，就是关注吧。这个说话慢腾腾，有点苦相的人，连着他节目里的那些名字甚土的组合、草根艺人，是我爸这位内心八卦的60岁男子心目中人气颇旺的名人。当然也不限于他们，王珞丹之类的他也都门清。

退休生活太贫瘠了，做饭、拖地、练书法、量血压、玩会电脑、手机看下股票、散步、泡脚，这些都是雷同、重复性的活动，没有什么乐趣，何以解忧？唯有俗气的电视节目。

所以毕福剑被人暗算了之后，我给他的资深观众打了个电话，打算告诉他这个事情，也算是没话找话套点近乎。——我们虽然不是那么密切的、亲昵的父女关系，但是随着大家都老了，倒也表现得挺絮叨了。

而且因为没有什么忌讳，聊起来也蛮五花八门。前几天他跟我聊到弟弟的婚事，多次表达要赶紧定下来的意思，我让他别急成这样。“这样的好姑娘还想怎样？”“没说怎样，不是相处得挺好吗？”“那就订婚啊。”“你要说了算，你直接去订啊，饭店你又不是不熟。”“这事要是定不下来，我跟你妈就会急死。”“你急死就急死吧。你以为多大的事。”“真是畜生（一样的言论）啊……”然后他就在电话里笑起来。这是发生在最近股票涨得比较好，我弟弟感情稳定的时代背景下的聊天，说话随便一点，没有什么所谓。有时心情不好，他也会气呼呼地挂掉电话，“我不跟你说了，我反正看样子只能活10年了。”妄图以这种哀怨的话，给富有同情心的人施加影响。

这次接起电话的是我妈，清明他们回了爷爷家，给老祖宗扫墓。“他去楼下关门了。这个事他昨天还跟你姨父聊到了呢，说毕福剑喝了点酒，随便说了几句话，被人放到网上给害惨了。现在的人真是臭无聊，这是么子××朋友咯？人渣！”这个××是我们当地骂人的常用词

语。作为一个比较率直的妇女，我妈偶尔会冒点脏话。我们互相都不太介意。“今天你爸很高兴呢，因为去挂山的时候，碰到一个老同学，40来年没见过了，对方还叫出了他的名字。”

后来，我爸就过来接电话了，他不会跟我讲这类牵扯到情感的生活细节，只会轻松愉快地说，“我知道这件事啊，这没办法，谁让他说这些话的。安得！”“安得”，在湘方言里差不多就是活该的意思。

“你明明昨天还同情他倒霉的，到跟我说话时就说他活该了，你这人真是分裂啊。”他在电话那头呵呵了两声，接着又嘴硬地强调“本来嘛，他不该说那些东西的。”“那我要是毕福剑，如果吃饭时说的东西被人录了然后出卖了，央视要开除我，你会怎么说？”“我会批评你。”

“再见咯，没得聊了。”电话里于是又传来一阵笑声。不算多好笑的对话，只不过他习惯用这种来引起关注，最好引起争辩，有时我怒斥他五毛，他就会笑得更厉害。比我更了解他的弟弟说，“其实他说的话，几乎都不代表他内心的想法。他不想讲真实的东西，暴露真实的想法会引起人本能的难堪。跟没穿衣服一样。”

我起初觉得好有道理，我弟真是被埋没了。后来我又觉得，在这些之外，也可能是他处理跟我们关系的方式。他喜欢看到我们与他争论，好过一起默默吃饭。你越振振有词，越攻击他，越让他感到欢欣。至于他本人信奉什么，持有什么观点，都不重要，可能某一刻他真是五毛附体，又可能他下一秒就可以通通扔掉，“我才没有你以为的那么坚定不移，坚定不移是什么东西？”大概是这样吧。

我们根本不在乎毕福剑的命运，只不过把他当做了引子，聊了一个寻常的天，他用惯有的方式言不由衷地说了几句，而我对这些也不怎么感到失望。这就算是告别了青春期的吧。■

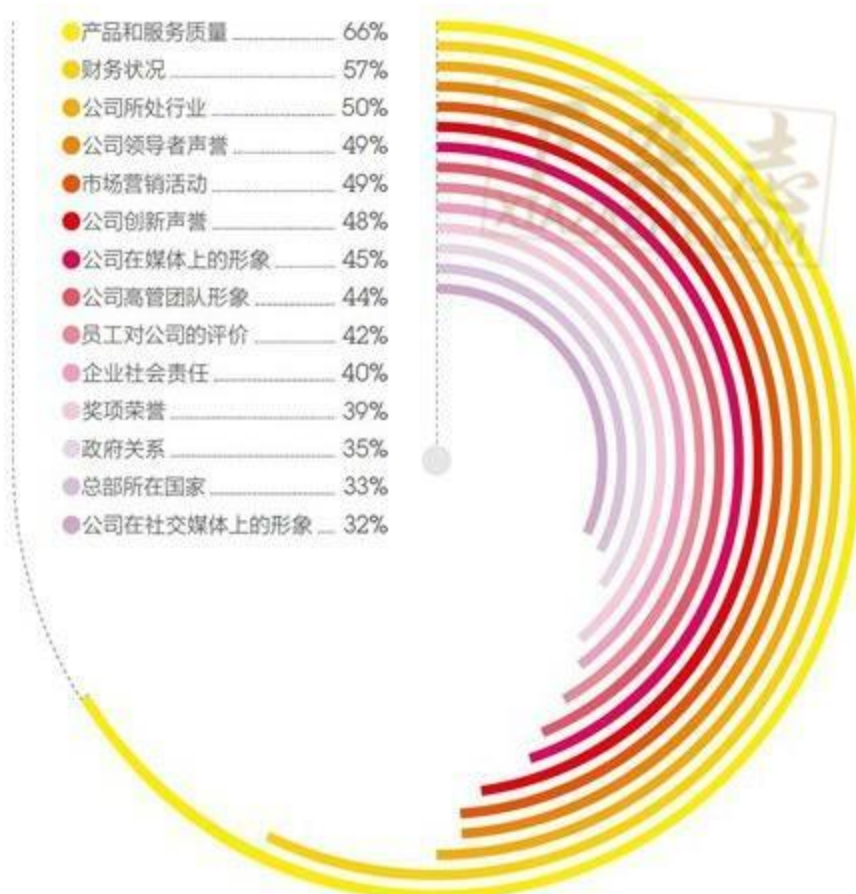
66

我们根本不在乎毕福剑的命运。只不过把他当做了引子，聊了一个寻常的天，他用惯有的方式言不由衷地说了几句，而我对这些也不怎么感到失望。这就算是告别了青春期的吧。

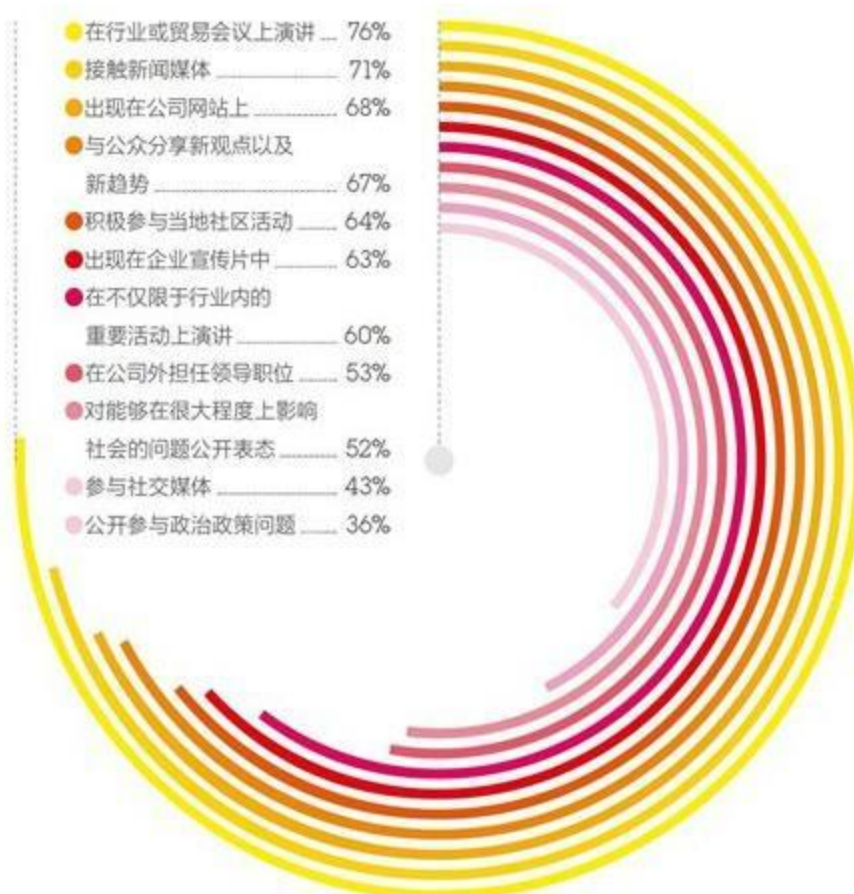
99

富大人是《第一财经周刊》编辑，也是吐槽一线工作者。
联系她可发邮件
fuqiaolin@yicai.com

以下因素会在多大程度上影响公司整体声誉



CEO需要多种形式的外部形象



表明存在感, 还应该有更宏大的目标、以更多类型的方法、在更大程度上与外界互动。”万博宣伟在报告中指出。

在针对企业高管的调查中, 受访高管普遍认为CEO应当在外沟通中采用更多元化的方式。76%的人认为在行业或贸易会议上演讲是一种不错的曝光方式, 其次的选项包括积极接触新闻媒体、出现在公司网站上、与公众分享新观点与新趋势等。

不过CEO形象的频繁曝光并非完全是件好事。41%的受访企业高管对此持谨慎的态度, 他们认为CEO较高的公众曝光度既会给企业带来正面的声誉, 也有可能伤害到企业形象, 甚至有10%的企业高管认为这件事的影响必然是负面的。

这一问题在中国企业高管中得到的答案要乐观得多。认为既能改善也能损害公司声誉的中国企业高管占19%, 而完全消极地认为CEO的高曝光会损害公司声誉的, 仅为1%。

与此类似, 分别有84%和78%的亚太地区企业高管

认为, 要让企业获得更高的声誉, CEO应当有更高的公众曝光度和互联网曝光度。而来自北美地区的企业高管对这两个问题的认同度则分别为79%和62%。

万博宣伟在报告中针对塑造CEO的声誉提出了多项建议。“要让CEO的声誉为企业带来更多的增值, 眼下最重要的是为CEO制作一份‘声誉资产’。” Micho Spring说, 这份声誉资产会定义CEO的可靠性和独特性意味着什么, 以及它们与公司的整体商业目标有什么样的关系。

此外, 她认为CEO还同时需要一份完善的计划去整体规划他们的形象曝光。“你可以一年只去3个会议, 但在这3个会议上的演讲和形象最好都值得在媒体上做不错的推广, 控制好节奏很重要。” Micho Spring说。■

联系编辑: liuxinli@yicai.com

关于本报告 《CEO声誉溢价: 赢在互联网时代》基于万博宣伟与KRC Research合作对19个国家中的1700余名管理人士(不含CEO)展开的调查, 以帮助人们能更好地了解如今的企业领导人应具备哪些素质。



4000点, 投资者该做什么

文 | 崔鹏

我曾经参加过一个怎么提高生活和工作效率的培训, 当时教练叫我们做的第一件事就是把你认为最有意义的事写出来, 按照顺序。

我当时写的是:

1. 挣钱
2. 看书
3. 锻炼身体
4. 和喜欢的人做爱
-

“为什么把做爱放到第四位?” “因为我觉得, 一个没钱、无知并且没有健康的人, 没人愿意和你做爱。”聊最有意义的事大家都说得头头是道。但当教练问什么是最没意义的事, 我却很难确定。不过这个谜题在上个星期的一个下午终于解开了。

那天, 我正在参加一个券商的策略会, 当时A股指数涨到了3900多点。那个下午, 不管朋友圈的刷屏还是会议茶歇时大家的谈话, 内容都是“啊呀, 到4000点了”“哎呀, 又跌下去了”。我有个熟人, 他坚持在一个群里连续发上证指数的实况, 我估计他一下午除此以外什么都没干。这种情况, 有点类似于跨年时的倒计时, 大家都兴奋地数着。

我很想给教练发个邮件: 我找到最没意义的事了, 那就是花一下午的时间去“数点”。但是我不敢肯定我们那个教练如果是股票投资者, 他是不是也在那里数呢。

投资者数点的情绪是非常复杂的: 有的人是看热闹; 有的人是恐惧, 自己看似已经赚到的钱会因为市场跌落而损失掉; 有的人是高兴, 再有就是那些盼着市场下跌的, 他们希望市场如同自己想象的一样下跌, 自己再买入; 有的人则本来就不相信股票市场, 他们希望别人赔钱, 好证明自己是正确的。

不管是哪种, 饶有兴趣地数点, 基本反映了大家一

种焦虑的心态。其实股票到底上涨还是下跌, 和投资者是不是花时间在那数点位上涨还是下跌毫无关系。人们面对股票市场这种短期内的随机事件时, 普遍会感觉到认知的失调——他们希望对事态有所控制, 但是又不能做什么, 所以他们通过数点来安慰自己。

在焦虑时刻, 人们往往会通过高频率而且机械的行为来使内心的不适得到缓解。比如, 教徒们会在绝望和不安的时候念经、捻手串。这些行为都是人们做出来骗自己的大脑的: 你看其实我在努力解决我遇到的问题。陷入投资迷局的人也难免做出这类事来。

我曾经在一个廉价航空公司的飞机上有过一次7小时的空中旅行, 这种航空公司不提供视频服务, 但是美丽的乘务员用带领乘客做保健操对长时间的无聊进行了弥补。这大概可以让我感觉时间过得稍微快一点。如果你真的像我说的, 现在股票市场信息让你感到焦虑了, 我在这里给出几个建议, 也许这些做法能让你的焦虑感稍微缓解一点。

1. 如果资产损失的想象经常出现在脑海里, 那你就卖掉一些股票, 比如1/10的仓位, 如果还不舒服就再卖掉1/10, 直到你能睡得好为止。

2. 两个不变的公理是: 现金是最差的资产升值形式; 嫉妒别人赚钱是一种最差的心理状态。如果你被别人赚钱所吸引, 那么现在还可以买点股票, 比如那些市盈率比较低的股票(也就是便宜的), 每次买进你准备变成股票资产的1/10, 不要着急。

3. 不要为股市哪天涨哪天跌再进行掷骰子似的猜测, 让你猜到这么细节的事那还是市场吗? 如果你不是个专业投资者, 最好做最简单的投资。

4. 停止数点游戏, 它浪费了你大量的时间, 而且容易让人狂躁。你更应该干最有意义的事中排在前四位的那些。这就像仓央嘉措的《班扎古鲁白玛的沉默》里说的: 你数或者不数, 4000点就在那里, 不远也不近。■

66

你数或者不数, 4000点就在那里, 不远也不近。而你更应该干点有意义的事。

99

下杂志
XIAZAZHI.COM

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

从学霸到技术猎头

从美国公司的研发到西门子中国的技术猎头,走出实验室的王尚莹完成了一次重要的职业转型,未来对她来说,充满挑战。

文 | CBN 实习记者 江敏

图 | darey

2014年9月,还在美国医疗设备公司碧迪研发部做Scientist的王尚莹接到了猎头的电话,对方向她推荐了西门子中国研究院工程师的职位,这让她开始关注这家公司,“当时和一位在西门子工作的学长聊了聊,他觉得我更适合做技术猎头(Innovator),于是推荐了我。”机会就这样不期而至,王尚莹回国了。

西门子的技术猎头虽然隶属于西门子中国研究院,但这个工作并不需要长期待在实验室,它的主要任务是发现别人的专利和技术,通过技术合作、引进创新或专利授权等方式,将其引入公司实现商业化。因此王尚莹和她的同事们经常出现在各类技术创新的展会,或是创业公司产品交流会等地方。

寻找创新技术的第一步就是技术侦察(Technology Scouting)。高校实验室的研究、初创企业已发布的产品、个人发明等都是王尚莹需要考察的对象。王尚莹曾经的一次任务是在不熟悉的石油检测领域寻找创新点,“那个月里几乎每天都在找,同事如果有看到相关的技术也会转给我。”发现技术、和技术持有者沟通都是她工作的重点。

作为老牌的德国制造企业,西门子对于技术创新的要求比较务实,就像王尚莹所在的部门的名称“Technology to Business”一样,是希望技术猎头们挖掘出针对公司现有产品的新技术。这曾让刚进部门的王尚莹感到困惑,面对众多业务条线,她不知如何下手。在部门总监的建议下,她换了一种思维方式,与其研究产品,不如把重心放在技术创新上,并思考这些技术如何服务于产品,这样不仅更有效,也不会错过技术上的新发展。

在寻找技术的过程中,王尚莹逐渐学会理性地驾驭来自新事物的诱惑——技术创新者在介绍自己的技术时不免会夸大优势,王尚莹和她的团队则要通过技术报告和数据本身客观判断其实际情况,“它的独特优势在哪里?为什么会有这样的优势?”在经过王尚莹这样的技术猎头的判断后,那些创新技术才会送到风险投资部门进行评估,看它和公司内部已有技术的相关度以及开发价值。“一个技术从发现到评估再到投放生产需要经历很多过程,之前我找到了一个和医疗相关的技术,目前正在审批中。”王尚莹说。

技术猎头的工作使得王尚莹几乎没有太多时间待在实验室,这和她回国前的工作相差很远。在美国的8年里,她在杜克大学取得了物理系博士学位后,一直在碧迪的研发部工作,当时她的工作内容是通过建模来研究胰岛素注射到体内后的扩散及吸收情况。对研发的热爱让王尚莹在面对西门子的工作机会时犹豫过。

这个顾虑在她与部门的五六位同事聊完后就消除了,这场谈话从早上9时到下午6时,同事用各自的经历以及对这份工作的理解让王尚莹产生了共鸣和期待,毕竟对于她来说,这是一次重要且存在风险的转型。“技术猎头这个职位需要广泛地学习各种领域的知识,这对于我来说是个新的尝试和挑战。”

现在,王尚莹已经在技术猎头这个岗位做了近8个月,她觉得自己学到了很多新的东西。未来她希望能通过自己的努力促成更多项目,并看到项目被应用到实际生产中。■

联系编辑: mengjiali@yicai.com

个人档案

姓名: 王尚莹
星座: 射手座
学历: 复旦大学光信息科学与技术 本科
杜克大学物理系 博士
职位: 西门子中国研究院技术猎头





Q&A

C=CBNweekly

W=Wang Shangying

C: 工作之外会做什么?

W: 周末会去健身, 另外还报了吉他班, 有时也会跟同事一起去密室逃脱。平时的时间我倒不太会看书, 更喜欢听一些讲座, 或是在Coursera上面自学感兴趣的课程。现在正在学

习关于创新和企业精神的课程。

C: 有什么习惯坚持了很久?

W: 健身。美国的健身氛围是比较好, 所以我从2008年就开始健身。

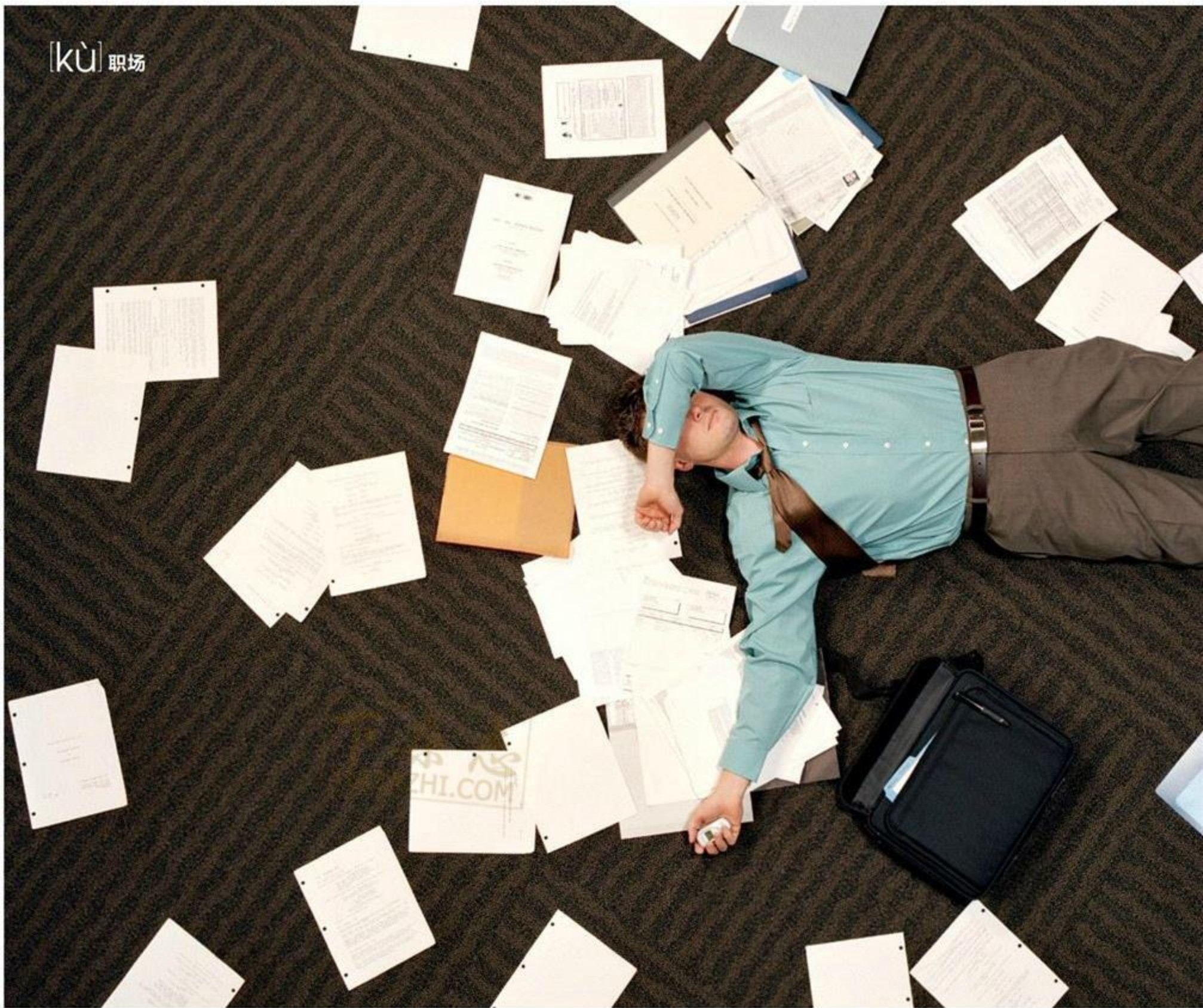
C: 工作有没有改变你的性格?

W: 没有。但我本身的性格比较大咧咧, 在

和创业者聊天时我会注意避免。

C: 技术领域的工作里, 女性优势是什么?

W: 对于技术这个世界, 大众的认知是认为这类岗位比较需要逻辑, 但其实沟通也相当重要。另外, 技术要如何应用到实践, 这需要发散性思维, 而女性的发散思维可以很好地应用到这个领域。目前我们部门3女1男。



工作4年了? 要注意咯!

4年,可能是你职场中第一次遇到问题的时间点,此时你往往还能为自己做些改变。我们为你解读这个现象,并告诉你该怎么办。

文 | CBN记者 范璟

进入职场4年,可能是个坎。

这个时间点意味着,你已经有了一定的工作经验,对自己所在的行业和从事的岗位有了比较清晰的认识,你的工资相比入职时已经有所提升但正在进入一个新的瓶颈,你既没有工作一两年的人跳槽时的果敢,也没有工作六七年的人那样有更多晋升的可能……

在华泰证券公司工作了三年多的郑成最近就觉得迷茫,他毕业后进入这家公司时是在营业部做行政,之后因为专业的关系被调到分公司做出纳,但三年半过去了,他越发感到自己的工作没什么技术含量,且重复性很高,这也意味着将来他在换工作时缺乏竞争力,这让他感觉有点慌张。类似这样的例子并不少见,尤其在快节奏的社会环境下,薪酬涨幅小、工作发展前景有限、



A

工作到第四年必然会出现瓶颈吗？

工作三四年后，公司人已经对自己的职业有了更高的要求，比如薪酬的涨幅空间如何，这份工作是否有发展前景，我在这家公司能否获得更好的晋升等等。前程无忧人力资源专家周露总结，薪资瓶颈、职业发展受阻和追求新鲜感都容易让公司人在工作4年左右出现问题，除非在更早的时间通过别的途径解决掉了，否则很难避免。

新精英资深职业规划师赵昂认为，更本质地看，这个现象的背后是职业焦虑和职业倦怠的叠加。尤其在一些成熟企业，职能被一再细分，从企业角度来说能更好地把控每个环节，但对于公司人来说，自己的工作范围非常明确和狭窄，如果在同一件事上循环4年，自然会产生疲倦感。

在北京沃利帕森工程技术有限公司南京分部工作的冯程目前正处于这个阶段，他大学毕业后就进入了这家公司，已经三年半了，按照他的说法，每周只需上4天班，薪水也还能接受。不过他认为在这里学到的内容有限，工资涨幅很小，他想要寻找更好的机会。

冯程这样的情况在赵昂看来很普遍，如果没有提前做好职业规划，这种倦怠和焦虑一定会出现，只是时间点可能会跟着行业、职能、地域等而变化。

B

四年的时间点是否会受影响？

越稳定的行业，情况越严重

智联招聘高级职业顾问祝红艳认为，如果行业比较热、岗位机会比较多、薪资较高，那么相应地，公司人想要转换工作的心思就会更活跃一些——他们更有机会通过跳槽来解决自己在职场中遇到的问题。目前来看，电商行业、互联网行业、金融行业的跳槽率要高于其他行业，根据领英2014年发布的《中国职场人士跳槽报告》，互联网和金融都进入了在职时间平均最短、员工流动性最大的前三大行业之列。

另外，赵昂注意到，越稳定的行业，也就是以前的“铁饭碗”，现在反倒更容易在第四年出现瓶颈，比如银行业，尤以柜员为主，或是教育行业，比如学校老师。在他碰到的案例中，有不少人来自这些行业，他们既适应这种安定，又看到未来晋升的困难和自身竞争力的不足，因此尽管这些问题未必最终体现在跳槽率上，但也普遍存在于这些行业中。

职业晋升空间小等因素都可能会造成公司人的第一个瓶颈期，而这个瓶颈期的时间还会受到行业、职能、地域等因素的影响。

工作4年左右遇到的瓶颈，其实就是职业生涯众多瓶颈中的一个。我们之所以要把它单独提出来，是因为它可能是你职场中遇到的第一个比较大的问题，而且因为年轻，这时做出改变的选择性也相对更大，是进行内部转岗、还是跳槽？跨行业的机会大不大？出国是不是个好的办法？这些改变都可能对你之后的职业路径产生很大影响。

本期《第一财经周刊》采访了相关的人力资源专家，试图去解读这个现象，为什么会出现这种情况？有哪些因素影响了它？公司人该如何应对？

>>

职能越简单, 改变的成本越高

我们采访的几位专家都认为门槛越低、发展空间越有限的职业更容易在第四年出现问题, 比如行政、客服等。而相应地, 研发、财务等职位的情况就不这么明显, 这些职位往往需要更久的积累期, 而这种积累能有效提升个人竞争力, 因此尽管也会出现瓶颈, 但几率较低, 时间点会在工作七八年, 那个时候可能是职业方向的转变, 比如做研发的最后是做技术还是做管理。

一线城市比内地城市风险更高

从地域来看, 一线城市的公司人比二三线城市的更容易在第四年出现问题。一是因为一线城市的压力大、节奏快, 在机会比较多的情况下, 公司人在遇到职场问题时, 更可能通过一些方式来快速解决自己的瓶颈。二是因为一线城市目前的薪酬涨幅已经不比二三线城市, 甚至不少公司已经进入了涨幅停滞阶段, 这也会催生公司人瓶颈期的到来。



有哪些应对方法?

不换工作? 内部转岗可能是个好方法

职业发展空间的问题由内外两个因素造成。外因是指行业的发展周期, 内因则是公司人本身。赵昂认为, 主动提升自己的能力, 内部转岗是个方法。

比如行政人员做的基础性工作, 往往可替代性强, 但如果公司人能在其他领域里拓展下自己的能力, 比如人力资源、法律法规、财务等, 就会为自己赢得更多机会。在百度工作的文一丝曾经是一名部门助理, 在日常行政工作之外, 她还自学了不少业务知识, 最后她顺利转到运营岗位。

主动和部门主管或HR交流自己的想法也很重要, 这些人往往更能从公司整体需求出发, 对你的职业规划提出一些建议。“去告诉领导你的职业方向、目标, 或是业务上的想法。”祝红艳说自己公司内部就有好几位同事内部转岗, 比如一位人力资源经理转去做运营经理, 负责数据分析的工作, 其沟通能力在运营中发挥了很大作用。

内部转岗是比较保险的做法, 成本和风险都较小, 但也受一些客观条件的约束, 比如没有空缺岗位等。

带着明确的目标跳槽

如果原来的公司无法满足你的职业需求, 祝红艳建议公司人勇敢跳槽, 不过在找下一份工作时要注意发展空间, 这个行业的发展前景如何, 这份工作是否有长期发展的可能等, 都很重要。

赵昂也认为, 没有目的的跳槽反而会加剧瓶颈的发生。“如果公司人原本对行业和工作缺乏了解, 在经过3年至4年的积累期后, 明确了自己的需求, 想要通过转换

职能来从事自己最感兴趣的部分, 进行自我探索, 这样的跳槽是可取的。”赵昂这样解释, 而另一种情况是希望自己能力提升的同时, 新职位能带来更多的任务、更大的挑战和职业成就感, 这两种情况的跳槽都是值得鼓励的, 反之跳槽则可能带来更多的迷茫。

在进入职场4年的时候, 还有机会可以做出不同的选择和转变, 赵昂建议公司人在30岁之前多做尝试——这不是指不同职能间的频繁跳槽, 而是除了完成本职工作, 应该多抓紧其他的学习机会。“以尽量小的成本多做体验。先从部门内找起, 可以延伸到公司内, 最后才是行业内。”赵昂说。比如对人力资源感兴趣的人, 如果内部有一个相关培训或项目, 即便需要用业余时间去完成, 也不妨主动尝试。

另外, 30岁之前跳槽不需要太在意收入。“30岁之前, 为了收入跳槽是很浪费的。这个时候收入差别不会太大, 四五千元和一万元差不了多少。”赵昂认为, 这段时间更重要的是确定自己的职业方向、积累个人能力, 更大的价值差异往往是在30岁之后形成的。

跨行业则需要更周全的考虑

工作4年, 大部分人遇到瓶颈往往可以通过内部转岗和行业内跳槽来解决, 但也有一些人想要从事其他行业。跨行业并不是不可行, 但难度较大, 有很多需要考虑的方面。

首先, 祝红艳的建议是尽量选择和自己原本行业有一些相关性的行业, 或是上下游密切的行业, 比如原本在化工行业的人可以考虑转到化妆品行业, 原本做互联网的人在金融行业也能找到机会——尽量让自己之前4

年里的资源和优势能在新的行业里有所发挥。

除此之外如果你打算进入一个全新的行业,也不是不可以,但必须确保自己真的对这个行业感兴趣,并且客观了解过,包括行业的整体发展处于什么阶段、比较紧缺的岗位有哪些、需要什么类型的人才等等。另一方面则是从自身出发,问问自己原本的工作经验在这个行业里能产生什么优势,以及自己是否真的做好了从头再来的心理准备?公司人可以和该行业里有经验的从业者交流,或是多看看行业论坛搜集信息,这些思考和准备也会在面试时让雇主更相信你的转行不是冲动而是经过深入思考的结果。

出国深造要计算性价比

在我们之前做过的《出国深造当然有性价比,这事儿得算!》的报道中,也屡次提到最适合出国深造的年龄是在进入职场3年至5年左右,对于不少有经济承受能

力的人来说,出国深造算是职场提升的方式之一。

不过你得看看自己的行业是否适合出国深造。根据目前的人才需求状况来看,高技术、快消、汽车、金融、医药行业比较青睐有海外背景的人才,其他行业的公司人则最好对这件事持谨慎态度。

赵昂提醒,出国读书自然是一种提升竞争力的方式,但在目前中国快速发展的大环境下,也要注意风险。

“出国读书最重要的是会丧失很多发展机会。”两年的时间里不仅缺少了国内企业的工作经验,也缺乏对国内市场环境的了解,“如果你的工作对于国外的学位不是十分看重的话,其实在实践中积累经验更重要。”

祝红艳也认为很多公司人出国留学前其实并没有考虑清楚,“更多是一种逃避,职场需要眼界,但也需要能力和经验的积累,而这个逃避成本太大了。”

(应采访对象要求,冯程、郑成均为化名)

联系编辑: mengjiali@yicai.com



汇聚全球智慧
打造创业天堂

Venture
Week
For
International
Elites
In Suzhou

苏州国际精英创业周

下杂志
XIAZAZHI





买房的心思又活络了吗？莫慌！

把年轻的心都操在买房上真是有点儿错付青春，但现在大家面临的是租房住可能更没有青春。这件事到底能不能洒脱点儿去对待？性价比更高的解决方案还有吗？

文 | CBN记者 许诗雨

插画 | 唐古拉

愚人节前两天，央行、住房城乡建设部、银监会联合发布了一套房贷新政，降低了首套房和二套房首付的比例。紧接着，4月9日上海公积金管理中心又宣布调高全市的公积金购房贷款额度。

这一增一减两个新政的颁布直白点说就是挽救低迷的房市，让大家——主要是年轻人——更有可能买房。政策看上去是挺温暖的，可是实际房价并没有降，所以楼市遇冷喊了好几年五道口也依然是宇宙的中心嘛。反正在眼下的北京或者上海，就算是小房子，总价基本也得200万元起步，这意味着40万元的首付，以及每个月不低于5000元的按揭，所以买得起的人依然买得起，买不起的人挨到零首付可能才会有戏，这还没算上新政之后房价要涨的风险成本——所以直接受益者恐怕只有房产中介。

中国的房地产市场那真是存在感极强。政府一会儿要挤压楼市泡沫，一会儿又自己最先受不了要出手救市，翻手云覆手雨的，特别热闹。社会公知们也分了很多门派，认为“中国人买房是刚需”的是一种，因为中国人的民族性格对不动产和土地有偏爱，中国人的岳母普遍更爱房子，中国人更喜欢先成家后立业；持反对意见的则认为“全球没有哪个国家的年轻人能做到在30岁左右就购买第一套住房”，德国联邦统计局的数据表明，德国77%的年轻人家庭是租房族，美国人口普查数据显示，35岁以下的美国人，拥有房屋者仅占36.3%……年轻人应该有更多诗意和远方。

我们得说，这两种说法都对。把年轻的心都操在买房上真是有点儿错付青春，但这事儿在中国也情有可原，因为大家面临的是租房住可能更没有青春。比如随时可能被房东要求结束租赁关系和一年一涨的房租，条件稍好一点的房子可能得花去你8成的月收入，不然就

住到河北或是江苏去，并且全程还要跟中介各种斗智斗勇，更别提审美追求和生活方式了……就算年纪轻的时候可以吃点苦，但也正因为反正都是吃苦，那就索性吃买房的苦吧，再说买房还算一种绝对不会赔的投资——好多刚需就是这么产生的吧？

就按上面的例子说，假如中国的租房环境能达到德国和美国的水平：能以合理、稳定的价格租个房子安稳地住上许多年，各种配套管理措施都成熟完善，谁还愿意那么苦哈哈地去做房奴？《老友记》里那样的房子，《生活大爆炸》里那样的房子，如果我们这里也能租到，谁还愿意去跟温州有钱人拼到底谁钱更多啦！

居住环境真的是生活质量和生活方式的重要决定因素。为了能住得更好一点，这件事值得我们付出成本，而这成本绝对不光是花多少钱的问题。

《时代》杂志曾经刊登过一篇题为《买房划算还是租房划算？》的文章，认为我们买房子的应该不是为了家庭，而非出于金融的原因，有房让你感到稳定（不受到房东的摆布）和自由（你可以在你的地盘上做你想做的事）。而作者觉得，“‘买房是通向富裕的捷径’的说法仅仅是房地产行业的销售手段。”这可以看做是一种比较值得参考的观点。

但目前对大多数人而言，买房还是一件成本太过高昂的事情，那我们一起来看看还能有什么性价比更高的解决方案吧。如果能像大伙在总结《武林外传》和《爱情公寓》时说的那样，“最好的朋友就在身边，最爱的人就住在对面”，那一切就太美好啦。

另外，按照国内目前的楼市存量和人口增量，一个合理的推测是，等到10后这一代年轻人考虑住房问题时，卖房和租房肯定都已经是买方市场啦，届时一辈子租房住简直是新时尚——真为他们感到高兴啊！ >>



看看别的年轻人是怎么住的

只有想不到，没有做不到。

01 在车轱辘上安家

很早之前，在《拜见岳父大人2》这样的美国电影里我们就见识过这种安在车轱辘上的家啦。《拜见岳父大人2》里还像植入广告一样，为岳父大人罗伯特的房车安排了一点剧情，房里有床、马桶、厨房、水槽，还有说走就走。也有人嫌买房车太贵，所以试着自己搭。据说现在美国有公司专门出售可拼装的小屋，买回去之后能够像搭宜家家具一样自己搭间小房子出来，还能拖着到处跑。甚至还有一个小屋联盟。前阵子美国一对30岁的小夫妻辞职之后就自己搭了一间小房子，拴在车子后面开始周游美国。累了就睡觉、起床就旅行的生活虽然挺好，不过在中国的话，找停车位可能是个麻烦。

02 和朋友合买一栋房子当民宿的房东

如果你很爱一间房子，但要一个人买下来有些吃力，可以试试找朋友一起合伙买下来，由着性子精心装修一番，然后留间房挂到一些国内外的民宿网站上出租。这样既解决了你们自己的住房问题，收到的房租也能用来抵房贷，甚至有些小盈利。背包客大多温暖善良并热爱分享自己的见闻，当民宿老板的过程中可能还会有一些意外收获哦。不过首先，你要学会拍照。

03 集装箱社区

伦敦、纽约、诺曼底等一些国外的城市几年前就开始尝试将一些集装箱改造成住宅，然后出租给青年。别小看集装箱，也别一提到它就联想到建筑工地的工棚，好好弄一下住起来还挺舒服的。集装箱内部说白了就是一个体积巨大的长条形空间，所以改造成住宅时可以当成装修普通房子一样尽情地在里边铺地板、装卫浴、架电路，把两个集装箱上下摞在一起打通还能做个小复式。荷兰和法国的一些大学已经直接拿集装箱社区当学生宿舍用了，据说它们还把这当成了环保的公益项目。

04 和空巢老人搭个伙

现在还有一种新的居住模式是没有房子的年轻人可以和空巢老人住在一起搭伙做个伴。形而上一点儿来说，也有点儿共享经济的味道。老人把家里的空房间提供给年轻人住，然后年轻人呢，平时在家里做做家务，照顾一下老年人的日常起居作为回报。不过为了老人的幸福，这种居住模式建议还是不要太商业化，一切靠缘分为宜。最好呢，是相熟的人介绍，彼此知根知底也比较放心。当然，接受这种模式的前提还得是租客有爱心、愿意照顾老人，并且有时间和精力陪伴自己的房东。



我们的建议

01 多找一些好朋友，租下一整套

一方面，和几个朋友一起把一整套大房子拿下，和房东谈判时筹码也更大一些。另一方面，大伙一起做饭、看电影、研究新玩意儿，有困难时还能互相搭把手的生活可不就是“最好的朋友就在身边，最爱的人就住在对面”的状态了嘛。

02 多看看关于房地产的创业资讯

现在各类新型租房模式的创业项目也不少，不妨多关注一些相关的创业报道，找一些合自己口味的新模式试试看。尝鲜可能给你带来好处包括创业者一鼓作气的服务热情，以





一些房子是专门为年轻人服务的
比起受房东的气，
这种居住方式可能更自由。

01 租间青年公寓

青年公寓可以简单理解成青年旅舍或是快捷酒店的升级版，具体来说就是它们会拿下整栋楼、几个楼层或是单间的房间，然后对房间进行统一装修，配备统一的服务，接着再整租或者合租给房客。大概是因为这类公寓都处在创业期，所以目前的产品都不是很贵，另外质量和装修有一定标准和保障，还像学生宿舍一样配有管理员。

总体来讲，虽然租的是民宅，租房的过程更类似于预订酒店的房间，所以感觉更像是买一件产品和服务，省去了一些和中介、房东周旋的麻烦。据说我刊的某90后小帅哥就是和朋友在网上抢了一间这样的公寓来解决住房问题哒。

及前期更为优惠的价格。

03 尝试租简装房自己布置

在总价不变的情况下，与其住5000元的精装房，或许租间房价3000元的“清水”房再花2000元自己折腾一下会更幸福。毕竟有些房子虽然所谓装修豪华你并不一定喜欢，而按照自己的想法和审美布置的居所肯定更舒服呀。

04 真的不要太早当房奴

如果你刚毕业就买房，很有可能意味着在工资还不及每个月还贷额高的岁月里，你要过着极少下馆子、舍不得逛街看电影、不敢出去旅

02 升级版的青年社区

青年社区和青年公寓的运作体系差不多，也是统一收来旧楼，重新装修一番再出租。一定要谈哪儿不一样，大概就是情怀了。什么在创意园区里搞一些Loft的房子啊，进门还得先破解小机关啊，或是从没人的房间里挪一点空间出来拼一个客厅，布置些桌球台、健身房、小酒吧、电影投影设备让房客们多在楼下搞聚会——连雷军都说这是新的赚钱风口。这种社区还带有年轻人的一点小骄傲，会做出一些45岁以上的不租，带孩子的不租，不爱交朋友的不租这种带点儿偏见的小规定。住之前可能还得先三省吾身一番。

03 政府也有一些居住项目

说到政府的保障性项目比较主要的就是经济适用房和廉租房两种了。这个大房东的好处是70年产权到期前不太会让你搬，房价也不贵，所以比较适合大龄青年解决婚房问题。当然这类房子的申请要求也比较严格，比如一定要有当地户口，收入和家里人均住房面积也得在一定数值以内。在有户口的前提下，后面两条标准有些严格，但也不是太严苛，毕竟搞了

游的生活。不仅每次有跳槽的打算都得先掂量房贷，甚至于为了还房贷，你一天都没住过就得把这房子租出去。这样算下来，有了房好像也带不来幸福感呀。

05 心态乐观地看待住得远这件事儿

嗯……市区里的房买不起咱就只能往远了买了。虽然每天上下班和一车人挤在车厢里，看着对面空落落的地铁和站台有些郁闷，但从积极点儿的角度去想，住得远也有不少好处嘛。首先，早睡早起身体好，郊区的空气也比较新鲜，而且现在地产商开发郊区力度挺大的，搞不好你住的那地儿再过几年一出门就

这么多年经济建设，大伙都穷巴巴的也说不过去嘛。认真研究一下政策，或许你就通透了。另外，虽然不是特别多，政府也在一些CBD搭建了人才公寓，比如上海的陆家嘴就有一批。当时刚出来的时候，陆家嘴的这批公寓只要在陆家嘴上班、月薪4000元以上就可以申请，25平方米的房间带所有电器直接入住一个月只要1500元。除了对人才要求不高、性价比却很高，人才公寓的另一个好处能带你感受一种日式的租房体验——躺在床上就能望到洗衣机和灶台。

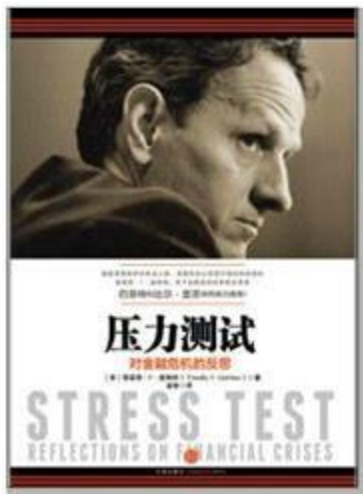


有6家电影院，办张会员卡25元就能看场电影，衣食住行该有的连锁品牌都有，周末和节假日还不用排长队，多好。

06 挑个不住在本市的房东

有个不住在本市的房东好处可不少啊，不管他是在外地还是在外国，首先肯定不会动不动跑到你家做突击检查——租房的时候这种感受特别崩溃。另外，这些房东也比较不折腾，不会隔三差五就想着换房客。

07 实在有钱，那就想买哪儿买哪儿吧。☑



压力测试

《压力测试》讲述了美国如何成功通过其政治和金融系统的最终压力测试。作者带领读者进入其间，从危机开始，到加剧，然后再到失控，整个过程娓娓道来。包括拯救贝尔斯登、雷曼兄弟破产时悲惨的周末，对AIG的救援和公司大量分红的愤怒，以及在奥巴马政府内部对他的广受批评但最终成功结束危机的计划所做的斗争。

01

黑暗而可怕的时刻 祸不单行

2009年1月27日早晨，就任财政部长的第一天，我在总统办公室拜晤了奥巴马总统。大萧条以来最严重的金融危机依旧在肆虐，银行体系已经崩溃，实体经济在以萧条的速率紧缩。消费者信心跌至历史低谷。尽管都是坏消息，我要告诉总统的却是：祸不单行。

首先，我感谢他前一天晚上出席我的就任仪式，我们在3个月前认识，无论从哪个角度说，我都不是领导财政部的最佳人选，我不是银行家，不是经济学家，不是政客，甚至不是一个民主党人。我是一个没有多少公众印记的独立选民，我的履历并不能完全代表奥巴马式的愿景与变革。

作为纽约联邦储备银行的负责人，我曾经与共和党人，美联储主席本·伯南克以及共和党人，财政部长小亨利·保尔森共事，策划了一系列关于金融危机的引人注目但并不被认同的挽救措施。或许，我看起来也不像一个财政部长，我那时47岁，没有灰白头发表饰出来的威严感。巴尼·弗兰克，我在国会中最紧密的同盟者之一，后来评论道，我发表公众演说时青涩得像是在自己的成年礼上。但现在箭在弦上，我坐在面朝玫瑰花园的一张沙

发上，总统坐在我右边的办公椅上，我对面沙发上坐着的是著名经济学家拉瑞·萨默斯，他是前任财长，当我还是财政部的一名小职员时，他就认识我，并且后来还提拔了我。现在拉瑞操纵着国家经济委员会，我们将共同应对危机。这对我而言本该是个激动人心的时刻。现实却恰好相反，这是一个黑暗而可怕的时刻！

伯南克、保尔森和我早就制订了一系列对付金融巨头的紧急预案，汇制成《问题资产救助计划》，这是一项7000亿美元的对整个金融系统的干预措施，但我们没有能够终结这场危机。结果表明，公司违约状况的指数甚至比2008年9月雷曼兄弟公司倒闭导致市场崩塌时还要高，抵押品赎回权的取消率居高不下，每个月有75万个工作岗位流失。我们延缓了后雷曼危机的恐慌，但金融系统依旧冻结不畅。当金融地震波及实体经济后，我们陷入了恶性循环：失业的工人及一些受惊的消费者削减开支，生意难做又导致企业解雇更多的工人，投资随之减少，而这使家庭和公司的行为更趋于保守。不健全的金融系统加剧了衰退，而衰退的加剧更使金融系统不堪一击。我近来开始阅读利雅卡特·艾哈迈德的畅销书《金融之王》，讲的是决策者的错误如何造成并延长了1930年代的大萧条，但翻了几章就不忍卒读，实在是太恐怖了。

02

5枚“金融炸弹” 稳定金融系统是我们的头等大事

我告诉总统，我们还有5枚“金融炸弹”需要拆除。我指的是巨型的、有许多分支机构的、滥用杠杆的金融机构，其破产会导致类似雷曼2008年秋天破产引发的全球性恐慌，如房利美、房地美、AIG、花旗集团以及美洲银行。它们都比雷曼大得多，也都获得了政府现金注入以避免破产，其中AIG在4个月里曾被救助了3次。但它们现在又都陷入了困境，我们需要保证它们不会再次爆炸——不是不分好歹地护犊，而是防止虚拟经济乱中出错，伤害了实体经济。政治是可怕的，人民憎恶政府紧急救助那些愚蠢的金融巨兽，但如果它们的债权人或者整个市场失去对其履行义务的信心，全球范围的金融系统就会彻底崩溃，从而导致更为严重的经济危机。

房利美和房地美很快就耗尽了纳税人救助的近2000亿美元，如果没有另外追加的约2000亿美元，它们就会带来灾难性的违约风险。AIG已经是臭名昭著的金融炸弹，它随时会爆炸。花旗银行和美洲银行是最大的炸弹，世界如此脆弱，而它们尾大不掉：如果我们不想重复大萧条，就必须确保它们不会拖垮整个金融系统，即使表面上看起来我们是在奖

作者：蒂莫西·F·盖特纳

出版：中信出版社

出版年：2015年4月

定价：58.00元

盖特纳是美国经济学家，第75任美国财政部部长，也是美国历史上最年轻的财长，曾担任美国前国务卿基辛格的研究助理。作为纽约联邦储备银行的主席，盖特纳帮助美国渡过了大萧条以来最严重的金融危机。

励那些鲁莽的野蛮人。向新任总统倒的苦水实在太多，但问题比这些炸弹要严重得多。

我们不仅仅是在对付可以摧毁金融系统的5家公司，而是要对付整个资本严重不足的金融系统。我在纽约联邦储备银行的老同事私下测算过，银行业务部门应对一次普通衰退就需要额外的2900亿美元，应对“极端压力情况”则需要6840亿美元。这些数字并不包含稳住那些非银行金融机构如AIG等的潜在成本，也不包括救助诸如通用汽车等濒于破产的大企业的潜在成本。而在我们自由支配的TARP基金账户里只剩下3000亿美元。

然而，稳定金融系统是我们的头等大事，卷土重来的银行恐慌将很快把我们提供的财政支持吞没。拉瑞和我确信我们应该赶在危机前面，而不是被危机牵着鼻子走。

我们告诉总统，尽管公众已经认为我们做得过火了，但还是应该继续。紧急状态下，对折中办法的妥协比采取集中优势力量的方式风险要高。

总统本能地想迅速修复并重构整个金融系统：“我们要把创可贴撕掉。”我同意，但提了要求。舆论呼吁严惩华尔街赌徒的压力很大，的确，这些强硬措施看上去果决正直，但在风险非常大的时刻，也会打击信心，从而加剧恶性循环。“我们必须撕掉创可贴，但我们也必须确信不能摧毁金融系统。”

所有的金融危机都是信心危机

恐慌几乎总会带来残酷的结果

信心是易逝品，当它开始蒸发，就会瞬间消失。金融危机就是显而易见的银行挤兑。人类惯于恐慌，一旦骚动群起，对于个体而言，跟着行动以免被踩踏就是理性的行为，尽管对于社会整体而言，他们的集体行动是非理性的。这些恐慌几乎总会带来残酷的结果。

危机中政府应该如何恢复信心？部分答案很简单，尽管令人不快。政府可以支持那些问题公司，消除那些可能把恐惧变成恐慌的因素。为了安慰储户，银行过去常常把现金堆在橱窗里展示，使储户认为没有必要去挤兑。当政府投入足够的“橱窗里的钱”，就可以减少银行挤兑的危险。

2009年年初，政府已通过问题资产救助计划和其他紧急措施投入了大量的资金展示在橱窗中，但金融系统仍然瘫痪着。市场能看到5枚炸弹，而我们的危机应对措施却显得那么松散，许多政策相互矛盾，投资者和债权人不确信我们是否有能力和意愿来完成这项工作。而不确定性也是所有金融危机的核心问题，没有政府承担风险，金融危机不会消失，私人投资者不会承担那些灾难性的后果。

最明显的反对政府帮助陷入困境公司的理由是，这种做法奖励了纵火犯，表现为两种形式：一种是关于正义道德的说法，即我所谓的“旧约观点”，腐败分子应该受到处罚。缺乏社会责任感者不该被救助；另一种是关于激励的经济学论证，基于“道德风险”的批判，即如果你今天保护冒险者的损失，他们明天会冒更大的风险，在未来制造新的危机。

这些都是有道理的。但是，试图在一次真正的系统性危机中惩治肇事者——通过让大多数公司破产或迫使老年储户接受存款缩水——无异于火上浇油。这意味着将会有更多的银行破产和存款缩水，意味着鼓励储户挤兑。它可以使强者和弱者都处于危险境地，因为在踩踏事件中，羊群都是漫无目的的。旧约复仇主义要求迎合当下民粹主义的愤怒，但真正道德的做法是尽快扑灭危机之火。

新书速递



单挑

作者：[日]伊坂幸太郎
出版社：新星出版社
出版年：2015年2月
定价：26.00元

普通推销员收到告知未来的邮件，自认肩负改写未来的重任；无聊的大学生突然发现自己有一项超能力……毫无关联的人和事，就像多米诺骨牌，只要推倒第一块，剩下的部分都改变不了倒下的命运。



开放的作品

作者：[意]安伯托·艾柯
出版社：中信出版社
出版年：2015年3月
定价：48.00元

艾柯是一位百科全书式的人物，至今出版的各类著作已达140余种，本书是他最重要的学术著作，是当代意识理论的革命性标志作品，以及讨论语言技术和20世纪先锋艺术的思想意识作用的坐标。



唯有孤独恒常如新

作者：[美]伊丽莎白·毕肖普
出版社：湖南文艺出版社
出版年：2015年3月
定价：39.00元

普利策奖、美国国家图书奖获奖作品。作者伊丽莎白·毕肖普，被认为是“狄金森后，美国最伟大的女诗人”，一生都在流浪和漫游中度过。本书收录了她最为经典的诗歌，包括《失眠》《一种艺术》《旅行的问题》等。

联系编辑：fuqiaolin@yicai.com



陈文茜，作家、时评家，生于1958年，自1998年起先后在多家电视台担任节目主持人，影响力横跨台湾政坛、商界与传媒，新作《树，不在了》于今年3月出版。

陈文茜：我要么沉默，要么说真话

① 这几年，哪些事情的变化（或者毫无变化）让你感到惊诧？

最惊讶的事是发现我也老了。我本来的梦想是过个三四年，把所有工作都停掉，搬到普罗旺斯去写作。我连钱都准备好，房子都看好了，是一个19世纪的玻璃房。但两年前我发现自己身体不行了，必须到美国去开刀，我需要非常好的医疗资源才能够解决问题，没法搬到普罗旺斯去。过去我不太认为我有什么梦是达不到的，但老了，有些事你就得妥协。

② 回顾过去的话，你希望时间

停留在哪个瞬间或阶段？

1989年，柏林墙倒塌，我刚30岁，世界上突然多了好几个我可以去的国家。我当时跟着朋友从罗马尼亚、捷克，一路旅游到俄罗斯。我很希望历史停留在那一刻，那时候我感觉到全人类都渴望改变，街头都是欢欣鼓舞的人。所有人都相信世界会更好，后来这些人都失望了。

③ 对不停歇地发表言论有过怀疑和厌倦的时候吗？

没有，对许多事情一直有勇气是我独特的价值。其他人觉得厌倦

欢迎读者提问

本栏目的问题由本刊征集读者而来，欢迎你提问！同时也欢迎你把你关心的知名人士和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

李光洁 演员

的理由，是用言论不断对别人进行讨好，那时候言论不是发表，而是一种贩卖自己的表演。我要么沉默，要么说真话。何况还有阅读，阅读永远使我平静。

④ 比较喜欢的男人和女人，各挑出一个的话，你会选谁？

最喜欢的男人是丘吉尔，他拯救了英国，却在失去权力的时候懂得哈哈大笑。还有，他每天一早起来就喝威士忌，生活得一塌糊涂，却还能活得特别久，你不觉得特别棒吗？最喜欢的女人是汉娜·阿伦特，她的爱情和学术命运，勇气和人生境遇，都特别迷人。她有一种凄美的聪慧。

⑤ 如果吐槽一下时下的年轻人，你想说什么？

混蛋，居然不懂得把握自己的青春，非把青春弄得这么艰苦。

⑥ 人生中第一次感到荒谬是因为什么？最近一次呢？

三十几岁的时候，我发现当外界讨论你的时候，哪怕是极尽鬼扯，你都不能回应。1997年，我在民进党，仕途很好，所有人都看好我。当时党主席的前女友在爱情里失意，于是到处攻击我跟党主席有男女关系才能够一路顺风顺水。她还是挺有名的小说家，写了本小说名为《北港香炉人人插》，极尽侮辱之能事，污蔑女性是靠男人才能够往上爬，女主角

明显是影射我。我一回应，这件事反而在台湾的报纸电视上传了整整两个月。这算是我见过的最荒谬的事，自此之后，什么事对我来说都不算荒谬。

⑦ 什么是你早年深信不疑，如今深表怀疑的东西？

以前我相信有公平这回事，善有善报，后来我发现这只是鼓励人的话。这个世界没有公平可言。我们在社会制度的设计上可以尽量往公平方向设计。如果谈到人的际遇，还是趁早放弃公平这个概念吧，人生而不公平。

⑧ 你在节目中和文章里老提年轻人，你指的年轻人是某个特定年龄段还是有其他定义？

多数时候，我说的年轻人是指2008年金融危机之后还没有把工作搞稳定的人。他们是时代里头彻底被牺牲的一大批人，我称这批人为“失落的一代”，因为错的并不是他们，经济环境让他们注定身上带有悲剧色彩。

⑨ 你觉得这批年轻人最大的迷思是什么？

不习惯租房子，都想在30岁之前买房子，全世界的年轻人里，很少在二十七八岁就能够负担得起一套房子的，只有中国人可以。

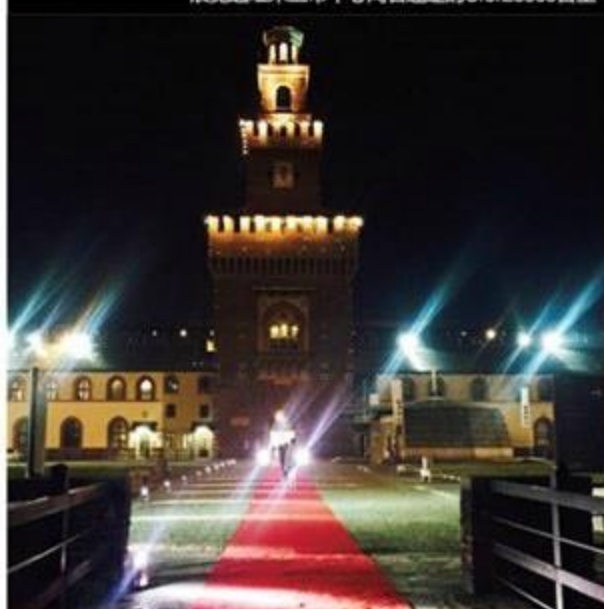
⑩ 政治对你有什么影响？

从政对人没有什么好处。

TOUCH
OF
CHINA
FASHION
event



展览选址米兰市中心闻名遐迩的Sforzesco城堡



安莉芳两组精美绝伦的内衣设计“冰雪奇缘”和“人鱼传说”



Bolon眼镜现场展示



世博年ELLE拔得头筹

印象中国 绽放米兰

ELLE中国风尚印象静态展 让世界看见中国设计

16位最具代表性的华人时装设计师
为ELLE创作的15条裙装展示



从左至右：《ELLE-世界时装之苑》出版人胡舒意、
赫斯特媒体广告集团中国区品牌总经理Dodo Yeung、
《ELLE-世界时装之苑》首席内容官兼编辑总监晓雪、
明星安以轩、安莉芳集团设计总监樊璐璐与安莉芳集团的俞璐



米兰晚宴现场



超模夫妇裴蓓
和王朱筱寅

意大利歌手
和电视主持人
Jo Squillo

意大利
明星造型师
Antonio
Frana

意大利时装品牌
Missoni家族
Francesco
Missoni

意大利知名博主
电视主持人Antonio Murr
和Roberta Murr夫妇

赤坂沙世

正值2015米兰世博会即将开幕之际，率先进入中国的国际高端女性大刊《ELLE-世界时装之苑》，于北京时间2月28日将“中国风尚印象”静态展带至米兰，在世博年先拔头筹，展现“中国创造”的风尚力量。ELLE全球主编们以及百多位嘉宾出席了展览的开幕酒会，包括安以轩、超模夫妇裴蓓和王朱筱寅、模特赤坂沙世等明星、超模、设计师，以及活跃在时尚前沿的全球时尚达人。

全球创刊即将70周年的ELLE，进入中国26年以来，不仅孕育了无数中国设计，更是中国风尚崛起和发展的最佳见证者。今天，在米兰，ELLE中国先拔头筹，在米兰世博展示中国风尚的发展及品牌魅力。5月世博会开幕后，ELLE将带来更多惊喜。



安莉芳

BOLON



意大利知名人士
Helen Nonnini

意大利时装品牌
Missoni家族
Margherita
Missoni

雅瑞光学总裁
黄法调及其夫人
Sisi Cay

位于上海太阳岛的
泰生小镇占地约 2500

亩，小镇引入“大健康”概念，全面转型成为一个倡导健康生活方式的平台，包含健康管理、休闲旅游度假、生态农场、有机营养餐食、亚健康检测及中医门诊等多种健康服务，再加上岛上富氧的空气，从不同方面改善都市人的生活及饮食习惯，从而恢复到身心灵的健康状态。

人类新生活示范社区，
健康，从这里开始！



体验全新生活方式，请洽询：
+86 (021) 6186-9650
上海太阳岛·泰生小镇
上海市青浦区朱家角镇沈太路 2588 号
reservations@sunisland.asia
www.sunisland.asia

Sun Island
— Wellness | Golf | Resort —
SHANGHAI CHINA
上海太阳岛度假酒店

mahota | 泰生
town 小镇