

● 外婆家开了10个副牌餐馆

● 49天，变身成创业英雄

● 硅谷的设计学院什么样？

每周出版的商业新闻杂志

CBNweekly

第一财经周刊

2015.04.27 (逢周一出版)
2015年第15期 (总第350期)
人民币定价 RMB 12元
港币定价 HKD 30元



GOING MAD

技术和数据越来越多，可投放的渠道前所未有的丰富，广告主和广告公司为什么还如此焦虑？
一个时代结束了，另一个时代正在开启。

中国邮政发行畅销报刊



第一财经·出品

ISSN 1674-2168



9 771674 216158



保时捷推荐 Mobil  |  MICHELIN

Dream Car



请登录 www.porsche.cn 了解详情



PORSCHE

 **BOEING**
波音

下杂志
XIAZAZHI.COM



飞越时代的伙伴



他，是中国首批波音机长之一，几十年的职业生涯，在无数次的起降与翱翔中，亲历着中国民航的起步与腾飞。他，继承父亲对蓝天的热爱，成为波音最新的 787 梦想飞机机长。两代人传承着共同的血脉与理想，也见证着波音与中国民航业的共同发展。这份飞越时代的伙伴关系，立足于彼此尊重和互惠共赢，秉承对安全，性能和卓越表现的不变承诺，令我们不断成就非凡，飞向未来！

扫一扫，飞行员父子
真实的故事为你呈现



我不争第一
只做唯一

我是 萧敬腾

我是 S MAN

S MAN

我无所畏

超级智能运动型车

东风标致308S 肆意登场

下杂志
XIAZAZHI.COM



萧敬腾

金曲歌王 萧敬腾



308S

这是我的舞台，上场就要痛快一场！

跟随东风标致308S 超级智能运动型车，感受“热血的”T+STT 高效动力、“嗨爆的”绝赞视野、“超拽的”极智装备、“我要的”i-Cockpit 唯我座舱.....

只要激情就位，一切都无所畏，无关输赢，只要尽兴！

3大金融方案，助你无忧贷。S MAN 阵营，萧敬腾等你来加入！

详询当地授权经销商，或致电客户服务中心400-8877-108。东风标致有权在法律法规许可范围内对本次活动进行解释。

东风标致 308S

同心同行 标新致远
MOTION & EMOTION



PEUGEOT

In 2015

CBNweekly 第一财经周刊



¥12/期 × 期50/年 = ~~¥600~~

涨价不是我们的风格
订阅全年还是 = ¥399
还有一书、一刊、一车跟你走

订阅全年《第一财经周刊》还可同时获赠以下精美礼物



《移民就那么简单》
¥15



2015年《汽车族》
¥240



遥控跑车车模
合金跑车车模
精美车模一辆(两种车模, 任选其一)
¥165

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

全国订阅咨询电话: 400 811 0021

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

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

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

北京市区上门收订电话 400 811 0021

上海市区上门收订电话 400 811 0021

广州市区上门收订电话 020-22198901

深圳市区上门收订电话 0755-83265916



等待下一个黄金时代 封面故事

广告业要在如今的互联网时代蓬勃发展,必须将数字化定位媒体投放的高效率,与《广告狂人》的非凡创意结合起来。能够做到这一点的机构,无论是大型企业集团还是小公司,都将引领广告业第二个黄金时代的潮流。

——记者 牙韩翔



它们来自外婆家 大公司特写

不同于麦当劳、百胜等西式快餐连锁,中餐的烹调方式往往很难进行标准化,由于地域消费口味差异的限制,也很少诞生大规模连锁扩张的餐饮品牌。对于一家做杭帮菜起家的公司来说,要开发川渝菜系的品类,而且保证全国60多家门店都能被市场认可,这并不容易。

——记者 林若茹



光明巨无霸 是如何诞生的 Infographics*

从2010年到现在,光明的营收翻了一番。瞄准海外进口食品以及不断兼并同类产业公司,是光明变身巨无霸并做全产业链的方法。

——记者 郭苏妍

*这个以图说呈现新闻的栏目今后会定期推出,也算是我们一种新的尝试。



49天,变成英雄 快公司特写

创业者、大公司的准创业者、早期投资人加上原本的德丰杰风险投资, Tim Draper想建造一个自己的创业网络。

——记者 李睿慧



为什么经济那么差, 股市还上涨 理财专栏

投资者没必要为经济和股票市场的不对应性吃惊,你更应该关心的是那些公司的利润。

——记者 崔鹏



Join CBNweekly

流程编辑1名(工作地点:北京)

工作要求:

- 01.有经验:有平媒流程编辑工作经验,并有继续在这个行业发展的热忱,工作习惯良好,接受结果导向,擅沟通,重条理,讲逻辑;
- 02.抓节奏:适应弹性工作制,时间观念强,主动协调不同环节,积极推动工作进程;
- 03.爱学习:好奇心强、知识面广、喜欢阅读和分享。

全职校对1名(工作地点:北京)

工作要求:

- 01.本科以上学历,中文、新闻、编辑出版专业毕业;
- 02.需有出版社或者平面媒体专职校对经验,熟悉校对流程;
- 03.工作严谨、认真负责,能按时完成任务,并保证工作质量;
- 04.思维清晰,语言表达能力强,有团队合作精神。

以上岗位请发简历至xuru@yicai.com



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



等待下一个黄金时代 封面故事

广告业要在如今的互联网时代蓬勃发展,必须将数字化定位媒体投放的高效率,与《广告狂人》的非凡创意结合起来。能够做到这一点的机构,无论是大型企业集团还是小公司,都将引领广告业第二个黄金时代的潮流。

——记者 牙韩翔



它们来自外婆家 大公司特写

不同于麦当劳、百胜等西式快餐连锁,中餐的烹调方式往往很难进行标准化,由于地域消费口味差异的限制,也很少诞生大规模连锁扩张的餐饮品牌。对于一家做杭帮菜起家的公司来说,要开发川渝菜系的品类,而且保证全国60多家门店都能被市场认可,这并不容易。

——记者 林若茹



光明巨无霸 是如何诞生的 Infographics*

从2010年到现在,光明的营收翻了一番。瞄准海外进口食品以及不断兼并同类产业公司,是光明变身巨无霸并做全产业链的方法。

——记者 郭苏妍

*这个以图说呈现新闻的栏目今后会定期推出,也算是我们一种新的尝试。

加载中 (95%)



49天,变成英雄 快公司特写

创业者、大公司的准创业者、早期投资人加上原本的德丰杰风险投资, Tim Draper想建造一个自己的创业网络。

——记者 李睿慧



为什么经济那么差, 股市还上涨 理财专栏

投资者没必要为经济和股票市场的不对应性吃惊,你更应该关心的是那些公司的利润。

——记者 崔鹏



下杂志
XIAZAZHI.COM

Join CBNweekly

流程编辑1名(工作地点:北京)

工作要求:

01. 有经验: 有平媒流程编辑工作经验, 并有继续在这个行业发展的热忱, 工作习惯良好, 接受结果导向, 擅沟通, 重条理, 讲逻辑;
02. 抓节奏: 适应弹性工作制, 时间观念强, 主动协调不同环节, 积极推动工作进程;
03. 爱学习: 好奇心强、知识面广、喜欢阅读和分享。

全职校对1名(工作地点:北京)

工作要求:

01. 本科以上学历, 中文、新闻、编辑出版专业毕业;
02. 需有出版社或者平面媒体专职校对经验, 熟悉校对流程;
03. 工作严谨、认真负责, 能按时完成任务, 并保证工作质量;
04. 思维清晰, 语言表达能力强, 有团队合作精神。

以上岗位请发简历至xuru@yicai.com



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





Exhibition

那个大牌云集的米兰

从4月16日起到4月26日，米兰迎来一年一度的米兰设计周。在过去的50年里米兰设计周一直被誉为全球设计潮流的风向标。

有全球三大家具展览之一称号的米兰国际家具展是米兰设计周期间的重头戏。而随着多年来的发展，现在的设计周已经不单单包含家居这一个元素。例如今年，汽车品牌雷克萨斯在米兰设计周期间请来设计师菲利普·尼格罗和米其林大厨米田肇联手举办一场以感官为主题的展览；那个生产和销售苹果的财团组织Trentina举办了“一位设计师的一天”竞赛，让年轻的设计师们围绕着“苹果世界”，融合苹果从采摘、加工到消费的整个产业链进行设计创作；生活家首席产品创意顾问门迪尼兄弟则在米兰大学里为唇膏立了个硕大纪念碑。

自由的设计精神让那些大牌云集到了米兰，争相向人们展现自己“脑洞大开”的一面。

Exhibition at a Glance

安迪·沃霍尔1953—1967/4月25日—10月12日/纽约现代艺术博物馆/此次展览将主要聚焦于安迪·沃霍尔的《坎贝尔汤罐头》及1953年至1967年他以商业艺术家的身份入行时创作的其他绘画和插图书籍，以及成为波普艺术运动的重要人物时创作的油画、版画和雕塑作品。

大卫·霍克尼：春至/4月18日—6月6日/佩斯北京/大卫·霍克尼被称做英国的艺术教父。在霍克尼的艺术生涯中，他的作品横跨了各种题材，从绘画到风格独特的照片拼贴作品，从录像装置到歌剧舞台设计均有涉猎，并以独特的视角颠覆了人们对西方绘画的认知。



它，展露着明星的耀眼光环；它，内蕴着大师的博学智慧；
它是创新精神的凝聚，是智美双全的完美代表。
科勒维亚，满足都市新贵的优雅渴望。



Veil

维亚·智美双生
一体·超感座便器

科勒® KOHLER®

Commonweal

干旱4年，加利福尼亚开始限水

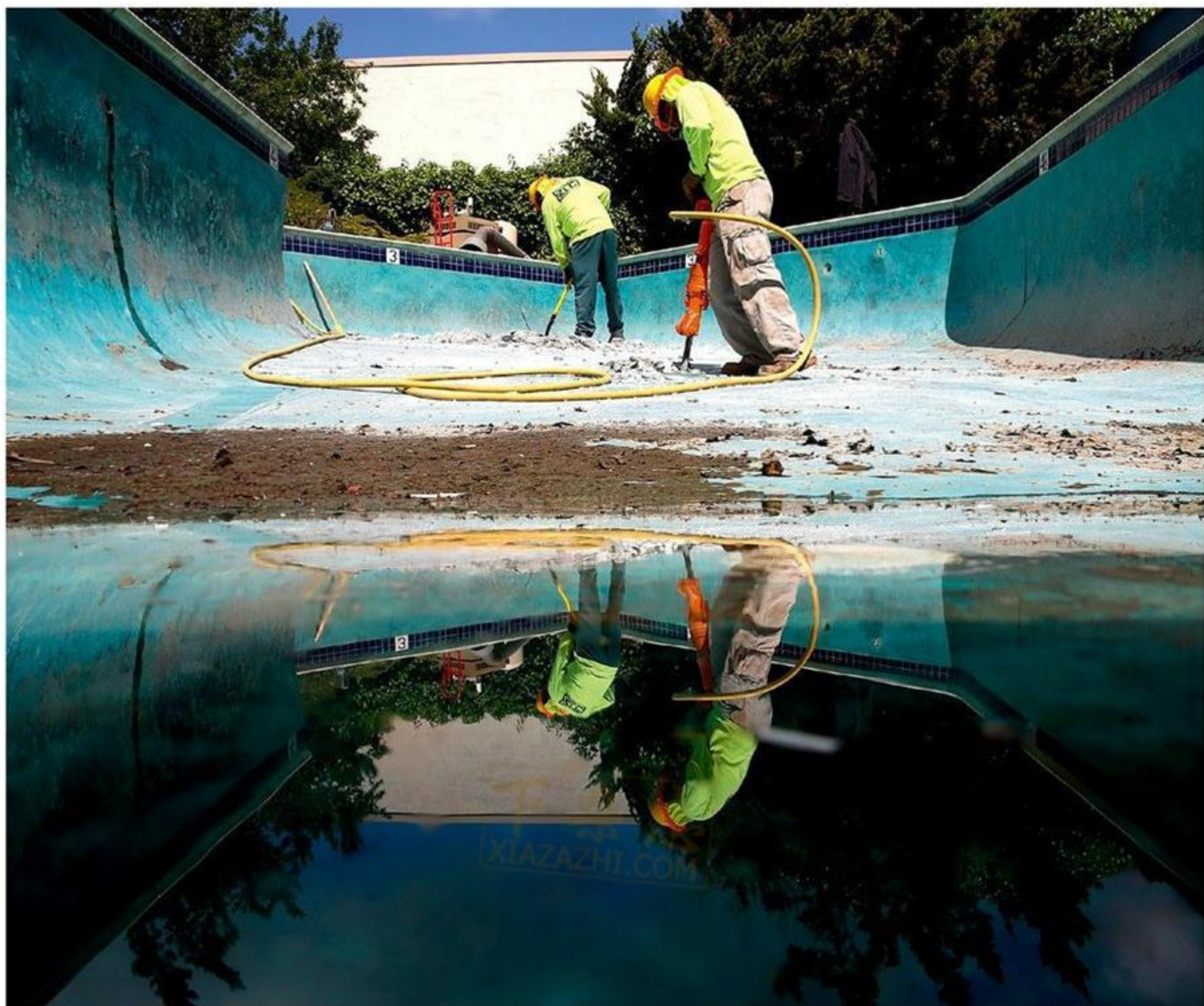
美国的加利福尼亚州正在面临一场旷日持久的干旱。据《国家地理》报道，美国加利福尼亚州的干旱已持续4年且毫无缓和迹象，地下水位已降至65年以来的最低点。近日，该州州长杰里·布朗在4月1日发布了该州历史上首个强制性全州限水令，规定城镇用水必须减少25%，但农场不受限水令影响。即便如此，干旱仍将导致100万亩农林的休耕。加州持续的干旱让布朗相信，“气候变化不是个骗局”。为了节约用水，加州还因此敲毁了州内的数个游泳池。

美国农业部干旱监测中心的数据显示，加州93%的地区处于严重干旱状态，干旱已对居民生活、工业、农业等各方面产生严重的影响。加州是美国重要的果蔬产地之一，根据加州西部种植者协会估计，因为干旱，2014年农业减少了1.7万个工作机会。加州同时还是全球最大的牛仔布供应地之一，美国出口的牛仔布约75%来自南加州。制造牛仔布的每个步骤，比如反复石洗、漂白和染色皆需要使用大量的水，因此干旱会对牛仔布料的制造产生不小的影响。另外，由于缺水，加州Pima棉花种植田面积从5年前的25万亩减少至11万亩。

Commonweal at a Glance

智能手机众包测地震 / 最近，美国地质调查局、美国宇航局的研究人员在《科学进展》杂志发表研究报告称，智能手机里的GPS芯片能够记录微小位移，当多处同时出现异常的方向变化时，就能感知到地震预警信号。实验人员通过模拟众包GPS的数据得出，大约5000人的数据就足以发现大地震的前兆。

温哥华20年内成100%可再生能源城市 / 日前，加拿大城市温哥华副市长安德列娅·雷默宣布，温哥华承诺在20年内成为“100%可再生能源城市”。届时这座60万人口的城市电力供应、供暖、制冷和交通运输所需能源将全部来自清洁能源。全球已有逾50个城市宣布将逐步转型成为100%的可再生能源城市。





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 内存
- PCI-E 3.0 X16 显示接口

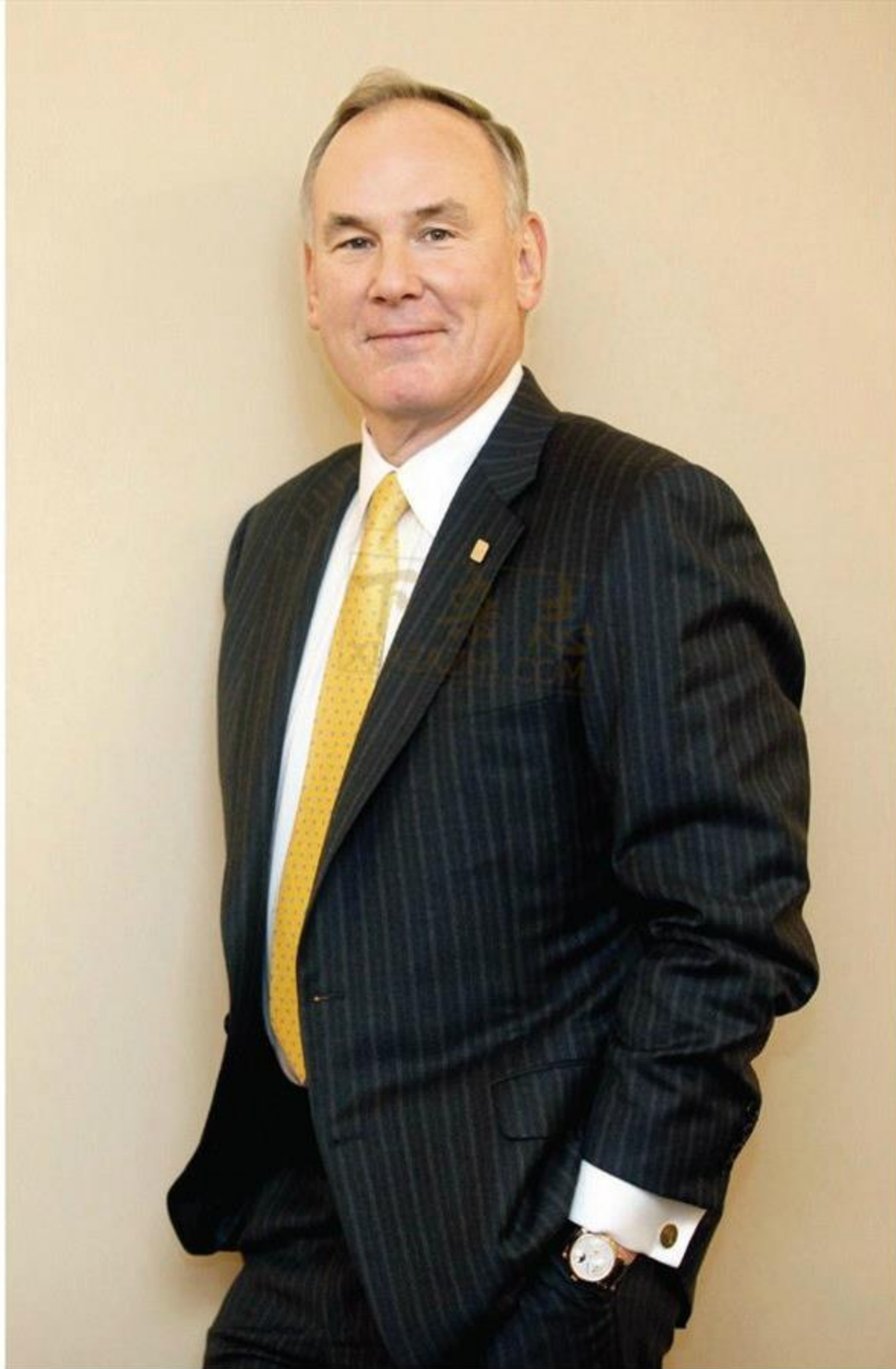
如需了解更多信息请拨打 ☎ 800 820 2255 转 125 ; 400 820 2255 转 125 ;
或访问 hp.com.cn/Gen9

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™



Speeches at a Glance

我认为搞一个路由器，把所有家电连接起来不叫智能家居。

——格力集团董事长董明珠近日在成都的一个论坛上发言时说道。

大家给了梅耶尔非常长的时间来改造这家公司。现在都快3年了。你们能看到现在的情况，它尚未达到很多人期待的水平。

——雅虎前临时CEO罗斯·莱文索恩在接受美国财经媒体CNBC采访时暗示，雅虎的未来要么是出售给另外一家公司，要么是梅耶尔被迫离职。也可能两种情况会同时出现。

近5年来，技术界的并购量之少令我震惊。

——近日，著名投资家马克·安德森被《财富》问到关于Facebook可能收购Twitter的传闻时，他表示不予置评并同时这样表示道。他认为技术界的并购案不多是因为目前的市场极度厌恶风险，投资者担心现金回报。他同时说道，对缺乏足够保护机制的上市公司来说，现在面临的风险极高，只能祈求上帝保佑。

现在很多人，到什么地方先问“有没有Wi-Fi”，就是因为我们的流量费太高了！

——在4月14日举行的第一季度经济形势座谈会上，总理李克强在会上敦促有关部门研究如何降低流量费用。今年3月，他也曾公开表示不少发展中国家的城市网速都比北京快。

如果父母总是用“安稳”作为衡量工作的标准，那抱歉，安稳的工作，未来都会被机器取代。

——创新工场董事长李开复日前在接受采访时指出，过去许多很稳定的工作的灭亡速度，会比想象中快。

Speech

全球75%的CEO看好中国市场

今年3月，普华永道全球主席戴瑞礼 (Dennis M. Nally) 在中国发展高层论坛2015年会上进行了一番讲话，分享了他所了解到的全球CEO眼中的中国市场。

“我们跟很多的全球公司CEO进行了交流，他们也在说中国消费者的特征在变化，因为人口结构在改变。经济增长导致了工资上升，城市化程度在上升，人们的需求、期望值也越来越高。同时移动经济和数字经济也在改变人们的购物习惯，在新常态下中国的客户会对服务和产品提出越来越高的要求，要求更高的个性化和定制水平，要求更高的性价比。

“中国的企业领导也必须迎接这种新的挑战 and 变化。在全球我们也首次看到这样的一种颠覆也带来了新的商机。在中国有很多的CEO也走出去，开始建立合资企业和合伙人的机制，来更好地接触境外的客户，利用境外的资源和人才。1/3受访的CEO称希望能够跟他的供货商或者是下游的企业建立合作伙伴关系，甚至可以引进特许经营等新的管理模式。”





至臻典藏 城市平墅



效果图

五大商圈 围合淮海路臻罕领地 / 一梯一户 私享静谧品质生活 / 五大风格 定制奢装空间经典
十六大系统 缔造绿色智能雅居 / 十大奢品 护航顶级品质生活

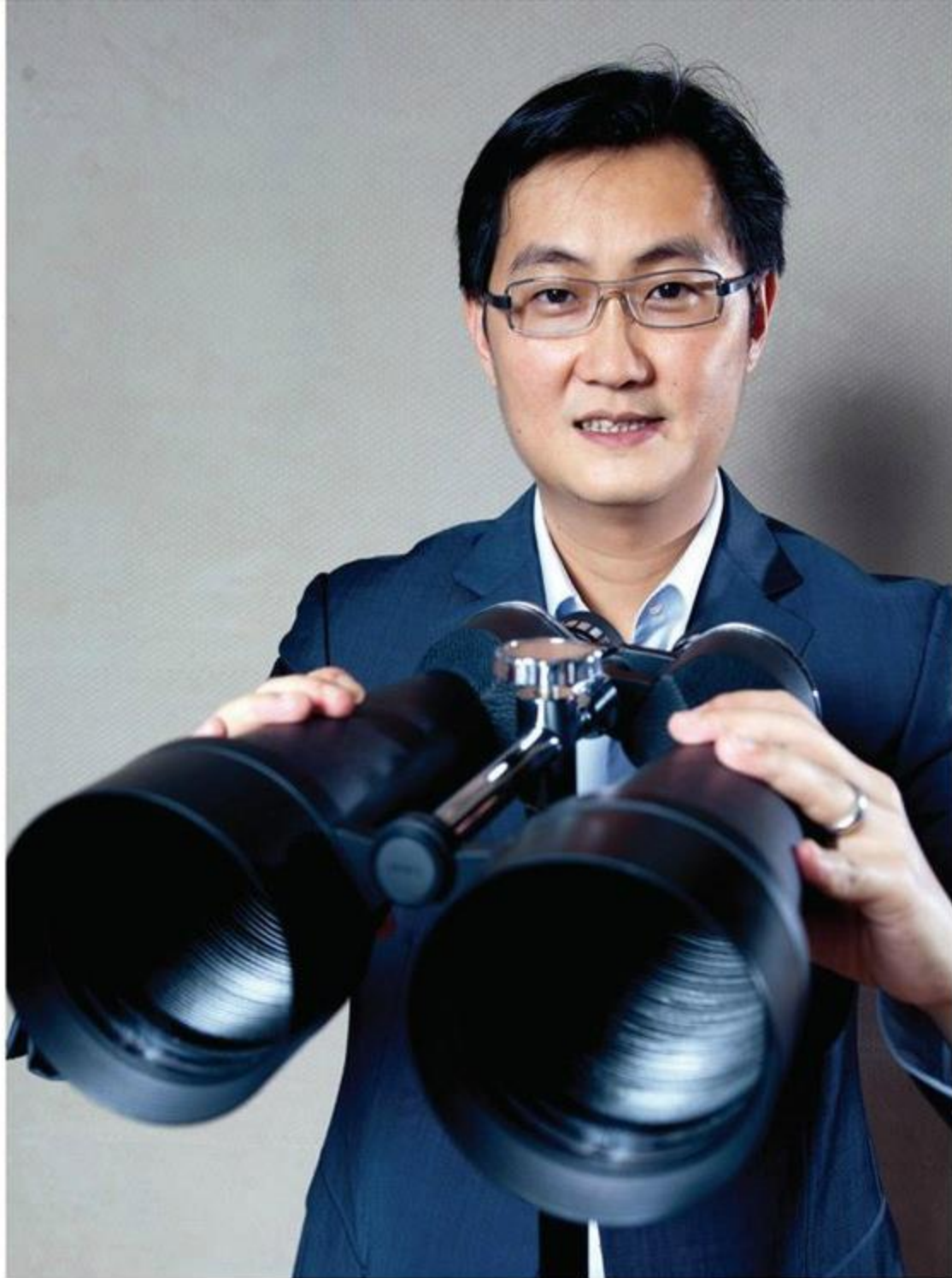
贵宾专线

(8621) 6353 2666 接待中心:上海市长宁区安顺路58弄(近淮海西路)

开发商:上海景亿利房地产开发有限公司 www.joffreclassic.com

本广告及内容仅供参考,不作为销售承诺和合同附件。买卖双方的权利义务以政府最后的批文及签约文件为准。





The Who

马化腾

4月13日,在港股火爆的行情下,在香港上市的腾讯股价上涨超5%,市值一度达到约2062亿美元,逼近在美国上市公司阿里巴巴的市值。到4月18日收盘,腾讯的市值维持在了约1642亿美元的位置。在公司股价连创新高之际,根据港交所披露易资料显示,马化腾在4月9日和4月10日先后出售了2000万股,共套现约25.8亿元,持股比例由9.86%减持至9.65%。



君特·格拉斯

4月13日,诺贝尔文学奖得主、德国作家君特·格拉斯在德国逝世,享年87岁。1999年,他凭借小说《铁皮鼓》获得了诺贝尔文学奖。除了在文学方面获得成就,他还曾活跃于德国政坛,并被视为德国左翼知识分子阵营的旗帜性人物。在他去世之后,德国战后文学时代就此谢幕。



科特·德尔贝恩

4月13日,微软宣布Office业务前任负责人科特·德尔贝恩将重新加入微软,负责企业战略和规划。2013年,德尔贝恩在微软的一轮重组中离职,担任了6个月美国卫生与公共服务部长的高级顾问。回归后,德尔贝恩将专注于未来的投资,并帮助微软CEO萨蒂亚·纳德拉从事战略项目。



李娜

4月15日,在2015年劳伦斯世界体育奖颁奖典礼上,已经于2014年9月退役的中国网球名将李娜获得组委会颁发的特别成就奖。这一奖项在劳伦斯奖16年的历史中仅出现过两次,上一次是2013年时颁给了游泳运动员菲尔普斯。特别成就奖彰显了劳伦斯奖评委会对李娜赛场内外成就的肯定。

Top-list

下一个价值数十亿美元的公司

创业不易,创业企业成为价值数十亿美元的公司更不易。近日,《福布斯》与TrueBridge Capital Partners合作,挖掘出了一批现在很不起眼,但即将成为下一批大企业的小企业。他们调查了风险投资公司所投资的企业,并仔细分析企业数据,最终选出了下面10家公司。

01.Affirmed 这是一家为移动运营商提供虚拟用户及内容管理工具的公司,融资1.63亿美元,去年年收入估计为2000万美元。

02.Avant 得到八月资本、老虎环球基金、彼得·泰尔共14亿美元投资的个人贷款服务公司,去年年收入增长971%。

03.Beepi 二手车售卖网站,获得了红点投资、Foundation Capital共7900万美元的投资。去年年收入5000万美元。

04.Blue Apron 由柏尚投资、首轮资本投资2800万美元的定制食材配送服务公司,有效解决了人们“吃什么”的问题。

05.CyanogenMod 第三方安卓ROM制作团队,共获得了Benchmark、红点投资、腾讯等1.1亿美元的投资。顾客遍布美洲和印度。

06.DataStax 这家大数据创业公司重新定义了数据库,因此获得了光速创投和KPCB公司共计1.9亿美元的投资。

07.Deliveroo 这个O2O食物配送服务有10万个客户,去年收入增长了10倍。CRV、经纬创投、柏尚投资给了它1.63亿美元的投资。

08.Docker 这是一个由Y Combinator、雨云创投公司、Lowercase Capital共计投资1.5亿美元的App创建平台,创造了3亿下载率。

09.DoorDash 它是由4个斯坦福学生创建,只用了18个月就在硅谷发展起来的送餐业务,拿到了6000万美元的投资。

10.Grand Rounds 它提供在线医疗咨询,去年成功连接患者和医生4000万例,3家机构给了它5100万美元的投资。

如果说滑翔机有一种动力，那便是驾驭者自由的梦想。
一次次起飞，并不是为了挑战一个高度的纪录。
在我的世界里，高度，意味着更大的空间。

欢迎来到我的世界



NAVITIMER

王石，中国商界的追梦人，曾跟随四届世界冠军学习滑翔机，更创造了中国飞滑翔伞攀高 6100 米的纪录。向所有彰显人类自由飞翔的精神致敬，他自然不会错过百年灵为专业人士打造的腕上仪表。他佩戴的百年灵航空计时腕表（Navitimer）以环形飞行滑尺而著称，足以让所有渴望征服天空的飞行专业人士及爱好者为之着迷；搭载百年灵高性能自动上弦计时机芯，一如所有百年灵腕表，拥有代表精准与可靠权威基准的瑞士官方天文台认证（COSC）。

欢迎来到百年灵的世界



扫描二维码
关注百年灵官方微信

百年灵北京旗舰店 • 东大桥路 9 号侨福芳草地 • 010 85636395
百年灵上海旗舰店 • 南京西路 1131-1133 号 • 021 62170805
百年灵香港旗舰店 • 铜锣湾轩尼诗道 519-521 • 852 22951088

BREITLING.COM



INSTRUMENTS FOR PROFESSIONALS™



Media

1.《时代》2015.04.27

我们如何挑选“时代百大人物”

《时代》一年一度的“时代百大人物”专刊会介绍100个最具影响力的个人的故事。把这些人放在一起，就是一曲互动的颂歌。当你们为一个好想法达成和谐时，那一定能形成彼此的交融。

技术把我们联系在了一起，也将艺术、科学、商业和政治的圈子联系在一起。所以当我们就让谁来担任本期杂志主笔而争论不休的时候，我们是在寻找一个可以从各个方面来阐述他所撰写人物影响力的作者。企业家马斯克为肯伊·威斯特作传，但他关注的是这位音乐超级巨星如何进军时尚、设计领域、投入慈善事业的“长跑历程”。苹果CEO库克是全球最值钱公司的运营者——但国会议员和民权偶像约翰·刘易斯的文章讲述的是库克如何利用自己的地位，呼吁人们提高对个人隐私、环境保护、LGBT（同性恋、双性恋和变性人群体的统称）等话题的关注。。

一些工作只有亲历者才能真正理解。所以《时代》邀请奥巴马总统撰文评述印度总理莫迪，英国首相卡梅伦探讨阿巴迪如何缝合支离破碎的伊拉克，而约旦国王则负责介绍沙特阿拉伯的新国王，尽管中东地缘政治越看越扑朔迷离。每一年，我们都希望“时代百大人物”将向读者介绍他们以前可能不了解的影响较大的人物，或者鼓励你去发掘他们更多的事迹。所以，我们把今年上榜的百大人物的一些作品也形成了合集。



2.《经济学人》2015.04.18

家族王朝

“作为一个民主国家，美国应该能免于受王室家族统治。”美国最著名的历史学家小亚瑟·史列辛格1947年写道。但是近70年过去了，明年的总统大选很可能就是一场家族之争。过去9次总统竞选有7次有克林顿家族或是布什家族参加角逐。希拉里·克林顿与杰布·布什的对决不是对统计法则的挑战，而是对公平机遇的挑衅。人们会疑惑，一个过去曾为去除世袭帝制爆发战争的国家怎么会出现这样的现象？这个问题的提法不对，真正的问题在于：如何确保他们造福人类而非为祸人间。而要保持健康的家族权力，秘诀就是竞争。



3.《彭博商业周刊》2015.04.20

希拉里参选是否将重蹈覆辙？

2008年希拉里竞选总统时，3月的民意显示她还一路走高。但那时，她的竞选团队内部已经开始崩离析。她的竞选团队高层残酷地分成了两个阵营，其竞选策略完全不同。一派希望她强硬回击骄傲的竞争对手，而另一派要她展现更加柔和、温婉女性的一面来提升支持率。而大部分时候，她的谋士们都在内耗中度过，正如后来“邮件门”事件揭示的那样。民主党的危险在于，要到明年夏天共和党提名揭晓时，希拉里真正的压力才会出现。没有人知道她能否带领她的团队破除重重险阻，还是再次由于自己的失误而含恨退出。



4.《明镜》2015.04.11

昙花一现的手游开发商

休闲类手游已成为高利润行业。然而，竞争总是残酷的。热门手游昙花一现的成功案例很多，但开发商后续却鲜有值得一提的新作登场。美国手游开发商Zynga连续4年亏损，芬兰手游开发商Rovio裁员1/4，英国手游开发商King Digital上市首日股价即大跌，至今仍未恢复。德国游戏开发商Wooga首席运营官扬认为，手机玩家就像糖果店里的孩子，面对应用商店中26万个之多的游戏选择，其忠诚度难以持久。在手游界存在“40-20-10”规则，即下载游戏的用户1天后留存40%，7天后留存20%，30天后留存10%，愿意为游戏付费的用户就更少了。



5.《新闻周刊》2015.04.24

杀手制药商

每年，美国医学领域各界人士都会云集田纳西州的大使套房酒店参加流动独立门诊外科中心的年会。2010年9月24日，在那100多个参加第二天会议的代表中来了个叫约翰·诺塔瑞尼的人。他是新英格兰复方药物中心的地区销售经理，但这家药企不是什么正规的药品供应商，它带来的是致命的恶毒祸害。这家看似无害的制药企业投机取巧、捏造记录、无视避免有毒药品流入市场的法律，非法赚取了上百万美元。而也正是那次年会，酿成了2012年美国历史上最凶残的公司犯罪，导致800人感染真菌性脑膜炎，其中64人不幸身亡。

——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:

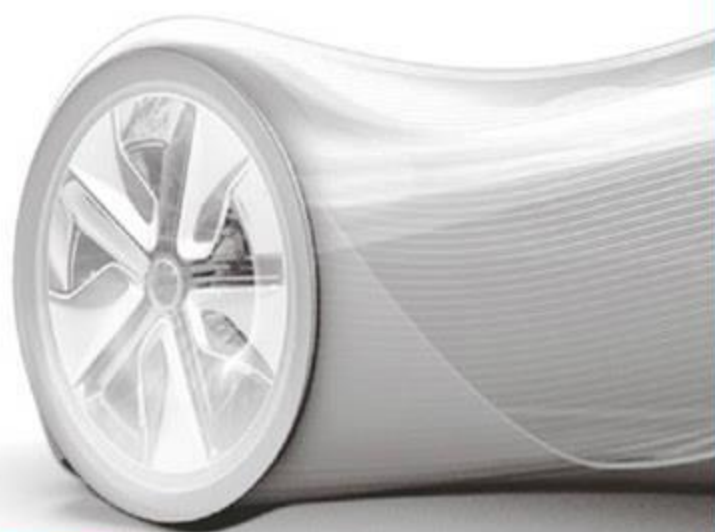
国家会展中心(上海)
(崧泽大道333号)

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)



好创意都去哪了？

李海

editor@yicai.com | 信箱

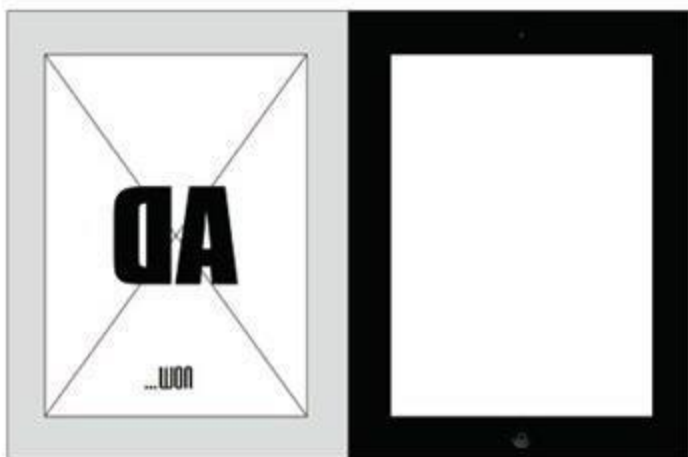


微信读者俱乐部



第一财经周刊+通用版
电子杂志订阅

无论技术如何改变到达速率，真正起到作用的还是创意——数数那些如今仍然有人在讨论的经典创意吧，它们都诞生在数字化毫无踪迹的时代。



不久前，当Duang和那条该死的分不清颜色的裙子特别火的时候，真让人感到几分惆怅——毫无价值的信息在半天的时间内就席卷了全球社交网络，超过110个商业品牌在Twitter上借着裙子的争论发出了相关内容，而只能在微信上撒欢的中国人，也足足被Duang了好几天。

好创意都去哪了？我们的记者牙韩翔在本期封面故事里提出了这样的疑问，他观察到眼下广告主和广告公司浓重的焦虑感：技术和数据越来越多，可以投放的渠道前所未有的丰富，可是再也难以诞生几十年前的创意和传播辉煌了，你能记得的经典案例几乎都来自它们被数字化之前，就连戛纳广告节的号召力都远不如前了。

这可不是在念旧。传媒、广告业以及其他的创意产业实际上都面临一个问题：技术的确把我们带到了一个高效的年代，但随着消费者的注意力变成碎片，他们停留在每个创意上的时间缩短，这对你要传播的内容以及创意都提出了挑战。

广告主有了更多的选择，但人们不再喜欢广告这种形式了。一个采访对象对我们说，“现在你必须把广告包装得不像广告才行。”而一些机构对移动端广告的调查也让各种App们失望透顶：89%的用户对目前的移动广告感到反感。就连Facebook这个移动广告最大的鼓吹者和受益者，在推出它的一项新产品时，也不忘在伦敦和多伦多的地铁和电视上增加投放力度。这体现了广告主的一种惶恐：每个渠道都不敢落下，只能不断提高预算，费力产生的创意都活不过3个月，品牌形象却在各种机构和渠道的传递中变得支离破碎。我们的封面故事对聪明的营销者提出了几条建议。我认为其中最有一个提醒是，你必须回到创意本身。

它对所有提供内容产品的人都有借鉴意义。不久前，在一次交谈中，我们的一位实习生道出了他的疑问，他说：为什么国内媒体（尤其体现在微信订阅号上）的内容会那么千篇一律，视野那么狭窄？假如前一天晚上发生什么新闻，你想都不用想第二天肯定被无数同质的内容刷屏。这其实也是满屏的Duang和裙子的逻辑所在，那些急于趁热赚点击量的人可能忽略了这么做对品牌的伤害——至少你要让别人分得清你是谁。

当我们回顾人类的创新自然历史，去看那些伟大的创意都是怎么诞生的，会发现，效率其实是创意的一个敌人。因为创意是在创新的初期，而提到效率通常已进入了末期。创意需要交流和碰撞，这也是非市场化的大学机构贡献了大量发明的原因——人们不受物质激励而交换创意，它们形成的网络可以催生创新。我们当然可以借鉴别人的好想法，但当你完全抄袭而不经自己的思考，就会演变成一种同质化的灾难——那不是群体智慧的体现，而是群体里个别精英人物智慧的胜利。

要让自己脱颖而出，你需要拿出点不一样的东西，你可能还要给自己留下大量阅读和思考的时间。一个经典例子是Ray Ozzie在微软时每年都休阅读假——有的时候你必须甩开碎片时间。

我们很快也要休一个较长的五一“阅读假”了，但在此之前，会在新一周先为你奉上一本内容丰富、策划良久的合刊。要记住，好创意不是偶然产生的，灵感很大程度上来自你的阅读。■



写意翱翔 尽是甜美时光

当您享受其中，旅程将变得更难忘、更满足、更有意义。
因此，我们一直努力为您缔造愈臻完美的飞行体验。

立即搜寻 #翱翔人生#，发掘不同旅客的翱翔体验，并分享您的精彩旅程。
cathaypacific.com/lifewelltravelled/sc



立即关注，了解更多精彩内容



國泰航空公司



港龍航空

翱翔人生



44 | Giant 大公司特写

它们来自外婆家

曾以低价和排长队出名的外婆家,要摆脱大众化形象,开始在细分领域做副牌,却面临更多的竞争。



What's Up 7
Pause 8
Exhibition 10
Commonweal 12
Speech 14
The Who / Top-list 16
Media 18
编读往来 28
全球商业报道 76
储蓄大国坐吃山空? / Jonathan Soble
“现磨”的冰咖啡 / Stephanie Strom

Giant 大公司

49 / 新闻

阿里健康能改变中国看病难问题吗?

50 / 新闻 / 可口可乐找出路

51 / 新闻 / 联想控股做对了什么

52 / Infographics

光明巨无霸是如何诞生的

海外食品企业以及和光明自身产业链形成补充的公司是其收购兼并的目标。

54 / 技术 / 这项技术挽救了USB?

无线技术可能仍然是大趋势,但USB Type-C的出现及日益流行显示出,这一“传统”技术也在求变并更关注用户体验了。

Fast 快公司

56 / 特写

49天,变成英雄

35个学生从全球各地来到硅谷,接受一场为期49天的密集训练,这是Draper University创始人Tim Draper给年轻人准备的课程。他认为基本的创业精神是可以培养的。

61 / 快公司

消除建筑盲点

将全球通用的技术方案本地化,蓝色星球正在向建筑业兜售它的理想——彻底实现城市的数字化。

64 / 创业 / 让小鱼在家

小鱼在家想让智能机器人成为一个替身,帮我们陪伴家人。

Star 炫公司

66 / 炫公司 / 万万没想到之后

相对于海量用户创造的内容,万合天宜这样的专业视频内容供应商,开始想尽办法挖掘更大的商业价值。

69 / 炫公司 / 硅谷的设计学院什么样?

斯坦福大学D学院的学生会告诉你,在这个所谓的设计学院里,思考比画图更重要。它还想把这种想法,带到全球的其他地方。

72 / 炫公司

抢上游,找用户,Loro Piana还得有点新鲜感

意大利奢侈品公司Loro Piana掌握了上游原料的话语权,又在市场上找准小众用户。不过在Old-fashion和保持新鲜感之间,它得找到一个平衡点。



农行漂亮升级妈妈信用卡 给宝宝全能的爱

贴心权益, 给您和宝贝全面呵护

成长教育



全年消费满额, 赢价值 5000 元
迪士尼英语教程

母婴惠享



十月妈咪、宝大祥、好孩子等知名
母婴商户专属优惠

健康保险



激活首刷赠女性健康险, 消费满额
再赠儿童专家预约导诊服务



美食半价乐 必胜客美食满百立减 40 元

超市立减乐 屈臣氏门店刷卡单笔消费满 120 元
立减 60 元

购票免单乐 大麦网、聚橙网购票, 最高免单 200 元

1元观影乐 1元尊享格瓦拉电影票 2 张

* 活动详情以官网公布为准

中国农业银行漂亮升级妈妈信用卡



至诚相伴

Accompany You With Sincerity

农行【信用卡】



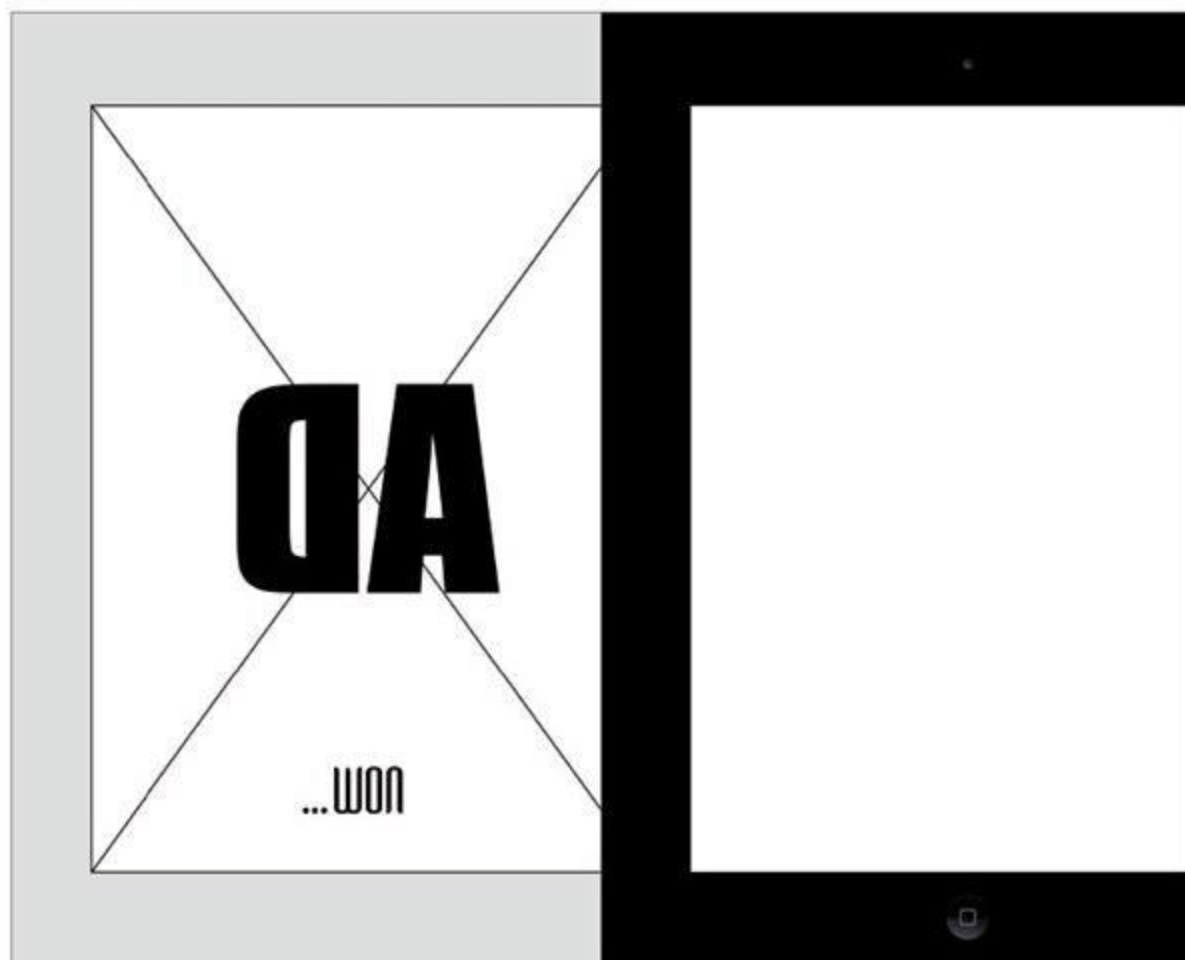
即刻关注
农行信用卡
官方微信/微博



中国农业银行

AGRICULTURAL BANK OF CHINA

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



35 | Cover Story 封面故事

等待下一个黄金时代

技术在提高了广告行业效率的同时,也把消费者的注意力撕得粉碎。广告狂人们每天都在进行注意力的争夺战,对新技术兴奋之余,这个行业对这样的变化显得更加不知所措。



CBN 商业评论 商业就是这样

79-88

80 / 商业就是这样

恒大地产真想好了无理由退房么? / 董晓常

81 / 关键问题 / 说什么更重要 / 张晶

82 / 对话

奢侈品电商不只是折扣 / Lisa Bridgett

互联网消灭不了中介 / Darren Huston

84 / 酷生意

努力让员工幸福 / Richard Branson

86 / 新一代! / 赢得卡位战之后

Points 观点

20 / 编者的话 / 好创意都去哪了? / 李洋

32 / 宏观

看第一季度数据——药不能停 / 崔鹏

34 / 全球 / 党派鸿沟难以逾越 / Paul Krugman

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

90 / 富大人话题 / 看房记 / 富大人

91 / 理财专栏

为什么经济那么差,股市还上涨 / 崔鹏

92 / 公司人 / 零售即是细节

94 / 职场 / 环境工程师的好时代来了!

98 / 话题 / 来都来了,就吃一个呗~

102 / 读书笔记

日瓦戈事件:诗人与国家的对抗 / 李翔

104 / 十问 / 李光洁:我觉得自己还比较高冷

封二-P1 保时捷
P2-P3 波音公司
P4-P5 东风标致308S
P11 科勒
P13 惠普服务器
P15 淮海名邸
P17 百年灵
P21 港龙航空
P23 中国农业银行
P25 方太

P29 达索软件
P31 上汽荣威
P33 卡特彼勒(中国)投资有限公司
P43 森达SENDA
P75 明宇集团
P85 百度
P97 华夏银行信用卡
封三 土豆
封底 上海外高桥嘉来登酒店

FOTILE 方太

忠于
初心
方太 20 年

2015旗舰机王 震撼上市

智能风魔方
近吸直排科技

智能云魔方
蝶翼环吸科技

方太全国服务热线: 400 0315 315

官方微信



关注方太官方微信
了解更多产品信息
并体验微信便捷服务

官方微博



关注方太官方微博
了解更多品牌资讯

www.fotile.com

方太油烟机 四面八方不跑烟

CBNweekly 第一财经周刊

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

出品 Produced by
上海第一财经传媒有限公司

出版单位 Created by
《第一财经周刊》编辑部

发行人 Publisher
黎瑞刚 Li Ruigang

出版人 Producer
周峻 Zhou Jun

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

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

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

视觉中心总监 Creative Director
戴喆骏 Dai Zhejun

新媒体总监 New Media Director
刘春 Liu Chun

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

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

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

发行总经理
Distribution General Manager
陈东皓 Chen Donghao

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

采编 Editorial

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

大公司主编 Editor
赵嘉 Zhao Jia

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

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

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

CBN商业评论主编 Editor
高宇雷 Gao Yulei

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

主笔 Senior Writer
李潮文 Li Chaowen
林仲曼 Lin Zhongmin
杨轩 Yang Xuan
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
高松 Gao Song

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

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

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

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

实习记者 Intern
王水 Wang Shui
江敏 Jiang Min
张菁 Zhang Jing
周理瑶 Zhou Liyao
朱煜霄 Zhu Yuxiao
胡晨希 Hu Chenxi
马颖君 Ma Yingjun
陈建得 Chen Jiede

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



总监 Creative Director
戴喆骏 Dai Zhejun

设计总监 Design Director
王方宏 Wang Fanghong

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

平面设计 Graphic Designer
项凯 Xiang Kai

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

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

插画 Illustrator
于瑞 Yu Yang
金迪 Jin Di

图片后期制作 Photo Art
彭奥 Peng Ao

发行 Distribution

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

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

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

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

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

广告 Advertising

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

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

华东总监
Eastern China Director
吕品 Lv Pin
13671522507

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

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

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

华北总监 Northern China Director
尹佩华 Yin Peihua
13901025367

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



以下终端可以阅读 电子版《第一财经周刊》



第一财经周刊+
通用版 现已上线

全年定价98元

可在苹果App Store,
或《第一财经周刊》网站下载



Android版
全年定价98元

可在各大Android市场
及应用商店,
或《第一财经周刊》网站下载



iPad版
全年定价98元

可在苹果App Store,
或《第一财经周刊》网站下载



Web版 全新上线
全年定价98元

www.cbnweekly.com

* 一次付费, 同步阅读权益, iPhone/iPad/Web版通用

CBNweekly 第一财经周刊

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
上海利丰雅高印刷有限公司
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

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

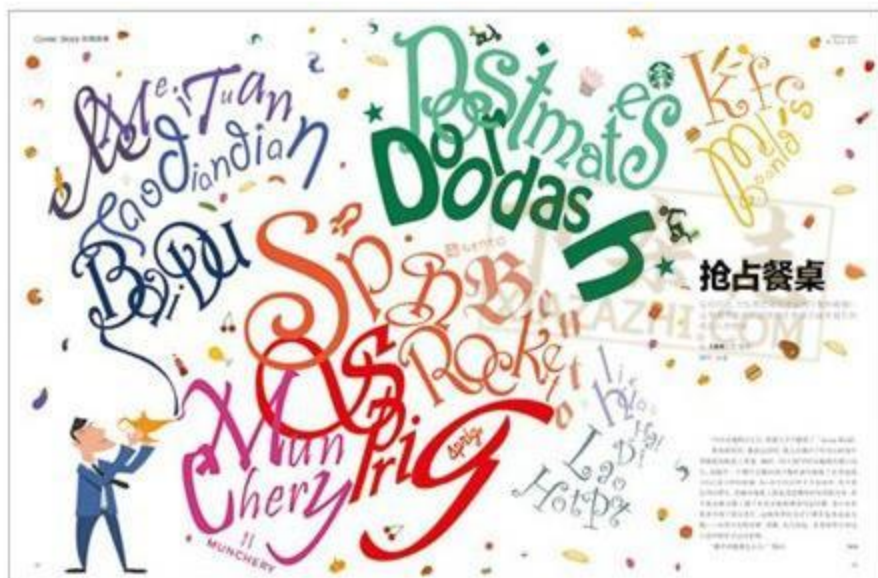
华北渠道经理 Northern China
Channel Manager
金阿蕊 Jin Ayin
18610820737
于正心 Yu Zhengxin
13810210152

华南总监 Southern China
Regional Director
林赞 Lin Yun
13600452983

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

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

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



更正及致歉



①2015年第12期, P62《注意, 一大波韩国化妆品来袭》一文中, “以资深堂为代表” 正确应为 “以资生堂为代表”。

在此更正, 向相关人士道歉, 并向读者致歉。

微博互动专区



Coder超:【好读书不求甚解】对@第一财经周刊 的喜爱日渐疯狂, 最从初的路过报刊亭时顺手拿一本, 到现在的全年订阅, 用真金白银来衡量人对物的喜爱程度, 那真是简单粗暴直接有效, 商业就是这样。
RE: 谢谢这份爱。

草根儿巴菲特:经济稳了, 股市牛了, 股评多了, 利好频了, 资金疯了, 股民懵了。今天的股市投资者, 就像一个个刚刚从难民营逃出来饥肠辘辘的难民一样, 突然吃上了一桌饕餮盛宴, 是如此的疯狂。@头条新闻 @第一财经周刊

RE: 股市似乎没有很理性正常过。

思考者4:品质标杆——锤子手机。人物杂志。红楼梦。贝多芬。第一财经周刊。十月。高级。封面。
RE: 呃, 这是你的标准吗? 不管怎样很高兴入围了。

宝妈李好好:一财君, 你的版式和设计做得那么好, 什么时候开个额外课程培训一下粉丝怎么作图, 怎么做PPT啊? @第一财经周刊
RE: 先领了这份夸, 培训班这事儿有点悬, 设计工作者最大心愿是不加班。

曼哈顿的房价是最贵的么?



据《华尔街日报》报道, 默多克的发言人称, 默多克将作价7200万美元出售其位于曼哈顿One Madison大厦的顶层公寓。该公寓约743平方米, 每平方米单价9.7万美元(约合60万元人民币)。曼哈顿的房价算不算全球最贵的呢?

——Harington

曼哈顿是美国乃至全球的经济和文化中心。它不仅拥有左右全球金融走向的华尔街, 还拥有展现全球各种文化的博物馆; 它不仅汇集了世界500强中绝大部分公司的总部, 还有百老汇和各大名校等资源。李嘉诚“地段地段还是地段”的名言诠释了决定房地产价值的最重要的因素, 曼哈顿——这个有着全球最多摩天大楼的城市——拥有着其他城市无法比拟的黄金地段。

除了地段因素, 美国2008年之前对于房产市场一系列的刺激政策, 以及金融机构的推波助澜也使得曼哈顿房价节节攀升。即使在次贷危机以后, 曼哈顿的房价也没有像周边其他地区那样受到比较大的影响, 而是凭借其绝佳的地段维持在了一个较高水平。

不过默多克的这套房子并非普通的公寓, 而是拥有两层挑高和绝佳观景效果的奢华复式, 这样高端房产的价格并不能反映当地的房价情况。曼哈顿CBD的普通公寓的每平方米的价格在2万至3万美元, 这样的价格绝对称不上是“全球最贵”, 只能是最贵之一。房价最贵的城市当属摩纳哥, 普通公寓每平方米的价格都在5万美元左右。

和曼哈顿一样, 很多城市也有着“高不可攀”的房价, 除了摩纳哥, 还有日内瓦(均价约3万美元)、伦敦(均价约2万美元)、东京(均价约2万美元)、北京(均价约0.6万美元)等。摩纳哥提供的合法避税的便利条件和得天独厚的自然环境吸引了众多富豪, 当地房价自然而然地被抬高; 其他城市多为首都, 作为经济、文化和政治的中心, 这些城市拥有着像曼哈顿一样的绝佳地段, 高度集聚着所在国家的各种资源。

这些资源——包括资金、信息和人才——在上述城市尤其是黄金地段里快速地流动着, 形成集聚效应。为了享受资源高度集中带来的便利, 大量人口向上述城市转移。外来人口的涌入带来了购房租房需求的增加, 供需不平衡导致了房价上升。另外, 和美国一样, 鼓励房地产发展是很多国家在促进经济发展的常用手段。在国家宽松的金融政策和对于房地产的鼓励和刺激之下, 房价也被大力推高。地段、需求和政策, 托起了大城市的高房价。

房价从一个侧面简单地反映出—个地区的经济发展水平, 房价排名靠前的城市大都在全球经济中扮演着举足轻重的角色。不过房价高低不能绝对说明一个城市或者区域在全球经济领域的影响力——虽然曼哈顿的房价并非是最贵的, 但是它的影响力绝非摩纳哥能够相比的。

《第一财经周刊》实习记者 马颖君

向我们提问吧!

为什么它会是这样? 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。



如果我们随时随地需要能源，
是否可以随时随地创造能源？

空中无线风力发电——
我们的软件，让梦想触手可及。



全球各地的创新思考者，都在运用来自 Dassault Systèmes 的行业解决方案，探索如何将伟大的创想变为现实的影响。这些来自3D虚拟世界的卓越洞察，助力能源公司重新思考电力的生产与配送之道——即使是最遥远的地方。还要多久，可持续能源就可以在世界各地成为现实？



3DEXPERIENCE

仿佛奇妙的探索指南针，助您一览今日宏图，
把握未来航向。

[3DS.COM/ENERGY](http://3ds.com/energy)

读者来信



关于大数据问题的一些想法

Dear Madam or Sir:

一直都是《第一财经周刊》的读者，总是能给我各种新的启示与分析经济问题的思维。这周读了《Big Data还是Better Data?》感触很深。大数据时代我们似乎总是在追求所谓的大数据，而很少考虑数据的质量以及大数据的意义所在。

就像我们学生一样，做科研做论文，优秀的、被认可的都是所谓的采用了大量数据与实证研究的项目。可是真正静下心来想想，大数据真的有那么大的意义吗？即使有，对于我们这样缺乏大数据研究平台研究基础的非专业机构来说，数据的取得可信吗？

钦佩你们独立思考的批评精神，我会像你们看齐的！！

顺便问一句，贵刊需要什么样的人呢？什么条件的才能去实习？？？

——David Zhang

RE: 我们需要学习能力比较强的人才，什么样的条件可以来实习，我们没有僵硬的规定，事实上我们欢迎自信、能无视这类规定的人。

有些惆怅啊

一财君你好！我是一名二本学校的大一学生，在看kū公司人的时候，发现都是一些名校出身的人，这令我感到有些惆怅啊。

能不能介绍一些并非名校出身但也混得很好的公司人，并且说说他们的奋斗历史，还有与名校出身的奋斗过程有哪些比较大的差异。

毕竟名校出身的学生从总量上来说，还是属于少数，希望能够看到不是名校但是也能奋斗得很好的公司人，那样更kū噢！

——着眼未来的大一狗

RE: 并非名校也能混得很好的公司人有很多，但是他们的存在，或者经验、事迹，其实并不能给你增加安全感——如果你缺乏安全感，只能说服自己，换一种思路。我们多次希望传达这样的观点：不要被你的出身束缚住手脚。真正的kū，是不把一本二本挂在嘴上记在心里哦。

对知识，要心存敬畏

看了一财君很久，像一个暗恋他的少女，他就像高富帅，我就是丑小鸭。忐忑的心情持续了很久，才鼓起勇气跟他表白。这就是，心存敬畏吧。在我眼里他那么有才，那么风度翩翩，时尚高雅有内涵。我想，我已经彻底无法自拔了。

1.偷偷暗恋他的期间，我学习了很多。其中最重要的一点：学习知识的前提是承认自己的无知。

2.他教会了我从另一个角度认识商业，视野变开阔了，同时也认识了很多和他一样的翩翩君子。只是，在数据大爆炸的今天，传统媒体还有多少能坚持下去的呢，还有多少能逆势发展呢？

3.一财君很多精力花在趋势和时事上，有没有想过做一期或者两期回忆性的纪念刊。我觉得很多主编和小编肯定有话说。“这些年渐行渐远的大牌公司和产品”，这个主题如何？

——陈宝庆

RE: 我们出过5周年的纪念刊。谢谢你对我们的吹捧。有点不好意思，得到这种表白。

一点同感

编辑好！

高铁上，《第一财经周刊》是我的必读物。《随便你们谁是歌王》看完，感觉果然是吐槽一线工作者呀。

跟文章里说的一样，这些年，很少看娱乐电视节目了，跑男也是在洗车店里等的时候，电视里放着才看了一段，看完只有一个感觉，Baby挺好看。

记得大学刚毕业的时候，好几个同学租住在一起，从网上BT《我猜我猜我猜猜猜》，那时候觉得这个台湾的节目真好看，一群大老爷们围着电脑显示器欢乐得不得了。那时候，SHE还没什么名气，还有阿雅总是被吴宗宪拿来找乐儿。接着，2005年的超女，我最喜欢的是YYQ。比起那个时候，现在的娱乐节目制作得更好了，但实在没有兴趣看了。就是看了这篇文章，想起来很多以前的场景，也许是因为年龄大了吧。

祝你们愉快，健康！

——郑坚

RE: 能激起你的一些回忆和同感，就隔空握爪一下吧。

第一次写信

一财君，你好！

关于当今中国主题乐园爆发式的增长，感觉动画类的主题乐园，基本以复制国外的成功经验为主，有没有可能设计国产形象的主题乐园呢？举个例子，设计一个以喜羊羊为主题的羊村。喜羊羊在中国的传播度非常高，家长对其的熟悉程度也很高，其电影也取得了不小的成功。在建设羊村主题乐园的同时，衍生品上的发力可以进行一些创新，尝试摆脱喜羊羊低龄化的刻板印象，这对于喜羊羊品牌建设也是有利的。

但是，有人或许会驳斥说除了喜羊羊没有能与之媲美的动画形象来组成一个主题，其实个人认为中国的神话故事、志怪小说也是一个很好的开发点。可能开发这些主题不如借鉴经验那样方便，但长远来看，优势也是毋庸置疑的，其自身的特色会超过游乐本身而树立起品牌形象，万达显然是其中成功的案例。

还有，“我的医院”那一期第64页倒数第三段的资生堂打成了资深堂。

第一次发信，希望能得到一财君的回复，指出我想法里的不周之处。

——来自：一只高三狗(>人<:)

RE: 谢谢你的指正。关于国产形象的主题乐园，个人觉得比较不好操作。“羊村”最后实现起来，可能只能实现一半，也就是“村”。

咨询一下

富大人你好！陆陆续续看一财周刊也有一年的时间了，每次最期待的居然是看您的文章。虽然和财经相关性略少，但是这吐槽能力简直天下无双呀，尤其是那句“人间的菜鸟互助起来真是幼稚而低级呀”。想问下这句话是否有出处……我也可以拜读下他的书籍。

P.S: 关于股票，我们的观点类似，选市盈率低的，风险略低，目前盈利水平略领先大盘，以后可以互相勉励呀！

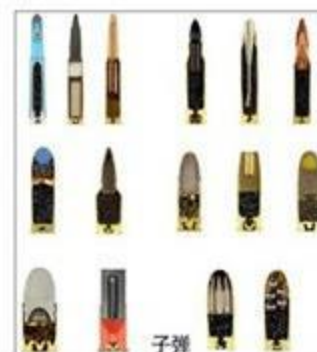
~(▽)~

最后，祝富姐姐生活工作愉快！

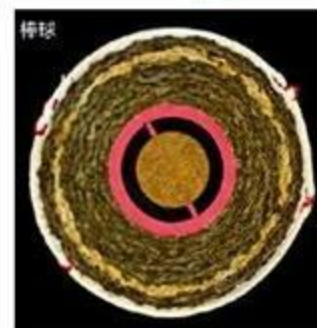
——最爱小南(上海读者)

RE: 这句话没有特别出处，就是原创哈。

本周我推荐



子弹



横截面

从另一个角度看世界，一些物体切开后的横截面是这样的。

推荐人：英国报姐
上榜理由：有点酷

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



ROEWE 荣威
品位科技·知你知行

低碳时代的高效动力科技 只为释放你内在澎湃的激情



4.20-4.29 欢迎莅临上海国际车展1A01展台

关注荣威官方微信，获取更多资讯

上汽NetBlue蓝芯高效动力科技

集合 TGI 缸内直喷涡轮增压和 TST 双离合变速器等核心技术，令每滴油的燃烧效率更加极致，并达到欧五排放标准，点滴之间成就同级超强能效，燃油经济性与动力表现同步飙升。真正实现低碳时代更少油耗、更低排放和更强动力的三全之美。那些曾经只在想象中的呼啸激情，已成为你一再畅享的驾趣。



荣威950 1.8T 进发同级超强扭矩 即将澎湃登场

- MGE 1.8TGI 缸内直喷涡轮增压发动机
- TST 6速湿式双离合变速器

- GDI 高压缸内燃油中央直喷技术
- START-STOP 发动机智能启停系统

- AGAM 航空级全铝合金材料



更多信息请致电 800-820-0068 或登录 www.roewe.com.cn

MACRO-
ECONOMICS

宏观 | 崔鹏



看第一季度数据—— 药不能停

经济数据不理想，但更宽松的货币政策刺激，来吧，还有空间。

无疑这是信息粘黏混杂的一周，这可能也正是资本市场和宏观经济有趣的地方。

首先是，4月14日和15日，央行、统计局公布了2015年第一季度中国的宏观经济数据，它看上去并不怎么乐观。

其中几个比较重要的指标，固定资产投资增速、规模以上工业增加值、社会消费品零售总额增速相较于去年同期都有所降低。特别是GDP增速为7%，虽然基本符合决策层为2015年全年经济增长订立的目标，但也创下了2009年第一季度以来的最低值。生产者价格指数（PPI）同比下降2%，令人怀疑中国经济已经处于通缩的阴影中。这些数据打破了很多人的经济在去年下半年见底的判断，如果不进行强力干预，今年第二季度整体经济下行的概率非常高。

在这些令人有点压抑的数据中，也有还算过得去的，比如失业率，虽然没有作为正式数据公布，但统计局在回答记者提问时表示这个数字是5.1%。这个数字相对于以前的中国经济结构而言还是不错的。经济增速下行，但还保持着比较低的失业率（有相当一部分其实是主动失业），主要原因是服务业在整体经济中占比的上升。今年第一季度，第三产业占经济总量的比率已经达到51.6%。

在央行公布的第一季度金融数据中，也有几个引人瞩目的。比如，第一季度的贷款增加额为3.68万亿元，这比一年前的3.01万亿元增加了不少。其中一部分是房地产投资和购房贷款引起的。这基本说明，房地产业在这一两年间，在政策层面基本保持既不说好也不打压的情况下自然恢复的程度和这个产业在中国经

济中仍然举足轻重的地位。

而社会融资总额第一季度同比下降约1万亿元的规模。除了经济下行的问题，也说明在过去的一年中，决策层压缩影子银行，并通过降息、降准给中国国内地方政府和企业去杠杆的做法起到了不小的作用。

另外，第一季度的M2（广义货币）增速为11.6%，这个数字低于决策层规划的12%。这除了说明央行真的还保持着货币中性，还为其在今年余下的时间运用货币手段调控留下了不小的余地。

而这种关于货币政策出手的预期隔了不到一个星期就得到了印证。4月19日央行宣布，从4月20日起，各类存款金融机构的人民币存款准备金率下调1%。

虽然此前市场对流动性的进一步宽松也有预期，但这次降准还是有两点出乎市场的预料。第一是时间和第一季度经济数据的发布衔接得非常紧，谨慎程度轻于以往。第二是这次降准1%，可能释放的流动性约1.5万亿元，而以前的降准幅度都是0.5%。这种力度反映了决策层对制止经济增速下滑的焦虑感有所增加。

在央行的消息公布之前，证监会曾经在4月17日发布了严格限制信托产品利用场外资金投资股票二级市场的消息。这两个分别被股票市场认为是利多和利空的消息混杂在一起，在股票投资业内产生了非常有趣的效果。

市场再一次惩罚了那些说话太早的人。流传最广的段子是，分析师们在看到周五（4月17日）市场大涨后写了篇分析报告，然后在证监会严控场外资金投资股票市场之后需要重写一篇，但是周日，央行又降准了，报告还要重写。在对资本市场和宏观经济的几年观察中我得到一个经验，市场总是在一定时间嘲弄一下说过早的分析人士，把他们变得像个蠢货。

2014年以来中国股票市场过于火热了，人们喜欢把任何宏观经济的消息都叠加在股票市场上。证监会的作为是为了降低股票市场的杠杆程度，而央行的降准和股票市场并没有必然的直接联系。投资者要知道，央行不是为股票市场开办的——也许我现在说话也过早了！

作者

崔鹏是本刊副总编辑。

当你的事业越做越大，必然会面对更加复杂的项目与工况，你需要以更高效率来应对大场面挑战。

为了这一目标，Cat始终致力于科技创新的解决方案与现场控制系统，让先进的科技真正成为工程从业者的高效利器。Cat帮助你在提高工作效率的同时，也增强了作业安全性，从而大大提高产能。

应对复杂挑战，以高效提升利润，Cat® (卡特) 设备帮你轻松实现。

为你铸就。

为你铸就 



专注创新 高效立竿见影

GLOBAL

全球 | Paul Krugman



党派鸿沟难以逾越

党派间巨大的实质性鸿沟将会反映在各自提名的候选人所持的政治立场上，并且会反映在当选者的施政之中。

果然不出所料，希拉里正式宣布参加大选。你知道接下来会怎样：没完没了地对她进行心理分析，没完没了地解读她发表了或没发表哪些关于奥巴马的言论，没完没了地挖掘她对于各种议题的“立场”。

千万别关注这些。根据性格进行政治分析一直都不靠谱——以我的经验来看，专家们做出的性格判断都很糟糕。如果你还记得2000年大选，你可能记得我们当时是如何把小布什看成一个和蔼可亲的家伙，觉得他会奉行温和的、两党共同支持的政策。

不管怎么说，纵观美国历史，现在是总统候选人的所谓个人品质最无足轻重的时期。随着2016年大选临近，每个政党内部在重大议题上的立场相当统一，而不同政党之间的立场又相距甚远。

民主党人若当选，将会努力把美国的基本社保计划维持在现有水平，这包括“社会保障”（Social Security）、“医疗保险”（Medicare）和“医疗补助”（Medicaid），同时还要保留并扩大《平价医疗法案》（Affordable Care Act）。而共和党人若当选，将会破坏奥巴马医改方案（Obamacare），大幅削减“医疗补助”，甚至可能试图将“医疗保险”转变成一种医疗券制度。

民主党人会保留2013年生效的对高收入群体加税的政策，甚至可能加得更多，而共和党人会尽量给富人减税。

民主党人会保持2010年以来推行的金融改革，而共和党人希望将其推翻，取消对消费者的保护，以及对“在体制上很重要”的大型金融机构的额外监管。

民主党人将努力推进气候政策，有必要的话还会采取行政手段，而共和党人将阻碍限制温室气体排放

的任何努力。

政党之间怎么会如此对立？政治学家认为，这与收入不平等有很大关系。富者愈富，他们的政策立场逐渐右倾，而且拉着共和党朝着他们的方向越走越远。同时，巨额资金对民主党的影响至少是遭到了些许削弱，因为华尔街对于监管和加税大为恼火，集体抛弃了民主党。其结果是造成了美国自内战以来最大程度的政治极化。

现在，有些人不愿意承认，2016年大选中的两党立场对立会如我所断言的那么鲜明。那些善于报道候选人性格而非议题的政治评论员，不会承认他们所谓的专业领域根本不值一提。自诩中间派的人将会寻求一个事实上并不存在的中间地带。结果是，我们会听到很多说法，说候选人真正的立场不像他们说的那样。然而，在表述这种言论与真正意图之间存在的所谓差距的方式上，存在着不对称。

一方面，假设希拉里的确是民主党候选人。我敢肯定她将很快且经常受到指责，说她很伪善，不像她自称的是一个平民进步派。

另一方面，假设共和党候选人是杰布·布什或马可·卢比奥那样所谓的温和派。无论是谁，我们肯定会听到许多政治学者的论断，说候选人都不大相信自己说的话。但是在这种情况下，这种所谓的伪善会表现成一种美德，而非罪恶。没错，布什的确是在医保和气候变化等议题上说了一些疯癫的话，但这不是他的本意，他只要上台了就会回归理性，就像他哥哥那样。

你已经看出来了吧，我已经开始对未来的18个月感到担心，这段时间将会充斥着噪音和愤怒，却没有任何实质意义。好吧，我们可能会得到一些信息：希拉里在诸如泛太平洋战略经济伙伴关系协议（TPP）这样的贸易协定上持何种立场，共和党中抨击美联储的一派能有多大影响，但是，政党之间的分歧是如此的清晰和剧烈，很难看到有谁直到现在还会犹豫不决，或者在从现在到大选这段时间里因受到诱导而改变立场。

有一件事可以肯定：美国选民将做出真正的选择。祝愿最好的政党获胜。■

下杂志
XIAZAZHI.COM

版权声明：本栏目内容由《纽约时报》提供版权

作者

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

QA

下杂志
XIAZAZHI.COM

...won

下杂志
XIAZAZHI.COM

等待下一个黄金时代

技术在提高了广告行业效率的同时,也把消费者的注意力撕得粉碎。广告狂人们每天都在进行注意力的争夺战,对新技术兴奋之余,这个行业对这样的变化显得更加不知所措。

文 | CBN记者 牙韩翔 张晶 林若茹 方婷 吴洋洋

制图 | 项凯

唐·德雷柏(Don Draper)那张总是显得过分自信的脸,被印在了《广告狂人》最后一季后半部分的宣传海报上。他是这部系列电视剧中最为重要的角色。这张海报在复活节假期期间,反复出现于纽约街头吸引着行人的注意。

那是德雷柏应有的神情与姿态——梳着复古发型,一只手掌握方向盘,另一手夹着香烟,如同将有一个天才创意随即而生——他代表着1960年代广告行业的精英主义和黄金时期。

但海报上的一行字却更加清晰,“一个时代结束了(The End of An Era)。”

作为拍摄地之一的Time-Life中心前的路还换上了临时路牌:Mad Men(广告狂人)大道,以此来纪念在这里发生过的传奇故事。整个纽约城仿佛都在向《广告狂人》及那个广告时代道别。

这还用说吗?当Google和Facebook这些硅谷技术公司向广告行业大张旗鼓入侵的时候,就已经有人判断传统广告行业迟早会走向衰败。技术给广告主提供了更多的平台和形式,广告不再局限于报纸大小的平面空间或几十寸的电视屏幕。广告业正在发生本质变化。

束非17年前进入广告行业的时候,电视广告和平面广告是为数不多的平台。他的职业生涯开始于广告公司盛世长城(Saatchi & Saatchi)。如今他是创意代理公司TBWA上海的执行创意总监。

“广告世界改变了,我可以说真的没有人喜欢广告了,”他对《第一财经周刊》说,“现在广告呈现的方式不再是以传统广告的方式来表达,更像是关乎内容的营销行为。得把广告做得不像广告,才会有人愿意看。”

麦当劳是束非的主要客户之一,去年4月他和团队为这个连锁快餐品牌在中国市场制作了一只长达3分钟的品牌形象电视广告《让我们好在一起》。麦当劳正试图改变在中国

因为食品安全和年轻人对西方快餐消费习惯改变而产生的尴尬形象。

麦当劳、宝洁和可口可乐这样的大客户,正在逐渐减少与大型广告公司的业务关系。除了TBWA上海进行广告创意代理,麦当劳还与其他3家代理公司长期合作,分别监测社交网络微博及微信的运营。不同的项目麦当劳也会交给小型创意公司负责——你很有可能都没有听说过它们的名字。“这样才能保证不断得到最为新鲜和具有创意的灵感。”麦当劳首席营销官须聪对《第一财经周刊》说。

广告公司曾经天真地以为,通过并购组成庞大的广告集团可以抵抗来自硅谷和这些小公司的袭击。

2013年,全球两大广告公司,奥姆尼康集团(Omnicom Group)和阳狮集团(Publicis Groupe)宣布合并。这笔耗资350亿美元,广告行业规模最大的交易并没有改写它们各自的命运。合并9个月之后被取消,除了在管理权力方面的争执不休,大型广告公司早已经无法与灵活的小型广告机构抗衡。

“一些客户希望公司提供的服务更灵活、更少守旧、更有创新意识、不那么高不可攀,费用更低廉,它们会更赏识那些独立广告公司。”《纽约时报》广告专栏作家Stuart Elliott在他退休之前最后一篇文章中写道,“在1990年代初,只有一两个人的广告公司常常给公司装上十二三个分机,好假装公司规模比事实上要大。或许到了2015年,一个大公司得假装自己比实际的规模要小了吧。”

技术提供了一种效率更高的,由数字而非情感驱动的广告模式,并且有可预见性——如今广告主可以知道你在社交网络上花费多长时间,哪个移动应用是你的最爱,甚至性别、地理位置和消费习惯,并在合适的时间推送一条看起来与你相关的广告信息。没错,这是一个前所未有的高效时代。

但广告公司却感到从没有过的焦虑。

>>

“我同样觉得现在有了很大的压力，(思考着)广告公司如何更有效率。”奥美中国首席执行官、奥美广告亚太区总裁Chris Reitermann对《第一财经周刊》说。在他所接触的广告客户中，大多数都迅速地去拥抱数字化。原因显而易见，数字化渠道比电视广告便宜太多，也更具有效率。

媒介分析公司Kantar Media的数据称，2014年全年十大广告主当中，有8个将传统广告的预算转移到数字广告。其中宝洁减少了14.4%，美国电信运营商AT&T削减了12.7%。

在美国市场，宝洁公司决定2014年全年70%至75%的数字广告都通过程序化购买平台进行。今年宝洁还计划在移动广告上做出类似比例的购买行为。你可以这样理解程序化购买，它是一个数字化广告交易平台，广告主可以通过实时竞价，在消费特征精准的媒体渠道上投放广告。整个过程都没有人工参与，快速和直接得可怕。

全球最大的广告集团WPP的首席执行官苏铭天(Sir Martin Sorrell)甚至为此失眠。WPP去年全年的媒介开支为750亿美元，其中有29亿美元花在了Google广告上。Google已经成为这个广告集团最大的媒介伙伴，福克斯和新闻集团的广告开支总额也才25亿美元，而投向其他传统媒体公司的广告开支最多也只有10亿美元。

“我们都把Google认为是亦敌亦友的公司。”苏铭天告诉《第一财经周刊》，他在许多场合都说过这样的话。“Google尚未消退，我仍然很担心脱媒现象。”

他所担心的虽然显得过分极端，但不是没有可能——广告主可以直接通过Google提供的交易平台和广告渠道投放广告，负责渠道购买的媒介代理公司将从这个行业中消失。

这一切都源于消费者的注意力被技术撕碎了。

一同被击碎的还有广告行业的组织架构，广告预算的分配方式，至于广告本身，它已经开始变成了多渠道占领和分散投入。一切开始变得细碎且混乱不堪，广告主担心在任何一个渠道上都错过——电视、Facebook、地铁过道、微信朋友圈……广告主觊觎所有你可能会出现的地方，担心错过你每一秒钟的注意力。

就连Facebook在推广自己的产品时，也不忘通过传统渠道捕获些许关注。Facebook和Google可是移动广告最大的鼓吹者及获益者。去年第四季度Facebook广告业务的营收为35.9亿美元，增长了53%；其中移动广告业务占到广告营收的69%。

从2月开始，伦敦和多伦多的地铁通道被这家社交网络公司的平面海报覆盖。Facebook在过道里贴满关于朋友主题的招贴画，那个曾经代表着社交网络时代到来的浅蓝色

66

电视、Facebook、地铁过道、微信朋友圈……广告主觊觎所有你可能会出现的地方，担心错过你每一秒钟的注意力。

99

Logo，现在却被刻意处理得毫不起眼。

这是Facebook开启的一个叫“朋友”(Friends)的营销项目。它花150万英镑(约合1383万元人民币)买下地下通道广告位的同时，还在电视屏幕——这个在硅谷技术公司眼中早就过时的家伙——上投放了共计300万英镑(约合2766万元人民币)的电视广告。

Facebook曾经让人们以为，数字化会给广告行业带来一场彻头彻尾的革命。如今，它却要花费600万英镑(约合5534万元人民币)在英国市场购买传统媒介进行广告投放，去年这笔开销只有可以忽略不计的1.6万英镑(约合14.8万元人民币)。虽然与Facebook去年全年1.35亿美元(约合8.37亿元人民币)的宣传费用相比，这笔开销所占比重并不大——与它的广告收入相比就更不值一提——但这种态度的转变至少说明Facebook在重新重视传统渠道的价值，显然担心遗漏更多。

眼下已经没有品牌可以固执到作出孤注一掷的决策。

“没有什么创意机构和广告主不去依赖任何强有力的媒介和渠道，而能够做到一直保持增长。而办法就只有全渠道。”位于纽约的传播机构J. Walter Thompson的内容总监Sunni Thompson对《第一财经周刊》说。

3月24日，广州白云机场。部分乘客托运的行李，在行李滑动出传输带的时候，已经被系上薯条或圆筒形状行李牌。同一天在地球另一端，一个填满海洋球的、咖啡杯形状的充气游泳池出现在悉尼市民最主要的通勤干道上，鼓励行人花5分钟进行娱乐。

麦当劳在全球24个城市发起了这样一项覆盖全天的营销活动。此外，在2014年下半年，一个超过400人，跨越24个国家的临时全球营销团队在麦当劳内部成立。如果有什么是这400位营销人员达成一致的，社交网络必在其中。#imlovinit24活动标签在当天推到了Twitter全球第4位。麦当劳官方微信发出后20分钟内即产生超过10万的阅读量。

麦当劳中国2011年的时候只有1名员工负责微博运营，如今公关团队共20多人，3个代理公司，40%的公关宣传预算投入社交网络。没有人敢于想象，在注意力如此分散的环境中，离开Twitter或微信这样一个遍布全球的线下营销活动将会怎么样惨烈收场。



01

01 Facebook为名为“朋友”的营销项目，花了约1383万元买下地下通道的广告位。

02 麦当劳在全球24个城市发起了一项营销活动：一个填满海洋球的、咖啡杯形状的充气游泳池出现在悉尼市民最主要的通勤干道上，鼓励行人花5分钟进行娱乐。

03 《广告狂人》的拍摄地Time&Life中心前的路换上了临时路牌：Mad Men大道。整个纽约城仿佛都在向《广告狂人》及那个广告时代道别。



02



03

“担心错过一切 (Fear of missing out) 的心态,正在撼动着整个中国广告与营销行业。”营销咨询公司R3的全球CEO Greg Paull对《第一财经周刊》说道。

分散的结果让品牌如临噩梦。

作为可口可乐的媒体洞察总监,Justin de Graaf还会津津乐道“可口可乐昵称瓶”这个诞生于2011年的营销项目。它最初诞生于可口可乐澳大利亚公司一个23人的团队,他们把一些常见的昵称印在这瓶碳酸饮料上,然后鼓励人们与朋友或家人分享。

“最让我们感到兴奋的是,这真是一个非常不错的方式,可以用在不同渠道进行品牌传播。”Justin de Graaf对《第一财经周刊》说。

可是,一个创意用了3年还将继续下去,这件事实在没有什么好兴奋的。可口可乐似乎还想不出什么更好的办法,去解决在不同渠道品牌信息和形象难以把控的境况。代理公司

Isobar负责可口可乐在中国市场的部分数字化营销,上海执行董事总经理Rohan Lightfoot去年夏天在带领团队进行“可口可乐歌词瓶”营销活动时,也总是显得小心翼翼。

在去年夏天可口可乐歌词瓶活动当中,二维码和歌词同时被印到了标签上。消费者在微信上扫描后,便可以收听到10秒钟的音乐。可口可乐对Isobar提出的需求,只是需要一个简单的方式在移动设备上参与和分享这个歌词瓶的营销项目。

“这个二维码的主意主要还是来自可口可乐的营销项目,我们不会花费精力去吸引消费者的过多注意力。”Lightfoot告诉《第一财经周刊》,“数字化体验只是一个与主体项目衔接完好的一部分,而不是什么一个单独的东西。”

这个创意今年夏季又将会在中国市场重新启动,Justin de Graaf不愿意透露具体细节,但没有人能保证消费者继续保持新鲜感,不管你是偷懒复制还是在上面费尽心力。

分散的渠道和注意力正在加速终结着数字化内容的生命周期。

“如今注意力集中的时间实在太短,”吴品慧说,“你现在大概很少看到一个东西消费者会持续看4周,大部分2到3天不见了。顶多有几个经典的东西,过几个月就把它翻出来再用。”她是优衣库大中华区的首席市场官。

优衣库之前完成“搭出色”,筹备时间都有两到三个月之久。没有人希望这些时间与精力成本瞬间消失殆尽。“搭出色”是一个在线上和实体门店互动的营销项目,这家公司鼓励消费者上传自己使用优衣库产品进行的穿衣搭配。

“我要怎么让热度持续两三个月呢?”她说,“只能每个星期去创造不一样的内容及创意。”这些创意当中7成要满足人们追求新知的欲望,而其余则是要有能够产生巨大影响力的优秀创意。这家日本公司在中国的数字化营销团队只有4个人,但他们需要快速在每周基于整体创意生产出70%的新鲜内容,比如“搭出色”的不同风格与主题。

更糟糕的情况也随之诞生。不久之前,那个发音奇怪的词语Duang,及一条毫无价值却被争论半天的白色与金色裙子——好吧,或者是蓝色和黑色——就是最好的佐证。它们在极短的时间内成为全球热门话题,超过110个商业品牌在Twitter上借着裙子的争论发出了相关内容。对广告主来说,这真是一件值得自我夸耀的事情。

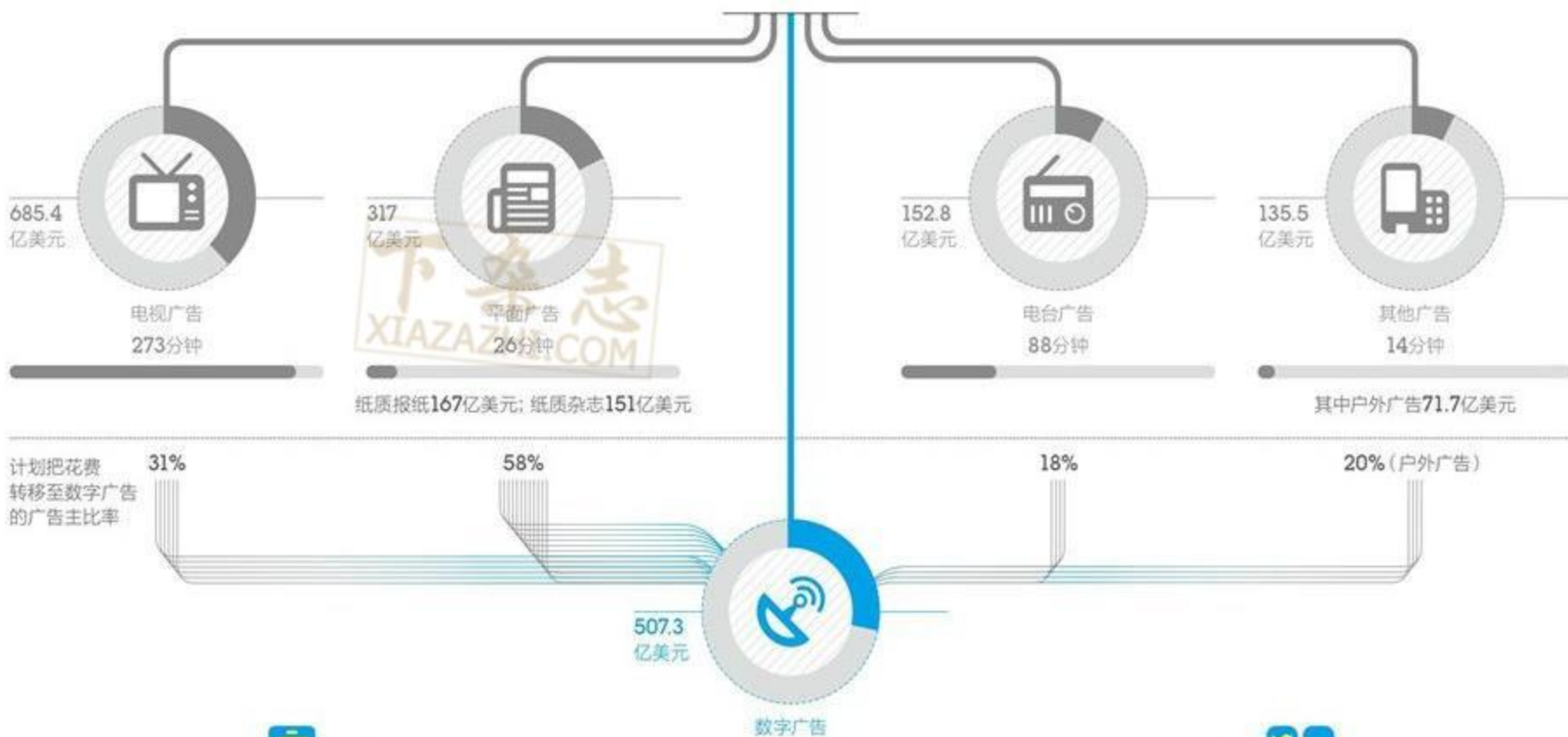
这到底是创意还是噪音?那些被瞬间引爆的内容病毒般地入侵每个人的注意领域,人们参与着无聊但声势浩大的讨论,却没有人明白这么做的目的何在。

“如果这些广告缺乏感染力,那么就和噪音没有区别。”Della Femina说道,他是广告代理公司Jeary &>>

全球最大广告市场 美国2014年广告总体花费

1798

广告花费 (单位: 亿美元)
时间花费, 成年人每天在此项上的投入 (单位: 分钟)



A. 移动广告191.6亿美元

成年人每天在移动设备上花费171分钟

- (1) 移动搜索广告87.2亿美元
- (2) 移动展示广告81.1亿美元 (如Banner、Facebook信息流广告)
- (3) 移动视频广告15.4亿美元
- (4) 其他移动广告7.9亿美元

B. 社交网络85亿美元

(1) Facebook占据美国87.8%的社交网络广告收入 (2) Twitter占据美国11.3%的社交网络广告收入

测量方式

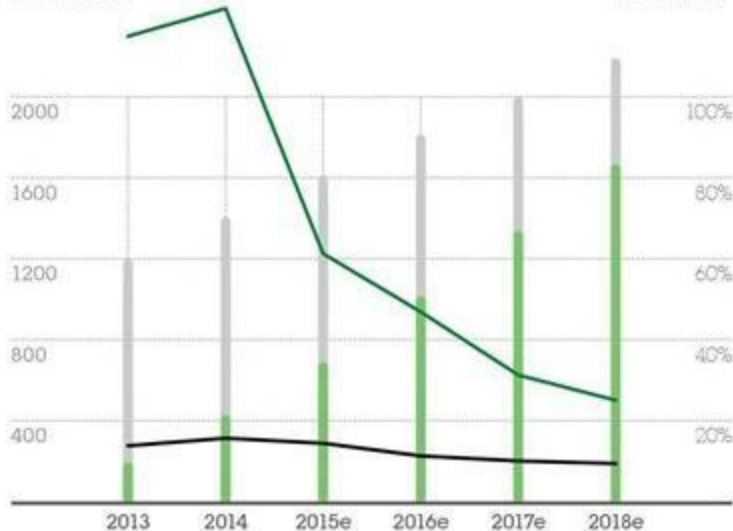


数据来源: eMarkter, Association of National Advertisers

2013年至2018年全球数字广告预算

● 数字广告预算 ● 移动广告预算
(单位: 亿美元)

● 移动广告增长率 ● 数字广告增长率
(单位: 百分比)



数据来源: eMarkter

中国2014年广告总体花费

637.5

(单位: 亿美元)



数据来源: eMarkter

Partners的董事长，“我们追求Twitter转发、点赞以及引领潮流的过程中，已经忘记了品牌是可以通过广告来塑造的。广告可以创造出技术手段无法超越的宏大构想。这正是广告的魔力所在，也正是如今的很多广告所欠缺的。”

而他们还在津津乐道，所谓的时髦的大数据和基于算法的营销方式，到目前为止似乎没有从根本上帮到什么大忙。广告主也开始愿意承认，自己多少有这样的怀疑，他们手上来自各种渠道的数据是否真的有效。

Justin de Graaf感到的是恐怖。要知道他的工作每天都需要接触大量数据——出货数据、社交网络数据、销售数据、市场份额……“实在太多了，可怕的原因在于你无从下手。”他告诉《第一财经周刊》，“你从哪儿开始研究好呢，你要关注哪一块的信息呢？我们有很多数据，但它们不代表都能解决问题。”

不只是他一个人。Felix Morgan曾是Omnicom的创意主管，现在供职于一家位于伦敦的创意传播机构HeyHuman，他也留意到广告主的犹豫不决和广告效果的难以度量。

“因为人们可能同时在移动端和印刷媒体上看到广告，哪怕你有大量监测数据，最后购买行为很难度量是因为看到哪个广告发生的，”他对《第一财经周刊》说，“这也使得最终的选择更多只能是各个渠道无缝覆盖，整体投入成本也会更高。”

吴品慧现在每天也都会接触到门店的销售数据，以及社交网络上推送内容的转化率。她根据一段时间内广告和营销项目主推的产品，看出一段时间后这款商品是否在门店销售排行中排名有所提升。“不过，坦白说不能百分之百地确认，究竟是哪个渠道（对销售）作出了最主要的贡献。”她对《第一财经周刊》说。

聪明的营销者已经开始学会变得冷静。

“不是每一个品牌都需要出现在每一个地方。”Reitermann说，“现在每个人都在说微信。但是真的每个品牌都需要微信吗？如果你用了微信，除非你的做法非常有趣，不然消费者不会记住你。”

看看英特尔（Intel）是怎么做的。1991年，这家看上去有点笨重的硬件公司把“Intel Inside”当成广告语之后，说服IBM和戴尔等电脑公司把“Intel Inside”标识用在其产品广告和包装上，并支付它们大约为销售额5%的广告费用。18个月之后，Intel Inside随着这些产品共登上了9万单次的广告之中，这个策略实施一年后，英特尔的销量增长了63%。

Inside系列并没有仅仅停留在一句广告语上，过去10年它一直在进行新的渠道摸索。2005年开始的时候，它成为了

一个交互电影系列的主体。这家公司先后推出过The Beauty Inside、The Power Inside等系列电影，今年这个系列进行到第4部，名字为What Lives Inside。

Intel Inside的传播渠道一直在调整。当传统渠道变得非常昂贵的时候，它与在线视频播放平台Hulu进行了谈判，将What Lives Inside在Hulu上独家播放6周，用户可以参与创建其中的情境。6周之后，这部电影也会被放到YouTube这样的免费渠道上。这些电影播出之后，英特尔产品的销售额平均上涨了8%至12%。

“越多的渠道被使用，你就要越要去想清楚什么渠道才是最有效的。调整和总结不只是在营销和广告投放结束之后进行，而是要在传播的过程当中调整。”Reitermann说。如今他建议可以及时把一些无用渠道的费用，实时转移到效果最好的地方上来。

但渠道永远都只是触及消费者的工具罢了。无论技术如何改变这个到达速率，真正起到作用的还是创意——数数那些如今仍然有人在讨论的经典创意吧，苹果公司推广Macintosh时1984年的电视广告，可口可乐Coke Is It的广告语……它们都诞生在数字化毫无踪迹的时代。

“万宝路男人”Darrell Hugh Winfield在今年1月过世时，人们仍然在赞叹这个香烟买卖史上最为成功的广告案例。这是广告公司李奥贝纳在1950年代为香烟品牌万宝路（Marlboro）制作的平面广告，它打破常规，挑选了一位具有美国西部特色的男性角色作为主角，这个原来只是家庭妇女消费的品牌因此开始变得大众。

“如今依然需要一些很棒的创意，但是我们希望他们更快。”Omnicom Digital的首席执行官Jonathan Nelson这样对《第一财经周刊》说。无论媒介如何演变，广告业始终要解决的一个问题是，创意和效率之间的平衡。

从这个角度看，《广告狂人》中的黄金时代似乎永远不会落幕。这个行业总是能够显示出让人惊叹的适应能力，更何况技术带来的绝不只是破坏。“每当人们说我们的行业已经死去的时候，我们总是能脱胎换骨。”FCB广告公司的全球品牌与公司事务执行副总裁Stephen Martincic说。和那些在金融危机或行业周期中破产的制造业或消费品公司比比吧，广告公司一直都生命力顽强。

要怎么脱胎换骨呢？

Della Femina的答案听起来还不错——“广告业要在如今的互联网时代蓬勃发展，必须将数字化定位媒体投放的高效率，与《广告狂人》的非凡创意结合起来。能够做到这一点的机构，无论是大型企业集团还是小公司，都将引领广告业第二个黄金时代的潮流。”

还有5件事情, 我们想告诉你

想清楚这些事情, 广告狂人们就没有什么值得焦虑的。

文 | CBN记者 牙韩翔

① Take it easy, 渠道只是工具

《广告狂人》最后一季, 一台巨型计算机最终出现在了唐·德雷柏的公司里。正如现在许多广告从业者抱怨的那样, 德雷柏也坚信广告并不是科学——那么要计算机干吗?

如今广告主和其代理公司费尽心思去研究所有数字化媒介, 但变化总是太快——3年前品牌们都在研究微博, 如今都在谈论微信和移动广告, 那么接下来呢? 没有人知道。

管它呢! 渠道对于广告行业来说, 只是投放速度、呈现方式和击中人群的差异。

去年万圣节, 奥利奥在饼干的视觉基础上设计出许多怪物形象。它每天在Twitter上发布一条视频介绍这些饼干怪物的来历, 以及一个带有冒险色彩的, 叫做“奥利奥实验室”的地方。在Instagram上, 每天也都会出现一张奥利奥实验室角落的照片, 粉丝们都在期待着最终效果的呈现。今年奥利奥主推的Play With Oreo的项目, 它在全球各地的建筑上张贴出巨大的, 风格抽象的奥利奥平面广告, 号召大家用奥利奥饼干进行各种创作, 当然, 最后发到社交网络上。

你看, 渠道的变化并没有打破互动的乐趣, 最终传递到消费者那里的, 应该是一个让人“哇塞”的好想法——有时候快一点或者慢一点似乎没那么重要。

② 别陷在大数据里

就像Omnicom Digital的首席执行官Jonathan Nelson向我们说的那样, “数据本身并没有太大价值, 我们需要的是那些能够分析这些数据的人, 并且能制定策略。”

不要以为手中复杂的数据就可以勾勒出清晰的消费者画像, 精准投放之后消费者的反应怎么样, 并不容易判断。广告业本质上还是个靠关系维系的生意。

换个角度去使用这些数据可能会更有效果。“你需要进入品牌需要解决的问题当中, 这样你才能够发现一些数据的价值, 去帮助你找到解决问题的路径。”可口可乐的媒体洞察总监Justin de Graaf说。Twitter粉丝数量和转发率, 怎么也解决不了产品创新或销售渠道的问题。

③ 先抓住问题本质

最近, 奥美广告的一个客户要求更换使用了3年的代言人, 对方觉得近期的一些销售迟缓和品牌形象有点关系。但这家代理公司最终发现, 这根本就是产品创新的问题。

同时, 代理公司也故意犯下一些错误, 它们会对客户说“我什么都可以做”。它们说可以帮你解决数字化和战略的问题, 社交媒体代理公司也在夸耀自己广告创意的能力——这让人更糊涂了。

在分散的渠道和代理商之中, 焦虑和盲区似乎起不到任何作用。想清楚几个问题吧: 自己在销售什么产品或服务, 品牌代表着什么, 目标受众是谁, 哪一个环节出了什么样的问题——这些问题再基本不过, 但多少可以帮助你找到最有效的代理公司和广告渠道。

全渠道或者整合营销这件事, 只有预算充足的大型广告主才有底气去做呢。

④ 注意力破碎了, 品牌形象要完整

还是奥利奥的例子。你几乎不会在任何一个奥利奥的广告和营销项目中, 忽略掉那块黑白夹心饼干。对于这家公司来说, 它希望消费者对奥利奥的认知与感受就那么简单。

“如果你问消费者一个品牌怎么样, 他大多数回答的是自身的感受,” 麦当劳首席营销官须聪说道, “这个感受就是品牌需要传递的理念, 所有的创意和理念都应该受其指引。它像是一个大的Idea, 不管你是跟一个还是好几个广告公司合作, 这个大的Idea需要把所有创意和项目衔接起来。”

⑤ 创意永远是最重要的

“在广告行业, 有什么东西是技术不能摧毁的?” 我们在各种场合向各类广告人提出这个问题, 结果并没有太出乎意料——创意, 这才是广告行业始终保持活力的原因。

但技术带来的数字化广告模式之所以带来如此巨大的诱惑力, 是因为它号称能减少广告投放所不必要的成本。“即便是创意广告也必须高效地制作出来并投放出去, 以实现通过提升品牌形象带动产品销售的基本目标。”广告代理公司Jeary & Partners的董事长Della Femina说。

这也是如今小型广告公司的优势。简化业务流程, 加速关键决策, 组织架构更扁平——制造业的一些做法看起来在广告行业也适用。

《广告狂人》里拿着一杯Martini鸡尾酒构思创意的悠闲, 如今看来明显太过浪漫主义。早在1990年代末, 一些广告公司就已经不再给员工报销工作午餐的酒水费用了。■

柔软舒适 轻松驾驭

——加州驾驶鞋

森达经典加州鞋,领先的一体成型工艺,免除皮质拉伸变形,合脚美观。今季推出加州驾驶鞋,超薄柔软,设计时尚,让你轻松驾驭,尽享舒适行走体验。



时髦的白色加州鞋,搭配色彩明亮的休闲裤,裤脚适当卷起,更添时尚品位。



经典的一体成型加州工艺,后跟松紧带设计,贴脚舒适,方便穿脱。



森达官方微信
更多详情请登录

www.sendagroup.com

SENDA 森达

Giant 大公司*



阿里健康能改变

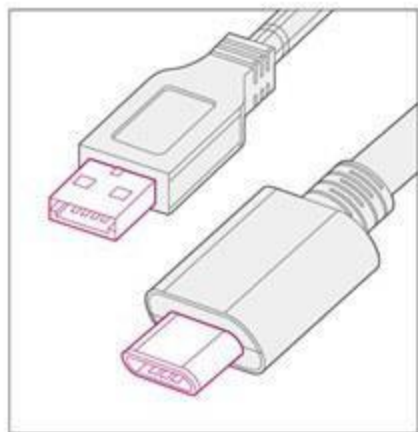
中国看病难问题吗? / 新闻 49

可口可乐找出路 / 新闻 50

联想控股做对了什么 / 新闻 51

光明巨无霸是如何诞生的

/ Infographics 52



这项技术挽救了USB? / 技术 54

它们来自外婆家

曾以低价和排长队出名的外婆家,要摆脱大众化形象,开始在细分领域做副牌,却面临更多的竞争。

文 | CBN记者 林若茹

2014年9月,外婆家创始人吴国平在他50岁生日前对外宣称“退休”。此后的半年里,他仍然频繁地出现在外婆家新开的门店现场。

在他宣布“退休”消息前不久,位于杭州城西银泰的“动手吧”开张。开店前夕,吴国平在门口来回搬动椅子,直到确定他最满意的位置。

动手吧是外婆家新的子品牌,一家不提供餐具的“徒手餐厅”,夜店风格的装修,和传统的外婆家相差较大。

1998年成立的外婆家几乎是正宗杭帮菜的代名词,60元以内的客单价,以高性价比和排队营销著称。而动手吧的客单价在90到100元之间,顾客需要在手上套塑料手套,徒手进食。

包括动手吧在内,2014年外婆家新开了50家门店,2015年还打算以月均5家新店的速度扩张。这些新店不只是分布在杭帮菜集中的长三角地区,还会出现在全国60多个城市的购物中心。你所看到的也不再只是“外婆喊你吃饭了”的排号门面——子品牌从店名到菜品都和外婆家完全不同。

“外婆家做大众市场,打造家的概念,不能太个性,否则脱离本质。副牌是对外婆家的补充,更个性,受众面更窄。”吴国平在接受《第一财经周刊》采访时说道。

目前,外婆家除了主牌,共有8个副牌:指福门、第二乐章、金牌外婆家、炉鱼、锅小二、Uncle5、动手吧、三千尺,总门店数达到160多家。其中60多家是属于其发展最快的副牌“炉鱼”,这家烤鱼店创立不到两年,分布的城市数量就仅次于外婆家主牌。

它们太有“个性”了——仅看外观,你根本猜不出它们都来自外婆家家族。

“19种口味,最多的时候我一天吃了38条鱼。”炉鱼餐厅总经理孙琦回忆餐厅新开张时试菜的场景。

孙琦2006年加入外婆家做厨师长,2012年,吴国平提出做单品副牌的计划,交由孙琦来研发产品。

此时,外婆家品牌已成立14年,尽管以杭帮菜为特色树立了影响力,但外婆家也渐渐感到消费者变得越来越挑剔。

“品牌都是有生命周期的,消费者对新品牌欲望强烈,尤其是餐饮,新鲜度需求大。”商业地产服务公司睿意德租赁服务部总经理杜

斌分析说。从战略上讲,对于成熟的餐饮品牌,开拓新的品牌线是满足消费者多样需求的一个有效方法。

2011年消费者选择不多,但已经表现出对新鲜餐厅的喜爱。

现烤现吃和火锅式配菜的烤鱼餐厅已在一线城市风行,烤鱼品类产品容易标准化,利润率较高,这点特别吸引餐饮公司。彼时,江边城外烤全鱼在上海开起了门店,更多的同类品牌也开始出现。孙琦最初想做鸡的品类,却正好遭遇禽流感。鱼的品类在此时吸引了外婆家的研发团队。“鱼这个品类全国各地都喜欢,竞争对手比较弱,市场进入更能成功,所以看好这个市场。”吴琦说。

只不过,要进入一个竞争激烈的市场,外婆家要找到自己的特色。

和新开创的品牌相比,外婆家已有的人才团队和中央厨房体系为烤鱼餐厅的筹备提供了支持,烤鱼餐厅19种口味的调料,都是由外婆家在杭州的中央厨房统一加工,并运往全国各地的门店。

不同于麦当劳、百胜等西式快餐连锁,中餐的烹调方式往往很难进行标准化,由于不同地域者消费口味差异的限制,也很少诞生大规模连锁扩张的餐饮品牌。对于一家做杭帮菜起家的公司来说,要开发川渝菜系的品类,且要保证全国60多家门店都能被市场认可,这并不容易。孙琦的团队在为这个品牌做设计时,尤其强调标准化和快速复制。

“就像大家看到不同城市的肯德基门店就能认出来一样,烤鱼也希望做到这样。”孙琦表示。他的研发团队前往意大利考察,借鉴比萨烤炉,设计出可以烤鱼的炉子,正在申请专利。这个炉子被放置在餐厅中开放的区域,醒目的位置同时收获了不错的营销效果。烤炉最关键的作用是能保证菜品质量和出菜速度的稳定性,一次同时烤18条鱼,7分钟出一炉,这比大部分的烤鱼店出菜的时间都短很多,也大大提高了餐厅的翻台率。

烤鱼在上海的第一家门店世博源店,开业首日5折促销,翻台率达到10次,现在也依然能维持在4次以上。

促销仍是大众餐饮吸引客流的主要手段,尤其是像烤鱼这样的新品牌。开业前3个月,孙琦在杭州外婆家各个门店做测试,把研发完成的烤鱼新品给客人免费品尝并收集意见,这是普通初创品牌难以具备的平台。

3个月后,他把消费者反响不好的黑鱼撤下菜单,又增加了进口的湄公鱼,因为黑鱼的肉质不适合烤,而湄



公鱼的肉质细腻,油性大,烤的时间越久越香。孙琦还把餐桌上烤鱼的燃料从酒精灯换成炭,“这样更加热气腾腾,给客人的第一感观很重要。”孙琦说。

烤鱼餐厅迅速取得了成功,据外婆家现任总裁裘晓华的介绍,烤鱼部分门店的业绩甚至高出外婆家,烤鱼的客单价比外婆家高出5元左右,总的客流量也大。“外婆家有些店客流量饱和,再上去就很难了。”裘晓华告诉《第一财经周刊》。

这可能也是外婆家加快拓展副牌的原因之一,2013年推出“金牌外婆家”,针对中高端商务人群,分布在高端办公区,正是要同传统外婆家的低价大众消费群体形成差异,扩大消费群。

与此同时,烤鱼餐厅的扩张也在“被迫”加快。标准化意味着容易复制,仿冒者很快出现了。

尽管外婆家和生产烤炉的厂家签了保密协议, >>

>> 2014年9月2日,浙江杭州,天球友会联合外婆家的时尚新品牌“动手吧”举办了一场“美食+明星”的主题派对。

但很快就有别的工厂在生产相似的烤炉。相同店名和Logo的烤鱼店在很多城市冒出,店内装修的霓虹灯管和工业风,和炉鱼餐厅如出一辙。

吴国平那段时间“心情不太好”。不久,炉鱼餐厅迅速开进了西安、武汉、青岛等二线城市,2015年计划再开50家分店,并且正在谈合作引入加盟商。

炉鱼之所以能那么快进入全国不同的市场,和外婆家同购物中心之间的合作不无关系。这背后,则是商业地产“大跃进”和百货业急切转型的趋势。你会发现,外婆家及其诸多副牌进的都是好地段的一线商场,银泰、华润、大悦城、万象城、万达广场等。以上海为例,2015年即将新开36个购物中心,这些商场都希望争夺可靠的品牌资源,这也包括外婆家。

同质化竞争也随之产生了,消费者很快对人气餐饮品牌产生疲态。

“一个商圈一个品牌只可能有一家(店),开第二家其实是在稀释自己的客户群。如果开另外的品牌,在同一个商圈内就很有效果,这是同一个品牌做不到的。”杜斌说。炉鱼和外婆家常常一起进驻商场,联动促销,吸引大量客流。

“要占领市场,不能让人家先入为主。”裴晓华说。生物科学硕士毕业的裴晓华第一份工作就进入了外婆家,几年后,吴国平将总裁的位子交给了他。

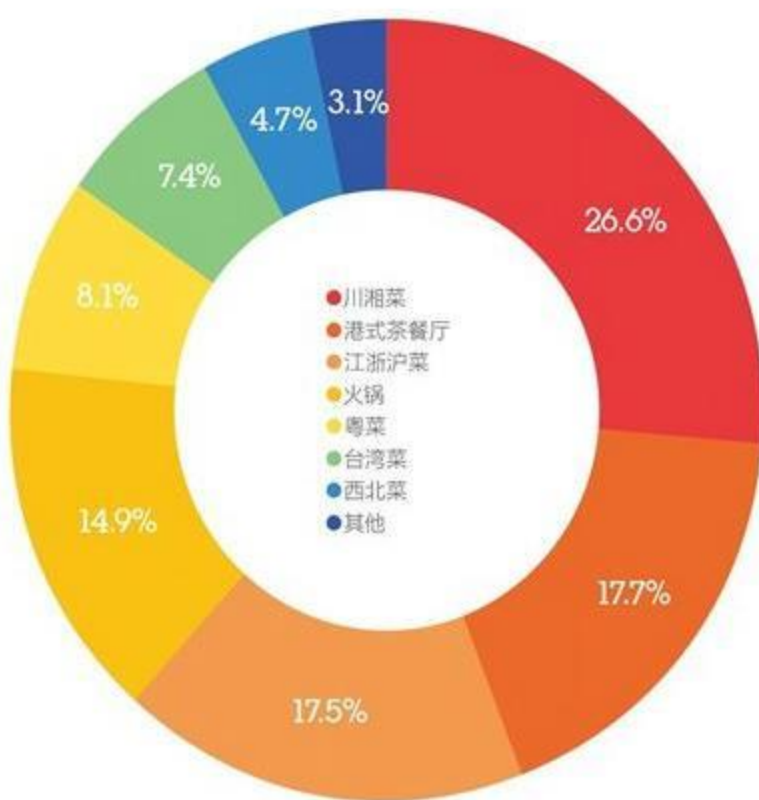
裴晓华在外婆家最近的一项成果是启动“动手吧”项目。不同于大众化的炉鱼品牌的快速复制和扩张,动手吧是在面向人群方面更加垂直化:主打年轻人市场。

“潮,炫,音乐也很High。”杭州人说起这家综合餐厅和夜店的品牌,可能会这样评价。“爱疯6手撕鸡”“疯狂的筒骨”“根本停不下来鸭脖”,菜单上的名称都是按照年轻人的语言习惯设定,昏暗的灯光降低了对食材的要求,无餐具减少了人力成本。裴晓华认为,人力成本日益上涨的情况下,餐饮作为劳动密集型行业,必须要通过各种方式转型。

除了做副牌,外婆家转型的另一个标志是关闭社区店、街边店。杭州火车站店曾是游客密集的去处,也将在一年后合同到期关闭。“全部开进商场,购物中心这两年发展太快了。”吴国平说。2014年外婆家开张30家新店,关闭10家老店。

进入购物中心,外婆家在品牌形象上做了全面更新,改变了“外婆家”招牌字体,增加了英文Logo,2013年年底外婆家提出“我家就在西湖边”的广告语,以强

中餐最受欢迎菜系



调杭帮菜的明确定位。“人们的需求发生了变化,到购物中心希望能吃到来自各地的食物,也有更明确的认知。”裴晓华说。2015年,外婆家新开的西湖银泰店试行新菜单,其中60%都是新菜品,增加了更多有浙江特色的食材。

品牌形象的更新,是外婆家转型的重要一步。

这家在全国餐饮百强排行榜中逐步上升的大众餐饮品牌,不习惯依靠广告投入来获得客流量。“我们最大的广告就是开店。”裴晓华认为,外婆家每天“几万客流量”,近1万名员工,都是公司最好的宣传媒介。

每开一家新店,吴国平和裴晓华都会第一时间编辑好图文信息,发送到他们的私人微信朋友圈和外婆家官方微信上,图片由专业的摄影师拍摄而成,文字也经过外婆家的公关人员润色。

“这就是趋势,广告就是烦死你。”吴国平说。对于餐饮这样的生活类消费来说,微信平台创造了不错的传播条件,本地社区类微信公众大号常与餐饮品牌进行商务合作。

“社交媒体对用餐行为产生了影响,女性和年轻群体喜欢在网络上和别人分享用餐体验,贴美食照片,这

购物中心进驻最多品牌TOP3



数据来源: RET睿意德中国商业地产研究中心

就对菜品和门店的包装提出了高要求。”英敏特咨询的分析师刘欣琪说道。在英敏特2014年9月一项对全服务餐厅消费的调查中显示,25%的消费者看重餐厅的主题类装修设计。刘欣琪观察到,近两年国内最大的变化是体验式用餐的兴起,消费者注重餐厅的氛围、环境重过食材。她认为这同购物中心所能提供的多种选择相关,“既然有那么多选择,为什么不选一家比较特别的餐厅去享受呢?”

有特色的餐饮环境既是配合购物中心的品牌定位,也能为消费带来更多溢价。因此,外婆家选择和众多室内设计师合作。

杭州内建筑设计事务所的创始人沈雷就是他们长期联系的设计师之一,2013年开业的外婆家旗舰店“穿越”正是他的作品,位于西溪天堂旅游综合体,占地2000平方米,耗资1000万元左右,这家店已经成为当地的旅游景点之一,游客多会掏出手机拍摄各个角落的设计元素:乌篷船、机车、绿叶墙、水晶吊灯等。

沈雷以前常为零售品牌和酒店设计门店,在他看来,外婆家是餐饮业较早开始注重室内设计的公司。为大众餐饮做设计同酒店等有所不同,他需要了解大众

的喜好和审美,也花费更多时间在创新上。

“餐厅为什么不能是酒吧的样子?医院的样子?”沈雷同吴国平的私交甚好,常常在朋友聚会或外出旅行期间,就敲定了设计方案。外婆家厦门店的“海边花房”风格,灵感正是来自于他们在意大利那不勒斯游玩时在卡布里岛上看到的景象。

沈雷为动手吧做设计的时候,终于可以实现把餐厅做成酒吧的设想。他由“徒手料理”想到了指纹,就以指纹为主要设计元素呈现在门店,印满动手吧内各处的“指纹”花样,正是以吴国平的大拇指指纹为原型所做。

即使在宣称“退休”之后,吴国平对这家自己创立16年多的企业依然有很深的影响和掌握权。沈雷说吴国平一直都是个运动员,竞争心强,“不工作毋宁死”。

但外婆家的多品牌扩张及转型不只是出于吴国平的“闲不下来”,消费市场的变化促使他思考企业该如何变化。“消费者越来越理性,以前需要大而全,囊括很多菜系,这几年小而精的单品模式突出,主要迎合25岁至35岁的年轻小资群体。”裘晓华解释说。

在餐饮行业整体低迷的时候,购物中心餐饮反>>>

它们都来自“外婆家”

品牌	创立时间	门店数量	客单价 (元)	特点
外婆家	1998	70至80	55至60	本帮江浙菜
指福门	2009	1	55至60	本帮江浙菜
第二乐章		8	50	女性餐饮
金牌外婆家		5	80	中高端商务
锅小二	2013	1	60至70	自选食材火锅
炉鱼		60+	60至70	烤鱼
Uncle5		9	50至60	本帮菜+甜点
动手吧	2014	4	90至100	徒手料理
三千尺		1	20至30	面条
宴西湖	2015	1	500	高端商务
锅殿		1	500	高端商务

注：外婆家门店总数超过160家，分布在全国60多个城市；其中，2013年新开30家，2014年新开50家，2015年计划开设60多家。

数据来源：根据公开资料整理

而有明显的增长，相应的，餐饮也成为购物中心营业额增长和吸引人流的主要动力。根据睿意德发布的《上海购物中心餐饮发展研究报告》，两三百平方米的中小型餐饮已成为购物中心餐饮业态的中流砥柱，一方面经营更加灵活，另一方面购物中心餐饮主流客群也出现年轻化的趋势。外婆家旗下的动手吧、炉鱼，还有自选食材模式的火锅店锅小二，以女性为主要客群的第二乐章，都是在迎合年轻群体的消费喜好。

同时进入这么多全新的细分领域，对外婆家来说，竞争也是全方位的。动手吧的徒手料理模式，吴国平早在3年前就在美国见过类似的餐厅，却因为不清楚市场是否能接受这样的新形式而一直没有做。直到2014年1月，另一家大众餐饮连锁五十七度湘的子品牌“水货”在上海开张，正是采用了这样的无餐具夜店模式，其排队长度丝毫不亚于外婆家刚在上海开业时。

在杭州，动手吧赶在水货第一家门店开业前两个月匆匆开张。至今，动手吧有4家门店，而采取加盟形式的水货餐厅在一年时间中拥有60多家门店。这些极力给消费者打造体验和互动感的餐厅需要更高的成本投入。五十七度湘餐饮管理有限公司品牌总监肖赛峰介绍说，水货的单店加盟费在60万到80万元之间，准备资金350万元。外婆家没有透露这一系列新品牌扩张的成本投入，孙琦表示在研发炉鱼项目时，吴国平并没有给

他限制预算。炉鱼餐厅单店的业绩增长为每年20%左右，如果此后开放加盟，投资回报周期约为两年。

与炉鱼餐厅看起来一模一样的烤鱼店仍层出不穷，外婆家的法务团队一直在通过法律渠道进行维权，而吴国平对此并没有太多的担心：“我们要变，不断创造新的东西才能满足年轻人的需求。”炉鱼餐厅2015年新开的门店将统一采用全新的门店设计，同样由沈雷的内建筑来负责。

一天半夜，沈雷接到吴国平的电话：“一直领跑很累，但习惯了就好，这样让自己有更多的可能性，别人要竞争，你就一定要求变。”

外婆家的“求变”看起来还是相对保守的。创立于1998年，一直到2007年才开出杭州以外的第一家店嘉兴店。2009年外婆家也曾相继成立一系列副牌，如指福门、速堡、运动会等，但在后来的发展中，指福门和外婆家在定位上会有些趋同，外婆家考虑作出调整。从2013年开始的这波新的多品牌尝试速度不快，除了已经验证成功的炉鱼餐厅在全国扩张，其余子品牌仍主要布局在长三角地区或一线城市。

“不可能每个品牌都成功的，有一两个比较成功的就不错了。”吴国平一边说一边忙着在手机上发微信。■



>> 打通医疗行业端到端的公司是阿里健康能否做成互联网医疗的关键。

阿里健康能改变中国看病难问题吗？

阿里巴巴对旗下医疗业务进行整合，希望通过网上医药平台解决中国看病难和药价贵的问题。

文 | CBN记者 杨轩

一天之内，香港上市公司阿里健康的股价就上涨了近80%。

这源于阿里巴巴集团宣布对其注资25亿美元，转让天猫在线医药业务的营运权给予阿里健康。转让后，阿里巴巴集团对其持股比例从38%上升到约53%。

这是阿里巴巴发力互联网医疗的一个信号。它从2011年开始布局医药产业，到目前，其业务主要包括阿里健康、天猫医药馆，以及支付宝的“未来医院”3大块。

阿里健康原名中信21世纪，这家公司的优势在于拿到了第一块第三方网上药品销售资格证的试点牌照，还掌握着中国仅有的药品监管码体系，这意味着它掌握着整个流通过程的全部数据。看中这块优势，去年1月，阿里巴巴联合马云的云锋基金，以1.7亿美元（约合10.5亿元人民币）对其进行了战略投资。

阿里巴巴在线医疗产业成功的关键在于是否能改变中国看病难和看病贵的现状，这也是天猫医药馆并入阿里健康的原因之一。

阿里健康原本是一个引流软件，用户通过将医院

的处方上传，通过进行比价，软件将消费者引流到价格最低的合作药店，再由药店进行配送或者自取，达到“网售”处方药的目的。

单纯的引流并不能获得大规模的收益和利润，截至去年9月的12个月里，阿里健康的传统业务销售额仅为940万美元（约合5829万元人民币），并一直处于亏损状态。

阿里健康必须不断扩充上下游产业链。去年3月，阿里健康接入了新浪爱问医生的业务，补充了购药的上游产业链。天猫医药馆合并之后，阿里健康可以通过网络卖药。到目前为止，在天猫医药馆展示的连锁药房达到186家，占全部执证药房的7成。从2014年3月到2015年3月，天猫的在线医药业务交易额达到近50亿元。

合并之后，除了股价上升，阿里健康也获得了更多重要合作伙伴的青睐。最新的消息是，阿里健康与江苏鱼跃科技发展有限公司签署了一份框架协议，在开发互联网健康服务和医疗设备方面展开合作。

显然，阿里健康将成为医疗平台，连接包括医疗机构、药房，以及医疗器材、保险公司等。但是想要打通这些环节，阿里巴巴必须突破三甲医院。

由于医院和医生的主要收入来源于处方药，在阿里健康之前进行的让用户拿着医生处方，让药店竞价的试点中，医生们在想办法拒绝提供处方。

阿里健康目前寻找的突破口，是去跟社区卫生服务站、乡镇医疗点、公司医务室等基础医疗服务机构合作。“它们需要流量，我们能提供流量。”一名阿里健康的人士对《第一财经周刊》说。除了提供用户，这些基础医疗机构通常连医疗IT服务系统都没有能力自己开发，阿里健康会为之提供IT系统的服务。

这可能是解决问题的办法之一。阿里健康也在试图让这些基础医疗机构的患者信息，未来能够跟三甲医院对接。这样，重病患者可以被转到更高等级的医院里，这能让患者对于去小医疗点就诊没有心理负担。让三甲医院同意这个做法并不容易，但好消息是，目前北京军区总医院已经愿意开放出一个数据接口。

阿里巴巴人士对《第一财经周刊》称，目前跟阿里健康合作的基础医疗点数量为“近千家”——相较全国大约60万家基础医疗机构，这只是个开始。“改变患者、医疗机构的观念是很难的。”上述人士称——能否让更多的基础医疗机构主动加入，恐怕阿里健康得赶紧作出些榜样来。■

阿里巴巴以及关联机构对医疗产业的投资

- 01 2011年9月 寻医问药网获得云锋基金数千万元人民币A轮融资。
- 02 2012年2月 U医U药获得阿里系的新浪微博基金数百万元人民币A轮融资。
- 03 2014年1月 阿里巴巴联手云锋基金投资中信21世纪（阿里健康）。
- 04 2014年7月 华康全景网获得云锋基金数千万元人民币B轮融资。
- 05 2015年4月 寻医问药网将入驻阿里健康平台。

资料来源：根据公开资料整理



>> 植物蛋白饮料具有增长潜力，这是可口可乐收购粗粮王的重要原因。

可口可乐找出路

面对销售业绩数据的持续惨淡，可口可乐正在尝试用并购的方式扳回一局。

文 | CBN记者 郭苏妍

粗粮王饮品由于可口可乐的收购打响了品牌知名度。

4月17日，可口可乐中国公司突然宣布以4亿美元现金全资收购厦门粗粮王饮品科技有限公司100%的股权。该公司为香港上市公司中国粗粮王饮品控股有限公司旗下的全资子公司，在国内并不知名。这与厦门粗粮王的销售渠道有关，其共14种规格的“中绿粗粮王”品牌饮料主要在全国31个省市的地方超市及杂货店销售，覆盖部分商超和餐饮渠道。

可口可乐在对外发布的公告中宣称，此次收购行为符合可口可乐长期以来着眼于为中国消费者提供多样化饮料选择的发展策略。有分析师指出，由于面临碳酸饮料市场的大规模缩水，扩展产品品类是可口可乐不得不采取的一种做法。但更重要的是，随着消费者对健康饮品的需求增强，植物蛋白饮料在饮料市场中的占比逐年提升，正上升为热门品类。

市场调查公司英敏特 (Mintel) 早在2013年的一份报告中明确指出中国消费者开始选择更健康的饮料代

替碳酸饮料这一趋势。中国国家统计局发布的数据显示，2013年中国含乳和植物蛋白饮料行业收入为895亿元，同比增长19.54%，2014年上半年，含乳和植物蛋白饮料在整体饮料行业中的占比为17%。

蒙牛、汇源果汁、娃哈哈等国内饮品生产商均在2014年推出了植物蛋白饮料产品，加剧了该细分市场的竞争。而绿豆、红豆、核桃等多种口味的植物蛋白饮料是厦门粗粮王的主打产品，其母公司中国粗粮王还曾向媒体透露计划推出新的高纤维燕麦饮料系列产品。“植物蛋白饮料作为一种天然蛋白的补充品，具有得天独厚的优势。此外，植物蛋白饮料有潜力作为一种更为健康的选择，打入运动饮料市场。”英敏特高级研究分析师张一告诉《第一财经周刊》。

碳酸饮料市场增长放缓蔓延到了全球范围内，这让可口可乐的业绩蒙上了阴影。根据可口可乐发布的最新财报显示，2014年该公司净营收459.98亿美元，比2013年的468.54亿美元下滑2%；而归属于该公司股东的净利润仅为70.98亿美元，比2013年的85.84亿美元下滑了17%。

这股难以逆转的浪潮从2005年开始席卷美国，可口可乐相继展开了一系列并购以挽回局面，涉及范围包括果汁、饮用水和其他非碳酸饮料生产商。扩大业务种类和产品线是对抗竞争对手的有效手段。因此当这一趋势波及至中国，可口可乐仍旧打算采取同样的做法。

事实上这并不是可口可乐第一次尝试跨国并购中国饮料生产商。早在2008年，可口可乐就曾尝试花费24亿美元收购汇源果汁，如果收购成功，将在很大程度上强化其在非碳酸饮料领域的业务。但该收购申请最终于2009年在审批过程中被中国商务部以抑制国内企业在果汁饮料市场的竞争力和影响中国果汁饮料市场有效竞争格局为由拒绝。

那场失败早有预兆。1994年曾风靡全国一时的国宴饮料天府可乐在与同样身为外资饮料巨头生产商的百事可乐合资之后，对处于萌芽时期的中国饮料市场造成了毁灭性打击，健力宝、乐百氏、非常可乐等几十个国产饮料品牌不久之后纷纷退出消费市场，最终形成可口可乐、百事可乐、康师傅、娃哈哈等几家独大的局面。

与当年24亿美元收购汇源果汁相比，此次以4亿美元收购厦门粗粮王显示出了可口可乐在选择方面的谨慎。但截至目前，双方还在按照相关程序向有关政府部门申报并等待审批。■



联系编辑：linzhongmin@yicai.com



>> 柳传志从两年前就开始筹划联想控股上市的计划，如果IPO成功，他将有机会获得更多的资金发展消费品和金融服务产业。

联想控股做对了什么

以产业经营奠基资本能力，再由资本运营反哺、撬动、扩大产业，是联想控股成功的关键。

文 | CBN记者 高松

“联想控股在2015年如果能够整体上市，我的职业生涯就面临一个很好的句号。”柳传志曾说。

4月15日晚，联想控股向香港联交所提交首次公开发行申请及招股材料，拟募集20亿至30亿美元。这不仅预示“IT教父”退休前“最后心愿”即将达成，也有望成为今年亚洲最大的IPO之一。

近3年，联想控股的营收和利润都保持着较好的增长率。2014年总收入达到2895亿元人民币，年增长率为13.1%；净利润为78.2亿元，年增长率为34.8%。

“联想控股无论在实业布局还是在投资业务，都做得比较完善。”投中研究院高级分析师宋绍奎对《第一财经周刊》说，“在化工、农业等领域，也都做了非常好的铺垫，目前处在向上发展的趋势。”

从单一的个体公司发展到横跨10多个产业的多元化集团，联想控股在3次转型时都踩对了点。

2000年，联想开启了从单一IT商业模式向多元化的转型，柳传志研究过美国通用（GE）公司的成功后，得出结论：多元化成功与否在于组织架构和产权结

构。“控股公司无非是投资者，让子公司成为真正的主人”的理念，令联想控股避开了国有企业公司私有化的危途。

“联想此次转型一定程度上实现了混合所有制，产权清晰，且持股方式不激进，最大股东还是中科院。”环球律师事务所律师阮文俊对《第一财经周刊》说。

同时，联想开始进入财务投资领域。联想控股旗下的君联资本、弘毅投资和联想之星等大多始于那一时期，它们覆盖了整个投资业务链条，并且有着一致的投资思路。

弘毅投资总裁赵令欢曾在一次采访中表示，他更看好中国未来发展两个原动力：城市化和消费升级，并关注由此衍生的农业食品、现代服务等领域。这恰好和联想控股未来的产业布局相呼应。

在多元化战略后，2010年联想控股便着手布局能源化工、农业与食品、物流和金融等更广泛的领域，向大型综合企业转型。“出身IT产业，打造了稳定的基石，集聚了企业经营管理的能力，加之以资本配置，兼并、收购、重组或分立组合其他企业。”世铭投资合伙人任重对《第一财经周刊》说，联想控股将企业经营能力和资本结合到一起，令联想逐步发展出如复星系、德隆系一般，堪称联想系的众多子公司。

颇具特色的是，联想控股在某一行业的投资，并不是单向度分散风险，而是希望垂直整合上下游企业。以金融服务业为例，就有汉口银行、正奇金融、拉卡拉和联保投资等企业，覆盖城市商业银行、中小企业融资业务、互联网金融和保险服务等等，达到协同效应。

柳传志从2013年就开始筹备联想控股的上市，计划在2016年之前完成IPO。在这个时间点递交招股说明书和其主要产业发展放缓有关。

“在联想2014年的总收入中，来自IT和房地产的收入占了绝大部分，这两部分继续快速增长都有一定难度，”任重表示，“在这个阶段上市，用所融资金把其他板块做大，是很聪明的做法。”

此外，作为即将整体在港上市的公司，如今的联想已经擅于运用战略投资和财务投资两种模式相结合，未来在资本层面的运作也会更加顺畅。

如果上市成功，以其体量必然面临船大难掉头的挑战，能否做好市值管理是业内对其未来发展的关注点。众多板块的布局是否和整个经济发展匹配，侧重资源的多与少，都需要市场的检验。■

联系编辑：linzhongmin@yicai.com

联想系企业的产业布局



IT



房地产



金融服务



农业与食品



现代服务



化工与能源材料



财务投资



财务投资

资料来源：根据公开资料整理

光明食品集团经过2007年至2009年的内部资产整合后，对标央企食品巨头中粮集团，希望将自身打造成全产业链。2010年，光明开始发力收购业务，主要瞄准中国日益增长的进口食品市场，收购了一系列海外食品和乳制品公司。2014年对于香港万安的收购以及今年4月初披露的和良友拟合并的消息则对光明的产业链有补充效果。

涉及业务
饼干等小食品

2010.10

计划被收购方

UB

英国联合饼干

涉及业务
乳制品

2010.10

被收购方

Synlait

新莱得乳业
收购股权

51%

涉及业务
营养品零售

2011.1

计划被收购方

GNC

美国GNC

涉及业务
乳制品

2011.3

计划被收购方

Yoplait

法国优诺酸奶

涉及业务
零售业务、
餐饮服务、工业出口

2011.8

被收购方

玛纳斯食品

收购股权

75%

光明不光卖牛奶

2006年8月8日，由上海益民食品一厂（集团）有限公司、上海农工商（集团）有限公司、上海市糖业烟酒（集团）有限公司、锦江国际（集团）有限公司的相关资产集中组建。

光明巨无霸 是如何诞生的

海外食品企业以及和光明自身产业链形成补充的公司是其收购兼并的目标。

文 | CBN记者 郭苏妍

制图 | 徐春萌 金迪

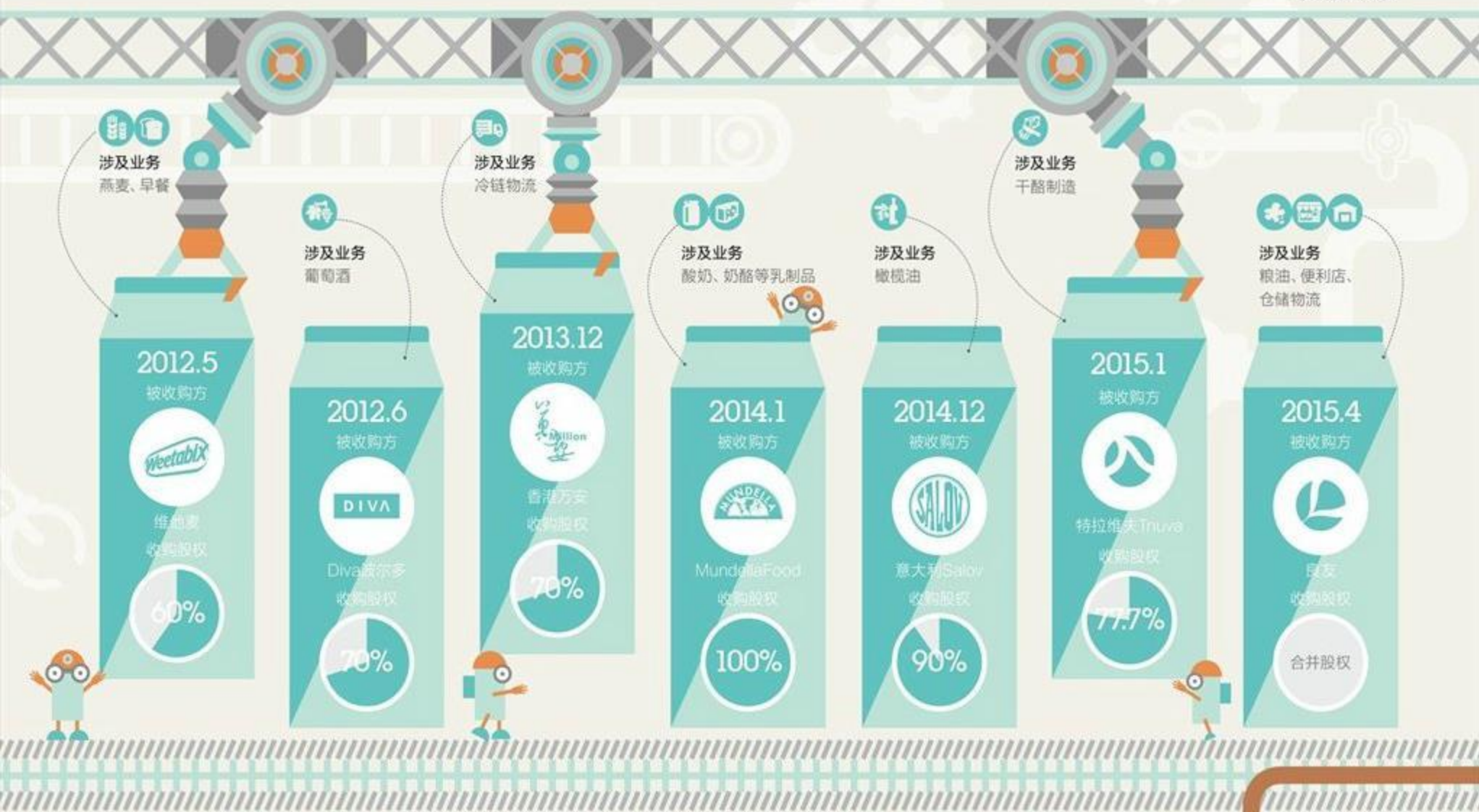
合并良友后，光明在粮食产业和便利店行业会有大收益。光明米业的小包装米在上海市场占有率已稳居第一。若再将良友集团旗下的粮油米类品牌整合进来，将成为上海粮油产业巨无霸。同时，良友拥有505家同名便利店，合并之后，光明在上海的便利店数量将占到整个市场的将近一半。

光明乳业

市场份额

7.5%

乳业



这项技术挽救了USB?

无线技术可能仍然是大趋势,但USB Type-C的出现及日益流行显示出,这一“传统”技术也在求变并更关注用户体验了。

文 | CBN记者 李嘉文

制图 | 彭奥



扬言要打败苹果的视频网站乐视,4月14日终于推出了自己的3款智能手机。抛开这场“革命”是否能够实现不谈,乐视的3款手机在设计和配置上倒真有些对标苹果的意味——比如,它们均采用了USB Type-C接口。

一个多月前,苹果发布的最新12寸MacBook和Apple Watch正是使用了这种USB接口,它融合了电源、USB、显示屏、HDMI以及VGA接口。该接口长0.83厘米,宽0.26厘米,比传统的USB接口小很多,很适合以轻薄和便携为卖点的电子产品。最新这款MacBook重量仅0.92千克,比苹果Air系列中的MacBook Air 11寸笔记本还轻了0.16千克。

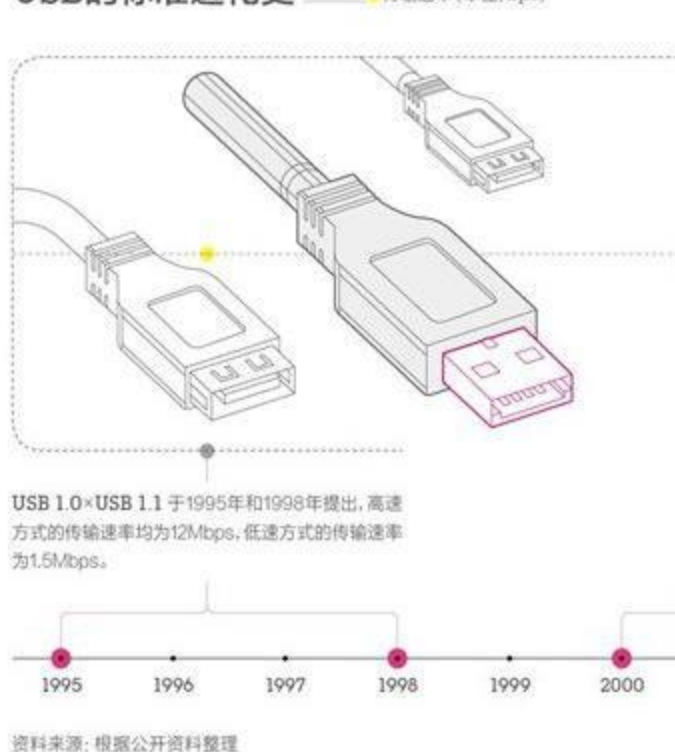
当然,Type-C的优势不止于此。同iPhone 5和iPhone 6上所使用的苹果自己研发的Lightning Dock接口一样,它也没有正反方向的区别,即双面可插。同时,它还可以实现数据的双向传输,也就是说,用户不仅可以用配备了这款接口的笔记本为移动设备充电,也可以利用其他设备为这台笔记本充电。

最重要的是,它传输数据的速度更快。理论上,Type-C接口的最高传输速率为每秒10Gbps,传输速度相比前一代的USB接口标准提高了一倍。

“这就好比以前USB连接线上端接了一支水管,而现在接了两支,上下端打通,这样传输数据的效率也就提高了。”微星全球产品经理黄祖沛对《第一财经周刊》说。微星是台湾的一家主板及显卡生产厂商,已经推出了多款搭载USB Type-C的产品。

USB Type-C是USB 3.1标准下的一种接口,该标准于2013年12月3日诞生。其实这一标准下,还有另外两种接口模式:Type-A及Type-B。其中,普遍被称为Micro-B的Type-B接口,已是目前市场上应用最广泛的一种,大部分安卓手机都是采用这种接口。

USB的标准进化史



彼时,3.1标准的推出者USB 3.0 Promoter Group仅发布了Type-C接口的设计渲染图,直到2014年8月才准备好进行大规模量产。

第一款使用Type-C接口的设备是2014年11月问世的诺基亚平板电脑N1,不过,这一特别的配置在当时没能引起外界足够的注意。

这可以理解。虽然USB这种存储、传输设备已进化到3.1时代,但每一代USB技术的升级几乎都仅仅聚焦于传输数据速度的提升上。

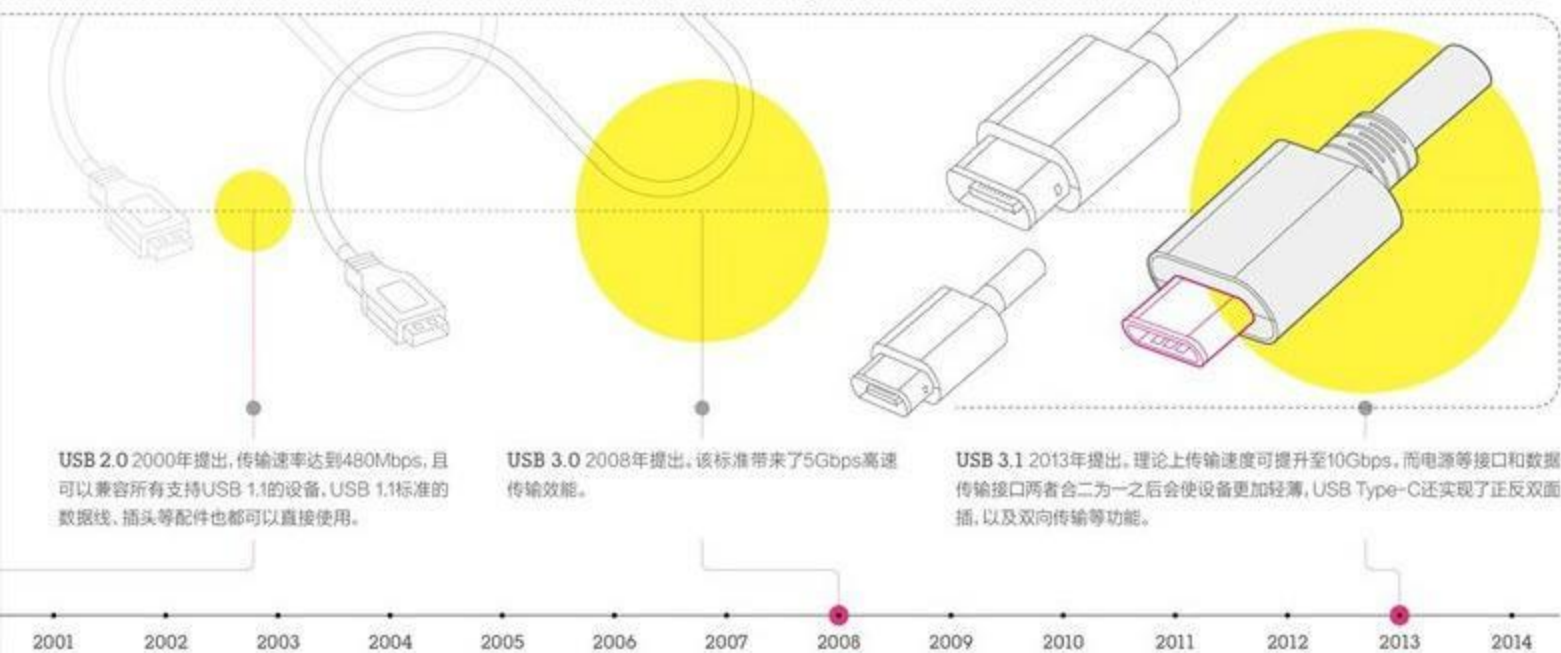
继1995年首个USB标准诞生后,如今的USB设备的传输速度,已从最开始的以Mbps为单位,发展到了现在的以Gbps为单位。2008年诞生的USB 3.0标准,高速传输效能就已达到5Gbps,即每秒能传输640兆的数据。

然而,尽管数字上的变化体现得很明显,对于一直使用USB的普通用户来说,体验升级的感受恐怕并不是那么强烈。

而且诸如蓝牙、NFC、Wi-Fi Direct、AirDrop等等传输技术,其无线、便携等特性,以及由此带来的使用场景的延伸,或许比USB单纯的速度提升能让用户兴奋得多。

虽然上述技术目前在传输数据的速度上还无法与USB相比,但这并不足以保证USB不会被很快淘汰。

2012年9月,苹果发布的全新Lightning Dock接口是一个转折点。在苹果的众多产品发布会中,它并不起



眼,但更轻薄的接口尺寸、正反双面插等特点却对USB这种有线传输技术的升级方向有了些新的启发。

这些新功能并不是什么革命性的,却在很多细节处直接针对用户的痛点。比如正反双面插,在技术上,它仅需要在接口内部的上下端都使用相同的触点。而这一改变,却能给用户带来更多的方便,他们无需再注意接口的正反——如同锁孔老是插错钥匙容易造成锁芯的磨损一样,电子设备上的接口也是如此。

有媒体评论,如果没有Lightning Dock接口,恐怕很难有公司会热衷于USB Type-C——即使它在功能上做了进一步的升级。Type-C的支持者包括英特尔、微软等公司,而现在,苹果也加入到这个阵营中,这也使Type-C终于引起了更多人的兴趣。

相比Lightning Dock接口适配性不强的劣势,Type C正尽可能地实现整合音频、视频等所有接口的功能。今后,或许各种运动装置甚至包括一些潜水装置都有可能采用Type-C接口。

此外,电源充电效率的提升也是一个改进方向。“USB 3.1的应用可以让手机充电时间缩短到原来的1/2或者是1/3。”黄祖沛说。

Type C的这些新功能加上传输速度的进一步提升,会让人们对未来的USB多一些想象:人们在上班路上,可以通过公共网络将高清视频下载到手机上;当这些影音资料越来越多的时候,就可以用Type-C连接线

将这些资料导入到PC、平板电脑等各个设备上。

由于受到设备本身的限制,Type-C现在的实际传输速度只能达到理论值的8成,大约是8Gbps。但微星等推广者相信,未来,实际传输速度与理论传输速度会不断接近。

“这两年,我们一直在产品层面观察着USB的发展动向,也一直在等待USB Type-C的进一步完善。其实早在一年半以前我们就在产品上预留了这一技术的位置了,所以现在我们可以很快地进行量产。”微星全球行销经理张博雯对《第一财经周刊》说。

更何况,固态硬盘这样的存储装置的价格越来越低,使USB Type-C还具有成本优势,也让越来越多设备选择搭载这一接口成为可能。

当然,微星等推广者也承认,无线技术也许仍然是最终的大趋势。苹果就正在同时布局众多的无线解决方案。不过由于现阶段无线传输速度不稳定,容易受到外界环境的影响和干扰,在相当长的一段时间内,它还是无法在充电、高速数据同步以及高品质的音频输出等方面替代USB这样的有线传输方式。

而从另一角度看,USB这一“传统”技术终于开始积极地自我变革,没准还会起到激励无线技术加速发展的作用——如果终究不能避免被淘汰的命运的话,至少,人们今后也会多几个怀念USB的理由。■

Fast 快公司*

主编 | 董晓常 高宇雷



消除建筑盲点 / 快公司

61



让小鱼在家 / 创业

64

49天, 变成英雄

35个学生从全球各地来到硅谷, 接受一场为期49天的密集训练, 这是Draper University创始人Tim Draper给年轻人准备的课程。他认为基本的创业精神是可以培养的。

文 | CBN记者 李蓉慧

马静是个看起来精力无限的人, 特别是说起自己的创业项目以及在Draper University的经历时。

这个长发女生毕业于广州的中山大学。用她的话说, 自己是从小学到大接受传统教育、考不好就会伤心的标准“好学生”。但到了大学, 她突然有点迷茫, “应试教育是你知道下一步要做什么, 但是到了大学以后才知道世界上有很多路可以选择。”马静说。

当时主修经济学的马静选修了计算机, 认识了一群会编程的朋友一起做些项目。

马静算是从此迈进了技术行业。毕业后她在中国移动总部做了一段时间与语音识别技术相关的工作, 随后她加入了创业公司Face++。现在她自己创业——项目叫做厅客, 简单来说, 是个按需提供服务的平台, 类似美国的Thumbtack、TaskRabbits。

她所说的“那时候的自己”是指做事情会先想很久再行动, 有些犹豫。“比如厅客最早的时候想做的是基于小商户的支付硬件, 和微信打通。但后来发现这个需求不强。”她说自己把时间花在了分析和计划上, 但就是没有真正去做。“其实当时遇到硬件走不通的问题应该先把产品做出来再迭代改进, 在自己拥有的资源的基础上立即行动。这是后来DU (Draper University) 教会我的。”

马静觉得Draper University的经历改变了她的很多看法。

第一次听说Draper University是在2014年秋天, 她去参加了一个行业活动。当时她对台上的演讲者并不熟悉。她只知道这个人在硅谷很有名——他来自投资世家, 投资过包括百度、雅虎在内的技术公司, 并且自己创办了一个学校, 他想来中国找些人去那里上课, 把他们变成英雄。

演讲者就是Tim Draper——跟美剧《广告狂人》里的Don Draper没有什么关系。

如果对这个名字不太熟悉, 那你可能需要重新了解一遍硅谷的历史。Tim Draper的祖父William Henry Draper Jr.在1959年创办的Draper, Gaither and Anderson被视为西海岸第一家风险投资公司, 他的父亲



01



02



03

William Henry Draper III创办了Sutter Hill Ventures, Tim Draper自己则创办了后来的德丰杰风险投资(DFJ, Draper Fisher Jurvetson),他先后投资过Hotmail、Skype、百度、雅虎等公司。

换句话说,Draper家族的历史,与硅谷的历史交织在了一起。

2014年年初, Tim Draper宣布他本人不再负责德丰杰的日常管理事务。这个从1985年创办的投资机构是Tim Draper前半生的主要成就之一。他在宣布这个消息的时候对媒体说,从此以后,他要专心做自己的Draper University。

如果你来硅谷,驾车从旧金山一路向南——传统意义上的硅谷是从旧金山往南一直到圣何塞,途中有个城市叫做San Mateo, Draper University就在San Mateo的市中心街上。

这座学校很好辨认。首先,你远远就能看见它, San Mateo并没有什么高楼, Draper University就是这里最高的建筑了;其次,几乎每个路过的人都会被学校门口的两张人物照片吸引——史蒂夫·乔布斯和艾伦·马斯克。

推门进去,一层的地板上通常摆放着各种颜色的“懒人沙发”,上课和交流用的白板,和几套桌椅。Draper University首席运营官Carol Lo告诉《第一财经周刊》,这里是上课的地方。

门外是游泳池。这里就像个普通美国郊区房屋的后院:花草树木,游泳池。不上课的时候,学生可能会在这里开Party。

隔着一一条街是DFJ的办公室。这里的环境很“混搭”,也算是Draper Ecosystem的实体——一层是一个Co-working Space,也叫做Hero City,是个创业孵化器,同时也接受外来的创业公司以桌子为单位租工>>>

01 Draper University的一层更像是一套大房子的客厅,方便学生之间的交流。

02 Tim Draper告别了风险投资的工作之后就全心投入了这所大学的运营。

03 来自不同国家的学生会在一个小组里完成培训。

66

这个想法最早叫做Pilot Program, 具体内容类似现在的Draper University, 从2012年开始招生。

99

位用。

二层是DFJ的办公室——虽然它看起来不太像个严肃的风险投资公司的办公室——墙壁被超人图案的涂鸦填满了。Carol Lo介绍说, 这是漫画《蜘蛛侠》的创作者Stan Lee专门为Draper Ecosystem创作的。其中一个超人的图案, 你能一眼就辨认出来是Tim Draper的卡通形象。

还有个地下一层——Tim Draper的儿子Adam Draper也是个投资人——这里是Adam Draper自己创办的Boost VC, 一半是Boost VC所投公司的共享办公室, 一半是个活动区, 有时候这里会举办Demo day。Adam Draper执着地相信比特币是“Next Big Thing”, 所以他的Boost VC接受的公司全部都是与比特币有关的。

这个想法最早叫做Pilot Program, 具体内容类似现在的Draper University, 从2012年开始招生。当时Tim Draper叫上自己认识了10多年的Andy Tang (当时在DFJ任职), 让他负责Pilot Program, 不过他也意识到自己需要一个对教育更有经验的人。

Carol Lo就是在此时加入的。“我认识Tang, 听说他们在做一个学校, 想让我去, 我当时觉得不可能吧, 我在伯克利这样一个知名的学校里工作, 为什么要去加入一个个人创办的不知名的学校呢?” Carol Lo说。

对方为了说服她, 让她先来看看Draper University是如何上课的。“我去旁听了几节课, 了解了Tim Draper的理念是建立一个务实、活泼的环境, 让想创业的人了解创业过程中的一些元素。”Carol Lo从小在Mountain View长大, 对Draper家族略有耳闻。于是她辞去伯克利的工作, 加入Draper University担任首席运营官。她的工作是让这个短期培训项目, 像一个真正的学校那样运作起来。

当然, 马静在报名的时候并没有想到这一切。她按照Draper University的要求填了申请表, 通过了一个视频面试。她更没想到的是, 自己第一次和Draper University打交道是和他们讲价——她希望拿到更多的奖学金。

Draper University在自己的网站上注明学费9500美元, 包含学费、住宿和每天的早餐, 同时提供奖学金。

根据《第一财经周刊》的了解, 几乎每个学生都会拿到一定数额的奖学金, 这个数字在3000美元上下。马静申请的晚了一些, 当时她还不知道自己能拿到多少奖学金, 所以给Draper University的工作人员发邮件沟通, 她没想到的是, 她提出的要求对方都同意了。

“我的理解是, 其实Draper University的理念就是让你打破常规, 我自己申请奖学金的这个过程可能正好符合他们所认为的, 你可以争取更多。”马静说。

密集的硅谷式培训这就开始了。

马静和其他“同学”一起住进了Draper University的学生宿舍, 这一期的学员有35个人, 一半是美国人, 一半来自美国以外的国家。其中有4个中国人。前几个星期里, 他们先上了一些基础课程, 比如编程、设计、市场营销、法务等等, Draper University会请相关方面的创业者来讲课。每天从早上8时到晚上9时, 几乎没有时间休息。

从第一天起, 他们就被分了组——每组6到7个人。马静自己觉得这个分组的规则是保持多元化。比如她的组员包括4个美国人和1个俄罗斯人。

他们可以自由组队做一些小项目。每天上课之余, 可以选择在对面的Hero City做自己的事情, 也可以去楼上找DFJ的投资人聊天。

马静在后来的课程里发现这里的很多事情都遵循着“打破常规”的理念。“比如Tim正在给我们上课的时候, 会突然把他面前的椅子踢倒, 说不定非要谁站着谁坐着; 如果大家一起做一个项目, 你做得最好或者做得最差他都会鼓励, 因为他觉得做得平庸很容易, 做得最好和最差肯定是用不同的方法导致的。”

和马静同期来的中国学生张博文, 说自己在这里觉得最挑战的不仅是每天从早到晚密集的上课, 还有一些奇奇怪怪的训练, 并且都是“突然袭击”, 学校里的人只会大概告诉你下周的计划, 但对于具体做什么并不会提前透露。

这些奇奇怪怪的训练包括: 在一天之内, 去旧金山找个工作; 去Caltrain站(连接旧金山和圣何塞的小火车站)找一枚特别的硬币; 去街上找一个80岁以上的女性合影等等。

张博文说他之前根本没想到Draper University会准备这些“课程”, 或者说“任务”。“我当天还真的找到了一份工作, 实际上Draper University给的这些任务并没有个标准的模式, 它就是想看你的应变能力和创造力。”他的同学王雨舟回忆说: “比如当时找女性合影,

有个组就在地上画了一个80+, 让他们组的一个女生站在旁边拍了一张照片。就是用另一种方式来表达和一个80岁以上女性合影的意思。”

“总之就是觉得每天都过得充满挑战, 很有意思, 同时也有点胆战心惊。”马静和张博文都这样说。

实际上一开始, 他们和其他同学, 特别是自己小组的几个人并不熟悉, 也没有感觉到所谓的团队精神。马静对组员的印象是散漫, “有时候他说他上楼去拿个电脑, 人就不见了。”

这类状况是到了后期才发生了本质变化的。

来这里的學生都听说过这么几件事: Tim Draper会请艾伦·马斯克这样的硅谷知名创业者来给学生上课; Draper University会给学生提供导师, 专门针对每个人自己在真实生活里的创业项目做指导; 你不知道什么时候, Draper University的工作人员会突然说, 打包准备好, 下周就是荒野求生项目了。

马静他们这期没有碰上艾伦·马斯克, 她印象最深的是一个叫做Andrew Chung的投资人的演讲。Andrew Chung是硅谷最出名的风投之一Khosla Ventures的合伙人。

“Andrew Chung是华裔, 可能本身有一些亲切感。他跟我们讲了他从哈佛毕业后并没有按照世俗所定义的标准去投资银行, 而是去了一个普通的公司。因为喜欢唱歌, 他有段时间还参加了香港的歌手比赛。就是说, 他在很多时间节点上并没有去做别人期望中的事情, 而是做自己。”马静说。

除了上课, 私下里Draper University会给学生安排导师, 单独交流。Andrew Chung就对马静的“厅客”提了些自己的建议。“他手把手地帮我改我的PPT, 告诉我风投界怎么看问题, 风投关心的点是什么。还有他在美国看过的类似的项目的失败案例等等。”马静说, “我觉得Draper University是根据学生的背景来安排有相关经验的导师。可能不一定每个导师都对你所在的领域很了解, 但是有些基本的东西是相通的。”

接下来就是荒野求生了。

马静和张博文都说, 荒野求生是这7周学生生活的转折点。对荒野求生的意义究竟是什么这个问题, 他们俩的回答差不多: 首先, 它看似是一场野外活动, 但后来回忆起来都像是模拟了真实的创业场景, 比如你需要靠谱的同伴, 比如你永远不知道下一秒会发生什么; 其次, 与其说是一场体力的考验, 为期一周的荒野求生更像是一场精神拉力, “它就是挑战你的极限, 过



去你以为你绝对做不到的事情, 其实你真正去做了, 也没什么困难的。”马静说。最后, 他们都认为, 前几周里相互并不熟悉且感觉散漫的队友们, 在这周之后都变成了亲密的朋友。

简单来说, 这场荒野求生由Tim Draper亲自带队, 把学生们带到旧金山北边的一座山里露营。只不过和普通的露营不同, 他们的工具和食材有限, 并且所有人需要随时待命, 在宣布任务之前, 没有人知道下一步要做什么。

这有点像真人版的The Amazing Race。在出发前, Draper University给学生每人发了点钱, 让每个小组用这些钱去买够小组5天的食物。

>> Tim Draper本人和他的家族在硅谷风险投资领域都有很长的历史。

>>

张博文记得，第一天出发时他们先走了16公里。美国人有徒步旅行(Hiking)的习惯，所以美国队友们显得比较轻松。即便如此，16公里结束后，他们本都以为可以安营扎寨了。“结果走到一个河边，Tim说热身结束，我们现在正式开始。”张博文回忆着当时的情形，“刚才16公里是热身，我们接着又走了大概32公里。”还有个晚上，学生们原本以为可以睡觉了。结果突然被叫起来说，现在马上要出发去另一个地方，每个人可以带一样东西。马静不知道这是要去做什么，她看到同学们有的人拿了一块小毛巾，有的人拿了指南针。

他们被带到了一个“没有星星没有灯，睁眼闭眼都一样黑”的地方。到这里后，Tim Draper给了每个小组一个指南针，告诉他们要自己去找路标才知道要往哪儿走，至于路标在哪儿，提示是经纬度。

“我那时候就是内心和眼前都是一抹黑，完全不知道下一步在哪儿。”马静说。

她还算比较幸运。这时候组员中有人跳出来说自己有过荒野求生的经验，会用指南针，并教其他人用自己的步子来丈量距离，每个人尽量拉着手朝着一个方向以防走丢，如果发现走错了再一起返回重新找路。

“那个时候就只能相信队友，除了往前走，你什么都不能做。其实这和真实的创业很像，你可能知道终点在哪儿，但是你不知道路在哪儿，Tim Draper喜欢说‘Do it’，我觉得这句话的意思是在你拥有资源的前提下去大胆做事。”马静说。

别的小组可不像他们这么幸运，有的团队发生了争执，有的不会用指南针。

当他们到达终点时，发现是一个山顶。Tim Draper告诉他们，今晚就睡在这里。

这时马静才知道刚才让大家带一样东西的意思。在气温零下的山顶，这些人几乎什么都没有带，为了取暖，只好大家抱成一团睡了一夜。

“它让你知道什么事情都有可能发生，你能做的就是变得强大和做好准备。有时候你会觉得这件事儿很难，实际上没那么可怕。当时我想这样睡一晚上第二天不会冻感冒吗，结果第二天没人感冒，顶多就是精神不太好。”

每期的荒野求生时间会有所调整，内容也不固定。Carol Lo告诉《第一财经周刊》，下一期Draper University会有电视台全程跟着拍摄，此后课程内容也都会有调整，不会让学生来了完全知道要做什么，否则在Draper University的这趟探险就失去意义了。

这些课程是Tim Draper本人设计的。他告诉学生，课堂以外的东西汇集了他自己这些年来所看到的创业公司的成长历程、可能会遇到的困难等等——他把这些变成了普通意义上的课堂+实际的培训。

早前接受媒体采访时，Tim Draper说创业者在学校里学到的东西和真正的创业环境之间存在一个断层，创业或许并不能被直接教会，但是创业所需要的精神和思考方式是可以训练的。这是他创办Draper University的初衷。

实际上Draper University也是Draper Ecosystem的一部分。从2012年第一期到现在，Tim Draper已经初步搭建起了他想要的Draper Ecosystem的结构。从面向18至28岁创业者的Draper University，到可以作为这些毕业生的出口之一、同时也是孵化器的Hero City；一个为期两周的Executive Program，针对大公司管理者的创新管理培训；VCx——一个为期一周的邀请制进修班，邀请想做早期天使投资的人来DFJ学习。创业者、大公司的准创业者、早期投资人加上原本的DFJ，Tim Draper想建造一个自己的创业网络。

“Tim相信未来在全球各地出现Mark Zuckerberg这样的人的概率是同样的，他希望在这样的人出现并创建下一个Facebook之前先发现他们。”马静说。

Tim Draper会对自己认为不错的学生投资。张博文就是其中一个。他正在做一个叫做馒头商学院的项目，目标是做中国的Draper University，同时也可以帮Draper University在中国的事务牵线搭桥。在他离开Draper University以前，Tim Draper同意投资和合作。

马静则是请Tim Draper做厅客的顾问。厅客已经拿到了天使轮的融资。“如果Tim有兴趣投资，可能就是在我们融A轮的时候加入。”马静说。

3月初，这一期Draper University的学生就各自回到真实的生活中去了。

马静回到北京以后很快就和整个团队分享了自己 在Draper University的经历，她着重强调了荒野求生的那部分。她说就是那段经历让她深刻地感觉到团队的力量。“在DU的小组，我觉得就是要么大家各自做出成绩来互相加分，要么就是散了。”

她认为自己颇为果断地调整了团队，希望每个人在自己的位置上功能最大化。最近他们的产品——厅客准备上线。她说自己每天很忙，但自己变得“更快乐地努力工作”。■



>> 蓝色星球董事长陈根宝(中)希望通过技术提高建筑行业的施工和管理效率。

消除建筑盲点

将全球通用的技术方案本地化,蓝色星球正在向建筑业兜售它的理想——彻底实现城市的数字化。

文 | CBN记者 郭苏妍 实习记者 江敏

图 | roy

利用手机地图或车载导航找到目的地早就不是什么新鲜事了,在地理信息技术成熟发展的今天,你可以轻松到达一座购物中心、一幢写字楼、一所学校,或是一家医院。但进去之后呢?

你往往会在购物中心的的不同楼层看到标示有商铺信息的平面图——一种由建筑施工图简化后用于单楼层导航的信息图。但导航的过程并不轻松,找到目标商户的门牌数字后,要在平面图中找出数字所在的具体位置,然后根据你所在的地点,再判断接下来行走的方向。

换句话说,建筑物内部是当前地理信息技术数据采集过程中的盲点。室内定位和导航长期以来都是让建筑公司、开发商和物业管理公司头疼的大难题。由于室内设计以往最广泛采用的CAD图纸是平面图,多层立体的空间无法在平面图中得以展现,也只好被迫单独分

割开来。

蓝色星球目前正在做的事,正是把3DGIS(三维空间地理信息系统)和BIM(Building Information Modeling)技术结合起来,让这些不彻底的信息盲点一一消除。“几年前国内就开始谈数字城市的建设,但地理信息技术是对自然环境的数字化,而实际上建筑空间才是城市里最大的地理空间。如果建筑空间没有实现数字化,‘数字城市’就是不彻底的。”蓝色星球董事长陈根宝说。

过去几十年中,美国、日本等发达国家早已开始广泛使用一种有效的替代方案——建筑信息模型BIM。它通过人工收集的数字信息仿真模拟建筑物的内部模型,直观的三维图纸为室内设计、施工、管理带来一系列便利。

2012年,BIM的应用在国内尚处于起步阶段,尽管一些建筑公司开始主动购买BIM软件,但使用成果并不理想。一方面,不同的BIM软件功能不同,有些用于设计,有些则用于追踪管理,缺乏一整套完整的解决方案。另一方面,BIM软件被国外公司垄断,但大多数国外建筑物的体量并不大,而当把BIM软件应用到国内几十万立方体量的工程中时,打开一张完整的BIM图纸都相当困难。

陈根宝从这种“水土不服”中看到了机会,并>>

66 下半场

信息技术发展这么多年，对制造业和其他行业的贡献是巨大的，唯独建筑行业的信息化是走在后面的。

99

于同年创立了蓝色星球，专门为国内客户提供BIM应用解决方案。

陈根宝从1980年代中期就开始从事与卫星遥感相关的工作，2008年接手一家做视频监控和无线移动的海九运通用有限公司后，很快就对主营业务方向进行了调整，蓝色星球是根据调整分离出来的子公司。他对地理信息和城市数字化有一套自己的判断。

简单来说，消除这些信息盲点带来的最大好处就是可以大幅提升施工过程和物业管理效率。当建筑物遭遇停电故障时，传统的电路维修方式是拿着图纸查找某一楼层的配电盘在哪里，保险丝在哪里。如果管理人员或维修工人不熟悉该建筑，就只能顺着图纸逐步寻找。配电盘到底在东边还是西边，走到哪个位置，他往往需要花费至少15分钟的时间来确认。

而蓝色星球的工作正是为其建立起一套系统，该系统用几秒钟的时间就能够指出配电盘的具体位置。找到配电盘之后，如果发现闸刀有损坏，通过扫描二维码或后台查询，系统就能告诉你闸刀是什么品牌的哪一款产品，什么时候安装上去的，以前有没有出过故障。大到一架电梯，小到电梯中的一颗零件，都能从系统中找到对应的信息。

但要把它变成一门生意，陈根宝做了不少前期的铺垫工作。蓝色星球成立的前两年，他带着公司工程师和销售员参加了大量的智能消防、智能楼宇、智能交通等行业展会。陈根宝负责解释蓝色星球的具体业务职能，工程师与销售负责与同样参与展会的不同公司和机构接洽。前期的许多业务都是通过这种方式逐渐积累起来的。

但要真正把蓝色星球自有平台上的软件和服务卖出去，刚开始还是得做一些妥协。例如在某一年的智能校园展会上，陈根宝发现校园内做监控、做资料档案登记等日常管理工作的系统皆来自不同的公司，这意味着学校本身不得不去嫁接和适应5至6个技术管理系统来维护校园的正常运行。陈根宝做了一件事，就是跟校方提出把所有这些系统全部接到蓝色星球的第三方平台。

在2012年成立初期进行了大量的技术架构搭建之

后，陈根宝基本上已经将蓝色星球建设成为集结了全球大多数BIM软件应用的第三方平台，除了适应国内大体量的建筑结构设计、施工和管理的工作，其实际应用的范围也要比单纯的一座建筑物广泛得多。陈根宝决定为拥有不同需求的公司方提供定制化的BIM解决方案。

上海地铁12号线是蓝色星球不久前完成的一个项目。由于该地铁线路的四站三区间延伸段经过上海市中心，地面上的高楼和历史建筑等都会对施工过程中的土地安全造成威胁，道路坍塌是极有可能发生的状况。土地质量和地层检测工作因此极其重要。“如果前面是一栋危楼，而施工人员在地底下其实是无法准确判断自己具体是在哪个位置的。我们需要通过提前预警来告诉施工人员，前面就快接近危险地带了。”上海市隧道工程轨道交通设计研究院BIM工程师刘晓凤对《第一财经周刊》说。

在把这项工作交给蓝色星球时，该研究院提出了3个具体要求。在整体工程设计图能够进行三维浏览的同时，实现对静态数据的高效检索和定位，此外，对所有监测点、地下雨水电管、施工过程进行动态监测和数据反馈。整个项目历经4个月，根据蓝色星球上海12号线项目负责人张迅杰的说法，施工和管理效率因此提升了几十倍。

“整个区间设有3000多个地层损失率监测点，第三方检测公司每天都要收集报告上午与下午的两条数据信息，来帮助地铁施工和管理方判断哪些点超过报警值。但过去3000多个点你只能一个个慢慢看，并且需要一定程度的专业背景来认知比如x35这个点是在哪条路的什么位置。而要在一张CAD图纸中找到一个具体的点，至少需要花费15分钟的时间，”张迅杰解释说，“但在这个系统平台里，只需要定位排序就能把那些点排查出来，一共需要的时间也就几秒钟。”

建筑行业的一大通病是赶施工进度。一旦在具体操作中遇到问题，凭借蓝色星球目前几十人的公司规模，迅速调整和升级配套技术仍然是一大困难。例如施工过程中的数据采集还是需要依靠技术人员每天收集并做好数据之后再手动上传到系统中，“这种大工程量的信息采集可能还是需要更智能和自动化的程序来帮忙实现，要知道采集数据的工作需要由各家不同的公司来共同完成，而每一家每天的报表和单位形式都不一样。”刘晓凤找蓝色星球探讨过这一想法，在发现短期内不太可行之后，双方拿出了折中的解决方案——在尽可能不增加施工人员工作量的前提下，制作一张统一的表格来进行数

据采集工作。“如果时间足够长,其实对方也可以开发接口,用智能采集设备来完成这项工作。”她说。

一个事实是,建筑施工行业的人才积累近两年来已经遭遇瓶颈,“现在企业里具备一线城市施工能力的人平均年龄已经接近40岁,再年轻的人不愿意干这种活。如果这个行业再不采用新技术和新模式,整个行业将很可能后继无人。”在陈根宝看来,抛弃现场堆水泥砌砖头的传统施工模式,用新技术来提供具体施工要求的解决方案是必然趋势。蓝色星球的上海中心项目已经被政府层面拿来当做示范工程进行展示。由于上海中心的外围玻璃幕墙没有一块是相同的,在现场生产切割玻璃几乎是不可能完成的任务。蓝色星球为此提供了一个解决方案——运用BIM技术在工厂根据每一块形态各异的玻璃的具体信息进行生产,然后把提前制造好的玻璃直接运输到施工现场进行安装。

所有跨行业、跨领域涉及使用到的技术系统在项目结束后都会被添加进蓝色星球的平台中作为更新和补充。平台建设的深度和广度在一定程度上决定着这家公司的核心竞争力。对于整个行业来说,搭建这样的第三方平台并不具有太高的门槛。蓝色星球的优势在于做得早,要保持行业竞争力,它必须持续快速地走在竞争对手的前面。

为了尽可能扩大公司业务的应用范围,陈根宝还做过许多尝试,其中最为典型的便是上海浦东新区120急救项目。

“实际上蓝色星球早期来给我们做产品介绍的时候,主要采用的技术还是卫星遥感,并没有结合现在这个想法。尽管遥感地图分辨率比较高,绿化、湖泊都很清晰,他们想卖三维地图给我,但我觉得当时并不需要这个东西。”上海市浦东新区医疗急救中心信息科科长仲毅俊对《第一财经周刊》说。随着浦东和南汇两区的合并,急救中心用车的地理范围更广了,而南汇也有许多老式的居民小区,为整个急救中心的运作带来一定的困难,急救车的周转效率不够高,仲毅俊才又想到了蓝色星球。

蓝色星球帮助仲毅俊在南汇建立了一个示范小区,用于参考实际急救效率的提升程度。上海老式小区面临的一个普遍问题是,各个楼层的不同门牌号码分布十分复杂,而小区不同方位的门或入口较多,“有些小区的北门、东南门固定只给行人和非机动车通行,而有的门则是白天开晚上不开,如果我们单纯根据门牌号去寻找,急救可能就无法很及时。”仲毅俊解释说。

当一个急救电话打进120的受理平台,调度人员会根据地理信息平台上GPS定位的车辆配合地图进行整个浦东地区的急救调控,后台负责根据地图信息与驾驶员进行沟通。根据仲毅俊的要求,蓝色星球为其定制安装了一套三维地图系统,与其已有的二维地图进行衔接,避免调控过程中时间被地理因素无端浪费。蓝色星球最主要的工作是派一定数量的工作人员前往旧小区拍摄照片场景和绘制三维地图信息,但更多的时候,由于首次涉猎该行业,项目启动两年来,这家公司始终都在花大量的时间做软件调试,不兼容和网络延迟这样的问题也十分棘手。

但在整个项目上线后,以往从急救受理到急救车最终到达病人家中大致需要的15至20分钟,被缩短为13分钟。仲毅俊觉得这个结果是可观的。后来他把这样的做法同样用到上海车展这样的大型活动中,“当游客突发紧急状况,而又不熟悉场馆地形时,我们在电话中根据实时定位告诉他离他最近的是几号门,告诉他去那个门口等,然后我们再赶过去。”

面对复杂多样的项目,蓝色星球也经历过一段内部工作流程较为混乱的时期。由于公司规模并不大,目前员工人数也只有40多人,以往大部分的工作任务布置和交接都通过人直接对人的方式来实现,一旦出现单人脱节的情况,整个项目进程就会因此受阻。

为了让工作流程有章可循,目前蓝色星球已经完全采用纸面和建设OA系统来进行支撑。内部分工也更加明确,数据中心负责三维地图的拍照、模型处理,项目中心负责客户对接并弄清楚客户的具体需求,研发中心在及时更新、补充和升级平台建设以外,实行专业化管理。

尽管去年公司的收入不到2000万元,但陈根宝认为蓝色星球和国内的BIM市场正在迎来一个高速成长的时期。除了住房城乡建设部,国内多个省市也都在推进BIM的应用。今年年初,上海市建设管理委员会已经正式提出,到2017年,上海市规模(2000万元)以上政府投资工程将全部应用BIM技术,社会投资工程普遍应用BIM技术。

“信息技术发展这么多年,对制造业和其他行业的贡献是巨大的,唯独建筑行业的信息化是走在后面的。我们是从地理信息行业跳过来做建筑,对地理信息行业来说云服务是很正常的,但在建筑行业目前我们知道国内有些公司还在出单机版,这在其他行业是不可想象的。”陈根宝说。■

蓝色星球如何做生意

- 01 选择建筑行业客户,这个领域的信息化相对滞后。
- 02 推出第三方的平台,让客户有更多的技术选择。
- 03 为不同客户提供定制化的BIM方案。



>> 宋晨枫(左)和袁文辉(右)都曾在跨国公司从事技术和产品工作。

让小鱼在家

小鱼在家想让智能机器人成为一个替身,帮我们陪伴家人。

文|CBN记者 吴杨盈荟 特约记者 姜晓晶

图|林舒

Abraham Simpson和他年迈的朋友们坐在老人院里,每个人的身边都跟着一只小海豹模样的机器人。当他们情感上感到孤独的时候,他们就抱起小海豹来,亲吻它可爱的脸庞。

这是美国动画情景喜剧《辛普森一家》(The Simpsons)中的一幕。虽然场景来自编剧的虚构创作,但小海豹机器人在现实生活中的确存在。2011年东日本大地震发生之后,日本大和房屋工业公司发明了海豹外形的智能机器人PARO。毛茸茸的PARO拥有竖琴海豹幼崽的外形,被叫名字时会作出反应,被抚摸身体后还能显出高兴的神情。大和房屋工业公司希望借助这款机器人,慰藉在大地震中受灾的老年人的心灵。

像PARO之类的机器人有一个特有的名称——陪伴机器人。它们被设计出来的目的,是为了满足人类渴求陪伴的情感需求。中国的一个创业团队也创造出了一款陪伴机器人“小鱼在家”。和PARO不同的是,小鱼在家并非用机器人在身边,而是帮助用户实现对家人和朋友的远程陪伴。

小鱼在家长得很像一个装载在球形底座上的大型平板电脑。平板电脑作为它的可触摸显示屏,正上方装有乒乓球大小的圆形摄像头,显示屏和摄像头都可以360度旋转。用户开启小鱼在家之后,它能自动监测人物活动,实现跟随拍摄。用户在手机中能随时看到家人的活动情况,自己的脸和声音也会通过小鱼在家展示给家人。小鱼在家相当于用户在家中的一个“替身”。

小鱼在家CEO宋晨枫发明这个陪伴机器人,一开始是为了解决自己远离家人的烦恼。

他曾经在微软公司工作过4年,担任Xbox的产品经理。2008年他回到中国北京开始第一次创业,创办了网页3D虚拟游戏平台“易城蓝天”。3年之后,易城蓝天被YY语音收购。由于YY语音总部在广州,宋晨枫从此开始了北京广州两地奔波的生活。

宋晨枫的女儿当时只有不到两岁。不能陪伴在女儿身边已经使他深感愧疚。更让他难受的是,女儿拒绝通过手机或者平板电脑和他交流。每次他打电话回家,妻子总要拿着手机追在女儿后面催促“和爸爸说两句。”但女儿愿意接过电话的次数并不多,每次和他沟通的时间也从来没有超过30秒。“我实际上是打断了她们在一起玩的时间。妈妈不能陪她一块儿玩了,需要拿着电话追着她去跟爸爸说话,变成一个移动支架一样。”宋晨枫说。他开始反思,为什么会出现这种糟糕的情况。

宋晨枫发现,打电话是一种打断式的通讯。电话响

了之后,不管对方在做什么,都必须放下手中的事情接电话。在消息传递完成之后,双方才能够放下电话,继续操作之前的事情。这是一种传递信息的有效方式,但在传递情感上却往往不如人意。

“我们对我们的孩子、父母往往没有真正具体的信息传达。我们想传达的东西实际上是一种陪伴,是希望家里的父母、孩子能够感受到我们存在。我们需要最大化的还原身边感,让不在一起的家人能够感觉到好像在一起一样。”宋晨枫告诉《第一财经周刊》。

他认为,要最大化还原身边感,必须依赖高质量的音视频技术。互联网音视频远程传播早在10多年前就已经实现。智能手机和平板电脑的出现与普及,让每个人都能够方便地使用手边的移动设备,与家人和朋友远程视频通话。但这些技术实现的远程视频质量并不高,经常会遇到不少麻烦。

夜晚灯光不够明亮是用户在远程视频中最常遇到的问题。夜晚使用智能手机或者网络摄像头视频通话,对方会在显示屏上看到密密麻麻的雪花。视频技术领域有一个专有名词用来称呼这种显示状况——“噪点”。噪点不但妨碍用户看清图像,更会占据过大的带宽,因为有很多噪点的图像压缩率会变得非常低,需要更大的带宽才能够将图像传输出去。

小鱼在家的创始团队成员拥有在跨国公司开发音视频项目的多年经验。公司首席科学家李勤是宋晨枫在微软的同事,管理过微软公司大部分音频算法的团队;COO袁文辉曾经担任全球专业视频会议系统的领军企业Polycom(宝利通)公司的全球技术总裁,将团队从几十人带到了几百人。

他们给小鱼在家配置了近似于专业视频会议用的摄像头。摄像头传感器上每个单元的颗粒数是iPhone 6传感器的3倍。这保证了小鱼在家摄像头在夜晚生成的图像几乎没有噪点。因此小鱼在家利用家庭的普通窄带宽,或者3G和4G网络,都能够传输流畅的高清视频图像,不会产生掉线、卡屏等问题。

小鱼在家的样机做出来之后,没有人知道该将它归入哪一种品类——是电脑、平板电脑,还是视频电话?对于一个新产品来说,选择对的品类归属非常重要。一些人觉得,以视频传输为核心的小鱼在家其实更近似于视频电话。但宋晨枫坚决反对将小鱼在家归入视频电话的品类。因为在人们的印象中,视频电话是20年前就有了的东西。

“我们在选品类的时候,一定要选一个未来5年能

66

小鱼在家能够通过人脸识别技术,认出到面前来的是哪一位家庭成员。

99

够持续发展,并且5年之后爆发的一个品类,不能选过时的品类。”宋晨枫告诉《第一财经周刊》。他为小鱼在家选择的品类是机器人。“今天我们说,我们做的是—一个家庭智能平板机器人。人们听了会问,是什么东西?他就会感兴趣想要了解。”宋晨枫说。

人们总在期待机器人应该具备各种神奇的智能功能。宋晨枫觉得,小鱼在家在这方面也不能让用户失望。他为小鱼在家开发了人脸识别和自动学习的功能,这相当于让小鱼在家拥有了眼睛、耳朵和大脑。

小鱼在家能够通过人脸识别技术,认出到面前来的是哪一位家庭成员。在检测到孩子出现时,它会自动录制一段视频,记录下成长的瞬间。小鱼在家的自主学习能力,让它能够掌握整个家庭的作息规律。学会之后,它会主动和家庭成员进行互动。比如一个家庭经常在早上8时送孩子上学,小鱼在家在这个时间看到大人出现,就会主动报告天气:“主人出门别忘了带伞,今天外面下雨。”

市场对小鱼在家的反应超出了宋晨枫的预期。小鱼在家的第一批产品在2015年1月底登陆京东众筹。36小时之内,众筹金额就突破了100万元。最终众筹总金额接近150万元,是原定计划的25倍。用户的反馈让宋晨枫对小鱼在家的未来更加乐观。他希望将小鱼在家的软件建设成一条完整的生态链——比如围绕孩子的在线教育、围绕老人的在线医疗问诊、围绕着家庭的O2O家政服务。“硬件只是一个配件。我们最核心的东西是里面的软件服务和积累的用户家庭数据。”宋晨枫说。

以家庭为中心也正符合投资人对他们的期待。小鱼在家在2014年获得了光速创投和创新工场440万美元的A轮融资。“小鱼在家是从一个产品入手,解决了家庭的用户体验,再往后可以延展出很多的东西,所以这方面的空间是非常大的。”光速创投投资人郝玮说。

和所有试图成为家居中心的智能产品一样,这个产品需要解决的问题是,如何进入大部分的家庭。不过他们目前并不着急。在他们的判断里,家庭机器人的爆发期将在3至5年之后到来。

“现在是最好时代的开端。”COO袁文辉说。■

联系编辑: gaoyulei@yicai.com



小鱼在家的产品能够在一定程度上代替家庭成员之间的交流和陪伴。

Star 炫公司*

主编 | 张晶 编辑 | 牙韩翔



硅谷的设计学院什么样？

/ 炫公司

69



抢上游，找用户，Loro Piana

还得有点新鲜感 / 炫公司

72

万万没想到之后

相对于海量用户创造的内容，万合天宜这样的专业视频内容供应商，开始想尽办法挖掘更大的商业价值。

文 | CBN记者 叶雨晨

李雪是万合天宜的忠实粉丝。这个25岁，喜欢动漫的游戏公司员工，已经习惯了每周三固定观看最新上线的《名侦探狄仁杰》，因为那里面有她所熟悉的人物，白客、至尊玉、小爱或者子墨。他们曾是网络剧集《万万没想到》里的主角。

从2015年2月11日开始，由视频内容制作商万合天宜出品的互联网古装推理喜剧《名侦探狄仁杰》在腾讯、优酷两个平台上同时播出，前三集全网播放量已经超过1亿次。

显然，《名侦探狄仁杰》的走红受益于《万万没想到》的口碑，万合天宜也借此成为过去两年间最值得关注的影视制作公司（见《第一财经周刊》2014年8月18日的报道）。《万万没想到》自2013年推出以来成为互联网上最受欢迎的内容，两季（包括贺岁篇）累计播放量已经超过15亿次，平均单集播放量超过4100万次。

你甚至可以认为《万万没想到》不再是一部红透了的网络剧集，而是一个年轻人乐于持续消费和讨论的互联网视频产品。

这也令万合天宜首席运营官柏忠春在和视频网站谈判时，有了更多筹码。“双平台播出，意味着话语权在变大。平台的心态也更开放，只要东西够好，它们愿意和另一家平台一起打造品牌。”柏忠春说。

万合天宜正在成为众多视频网站追逐的对象。在与优酷联合出品了《万万没想到》之后，它又接连与优酷合作了《报告老板！》，与爱奇艺完成了带有科幻元素的爱情喜剧《高科技少女喵》，“百科喜剧”《学姐知道》也是它与乐视网的合作成果。这些网络剧时长更长，类型也更加多样。在此之前，万合天宜出品的网络剧从未在两个平台同时上线——即便是网剧诞生以来，这也是首次发生。

对柏忠春来说，这释放了一个信号，事情开始变得有些不一样了。

在这家公司内部，一些变化也在发生。它不再像个简单的工作室，迅速从最初的30多人发展到现在的200多人，分为S、A、L等几个级别的独立项目组。每一季都有一个重点项目，由一个项目组来主导。编剧、导演、演员、宣传人员则根据项目级别灵活配合，但又有自己的特定项目——标准配制是一名核心编剧带两三个编剧来辅助。这间公司也终于有了独立的财务和人力资源部门。

万合天宜编剧的培养方式有点像“学徒制”。《狄仁杰》的总导演至尊玉，同时也是《万万没想到》的编剧和执行导演。现在这个创作团

下杂志



01



02



03

队可以同时制作10档节目,除了《狄仁杰》,另一个知名历史人物黄飞鸿也将在年中拍成系列剧,同样选择两个平台播出。

制作网剧之外,它甚至可以腾出精力做一些小栏目。“我们不再会把电视看得那么重要,10分钟以上的主打机顶盒,两分钟的小栏目主打手机,比如即将播出的《每周日》。”柏忠春说。根据GfK为IAB (Interactive Advertising Bureau)进行的调查,中国5.5亿的互联网用户中,71%选择每周用手机观看电视节目。

优酷这类视频网站有很多普通用户随机上传的视频,也就是你所熟悉的UGC(用户创造内容)。不过现在,万合天宜这样的专业视频内容供应商,开始产生更大的商业价值,也获得了视频网站更多的资源倾斜。它们生产的内容被称为PGC(专业视频制作者创造的内容)。《万万没想到》《名侦探狄仁杰》就是由万合天宜和优酷联合出品的。

优酷为《名侦探狄仁杰》贡献出了“1+8”(首页头条区)的头条位置,腾讯除了通过微信、QQ导流,还在积极推动其游戏化的进程。目前,3集《名侦探大赛》的播放量分别达到3250万,3300万和3450万次,点击量甚至超过了《万万没想到》。腾讯和优酷这两个竞争对手

也分别为这部剧作出了部分妥协——腾讯剪掉了每集开头的优酷广告。作为最先捧红万合天宜团队的平台,优酷需要接受这样一个现实:在互联网世界,谁也不可能对一个品牌持有独享权。

万合天宜的话语权的确正在增强。它通过《万万没想到》创造出内容IP(Intellectual Property,即“知识产权”),同时也培养了人才IP——叫兽、子墨、白客、小爱、至尊玉等。他们的其他作品同样受到追捧。

不过,万合天宜只代表PGC模式的一种思路。与《万万没想到》几乎同时出现的《暴走大事件》用的是完全不同的路数——它的出品方是暴走漫画。

在万合天宜创造不同IP的时间内,暴走制作了七八档节目,但都专注在“暴走”品牌上,包括《暴走漫画》《暴走大事件》、App和网站等,“暴走已经变成一种青年人的亚文化。”优酷土豆集团副总裁卢梵溪说。

2012年冬天,暴走漫画的商务团队找到优酷,希望制作动画来宣传自己。当时,暴走漫画是一个积累了40万粉丝的“微博大号”。那年,优酷为高晓松度身定制的脱口秀《晓说》和罗振宇的《逻辑思维》正流行,卢梵溪建议暴走漫画尝试一下可能带来更大影响力的真人脱口秀,优酷给《暴走大事件》提供“保底分成”。>>

01 互联网古装推理戏剧《名侦探狄仁杰》的剧照。里面的人物都曾出现在《万万没想到》。

02 《高科技少女喵》剧照,它是万合天宜与爱奇艺完成的带有科幻元素的爱情喜剧。

03 《万万没想到》剧照,如今它已经不仅仅是一部红透了的网络剧集。

66

专业视频内容供应商,开始产生更大的商业价值。它们生产的内容被称为PGC。

99

这种预先支付的分成收入,类似“无息贷款”。

2014年是暴走漫画迅速增长的一年。产品线上不仅开发了《大咖专访》《每日一暴》等周边节目,还逐渐减少了“小孩子不能看的部分”,成为继《李洪绸》之后又一个在优酷获得百万元贴片广告分成的自频道。

暴走漫画在如今优酷每月拿到的分成就有五六十万元,这只是它收入的一部分。2014年,它在广告、衍生品售卖、授权中获得的收益达到5000万元。

视频网站自然希望推动这些PGC来为自己创造更大的价值。

优酷为此组建了专业的PGC服务团队,目前有50多人专门负责寻找洽谈相关合作,并将其中的优秀项目进行孵化。

它们还会在资源上做一些有效的结合。为了提高暴走漫画的影响力,优酷用另一个自频道伙伴牵线搭桥,在《澳门风云》宣传期拉来了张家辉,影帝模仿漫画表情,取得了很好的“笑果”。随后,黄晓明和韩庚也在各自电影的宣传期陆续上了暴走漫画的节目,这些娱乐明星带来的粉丝效益,迅速扩大了暴走漫画的观众群。另一个自频道《飞碟说》也来凑热闹,做了关于“侦探推理”的一分钟科普。

“这就是作为平台的增值服务,我们能够让优酷自身的资源和其他合作伙伴资源联动起来。”卢梵溪说。

2015年2月,腾讯视频宣布了惊蛰计划,希望在2015年重点扶持100个优质的PGC内容和项目,在商业模式上做些尝试。它设立了一个专门做互联网内容的团队,负责将每天接到的来自广告客户的需求与PGC团队对接,一起来针对品牌研发内容,进行一些深度合作。

广告主的态度也发生了一些转变,这也让这些PGC公司获得了更多的机会。越来越多的广告主关注以新的形式给用户传递信息,更多创业者进入这个行业。

在视频网站的广告分成中,行业惯例是四六分,平台占6成,PGC公司占4成,如果仅靠贴片广告分成,很难维持一家公司的日常开支,“我们看中的是未来广告商在这个领域的投入,赌的是未来。”少言说。除了《鸚鵡说》,他们新开发的一档电影评论类节目《电影纵贯线》与中国电影票房吧展开了合作,后者手中有大量

电影公司的广告订单。

“广告形式要一步一步摸索,广告公司的投放有一个固有体系,每次都出新花样广告主可能应接不暇,整个市场培育是需要过程的。”柏忠春说。

万合天宜目前的广告销售团队不到20人,两个总监分别在北京和上海,负责不同类别的客户。游戏、互联网电子产品、快速消费品是3个规模最大的品类。在《狄仁杰》第三集中,出现了主角上赶集网找工作的桥段,这是赶集网在剧集里的内容植入。

卢樊希在对《万万没想到》做数据分析时发现,拖拽指数显示《万万没想到》每集开头那个啰哩啰嗦的广告页面反而是用户特意暂停、甚至反复观看的地方。“不过前提是内容足够抓人,然后才有广告价值。”卢樊希说。

“创意不仅仅是砸钱,最简单的方式是把剧本写好,传统公司会请大明星大导演,我们更看重创意端。”柏忠春说对《第一财经周刊》说,“剧本,观众看的人物命运、剧情走向,都和编剧有关,编剧弱了演员再强也没用。”

目前与万合天宜合作的编剧和导演有30位左右,至尊玉和子墨这样的核心编剧和导演都已经与公司签约了全约,通常都是比较长的年限,以确保这些创作者可以长期和公司一起发展。

“现在更多考虑的问题是创作人才的特殊性。一个行业只要有利可图,资金就会来,但人才是要花时间培养的。”柏忠春说。

目前,大部分PGC节目内容的来源主要是网上内容的成长升级与转化,比如UGC的成长、社交平台大号转型、社交APP的视频节目等。

另一部分来源于传统媒体和媒体人转型,如罗振宇的《罗辑思维》、有湖南卫视背景的《关爱八卦成长协会》等,这些人并不依附于什么机构,只是独立生产内容,向不同的播出平台提供内容,成为独立的内容提供商。

不过在卢梵溪看来,大多数熟悉电视台制作方式和语言的人,并不适合成为合格的互联网专业内容制作者。柏忠春在描述万合天宜的招聘标准时,用到了“网感”这个词,知道什么是流行,大家的笑点在哪里,人也不能太刻板。

和很多创业公司一样,组建一个有核心能力的团队,始终是最迫切要解决的问题。■

联系编辑: yahanxiang@yicai.com



>> 学生们正在参与斯坦福大学Design School的Design Thinking课程，白板上贴满了写着各种奇妙想法的便签。

硅谷的设计学院什么样？

斯坦福大学D学院的学生会告诉你，在这个所谓的设计学院里，思考比画图更重要。它还想把这种想法，带到全球的其他地方。

文 | CBN记者 李蓉慧

一个月之前，美国西部时间下午2时，斯坦福大学Design School的教学楼大厅里站了100多人。3个助教被围在人群中间一个小小的舞台上，帮助大家签到，顺便预告下午的Workshop很快就要开始了。

这100多人中有头发花白的老头老太太、身材略微发福的中年妇女，也有口音明显的英国人和日本人，总之他们都不是这个D学院(d.school)的学生，甚至都不是这所大学的学生——大家来这里，是为了体验今天下午的一场公开活动——D学院说它会像正常上课那样教授所谓的Design Thinking(设计思维)，说不定，这种换位

思考会帮助他们解决一些生活中真实存在的问题。

你可能已经被d.school和斯坦福大学Design School这些叫法弄烦了，有必要稍微解释一下——这个学院全名叫Hasso Plattner Institute of Design，简称d.school，是知名设计咨询公司IDEO创始人、斯坦福大学机械工程教授David Kelley在2004年创办的，因接受欧洲最大软件公司SAP创始人Hasso Plattner的捐助而得名。

提到David Kelley，一些人可能并不陌生。这个做过工程师也做过设计师的人，至今仍然是整个硅谷设计领域中最知名、最活跃的人之一。他认为设计应该有一套方法论，并因此创立了D学院。

如果留意下2004年之后硅谷的变化和设计在整个技术浪潮中扮演的角色，你不得不承认David Kelley当年富有远见。

技术的中心硅谷已经发生了一些变化——多年来工程师主导的文化正在逐步让出空间给设计师。这个学院创立10余年来，诞生了一系列的创新产品和创业公司——包括解决第三世界的营养不良、婴儿的先天>>>



01



02



03

01 D学院教学楼的一楼大厅。参加Workshop的学生首先会在这里进行热身和棉花糖挑战。

02 D学院两层高的建筑被树木和草坪环绕，像是旧金山城里某个仓库改造的共享办公室。

03 学员的优秀作品在这里展示。

性足畸形，以及吃拉面的时候如何不溅出肉汤等很多看上去不像是硅谷设计学院完成的项目。

设计变得前所未有的重要，这些来自硅谷设计学院的毕业生也大受欢迎。早在2013年，《纽约时报》就称硅谷正在发生一场技术公司争夺设计师的人才战争。乔布斯所说的“设计应该包含在产品的每个环节里”，如今越来越成为现实。硅谷中越来越多的设计师成为创始人，还做出了有影响力的公司。

2015年3月，风险投资公司KPCB的设计合伙人John Maeda发表了一篇《2015年技术中的设计》(Design In Tech Report 2015)，其中提到从2010年至今，已经有27家由设计师创办的技术公司被Google、Facebook等公司收购。在他给出的公司列表里，包括Instagram、Mailbox等这类为人熟知的公司。

设计愈加重要也让D学院成为斯坦福大学最受欢迎的学院。从当天参加Workshop的普通人里你就能看出来。一个刚从东京来旧金山旅行的男生，提到他对硅谷很好奇，斯坦福大学自然是必到之处。还有一个讲话带着浓重伦敦口音的女生则说，她本科的专业是设计，她想来看看能不能在D学院申请就读一个学位。

不过这个英国女孩可能会失望。D学院并不授予

正式学位。这是它和斯坦福其他学院（类似计算机科学、法学院等），以及其他学校的设计学院最主要的差异。学院D学院的主页上明确写明了这一点。

D学院的课程组合很灵活。它面向本科生和研究生开放课程，同时也面向校外已经工作的人。每隔一段时间，D学院还会集中举办一个训练营，邀请任何有兴趣的人来学习。

它还有个为期一年的研究项目，申请人可以根据自己的情况提出课题。例如《华盛顿邮报》数字媒体前负责人Justin Ferrell在2012年加入D学院，主要研究如何让新闻与技术更好地结合。

“普通设计学院的课程都比较垂直细分，比如建筑设计、图形设计。但斯坦福关注的是设计思维。我觉得一个好的设计师，应该是可以设计一切东西的，从一把椅子到一个城市。这可能就是David Kelley创办这个学院所坚持的理论吧。”亚马逊AWS视觉设计负责人Michal Simkovic对《第一财经周刊》说。他自己也去D学院上过课，还推荐设计师朋友，甚至建议那些做管理的人也去进修一下。

D学院两层高的建筑被树木和草坪环绕，看着更像是旧金山城里某个仓库改造的共享办公室，好比是在

66

‘David Kelley认为设计只是一种思维方式,’ Song说, ‘更重要的是理解人的问题, 然后给出一个更好的解决方案。’

99

由对硅谷的车库文化致敬。建筑上的一个牌子上面写着“Nothing is a mistake. There's no win and no fail. There is only make. (没有错误, 没有输赢, 只有创造。)”其中make被放大了很多倍——动手去做和不怕犯错是经典而老套的硅谷式创业精神。

这里的学生既是设计师, 也像是创业者。

斯坦福大学毕业生Emily Song就在D学院上过课, 她的专业是产品设计。Song曾经做过一个叫做Bubble Tree的作品, 这是一个为自闭症儿童设计的木偶, 它鼓励自闭症儿童通过讲故事来表达自己的感情。

Bubble Tree的想法来自她在斯坦福读书时做志愿者的经历。她曾经持续4年每周陪自闭症儿童滑冰。“不需要刻意地注意什么、做什么, 就是陪着他们,” 她告诉《第一财经周刊》, “这个经历给了我大量的时间观察自闭症儿童。”

Bubble Tree做好了之后, Song不仅给Bubble Tree开设了Facebook主页和Twitter账户, 还把它放在了众筹网站Indiegogo上融资——这听起来多像一个创业公司从想法到实践的故事。

现在Emily Song在Facebook Messenger负责产品开发。无论在她的LinkedIn主页还是自己设计的网站上, Emily Song都很自豪地提起自己曾经在D学院上课。

“David Kelley认为设计只是一种思维方式, 画图之类的是基本功,” Song说, “他认为对设计师来说, 更重要的是理解人的问题, 然后给出一个更好的解决方案。所以大家会说, 我们(指斯坦福)的学生会思考。”

在这场100多人参与的Workshop里, 你多少也能感受到D学院设计思维与创新尝试的巧妙结合。临时的学生们在Workshop上主要做了3件事——热身, 棉花糖挑战, 以及和临时导师、队友一起完成一个项目。

在简单热身之后的棉花糖挑战环节, 学生们需要用特定的材料——包括一包意大利面、一截蓝色胶布、一个棉花糖——在15分钟内把棉花糖摆得越高越好。

效果自然千奇百怪。D学院曾对不同特定人群做过这个试验, 就平均表现来说, 斯坦福商学院的学生做得最差, “他们把很多时间都浪费在计划和准备上了,” 助

教Tania Anaissie给出了解释, “又快又好的是幼儿园的孩子们。他们这个年纪一直在接受动手能力的训练。其次, 他们不知道失败是什么。”

在最为主要的完成任务环节, 体验D学院如何教学生设计思维(Design Thinking)成了关键——这恐怕是这两年最为流行的词汇之一了。

当参加Workshop的学生被带到二楼的教学区, 他们可能会以为这是个工厂。工具箱随处可见, 整个空间被很多白板分开, 各种颜色的Post-it贴纸已经被摆好。它们很快就会大有用处, 学生们要在这里完成Workshop的最终任务——在45分钟内, 为一个等位人数过多的餐厅提供解决方案并做演示。每个人被要求在贴纸写出自己的想法, 并贴在白板上。

来看看这群人的奇思妙想吧——用时光机带等位的人去一场时空旅行、请Lady Gaga来为等位的人签名……你提出任何一种方法, 老师们都会夸奖, 哇哦, 这个想法实在好极了!

当然不是所有的想法都可行, 接下来他们就会开始过滤信息。用“餐厅老板最不可能接受的方案”以及“成本最高的方案”来给刚才贴满了白板的Post-it分类, 对剩下的再进行评估和创建模型。

这是个反复循环的过程。组员们把某个方案表演一遍后再讨论, 在场的指导老师强调所谓产品的迭代, 也就是先做出一个模型, 查找问题再修改——这实在像极了创业经历。

原来这就是D学院所谓的设计思维。相比这个被用得泛滥了的词语, David Kelley重新提炼了一个更为具体的说法——Empathize(移情)、Define(确定问题)、Ideate(设想解决方案)、Prototype(设计模型)、Test(测试)。

“通常来说, Design Thinking是指发现一个问题, 提出解决方案, 做出模型然后测试,” Michal Simkovic说, “实际上在我看来他们是差不多的, 都符合Design Thinking的核心, 就是发现一个问题, 给出解决方案。”

Workshop结束后, Tania Anaissie邀请大家到学院外面的草坪上聊天。她介绍说D学院现在在不少城市联系合作伙伴, 希望通过Workshop的形式推广D学院提出的设计思维, 目前他们已经去了伦敦和巴黎。“在伦敦和巴黎你们只做这样的Workshop, 没有别的具体课程吗?” 有人问。

“D学院提倡思维训练,” Tania Anaissie回答说, “它不可能很快就被学会, 我们得先让人们了解它。”

D学院有哪些好作品

Embrace

Jane Chen为早产儿设计的保温袋可以帮助早产儿预防因体温低而引发的疾病。外形看起来像是一个睡袋, 后背位置增加一个加热的设置, 充电30分钟可保证袋内6个小时处于恒温状态。

Miraclefeet

Ian Connolly和Jeff Yang为发展中国家的畸形足儿童设计的支架。Miraclefeet在鞋底增加一个咬合设置, 让鞋可以被拆卸。它改进了传统支架的外观, 像是儿童玩具, 而不是一个矫正仪器。

Pulse

Ankit Gupta和Akshay Kothari在读书时设计的产品。是一款新闻内容聚合软件, 2011年被《时代》杂志评选为年度最佳50个iPhone应用。

AdaptAir

Alejandro Palandjoglou在孟加拉农村地区医院进行调研时发现当地患有呼吸疾病的婴儿使用的呼吸设备十分简陋, 因此设计了名为AdaptAir的呼吸面罩, 其特点在于设计简单, 可以与任何呼吸设备相连。

资料来源: 根据公开资料整理



01



02



03

抢上游，找用户，Loro Piana还得有点新鲜感

意大利奢侈品公司Loro Piana掌握了上游原料的话语权，又在市场上找准小众用户。不过在Old-fashion和保持新鲜感之间，它得找到一个平衡点。

文 | CBN记者 陈锐

Robert and Pamela Sandlant在澳大利亚南部的莱克星顿拥有一个家族式经营的农场。作为专业养殖美利奴绵羊的农场主，他和家人一直以生产出更细长和强韧的美利奴羊毛为目标。2013年，他出产的羊毛品质为11微米细，72毫米长，这个成绩帮助他以微弱的长度优势超过一家新西兰农场，赢得2014年的Record Bale最佳羊毛捆大奖。

Record Bale是一个旨在激励澳大利亚和新西兰的美利奴羊毛生产商追求更佳品质而设立的比赛，从1997年设立至今已经持续了17年。而这个看起来更像是某种行业协会或认证机构才有兴趣设立的奖项，发起者却是羊毛的重要买家之一，意大利的高级成衣制造

商Loro Piana。

“获奖羊毛将以每公斤4000美元的价格被LP (Loro Piana) 收购，大约最终能用于制作40套成衣。” Loro Piana总裁Pier Luigi告诉《第一财经周刊》。

这也许可以算是又一个奢侈品厂商试图在原料供应链的上游掌握更多话语权的典型案例。Loro Piana举办这类比赛的目的当然绝不仅仅是为了每年能购买到一捆品质足够好的羊毛，它更为看重的是在这个过程中能与农场主、产地行业协会以及羊毛交易机构保持近距离的良好沟通。

奢侈品品牌的激烈争夺早已经开始向上游延伸。两年之前，仅有80名雇员的法国牛皮制造商Annonay被爱马仕 (Hermès) 收购。香奈尔 (Chanel) 也买下长期为自己提供小羊皮的法国公司Bodin-Joyeux。原料供给量不足是这些不断扩大市场规模的奢侈品品牌面临的一个难题，掌握足够的话语权，多少能把握更多的市场机会。

假如LVMH收购Loro Piana的意图确与业界评论的一致——希望为集团纳入一个能与爱马仕有所抗衡的品牌——那么现在看来，这决策并没有出现差错。相比集团旗下其他越来越试图贴近大众消费者的Fashion Room, Loro Piana似乎仍在保持一种距离感和高端做



04



05

01 Loro Piana在欧洲市场的门店。

02/03 Loro Piana每年都会在新西兰采购大量优质的美利奴羊毛。

04 从1970年代接手公司以后，作为家族第六代传人的Pier Luigi继续在全球寻找优质羊毛供应商。

05 一名女工在Loro Piana于意大利Roccaolietra的工厂里工作。

派。更关键的是，它还是目前在奢侈品领域少有的稳定发挥型选手。

自2007年年底进入中国内地开店以来，截至2014年年底，Loro Piana只在中国内地市场开出14家店铺，却在2014财年为Loro Piana贡献了全球市场22%的利润，业绩表现仅次于北美市场。如果做国内市场的纵向对比，由于经济增速放缓和政府开展大力度反腐，2014年被普遍认为是奢侈品品牌在中国极其低迷的一年，Loro Piana仍保持了全年44%的增长率，其中华南市场增速达到58%。

从供应链源头开始介入，确保定价权和最终的面料品质被Loro Piana家族视为行之有效的做法。从1970年代接手公司以后，作为家族第六代传人的Pier Luigi继续在全球寻找优质羊毛供应商。“公司运营和管理供应链这两条线，我和哥哥两人是轮流进行的，大约两到三年会调换一次。”他告诉《第一财经周刊》。

但羊毛收购界的竞争并不小。同样来自Trivero的男装品牌杰尼亚，如今每年的羊毛消耗量达150万吨，在这个环节上它和Loro Piana的做法其实大同小异。比如杰尼亚的“黄金羊毛大奖”——用等重黄金交换评选出的最佳羊毛——已经持续了50年之久，该公司还于2014年通过收购澳洲新南威尔士州Archill羊毛牧场的60%

股权首次直接参与原材料的生产，拓展了集团的垂直供应链。

Loro Piana的办法是抓住自己的明星产品Baby Cashmere和骆马毛。Loro Piana的采购主要集中在内蒙古的羊绒、澳大利亚和新西兰的美利奴羊毛以及产自秘鲁的骆马毛。从1975年开始，它就从中国鄂尔多斯、蒙古国等采购羊绒原料，进行筛选后再运往分布在全球各地的工厂。

1999年，Loro Piana在乌兰巴托收购了一家羊绒分梳工厂，以便直接监管山羊绒精纺程序的首个步骤。其中，Baby Cashmere是Loro Piana的明星产品——一只山羊一生中仅能在其幼年梳刷一次，每只幼羊梳刷出来的羊绒量仅30克左右。一件Baby Cashmere制作的羊绒衫大概需要19只幼羊梳刷出来的原材料才能制作成，若是一件大衣则需要58只幼羊。

但美利奴羊毛仍然是主要的面料来源。“Loro Piana每年都会在新西兰采购大量优质的美利奴羊毛，大部分是19微米左右，少部分特别优选的细度保持在11至16微米之间，此外当然还包括每年的最佳羊毛捆。”Peter Floris是Merino Newzeland的财务总监，这是一个新西兰本地的美利奴羊毛中间商，为全球各地的羊毛采购商与新西兰的牧场主搭建贸易平台。 >>

66

但很显然,没有哪个品牌会真的想把自己藏起来。就算看起来是,也一定是有意为之的营销手段。

99

将供应链上的优势延伸到产品上,Loro Piana围绕羊毛和羊绒制品设计了所有的产品线。以成衣、配饰、礼品线为主的零售业务占到了集团业务的8成。除去基本款,大部分商品都按系列分类有各自的功能诉求,比如马术、帆船、狩猎、旅行度假等——没错,这又是传说中欧洲贵族的生活方式一览。

你也可以这么理解,Loro Piana是一个典型的闷头赚有钱人的钱的老牌奢侈品公司,除了介入供应链上游的优势,它实行的产品策略和营销手段,在如今这个广泛推崇要用变化抓住年轻消费者、积极开展数字化营销的时代,也像是一股逆流。

章秋原是Loro Piana中国区的市场经理,她接手这个职位将近一年,在此之前她服务于上下——这是一个与爱马仕联系非常紧密的设计师品牌——她认为Loro Piana的做法是更有针对性地只抓住一小群人,把这一群人做到位,我们不追求曝光率。”

相比主要竞争对手杰尼亚,Loro Piana进入中国的时间晚了许多年,前者已经建立起了自己的销售渠道和品牌形象,也在消费者那里获得了一些认同感。这对Loro Piana来说,应该是一件喜忧参半的事情——杰尼亚既做了一些教育市场的工作,但同时也拿走了很多市场份额。

要找到并留住这群人并不容易。“我们的市场费用主要用于客户维护的工作。比如Loro Piana常年赞助一些帆船和马术比赛,这是公司在欧洲一直跟的传统市场活动,现在中国的涉及人群也在扩大。”章秋原负责的市场推广活动也并非时装界通行的时装秀、华而不实的旗舰店开幕礼或是品牌历史展览,除了赞助帆船和马术比赛之外,就是办一些小型派对和私密宴请,和忠诚度较高的客人进行直接沟通,“我们很清楚哪一类人会喜欢我们的产品,我们关注这群人的生活方式和价值取向。”

“我每年都会买一两件Loro Piana的衣服,也有围巾、小配饰之类,最大感受就是质感非常好,另外它的产品基本都是万年款,不担心过季。”30岁的Lisa从事媒体工作,在她的朋友圈里,购买Loro Piana的主要为男

性,年龄跨度从80后到她父辈一代都有。家庭条件优越的她经朋友推荐了解到这个品牌,现在已成为忠诚客户——Loro Piana将两年内连续多次回店购买的客人定义为忠诚客户,2014年的客人新增量为51%,其中10%现已成为忠诚客户。

Alessandro Di Fiore是ECSI(European Centre for Strategic Innovation)的品牌咨询顾问,他认为Loro Piana的策略其实很实用,“Loro Piana知道自己的优势是什么,所以它很专注于讲原材料和生态系统的故事,它为自己塑造了一种经典感,这使它成功远离了时尚行业的周期性,和其他公司相比更少的广告投入也使生意更稳定、更有利可图,”Fiore告诉《第一财经周刊》,“Loro Piana是很多奢侈品品牌的反面,它甚至希望能把自己藏起来。”

但很显然,没有哪个品牌会真的想把自己藏起来。就算看起来是,也一定是有意为之的营销手段。

意大利博科尼大学商学院奢侈品时尚产业中心主管Stefania Saviolo教授认为,如果要用3个词来描述奢侈品品牌在现时环境下应该采取的策略,那么这3个词就是产品、产品、产品。

“产品是联系品牌的第一要素,其他所有的东西都得从这儿开始。一件奢侈品是否是一件出色的产品,要看它是否包含了混合性的创造力、是否可持续、是不是漂亮、性能又如何,”Saviolo说,“然后才是讲故事的能力,以及故事(关于产品、文化、人物、地方)必须是与你的特定目标相关并且有意义的。”

她觉得Loro Piana加入LVMH之后仍坚持自己的产品策略是一个聪明的选择,“那正是当初阿诺特(LVMH总裁)收购它的原因。”但同时她也指出品牌如果一直这样隐身其后,可能会在数字化营销时代丧失一些机会。

如何在Old-fashion和保持新鲜感之间找到一个合理平衡点,这可能的确是LP接下来需要考虑的问题。

新一代人的兴趣点和生活方式、生活节奏和消费习惯都在发生巨大的变化,这些都需要一个以贩卖生活方式为理念的奢侈品品牌重新思考自己的产品策略。正如它多年来专注服务的马术、帆船、狩猎等活动一样,把这套生活方式照搬到中国来并且使之奏效,可能还需要一个相当长的时间,否则永远就只能卖卖基本款。■

(应采访对象要求,文中Lisa为化名。)

联系编辑: yahanxiang@yicai.com



Hug Every Me, 明宇LIA! 系列产品发布演绎温暖未来式

初春刚至的蓉城，昨夜刮起了一股温柔风暴，一贯被定义为亚洲新锐酒店集团的明宇，不按常理出牌，重磅推出了适应未来人居生活的概念丽雅品牌观念，与此同时，揭开了一系列令人印象深刻的新概念产品，在被蓝光、保利、万科等房价巨头垄断的成都市场，掀起不小的热议。下面我们就来看看，这支带着酒店劲旅光环的房地产新兵是如何诠释他建设美好未来人居空间梦想的！

万种雷同，一鸣惊人

Hug: 拥抱，拥抱变化、拥抱未来。

Every: 每个，关注每一个个体。

Me: 我，自我，真我。

当大屏幕徐徐揭开对明宇LIA! 系列产品的诠释时，我们似乎感受到了什么。

如果说拥抱时代的勇气，关注个体的细腻，是互联网时代老生常谈的点，那这个Me所代表的，正视自己的力量，我想，也正是此次发布会不惧本地龙头蓝光、万科等的老牌房企，敢于自主发声的原因。

就像开篇视频中所提到的，不论是房企亦或是社会中的每个人，“我们的曾经，何其相似？”

而现在，当Hug Every Me之后，你是否又找回了曾经丢失的梦想，那想要一鸣惊人的勇气，能否重燃你的生活？

相信情怀，拥抱梦想

印象中明宇的董事长张建明先生是个不善言辞的人，然而，对于情怀二字，他却十分有发言权。从家电业到酒店业，从商业地产，到住宅地产，每一步看似毫无关联的战略转型，他不但走了下去，还走得漂亮。独到的战略眼光让他有成就，而精明强干的每一位战友，更成就了他的卓越。

张董事长发表了“握紧时代的方向盘”为名的演讲，自述从亲历创业到对空间、新城再造与商业布局的领创，让我们见识到不一样的明宇。

3次大转型，看似无关，实则趋同，越过时代，明宇始终致力于用最小的成本创造最优的客户体验，正是张董事长多年来所执的经营理念成就了明宇不凡的企业跨越之路，也为这个讲究情怀的时代，添上了属于酒店地产业浓墨重彩的一笔。

从酒店到养生地产、从旅游景区规划到绿色恒氧办公，张董事长一路带领着靠谱的造梦师们创领出和谐一体的美好人居空间，将在未来持续为中国建筑业发光发热。

颠覆视界，大开眼界

当明宇的80后产品经理激情洋溢的讲述着他们关于崇尚个体自由和平等的新派酒店

“智慧丽雅”、实现生活娱乐工作社区化无缝衔接的分时办公体“ShareTable”时，全场不间断爆发雷鸣般的掌声，对80后、90后新生代消费群的精准洞察，让明宇的产品研发抓到了时代的痛点，绘声绘色的未来服务视频为两位的精彩演说锦上添花，让大家对未来产品的正式发布，充满了期待，与此同时，媒体朋友们也纷纷感叹：“这是一场精彩产品的汇集，这更是一场精神成长的集会！”

当属于新新人类未来空间，带着明宇塑造的产品问世，我们也从结尾的短片里看到了明宇未来生活的美好规划。

碎冰仪式启动，随着台上敲碎代表过去的冰块，告别从众时代，属于Me的个性，终将揭幕未来的无限活力空间，发布会的气氛也随之到达了高潮。

Hug Every Me，新鲜的定义，被温暖地演绎。让生命重新完整，仿佛回到了孩提时代般的自由。

明宇LIA! 系列产品，关注每一个真实的你，拥抱你想要的安稳未来。■

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

01

储蓄大国坐吃山空？

个人储蓄是实现日本战后经济奇迹的重要因素。但现在情况却是，日本国民花的比挣的要多。

文 | Jonathan Soble

译 | 李筱媛

日本经济要继续向前迈步，就必须解决福岡高住（Takazumi Fukuoka）这类人的问题。

福岡是一家在线媒体公司的艺术总监，社交生活异常活跃，花钱如流水一般。他常在外吃饭喝酒，但近年来其收入也没有增加，仍过着挣多少花多少的日子。

“我不存钱，在我这个年龄有人已经结婚生子，有了自己的房子，我还是一无所有。”30岁的福岡说。

这样的生活状态如今在日本已是屡见不鲜，政府进一步重振国家经济的努力也陷入泥沼。

该国储蓄率曾是全球最高，如今则接近为零。简而言之，日本国民花的比挣的要多。相比之下，尽管美国消费者常以入不敷出著称，如今的储蓄率却有所上升，今年1月这一数字更是达到了5.5%。

二战结束后的几十年中，诸如失业保险和公积金这样的政府保护政策极为罕见，攒钱成了日本人根深蒂固的一种习惯。

如今的日本则身陷困境。日本首相安倍晋三正试图为一蹶不振的经济注入活力，同时刺激消费。然而薪酬停滞不前则意味着许多人若要挥金如土，必须放弃对未来的规划。日本庞大的老龄人口已经将储备金拖下水，年轻一代也无法填补空缺。

目前亟待解决的一个问题是，所谓的零储蓄者数量正急剧上升——比如福岡这种只有很少或几乎没有金融资产的人。



金融广报的中央委员会（Central Council for Financial Services）发布的数据显示，日本约有40%的未婚成年人没有任何积蓄，而30%的家庭没有积蓄。10年前，这两个数字分别比现在低10%。

像大多数日本人那样，稻留京子（Kyoko Inadome）曾经有存钱的习惯。大学期间，她把平常打工的钱都积攒下来，然后去英国修了第二个学位，再次回到日本时的储蓄金额约为200万日元（约合1.7万美元）。

“这笔钱比我想象的要花得久，于是我拼命工作，不放过每一个存钱机会。”她回忆道。

10年后，成为音乐理疗师的稻留已经40岁了，她说自己的银行存款几乎没有增长，她去年才刚刚从父母家里搬出来住。

日本储蓄率的下降恰逢许多工人薪酬缩水以及就业市场不景气，对年轻人而言尤为如此。

3月18日，一批包括丰田和松下在内的知名公司宣布多年来最大幅度的薪酬上调标准。但这一政策只适合一种罕见工人：一流企业中有工会背景的全职员工。

如今，越来越多的人开始担心，等他们到退休年龄时，退休金体系是否能够支持他们的生活。

金融规划师横山光明（Mitsuaki Yokoyama）撰写过一系列储蓄类畅销书，他表示：“许多人对未来都抱有莫名的担忧。”

横山最畅销的书籍承诺帮助低收入读者实现经济

>> 金融规划师兼个人储蓄指南
类书籍作者横山光明。

XIAZAZHI.COM



“现磨”的冰咖啡

在消费者看来，每一家咖啡店应该都是用现磨咖啡，而不是用速溶咖啡粉，但是现实并非如此。

文 | Stephanie Strom

译 | 金丹

在冰咖啡的世界，正在酝酿一场风暴。

3月25日，将深度烘焙咖啡引进到美国的Peet's Coffee & Tea公司，开始出售一种碎冰咖啡饮料，它把这种饮料命名为Javiva。公司强调，跟竞争对手不同的是，这种饮料是用“现磨咖啡”做的。

“现磨咖啡”似乎是显而易见的事，但Peet's的营销目标在于让人们关注到这样一个事实：目前非常有竞争力的咖啡加冰饮料，也就是业内周知的“冰咖啡”，实际上是用速溶咖啡粉、咖啡糖浆和咖啡萃取物做的，而不是商店里摆的磨制咖啡。

“我们在店里做现磨咖啡，只有用现磨咖啡制作饮料才说得过去，”Peet's的首席营销官泰勒·里克斯(Tyler Ricks)说，“跟消费者聊天的时候我们意识到，他们印象中的每一家咖啡店用的都是现磨咖啡，而现实并非如此。”

这家公司正在努力让自己的产品从众多同类品牌中脱颖而出，它开始竭力进军芝加哥、华盛顿等大都市。

这家公司的发言人说，唐恩都乐的Dunkin' Donuts Coolattas是用“咖啡萃取物”做的，是一种“非常浓缩的磨制咖啡”。

唐恩都乐全球营销和创新总裁约翰·科斯特罗(John Costello)在一份声明中说，Dunkin' Donuts Coolattas“使用咖啡萃取物，是为了保证产品的一致>>>

稳定。过去，其主要读者群是1950年代至1960年代出生，打算为退休做准备的人。

“现在，看这本书的年轻人越来越多了，他们的工资停滞不前，不知道该怎么办。”他说。

个人储蓄是实现日本战后经济奇迹的重要因素。整个1970年代至1980年代，政府鼓励国民通过赋税减免和其他经济奖励进行积蓄，目的是保证国家有充足的资金来扩大工业生产。

来自美国乔治城大学(Georgetown University)的亚瑟·亚历山大(Arthur Alexander)教授密切跟踪日本经济多年，他评论说：“过去有很多鼓励个人储蓄的政策，现在全都没了。”

1970年代中期，日本家庭几乎1/4的收入都用于储蓄。虽然此后的储蓄率有所下滑，但整个1990年代仍然比其他国家要高很多。

近期，婴儿潮一代逐步退休，开始使用在工作期间积攒下来的钱，储蓄下降幅度变得愈发明显。这一类人群十分庞大——有1/4的人口如今都在65岁以上。

工薪阶层的薪酬上涨早在20年前就停滞了，有越来越多的工人签临时合同，无法享受传统奖金——该奖金每两年发放一次，退休时再发一次，可以帮助人们进行储蓄。

现年37岁的下田幸三(Kozo Shimoda)是管理一家成衣公司在线购物网站的合同商，他说：“我和妻子有两份收入，所以我觉得我们有能力多攒点钱。但我们的积蓄丝毫没有往上涨，所以我并没有多少满足感和安全感。”

2014年12月发布的一项政府报告显示，上一个财政年中，日本全国家庭储蓄率跌至1.3%以下。安倍晋三所面临的困境如今又雪上加霜。

日本目前还不至于会坐吃山空。多亏过去的高储蓄率，目前的家庭金融资产还剩1400万亿日元(约合11.5万亿美元)。

高盛集团首席日本经济师马场直彦(Naohiko Baba)担心，如果家庭和公司储蓄全部亏空，后果将不堪设想。直彦预计，日本到2020年将不再能够用积蓄来支撑债务。这之后，日本必须向国外投资者求助——而这将使国内变得不稳定。

他说：“一旦我们要靠外国投资人来支撑债务，日本的灾难便开始了。”

性,传递受众喜欢的招牌咖啡风味,这种情况只存在于冰咖啡中。”

星巴克发言人丽莎·帕斯(Lisa Passe)说,其沙冰咖啡饮料用的是咖啡粉(Frappuccino Roast),她说:“星巴克是用百分百纯正的阿拉比卡咖啡豆来制做星冰乐饮料的。”

她在一封电子邮件中这样写道:“热的磨制咖啡不能提供顾客所需要的香浓质感。”

然而,她也提到,消费者可以定制自己的星冰乐饮料,包括添加浓缩咖啡,产生一种“咖啡在先”的口味。

Peet's在新一轮“支持新鲜”(Stand Up for Fresh)的营销中,希望强调消费者不断提高的需求,尤其针对“千禧一代”——他们喜欢简单真实的食物。

自从2012年德国消费品集团Joh.A.Benckiser以9.74亿美元收购了Peet's之后,其便开始了重大调整。

Joh.A.Benckiser在2012年还买下了Caribou Coffee,关闭了小城市的门店。Caribou Coffee摇身一变,贴上了Peet's的招牌。里克斯说,据他所知,Caribou Coffee是在混合咖啡冰饮中唯一一家使用现磨咖啡的企业。

Peet's由荷兰人阿尔弗雷德·皮特(Alfred Peet)创立,他在定居旧金山之前一直在家族企业中工作,之后于1966年在加州伯克利开了第一家Peet's门店。

Peet's总裁戴夫·布尔维克(Dave Burwick)表示,Peet's可以说是食品行业从业者的目标,这些人士中的杰瑞·鲍尔德温(Jerry Baldwin)、高顿·波克尔(Gordon Bowker)、杰夫·西格(Zev Siegl)等人于1971年在西雅图创立了星巴克。

在派克市场(Pike Place Market)的第一家星巴克店刚开张的日子里,其所出售的一些咖啡是由Peet's烘焙的。1984年,星巴克买下了当时仅有4家门店的Peet's。

3年之后,星巴克被卖给了霍华德·舒尔茨(Howard Schultz)所在的投资公司。现在,舒尔茨仍是星巴克的总裁,其市场资本超过了700亿美元。星巴克的创始人和其他一些投资人一起包装Peet's,并在2001年将其成功上市。

星巴克不断在每一个引人注目的街角开设门店的时候,Peet's把重点放在了食品店上,通过其来拓展业务,构建起了非常畅通的经销网络。

公司在通过约1.4万家食品店售出的每一袋咖啡豆上,都印上了咖啡豆炒制的日期。经销商被告知要买回那些炒制日期之后近90天还未卖出的咖啡豆。



里克斯和布尔维克曾在百事可乐工作过。这样的做法在这些大型公司比较通行,但像Peet's这样的小公司,这种做法并不多见。同样,在大约235个Peet's的门店里,咖啡在煮过半小时后便会被倒掉。

布尔维克说:“我们对于新鲜咖啡的追求一丝不苟,几近疯狂。”他说,Peet's从前曾经有一款混合咖啡冰饮Freddo,后来滞销了。

“对我而言,Freddo就是Peet's咖啡特立独行的好例子,”他说,“我们没有小杯,只供应大杯饮料。”

当年,Peet's发现生意被那些有混合咖啡冰饮的竞争对手抢去时,便推出了Freddo这款饮料,其市场效果不是特别好。

然而,根据英敏特(Mintel)2013年的调查,冰咖啡饮料的确赢得了不少市场份额。英敏特发现,冰咖啡饮料当年市场份额占到了美国所有餐馆和咖啡店售出咖啡量的24%,而2009年这一数字是19%。

布尔维克说:“现在,混合咖啡冰饮这一种类在Peet's发展得非常不充分,因此我们在这一方面有最大的机会。”

Javiva取材双倍强度的现磨咖啡,添加冰和2%的奶,此外还加入香草粉、糖、罗汉果萃取物等成分的混合物,赋予咖啡丝滑的口感。■

>> Peet's的助理经理斯宾塞·杨(Spencer Young)在磨制Javiva混合咖啡冰饮。

CBN 商业评论

商业就是这样

主编 | 高宇雷 编辑 | 刘心力

恒大地产真想好了无理由退房么? / 商业就是这样 / P80

说什么更重要 / 关键问题 / P81

奢侈品电商不只是折扣 / 对话 / P82

互联网消灭不了中介 / 对话 / P83

努力让员工幸福 / 酷生意 / P84

赢得卡位战之后 / **新一线!** / P86

恒大地产真想好了无理由退房么？

这不是什么CSR行为，而是商业承诺。若想向敢于退货的电商看齐，恒大需要一套可操作性极强的服务才行。

文 | 董晓常

真是很遗憾，这样的事情还是出现在我们这样一个国家里。

一个著名的公司召开了据说是全国600家媒体参加的新闻发布会，宣布了一个解决公司燃眉之急的经营决策，然后义正辞严地说这是为了社会责任。

这就是恒大地产在4月15日做的事情。当天，恒大地产表示，4月16日8时开始，公司全国所有楼盘将实施无理由退房。

一份披露恒大地产无理由退房承诺书的样本显示，购买恒大所有楼盘住宅的客户，已履行《楼宇认购书》《商品房买卖合同》的各项义务，并且无任何违约行为，则自签署《商品房买卖合同》及《无理由退房协议书》之日起至办理入住手续前的任何时间，均可无理由退房。

恒大地产董事局副主席夏海钧在现场称，作为龙头企业，恒大地产有能力、有责任带头为维护购房者的权益和市场的良性发展做一点事情。

这毫无疑问是个商业问题，而不是社会责任。那么恒大地产为什么要承诺无理由退房呢？

解决流动性 对于恒大地产来说，无理由退房首先是一个促销策略，其主要的目的就是要解决恒大地产目前糟糕的资金流动性。摩根大通3月底的一份报告将恒大地产的评级由“中性”下调至“减持”，其中主要的原因就是恒大地产的财务恶化，调整后负债比率达303%，当中37%属短期债务。去年，恒大非地产业务亏损31.3亿元，仅“恒大冰泉”矿泉水业务就亏损了23.7亿元。此前为了减少库存和回收现金，恒大曾经以5.5折甩卖全国商铺和车位。

退房的可操作性 即使不考虑恒大地产可能设置的退房门槛，退房对于普通消费者来说也是一个操作性不高

的事情。比如消费者通过贷款买房，退房的同时还要考虑退还贷款的问题，银行显然不太可能无条件退货。此外，很多情况下消费者买的都是期房，从购买到入住都有一个较长的时间段，即使到时候房价跌了，消费者也已经付出了很多的财务成本——除非房价出现暴跌，否则消费者很难主动退房。

差异性 恒大地产在全国147个城市拥有305个楼盘项目，其中在售的楼盘有276个，而超过一半的项目都处于偏远地区的三线城市，这意味着恒大的主要竞争对手都是当地的中小型开发商。而从产品的角度来说，同等价位的地产项目缺少真正的差异性。除了地段和价格，地产公司之间的竞争力通常都体现在营销能力上。相对来说，无条件退房是中小型地产公司玩不起的一个商业策略，而恒大地产则希望以这种看似激进的方式寻找更多的差异性。

虽然地产项目的无理由退货更像个噱头，但无理由退货在消费品领域却是个非常通行的方式，尤其是电子商务公司。在美国和欧洲，无理由退货早已成为消费者的一项基本权益。

实际上，无理由退货不仅仅是简单的消费者权益，它还可以成为一种竞争优势，比如亚马逊以超过12亿美元的价格收购的网络零售商Zappos。作为一家专注于卖鞋的网站，Zappos一开始就提供了60天免费退货承诺，后来这一期限延长到了一年。

Zappos有高达40%的退货率，但公司将这些视为营销成本，认为退货最多的顾客也是网站的最忠实、消费最高的买家。这一策略不仅没有毁掉Zappos，反而刺激了销售和增强了用户的忠诚度，使得Zappos在当时激烈的竞争中脱颖而出。

如果真的想把无条件退房做成一个有杀伤力的竞争策略，那么恒大必须把无条件退房变成一个可操作性极强的服务，而不仅仅是一个促进销售的营销噱头。恐怕很少有消费者会认为恒大地产这样的承诺是为了社会责任——消费者是一群很聪明的人，企业的小花招通常都会被轻易看穿，这最终会导致消费者的反感，而对企业来说就是件得不偿失的事情了。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



说什么更重要

如何在一个传统产品——床垫领域中开创一家新的公司？秘诀可能是先讲一个有新意的故事。

文 | 张晶



最近纽约地铁里铺天盖地的一系列床垫广告，让人觉得这个没有睡眠的城市一下子在意起了这件事。那些广告语倒是非常风趣——“一款完美的床垫，纽约当日送达”“给损友的完美床垫”“给失眠者的完美床垫”“经济学家的完美床垫”——每张广告还得体地配有《纽约客》极简风格的插画。

这些广告都来自一个名叫Casper的创业公司。被好奇心驱使着搜索一番后我发现，这个成立仅仅一年的Casper已经获得了来自Steven Alan和Ashton Kutcher（对，就是那个演乔布斯的电影明星）等共计1495万美元的投资，而且已经有了不错的收入。这令人更加困惑了，卖床垫这么寻常而古老的点子，也能如此吸引那些一贯喜好创新的投资人？

其实这个有点奇怪的创业公司，又是个设计师创业的故事，他们通常懂得用户的痛点。在此之前，Casper的联合创始人和产品设计总监Jeff Chapin是设计咨询公司IDEO的设计师，还在NASA工作过。他觉得，但凡在美国有过买床垫经历的人都会理解他的苦恼：你得没完没了地花时间亲自去体验，还不一定能得偿所愿。于是他花了两年的时间寻找最好的材料，最适合的制造商，并设定好不同的硬度标准，将产品简化为6种，让人们不再困惑于那些头痛的复杂选择。

听上去挺不错，不过，仅有这些就够了么？美国的床垫行业大概有130亿美元的规模，而且人们换床垫可不像换衣服那么频繁，这意味着一个创业公司若只是宣传产品品质好，可不那么容易出头。Chapin又想到，人们总觉得运送床垫是个恼人的事情，于是就琢磨了个办法，让30公斤的床垫能塞到一个洗衣机大小的箱子内。这样的话，一个人骑着自行车就可以送到楼上。路人最好会投来奇怪的眼神，这种反常更增加了神秘感。

事实证明，“箱子中的床垫”很快成为一个话题产

品，而且一上线就卖光了。它在网站上还被描述成“当苹果电脑遇到床垫”（这句话用英文理解更合适些，

“MacBook meets mattress”）。在纽约，Casper还承诺当日送达，虽说床垫通常不会是什么紧急物品，但如果能更快，没有人会排斥。Chapin还聪明地考虑到，那些预购床垫的人可能在等待期间无床可用，于是还在亚马逊上订了一批气垫床免费送给这些人。用户最终收到的不仅仅是Casper的床垫，还有一个裁开包装的工具、一张感谢卡和一本睡前读物。

所有这一切，都是把一个本来觉得很辛苦恼人的事情，变得有所期待，甚至会让人产生一种奇妙而亲密的感觉——更专业的说法是，它创造了一种新的社交体验。这类产品希望你能会心一笑，起码能有欲望发一条推文或Facebook，拍张照片或者最好录一段拆开包装的视频传到Instagram上。虽然发一张自己的床的照片到网络上有点奇怪，但我发现真的有很多人这么干，他们很享受这种体验也乐于分享。人们总是喜欢分享有视觉效果、幽默的而且能让自己显得独特的内容。

噢，对了，Casper还拥有设计精致的网站，上面传递出20多岁年轻人感兴趣的话题和信息——告诉人们它卖的是古老的产品，可并不代表那个古老的行业。它还办了一本杂志来探讨人和睡眠的关系，以及怎么通过改善睡眠让白天过得更有价值。你会发现Airbnb也这么干，它在去年创办了讲述旅行者故事的《菠萝》杂志，而办公共享空间WeWork也在这个月推出了它的杂志。这些公司都在用自己的方式和用户产生更多的触点，讲个好故事，让他们产生归属感。

故事本身比一切都打动人，这才是零售业的创业公司的最新潮流，比起那些传统品牌，与其说这些创业公司在讲述故事，不如说在创造故事。眼镜商Warby Parker讲述了如何售卖时髦又平价的眼镜，并改变传统配镜体验的故事。在线电子商务Everlane讲述了要让工厂信息透明化的故事。而来自底特律的皮革和手表制造商Shinola在过去几年间增长迅速，正在成为时尚界重要的角色以及华尔街金融人士的新宠——这间工厂正是将那些曾经服务于汽车业的工程师长于机械制造的技能转向了手表制造，这显然既让人们对它的产品有了信心，又是个动听的底特律城市复兴的故事。■

张晶是本刊炫公司主编，驻纽约。

联系她请发 Email: zhangjing1@yicai.com



奢侈品电商不只是折扣

互联网电商是否必须提供低价？要知道，消费最终是为了获得美丽，而不是折扣。

C=CBNweekly

B=Lisa Bridgett

新兴的奢侈品电商行业竞争激烈，价格和体验成为影响消费者的两大因素，到底哪一点才是奢侈品电商真正的竞争优势？在老牌奢侈品电商Net-a-Porter全球市场销售总监Lisa Bridgett看来，无论电商还是零售店，都是消费者可以选择的购买方式，最重要的是它们能分别给消费者带来相应的奢侈品体验。

C：将国外的奢侈品网店模式移植到中国，需不需要本土化？你认为在中国发展最大的不同在哪里？

B：当然，例如Net-a-Porter在2014年3月就推出了中文网站，这样可以解决沟通问题。此外，我们知道包括中国女性在内的亚洲女性身材比较娇小，我们会准备更小的尺寸。我们曾经认为中国消费者可能有自己独特的品牌偏好，有趣的是，无论加州、纽约还是北京、上海的女性，只要她们特别关注时尚，喜欢的品牌通常没有太大的不同，所以我们不会为中国女性专门准备不同的品牌。其中的区别是，虽然欧洲女性、美国女性也很喜欢拿到最代表潮流的新品，但是同样的10只新品手袋放到网站上，中国市场通常是销售得最快的，中国女性对于新品真的有很强的嗅觉。

C：如何在激烈的奢侈品电商行业竞争中保持优势？

B：这需要花很多投资和精力在技术、优秀的人才、产品和服务上，奢侈品电商这门生意是每天24小时、一周7天运行，即全天候提供服务年终无休的——网上的商店是没有关门时间的。拿Net-a-Porter来说，其最重要的特点是销售和内容是结合在一起的。虽然我们是电商，但是有巨大的团队为我们的内容杂志服务，把我们关于时尚和设计的观点传播出去，这可以营造一种环境，即我们不仅仅是一个销售商品的地方，还和消费者建立起了一种信任关系，通过我们的杂志提供一种时尚

的生活方式。而这些努力不仅仅让消费者能够更好地购物，还让她们与我们有了一种情感上的联系。除此之外，网站的“个人化”也很重要，消费者来购物时可以获得专属的产品推荐。这个目标有很多种实现方式，比如说根据她最近购买的产品、她喜欢的设计师，或者她的朋友喜欢的设计师——也就是她的社交圈的喜好——来进行推荐，这需要奢侈品电商进一步加强后台的数字技术。

C：技术对于奢侈品电商很重要吗？它能帮奢侈品电商实现什么？

B：非常重要，奢侈品电商应该是时尚公司及技术公司。互联网的市场环境每8个月就会更新一次，永远会有新公司、新趋势出现，我们要不断提高自己，而这主要依赖于技术。持续关注消费者的购物可能性，她们在做什么我们都要跟踪，然后用技术来实现。现在的消费者很喜欢在网上购物，她们一旦理解了时尚，并发现时尚可以被送到家，这就成为了一种生活方式。当然，消费者也会想在实体店购物，看到实体产品、实体店的环境并从中理解品牌的风格。“实体店”和“电商”可以说是两个平行世界。我们不去划分数字世界或者现实世界，我们只考虑消费者，考虑她们参与的所有维度，并提供给她们在“不同世界”中所需要的最好的服务。

C：消费者在网上购物时可能会对价格更加敏感，会希望通过比价获得更优惠的价格，你怎么看？

B：我们理解价格很重要，这对于亚洲顾客很重要，对于美国的消费者其实同样很重要。Net-a-Porter主要还是一门全价销售的生意，我们提供的价格是反映这些美丽的奢侈品的价值的，也是相对合理的。现在互联网电商很多，事实是，消费者可以做任何她们想做的事，她们可以去各式各样的地方消费，比如不同的在线网站或者直接去零售店，她们是有选择的权利的，所以我们要提供合理的价格。而在Net-a-Porter，消费者还可以与我们建立联系，这可能会让她最先得到新品的消息，拥有私人的着装建议，或者在成为VIP后获得特殊的优惠。（采访：姜晓晶）

Lisa Bridgett是Net-a-Porter全球市场销售总监。Net-a-Porter Group Limited是一家时尚奢侈品电商，由前时尚编辑Natalie Massenet于2000年在英国创立。



互联网消灭不了中介

互联网让信息变得透明了,但没有让信息变得对称。事实上,信息反而更不对称了。

C=CBNweekly

H=Darren Huston

信息的不对称产生机会。互联网诞生之前,很多生意都是以此为基础做起来的。有人期待互联网的发达可以让商人这层中介消失,商品能顺利地由厂商直达消费者,消除中间利润。不过,现实是,互联网没能消灭中介,对品质更好、更可靠、更智能的中介的需求反而更强劲。在Priceline的董事长和首席执行官Darren Huston看来,对互联网引发的新思维和新机会,经营者更关键的工作是做收拢。任何时代,核心竞争力都是最重要的。

C: 互联网思维让一些公司觉得每一个行业都可以连起来,有些公司这么干了,但并不容易成功。公司该如何决定扩张的边界?

H: 中国市场已经是竞争较为激烈的市场,企业要进行战略部署是必要的,但如果在远景目标的设立方面没那么清晰,就很危险,会做出非常短期的行为。Priceline集团有过这样的教训。1998年至1999年期间,Priceline在业务方面不是那么专注了,开始做保险等其他业务,导致公司在那个阶段遇到了很大挑战。公司最终活了过来,之后在业务发展上也更加专注,才越来越成功。我们近几年也做了很多并购,但会坚守一个原则:只做分销。我们并购的对象只是销售链中的一个环节,不会做很上游的业务,比如说去经营一个度假村、酒店或者餐厅,哪怕它有很高的利润。我们还奉行“窄而深”的指导思想,例如Booking.com,我们只做酒店,希望它在酒店预订领域成为全球最强大的品牌。如果既做酒店分销,又去做别的事情,比如说像机票的预订或者是观光巴士的预订,会导致注意力不那么集中。如果确实要扩大产品线,我们会通过收购的方法,比如说像收购Open Table(餐厅预订平台),这样的方式使我们能迅速进入一个新领域。

C: Priceline还开展了帮酒店建立订房系统的业务,为什么做与主营业务存在竞争的事情?

H: 很多独立酒店没有能力做自己的订房系统,没办法保障信用卡使用安全。我们看到有这样一个需求,就为其提供了一个基于云端的软件服务。其实这跟我们的主营业务没有那么大冲突。没有哪一个渠道能够抓住所有的市场需求。我对互联网的理解是任何公司都必须形成竞合关系,同时既竞争又合作。Priceline跟携程的合作也是这样,我们在中国使用它的酒店资源,并不意味着我们不再在这里开发酒店了。总之,内生式的发展是主线,兼并、合作只不过是延伸策略。

C: 依靠资本市场,创业公司可以很快把自己的规模做大,这种成长方式有什么风险?

H: 有些公司希望通过短期烧钱,迅速扩大自己的市场份额,由此走向盈利,这无可厚非。但是有些公司可能烧了很长时间的钱,还没有实现盈利,这就必须要对自己的商业模式进行很好的审视了。在不断烧钱之后是不是能够达到自己的盈利目标,这值得去探讨。对任何公司来说,都要非常明确地知道自己在哪一个时间点必须实现盈利。因为企业的发展会使得员工队伍不断扩大,企业的存在也是为了更好地服务目标客户群,要在未来实现这两个目标,你必须有足够的资金。盈利一定是任何一个公司都必须高度关注的问题。

C: 在你看来,与初创公司竞争,老牌公司如何保持先发优势?

H: 任何公司在一个新市场都会经历一个学习曲线,就看谁学得更快。我一直跟我的团队说,我们最大的挑战是我们自己,在市场面前要保持饥饿感、谦卑感,持续关心客户的需求,持续改进商业模式,才能够掌握自己的命运。就酒店分销而言,我们做了一款基于地理位置的应用,它的卖点其实是GPS,根据你所在的地点做推荐。旅行中的每个环节其实都可以做成一个App,对于自由行的人来说,他哪个环节需要你,他就来找你这个App,这样才是一个聪明的模式。所以,仅仅在分销领域,要签更多的酒店,开发更好的搜索和推送方式,可以做的事情有很多。(采访:吴洋洋)

Darren Huston是Priceline集团董事长和首席执行官。Priceline是全球最大的在线旅游预订平台。



努力让员工幸福

公司就是人的组合体——如果你的员工不高兴、不健康，你的公司也不会有很光明的前景。

文 | Richard Branson

新的创业者经常问的问题是：“我该如何对待我的员工？”他们想让自己的下属快乐，同时要有更高的生产效率，但又不知道该如何实现这种平衡。那么，企业经营者对员工的身心健康到底有多大的责任呢？为了吸引和留住最好的人才，他们又需要给员工什么样的福利呢？

最近几年来，利用技术的进步和社会的变革，一些公司已经尝试了很多创新的办法来回答这些问题。比如说，很多年轻人喜欢弹性工作制，所以一些公司允许员工在家里工作。其他公司，比如鞋类电商Zappos，则抛弃了传统的组织架构，同事之间连职位级别的称呼都没有了！

在过去的十几年里，维珍集团也在这方面迈出了两大步：我们现在给公司总部的员工不限天数休假的权利，以及弹性工作制。我们的团队对这些政策的回应都非常热情。如果这一试验进行得好的话，我敢肯定，维珍集团的很多公司和其他企业也会效仿。这些政策还强调了一些在维珍集团内部讨论了很久的东西：员工幸福的重要性。关于雇主在这方面的责任，我们有过很多热烈和多角度的讨论，这促使我们要在一次维珍颠覆者（Virgin Disruptors）论坛上特别关注一下这个议题——“职场幸福：付出什么代价？”

之后有一个人前来参加在这个月举办的讨论会，他很好地总结了在企业内外衡量幸福感的价值。他就是吉姆·克利夫顿（Jim Clifton）——调查公司盖洛普（Gallup）的CEO。他最近在我们的颠覆者博客上指出，从在突尼斯和埃及测算出来的幸福指数里，可以找到几年前阿拉伯之春爆发原因的蛛丝马迹。虽然这两个国家在2008年到2010年之间的GDP数据看起来都很健康，但不满的情绪却在暗暗滋长。

“所有人都觉得这些国家都还不错，”克利夫顿写

道，“但却没有人发现，这两个社会中的幸福感却正在崩塌。未来20年之内，国民和组织的幸福指数将会变得和传统的GDP或者公司股价这些经济指数同等重要，甚至更加重要——就是因为它们能更好地预测未来。”

那么，企业家和经理们需要采取哪些措施，来提升员工在公司里的幸福感呢？要知道，每家公司和它的员工都是不同的，所以我不想给普适性的建议。要提升员工幸福感，最基本的起点就是要尊重员工、赋予他们更多的责任。

我能给的最主要的建议就是：勇敢一些。不要害怕尝试新想法——并且要一直让你的团队知道你在干什么，然后听听他们的反馈。尝试，再尝试；如果一项政策不奏效，不要放弃；做一些改变，或者重头再尝试新的办法，都没问题，因为你是在为公司里的所有人寻找解决方案。

此外，让员工有选择的机会是关键，因为你无法一直取悦所有人。但给他们选择的机会，而不是设定一堆死板的规矩让他们去遵守，会让他们感到自己被赋予了权力。

还要记住，你需要接纳员工的个性。他们对家庭的责任、业余活动、不同的健康需求，以及他们个人生活中的其他方面都不应该被看做是包袱。毕竟成功的公司需要有多样化的员工。

我必须说，维珍集团最新的业务——维珍酒店——的福利安排就十分有意思。由于它位于芝加哥这么一个文化很多元的城市，所以他们要在这方面做很多工作。

以下只是维珍酒店团队在确保每位员工都快乐工作方面所采取的一些办法：为员工提供健康食品、为他们在酒店里提供瑜伽课程、建立内部全球联赛、为母语不是英语的员工提供英语课程，以及向员工承诺会关注他们的心理健康。

最后要记住，公司就是人的组合体——如果你的员工不高兴、不健康，你的公司也不会有很光明的前景。但如果你确保他们有自己的时间，并且支持他们的需求，那么从长远来看，你的员工和你的公司都会取得成功。■

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



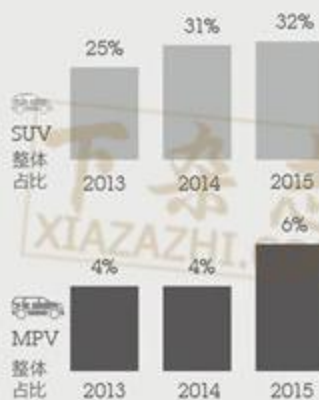
汽车行业搜索指数稳步提升
增速远超销量
更多需求通过搜索完成



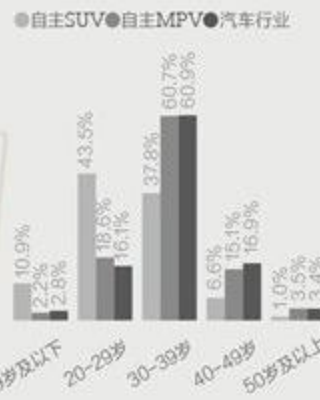
移动端带动汽车行业整体搜索
2015年Q1移动端搜索
占比达到64%



大空间、多用途车型
SUV、MPV
已成为行业新增长点



30岁至39岁成熟人群对
自主SUV、自主MPV
车型最关注



自主SUV人群主要分布在二线城市
自主MPV人群
主要分布在四线城市



“百度一下”的背后：我们可以找到哪些汽车消费大趋势

童济仁 | 童济仁的汽车评论

大数据、电商、智能汽车、互联网+、工业4.0、以及互联网巨头和传统车企之间越来越多的合作。毫无疑问，整个汽车行业，开始进入一个全新的变革期。

事实上，随着各大互联网巨头相继进入汽车行业，它们所带来的巨大的资金与网络大数据支持将对未来汽车产业的创新，带来巨大的影响。先不论未来汽车产业的走向如何，就单看目前互联网大数据对车企营销所带来的贡献，我们不得不感叹汽车行业的大数据时代已然来临，拥抱互联网才能拥抱未来。

“百度一下”的用户习惯，为百度带来了独具竞争优势的搜索大数据资源。那么，这些数据资源，如何与汽车行业产生化学反应呢？下面从百度近日发布的《2014-2015中国汽车行业网民搜索行为报告》（以下简称报告）中，我们可以一看究竟。

搜索指数：与销量增长之间的微妙关系

报告显示，2013年到2014年百度有关于汽车行业的搜索指数增长了25%，一方面说明了公众对于汽车行业的关注度在提高，另一方面也反映了，公众对于像百度这样的互联网工具的使用频率在不断增加。

从中国消费者购买习惯来看，对于汽车

这类大宗商品的选购上，往往会持十分谨慎的态度，所以在购买的前期还是会仔细考虑。类似百度这些互联网工具就可以通过对数据的搜集，让决策者准确的把握市场的方向，做到对市场的未卜先知。

汽车行业搜索移动化已成趋势

报告显示，无线端搜索份额从2013年的43%到占比达64%用了仅两年，这个速度远远超过了曾经PC端互联网的普及速度。消费者在移动端和PC端对汽车资讯、行情、品牌等信息需求同样强烈。

搜索热点解读：哪些车型未来更具潜力？

从2013年到2015年用户对各车型百度搜索的分布来看，SUV车型在过去三年搜索的占比最大，达到30%以上，已经超过了紧凑型车的搜索量。从搜索数据来看，SUV、MPV等运动型多用途车型的搜索量逐年提升，网民对空间和舒适性的车型保持持续关注。

搜索核心人群变化：

主力人群集中在30岁至39岁

除了车型、品牌的搜索关注度变化，核心搜索人群的变化，也同样值得车企关注。例如，自主SUV、MPV在这几年的关注度明显上

升，搜索核心人群主要集中在30岁至39岁。这个年龄段的人群都已经成立了自己的家庭，事业也相对年轻人来说更加稳定。因此，这一部分人群更加注重生活的质量和品质，他们在购车的选择上更多的会选择一些多用途车。

区域市场新变化：四线城市钟爱MPV？

从不同级别车市对汽车行业的关注度来看，目前随着一线城市汽车市场的饱和，二、三线城市将成为未来汽车销售的主要市场区间。从搜索数据上来看，二线城市人群更加偏爱自主SUV。

《童济仁的汽车评论》认为，从汽车行业这几年同互联网的交流日益紧密的趋势来看，大数据的到来引发的产业的变革已经不可避免，如何利用好互联网所带来的大数据与云平台工具来对汽车市场进行准确的把握与预期，已经成为了需要各大汽车厂商共同关注的新课题。

技术进步总会引起一场场新的变革，变革过后有的企业会崛起，有的企业则会一蹶不振。互联网与汽车行业的逐步融合，我们相信同样会改变这两个行业的未来。■

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

赢得卡位战之后

更早发现新一线城市的财富管理机会, 宜信财富在青岛市场已经站稳脚跟。要维持这种优势, 它需要让自己变得更像一家私人银行。

文 | CBN记者 范璟



仅是接触到P2P产品这种新型的理财产品概念, 青岛就比北京晚了一些。

2009年年底, 正着手为宜信财富建立青岛办公室的何立波在当地拜访了一位潜在客户。这位客户不久前在北京听说了一种一年多前推出的投资产品, 这种固定收益类的产品在理财模式上类似于银行发行的理财产品, 但收益是理财产品的2到3倍。为他推荐这种叫“宜信宝”的产品的, 是当时还不太有名的宜信。

“他的理财意识相对开放, 愿意主动来了解我们的产品。”现在是宜信财富青岛城市经理的何立波回忆说。由于曾经有过从类似的、非官方发行的投资产品中获得收益的经验, 这位客户很快决定拿出“远远小于”其资产的50万元来做一次投资尝试, 并成为了宜信财富在青岛的首位客户。

他投资的“宜信宝”属于后来被更多人熟知的理财P2P产品。通过“宜信宝”, 宜信财富把借给资金需求者的小额贷款的债权转让给有资金的客户, 理财者的投资由此获得保值增值。

“宜信财富在进入财富管理行业的时候, 最早是通过P2P这种新型理财模式接触客户。当时理财市场上这类固定收益类的产品很稀缺, 处于供不应求的状态。”宜信财富高级副总裁尚筱介绍。

宜信财富将其目标客户群体定义为“大众富裕人群”。当时主要的固定收益类产品或为针对普通大众的5万元门槛的银行理财, 或为100万元以上门槛的信托产品, 后者需要可投资资产在500万至800万元以上的高净值人群才能购买。而介于这两个群体之间的固定收益类产品和服务则非常少。

2009年, 全球刚刚经历过一轮金融危机, 股市一片低迷。而在人均GDP已接近5000美元(约合3.1万元人民币)的中国, 在4万亿经济刺激计划的影响下, 房价逐

各城市的宜信财富营业部数量

(单位: 个)



渐上升, 大众富裕阶层的理财意识也逐渐建立起来。

随着银行开始发售理财产品及信托业规模快速扩张, 可投资资产100万元以上的人群已开始尝试信托和私募股权基金投资。但对于那些可投资金额在100万元以下的人群, 当时能选择的投资产品基本限于银行理财和房地产。

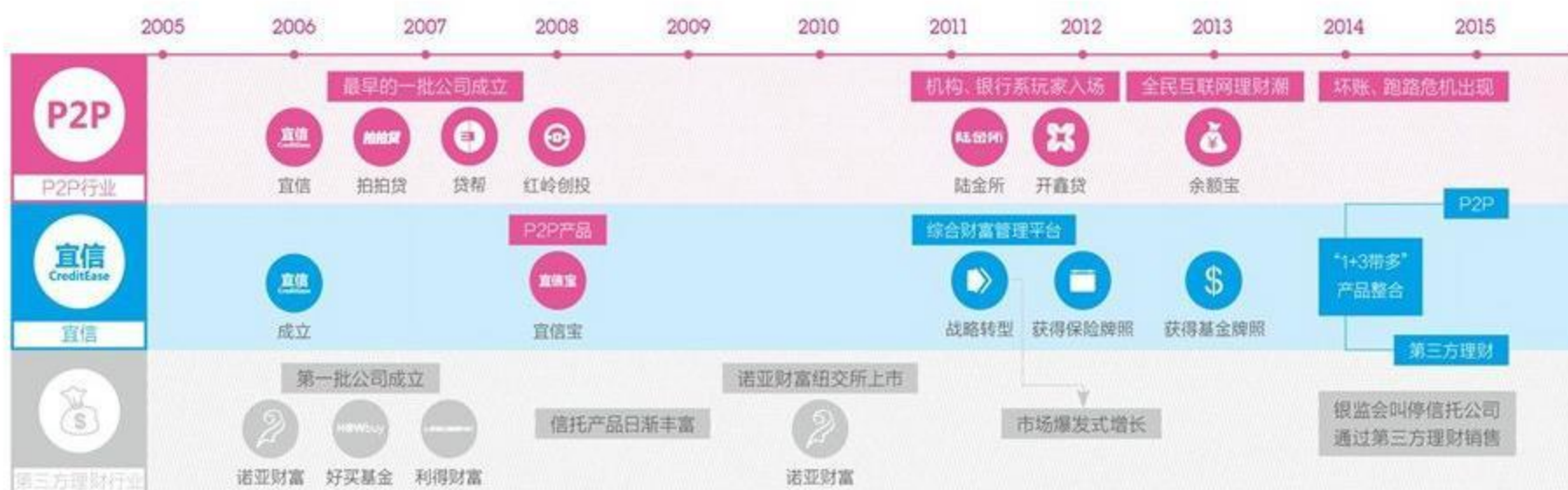
抓住这一需求, 宜信财富在这一年开始在北京尝试推出针对该群体的财富管理服务, 随后进入快速的全国布点阶段。

在第一批针对北上广深的服务推广开始一两个月之后, 它很快在一些新一线城市启动了第二批城市开拓计划。

对于宜信财富来说, 一线城市虽然客户人群庞大, 但是财富管理类的机构也更为集中, 竞争激烈。新一线城市的目标客户人群虽然体量不是特别大, 但由于竞争对手较少, 宜信财富有机会接触到市场上最优质的客户人群, 并深耕细作。

“二三线城市中多数人的理财意识还处于初期阶

从P2P行业起步的宜信开始更多涉足第三方理财市场



不同地区大众富裕阶层的理财偏好

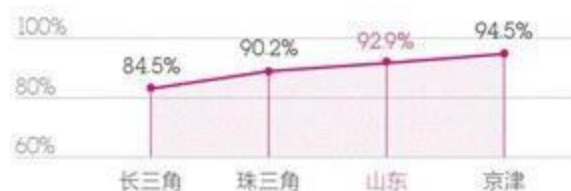
已经运用个人资产进行投资比例



再投资意愿



过去一年取得投资正收益的比例



数据来源: 宜信财富官网、宜信财富《2014年中国大众富裕阶层财富白皮书》、根据公开资料整理。

段, 需要我们做更多的投资者教育, 但由于没有那么多同类产品的竞争, 一旦我们的专业度获得他们的信任, 就不会货比三家, 很容易决定成为我们的客户。”尚筱对《第一财经周刊》说。

青岛就属于宜信财富第二批开拓的城市之一。2010年2月, 在经历了3个月的准备期之后, 何立波和他当时只有几个人的团队开始正式在青岛拓展市场。

何立波此前曾在青岛的汇丰银行负责贵宾业务的拓展。加入宜信财富后, 他把之前的资源、渠道嫁接过来。“早期先转化了一些自有的资源, 然后通过活动让客户知道P2P, 知道宜信。当时客户的转化率还不是很, 我们做了大量基础性的工作。”何立波说。

2010年至2011年, 宜信财富还只有“宜信宝”这一种产品, 起投资额为10万元。它在青岛拥有的几百个客户大部分是尝试性投资, 平均投资额在40万至50万元。

随着与客户的不断接触, 何立波和他的团队发现其实他们手中的不少客户资金量其实很大, 有着更多样化的投资需求。

于茹婧在2012年加入宜信财富青岛远雄营业部成为了一名高级客户经理, 她也曾在青岛汇丰银行工作。加入宜信财富后, 她向过去的客户介绍这里的产品, 并通过与高端会所、高端车行、开发商等商务合作渠道拓展客户。“刚开始客户的资产净值并没有那么高, 单笔投资在10万元的产品也卖得不错。”于茹婧说。

宜信财富也在这时丰富了自己的产品线。2012年, 它推出了信托、私募股权等, 而不仅仅是单一的固定收益类产品, 同时投资额度也从50万元以内开始向50万元以上、百万元级别发展。

这也使得于茹婧的客户愿意把更多的资金拿到宜信财富来, 并需要一个定制的资产配置方案。“我们已经开始对一些资金额、起投额较大的客户做分层管理。”

虽然起步只有P2P产品, 但宜信财富一直将信托公司、第三方理财机构视做竞争对手。在2012年, 中国首家在美国上市、主要代销信托和私募股权产品的第三方理财机构诺亚财富占有着青岛最大的第三方理财市场份额。而何立波决心在下一年超越它。

>>



66

看起来, 宜信财富正变得越来越像一个大型的金融机构。除了没有牌照, 其产品种类、客户规模和管理水平都在提高。

99

让他感到自信的是, 诺亚从最初就定位为服务可投资资产在1000万元以上的客户, 而宜信财富则是从小额起步, 逐渐过渡为服务100万至1000万元, 以及1000万元以上资产的客户。在他们定位的“大众富裕阶层”中有大量的潜在客户, 并且通过实际获得的投资回报和长期接触所赢得的信任, 再加上客户个人资产的提升, 不少资产100万元以上的客户也可以被发展成为1000万元以上的客户。

过去5年, 宜信财富在青岛的业务量以每年翻三倍的速度增长。何立波的目标在2013年就得到了实现。在位于青岛市中心的香港中路上, 宜信财富的3个营业部分列在远雄大厦、青岛中铁中心大厦和保时捷大厦内。

线下快速扩张的方式比线上更容易赚钱。红杉资本投资人李张鲁认为, 发展线下利大于弊, “在一线城市, 互联网获取客户的成本比较低, 二三线城市还是需要线下获客。长期来看, 资产量比较大的客户, 也需要线下沟通和增值服务。”

具有3年网贷从业经验的安福双回忆称, 2011年时网上获客成本可以做到10元以下, 现在至少涨了10倍, 预计未来获客成本还会增加。

随着竞争加剧, 一些原来主要经营线上业务的P2P公司也转到线下, 并将业务下沉到二三线城市。在P2P领域排名前列的汇付天下在全国已经布局20多家网点, 并表示要集中在二三线城市, 将网点铺到100家。主要从线上获得客户的陆金所也在进行新一轮的线下扩张, 相关的招聘信息显示, 陆金所将在全国49个大中型城市驻点, 开通线下的客户开拓、渠道拓展等业务。

在青岛当地, 第三方理财市场的竞争也已白热化, 在诺亚之外, 还有恒天财富、恒昌财富、冠群驰骋、合星财富等公司。现在, 青岛至少有超过50家理财机构, 有时候市中心一栋写字楼里此类公司就超过20家。

何立波认为, 青岛的第三方理财机构或许对宜信财富造成的威胁有限, 它们进入比较晚, 产品也相对单一。“我们的多产品、多服务策略在行业内更为领先。”何立波称, “不足为惧。”

竞争带来了一些业务和人员的流失。对于没有国字招牌背书的民间金融机构, 好的客户经理是最大的资源, 其重要性怎么说也不为过。

于茹婧每周都能接到一些猎头、第三方公司的电话, 她选择留在宜信财富的原因, 一方面是觉得其产品比较多样化, 而且能够站在客户角度做资产配置, 此外宜信财富的发展也让她获得更好的成长。最初, 于茹婧管理投资额在30万至50万元左右的客户, 现在她主要负责投资额在300万元以上的客户。

2013年以后, 宜信财富青岛不再在人数上进行扩张, 而是注重提高人均产能——2014年, 宜信财富青岛员工的人均产能已经是2012年的两倍左右。

去年9月, 宜信财富在青岛设立了财富管理空间和旗舰店, 并注册了第一批家族办公室的牌照。家族办公室只服务于财富金字塔尖的顶级人群, 中国此前仅有少数的私人银行提供类似的服务。

快速扩张对组织管理能力提出了很高的要求。贷帮的创始人尹飞认为, “对于宜信财富这样来自民间的金融机构, 没有金融机构品牌的吸引力, 对组织管理能力要求更高, 也是发展成败的关键。”成立于2009年的贷帮同样也属中国最早的P2P平台之一。

目前, 宜信财富在全国已经有超过4万名员工, 宜信财富6000多人, 在全球P2P领域都属规模最大。

宜信财富也开始越来越规范化和体系化。2014年, 进一步完善管理体系成为宜信财富青岛的关注重点, 从之前只关注销售额, 转变为也关注销售体验, 并注意销售流程的合规。

“我们去年开始大力检查合规问题, 包括话术、签约流程、环境的合规。到今年, 因员工的不专业及话术问题引起的投诉开始减少。”何立波说。虽然这也带来一些不方便, 例如合规要求客户必须到公司来现场签约, 需要客户跑一趟。

看起来, 宜信财富正变得越来越像一个大型金融机构。虽然它在一定程度上还面临监管缺失和法律上的风险, 但其产品种类、客户规模和管理水平都在提高。

何立波也开始像个私人银行家那样筹划起未来, “接下来市场竞争的白热化肯定是我要考虑的。此外, 还得如何更好地保留人才, 如何让客户认可一个企业, 让他们愿意成为这里的终身客户, 甚至第二代、第三代都是我们的客户。”他说。■

[kù]

Personal Business & Life Style

主编 | 陈锐 符淑淑 编辑 | 孟佳丽



环境工程师的好时代来了!

/ 职场

94



来都来了, 就吃一个呗~ / 话题 98



零售即是细节 / 公司人 92

看房记 / 富大人话题 90

为什么经济那么差, 股市还上涨

/ 理财专栏 91

日瓦戈事件: 诗人与国家的对抗

/ 读书笔记 102

李光洁:

我觉得自己还比较高冷 / 十问 104



看房记

文 | 富大人

我想换个房子。现行政策说，因为你非京籍，所以只能有一套。那好吧，我就只能卖了手头这个。目前满两年虽然免营业税，但还有个税，这个旧房子在半年之后就满5年了，所以是现在卖了换，还是等到10月末再换呢，我有点犹豫。犹豫的点在于，万一这半年房价又蹭蹭涨呢。过去我买房从没深思熟虑过，这次似乎不能这样轻率了。

不管怎样，我走进了一家中介公司，准备先了解一下。不巧，接待的小伙子有点菜鸟，而且不是笨鸟先飞的那种。讲了几句，有点累，只好起身说再看看。过一条马路，多的是中介。换了俩年轻姑娘接待后，舒服不少。我说想换一套三居室，面积在115至140平之间，户型周正，采光通风不错，小区安静一点。对装修没要求——反正都会打掉重装。另外最好在现有住房附近区域，或者交通方便一点也可以。此外，没有学区房的要求。——东四环附近有啥学区房可言？天天路过看到的情况是，公园1872边上有个八里庄第三中学，听名字就够了吧，它的马路斜对面是中央音乐学院附中，延静里那边还有个破中学，排名估计得在北京市100名之外了。青年路附近也没有啥好学校。有个学校就叫学区房，真是滑稽。

很快我们约定周六一早碰面。先去“华纺易城”看两套，该小区的名字对我这种南方口音的青年来讲相当不友好，又是h又是f的，绕口极了，我得凝神屏气才能一次性发对音，而且名字里起码的诚意也没有，别的楼盘都往府啊邸啊，尊啊耀啊，或是美啊华啊上靠，这边厢完全不走心，弄得跟要倒闭的国企宿舍楼一般，不过最终我抛弃了这些不合时宜的挑剔心，准备全身心地接纳所有未知。

几分钟车程之后，这“未知”就来到了面前。小区大概是2008年左右盖的，已经有点破旧感了，阳台刷成了黄色，跟质感基本算是无缘了，中介小姑娘的领导说

咱先看楼王位置的一套，嘿嘿，这里还有楼王呢。

是个2楼，135平，然而走进次卧，率先看到的却是这栋楼的门厅顶——进楼大厅的水泥顶，添堵程度相当于你给自己沏壶茶，你家猫用尾巴替你搅了搅。以后在卧室看着这遮挡物的每一天，大概都会怪自己吧。

想想我就往出口方向走了。第二套位于5楼，采光户型还行，但是北面临街，小区车子一般都停在那边，打开窗户就会有点吵。才看两套，没关系，再接再厉。随后一行人又来到不远处的“润枫水尚”。只见大门口立着一块大石头，烫金字写着大名。身后是铁门，感觉在这里随时可以升国旗，一种久违的中学感迎面而来。烫金字也仿佛立刻变成了严肃团结活泼奋斗之类的。走进小区，树没看到几棵，水也没看到几滴，129平的两居室倒是可以看到猪肝色的大悦城的西侧墙体……整体平平，还不便宜。就这样，上午看了4套，都没有喜欢的。中介小姑娘说百子湾那边她也有同事，要不要再去那边看看。

于是我又从善如流转到了百子湾。沿海赛洛城有点杂乱，边上的金都杭城封闭管理规矩不少，不过里头引以为傲的园林，也并不特别，种了点树，有个小山丘和假山亭子而已，而且在售的房源少，只有一套120多平的，要价600万元，客厅还朝北。想不通，为什么？

带着疲惫之躯，滚回了家。路过家附近的珊瑚湾，又瞅了几眼，这里我熟，小区外边邻着一条小河沟，虽然早上河水是热的——附近可能有个电厂吧，但也是小河，垂柳依依，很多人早晨在这健身，附近有早市有地铁，闹中有静。但是，在售的全是大户型，且不是唯一住房，各种杂税算下来，也就只能意兴阑珊了。

算起来，这一天看了10套。好消息不多，除了我还有接着看10套、20套的体力。至于支撑我在这个限购、刮沙子飘柳絮、户型傻气的城市逗留下去的原因？就像我问你周末有很多去处吗你也说不上来一样吧。■

66

至于支撑我在这个限购、刮沙子飘柳絮、户型傻气的城市逗留下去的原因？就像我问你周末有很多去处吗你也说不上来一样吧？

99



为什么经济那么差, 股市还上涨

文 | 崔鹏

下杂志
XIAZAZHI.COM

为什么中国经济这么差股市还使劲上涨? 最近一个星期, 这个问题我被问了5次。我密度如此之高地答复同一个问题, 这是第二次。2010年世博会我去上海出差, 同一天被警察问了3次, “身份证看一下, 好吧?”

为什么经济下滑, 而股市上涨? 回答这个问题首先要撇除掉一种观念, 我怀疑问这个问题的人也有这种想法: 经济下滑, 股市上涨, 是投机者可笑的非理性造成的。很多中国人一谈到中国经济就冷笑, 这些貌似聪明到什么都懂的人实际上毫无财经常识。投资者不要变成这种人也不要听信这种人的言论, 他们只是一些无知的悲观者而已。其实任何市场肯定都存在非理性, 从来不存在“正好”的市场。

现在开始正式回答。经济下滑, 指的是什么? 投资者投资股市又是以什么为最关键标的? 现在中国的经济下滑是指GDP增速下滑。GDP是国内生产总值, 如果把一个国家类比成一家公司, GDP就类似于一家公司的销售额这个概念。而投资者投资股票的最关键标的其实是一家公司的净利润, 也就是一家公司到底赚了多少钱。将股市中的这个指标放到宏观经济里就是把所有上市公司的净利润相加, 得出一个公司利润的总和, 这个数字其实和股票市场更相关。

从这可以看出, 经济增速和股市上涨的对应是非常自由的, 经济高速增长股市可能很差也可能很好, 经济增长速度下降, 股市可能很差也可能很好。一个比较明显的例子就是1960年代到1980年代的美国。

从1964年到1981年, 美国的未经通胀调整的GDP年均增长率超过8% (这个数字对于美国来说已经够高了), 但是在此期间, 道琼斯工业指数基本走了一个U型笑脸图案, 在1964年12月31日是874.12点, 到1981年12月31日是875点, 基本没有上涨。相反, 在1980年代余下的时间里, 美国经济增速放缓, 而道琼斯工业指数开始上涨, 到1990年这个数字接近3000点。

你别误会, 我只是说经济增长和股市之间的关系存在多种可能性, 并不是说中国股市要和1980年代的美国一样。

当然, 从常识来说, 经济情况和股市之间还有差别。经济增长情况是对现值的统计, 而股市增长是基于人们对公司情况的预期值。这两个数字中间有一个微妙的时间差。这个时间差可能很长也可能非常短暂, 它的长短要看投资者普遍预期的权重放在什么地方。

一般来说, 股票市场投资者的预期节奏是, 先预期一下, 然后过一阵再看看实际经济中的统计数字和自己的预期是不是相符, 你可以把这种行为叫做“兑现”; 然后再进行下一次预期。如此往复。这也就是为什么很多股市泡沫的破灭是由于某个差劲的公司暴露自己糟糕的运营情况造成的。比较难兑现的预期会造成经济或者公司的现实情况和股市热烈程度有比较大的差距, 而且持续很长时间。1990年代末的网络泡沫就属于这种情况, 另外, 投资者关于所谓政策的预期也属于此类。

中国人有时候是挺矛盾的。大家一方面在公众信息平台上热衷于藐视和挑战政府与监管者的权威, 但另一方面他们又对拥有权力者表现出极度的依赖。在股票市场上, 这种表现就是投资者对所谓有关部门的政策方向表现出过于一致的乐观预期。其实, 一种政策的制定只是允许某种行业可以做什么, 而具体到这个行业是不是会获得平均的高利润率, 行业中的某个公司会不会获得好的收益, 政策只是个中性条件。

在股票市场上, 证券分析师如果喜欢看上市公司的财务报表是挺悲催的事。在股市非常差的时候, 你做什么财务分析投资者也懒得看, 因为反正股价也不会上涨; 而在另一种情况, 股市非常棒, 你和别人讲财务报表不仅没用而且让人讨厌。不过, 如果投资者发现那些在电视上发表见解的分析师已经不再讲财务报表了, 就该小心了。■

66

经济增速和股市上涨的对应是非常自由的, 经济高速增长, 股市可能很差也可能很好, 经济增长速度下降, 股市可能很差也可能很好。

99

崔鹏是《第一财经周刊》副总编辑, 也是一个价值投资者。
联系他可发邮件
cuipeng@yicai.com



零售即是细节

从Miu Miu和Coach的区域经理,到内衣品牌Wolford的亚太区市场总监,陈沛驹一直致力于为这些国际品牌打开中国市场,不过每一次的转换对于他来说都是挑战。

文 | CBN实习记者 江敏

图 | darey



刚进办公室,陈沛驹没有急着坐下。他走到窗边,把陈列在腿模道具上的袜子,沿着纹路做了一点整理。同事说,每次巡店时,他都会帮忙整理员工卷起的袖口。大到店铺的陈列,小到员工的仪容仪表,在陈沛驹看来,都会影响顾客对品牌的感受。

作为奥地利内衣品牌Wolford在亚太区的市场总监,陈沛驹每月都会从中国的香港飞到内地待上一到两周。有时会在上海处理文件,更多时候是去其他城市了解门店的运营情况。

Wolford进入中国市场是2012年的事情,当时陈沛驹已经在上海工作,担任Miu Miu的区域经理。那年6月,Wolford找到他时,他认为帮助这个在国外口碑不错的内衣品牌进入中国市场对自己而言是一次有趣的挑战。

在陈沛驹的职业生涯里,他一直都在为国际品牌打开中国市场。就好像2010年他刚进入Miu Miu时,这个品牌在中国只有深圳一家店,而到他离开的时候,已经发展到6家。早前在Coach担任北京区域经理时,也是正逢Coach拿回了在内地的代理权。可以说陈沛驹的职业发展几乎和这些国际品牌打开中国市场的进度捆绑在一起,他对这一切并不陌生。

每一次的变动,陈沛驹都有自己的评估。当年从奥克兰大学城市规划专业毕业后,因为在这个行业看不到太多施展创意的空间,他放弃了专业相关的工作,转而进入DFS做管培生,开始了品牌零售方面的启蒙。

在DFS工作的4年里,陈沛驹学习得最多的就是换位思考。他在新加坡工作过两年,曾遇到马来西亚或印尼的回教顾客,在得知手上拿

的是猪皮制品时,反应相当激烈。至此之后,他都会要求员工做好类似事件的预案。“我们不应该等到客人问时,才去找答案,而是要预估这个问题,防止发生。”

性格中的耐心和仔细,让他在工作中获得认可。在新加坡工作两年后,总部将他调配到夏威夷做总经理助理。也是在这个时候,他开始关注中国市场。“一直听说中国市场火,为什么我不自己去看一下呢?”于是在2009年,他以Coach作为进入品牌零售的第一站。

回想曾运营过的品牌,陈沛驹认为,相比知名度,他更看重产品的质量和历史。“只要产品好,有很多方法把生意做好。”现在Wolford对生产线和工艺的控制,让陈沛驹可以放心地把更多心思用在研究消费者上。

除了跟店里的客户聊天和做市场调查,陈沛驹经常到各个城市“转悠”,看那里的女孩都买些什么。在北方,他发现了像“毛裤”的连体袜,比现有产品更能达到保暖的功效。于是他买了不少毛裤带回了奥地利总部。

2014年的冬天,以轻薄为定位的Wolford,破天荒地为中国市场研发了一款里料带绒毛的袜子,面料做得比毛裤更细致,穿起来暖和,但又不臃肿。除了满足中国消费者的需求,其他欧洲国家如德国、意大利等也都纷纷把这款产品引进到自己的市场。

目前Wolford已经在中国发展了18家加盟店,陈沛驹并不打算让扩张的步子迈得太快,在他看来,做出符合消费者需求的产品,培养起一批对品牌依赖的客户可能更重要。■

联系编辑: mengjiali@yicai.com

个人档案

姓名: 陈沛驹

星座: 巨蟹座

学历: 新西兰奥克兰大学 城市规划专业

职位: Wolford 亚太区市场总监

Q&A

CBN=CBNweekly

C=Chen Peiju

CBN: 最近在看的一本书?

C: Dan Brown的Inferno,是一本类似于《达芬奇密码》的小说。

CBN: 你是工作狂吗?

C: 花在工作上的时间会比较多,但不算是工作狂,因为比较在意品牌的发展,肯定会多花心思。

CBN: 你是个会自我规划的人吗?

C: 比如在DFS的时候我就认识到自己以后会走零售这条路,但并没有一定要经营时尚品牌,只是后来正好有了Coach这样的机会。我觉得人生可以有很多规划,不一定要完全按照一个方向走,男生的视野应该放得更广一点。

CBN: 平常的兴趣是?

C: 冲浪。去夏威夷的那年喜欢上冲浪,到现在一有机会就会去。通常香港的冬天和台风前后的夏天比较适合冲浪。



环境工程师的好时代来了！

这是一个长期供不应求的职位，正在从跨国公司向整个制造业蔓延。除了帮企业保护环境并降低成本，它要做的事还不少。

文 | CBN记者 肖文杰

环保已经成为我们生活里相当重要的社会议题，这对于环境工程类专业毕业的人来说是个好消息。

在以往的观念里，年轻人毕业后进入研究机构和政府部门，去分析大气、水质或土壤是不错的出路——毕竟在过去，这个岗位的人才需求并没有那么大，机构或体制内的工作显然更稳定。不过如今，进入公司，成为一名环境工程师，正在成为一个更好的选择。

“环境工程师应该做到对环境科学以及公司本身的业务都很了解，这类复合型人才的需求量在不断增加，在制造业中很有竞争力。”科锐国际业务顾问方圆对《第一财经周刊》说。他认为，随着中国制造业的升级，环境工程师将成为这类人才最主要的职业方向。

环境工程师也常被称为ESH工程师，它传递了这份工作所包含的职责：环境（Environment）、安全（Safety）和健康（Health）——环境工程师的责任就是降低这3个因素的风险，而它们往往是同时存在的，因此环境工程师的主要工作就是：在项目建设初期保证所有生产流程不会造成环境、安全和健康的危险，以及在日常生产中消除所有可能存在的ESH隐患。

不同行业里，环境工程师的职责范围也有所不同。具体来说，越容易产生污染的行业，环境工程师的工作范畴越大、责任越重，也越受重视，比如化工、汽车生产工厂。相应地，这些企业里的环境工程师也更有话语权。当生产部门提出一种新的生产工艺时，环境工程师

的审核和评价是公司决定是否采纳的很重要的参考标准, 如果不符合环境质量的相关指标, 那么这项工艺可能就得改进或是取消。

因此, 环境工程师其实是个让其他部门觉得有点“麻烦”的岗位, 而其话语权基本取决于这家公司对环保的重视程度——越知名、规模越大的公司, 这个职位就越重要。“不论是政府还是NGO都盯着大公司, 对于它们来说, 一旦出现环境或是安全方面的事故, 损失无法承受。”方圆对《第一财经周刊》说。

所以这些公司对于环境工程师的工作考核要求非常细致。福特中国的环境工程师陈艺在2015年已经完成了来自福特中国总部制定的目标: 单车碳排放相比2010年下降30%、单车用水量下降30%, 她比Deadline提前了两年。陈艺所在的环境质量办公室是福特中国总部的一个独立部门, 需要负责公司在中国的4家工厂的环保、节能工作。对于陈艺这样的环境工程师来说, 能提前完成指标是很有成就感的事, 而如果在保护环境的同时还能为公司降低成本, 那么环境工程师在公

司内的地位就会更高。

如今对于环境质量的重视也逐渐从行业领先的大公司向整个制造业蔓延。中国数以万计的制造企业仍在扩张或是升级, 而对这些企业的环境监管也越来越严格——地方政府也无法承受环境风险。所以, 公司需要有人来帮助其通过环境测评、符合法规、规避风险, 有经验的环境工程师的需求越来越大。

经验不仅能帮助环境工程师拥有更好的职业发展, 也能为其在业内建立起比较好的声誉。在跨国化工企业科莱恩担任ESH经理的陈红就因为出色的ESH记录而常被同行邀请作为专家交流。在大公司工作的资深环境工程师甚至还可以考虑创业, 因为如今环境咨询和检测的第三方公司的业务市场也越来越大。

《第一财经周刊》采访了在大公司工作的资深环境工程师以及相关的人力资源专家, 他们从职场角度分析了环境工程师的职业特性、工作内容以及发展前景, 同时对于想要从事环境工程师的人, 他们也给出了建议。

A

除了专业背景, 还要做好哪些准备?

沟通在这份工作中很重要

这点被所有受访者反复强调, 我们不得不把它放在了第一位。

根据陈艺的说法, 一个工厂通常只有一两个环境工程师, 甚至也有一人管理两个工厂的情况, 因此环境工程师几乎每天都要与各个部门、政府、NGO的人打交道。协调组织能力比专业知识更重要。“这是一个与人打交道的工作。”她这样总结。

从环保层面提出的要求往往意味着增加麻烦和成本, 这与以盈利为目的的企业初衷是相悖的, 因此在操作过程中, 将环保要求落实到各个部门并不容易。

事实上, 在确定一个新的项目工艺时, 环境工程师经常要扮演协调者的角色, 既要坚持原则——让工艺符合环境质量标准, 也要懂得站在不同部门的立场去考虑问题。更有效的做法是在日常管理中经常灌输环境保护或者ESH的理念。

需要保持学习

环境工程师是一个需要长期积累的职业, 方圆提醒, 环境工程专业毕业的人进入公司后仍会面临不少挑战。具体来说, 比如汽车行业的环境工程师不仅需要熟悉污染物的成分或是能耗指标, 还需要对整个汽车制造过程非常了解, 这样才能在各个环节中给出建议, 而这对于一个环境工程专业毕业的人来说是陌生的。即便是像陈红这样从业10年以上的环境工程师, 也始终保持业余时间的学习。

懂点项目管理

环境工程师的工作目标很简单: 不要污染、减少排放、保证安全, 但要实际落实则需要具备一些项目管理的能力——能将总体目标拆分成很多个小目标, 制定出详细的工作计划, 并且能够按照时间进度完成。这种能力在新项目建立的初期尤为重要。

B

如何选择公司？

有完善的环境质量体系

从个人发展角度来说，越早接触完善的环境质量体系，对于环境工程师提升自己的职业发展越有利。一旦掌握一套最先进、最严格的环保体系，就意味着你能应付各种情况，这样即使跳槽到别的公司也可以套用。因此一个在大型化工公司任职过的资深环境工程师，往往可以轻松跳槽到服装、消费品等行业担任ESH总监。陈艺曾经在一个第三方环境咨询机构任职3年，期间她意识到只有进入行业内才能获得最先进的经验，这是她最后选择进入福特的重要原因。

重视并尊重环境层面的工作

环境工程师不是个讨巧的岗位，因此是否具有话语权可能直接影响工作成果，“跨国公司的高管，对于

环境部门提出的每一个小建议都会非常重视，这几乎是他们的思维方式。”万宝盛华人力资源解决方案事业部客户总监李承志对《第一财经周刊》说。相反地，在一些规模较小的企业，出于对利润的追求，决策者在执行环境政策时往往会打折扣，这不仅会削弱环境工程师的重要性，也会对其职业声誉产生影响，不利于个人的职场发展，这个风险应该在择业时被考虑进去。

跨国公司是第一选择

“相对来说，跨国大公司是最好的选择，国企和民企则要弱一些。”方圆说。这种差距也体现在薪资上，

“环境工程师的收入差距很大，不同行业不同公司甚至会相差数倍。跨国公司在这方面投入更多，收入比别的公司更高。”李承志说。

C

环境工程师的职业前景

这个岗位正变得越来越重要

因为国家和地方政府正在密集推进新的环保法规，而每出台一个新的法律，陈红就要识别其中的每个条款，找到可能对自己的工厂产生影响的部分，并制定相应的解决方案。而最近她也感受到，政府对于环保越来越动真格了。“没有通知的情况下直接来园区检查的次数越来越多，环保部门的人对于下辖企业也越来越熟悉，提的问题都很切要害。”这对于环境工程师是好事，毕竟政府监管力度越大，公司对于环境工作的投入也就越大。

而现在，非政府组织的效应也开始凸显。在国外，应对非政府组织的环境监管已经成为大公司的常态，而这种情况在中国也正在逐渐增加，尤其是大公司。对于它们来说，环境是企业社会责任的重要体现。

从人才需求的角度来说，李承志告诉《第一财经周刊》，环境工程师长期处于供不应求的阶段，好的环境工程师想跳槽非常容易。“我从来不担心没有Offer。”陈红说。一些公司为了从体制内挖走高端人才，往往会开出很可观的薪酬。

或许可以直接成为管理者

一般来说，环境工程师的晋升路径按照纵向发展，依次可以成为负责一个工程项目的环境经理，以及企业

某大区的环境事务总监。不过随着环境保护越来越被重视，环境工程师也开始横向成为公司其他条线的管理者。陈红所在的公司就有这样的先例：原先的ESH负责人最后成为工厂的管理者。

这其实不难理解，看看一个环境工程师需要的能力：熟悉业务流程、善于协调、良好的计划性，都是一个好的管理者所需要的。不过方圆也提醒说，这是一条更困难的职业道路，因为在中国这样的案例还不多，没有形成惯例，要想从环境工程师成为项目管理者，你得做得特别出色才行。

创业也是不错的选择

国内第三方环境咨询和检测行业正处在爆发前期，根据万宝盛华的观察，大量体制内的环境技术类人才正在考虑是否要进入这类公司，而目前让他们感到犹豫的是仍然没有一个成气候的大公司出现，使得他们不敢贸然从体制里跳出来。

这对于大公司背景的环境工程师来说，却是个不错的创业机会。除了大气、水质、土壤检测这些技术工作，很多公司也愿意把标准化的环境工作，比如环评等交给第三方来完成，而经历过成熟的环境质量体系的公司人往往能更好地解决问题。当然这是个风险很大的选择，没有资深的工作经验最好还是谨慎为妙。

D

环境工程师的KPI怎么算?

科莱恩化工环境工程师的KPI考核方法

X 数字越小越好

① 损失工时事故发生率。指每20万工时里发生的损失工时的事故次数。

标准: 低于0.3起/20万工时。

② 工艺安全事故。只要化学品从初始包装里出来, 就算一起事故。

标准: 0起/每年。

③ 来自任何政府部门的不认可。包括处罚、整改通知等。

标准: 0单/每年。

L 必须按时完成

④ 发现隐患后的整改完成率。

标准: 7天之内完成整改, 长期则是30天。

⑤ 按时拿到新项目需要的各类许可、批复(比如环评)。

Q 及时发现隐患

⑥ 值班人员的安全偏差报告。

标准: 40份以上报告/月。

陈红在公司负责大亚湾工厂的ESH工作, 按照她的描述, ESH经理的日常工作很轻松: 早上到办公室查收邮件, 看看过去一夜工厂有没有发生隐患; 之后去生产线, 和工人交流一下——不过也经常碰不到, 因为高自动化使得8万平方米的工厂只有60名员工; 下午她会和各部门主管开会评估新工艺(如果有的话)的ESH风险; 其余的时间则会去ESH论坛逛逛, 掌握行业讯息。

这份工作看起来相当闲适, 陈红认为, 这是一个环境工程师的理想状态。不过陈红的手机被要求保持24小时畅通, 以防需要半夜处理紧急事件——一旦有事故发生, 环境工程师必须赶紧“救火”, 比如准备一堆项目相关文件、消除影响等。所以对于一个出色的环境工程师来说, 没有事情发生就是最好的事。

不过为了达到这种“理想状态”, 环境工程师必须在项目前期做大量的工作。改建设施, 或是建立新的工厂, 是他们最忙碌的时候。陈艺现在就处在这种状态。她所在的福特中国刚在杭州建立了一个年产25万辆汽车的工厂, 最近又收购了位于哈尔滨的新工厂。在新工厂开工之前, 陈艺要制订整个工厂的环保目标, 比如制造一辆车的耗水量等, 然后把这些指标分解到每一个运作环节里, 制定更详细的解决方案。这就意味着环境工程师必须对整个工厂的运行细节都非常了解。此外, 尽早拿到环评等政府许可也是这份工作的硬指标, 环境工程师必须保证这些事情不影响工程进度。因此在这个阶段里, 环境工程师的压力最大, 责任也最重。■

联系编辑: mengjiali@yicai.com

华夏银行 畅行华夏信用卡荣耀上市

畅天下 行风范

畅通无界, 天下任我驰骋;
行志卓越, 风尚触手掌控;
豁达人生路,
尽在畅行华夏信用卡。



畅行华夏信用卡, 专属特权三重享:

- 1 加油返加油金 畅行更惬意
- 2 代驾+路援 畅行更安心
- 3 道路速通ETC 畅行更便捷

新客户办卡 再享二重好礼 更多惊喜详见华夏银行信用卡中心网站或
详询客服热线: 400-66-95577



来都来了, 就吃一个呗~

臭豆腐如果非要争一个原产地, 那遍街的重庆鸡公煲和沙县小吃又该找谁说理去? 在讲商业故事的手法上, 中国的餐饮业绝对应该被各大商学院列为经典案例。

文 | CBN 特约记者 韩今谅

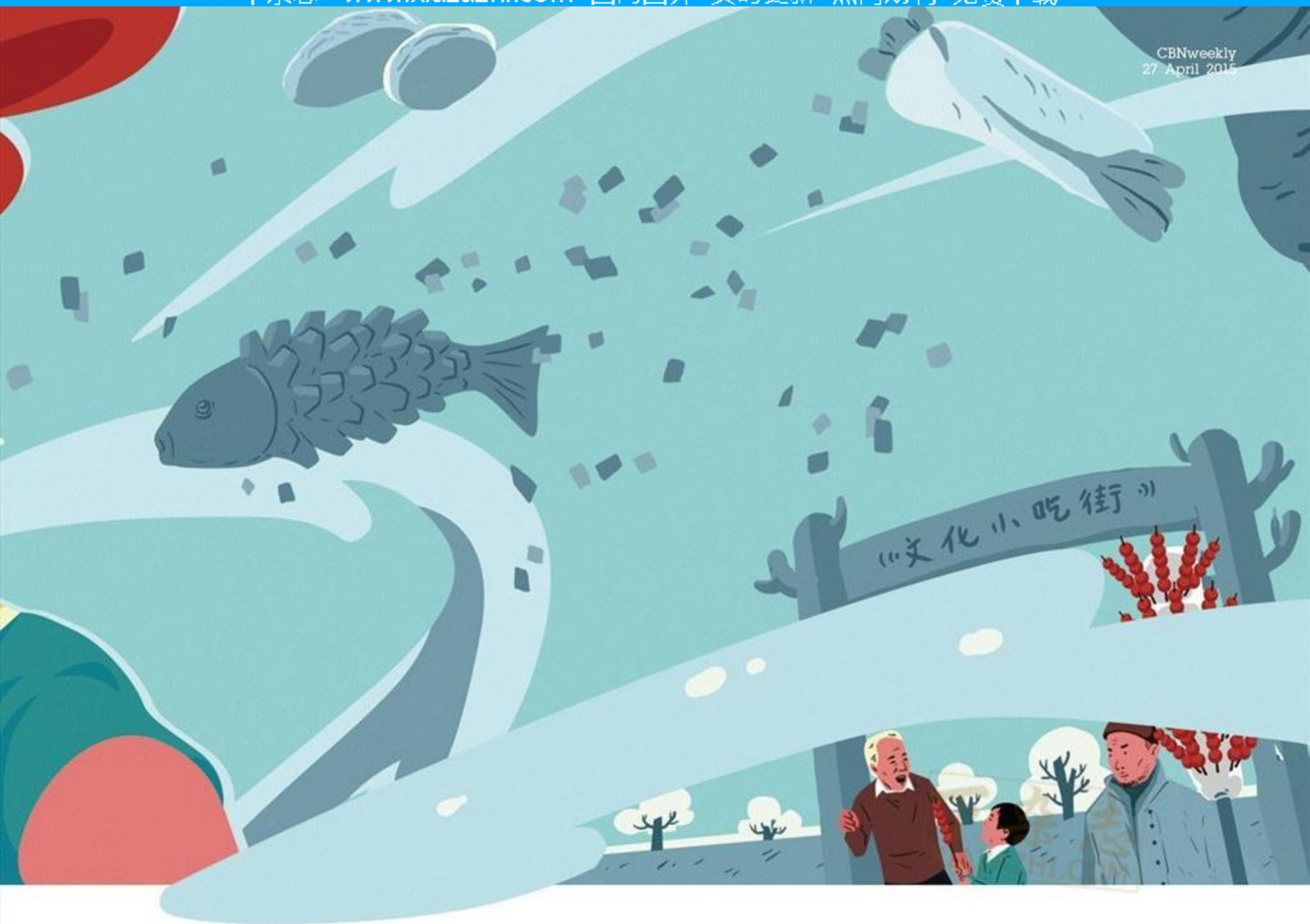
插画 | 唐古拉



一个关于美国人民特爱较真儿的故事说, 有人带一位美国同事保罗到北京某小吃街闲逛, 看到“新奥尔良烤鸡”时保罗驻足问道: 前面那几个字的意思是不是我的家乡? 这小吃是不是很有名? 在得到肯定的回答之后, 新奥尔良青年保罗尝了一只鸡翅, 撇撇嘴说: 骗孙子呢吧!

烤鸡摊位前一拨又一拨的人买了吃了, 没有一个人提出质疑。保罗对此大惑不解, 为什么人们都甘愿上当, 怎么都没有人想到去求证一下? 而且这条街的不远处还有“正宗长沙臭豆腐”“正宗武汉臭豆腐”“正宗绍兴臭豆腐”“正宗老北京臭豆腐”“正宗台湾臭豆腐”, 每一个招牌的下面都贴着一个油腻腻的正宗故事, 于是这人感到在这个问题上, 他无法和中国人合理沟通了。

是呀, 那还有遍街的重庆鸡公煲和福建沙县小吃呢, 找谁说理去? 随便画个美食地图一看, 它们基本都活跃在重庆和沙县以外的地方, 对这两个传说中的故乡感到特别陌生——在讲商业故事的手法上, 中国的餐饮业绝对应该被各大商学院列为经典案例, 当然有一点更



重要,那就是中国特殊的餐饮消费文化,是成就这个经典案例的关键环节,我们的味蕾,想打开就打开。

舌尖上的中国人嘛,美食文化里有一个重要基因就是莫认真。关于如何卖出千篇一律的小吃,中国商贩有着取之不尽的才华;至于如何始终如一地买账,中国食客则有用之不竭的耐心。

“这里头有讲究。”中国人在吃这件事上,就吃这一套。“吾日三省所见之物,能好怎?”是我等生活乐趣的一大所在,如果说“能吃吗,好吃吗,怎么吃”是基础知识储备,“谁啥哪”则是进阶训练——都谁吃过,啥时吃好,吃了补哪,这些都搞清楚了再侃侃而吃,底气便足得多。在中国,如何从一个饭桶进化到美食评论家,似乎每个人都有经验之谈。

国人对于食物的要求,总是这样需要大量附加值的。餐桌上,说出食材的户口本履历表,吃了对哪儿好,再说出背后的故事传说,你才算是一个在当地酒局上较为见过世面的人。即使是旅途中跃跃欲试的游客,也很难对“入口即化”“香酥美味”动心,可但凡有个噱头,他又甘心情愿买下各式各样诡异的小吃。

既然辨识食物并不只是味觉的较量,那商家自然乐得用一劳永逸的方式获取另一种卖点。从自发的宣传,到商业性的策划,为了卖吃的而编出的美食故事如恒河沙数,大概光明朝的就够绕地球两圈了。

所以你一定曾在大同小异的特色景区与这样的话擦肩而过:尝尝××吧,这是某某吃过的!于是你想,来都来了,不如试一下。很多近年来新建的景区,其本身的典故都是现造的,更何况里面卖的东西呢。这些小吃看着是特产,听着特别悬,有一个共同点,就是这辈子再也不想吃第二遍。但下次遇见这些小吃的近亲,又会不小心走到它的面前,抱着10元钱买不了吃亏买不了上当的心情,捧一份似曾相识,叹一句不虚此行。

五一假期就要到了,很多人原本计划好的浪漫旅行大概又要因为种种原因成了去知名景区数人头。不知道穿过攒动的人头,你会看到什么样的风景,但可以肯定的是,你一定能够遇到各种大同小异的食物招牌。希望各位游客大胆尝试,不要求证,哪怕只是为了凑齐发朋友圈的照片,也要试足9种呀!祝大家都有一个愉快的假期。

>>



滋补大法最高

哪怕不算那些将滋补视为生命之源的养生狂魔，这条也能按到很多人的命门。滋补大法贵在想象力惊人，善于演绎“吃哪儿补哪儿”和“以形补形”，皱的补脑，滑的滋阴，长的壮阳，不一而足。如果招贴画上引用几句中药药典，再画一个仙风道骨的老头，整个摊位便迅速提升一个档次，售价可提高20%。

鉴于滋补不可能瞬间完成，此法更有利于跑量销售。通常以上书“馈赠佳品”的礼盒形式出现。

民间故事宝库

老老年间儿留下的传说中，好吃的食物往往由一个痛苦的记忆开始。揭不开锅的穷困姑娘，败光家财的浪荡子，想救济灾民却米粮稀少的好心老板，总能在贫困交加时灵光一闪，炮制成一碗热腾腾的吃食。

穷姑娘为病重的哥哥煮了最后一把挂面，忙乱中煮进了旧锅盖；浪荡子扫了各色粮食底儿熬成了一碗腊八粥；小老板情急下往粥汤里扔进了粉条和菜叶，煮成甜沫帮灾民们熬过了最困难的时期。这种食物让人体念生活甘苦，有种角色扮演感，可也不免带有某种杂烩性质，或者体现着因凑活而导致的独辟蹊径。随着忆苦这种活动在现代生活中越来越不讨喜，这样的故事也越来越多地作为一种纪念存在，已经不再能让人打开味蕾了。

巧媳妇笨媳妇

同理，被新时代逐渐淘汰的还有古代各地少妇。不管是笨媳妇做砸了食材，怕被婆婆嫌弃老公骂，急中生智搞出了发明，还是会疼人儿的媳妇，变着花样给种田或读书的丈夫做出爱心便当，都已日渐式微。过桥米线化作万缕情丝再经典，也不敌现代巧妇的修图妙手。这个唯美食与爱不可被镜头辜负的时代，这样的典故对男女食客的吸引力都不再强烈，但势力仍在。



名士美女两相宜

成都锦里那个常年做张飞打扮，抹了一脸黑油，手持一杆丈八蛇矛却以推销牛肉干为营生的壮汉究竟会怎么理解自己的职业呢？

下饭至宝丁宝桢，白印成糕范仲淹，平生所为随风去，仍留食欲在人间。至于苏东坡，干脆与猪肉死生契阔，连名字都绑在了一起。那时候车、马、邮件都慢，一天只够炖一锅肉，他炖的这锅，便一直留在了大江南北的餐桌上。

美女菜的代表相对少些，西施舌、贵妃鸡可归为一个系列，麻婆



贪吃最是帝王家

崭新的石板路上，刻着简体字的仿古桥边，你难免会遇到个把皇亲国戚。走一趟王府井大街，大概可以跟着慈禧逃难10回：遥想她躲着八国联军的追兵，不断遭遇美食诱惑，防不胜防步伐大乱，一路逃跑一路打嗝。

那些出道前的皇帝，更是花样百出。一名不文的赵匡胤，究竟几番被人接济？穷困潦倒的朱元璋，到底吃了多少意外发酵的豆腐？正德皇帝被哪些妓女的厨艺打动？乾隆又几次叩开老乡的门，把人家里吃得盆干碗净？这些都已无从考证，但如今我们却

晓得四喜丸子毛豆腐，豆油藕卷粉蒸肉是拜他们所赐。

在这样的故事里，往往有一个上过EMBA的狡猾市民，为出身贫寒的菜肴起个耀武扬威的名字，什么珍珠翡翠白玉汤，什么红嘴绿鹦哥，让见过市面的皇上都能印象深刻又不知所云。经他们这样一说，等皇上定下心来想再吃的时候，任是蓝带几级的御厨也做不出当年的风味，只好千辛万苦把原创者找去。

这类小吃目前还比较受欢迎。10元钱买一个贵族享受，帝王待遇，这笔生意划得来！

口彩讨不停

豆腐大概得算另一种画风。不过美女菜本身就是猎奇向，麻婆未必不被青睐。况且以现代人的想象力，实在难以把对西施杨妃的旖旎向往和眼前的蛤蜊肉小黄鸡联系到一起，反倒不如麻婆豆腐亲切可喜。私以为，新时代以美好女性传说开创的菜品系列，当推老干妈炒一切。多少饥肠辘辘的时刻，你孤身一人，瓶盖在手中“噗”地一开，便仿佛打开了与母星联接的通道，整个寂寞的夜晚因此得救。

都市文案界两大强

如果你去的是大城市，各类攻略和App免不了给你列出大量良心推荐。美食推手存在两个画风迥异的流派。一种呼朋引伴，以再不吃你就Out了、吃货必去的50个店、八一八京城最火的、没吃这些你别说来过等题目占据首页。他们亦师亦友，为你划好了重点，就像导游队长，小旗一挥你就得跟着走一圈。而另一种刚好相反，他们姿态冷艳，用“我不是来做广告的”的气质来做广告。常用的语汇多是这样：藏在哪哪深处的私房菜，寻访岁月的味道。这类宣传语打的是小众牌，目标群体对食物的态度并不像集邮，更像是收藏珍玩。二者相映成辉，成为文案界两大中坚流派。

状元面、团圆饼、黄金果、如意干，好像持续具有某种神秘的诱惑力，有效期简直是从古至今。谁知道吃了之后会不会真的得偿所愿，但当下的一瞬间你问我看到了什么，我说看到了幸福。

时空大挪移

来自五湖四海的臭豆腐、全球各地的炸鸡、万国来朝的烤土豆总能够以一种新的姿态成为很多小吃街的主力，拥有这些邪乎身世的小吃，不知道有多少是另一个意义上的左宗棠鸡。一种食物冠以一个遥远地方的名字，就能够平添几分神秘与高贵，进而进行洗脑，造成这是异国美食的错觉。如文章开头提到的烤鸡，还有“印度飞饼”“加州牛肉拉面”等好朋友。根据现状来看，这套方案实在是放长线钓大鱼的成功典范啊。

与远地域制造真实感不同，时间的错乱带来的喜感能吸引很多喜欢尝鲜的食客。“传统奥利奥炸香蕉”什么鬼？“荔枝雪碧妃子冰”又是闹哪样？但是不是都还挺想试试的？

当代名流、明星政客

1949年以后，一些独特的故事传播出来，内有红烧肉武昌鱼这样的中南海菜，外有威震四方的钓鱼台菜。在故事中，无论对方外交家带着多大的敌意上桌，都会拜倒在中餐神奇的魅力下。中国人民站起来之后又款款落座，让烤鸭鳊鱼挽救了一个个外交危机。连白酒就花生米也因为治过周恩来的感冒成为民间流行的总理同款。不管用的是不是茅台，此处都应响起尼克松等人经久不息的掌声。

现如今这招仍然屡试不爽，姚记的副总统套餐、庆丰的主席套餐自不必说，打出安德伍德挚爱牛排都能吸引到顾客。可惜这样的顾客可遇不可求。更多的店家，只能贴出老板与明星的合影为酒店壮壮声势：人家大明星都不远万里来了，我是不是很厉害？你都跟大明星吃同一家店了，你是不是很厉害？堪称值得买买卖双方击掌相庆的大杀器！景区深处遇到这样的名店，攥着钱四处找地儿花的你，有什么理由错过？



《当图书成为武器：“日瓦戈”事件始末》

作者：[美] 彼得·芬恩 [荷] 彼特拉·库维

出版：北京大学出版社

出版年：2015年3月

定价：45.00元

《日瓦戈医生》可以说是冷战时期最出名的苏联小说，曾以多种文字出版，在许多国家成为畅销小说。然而出版后作者受到的迫害，却并不广为人知。本书作者对《日瓦戈医生》出版的前后经过进行了仔细梳理。

下杂志
XIAZAZHI.COM

彼得·芬恩 (Peter Finn)，《华盛顿邮报》资深编辑，曾任《华盛顿邮报》莫斯科记者站站长。彼特拉·库维 (Petra Couvée)，作家，目前任教于俄罗斯圣彼得堡国立大学。

日瓦戈事件：诗人与国家的对抗

《日瓦戈医生》首先在意大利出版，随后多种译本在各国出现；与此同时，帕斯捷尔纳克则在苏联国内遭遇了疾风骤雨般的舆论抨击。这部巨著也引起了美国中情局的注意。《日瓦戈医生》由此被卷入冷战双方意识形态斗争的漩涡。时过境迁，这段不同寻常的轶事，终于在半个世纪之后，被发掘整理，公之于世。

文 | 李翔

历史上最离奇的诗人和统治者之间的对话之一，发生在1934年6月的莫斯科。

在他的诗人朋友曼德尔斯塔姆被捕之后，帕斯捷尔纳克找到了党的高层成员布哈林，希望为曼德尔斯塔姆求求情。随后布哈林写了一封信给斯大林，在信中，布哈林提到，曼德尔斯塔姆的被捕，让帕斯捷尔纳克不知所措，还专门来找过他。他们的求情奏效了。曼德尔斯塔姆的案件得到了重审，诗人被叫到楼道中去接电话，他已经被告知打电话过来的正是苏联至高无上的统治者斯大林。在楼道里邻居孩子的吵闹声中，这起离奇的交谈开始了。斯大林安慰帕斯捷尔纳克说，案子已经得到重审，一切都会好起来。但紧接着，他问帕斯捷尔纳克，为什么不去找作家组织，为什么不来“找我”，“如果我是一位诗人，我的诗人朋友落难了，我会拼了老命去帮他的……”帕斯捷尔纳克开始解释，为什么苏联作家组织不会管这些事情，以及他为曼德尔斯塔姆所做的努力。斯大林打断了他的话，继续问：“但他是一位大师吗，大师？”帕斯捷尔纳克说：“问题不在这里……”（没有直截了当地说曼德尔斯塔姆是位大师，后来被人诟病）“在哪里？”斯大林问道。帕斯捷尔纳克转而要求希望同斯大林见面交谈。“谈什么？”“谈谈生与死。”

然后斯大林挂断了电话。帕斯捷尔纳克把电话打过去，接电话的是斯大林的秘书，统治者拒绝再同诗人交谈，而是通过秘书称自己很忙。电话事件后来在莫斯科广为流传。一些

人指责帕斯捷尔纳克过于懦弱，没有在电话中更直接地为曼德尔斯塔姆辩护。帕斯捷尔纳克本人也对交谈中的表现不太满意。但当然，他也更想同斯大林当面谈。

虽然他的一生都生活在极权的阴影之下，但是帕斯捷尔纳克却并没有像他的很多同行那样被送到古拉格。“大师”的声名让他得到庇护。莫斯科检察院的一位高级调查员说，政府曾经做过要逮捕帕斯捷尔纳克的计划，但斯大林在收到报告后，立刻开口背诵：“天堂的颜色，湛蓝的色泽。”这是帕斯捷尔纳克翻译并于1945年在第比利斯朗读过的诗。斯大林说：“别动他，他是个生活在云端的人。”帕斯捷尔纳克早年的一首诗这样写：“我要推开两扇窗户，裹上围巾抵御寒冷，对院里的孩子高喊：外面是什么世纪？”这表明他似乎对正在发生的政治上的变化不感兴趣。一位马克思主义文学批评家因此而嘲讽他，称他是“我们社会的私人住宅中待在暖房里的一个贵族”。正是这样一位表现得非政治性的大师级的诗人和作家，却成为苏联第一个全球知名的异议作家。他获得了诺贝尔文学奖，但却在压力之下被迫拒绝。他唯一的一本长篇小说《日瓦戈医生》在全球范围内是超级畅销书，却不能在苏联出版。他和他的《日瓦戈医生》成为苏联这个看上去坚不可摧的堡垒中第一块松动的砖。

《当图书成为武器：“日瓦戈”事件始末》的两位作者彼得·芬恩和彼特拉·库维说：“负疚、悲恸、对自己的不满、对磅礴画卷的

66

党难以抑制人们发出这样的疑问：为什么这个国家最伟大的作家不可以在自己的国家发表这样一部杰作？更何况它还不是反党的？



需要、对创作一部经典著作的渴望，这些综合在了一起，促成一种‘深刻的内在变化’，推动帕斯捷尔纳克创作了《日瓦戈医生》。”

他用了10年写完这本书。但是，最为艰难的部分还没有到来。在一个诗人会因为自己朗诵过的一首诗被人抄录下来交给克格勃，然后因此送命的国家，一本想要“找到所有魔鬼，还给它命了名”的书，要想公开出版并且平安无事，显然困难得多。

来自意大利的信奉共产主义的出版商詹贾科莫·菲尔特瑞奈利听说这位苏联最伟大的诗人刚刚写完一本书，他急切地托人找到帕斯捷尔纳克，希望为自己的新出版社拿到这部小说。这位同时是共产党员和资本家的出版商并没有意识到自己会在接下来挑战共产主义的大本营苏联。而帕斯捷尔纳克也并没有意识到自己的这个举动会对这个国家造成怎样的政治上的影响。他可能意识到了自己写就了一本伟大的书，但他不会想到这本书也会成为美国中情局的至爱和冷战的工具。

帕斯捷尔纳克对菲尔特瑞奈利的使者、意大利记者丹尼洛说：“这是《日瓦戈医生》，愿这本书流传全世界。”不懂俄语的出版商菲尔特瑞奈利请一位斯拉夫语言文化专家来为《日瓦戈医生》做评定，专家的评语来得迅速而热烈：“不出版这样一部小说等于犯下反文化罪。”但是在苏联，对《日瓦戈医生》的评价却让人揪心。有影响力的《新世界》杂志拒绝刊登这部小说，包括5位作家的审查组在这部小说写的拒绝出版评论中说：“你的小说

让我们感到不安……你的小说是社会主义革命无法接受的作品。”而在《日瓦戈医生》中，帕斯捷尔纳克借着日瓦戈医生的口说：“亲爱的朋友们，哎，你们和你们代表的圈子、你们的才华成就的名声和威望，一切都这么平庸。”这些没有资格来评定他的作家，决定了他的作品命运。在各种纷杂的声音中——苏联官方在不惜代价地希望阻止这本书的出版，他们向帕斯捷尔纳克施加压力，希望他能借修改的名义要回手稿，也向意大利共产党施加压力，希望停止出版。而在这时，诗人的一个出人意料的盟友现身了。“小说的意大利版面世不久后，美国中情局职员在一份内部备忘录中建议，《日瓦戈医生》‘应当出版外国语种尽可能多的版本，在自由世界最大限度地发行，为之欢呼并考虑推荐作者得到诸如诺贝尔奖之类的荣誉’。”

这本书本身的巨大文学价值、铁幕之下苏联伟大诗人的巨著、苏联当局对这本书的仇视，再加上美国中情局有意无意的推波助澜，让《日瓦戈医生》变成了一本国际畅销书。帕斯捷尔纳克本人和他的家庭是这种盛名的牺牲者——但这种盛名也在某种程度上保护了他。1958年10月23日，瑞典皇家学院宣布，获奖者是当之无愧的帕斯捷尔纳克。苏联对此的回应是，《文艺报》发表了一个长篇社论，称授予帕斯捷尔纳克诺奖是“挑衅性的国际反应”。在服毒自杀和移居国外的可能性被先后考虑并先后被排除之后，帕斯捷尔纳克开始考虑妥协。妥协的第一步，当然就是拒绝去

领诺贝尔文学奖。这个决定对帕斯捷尔纳克而言是痛苦的。在诗人宣布拒绝领奖之后，他的儿子说，他见到的父亲“头发花白，衣衫不整”，“我父亲变得认不出来了。”但进一步的惩罚并没有到来。以赛亚·伯林说，帕斯捷尔纳克似乎“像1903年时的托尔斯泰，当时传播他作品的所有人都遭到政府的惩罚，可那位老人实在太著名也太怪诞了，结果他本人没有受到警方触碰。”

《日瓦戈医生》继续在全球范围内流传。和所有伟大的书一样，必定有人认为它堪称史诗；也有人认为它只是又一部杰作而已，人们因为特殊的政治氛围夸大了他的成就。美国中情局偷偷资助印刷了一些《日瓦戈医生》散发给前往苏联的游客，让他们带入苏联。国家受到的损害比预计的要大，尤其是当人们读到《日瓦戈医生》，发现它并不是一本政治性浓厚的小说之后。党难以抑制人们发出这样的疑问：为什么这个国家在世的最伟大的作家不可以在自己的国家发表这样一部杰作？更何况它还不是反党的？当时的苏联统治者赫鲁晓夫后来也发现了这一点。在他被自己的同僚强制退休之后，他的儿子送给他一本打印的《日瓦戈医生》。读完后，赫鲁晓夫说：“我们本来不该禁止出版这本书，我早该读一遍才对。书里根本没有反苏内容。”它可以被总结为，一次拙劣的封杀带来了致命的后果。■



李光洁，生于1981年，内地演员。2001年被导演张黎选中让其饰演《走向共和》中的光绪皇帝以此出道。2007年出演了第一部电影《立春》，在剧中饰演黄四宝。电视剧代表作有《杜拉拉升职记》《山楂树之恋》等。2015年，其主演的都市轻喜剧《酷爸俏妈》正在播出。

李光洁：我觉得自己还比较高冷

① 你怎么看待渣男、优质男的分类，你比较欣赏的男性代表人物是谁？

是渣男还是优质男，都得有个相对的参照物，没法像楚河汉界那样区分明确。一个渣男与一个优质男，只能针对一个女生而言，不能对广大群众而言。谁都想被评价为优质男，而非渣男。后一个男性代表可能像布拉德·皮特这种吧，曾经是个坏小子，然后回归家庭，变成了一个比较典型的、负责任的好男人形象。

② 你是否认同现在人人都在一

个身不由己的环境里？

当然，人人都会焦虑。这个时代变化的飞速，时常让我感觉自己老了，跟不上步伐，很多新鲜的网络名词，我都不知道是什么意思，但是我现在也在极力的让自己与时俱进，有一种害怕自己掉队的强迫症。

③ 不做这一行，你最有可能的一种命运轨迹会是怎样？

以前没想过这个问题，从15岁开始进入这个行业，摸爬滚打到现在，虽不易但整体还是在快乐地前行。如果现在开始想这件事情

欢迎读者提问

本栏目的问题由本刊征集读者而来，欢迎你来问！同时也欢迎你把你关心的知名人士和对他们的提问发给我们，我们视情况给予安排。相关问题请发送至fuqiaolin@yicai.com



下期10问人物

黄健翔 主持人

的话，我想我可能会是一个潜水教练吧，想到某一个海边开一个潜水店。无拘无束，与世无争的生活是我最向往的。

④ 对所在行业有什么不吐不快的？

我比较看重的是，每个人是否能够珍惜自己所从事的这个职业。我发现现在很多人，时常抱着“不行我就改行呗”的心态，对于自己所从事的这个行业，对于自己端的这个饭碗，抱着的都不是一个尊重和珍惜的态度。

⑤ 把厌恶的事情做个排行的话，你最讨厌的前三是什么？

欺骗、插队、贪得无厌。

⑥ 个人财富都是怎么打理的，你属于哪种类型的投资者，稳健还是激进？这轮股票里赚了没？

作为一个金牛座，我很羞愧地说，在个人理财方面，我就是张白纸，对那些基金啊、投资啊，真的是一窍不通，所以在股票上也没有赚到过钱。这次新戏《酷爸俏妈》里面原本是想做制片人的，因为从剧本到选角，都是我一手包办，但最后卡在钱上了。由于实在算不清楚那些钱，最后就只能改做策划人了。

⑦ 你把自己的微博自定义来源设置成“高冷广播站”，这是你自己的主意吗？

我认为自己还是比较高冷的，不太会用那种特别贫的方式讨好看微博的人。

⑧ 在起点接近的情况下，通往成名最重要的因素是什么？

我认为不管做什么事情，最重要的是要提升自己，完善自己。

⑨ 每个人都有所谓的“艰难时刻”，迄今为止，你人生里的艰难时刻是什么时候？

除了刚毕业自己跑组送资料那会儿，目前为止最艰难的是2013年，遇到了我入行以来最大的瓶颈，陷入了极度的不自信，极度的迷茫。所以在2013年，我才会选择演话剧《罗密欧与朱丽叶》，希望能在演员展示自己最本真的舞台上找回自信，以及对自己职业的尊重。在演话剧这个漫长的过渡期，渐渐地找回自己，适应整个大环境的变化。大环境的变化，我身边很多演员朋友都有共鸣，我们也都在调整自己，让自己没那么快地被急速变化的大环境淘汰，甚至找到安身之处。

⑩ 你做过的最酷的事情是什么？最后悔的呢？

最酷的是在我20岁出头的时候，遇到爱情，并勇敢地给了爱情归属。仔细思考，好像没有什么后悔的事情，我是一个做了就不后悔的人，包括我曾经失败的婚姻，我都不曾有丝毫后悔。

衣橱里的战争



明星衣橱

YOUKU 优酷
世界都在看

土豆 tudou.com
每个人都是生活的导演

FASHION KING 中韩时尚王
帽子加冕

04/25上线
独家自制综艺
中韩明星时尚PK秀



Sheraton®
Shanghai
WAIGAOQIAO
HOTEL

上海外高桥喜来登酒店



幸会之至

坐落于中国(上海)自由贸易试验区的地标性建筑,上海外高桥喜来登酒店拥有 451 间装饰典雅的客房及套房。酒店更有超过 2600 平方米会议空间,其中包含了一间 1000 平方米,高 8.6 米的无柱大宴会厅及 9 间宽敞的多功能厅,无论是 10 人的私密会议或是 1000 人的晚宴、婚宴还是国际会议,上海外高桥喜来登酒店为您每次活动成功举办提供理想场所。

预订热线: 86 21 3121 9999

sheraton.com/shanghaiwaigaoqiao



©2014 Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. All Rights Reserved. Preferred Guest, SPG, Sheraton and their logos are the trademarks of Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., or its affiliates. For full terms and conditions, visit sheraton.com/shanghaiwaigaoqiao