

★汽车业警报！大批技术公司逼近，P60

★大润发赢的真相，P54

★星战疯狂30年，P92

CBNweekly

每周出版的商业新闻杂志

第一财经周刊

2015.05.04 / 05.11合刊（逢周一出版）
2015年第16期至17期（总第351至352期）
人民币定价 RMB 12元
港币定价 HKD 30元

THE RISING
新一线

I LIKE THE WAY I LIVE

中国100城市幸福排行榜

我们要的幸福不是舒适安逸，而是自由，
有趣且有效率的生活方式，
跟得上年轻人节奏的城市，
才有一个更好的未来。

P.36

中国邮政发行畅销报刊

第一财经·出品

ISSN 1674-2168



9 771674 216158

北京 上海 天津 沈阳 哈尔滨 西安 武汉 重庆 成都 青岛 济南 南京 杭州 深圳 广州 昆明 郑州
400 921 3211 | TIFANY.COM © TIFANY & CO. SWISS WATCHES SAGL 2015



Tiffany CT60™

来自纽约分钟创时人

探索全新系列表款 请浏览TIFANYCT60.CN



TIFFANY & Co.

蒂芙尼 纽约始自 1837

下杂志
XIAZAZHI.COM

80年一驭

捷豹XF 80周年典藏版 稀世登场

400 820 8955 JAGUAR.COM.CN





扫描二维码，关注捷豹80年
THE ART OF PERFORMANCE



似水流年



似水流年·卓然

华为 P8

- 金属质感，匠心摩挲
- 实时流光快门，留驻光阴
- 情景智能，贴身助理
- 高清音频解码，静听时光

华为商城: <http://www.vmall.com>
 官网: <http://consumer.huawei.com/cn>
 服务热线: 400-8308300 800-8308300

图片仅供参考, 请以实物为准



了解更多
请扫描二维码

P36

哪个城市 让你感到幸福 封面故事

生活保障已不是这一代年轻人所追求的幸福。他们在更小的时候已频繁地接触外部世界,知道在物质生活获得满足之上,精神世界的丰富和多样才是更重要的。这是北上广深这四个一线城市依然维持着对年轻人源源不断的吸引力的原因。

——记者 沈从乐



P54

“没有人可以挖走 大润发的店总” 大公司特写

在2015年,随着万科、招行、乐视等不同行业的公司开始实施股权激励机制,股权激励不再仅仅是创业公司的标配,也成为大公司吸引并留住人才的新方式——而大润发已经在这条路上走得更远,店总们对此深有体会。

——记者 吴洋洋



P60

汽车业的危险路口 大公司专题

传统汽车公司要把握一种平衡:改善传统产品以保证盈利,同时大量投入资源以探索互联汽车的解决方案。困难在于,对于传统汽车公司来说,要引领创新是很难的,但是它又必须做到。理解信息的价值,这是汽车产业领导者们的基本素质。

——记者 李博



P76

和学生对赌 快公司特写

作为九鼎的一个内部创业项目,晨星基金通过个人风险投资的方式扶持大学生的成长,后者在毕业后按自身收入水平的一定比例对基金进行回报。不过对于未来收入的预估,晨星和大学生之间有争议。

——记者 范瑾



P92

Star Wars, 30多年后 还在制造疯狂 New New Thing

这已经是第十届星战粉丝庆典,今年有共计6万人聚集到位于洛杉矶东南方28英里处的安纳海姆会议中心。要想更好地理解卢卡斯所创立的这间公司和这个持续至今的品牌,最好的方式就是来到这样的现场。毫不夸张地说,星战粉丝庆典同样充满着一种“现实扭曲力场”。

——记者 张晶



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全职校对经验,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

Pause

尼泊尔，大地震

这是一场难以抵挡的自然灾难。

北京时间4月25日14时11分，尼泊尔发生了里氏8.1级地震。震中位于博卡拉和首都加德满都之间，震源深度20千米。此后一天时间内，尼泊尔还发生了数起4至5级余震，最强一次达到了6.6级。

这一波强烈的地震是板块运动的产物。尼泊尔位于喜马拉雅山脉，那里是全球地震最活跃区域之一。英国公开大学的行星地球科学教授大卫·罗瑟里 (David Rothery) 表示：“一些相当平缓的倾向断层发生移动，导致了这场地震。”

根据尼泊尔警方的官方统计，至少已经有1953人在尼泊尔强震中遇难，另有4700余人受伤。尼泊尔境内珠穆朗玛峰雪崩部分珠峰营地被掩埋，1000名登山者受困。而据尼泊尔军方负责人S.K.巴尼亚称，随着搜救行动的持续，地震遇难人数将大幅增加。

地震同时还造成中国西藏地区18人遇难，印度有34人死亡，孟加拉国至少有2人遇难，上百人受伤。

同样令人遗憾的是，许多人类历史遗产也在这次地震中损毁。在位于加德满都的世界文化遗产之一杜巴广场上，2/3的历史遗迹倒塌了。加德满都以东的巴德岗古城在震后也变得满目疮痍。而始建于1832年的加德满都市中心地标达拉哈拉塔则已成为废墟。

但灾难或许原本不至于如此深重。

尼泊尔是全球最穷困的国家之一，超过80%的人口依靠农业过活。尼泊尔的建筑大多是不太结实的砖瓦房，街道布局又十分紧凑，因此抗震能力非常弱。

联合国减少灾害风险办公室的负责人丹尼斯·麦克林 (Denis McClean) 说，加德满都的建筑和历史古迹一直没有得到很好的保护。过去几年，他们虽然加强了加德满都地方建筑保护的规范性，但很可惜一切都太晚了。







Spoons play an integral role in our everyday lives. They are normally thought of as part of a kitchen's utilitarian function. This project by Simone van Haterp explores the function of spoons and their cultural, social and personal value. Her work reassesses the relationship not only to these ordinary objects but to the things we surround ourselves with.

The Stuff of Memory
Simone van Haterp
2010
Mixed media
On loan from Gallery 10 and the Crafts Council, 2010
Crafts Council purchase supported by a donation from the Crafts Council and the Crafts Council.

Paula Goldstein has elaborately repaired broken folding chairs, a mass-produced everyday furniture. She has restored its functional properties, such as folding for storage, but the results have transformed it into a highly crafted, unique object.

Repair is Beautiful
Paula Goldstein
2012
Steel, brass, rope, wood, leather
Courtesy of Paula Goldstein

Big van Haterp practices a practice combines traditional with contemporary. She has, working with architecture, explores the application of it to form highly articulated structures.

Seven Years Workshop: Modern Furniture
Big van Haterp in collaboration with Paula Goldstein
2010
Prestige restoration, sculpture line
Courtesy of Big van Haterp



Exhibition

奢华到底为何物？

奢华到底为何物？在如今的消费观念下，我们或许可以直接用一块顶级的手表、一件高档的礼服或是富丽堂皇的室内装潢来指代我们心目中的奢华。但显然，奢华并不仅仅如此。

4月25日起至9月27日，伦敦V&A博物馆一个名为“何为奢华？”的展览会尝试探讨奢华的定义和文化印记。展览分为4个部分，展品超过100件，包含机械钟表、高级定制服以及各种由钻石和黄金镶嵌的高级定制工艺品等多种类型。

“何为奢华”的联合策展人Leanne Wierzbka说，“奢侈品并不是什么新鲜东西，它的历史和人类文明一样悠久。”Wierzbka和她的同事想通过这个展览让习惯了快时尚的现代人重新理解“奢华”，不过这的确有难度。

Exhibition at a Glance

1945年5月，柏林之春 / 4月21日—5月26日 / 德国柏林勃兰登堡门、波茨坦广场等 / 今年是德国纳粹投降70周年。1945年5月8日德国纳粹正式向盟国投降，第二次世界大战也于此时宣告结束，但战争却使德国首都柏林被夷为平地，之前的巷战造成3万平民死亡。该展览选择了柏林6个具有历史意义的地区，以实物及照片等多种形式展现历史。

梵高到罗斯科——大师杰作群展 / 3月12日—6月1日 / 美国费耶特维尔市水晶桥美国艺术博物馆 / 此次群展项目呈现了19世纪至今73位全球顶级艺术家共计76件顶尖艺术作品，所涉及艺术类别涵盖印象派、立体主义、超现实主义、抽象表现主义、波普艺术及欧普艺术等众多形式。

莫迪利亚尼个展 / 4月15日—6月28日 / 伦敦艾斯托力克现代意大利艺术馆 / 阿梅代奥·莫迪利亚尼是20世纪初期最具影响力的意大利现代绘画大师。此次个展项目共计展出30余件鲜为人知的莫迪利亚尼纸上素描及油画作品，多数展品来自私人藏家。



Lives

斯塔尔入主摇滚名人堂

林戈·斯塔尔终于等到了这一天。

4月19日，在2015年摇滚名人堂盛典上，The Beatles乐队前鼓手林戈·斯塔尔在保罗·麦卡尼的引领下入主了摇滚名人堂，也成为了The Beatles中最后一位以个人身份名列名人堂的团员。

斯塔尔原是The Beatles的替补鼓手，1962年在歌迷的抗议声中加入了The Beatles，甚至长久以来都被认为才华逊于其他成员。但即使The Beatles解散，他也没有放弃对音乐的追求，并活跃于乐坛直至今日。摇滚名人堂规定歌手被提名的时间距离首张专辑发行必须相隔25年以上，这使得荣耀的到来显得特别漫长。在盛典现场，林戈·斯塔尔还与一同入主名人堂的Green Day乐队合唱了经典歌曲It Don't Come Easy。这首歌或许也是对林戈·斯塔尔音乐之路的最好注解。现在，他和列侬、麦卡特尼一样实现了以个人和乐队两种身份两次进入摇滚名人堂的成就。

Lives at a Glance

卡朋特经典金曲“昨日重现”演唱会 / 5月22日—5月29日 / 北京展览馆剧场、上海东方艺术中心、深圳音乐厅等 / 卡朋特兄妹组合是1970年代全球最成功的流行音乐组合之一，唱片销量超过一亿张，并3次获得格莱美音乐大奖。在1980年代初结束演艺生涯前他们创作了无数好歌，例如大家熟悉的Yesterday Once More。新卡朋特乐队成立于2002年，组建之初便立志成为全球最优秀的卡朋特翻唱乐队。

人鬼情未了 / 5月15日—5月22日 / 深圳保利剧院 / 音乐剧《人鬼情未了》由1990年代美



国同名电影《人鬼情未了》的编剧布鲁斯·乔伊·罗宾亲自改编，罗宾亲自负责该剧剧本、歌词并参与了整个制作过程。该剧的导演由多次获得托尼奖的马修·华修斯担任。曾为电影《哈利·波特》制作特效场景的保罗·基弗还专门为这部剧创作了一系列前所未有的舞台特效，将电影版里的著名片段“萨姆的鬼魂可以随意穿越墙壁和门”搬上舞台。

Simple Minds巡回演出 / 4月26日—11月24日 / 英国诺丁汉皇家音乐厅、荷兰阿姆斯特丹海尼根音乐厅等 / 苏格兰摇滚乐队Simple Minds组建于1978年，被认为是新浪潮时期的代表。按官方的讲法，Simple Minds从朋克音乐中探索出了一条自己的音乐道路。

Commonweal

苹果买下了3.6万英亩私人森林

4月17日，苹果公司与自然保育基金签订了合作协议，并购买了美国缅因州和北卡罗莱纳州的3.6万英亩（约145.69平方公里）森林。这片森林的面积比整个旧金山市还要大，它今后将由自然保育基金管理。自然保育基金会表示，从各方面来看，美国森林面积减少是美国政府和民众面临的环境挑战之一。因此该基金会很乐于见到更多森林被保护。

为什么要把钱投资在树上？苹果表示，它们希望通过这一举措在保护树木的同时，确保苹果公司的纸张耗材供应。苹果虽然开发出不少推动无纸化办公的数码产品，但在产品包装上对纸张的需求仍十分惊人。该公司负责环保措施的副总裁丽莎·杰克逊透露，3.6万英亩森林的年原生纤维产能其实只相当于去年iPhone、iPad等产品总包装需求量的一半。拥有自己的森林的最大好处是可以按照企业的步调对森林实行可持续的砍伐和种植策略，并有持续且价格稳定的产品供应。2014年，苹果产品的包装中有80%的纸张来自于可再生森林，它的下一个目标是可以达到100%。

Commonweal at a Glance

保护最后一只雄性北白犀牛 / 据英国《每日邮报》报道，肯尼亚警卫正冒着生命危险全天候守卫着全球最后一头雄性北白犀牛苏丹。根据世界自然基金会的统计，半个世纪前，全球有2000头北白犀牛，但到了1984年只有15头，全部在刚果民主共和国。目前，全球仅存5头北白犀牛，其中3头在肯尼亚。苏丹现在已经43岁。为了苏丹的生命安全，它的犀角已经被锯掉。

用激光给外太空扫除 / 美国航天局（NASA）通过电子跟踪发现有超过50万块弹珠大小或更大的太空垃圾，在太空以2.8万公里/时的速度前进，如此之快的轨道碎片，哪怕一小块速度都会损坏卫星或飞船。对此，日本理化研究所表示，其科学家已经开发出一种新的光纤激光，该研究所建议可以尝试将这种激光安装在国际空间站上以摧毁地球周围成吨的太空垃圾。





Speeches at a Glance

在互联网的冲击下，我们感觉到特别地不爽，这么辛苦，这么多人才挣这么一点钱。

——银泰集团董事长沈国军近日表示，互联网对于传统零售业的影响直接导致了银泰商业集团的估值很低，然而随便弄一个互联网的东西，估值两三百亿元都很正常。

我认为人们应该学着适应一个新的油价环境，低油价可能持续数年时间，然后我们可以看看接下来将发生什么。

——最近，华尔街分析师做出了油价未来将攀升至75美元/桶的预计，但埃克森美孚石油公司CEO Rex Tillerson却并不这么认为。

我很困惑为什么一直没有派人去火星，在登陆月球之后这是很明显的目标，但却一直没有进展。在NASA的网站上，我甚至找不到载人飞船的火星计划。

——近日，SpaceX的CEO艾伦·马斯克在一个广播节目中说，目前技术已经成熟，11至12年后载人技术就能将人类送上火星。

讲故事是一个创意的过程，而不是科学。

——梦工厂动画CEO杰弗瑞·卡森伯格近日在接受媒体采访分享制作好动画的秘密时说，他不迷信大数据，只迷信耐心与故事。

中国国内银行存款和短期房地产投资无法带给投资者满意的回报，因此基本上就只剩下股市了。他们全都进到了股市里，市场开始上涨。而且他们不光投入了自己的储蓄，他们还借钱，使得整个情况更加膨胀。

——近日，黑石集团联合创始人兼首席执行官Steve Schwarzman在一个论坛上发言，称中国股市正出现投资过度的迹象。

Speech

“风口论”充满了投机思维

火热的互联网创业热潮让一句话变得流行起来：“站在风口，猪也能飞。”但在近日举行的2015年中国IT领袖峰会上，百度公司董事长兼CEO李彦宏对这一话题表达了另一种看法。

“我们这一代人整体来说都是很幸运的，所以不用找风口。我从2000年回国到现在，这15年来时时都处在风口，吹得我难受，各种各样的机会。

“如果大家都想找捷径，每个人都是这种思维方式，其实是很危险的，整个社会不应该鼓励大家去找这种捷径。

“如果想天天跟风，互联网金融热就做互联网金融，O2O热就做O2O，医疗跟互联网结合就转去做医疗，这样是不行的。

“如果你的心态是哪儿有风口就到哪儿待着去，到了风口又什么都不干，不久就被人挤跑了。所以要看自己喜欢什么，擅长什么，是不是能坚持很多年一直做下去。”



SIEMENS



横弓出世，劲扫油烟

西门子天弓系列自清洁吸油烟机

siemens-home.cn

弓，代表力量，弧，彰显柔美。

极速的力量与卓越的美感相结合，会诞生怎样的油烟机？

西门子天弓系列吸油烟机，2015，横空出世。优雅如天籁之弓，吸力如离弦之箭，顷刻之间，尽吸油烟。搭载强劲风压排量，配备专利自清洁技术，为您开启轻松、愉悦的烹饪之旅。

详情请致电：40088-99999



智能自清洁



西门子家电
官方微信

智能自清洁 Q 百度一下

西门子家电 展现未来



The Who

汪国真

4月26日凌晨，诗人汪国真因肝癌去世，享年59岁。汪国真1956年6月22日生于北京，1982年毕业于暨南大学中文系。他曾写出过著名诗句“没有比人更高的山，没有比脚更长的路”，是1990年代在校园掀起“汪国真热”的青春诗人。他的诗歌主题积极、昂扬，代表诗歌作品有《旅程》《我微笑着走向生活》等。



尼克·伍德曼

4月17日，彭博社报道，彭博社美国高管薪资指数显示，运动相机制造商GoPro创始人兼CEO尼克·伍德曼成为了2014年收入最高的CEO。2014年6月，39岁的伍德曼从GoPro公司获得了450万股限制性股票奖励，到2014年年底，这批股票奖励的价值高达2.845亿美元。



马丁·伦德斯泰特

4月22日晚间消息，瑞典卡车制造商沃尔沃集团因受到来自投资者的压力，宣布解雇CEO欧罗夫·佩森，其职位从10月开始将由现任斯堪尼亚CEO马丁·伦德斯泰特接替。马丁·伦德斯泰特拥有20余年从事商用车开发、生产及销售等业务经验，从2012年开始担任斯堪尼亚的CEO。



戴维·彼得雷乌斯

4月23日，美国北卡罗来纳州联邦法院以泄密罪判处中央情报局前局长戴维·彼得雷乌斯两年缓刑，并处以10万美元罚款。美国联邦检察官指控彼得雷乌斯把大量机密军事信息泄露给他担任中央情报局局长时的情妇、传记作家葆拉·布罗德韦尔。彼得雷乌斯在上庭时对罪行供认不讳。

Top-list

2015年声誉最好的大企业

尼尔森连续已经10年从企业声誉角度评选出每年全球最杰出的100家公司。它们或在美国本土年收入60亿美元以上，或者全球年收入10亿美元以上。通过问卷调查，尼尔森衡量出消费者关于性能、产品、服务创新、工作场所、管理等对企业抽象的认知。

01.宝马 得分：79。宝马一直努力使自己不仅是一个汽车制造商，而且是工作机会的提供者，并与消费者建立良好的关系。

02.Google 得分：78.3。虽然Google曾因“欺骗客户和投资者”而被欧盟提起诉讼，但是仍然不能撼动它在公众心目中的位置。

03.戴姆勒 得分：77.8。作为榜单前10名中的第二家汽车企业，以造奔驰驰名的戴姆勒赢得了全球消费者相当高的信任。

04.劳力士 得分：77.7。尼尔森称，“劳力士非常瑞士，它是一个非常有亲和力的公司，它真正关注高质量，但它不善于创新。”

05.乐高 得分：77.6。在这个小孩都喜欢玩iPad的时代，父母喜欢乐高积木提供的创造性，同时它还唤起了父母儿时的记忆。

06.迪士尼 得分：77.1。大多数人都是从小看着迪士尼的动画片长大的，所以迪士尼所涉及的各大产业都受到了广大消费者的好评。

07.佳能 得分：76.6。拥有佳能的产品，保证用户能更简单更安全地享受到更便捷、更快乐的生活。选择佳能，也就选择了支持环保。

08.苹果 得分：76.5。近几年苹果的声誉一直下降，人们越来越觉得：即使是苹果，也不总是正确的。

08.索尼（并列） 得分：76.5。电子产品的并列第一名。虽然销量不是第一，收入不是第一，但是声誉真的很重要。

10.英特尔 得分：76.2。英特尔正在采取一切可能的措施来弥补在处理技术发展和隐私保护之间的错误，并已有效地改善了声誉。



下杂志
XIAZAZHI.COM

全新晶锐 只为快乐



快乐,是天大的事!它在内心驱动我们,让我们去追,去找,去笑,去爱!

全新晶锐,只为你的快乐而来。全铝高效发动机,让澎湃动力宣告年轻的自由;动感车宽比例,以凌厉线条挑动你的每条快感神经;宽适驾乘空间,让你乐在其中,给快乐更多可能。让驾驶,从此成为趣味和享受。

全新晶锐现已快乐上市,更可享两年零利率优惠,更多惊喜请洽当地经销商。

全新晶锐,只为快乐!

两年0利率
快人一步

New Fabia 全新晶锐

—— 只 为 快 乐 ——

☎ 400 820 1111



全新晶锐



即刻扫描,
向快乐出发



斯 柯 达

SIMPLY CLEVER



Media

1.《彭博商业周刊》2015.04.27

邮轮上的共和国

目前,中国的邮轮业规模还不小,2014年大约有70万名中国游客坐过邮轮,而美国和欧洲的数字分别是1000万人和600多万人。但中国游轮游客数量增长迅速,2014年比2012年增长了79%,而且还看不到上限。有人预测到2017年中国将成为邮轮业第二大市场,且最终将超过美国,独占鳌头。

三亚、上海、天津、厦门等城市已经在建设邮轮码头。硬件设施建设并不难,难的是软件环境,要为中国顾客提供好的船上服务。对于邮轮公司而言,这不仅是请当地名人代言、添加中国元素那么简单。它们必须要全盘考虑整个航行过程,不仅包括餐饮和装潢,还要考虑人们对于阶层和奢侈享受是怎样的态度。

入乡随俗从来都是邮轮业生存的关键。例如,Costa邮轮公司2005年到上海商谈开航事宜时,曾被怀疑在船上经营赌博业,经过澄清后才化解疑云。当时中国的法律中没有关于邮轮的规定。要保证船舶在停靠时货物不被计税,它们需要新的补充规定。一开始,上海的港口没有达到全球通用的标准。直到吴淞口邮轮港建成后,最大型的邮轮才能在上海停靠。

嘉年华公司的首席运营官说,现在的中国邮轮业像极了美国1970年代至1980年代,主要跑区域性航线,航线主要以一个母港为基点。在中国,由于假期较短,很多航线只能持续3到4天。



2.《经济学人》2015.04.25

欧洲的海上移民

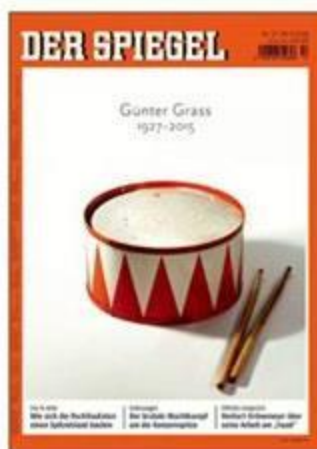
欧盟喜欢自我标榜为一股正义的力量。但在过去10天里,有1200名海上移民在地中海被淹死,其中有很多是为了逃离叙利亚、厄立特里亚和索马里战争或迫害而登船的难民。他们之所以遇难,原因之一便是欧盟的难民庇护政策在道德和政治上的失败。欧盟领导人召开了紧急峰会,讨论如何应对沉船事件。摆在他们面前的,是增强救援、打击偷渡和分担难民安置责任的10点计划。但是,即便欧盟领导人完全接纳了这个方案,也是远远不够的。官方称地中海的南海岸有100万移民,他们期盼着在海岸另一边开始相对更好的生活。



3.《新闻周刊》2015.05.01

拯救加州旱灾的赛跑

降雨量低,气温创造历史新高,二者造就了美国加利福尼亚州历史性的灾难天气。最近一项基于树轮的研究表明,这场从2011年开始的旱灾是自1200年来最为严重的一次。州长布朗发布了一条行政命令,要求全州所有城市和城镇减少25%的用水量。美国一些最杰出的科学家和工程师用了几十年的工夫来建设给草坪供水的基础设施,而布朗宣布要把它们抛荒。从很多意义上讲,加州是全球最大的地质工程项目,但其体系有致命的缺陷。20世纪中叶人们所创造的生态系统,在降水充沛充分时十分强大,但当雨雪不充分时就完全失效。



4.《明镜》2015.04.18

汽车王国上演“权力的游戏”

近日,大众监事会主席费迪南德·皮耶希的一句话撼动了沃尔夫斯堡的汽车王国。皮耶希说,自己与大众董事长马丁·文德恩的关系已经疏远。据悉,文德恩与大众的合约将于明年年底到期,皮耶希此番对文德恩发炮,可能缘于后者的一系列战略失误和公司存在的问题,包括大众在美国市场的失利、与铃木合作研发小型车的失败、大众品牌的利润率缩水,以及在新技术研发领域的滞后。长久以来,这些问题被大众在保时捷、奥迪以及中国市场取得的高额利润所掩盖。随着销量和盈利走低,大众核心品牌亟需尽快步入正轨。现在,皮耶希斗争失败,被迫辞职了。



5.《大西洋月刊》2015.05

星巴克让咖啡师进阶中产

去年夏天,星巴克的CEO舒尔茨做出了一个非同寻常的决定,他宣布星巴克将和亚利桑那州立大学合作,帮助星巴克的员工完成大学教育,规定公司在全美的13.5万名员工中的任何人只要每周工作20小时以上,都有资格参加项目。但很快,媒体便开始抨击舒尔茨的慈善努力有作秀之嫌。毕竟,考虑到亚利桑那州所提供的折扣条件,星巴克花在这个项目上的钱相对而言并不多。但反对者忽视了这个项目的目的,也就是舒尔茨所说的“接近美国梦”。投入虽然少,但更重要的是,能帮助更多的学生完成他们半途而废的学业。

——编译 金丹、周佳蕾



它不只改善了睡眠 更保护了生命

我们了解,你关心的是能否在安眠时,不用担心呼吸暂停的威胁。飞利浦伟康System One系列呼吸睡眠机拥有不断升级的自动计算法则,配合特有的压力释放技术,帮助睡眠呼吸暂停(OSA)患者应对夜间多变状态,不仅拥享美好静谧的夜晚,更规避因为呼吸暂停引起的潜在风险。

创新[★]为你

下杂志
XIAZAZHI.COM

PHILIPS

快乐的城市是液态的

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

我们讨论的幸福感，是指一个城市在新生活方式的魅力。对于一座城市来说，年轻人能在这里感受到多少快乐，也决定着城市未来的命运。



该怎么定义城市它的作用？

社会学家、建筑学家、政治家都对此有过长篇累牍的解释。

我的答案很简单：城市就是为了创新而存在的。就这样。

说完了。

想想看，如今技术已经如此发达，网络几乎渗透进生活和工作的每个角落，距离基本上消失了，但是，城市并没有因为这一切而消失，反而变得更重要了——它越变越大，不管是富人还是穷人，都受到吸引，在其中找到乐趣。说到底，人们还是愿意面对面相聚在一起，Why？

除了创新，我找不到更好的理由。与郊区和小城镇相比，大城市更多元、便利、具有效率，有着更丰富的娱乐生活。这一切吸引了形形色色的人。城市理论家路易斯·沃思在1975年提出一个观点：大城市更能有效地培育亚文化。各种思维的人在大城市里更容易找到志同道合的人，小型群体之间也能彼此影响，创意就像化学反应一样发生。

从18世纪的英国咖啡馆文化启蒙了电力科学、保险业及民主意识，到比以往任何时代都更依赖集群智慧的今天，城市催生了创新，反之，创新也更依赖城市。当你看向纽约、伦敦、巴黎……会发现全球最大的城市，其坚硬的内核都是由创新构成的。

人口的稠密和规模效应也让小型商业形态得以存活。就像简·雅各布斯在《美国大城市的生与死》中提到的，“只要城市具备活力和流行元素，小型事物的数量就会超过大型事物。”这意味着，我们检验一个城市的活力有了一些风向标：电影院、超市、便利店、熟食店、面包店、餐馆……它们越活跃，人们在这里消费越多，证明这个城市的创意交流也越频密。

快乐的城市一定是液态的，甚至可能还有点黏。它们能为城市居民提供更丰富的消费、娱乐和生活方式。我们更倾向于认为，一个对年轻人友好、更吸引他们的城市，也将是充满创新的。

《第一财经周刊》在2013年第一次提出“新一线”的概念，并按照商业魅力对中国的400个城市分级。在此之前，还没有谁这样做。我们跨过行政的刻板规划，更生动地看待城市和居住在里面的人的生活，从而观察和记录中国城市在创新这条路上的生长。在本期封面故事里，我们打算从新生活方式及其带来的幸福感入手，对120座城市进行排名。而在此榜单之外的城市被我们归为四五线，暂时不再做排名。

为了支撑这项调查，我们从9家互联网公司那里获得了丰富的基础数据。需要说明的是，这不是为了证明一个城市有多亲近移动互联网——尽管这一技术在中国各大城市渗透至深，并极大地推动了城市化进程——而是为了观察那些至下而上的创新活力：小商业的持续活跃度、城市娱乐设施的丰富，及年轻人生活方式的良好程度，都是自然和长期形成的，不会受到任何头脑发热的短期决策影响。这些主流互联网公司提供的大数据，将有助于这项观察。我们过去的调查指标覆盖了GDP、大公司和主流商业品牌，它讲述的则是一个进行时的故事，而观察一个城市的未来，要看它是否具备幸福的引力。

最后做个友情提示：微信公众号上还有一份HTML5版内容，找找你喜爱的城市吧。□

中国

巴厘岛

东京

普吉岛

关岛

马尔代夫

南迪

迪拜

悉尼

莫斯科

奥克兰

伊斯坦布尔

夏威夷

首尔
仁川

布拉格

旧金山

罗马

洛杉矶

米兰

温哥华

巴黎

拉斯维加斯

伦敦

多伦多

纽约

下杂志
XIAZAZHI.COM

网罗天下 一切由您

大韩航空以覆盖全球的航线网络, 连接超过45个国家的125个城市, 交织世界商务平台, 轻松满足您在任何地点的商务洽谈和个人需求。无论置身何处, 尽情随意畅飞。因为我们相信世界就在那等待您去探索。



Excellence in Flight
KOREAN AIR



60 | Giant 专题

汽车业的危险路口

在汽车业的百年历史里,没有任何时刻比现在更具颠覆性。汽车公司通过空前创新与硅谷的公司展开竞争,没有人知道这场游戏的结局是什么。

54 | Giant 大公司特写

“没有人可以挖走大润发的店总”

3家外资大卖场刚刚挤进了一个人口只有90万的小城。最早实行股权激励并取得成功的大润发,很可能是最终留下的那一个,就像它过去6年一样。



What's Up 5
Pause 6
Exhibition 9
Lives 10
Commonweal 11
Speech 12
The Who / Top-list 14
Media 16
编读往来 28
全球商业报道 98
与芭比聊天 / Natasha Singer
天使投资出新招 / Quentin Hardy

Giant 大公司

68 / 新闻 / 华润创业认输?

将占据资产80%的零售相关业务剥离的动作,等于宣告华润万家整合乐购阻力重重。

70 / 新闻 / 吉祥航空能飞多高?

想要持续获得更多收益和利润,这家民营航空公司还需要找到更大的差异化竞争点。

72 / 新闻 / 绿地IPO,变身地产老大哥

74 / 技术

万物有“眼”

在经历了胶卷摄像和数码摄像两个阶段后,我们正在向计算摄像阶段过渡。这意味着一种更聪明的视觉技术,相当于给所有设备都装上了眼睛,并赋予它们知觉。

Fast 快公司

76 / 特写

和学生对赌

为大学生提供高额贷款,晨星基金对大学生未来的工资设立了对赌协议,双方约定一个预期毕业后的工资,并据此约定还款比例和还款期限。

80 / 快公司

免费路由器如何赚钱

商用Wi-Fi到底能够生长出多少种掘金的可能性? 7年前的张程只是隐约感觉到了这背后的商机,没想到直到现在他都还在探索这个边界。

84 / 创业 / 从管理表单开始

在简单的网页表单上增加丰富的功能之后,麦客希望能在收获更多用户的同时也开始培养付费习惯。

Star 炫公司

86 / 设计 / 节俭的成田机场可没有那么简单

没有自动步道、没有灯箱指示牌、没有登机桥,日本东京成田机场刚开通的第三候机楼如何在有限预算内成为了话题中心。

90 / 新闻

TVB找到新老板,但香港电视业还有机会吗?

来自内地的新投资者给TVB带来走出香港的希望,但已经落后的TVB和香港电视业还能在电影和互联网的潮流中收获多少?

92 / New New Thing

Star Wars, 30多年了还在制造疯狂

在2015年星战粉丝庆典上,一位星战粉丝对我们说,“我不知道还有什么品牌能跟它一样,粉丝如此忠诚,我想那可能是苹果公司?”

新版掌上银行 横空出市

任性 简单 智慧 安全



新版掌上银行 横空出市

- 有“诚”任性，个性时尚的客户体验；
- 大道至“简”，简单便捷的金融服务；
- 智由“新”生，丰富智慧的增值应用；
- 安全有“K”，全覆盖的安全认证体系。



扫一扫下载
农行掌上银行APP

【移动金融 掌上银行】

www.abchina.com 客户服务热线 95599



中国农业银行

AGRICULTURAL BANK OF CHINA



CBN 商业评论

商业就是这样

101-112

36 | Cover Story

封面故事

哪个城市让你感到幸福

年轻人所追求的幸福显然不是过度舒适,而是健康有趣且有效率的生活方式。只有那些能够跟得上年轻人节奏的城市,才会在未来体现出足够的竞争力。

102 / 商业就是这样

《权力的游戏》为什么不怕盗版? / 董晓常

103 / 在硅谷 / 谁在挑战Uber模式 / 徐涛

104 / 对话

年轻小众的生存法则 / Xavier de Royere

当消费者不再忠于品牌 / Lars Birkholm Petersen

手游业的好日子逝去之后 / Kevin Chou

110 / 报告 / 公众号, 好用吗?

112 / 酷生意 / 投资不是一切 / Richard Branson

Points 观点

18 / 编者的话 / 快乐的城市是液态的 / 李洋

32 / 宏观 / 债券市场怎么了 / 崔鹏

34 / 全球 / 悬崖边上的希腊 / Paul Krugman

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

114 / 富大人话题 / 意外又发生了 / 富大人

115 / 理财专栏 / 低阈值动物的投资 / 崔鹏

116 / 公司人 / 上司就是你最好的商学院

118 / 职场 / 带你逛硅谷

Twitter怎么创新, 它的餐厅说明了一切

122 / 话题 / 刷榜是条不归路, 因为药不能停啊

126 / 读书笔记

彼得·蒂尔的商业哲学 / 李翔

128 / 十问 / 黄健翔: 不能心太大

封二-P1 Tiffany & Co.
P2-P3 捷豹汽车
P4 华为P8手机
P13 西门子家电
P15 斯柯达
P17 飞利浦(中国)投资有限公司
P19 大韩航空
P21 中国农业银行
P23 百年灵
P25 思科
P27 樱花卫厨

P29 达索软件
P31 浦发银行
P33 卡特彼勒(中国)投资有限公司
P35 Lee
P39/P43/P45/P47/P49/P51/P53 博世中国
P67 优衣库
P71 苏州国际精英创业周
P89 斯柯达
P105 樱花卫厨
P107 Tiffany & Co.
封底 小南国花园酒店

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™

商业故事和精彩话题

过刊免费, 最新五期之前的所有杂志



CBN
weekly



Available on the
App Store

使用方法:

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

《第一财经周刊》电子订阅码

一次付费, 同步阅读权益, iPhone/iPad/Web版通用

可以自用, 亦可送亲友



通用版

Staff 版权
4 May 2015

CBNweekly 第一财经周刊

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

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



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

资深工程师 Senior Engineer
刘宏绵 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

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)

ikui 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
林仲晏 Lin Zhongmin
杨轩 Yang Xuan
李博 Li Bo
朱宝 Zhu Bao
沈从乐 Shen Congle

北京记者 Reporter Beijing
唐晓霞 Tang Wanxia
叶雨晨 Ye Yuchen
吴杨盈莹 Wu Yangyinghui
牙韩翔 Ya Hanxiang
方婷 Fang Ting
张睿 Zhang Rui
黄瀚玉 Huang Hanyu
范璟 Fan Jing
上海记者 Reporter Shanghai
何丹丹 He Dandan

郭苏妍 Guo Suyan
吴洋洋 Wu Yangyang
林若茹 Lin Ruoru
肖文杰 Xiao Wenjie
卢隽婷 Lu Juntong
李嘉文 Li Jiawen

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

海外 Oversea Correspondent
徐涛 Xu Tao (硅谷)
李蓉慧 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
朱煜霄 Zhu Yuxiao
胡晨希 Hu Chenxi
马颖君 Ma Yingjun
陈婕 Chen Jie

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

图片总监 Photo Director
马赛 Ma Sai

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

平面设计 Graphic Designer
项凯 Xiang Kai

美术编辑 Art Editor
陈千 Chen Qian
景毅 Jing Yi
蒋亦哲 Jiang Yizhe

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

插画 Illustrator
于瑞 Yu Rui
金迪 Jin Di

图片后期制作 Photo Art
彭奥 Peng Ao

图片合作 Pictures
CFP / 东方IC / 华盖创意 / 路透社 / Corbis
内文字体提供 Fonts
本刊所有使用方正字体均经方正集团授权许可
法务 Legal
本刊常年法律顾问: 吕红兵
国际刊号 ISSN 1674-2168 | 国内统一刊号 CN31-2010F | 邮发代号 4-816 | 发行范围 公开

版权声明:
本刊编辑部保留一切权利, 如欲转载
须获本刊编辑部许可。

所有编辑记者邮箱均标注为
姓名全拼@yicai.com

天下武功，唯快不破！

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

思科UCS

搜索

了解更多：400 862 2609 请登录 cisco.com/go/cn/ucs1

思科 UCS Mini 企业数据中心延伸应用解决方案



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

思科 UCS Invicta 高性能I/O解决方案



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



英特尔® 至强™

思科统一计算系统采用英特尔® 至强® 处理器。



联天下，启未来。

《第一财经周刊》服务号 杂志订阅全面开启

关注《第一财经周刊》服务号CBNweek
即可订阅纸杂志及数字杂志



纸杂志 ¥399

全年订阅即可获赠以下精美礼品



《移民就那么简单》

¥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

特别说明: 宣传单内赠送车模随机发送, 不退不换

Staff 版权 4 May 2015

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

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
尚德安 Shang Xi'an
13901781034
华东区经理 Eastern China Manager
江毅 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
李晓微 Li Xiaowei
8610-65925008-619
吴芳 Wu Fang
8610-65925008-620

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
孙丽华 Nelly Sun
13817905737
刘江 Liu Jiang
13764962320
华东资深渠道经理 Eastern China
Senior Channel Manager
周岚 Zhou Lan
8621-52138632
倪婧 Ni Jing
8621-52136937

华北总监 Northern China Director
尹佩华 Yin Peihua
13901025367
华北行业总监 Northern
China Industry Director
玄莉 Xuan Li
13910526806
华北行业副总监 Northern
China Industry Deputy Director
王瑜婷 Wang Yuting
13910931181
李林鹏 Li Yipeng
13910813561
华北资深客户经理 Northern China
Senior Account Manager
刘蕊 Liu Yi
13911129597
许伏 Xu Yi
13701255377
华北客户经理 Northern
China Account Manager
丁宁 Ding Ning
15810202215
华北渠道经理 Northern China
Channel Manager
金阿奎 Jin Ayin
18610820737
于正心 Yu Zhengxin
13810210152

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

社址 Address
上海海防路555号周乐坊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/VW
北京朝阳区光华路2号阳光100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

华南总监 Southern China
Regional Director
林震 Lin Yun
13600452983
广州客户经理 Guangzhou
Account Manager
高秋婵 Gao Qiuchan
18680550863
杨尚雄 Yang Shangwei
13802900461
深圳高级客户经理 Shenzhen
Senior Account Manager
陈焱焱 Chen Yanyan
13798427736
深圳客户经理 Shenzhen
Account Manager
邵崎聆 Shao Qiling
18126206886



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
丁炫 Ding Hong
18621990698
公益项目策划 Public Welfare
Project Planning
赵剑秋 Zhao Jianqiu
13817273649
策划经理 Project Planning
Manager
车跃 Che Yue
8621-62551037

品牌推广 Promotion

品牌推广总监
Brand Promotion Director
段佳 Duan Jia
8621-52138632
品牌推广副总监 Deputy Director of
Brand Promotion
杨瑞峰 Yang Shanshan
8621-52138951
品牌推广经理
Brand Promotion Manager
李文静 Li Wenjing
8610-65925008-656
活动经理 Event Manager
郭昊 Guo Hao
8610-65926518





创想·由心开始

持久大吸力 樱花做得到



樱花官网



樱花微信

关注樱花卫厨，创想只樱为你！

SAKURA
樱花卫厨

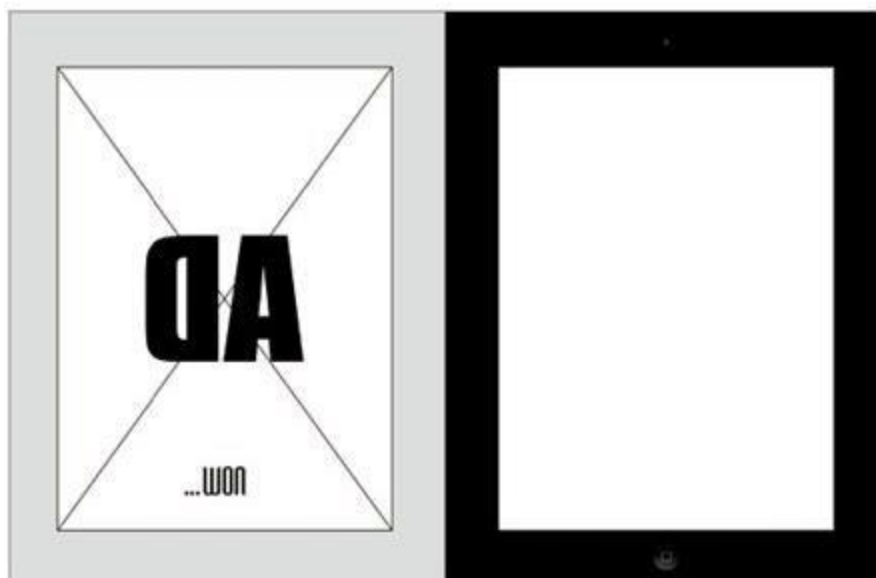
WWW.SAKURA.COM.CN
服务热线：400 166 6668

樱花双炫风劲王 强劲登场

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



加盟热线：0512-57028233



更正及致歉



①2015年第14期,《从一个公众号开始》一文中,P56“张磊(右)和陈裕殷(左)”正确应为“张磊(左)和陈裕殷(右)”;P57“比亚迪的创始人夏佐权”正确应为“夏佐全”。

②2015年第15期,《零售即是细节》一文中,P92第7段“总部将他调配到夏威夷做总经理助理”,正确应为“总部将他调配到夏威夷做副总经理”。

在此更正,向相关人士道歉,并向读者致歉。

合刊公告

2015年第16/17期(总第351/352期)于5月4日合刊出版。敬请关注。

微博互动专区



宫海昇: #第一财经周刊#都开始用大白的肥手了……技术And医生!

RE: 基本年度虚拟形象就是它了吧。

蓝的裙: 在书摊卖书时一个男生付钱时硬是和他对视了有5秒,被帅哥帅到了。帅哥买的是《第一财经周刊》,也是我最爱看的。

RE: 确定是5秒? 5秒一般都有下文的。请详说。

liulian高惠: 周一晚上坐103的时候,屏幕上在推周杰伦《哎哟,不错哦》的一

首新歌。这张专辑好像没听过,想问旁边大脸听过没,想说“好听么”,结果屏幕歌词显示四个字“奶油拉花”,我指着屏幕脱口而出“好吃么”。周二买了今年第一本杂志,《第一财经周刊》,封面上四个字: 吃的半径。#社会的恶意#

RE: 别担心,吃货是社会主流群体。

思考着4: 对@第一财经周刊说: 何必焦虑于赚钱多少,你们杂志多少年后还会有人记住,那些国企富豪早就烟消云散。

RE: 谢谢抬举。

研发一辆汽车要多少钱?



最近看新闻说,上海通用汽车计划投1000亿元研发新产品。感觉这是一个庞大的数字,很好奇汽车研发到底需要多少成本?

——Walker

汽车研发分为两种情况。第一种是研发全新车型,包括发动机、底盘和变速箱等在内的每个模块都是全新开发设计的。这种研发耗费的时间比较长,一般在3年至5年。另一种情况是只开发部分新模块,从原有车型中照搬一些模块,比如将底盘的很多零件从原有的车型中复制过来。这种耗费的时间比较短。快的半年可以完成,慢的项目大概一年半。同时,在工程开发之前经常还要花费半年时间选择供应商。因此,从主机厂开始研发,到最后投产,一般要经过1.5至2年时间。

研发汽车的过程中,成本主要来自于3个方面: 人力成本、车间的设备模具成本、研发试验消耗的材料和动力费用。

一个汽车企业的技术研发人员规模通常在万人级别。比如通用汽车公司在美国的沃伦技术中心(Warren Technical Center)拥有约1.6万名员工。因此,汽车企业仅研发人力费用一年就可以达到上亿元。

车间的模具和设备费用也是一笔不小的开支。例如,购买一把30Nm(力矩单位)的Atlas电动扳手的价格是2万美元。长安福特的生产线上至少有200个这样的电动扳手,总价格超过400万美元。而这仅仅是整个汽车生产线上的一小环节。

研发试验还会消耗大量的材料和燃料。制作样车时需要快速成型的塑料样件,这种快速成型的手工件成本很贵,往往是量产工装件价格的2000倍。比如一个量产成本只需要0.5元的零件,在样件快速成型的时候单价是1000元。

还有一部分钱会被汽车企业投入到基础研发上,像新材料和新能源。这一次上海通用总计1000亿元的新车研发投资中,有265亿元将用于向中国引入绿色环保技术——包括高效动力总成和新能源技术。

根据高盛集团(Goldman Sachs)的研究,全球汽车制造商的研发支出占销售额的比例通常为4%至5%。上海通用公司在2014年的营业总收入为1673亿元,而这1000亿元是未来5年的研发投入,即平均每年200亿元——研发支出占销售额的比例达到了12%,算是很大的投入力度。

但比起它的研发目标,这笔投入不是特别大。上海通用表示,这笔1000亿元的投资将用于2015年至2020年的5年间,每年研发至少10款全新或改进车型。也就是说,这笔钱至少要研发出50款新车型。汽车行业的普遍情况是,研发一款全新车型的成本在2亿至20亿元。上海通用扣除引入绿色环保技术的265亿元,平均一辆新车的研发投入是14.7亿元,在汽车行业属于中等偏多的投入。

《第一财经周刊》记者 吴杨盈莹

向我们提问吧!

为什么它会是那样? 为什么它可以这样? 关于商业,你有这样或那样的疑惑吗? 向我们提问吧。来信请发: letters@yicai.com 我们将尽可能迅速和详细地回答你的问题。



IF WE

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)

* 3DEXPERIENCE 公司

3D DASSAULT
SYSTEMES

| The 3DEXPERIENCE Company*

读者来信



读《失意之路还得走一截》有感

你好!

《失意之路还得走一截》这篇文章通读之后,有两句话想表达。

1.他乡遇故知;

2.我一定不是这城市里唯一的怪人,一定有一个和我一样,空虚时对着夜空唱歌到天明,也许我永远也遇不到他,但我熟悉他的心情。

再来句套话,祝商祺。

——宋旭刚

RE: 谢谢发来的这两句感想。查了一下,第二句原来是那个画漫画的几米的句子,而且看起来搜索量还挺大,百度找到相关结果约1.68万个。这城市里不唯一的怪人一定不少。大家各自珍重啦。

广告的黄金时代?

对《广告狂人》的资深观众来说,最近这个黑+红的封面非常令人心情愉悦。当然这种愉悦来得很低调,属于会心一笑的类型。等翻到内页时,发现你们的设计也很精心。看到底部的Home键,都想伸手去按一下。

好了,夸赞的话不多说。说回内容,总的来说,这篇文章提到了一种属于广告业态的焦虑。

消费者的注意力变得越来越分散,慌乱又焦虑的广告主则希望抓住每一个渠道俘获人心,节奏越来越快,要求越来越多,从业者疲于奔命,但是能有什么办法呢?

你们给出的一些建议,比如“别陷在大数据里”“放轻松,渠道只是工具”,这些对从业者来说没啥用,因为形势不由他们决定,客户铁了心要占领各种渠道,要收集各种数据,他们就会指使乙方去做。

乙方唯一能决定得了的是,生产创意,这又回到了起点,创意一直都是安身立命的根本呀。当然跟过去也有点不一样,眼下得是高频率地生产创意了,日子更不好过了。

所以说来说去,貌似有点无解。祝广告从业者们保重身体吧。

——王木木

RE: 呃,人艰不拆。

亚投行的未来

一财:

您好。这次尝试说说大话题——吐一下舌头,深呼吸一下。

先说说历史,从这次石油危机说起吧,跌到40美元/桶——无话可说,原因很多不一一说了,也可百度一下,但趁这个机会说说我的观点——假设全球经济是由石油和美元主宰的。2010年,美国页岩油气爆发,明摆着一副左手拿着货币利益,右手又来抢实物利益——鱼和熊掌兼得之态,沙特老大哥地位眼看下不来,肯定不服,于是乎一下子就把油价打下来——连委内瑞拉等兄弟也不顾及(嘻嘻),就是要看看谁在裸泳——无论页岩油气还是绿色能源,也以此保证既得的实物利益和大哥地位。

另外,中国高速发展了30多年,遇上全球需求不足,导致国内GDP破7,国内的资本及过剩产能急需找到出口——一带一路概念,实物以高铁为主,而货币则是本文想说的亚投行。亚投行的壮大必然加快人民币全球化,最终,将会出现两个强大的货币——美元和人民币。在我看来,情况恰恰是与大热的互联网经济极其类似,就像优酷遇到了土豆,滴滴遇到了快的,赶集遇到了58同城……最好的结果是合而为一——无论是合并还是兼并,否则,就没有了对上下游的话语权和控制权。

如果真的合而为一,加上与金和/或石油重新挂靠——货物的实物本位应该也到了重新挂靠的时间点了吧。除了可以给油价重新上升一个比较体面的说法,估计也会促进全球经济的新一轮重新启动。祝好!

——ARTDENG

RE: 转发一下观点。

能搭建一个平台吗?

你们好!

前一阵在贵刊的“编读往来”栏目里看到观点相似的来信,你们能创立一个平台,让读者沟通么?

——Innolrm

RE: 暂时只能说骚瑞。如果像你这样的读者比较多的话,我们可以搞个微信群。

读后感

2015年4月17日这期的特写里提到了“外婆家”,这的确是一个都市餐饮热点品牌。虽然已经火了几年,不过此时出现在周刊上,仍是合理的。

看下来,让我对这个餐饮品牌的扩张和子品牌建设有了不少了解。比如烤鱼类产品容易标准化、利润率较高这样的信息,对想要开小餐馆的人来说,也是蛮有用的——店还真不是随随便便开起来的。

让人有点意外的是除了主打品牌,没想到它旗下还有8个副牌。看起来,不容小视。像“动手吧”这种标榜概念——无餐具、纯靠手戴塑料手套,主打年轻人市场的餐厅形式,虽然我没有去体验过,但料想应该会容易得到吃货们的认同。我个人感觉这类题材接近大众,阅读起来比较轻松,谢谢你们亲民的选题意识。

不过还有一点,想直抒胸臆一下。文中提到了“消费者变得越来越挑剔”“新鲜度需求大”这件事,但是接下来就顺着饭店经理的嘴说到了他们如何开拓品牌线的事情上,以我这种挑剔型顾客来说,北京的“外婆家”没有特殊情况是不会再去吃第二回了。因为价格便宜,看起来温馨的“小田园”就餐环境这类元素对成熟的食客来说没有吸引力。好不好吃,这个是比较本质的问题,子品牌拓展得再多,只是显得繁荣,归根结底它还得靠菜品。

菜品跟不上,排那么长的队,显得这堆人集体没见过世面。

——鸿叔

RE: 呃,说得还蛮犀利的。

被你们文章中的图表吸引

最近几期突然发现你们的图表做得真是很棒啊!之前的也棒,可能是我没留意,特意把之前的浏览了一遍,在笔记本上简单记了下来,留着以后自己可能会用到。想问一下,这部分工作是有专人负责的吗?采用什么工具呢?灵感从何而来?

——Leif

RE: 专人负责,灵感主要来自学习。工具就是常见的InDesign。

本周我推荐



小笼包指南

一名叫克里斯托弗·圣卡维西的老外近日红遍魔都美食圈,因为他花了16个月去了52家小笼包馆子,用科学的方法来研究小笼包,写成了一本《上海小笼包索引》。圣卡维西在文中解释称,有一套专用的公式来给售卖小笼包的餐馆打分。具体公式是:得分=(汁的重量+馅的重量)÷皮的厚度。根据得分,所有的小笼包被分为3个等级,A级是最好。

推荐人: pinkplane
上榜理由: 太走心了

欢迎各位来信推荐,在过去的一两周里你所见到的最有趣的、最萌的、最印象深刻、最愿意分享给其他人的事件。可以是新闻,可以是图片。附上推荐理由,发到这里吧:
letters@yicai.com



净值类理财计划—惠盈利

兼具基金的灵活性与银行理财产品的稳健性，您的理财新选择！

专业投资—银行系明星投资经理担纲

信息透明—每天公布上一工作日净值

进出灵活—开放期内随意申赎、T+1确认

回拨机制—不达业绩比较基准以管理费为限回拨

理财非存款，产品有风险，投资须谨慎

客服热线 95528 www.spdb.com.cn

移动金融



MACRO-
ECONOMICS

宏观 | 崔鹏



债券市场怎么了

时间在走,公司在变,投资级债券会变成垃圾级债券,背后的沧海桑田真让人唏嘘。

保定天威集团有限公司(下称天威集团)4月21日发布了一则公告,由于公司发生巨额亏损,无法按期兑付2011年度第二期中期票据(11天威MTN2,下称天威债)本年利息(8550万元人民币)。天威债事件将成为一个里程碑,因为首只国企债券违约了。

这件事在4月25日又出现了逆转,作为天威债的承销商,建设银行在央行的协调下同意借钱给天威集团以渡过这次难关。

央行作为协调人来为天威债平事,可能是由于天威债并不是证监会管理的交易所债而是央行负责管理的银行间债——总的来说,交易所债违约造成的社会影响大,比如咱们以前说的超日债违约,而银行间债违约可能造成的影响更为复杂。这是因为在银行间债券市场销售产品的公司资产量巨大而且信用水准要求相对较高。购买银行间市场企业债的投资者一般把这些产品作为安全稳定收益放到自己的投资组合里,如果发生真正意义上的违约,有可能引起一系列连锁反应。

而从市场体量来说,银行间债券市场占据整个中国债券市场的90%以上。在现在的当口,由于担负着降低中国企业整体杠杆水平的任务,央行对银行间债券市场的稳定性非常看重。

不过让人放心的是,天威债虽然在发行上市的时候信用评级是AA+,即值得信赖的投资级,但是2012年8月以后它就因为公司的业务问题开始被调降评级。截至2015年4月它已被下调为B/负面(意思是B级债券,而且还有信用等级继续下调的可能性)。而在天威集团公布了自己不能支付利息的消息后,4月22日Shibor不但没有上涨,反而下跌了8个基点。

既然在银行间市场交易的企业债的发行者都是信用等级比较高的公司,为什么还会出现天威债这种垃圾级产品?

答案很简单,时间在走,公司在变。

如果你是个有一定投资年龄的公司人,你可能会记得一个伟大的名字——天威保变。这家以输变电变压器为主要产品的公司二级市场股票价格更是累计复权涨幅超过25倍。天威保变原控股公司就是天威集团。

天威集团的吸引力还在于其对新能源大力度的投资,并且很快获得收益。大概因为它太棒了,这家公司被另一家央企——兵装集团——看上,2008年1月由国务院做主,天威集团100%的股份划转给兵装集团。兵装集团在获得天威集团后表示在其后10年给予公司总共450亿元人民币以投资新能源的注资承诺——这也正是天威集团开始走背运的催化剂。

2008年天威集团在母公司的鼓励下有21个新能源项目开始建设,而这种投资使这家公司在2010年后新能源投资出现周期性变化之时受到了非常大的损害。其上市公司在2011年开始出现亏损(但是当时保定市政府给予了上市公司补贴,所以上市公司账面上的亏损是从2012年开始的),而且这亏损在其后的3年里呈现加速的迹象。

兵装集团在2013年开始出手“拯救”天威集团,首先,在2013年它协议受让天威集团持有天威保变3.52亿股。2013年10月,兵装集团又把天威保变有关新能源的亏损项目和天威集团变压器项目进行了置换。2014年,兵装集团购买了天威保变非公开定向增发的1.61亿股。除此以外,还有在兵装集团主持下对天威保变财务的一系列整合。

整合的结果是,天威保变变成了保变电气,这家上市公司在连续亏损两年后,在第三年依靠财务手段实现盈利,保住了上市公司地位,赔钱的新能源业务也被摘出了这家公司。兵装集团成了保变电气第一大股东。倒霉的天威集团此时则已经资不抵债,其资产基本是亏损的业务。而央行为了维持金融稳定,会为天威集团违约找到恰当的埋单者。■

作者

崔鹏是本刊副总编辑。

四十年前，大型石油生产基地的建立，让中国急需寻找可靠的石油运输解决方案。

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

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

为你铸就

为你铸就 

携手四十载 共创新里程

GLOBAL

全球 | Paul Krugman



悬崖边上的希腊

欧洲最不需要的就是沉不住气，从而引发另一场灾难，而且还是一场完全没有必要的灾难。

“觉不觉得它们就是想让我们失败？”

在对希腊短暂而又紧张的访问中，我不断听到这样的问题。我的回答是：其实并不存在所谓的“它们”。换言之，希腊所面对的债主并不是一个冷酷无情的群体，它们并非宁愿看到希腊违约并退出欧元区，也不愿意左翼政府获得成功。

到目前为止的情况是，2009年年底，希腊面临一场由两大因素叠加引起的危机：一是债台高筑；二是成本与价格大幅提高，使这个国家失去竞争力。

欧洲的应对办法是提供贷款，保证现金源源不断地流入希腊，唯一的条件是希腊要奉行极其痛苦的政策。这包括削减开支和提高税收，如果换做是美国，这两项一年就高达3万亿美元。还有看不透规模的工资削减，平均工资比最高水平下降了25%。

这些巨大的牺牲本应带来经济的复苏。然而，这却对人们的购买力造成了伤害，导致萧条加剧，引起了大萧条一般的灾难和人道主义危机。

近期，我去了一处无家可归者的收容站，了解到一些因医保体系崩溃而引发的令人心碎的故事：病人因为交不起5欧元的挂号费而被医院拒之门外，诊所因为资金匮乏关门，致使病人得不到所需的药品，等等。

噩梦一直没有休止，但是希腊的决策者决意要留在欧盟，担心债务违约和退出欧元区所带来的后果，因此年复一年地履行欧洲制定的计划。最后，希腊公众忍无可忍。债权国要求进一步实施紧缩政策——其规模很可能使经济水平下降8%，失业率提高到30%，此时希腊人投票支持了左翼联盟(Syriza)，这是一个真正的左翼联盟，它宣誓要改变这个国家的进程。这能够避免希腊

退出欧元区吗？

其实是可以的。讽刺的是，左翼联盟胜利之时，一个可行的妥协方案正要达成。关键是，退出欧元区对于希腊代价极大，破坏性极强。所以说如果有相对不错的替代选择，还是要避免这种情况发生。

到了2014年年底，希腊通过努力，税收收入超过了开支（不包括支付利息的部分）。这是债权国在合理范围内能够获得的最好结果，它们毕竟不能总是杀鸡取卵吧。与此同时，工资的削减使希腊在全球市场上具有竞争力；或者说，如果希腊社会可以恢复某种程度的稳定的话，就会有竞争力。

因此协议的形式很清楚：停止继续财政紧缩，希腊同意向其债权国进行实质性的支付，但支付的金额并不会越来越多。这样的协议将为经济复苏奠定基础，或许开始的时候比较缓慢，但是终将带来一些希望。

但是现在，这种协议似乎并未达成。或许债权国所言为真，新一届希腊政府很难打交道。然而，左翼联盟的政党从前毫无执政经验，又从一个声名狼藉的政权手中继任，我们能指望这个新政权做些什么呢？

更重要的是，债权国的种种要求都是新当选的左翼政府完全不能答应的，比如大幅削减退休金和公共部门雇员。与之相比，新政府可以做到的是促进税收执法一类的改革。希腊人过于一厢情愿地将这些要求看做是债权国的某种企图：要么推翻他们的政府，要么是把他们的国家作为范例展示给别的债务国，让它们看看不愿实施紧缩政策到底会怎样。

更糟糕的是，政治上的不确定正在损害税收，很可能让来之不易的初步预算盈余荡然无存。显然，明智的做法是在这一问题上保持耐心：一旦达成协议，不确定性将会平息，预算应该重新得到改善。但要是到处充斥着不信任，那么大家很快就会失去耐心。

形势并非一定如此。当然，要想避免爆发全面危机，债权国需要垫付大量的资金，不过这些资金很快就会促进债务国偿还债务。还要考虑替代方案。欧洲最不需要的就是沉不住气，从而引发另一场灾难，而且还是一场完全没有必要的灾难。■

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



DENIM REFRESHMENT

焕醒型动

创新精玉透凉

JADEFUSION 牛仔
DENIM

24°
84°
07:42 AM

下
XIAZAZHI.COM

STAY
CURIOUS
好奇不灭

Lee

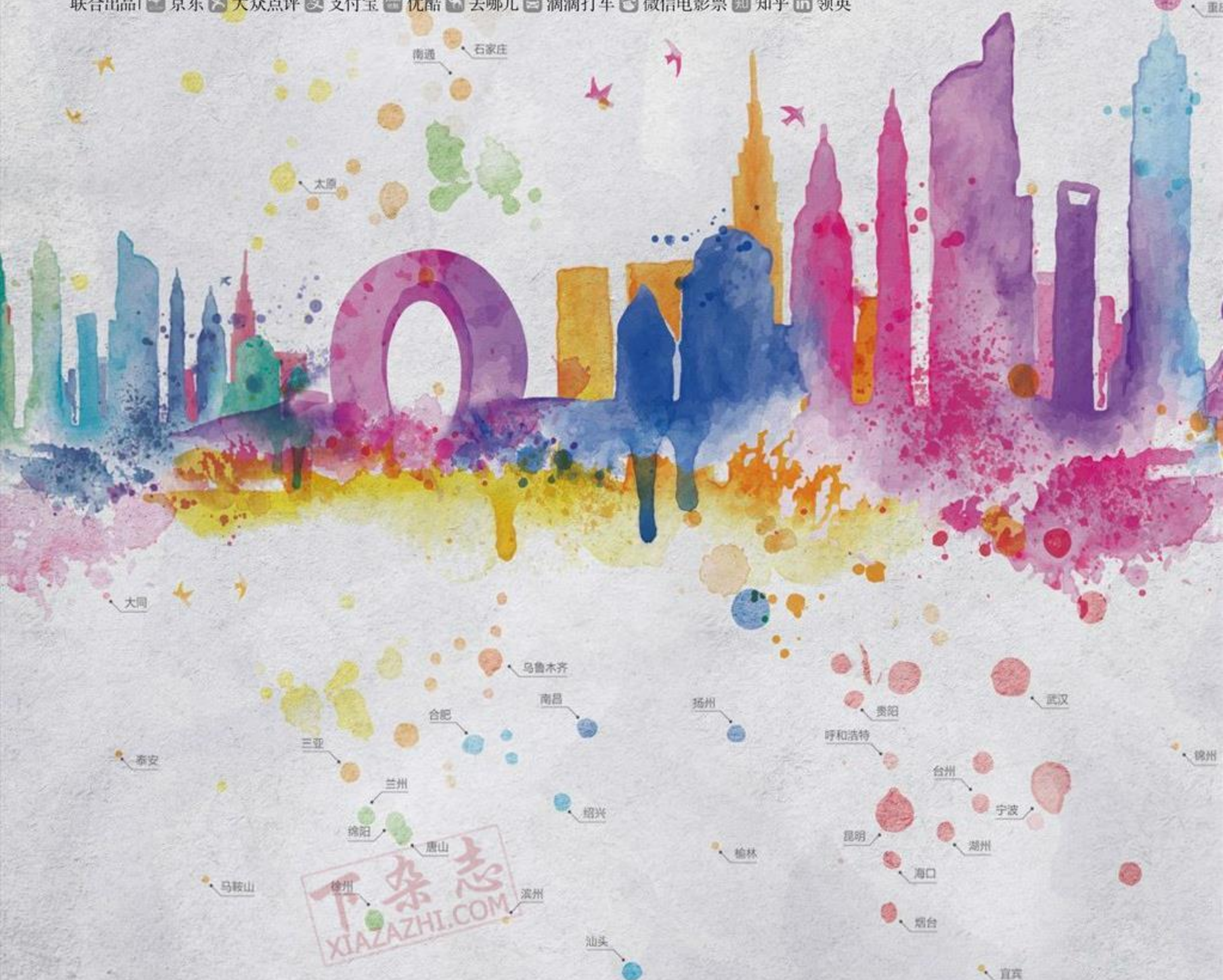
哪个城市 让你感到幸福

年轻人所追求的幸福显然不是过度舒适,而是健康有趣且有效率的生活方式。只有那些能够跟得上年轻人节奏的城市,才会在未来体现出足够的竞争力。

文|CBN记者 沈从乐 实习记者 朱煜霄

制图|项凯

联合出品| 京东 大众点评 支付宝 优酷 去哪儿 滴滴打车 微信电影票 知乎 领英





幸福到底是什么?

此刻这些词儿正往外冒:高房价,还贷压力,空气污染,交通拥堵,中等收入陷阱,健康问题,工作压力……打住!

沿着这些复杂而消极的思路,没有人会感到快乐,只要退回田园生活,很多问题就解决了,但你会那样选择吗?

就像爱德华·格莱泽在《城市的胜利》中提到的,尽管城市面临这样那样的问题,但它的吸引力正变得越来越大,在一个城市人口占比较高的国家,居民更容易感受到快乐。假如从创新的角度去思考,就会理解这种快乐——一种对文明的向往。

城市向来是创新的发动机。眼下互联网技术的蓬勃发展消灭了距离感和信息不对称,让一座城市比任何时刻都更依赖创新能力。

我们正处于一个城市发展的黄金时代。与郊区和小城镇相比,大城市更多元、包容、便利、具有效率、娱乐生活更丰富,这一切吸引了形形色色的人。城市理论家路易斯·沃思在1975年提出观点称:大城市更能有效地培育亚文化。各种思维的人在大城市里更容易找到志同道合的人,小型群体之间也能彼此影响,创意就像化学反应一样发生。

我们也可以从经典的“生活满意度”的角度去理解幸福,不同代际之间的体验差异会凸现出来。对上一代中国人而言,生活无忧大约等于幸福的全部。他们会建议自己的孩子找一份公务员或国企的稳定工作,在适婚年龄组建一个殷实的小家庭,并帮他们安排好房、车及生活必需的一切。

但在一个创新的年代,四周充满了新鲜而有趣的事物,好奇心强烈的年轻人又怎么甘愿错过这一切呢?生活保障已不是这一代年轻人所追求的幸福。他们在更小的时候已频繁地接触着外部世界,知道在物质生活获得满足之上,精神世界的丰富和多样才是更为重要的。这是北上广深这四个一线城市依然维持着对年轻人源源不断的吸引力的原因。

说到底,我们在此讨论的幸福感,是指一个城市在新生活方式的魅力。对于一座城市来说,年轻人能在这里感受到多少快乐,也决定着城市未来的命运。

张雪菲对自己的生活还不那么满意。2013年从四川大学毕业后,她回到了家乡天津,成了一名银行职员。从父母的角度讲,这是一个最优选择——离家近,工作稳定,也没有那么大的压力。

“可天津没办法满足我的精神生活,它很无聊。”张雪菲说,除了看电影、逛街、吃饭,天津很少有像样的艺术展,演唱会也只是偶尔有一次,“文化活动太少了。”虽然在天津出生和长大,张雪菲还是将相声曲艺这种最有天津特色的娱乐活动判定为“不适合年轻人”。

在张雪菲这一代人中,1990年出生的她属于对生活要求相对较高的那一类。在她的理想中,类似周末看个话剧,或者跟朋友一起去参加一些知识分享型的聚会这样的休闲生活是最好的,而它们需要城市能够提供相应的资源和氛围。

看起来,北京会更适合她。从在线问答社区知乎的用户数据中,你可以大概判断出张雪菲能够在北京遇到怎样的一群人。这个平台上16.64%的活跃用户来自北京,他们为这个社区贡献了26.07%的问题,也为21.02%的问题提供了解答。

“北京聚集了数量最多的热门行业从业者,像技术、金融、传媒、教育和电影业的从业者在知乎上都非常活跃。热门行业的特点是每天都有新知识,以及大量值得探讨的未知问题。”知乎创始人、CEO周源说。在他看来,用户所处行业及工作和生活状态,会反映出他们对应的精神需求。北京在信息流动速度和用户对信息质量的需求上都是最高的。

要像周源那样了解每个城市中的年轻人都在想些什么,或者对什么感到兴奋并不困难。他们是离不开网络和手机的一代,也将大部分生活的足迹都留在了网络——这个没有城市界限的空间中。主流互联网公司在新一线城市的渗透已经足够高,它们的大数据能够为不同城市中年轻人的生活状态描绘出一个大致精确的画像。

这是我们最初找到京东、大众点评、支付宝、优酷、去哪儿、滴滴打车、微信电影票、知乎和领英(LinkedIn)这9个互联网平台的原因。它们的核心用户都是生活在城市中的年轻人。因此从这些平台上的用户总量、用户活跃度、移动端用户占比等基础数据,就可以看到不同城市的年轻人会愿意为哪些东西投入更多的精力,并从中获得满足感。

比如滴滴打车累计订单量更高的城市与去哪儿移动端活跃用户数更多的城市之间会有一些相通的地方,生活在这些城市中的年轻人会更倾向于追求效率。通过手机提前安排好自己的出行,节约那些浪费在路边打车或是排队买票的时间,他们可以在有价值的事情上投入更多。

不过,移动互联网上集合的数据并不仅仅体现一个城市在信息沟通方面的效率。比如大众点评上,一个城市拥有多少家餐厅、咖啡馆,以及吃一顿饭人均要多少钱,或是玩一次的人均消费都能够反映出城市的基础面貌。

我们之前曾依据大公司对不同城市的关注度为中国城市进行了分级和排名(详见《第一财经周刊》2013年12月9日的封面故事),这些大型商业机构和品牌对城市的判断是一个城市的商业魅力所在。

但正如简·雅各布斯在《美国大城市的生与死》中探讨的:“城市越大,其制造商的种类越多,小厂家的数量和比例也就越大。”那些散落分布在城市街区中的餐厅、咖啡馆、电

影院或其他与周围生活密切互动的小型机构,比大机构更能告诉我们年轻人的生活满意度有多高,也更能真实体现一座城市经济生活的活跃度和繁荣度。

在2013年《第一财经周刊》对中国的400个城市进行分级排名的基础上,我们选择了在上次的榜单中排名前120的城市,对它们能够为年轻人提供多大的幸福感进行了排名和分级。这120个城市基本覆盖了一年多前评选出的一线城市、新一线城市、二线城市和三线城市,但考虑到各互联网平台上城市数据的统计维度,所有曾被列为三线城市的县级市都没有纳入此次排名。

我们认为,一座能够让年轻人感到幸福的城市,需要在五个维度获得均衡发展。

首先它要能够提供足够多样的选择,让年轻人可以自由地选择生活方式。它也需要是一座开放的城市,以便满足好奇心强烈的年轻人挖掘自我更多的可能性。效率和信息对称则更能促进创新,也将年轻人从琐碎的事务中解放出来,把精力更多集中到所热爱的事情上。便利度会吸引更多的年轻人聚集在一起,而良好的生活方式则会阻止城市老去。

你可以在后面的文章中看到我们是怎样具体分析这五个维度的重要性的,以及如何通过数据来得到不同城市在这五个维度具体的幸福感指数。

此外,我们也借助一个城市的消费能力去界定其幸福感。这里的消费更侧重体现年轻人愿意为更好的生活方式花多少钱去埋单。除了之前提到的五个维度,消费力会在年轻人的幸福感计算中被赋予20%的权重。

我们最终得出了中国120个城市针对年轻人生活的幸福榜。从计算结果看,北上广深的一线城市地位并未被撼动,而紧随其后的成都、苏州、杭州、宁波、武汉、厦门、青岛、天津、西安、沈阳、昆明、东莞、大连、南京、无锡和福州成为了年轻人幸福感“新一线”城市。

但城市正在快速发生变化。

追求规模增长的互联网公司加速了这种变化,它们将能

够改变年轻人幸福感的新生活方式迅速推向更多城市,这种消灭距离感和城市边界的做法在很大程度上推动了“新一线”的生活方式。

微信旗下的在线电影购票平台正式上线只是在2013年年底,但经过一年的市场开拓后,它已基本完成了在一线和新一线城市的布局,接下来的重点转到了二三四线城市上。

“在一些三四线城市,影院和影厅数量较少,IMAX、杜比影音等影厅硬件设施还未普及,网售电影票也基本属于空白。”微信微影时代电影平台中心的副总裁黄福建说。但背靠5亿活跃用户的微信,这个平台能够迅速地将效率更高的在线购票推广到新的城市。“微信用户覆盖较好的城市,用户已逐渐养成通过微信电影票购票的习惯。”他说。

就像我们看到的,每个城市的年轻人都有其特点,他们的生活方式和习惯对很多公司具有重要意义。京东就在为不同城市的用户进行画像,从他们购买行为中表现出的购买能力、行为特征、心理特征、兴趣爱好等角度,更细致地了解每个城市的特点。比如在京东城市画像的结论中,二三线城市中忠诚型用户的比例较低,还有不少可挖掘的潜力。这些数据都为京东调整自己的物流能力和推广资源提供了依据。

优衣库在去年夏天做了一个叫“搭出色”的营销项目,邀请消费者上传用优衣库产品穿衣搭配的照片。除了一线城市,这个项目还覆盖了成都、沈阳等9个新一线城市。按照优衣库大中华区首席市场官吴品慧的说法,观察到了二三线城市的年轻人希望看到其他人的穿搭经验,以及分享自己搭配的需求。启发了他们做这个项目。“我们要搭建一个平台,让顾客参与进来,并打破时间空间的限制。”她说。

了解年轻人的感受,并知道居住在城市里的居民是否幸福变得越来越重要。正如调研公司盖洛普CEO吉姆·克利夫顿(Jim Clifton)提到的: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——因为幸福感可以更好地预测未来。■

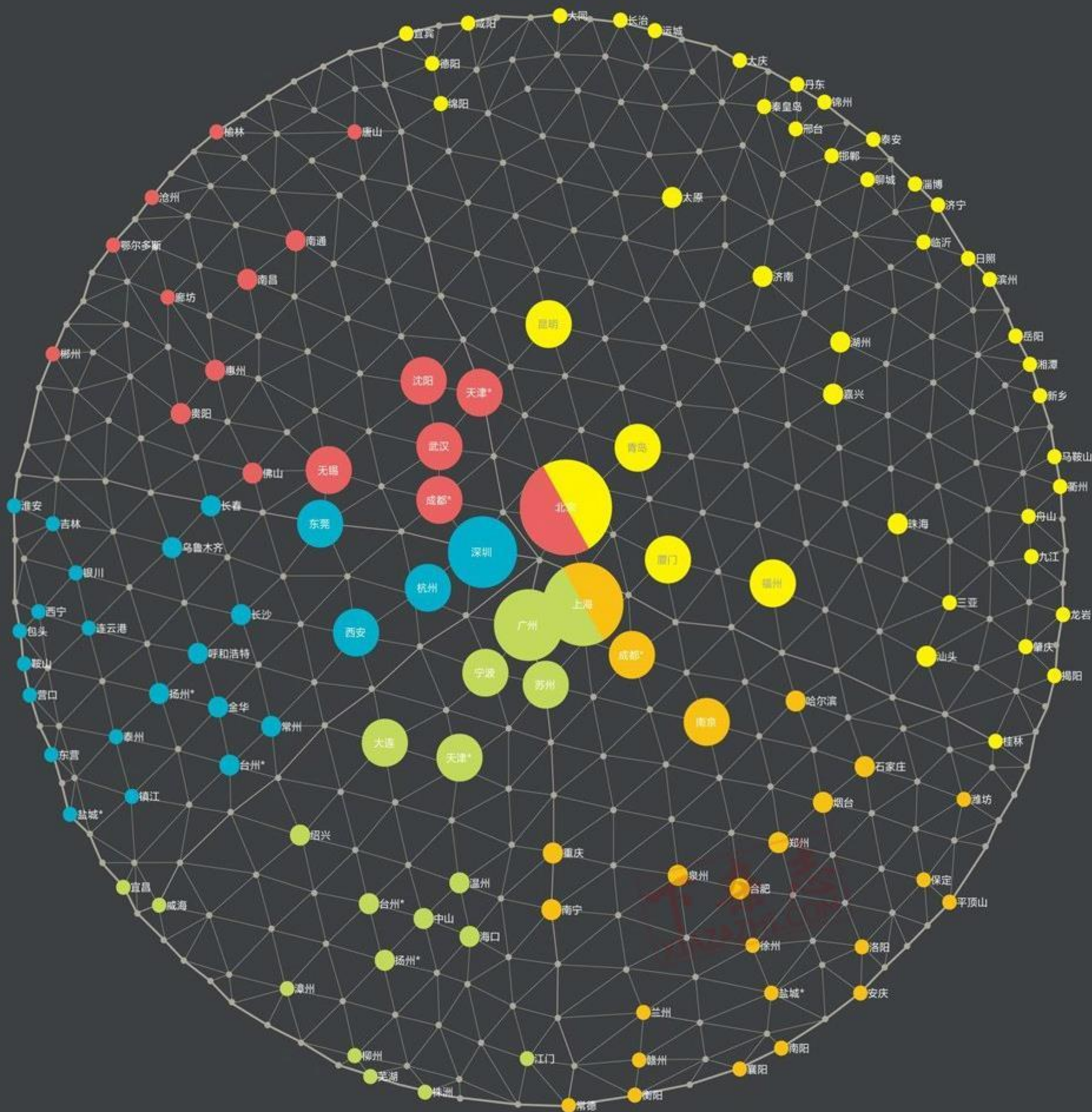


**创新型博世充电式电钻
起子机TSR1000**
小机身,大动力,为你组装大幸福

 **BOSCH**
博世 科技成就生活之美

生活在这里有多幸福?

下图各城市颜色为该城市在年轻人幸福感五大影响因素指数中表现最强的项目。名称中带有*的城市，其最强项目为两项。



●一线城市和新一线城市发展通常较为均衡，在年轻人幸福感五大影响因素指数中，各项指数的数值相对都较高。其最强项目体现的城市气质只代表其中更为突出的指数，并不反映该座城市的全貌。

●多数二线城市和三线城市在年轻人幸福感五大影响因素指数的表现不够均衡，其最强项目体现的城市气质，较能代表该城市对年轻人最具吸引力的特点。



一线城市

1	北京
2	上海
3	广州
4	深圳



新一线城市

5	成都
5	苏州
7	杭州
8	宁波
9	武汉
9	厦门
11	青岛
12	天津
13	西安
14	沈阳
15	昆明
16	东莞
17	大连
18	南京
19	无锡
20	福州



二线城市

21	重庆
22	温州



三线城市

23	哈尔滨	54	唐山	88	芜湖
24	佛山	55	绵阳	89	聊城
25	长沙	55	兰州	90	鞍山
26	泉州	57	保定	91	大庆
27	长春	58	盐城	92	新乡
28	常州	59	廊坊	93	岳阳
29	嘉兴	60	江门	94	鄂尔多斯
30	南宁	60	连云港	95	宜昌
31	金华	62	桂林	96	丹东
32	中山	63	潍坊	97	衢州
33	济南	64	镇江	98	南阳
34	郑州	65	泰州	99	常德
35	珠海	66	银川	100	沧州
36	惠州	67	邯郸	101	湘潭
37	贵阳	68	秦皇岛	102	襄阳
38	南通	69	临沂	103	营口
39	太原	70	赣州	104	揭阳
40	石家庄	71	漳州	105	咸阳
41	合肥	72	济宁	106	东营
42	乌鲁木齐	72	洛阳	107	郴州
43	南昌	74	淄博	108	株洲
44	绍兴	75	吉林	109	安庆
45	台州	76	肇庆	110	宜宾
46	湖州	77	舟山	111	榆林
47	海口	78	威海	112	泰安
48	烟台	79	柳州	113	大同
49	呼和浩特	80	西宁	114	马鞍山
50	扬州	81	九江	115	锦州
50	汕头	82	淮安	116	日照
		83	衡阳	117	长治
		84	邢台	118	平顶山
		85	德阳	119	运城
		86	龙岩	120	滨州
		87	包头		

年轻人幸福感城市 排名计算方法

●多样性指数 × 0.25

●便利度指数 × 0.25

●开放度指数 × 0.2

●效率指数 × 0.2

+ ●良好生活指数 × 0.1

幸福感五大影响因素综合指数 × 0.8

+ 消费力指数 × 0.2

年轻人最幸福城市排名

注：a. 所有计算都由各指数排名结果参与。

b. 关于年轻人幸福感五大影响因素各项指数及消费力指数的计算方法，详见42至52页。

餐厅数量城市排名

(单位:家)



数据来源:大众点评 注:图表中数据的统计时间截至2015年4月11日

电影院数量城市排名

(单位:家)



数据来源:国家新闻出版广电总局电影专资办,数据由微信电影票提供

大众点评逛街购物关注度城市排名

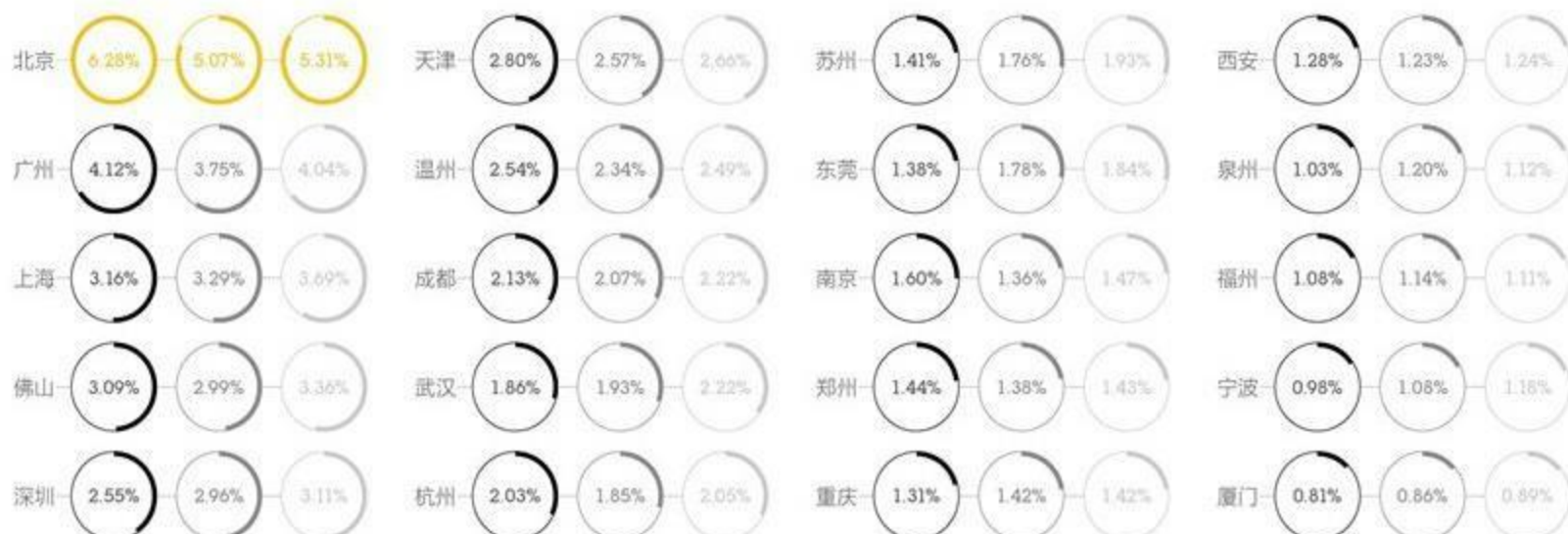


大众点评休闲娱乐关注度城市排名



数据来源:大众点评大数据平台“吃货地图”提供 注:“关注度”为大众点评定义,包含用户的搜索、浏览、交易及评论数据。图表中的关注度为日平均值,统计时间为2015年4月5日至11日

优酷播放数据城市排名

○该城市
每日播放人数
占全国比例○该城市
每日播放总次数
占全国比例○该城市
每日播放总时长
占全国比例

数据来源:优酷提供 注:为了便于比较,以6.28%为圆环最大值;图表中所有数据的统计时间为2015年4月5日,城市的排列顺序参照三项数据平均后的得分排名

I like the way I live

——6个角度理解年轻人的幸福感

对年轻人的吸引力,决定着城市的未来。

文 | CBN记者 沈从乐

01. 选择越多, 满足感越强



参差多态的事物, 让一个面临选择的人获得了自由——能在更大程度上左右自己, 这种权利带来了一种幸福感。

这解释了为何北京和上海这样的一线城市在我们的榜单上排名仍然居前。大城市的高房价和污染影响了幸福感, 但当你看向每日生活的最微小层面——吃喝玩乐, 拥有226家电影院和11.9万家餐厅的上海, 可以让你不那么费力就拥有更多的选择。你可以去最近的IMAX影厅看《速度与激情7》, 也可以找家附近的小影院看一部简单的国产爱情片。类似的, 在这里, 从街边不起眼的夫妻面馆到“米其林三星”高级餐厅, 从日本菜到东北菜, 想吃什么总是有的……

城市的胜利在于, 足够密集的人口带来了一种规模效应, 它可以滋养丰富的物质形态, 而其成本被数以百万、千万计的

居住者分担, 让生活本身有了多样性, 从而实现了一种文明。

这是我们“多样性指数”的逻辑所在。当我们讨论年轻人的幸福感时, 更着眼于考察这座城市中一些基础设施的丰富度, 它们中的每一个都很微小, 集合却很庞大, 样本的影响力甚至胜过大机构和大公司, 因为它们是在居民的生活中自然沉淀形成的。精力充沛且处于社交需求旺盛期的年轻人总是希望他们的365天都可以过得不一样。这也是为什么在那些提供了最多选择的都市, 也总是集中了最有趣的年轻人群体。

在此方面, 我们综合利用了大众点评和优酷这类网站的一些基础数据。用优酷数据的逻辑在于, 我们认为“宅在家里”也是一种生活方式和选择——窝在家里看美剧或者纪录片, 以一种安静而自我的方式满足娱乐需求。借助优酷提供的各城市每天(以2015年4月5日为例)的播放总人数、播放总次数和播放总时长这些代表视频网站用户活跃度的数据, 我们定义了每座城市对于“宅”的接纳程度, 这种包容性给了年轻人更大的自由度。

很多城市对大众点评这样的工具十分依赖。除了利用它提供诸如餐厅和影院的基础数据, 这个平台也正在进行数据整理, 比如人们在各类娱乐项目上表现出的关注度。“关注度”是对所有用户的搜索、浏览、交易及评论数据进行汇总分析后得出的指数值。

我们发现, 关注度日均值排名靠前的城市与其在餐厅和电影院上的多样性基本呈正相关——生活在这些城市中的人也容易受到选择太多的困扰, 从而习惯于借助技术来帮助他们做出选择。

在这一指数上, 新一线城市正在迅速追赶北上广深。比如, 从餐厅的数量看, 成都和重庆的餐厅总数已超过广州和深圳——尽管其餐饮的丰富度还存在一定的问题。

除了数量, 人均拥有的餐厅和影院也是一个参考, 当现有的数量不够满足更多年轻人聚集带来的需求, 也会刺激更多供应方的出现。

>>



**创新型博世充电式电钻
起子机TSR1000**
小机身, 大动力, 为你组装大幸福

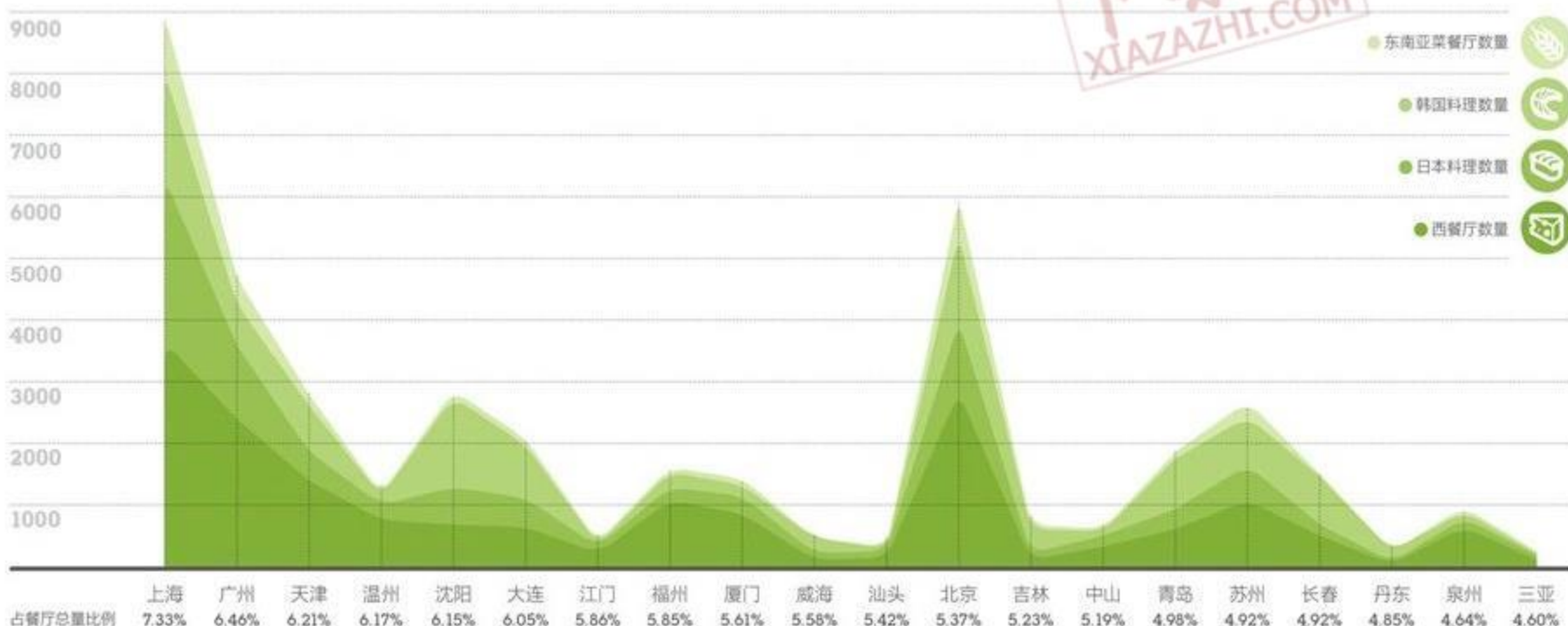


BOSCH

博世 科技成就生活之美

外来餐饮的数量越多, 城市开放度越高

(单位: 家)



数据来源: 大众点评 注: 图表中城市根据外来餐饮占餐厅总数比例排序; 图表中数据的统计时间截至2015年4月11日

咖啡馆数量城市排名

(单位: 家)

数据来源: 大众点评
注: 图表中数据的统计时间截至2015年4月11日

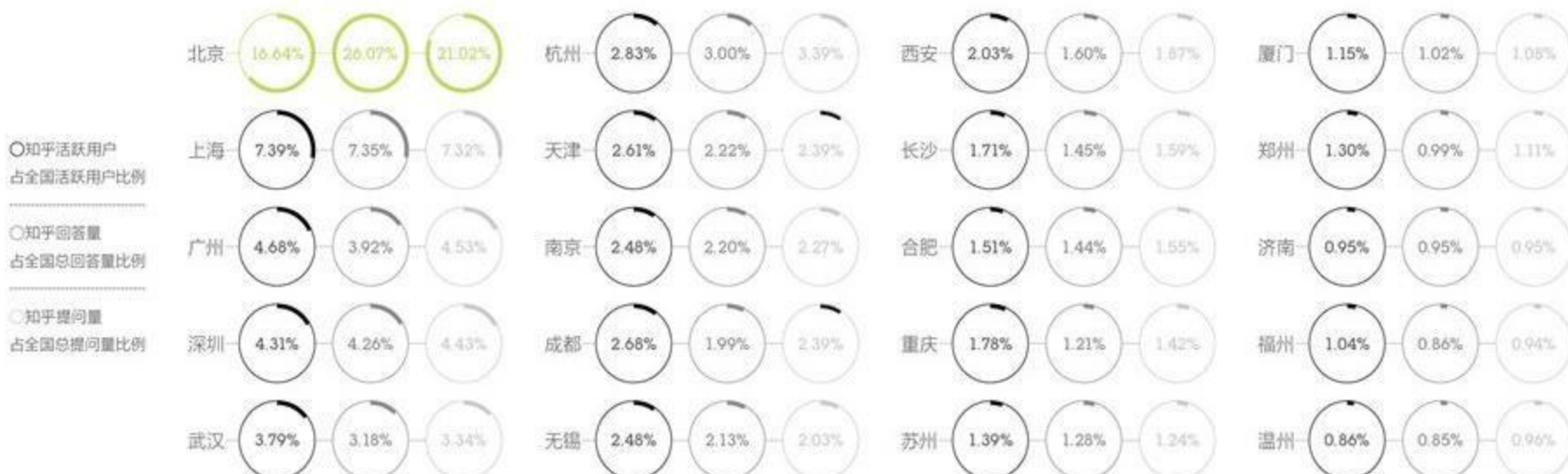
去哪儿自由行指数城市排名

数据来源: 去哪儿提供
注: 该指数根据去哪儿的机票订票量经指数化计算后得出

领英海归指数城市排名

数据来源: 领英提供
注: 该数据经指数化计算, 并非绝对值

知乎用户行为数据城市排名



数据来源: 知乎提供 注: 为了便于比较, 以26.07%为圆环最大值; 图表中城市根据3项数据平均得分排序

02. 开放→好奇心→创新



咖啡馆的数量可以用来观察一座城市的创造力。嘿，你现在能Catch上我们说的吗？

就像很多创业公司诞生于车库，你一定也发现了，咖啡馆文化与创新总是如影随形。这背后有一套说得通的逻辑。

创意是创新产生的前提，但它很难产生于制度森严的办公室，也不可能发生在宽大的会议桌上。而一切灵感假如只是孤岛也没有任何意义，它需要碰撞和交流——人们要跳出盒子思考，必须有个能放松、面对面表达观点的环境，这就是咖啡馆了。

你当然不能把它当做判断创新的充要条件，比如，厦门有1663家咖啡馆，但我们还不能断定它因此就是最创新的城市。不过至少，你可以判断它已经具备了一个创新的氛围和基础。自下而上的交流滋生了亚文化——我们通常用文艺腔或小清新来形容它——游走于各种主流文化之间，就像蜜蜂给花朵授粉一样，能促进一座城市创新网络的形成——因此，大城市与小城市的创新能力往往不是人口倍数的差距，而是呈指数级的质变。

我们把一座城市的开放度视做重要指标，在于它创造了亚文化的温床。年轻人探寻创新的好奇心得到满足的同时，也获得了幸福的感觉。

除了咖啡馆，其他几项类似的因素也被我们计算进来。

外来餐饮的占比和结构是一个有趣的数据。更多的西餐厅、日本料理、韩国料理或是东南亚餐厅能够在一座城市中生存，通常就意味着这个城市在口味上不那么保守，更能接受外来的餐饮文化。

需要指出的是，不同城市对不同口味的外来餐饮的接受度会受到城市地理环境的影响。比如东北和山东的城市几乎都能零障碍地接受韩国料理，日本料理则在东南部的沿海城市受到更多的欢迎。

不过城市能够包容和接纳的外来事物终究有限。当年轻人的好奇心持续膨胀，就会有更强的动力想要出去看看。

我们将自由行定义为一种最适合出去看看的旅行方式。去哪儿提供了一份机票订单的排名，根据订票时用户的IP地址所在的城市，它对所有起飞时间在2014年十一黄金周的出行高峰期（9月30日至10月3日）内的机票订单进行了汇总。

由于统计的时间段为每年旅游出行的最高峰之一，这一机票订单的数据可以大致反映出选择自由行旅行方式的用户分布——几乎不会有旅行团在去哪儿上预订机票。以出票最多的上海的订票量为100%计，你可以在下页的图表中看到其他排名前10的城市的相对出票比例。

另一种看世界的方式是网络。问答社区知乎上集中的用户会更倾向于将互联网用做满足好奇心的工具。当一个城市聚集了更多这种类型的年轻人，那么这座城市就会更像是一块巨型的海绵，不断地吸收外来的文化和知识，也对受教育程度较高的年轻人有更强的吸引力。

领英提供给我们的城市海归数也被放了进来——这些视野广阔年轻人，已替我们对一座城市的开放度和包容度做了判断。同时，这项指标也能从侧面体现一座城市对外资企业和类似领英这种新鲜职场工具的接受度。

你也可以从这一指数来理解我们的整个幸福榜单。好奇心是年轻人最可贵的特征，而他们往往习惯于借助无边界的互联网去看世界。一座城市所拥有的这样的年轻人越多，它的创新前景也就越有看头。

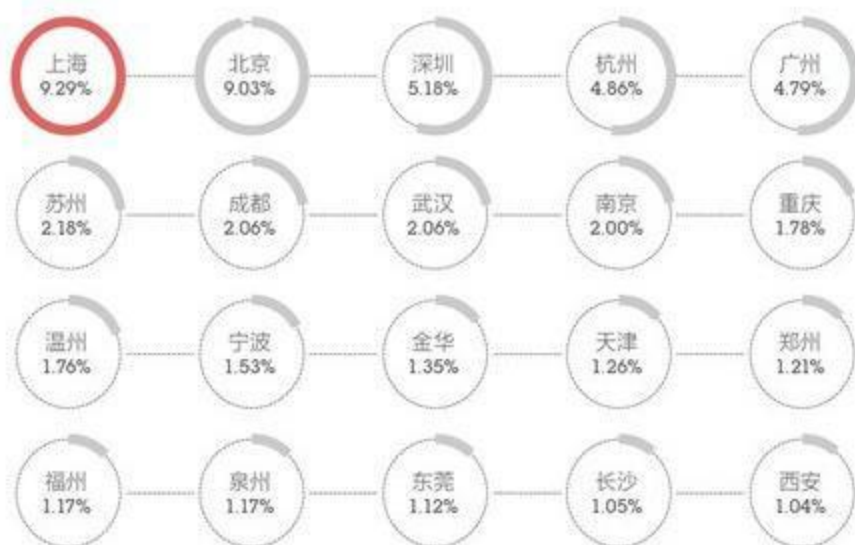
>>

**创新型博世充电式电钻
起子机TSR1000**

小机身，大动力，为你组装大幸福

BOSCH
博世 科技成就生活之美

支付宝10年总支出城市排名



数据来源:支付宝提供 注:为了便于比较,以9.29%为圆环最大值,图中数据为该城市支付宝10年总支出占全国比例

去哪儿2014年移动端活跃用户城市排名

(单位:万人)

北京	58.69	南京	24.64
上海	53.89	长沙	23.12
深圳	48.35	昆明	22.27
广州	47.18	天津	20.71
成都	43.07	郑州	20.65
重庆	40.21	厦门	19.30
杭州	34.43	哈尔滨	18.13
武汉	28.06	无锡	16.96
西安	27.05	南宁	16.56
苏州	24.90	汕头	16.24

数据来源:去哪儿提供

滴滴打车订单量城市排名

1 北京	11 济南
2 上海	12 广州
3 杭州	13 合肥
4 南京	14 厦门
5 天津	15 徐州
6 青岛	16 宁波
7 沈阳	17 长春
8 武汉	18 常州
9 深圳	19 苏州
10 大连	20 潍坊

数据来源:滴滴打车提供 注:图中订单量数据为历年累计值

京东活跃用户占比城市排名

北京	71.82%
成都	69.48%
天津	62.97%
廊坊	61.71%
东莞	59.05%
中山	58.45%
肇庆	57.8%
珠海	57.41%
沈阳	56.8%
武汉	56.21%

数据来源:京东大数据提供 注:图中比值为京东2014年第四季度活跃用户占当年活跃用户的比例

03. 效率改变的不仅是生活,还有人的价值



效率意味着生产力。城市本身就是一个追求效率最大化的机器,它每天要运送大量通勤人口往返于办公室和家之间,为他们的生存提供足够的食物,又要迅速处理完产生的垃圾。在这些基础之上,城市还得应付更多人享受好生活的各种需求。

更为关键的是,效率的提升也带来了信息的自由流动,这一点让年轻人产生了幸福感。

100多年前电话和无线电技术的发明就是在城市对信息流动的需求下发生的。而现在,互联网和移动互联网带来的效率改变将年轻人的精力从那些琐碎事情上解放了出来。

中国城市的运行效率最近的一次明显提升是滴滴打车和其他叫车软件的出现,它解决了出租车司机和乘客的信息不对称。尤其在那些“打车难”的城市,当你出门前先打开滴滴打车的App,提前叫好车,在路边等车的时间就节约了下来。同时,出租车的空车率下降,城市中的交通运行效率得到提高。

类似的事情也发生在更远的出行上。在习惯了使用去哪儿、携程这样的在线旅游预订平台之后,你可能已经不记得过去要去到机票代理点现场预订机票,或是在旅游旺季得打很多不同酒店的电话才能订上房间是多么痛苦的过程。而效率更高的是将这些预订的行为更多地转移到手机上,也许在餐厅等着上菜,或是坐在地铁上,你就已经顺利地安排好了下一个假期。

去哪儿将一年内通过手机或平板设备至少成功下单一次的用户定义为移动端活跃用户。从它提供的数据来看,多数城市在过去两年的移动端活跃用户的年增长都在5倍以上,一些城市的这个数字可以达到10倍。

电商带来的变化更早。根据国家邮政局的统计,在2013年,中国的年人均快递使用量约为6.8件,比2008年的人均使用量增加了6件,并且每个人平均一年花费在快递上的支出达到了106.8元。在快递行业爆发式增长的背后,是更多人已

与你分享1家超市/便利店的人越少, 城市的便利度越高



注: 图表中数据为该城市的常住人口数与超市/便利店总数的比值, 其中超市/便利店总数由大众点评提供
图表中数据的统计时间截至2015年4月11日

与你分享1家餐厅的人越少, 城市的便利度越高



注: 图表中数据为该城市的常住人口数与餐厅总数的比值, 其中餐厅总数由大众点评提供
图表中数据的统计时间截至2015年4月11日

京东电商基础设施指数城市排名

1 深圳	6 重庆	11 天津	16 郑州
2 东莞	7 广州	12 长沙	17 廊坊
3 苏州	8 杭州	13 佛山	18 成都
4 北京	9 武汉	14 宁波	19 无锡
5 上海	10 西安	15 福州	20 厦门

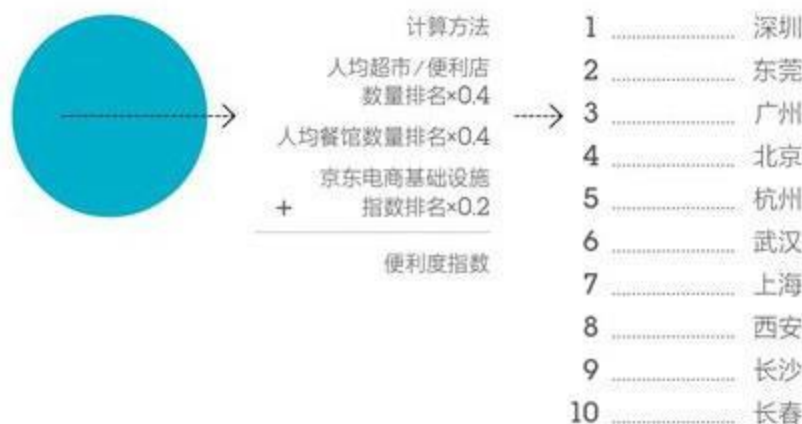
数据来源: 京东大数据提供 注: 该指数由京东2014年订单量及京东标品类商品在不同城市的偏好程度计算得出

将在线购物视做首选的消费方式。

在京东这样更偏重B2C业务的电商平台上, 人们的购物行为更像是在替代逛实体超市或是家电商场的过程。密集陈列商品的页面和筛选功能可以让购物决策的速度更快, 商品的流转效率也会提高。

在提高效率的结果上, 与电商伴生的在线及移动支付已超越了它们最初诞生的目的。稍远一些的是如何在3秒内给朋友转账, 或是将支付宝余额变成理财产品本金这样的命题。最近的则是支付宝又推出了一个“城市服务”频道, 那些过去需要跑腿或等待的琐事, 又一次被移动支付干掉了。

04. 便利就是吸引力



便利会让中等收入的人和穷人生活得更舒适, 这种舒适性也产生了幸福感。

相对而言, 大城市更容易提供便利, 比如交通和其他公共服务, 但它们也总在试图摆脱穷人和贫民窟——这是一种悖论。不过, 一座城市要保持活力, 必然要引入外来人口, 维持便利度是必不可少的一点。对新一线城市而言, 假如它们能提供接近于大城市的便利度, 人才就会发生流动。

当你问起久居在上海的公司人对这座城市最大的好感有哪些时, 步行5分钟范围内总可以找到一家便利店会是不少人的回答。这座城市拥有全国总数最多的便利店和超>>

创新型博世充电式电钻
起子机TSR1000
小机身, 大动力, 为你组装大幸福

BOSCH
博世 科技成就生活之美

市,但由于其常住人口数量较多——这意味着人均可获得的便利店变少——按照人均计算时,它只能排到第20名。

这从另一个层面说明,新一线城市的零售店质量还不够好,但数量却追赶得很快。那些24小时营业,足以提供你一整天日常消费的便利店,足以满足年轻人对城市便利度的需求。

与之类似的,年轻人也同样期待能在居住的范围内拥有足够多的餐厅。与多样性指数采纳的餐厅总数不同,在便利度指数里,我们更看重一座城市中平均多少人可以拥有一家餐厅,它们决定了你是否能就近吃到饭。

需要指出的是,像三亚这样典型的旅游城市,在餐厅的人均拥有量上会显得突出,但要是考虑在旅游旺季涌入的游客,这里的便利度所能提供的参考意义就没有那么大了。

随着电商在年轻人生活中扮演的角色愈发重要,线上购物的便利度也应当被纳入对一座城市生活便利度的考量范围中。在京东这样有自营物流的电商平台,下单后当日可达的城市会比那些要经过层层物流的转运、需要两三天才能收到包裹的城市在电商体验上高出不少。

这里我们采用的京东电商基础设施指数主要从电商购物行为的结果端来倒推,它是通过京东2014年在不同城市的订单量排名,以及京东优势的标品类产品在不同城市的偏好程度计算得出的。

05. 良好的生活方式带来活力

计算方法	1	北京
正向生活方式的排名	2	青岛
×相应权重	3	福州
负向生活方式的排名	4	广州
×相应权重	5	上海
良好生活指数	6	厦门
	7	济南
	8	三亚
	9	太原
	10	新乡

城市也会老去,并非因为时间,而取决于生活在其中的居民和他们的生活方式。

怎么娱乐即打发时间,反映了居民对生活的态度。假如上一代人和他们的生活方式占据主导地位,则可能意味着年轻人比例很低,或者他们也失去了活力。这样的城市必然暮气沉沉。

这样的城市最可能出现在一些过去以重工业为主的资源型城市,它们曾经聚集了大量的工业人口,但长期困守在

工厂的堡垒中,极少接触外部世界的变化,让这类城市中多数人的生活方式停留在属于他们的那个时代。

我们承认这样判断难免主观,但把足疗洗浴与运动健身比较,我们更赞成年轻人对后一种更喜爱——怎么说呢?从积极心理学角度,运动、户外郊游(接触自然)、购物逛街,这些行为更容易让人产生正能量,相关科学实验也证明,积极的心理及生活方式对人的幸福感有直接作用。

同样是来自大众点评在休闲娱乐项目上的数据,在经过项目的细分后,我们为运动健身、户外郊游、逛街购物等项目赋予了较高的正向分值,同时将足疗按摩、洗浴等已经老去的生活方式视为不够良好——将不同项目在每个城市中的关注度排名乘以这些项目各自的良好度权重后,得出了一份城市良好生活指数排名。

需要说明的是,KTV和泡吧是两种通常被认为属于年轻人的生活方式,但我们在计算中也为它们赋了负值。原因在于,与阅读或运动相比,这类纯粹打发时间的娱乐活动很难为生活带来放松之外的提升,并且从年轻人追逐的潮流看,它们也已经属于过去式。

与我们的判断相符的是,包头、平顶山、鞍山这些资源型的重工业城市,在良好生活指数榜单上表现糟糕。与它们境况类似的,还有那些过去有一定的制造业基础,但近几年很少与新兴行业产生联系的地方,比如东北。

东北地区的大部分城市在良好生活指数上的表现,普遍弱于城市规模相当的其他地区城市。这是需要引起警惕的,这不仅意味着对年轻人吸引力的下降,也意味着经济活力的丧失。

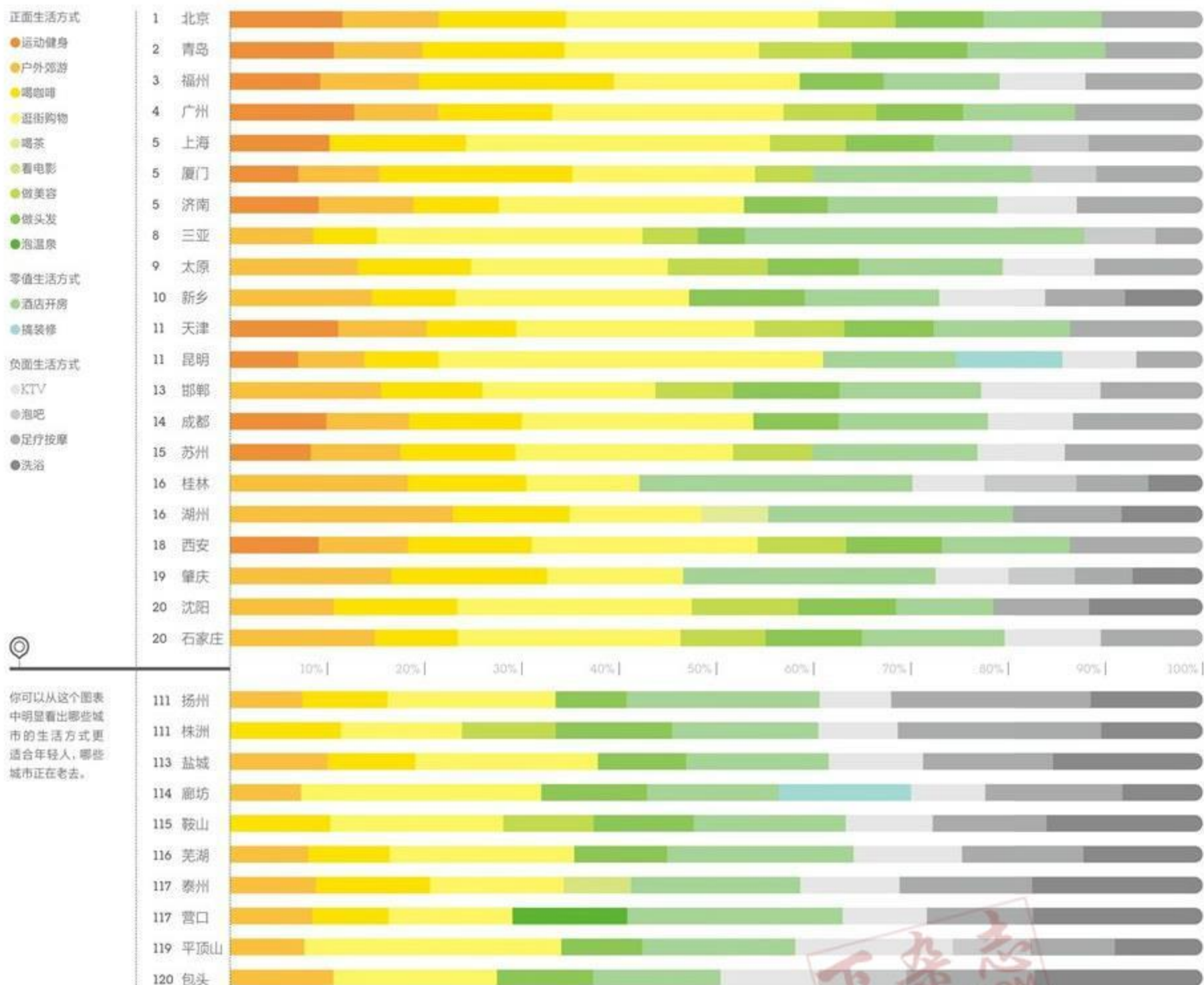
城市的老去是不可逆的。一旦年轻人抛弃了一座城市,他们就不会再回来。曾经是美国第五大城市的底特律在最近几十年中人口迅速减少,不断离开的人口使得这座过去辉煌的“汽车城”变为一座空城,并在2013年年底宣布破产。

这也是为什么更多的年轻人还在持续地涌入一线城市和新一线城市,这些城市最大的吸引力就在于它们能够满足并跟得上年轻人的节奏。

综上所述,在下一个对开页面的图表中,你能看到在年轻人在幸福感上排名最靠前的20个城市。北上广深依然牢牢占据着一线城市的位置,列为“新一线”的16个城市则与2013年12月9日出版的《第一财经周刊》中,首次推出的15个新一线城市略有出入。

上一次的城市排名所侧重的城市商业魅力更多表现一座城市在当下的发展状况,而它们是否让年轻人感到幸福,则决定着它们的未来。

良好生活指数城市排名



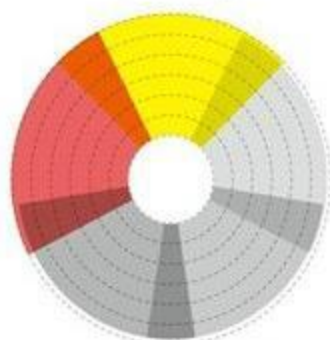
注：图表中数据由大众点评大数据平台“吃货地图”中各城市休闲娱乐项目的关注度均值计算后得出，数据的统计时间为2015年4月5日至4月11日

下杂志
XIAZAZHI.COM

**创新型博世充电式电钻
起子机TSR1000**
小机身，大动力，为你组装大幸福

BOSCH
博世 科技成就生活之美

NO.1 北京



120/117/118/119/120

北京是更讲究效率、生活方式更年轻积极的城市。

NO.2 上海



119/114/120/120/116

上海是有更多选择、更愿意接纳新事物的城市。

NO.3 广州



115/118/119/118/117

广州是更愿意接纳新事物的城市。

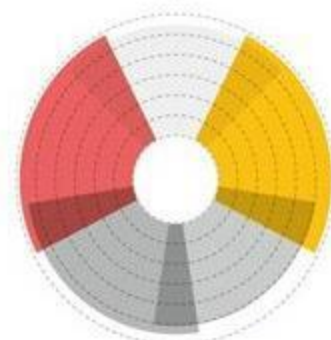
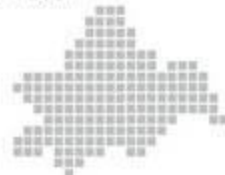
NO.4 深圳



114/120/117/115/99

深圳是拥有更便利生活的城市。

NO.5 成都



116/106/101/116/107

成都是有更多选择、更讲究效率的城市。

NO.5 苏州



113/105/115/112/106

苏州是更愿意接纳新事物的城市。

NO.7 杭州



105/116/112/111/92

杭州是拥有更便利生活的城市。

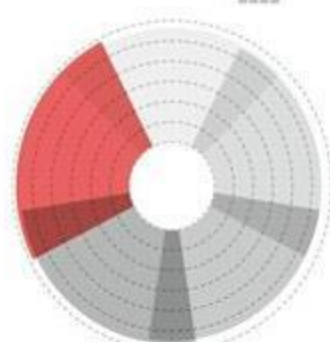
NO.8 宁波



100/96/111/109/99

宁波是更愿意接纳新事物的城市。

NO.9 武汉



118/115/109/112/116

武汉是更讲究效率的城市。

NO.9 厦门



111/103/113/77/72

厦门是更愿意接纳新事物的城市。

年轻人最幸福城市TOP20



效率指数



便利度指数



开放度指数



多样性指数



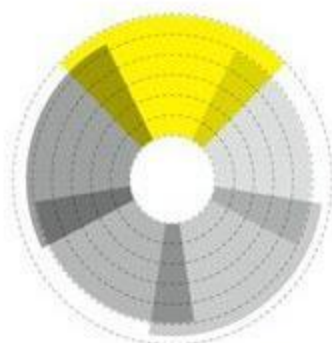
良好生活指数

上图各城市图表中的彩色部分为该城市在年轻人幸福感五大影响因素指数中表现最好的项目。该指数的数值越大表明其在120个城市中的排名越高。



扫描二维码
了解更多城市

NO.11 青岛



103/98/110/98/119

青岛是生活方式更年轻积极的城市。

NO.12 天津



116/70/116/114/110

天津是更愿意接纳新事物、更讲究效率的城市。

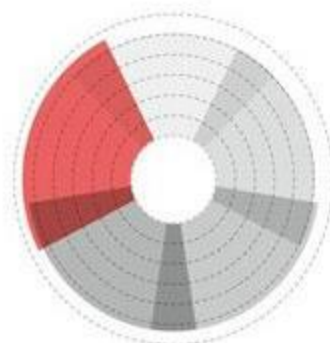
NO.13 西安



110/113/103/110/103

西安是拥有更便利生活的城市。

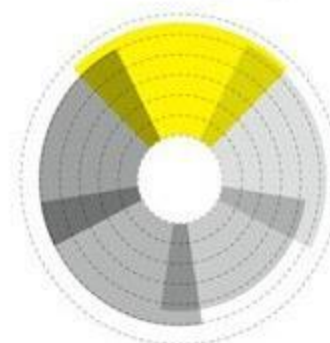
NO.14 沈阳



109/104/104/100/101

沈阳是更讲究效率的城市。

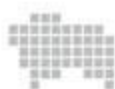
NO.15 昆明



101/102/86/106/110

昆明是生活方式更年轻积极的城市。

NO.16 东莞



104/119/106/107/41

东莞是拥有更便利生活的城市。

NO.17 大连



102/110/114/87/69

大连是更愿意接纳新事物的城市。

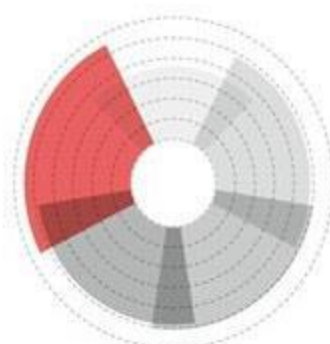
NO.18 南京



106/85/105/108/52

南京是有更多选择的城市。

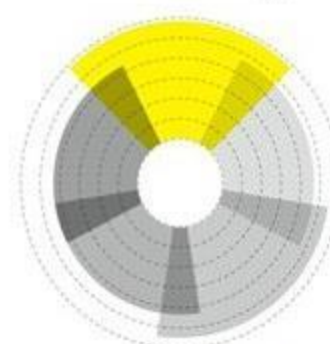
NO.19 无锡



107/97/100/96/69

无锡是更讲究效率的城市。

NO.20 福州



85/87/108/92/118

福州是生活方式更年轻积极的城市。

>>



**创新型博世充电式电钻
起子机TSR1000**
小机身,大动力,为你组装大幸福

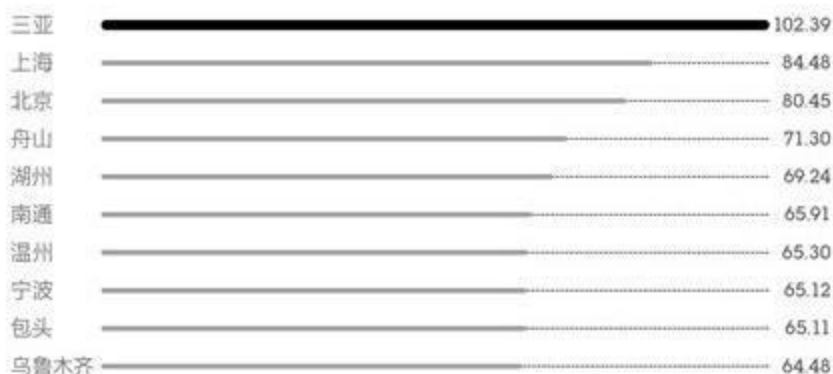


BOSCH

博世 科技成就生活之美

一顿饭的人均消费城市排名

(单位: 元)



数据来源: 大众点评大数据平台“吃货地图”提供 注: 数据的统计时间截至2015年4月11日

电影票均价城市排名

(单位: 元)



数据来源: 国家新闻出版广电总局电影专资办, 数据由微信电影票提供

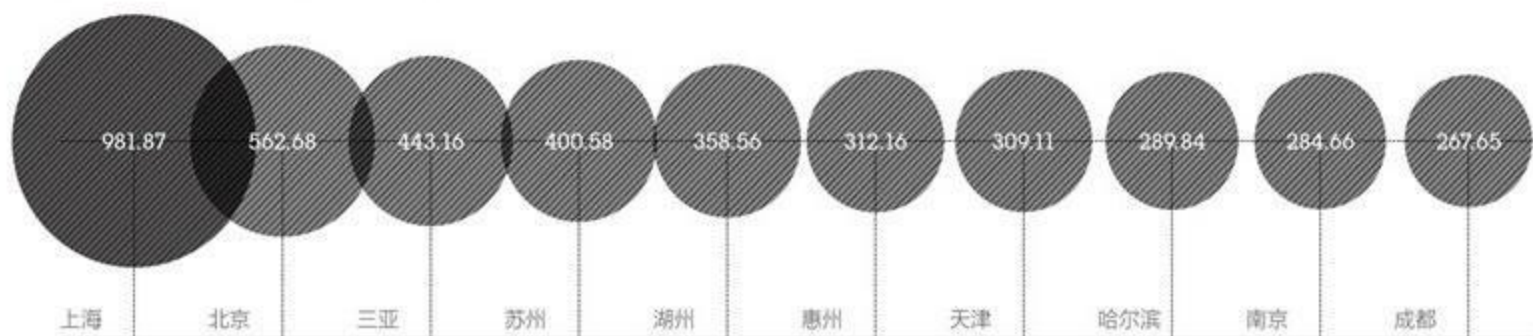
京东2014年人均消费排名



数据来源: 京东大数据提供

玩一次的人均消费城市排名

(单位: 元)



数据来源: 大众点评大数据平台“吃货地图”提供 注: 数据的统计时间截至2015年4月11日

支付宝2014年人均支付排名



数据来源: 支付宝提供

One More Thing: 微小消费体现幸福感



诞生于1850年代的恩格尔系数恐怕解释不了新一线城市里的新现象。对于一个标榜自己是“吃货”的年轻人来说,ta的恩格尔系数可能较高——理论上这代表更穷,但我们倾向于认为ta对生活的满足度更高。

通常来说,选择更多样、价格更低,容易催生人的幸福感。而在我们计算了上述五大指数后发现,排在最前面的城市,其人均消费次数和单价往往也偏高。这一平均价格不完全代表当地的物价水平,更应视做对性价比的追求——年轻人愿意为品质好的东西付什么价钱。他们在这个领域花

得越多,也代表一座城市为年轻人提供的生活品质更高。

需要说明的是,我们在计算中所涉及的消费力,指的是与生活息息相关的微小消费层面,而非车子及房子这种大宗消费。后一种消费力,无论是在二战后的美国和日本,还是当下的中国,是GDP快速增长的产物——随之而来的攀比心态、环境破坏及生活压力,反而降低了幸福感。

相反,我们在这里提到的微小消费——“吃货”式的消费,体现的则是年轻人愿意花多少钱来买一种生活方式的满足感,比如偶尔花两三百元吃一顿大餐,或者买一张160元的IMAX影厅的电影票。与恩格尔系数涉及的家庭精打细算不同,年轻人的“吃货”行为,通常与社交及接触新鲜事物相关,这一消费力应理解为一种支付意愿。

我们曾试图比较城市的人均可支配收入与其各项消费的平均价格,及在线消费之间的关系,发现并无规律可言——人均可支配收入对年轻人消费力的影响并非线性。

另外,考虑到支付能力是由不同城市中所有年龄层的消费结果导出,我们并没有将它纳入到城市对年轻人吸引力的五大影响因素中。但在计算整体榜单时,它同五大因素一样是体现年轻人幸福感的一项指标。■

联系编辑: shencong@yicai.com



环保创新型 博世室内恒温及热水技术

冷暖浴三位一体 智能调控家居环境



四季皆享舒适环境，供暖也要机智节能。博世，了解你的需要。所以创新室内恒温及热水技术，让太阳能负责生活热水，热泵掌控室内恒温，冷凝式燃气采暖热水炉管理能源补给。冷、暖、浴三位一体，高效利用可再生资源，减少二氧化碳排放，家居生活更舒适。博世，为你而创。

全国热线电话 400 831 0669



BOSCH

博世 科技成就生活之美

Giant 大公司*



华润创业认输? / 新闻	68
吉祥航空能飞多高? / 新闻	70
绿地IPO, 变身地产老大哥	
/ 新闻	72



万物有“眼”/ 技术	74
------------	----

“没有人可以挖走大润发的店总”

3家外资大卖场刚刚挤进了一个人口只有90万的小城。最早实行股权激励并取得成功的大润发,很可能是最终留下的那一个,就像它过去6年一样。

文 | CBN记者 吴洋洋 实习记者 江敏

2015年元旦,范小霞接到调任大润发安徽安庆店店总的任命。3个月后,她让这家店的单月营业额超过了先进驻4个月的家乐福安庆店。

“家乐福的位置比我们好,它在市中心,靠近步行街,是楼上的店,我们还在地下室。”范小霞说。

无论竞争环境如何,她到一个新市场管店的首要经营目标就是成为当地市场的第一名。之前在池州市场,她打败了先进入的乐天玛特和永辉。

竞争从开店前的筹备就开始了。

在范小霞到位之前,公司已经解决掉了开新店需要做的70%的工作:人力资源部完成对300位门店员工的招聘和培训、行销部在当地开展一整套有关消费习惯、品牌认知和竞争对手的调查,商品部决定好了要上架的3万个品项中的70%。

表面看起来,留给范小霞的工作只有30%了,就是把剩下的商品结构挑出来,同时画出班车路线——时间只有20天。30%的工作量对业绩的贡献度和难度可能是70%。

这是中国大卖场残酷竞争的真实写照:拥有90万人口的安庆也已经成为必争之地,它是大润发的最新猎场。

一线城市常见的Shopping Mall和大型超市,在安庆没有踪影。这里只有一个大型批发市场,小杂货铺遍布街巷。除非大件商品,当地多数消费者对价格敏感度不高,他们对品牌的认知度仅限于家电和服装,对生活用品则基本没有。就在大润发考察安庆的时候,另外两个外资零售商家乐福和欧尚,也正在为开店做前期市场调研。

眼下,正是大润发加速扩张规模的时期。2015年,大润发计划在中国内地新开出50家门店,去年这个数字是40家。这家1998年成立的公司2014年已拥有316家超市。但对手的速度也在加快。包括家乐福、沃尔玛、永辉等在内的大型超市都表示要在今年加速扩张。家乐福在中国拥有238家大型超市,它打算用3年时间从70个城市扩到100个城市。



渠道下沉的故事正在零售业上演。

在安庆这样的城市，竞争多半会演变为一场“巷战”——每一家新店都必须是有质量地扩张。

大润发很清楚这种巷战的关键所在。对于魔鬼在细节的线下生意来说，最具杠杆性的支点就是“店总”。

“没有人可以挖走大润发的店总。”大润发人力资源部总经理陈守仁对《第一财经周刊》说。

在2015年，随着万科、招行、乐视等不同行业的公司开始实施股权激励机制，股权激励不再仅仅是创业公司的标配，也成为大公司吸引并留住人才的最新尝试。A股上市公司中，实施股权激励的公司数量也在逐渐增加。中国上市公司市值管理研究中心今年1月23日发布的《2014年A股市值管理行为年度报告》显示，截至2014年年末，共有682家A股公司陆续推出了股权激励。

而大润发已经在这条路上走得更远。

刚刚过去的一个财年，大润发调低了对门店进步率

的奖励划分标准。

“幅度从5%变成2%。对进步的要求降低，店总能拿到的实际上更多了。”范小霞对《第一财经周刊》说，比如以前每家店业绩进步5%至10%能拿到1500股的股票配额，现在2%至4%就拿到了。

进步率是大润发决定派发多少股票给店总的唯一衡量指标，等同于门店营收增长率。假设范小霞去年在自己所经营的门店实现3亿元的营业额，今年做到3.3亿元，进步率就是10%。

不过，无论对进步率的要求调高还是调低，大润发都不愿意把对新店与成熟门店的进步率评价标准区分开，“新店营收基数低，进步率一定高于成熟门店，这样可以激励更多人去开新店。”

在大润发，开一家新店的过程相当繁复。

行销部提供的报告没能让范小霞很具象地理解安庆。她自己开车走遍城区道路，了解所有楼盘及交通情况。她需要知道各个区域分布着哪些类型的人群，并判断出他们从哪个方向、在什么时间流动到大润发>>

>> 大润发店每开一家新店时，店总都要逐一考察当地消费者对品类的细微偏好。他们拥有绝对的权力。

门店。据此，她画出了大润发班车的首版路线图。

一遍走街串巷后，范小霞选择了一些小区，组织门店市调员工又进行了一次上门拜访调查。内容比之前的更详细，主要询问居民平时喜欢去哪里购物、对大型超市有什么理解等等。

以角色置换、把自己当成消费者而非经营者的方式，范小霞了解到安庆消费者购物方式比较随意，“缺什么临时去买”，完全没有计划性。他们其实并不知道大超市能带来什么，如果能够覆盖到全部家庭所需用品，他们有兴趣试一试。

调查做到这一步，还是不能非常清楚地知道当地消费者的消费习惯。先于大润发开业的家乐福和欧尚是范小霞的对手，但在决定商品结构时，它们没有被当成主要的参考目标。她首选的参照是当地批发市场、菜市场 and 米面粮油铺。在那里，消费者通常购买哪种油，是花生油、大豆油还是菜籽油；喜欢东北大米、苏北大米还是信阳大米……这些日常商品中的哪些品项在当地最受欢迎，价格分别如何——每一个大润发店总开新店时，都要逐一考察好。在这里，范小霞发现了很多日后一上架就改变当地居民消费动线的热销商品。

开业第一天，范小霞拿来促销的第一个主打商品就引发了抢购——那是10公斤装的丝苗米，当天，安庆的所有超市里，这款产品最便宜也要卖37元左右，范小霞卖到33元。她记得那天每个顾客的手推车里，基本都载有一袋。除了袋装，大润发两个大米缸里装的也都是丝苗米，1.79元/斤，比菜市场还便宜。

因为一款丝苗米，大润发卖场给当地消费者留下了“懂当地人”和“低价”的印象。这两个词也是它的商业模式得以成立的关键。

2009年，大润发在单店营收上超过家乐福成为行业第一之后，各零售商就开始模仿这家公司，学习它在民生类商品上的低价模式。实体零售业生意衰落的这几年，大润发的低价模式成为行业关注的热点。

大润发的店总们，在日常工作中感受到了这种热度的上升。

家乐福安庆店对范小霞的丝苗米促销做出跟进。不过，由于决策流程的繁琐，以及缺乏自建物流配送系统，低价丝苗米在好几天之后才摆上家乐福的货架。此时，范小霞已经在大润发门店展开了下一波促销——这次是菜籽油。

其实，家乐福的店长比范小霞更早对油品挂出了促销牌。只是，家乐福挑中的是花生油和调和油。“这两

66

2002年，大润发刚跨过盈亏平衡点，董事长黄明端就拉着人力资源总监陈守仁制定了店总股权激励计划。

99

种油在其他市场都很受欢迎，可是在安庆不好卖。”范小霞说，她做过功课，粮油铺卖得最好的是菜籽油，她也问过自己门店的员工，哪种油打折他们会心动。这些员工都是安庆人——在大润发每家门店，除了店总及其直管的副经理级管理层由总部调任，其余200多位员工全部在当地招聘。

剩下30%的商品结构，范小霞基本是以这种模仿本地原生市场的方式决策出来的。例如，你在大润发安庆店只会看到很少的带芯卷纸，而排面大得多的是无芯卷纸，因为后者是当地人最习惯用的。

范小霞决定好30%的商品后，把它交给负责大润发在安徽市场的地方采购，接着就是等待上货了。

这是一个规范的大润发开店流程。范小霞在开过池州店之后，第二次做这种事，她的效率变得更高。1月20日开始进货，1月26日，所有商品就从上海青浦的配送中心配送并上架到安庆店的货架上了。同行中最快的是欧尚，它把货上齐至少要10天。范小霞已经适应大润发“慎选址、快开店”的工作节奏。

范小霞们的工作和大润发的扩张紧密相连。这家公司比其他对手更早意识到这一点。2002年，大润发刚跨过盈亏平衡点，董事长黄明端就拉着人力资源总监陈守仁制定了店总股权激励计划。通过“自己跟自己比”的方式，推动各家门店的业绩增长。

那时大润发还不是上市公司，黄明端和陈守仁通过设立信托基金的方式，搭建了一个股权激励架构。股票价格由第三方财务咨询公司根据大润发的营业额、获利率和现金流等指标估算出来。大润发此后每年拿出当年利润的12%至15%投入到这个信托基金池，用以“购买”公司的虚拟股票，再配发给店总。

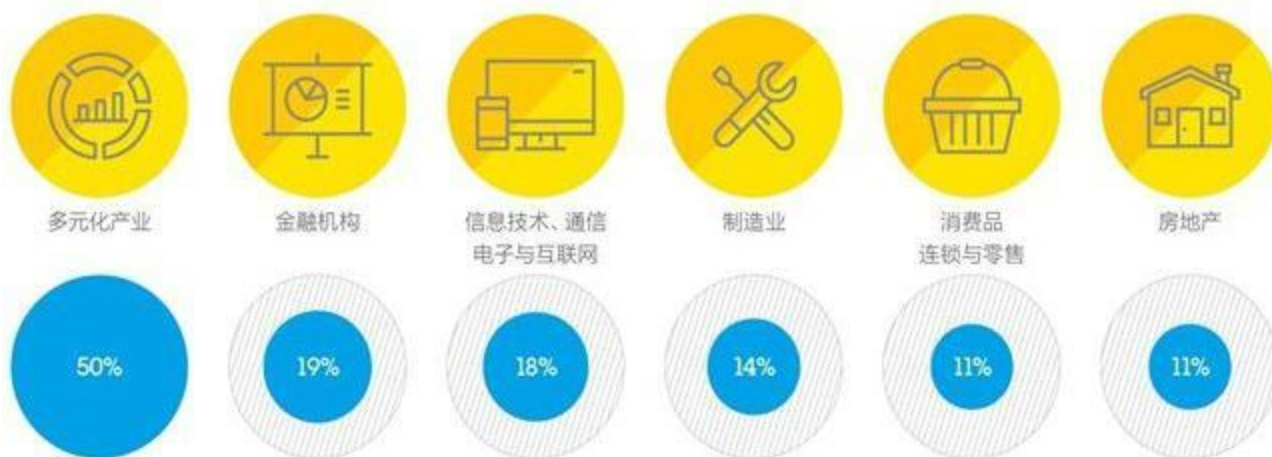
“第一年只有一点点的股数。”陈守仁说。但后来，他们就看到这个基金的池子越来越大。2014年，大润发盈利29亿元，按15%计提4亿多元进基金池，这个资金数值相当于新开两家门店的投入。

之后，大润发不止一次调整过它的股权激励区间，2014年年底调至2%为一档，应该是幅度最大的一次，“连

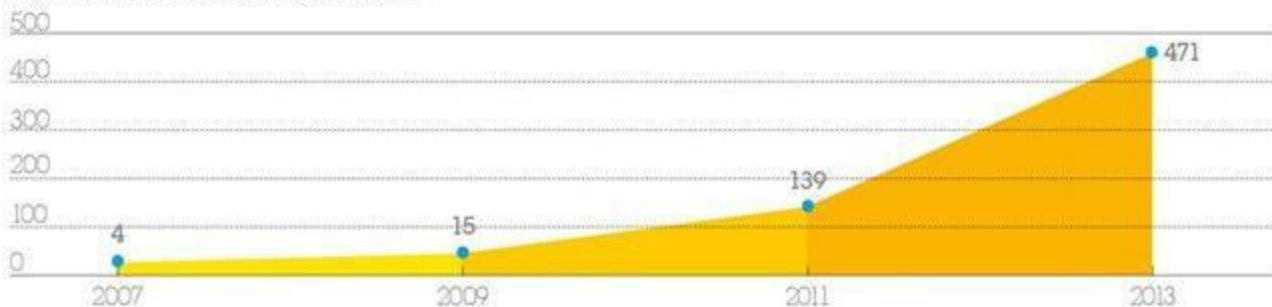
下杂志
XIAZAZHI.COM

以A股为例，大公司实施股权激励已成为趋势

不同行业实施股权激励的比例

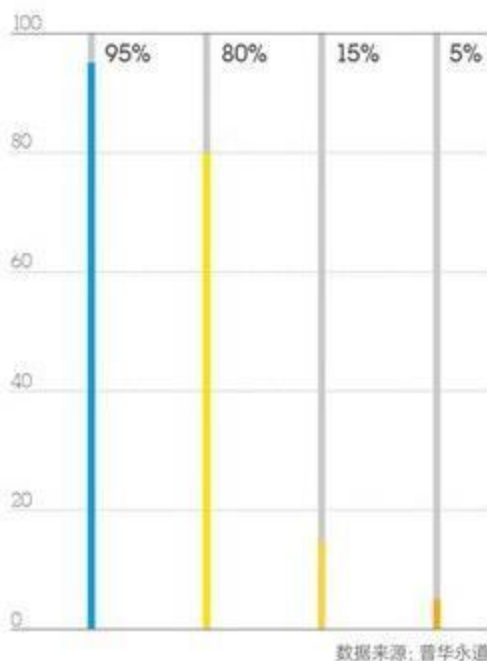


A股上市公司实施股权激励的公司数量



不同行业实施股权激励的原因

- 行业内人才竞争的需要
- 强化公司治理，使管理层与股东利益保持一致
- 外部投资者的要求
- 推动公司在资本市场的表现



负增长都有对应的股票数额可以拿。”范小霞说。

时局看起来对大润发也是艰难的。

获得股权的店总，是大润发体系运转中的关键角色，承担着多种任务。

当门店开始运转，对商品结构和价格的调整权交由门店各品类的运营科长。他们直接跟对应的采购主管沟通，反馈顾客问题。采购若当天不能给出答复，信息会转移到店总范小霞这里，她直接跟管理采购的督导沟通，“门店的所有问题到了店总这一层一定解决掉。”范小霞对《第一财经周刊》说，每个区域的店总跟每个区域的采购督导都在一个微信群里工作。

由像范小霞这样的门店运营者去驱动采购工作，而不是反过来采购先从供应商那里拿货，然后把货压到门店里去。“大润发的采购和运营是分开的。”范小霞告诉《第一财经周刊》，这样可以让店总专心做经营。

相应地，大润发对各个职位的考核标准也做出明确的区分。对于采购的考核归属于总部的商品部，主要看商品采购价格相比其他渠道竞争力如何。对于门店的营运科长，如果没能及时捕捉到顾客需求，或没有跟踪

对手，这种情况很快会被范小霞知道，因为后勤部的市调小组会向她汇报市场竞争状况。

相互查探对手价格是公开的行业秘密。6公里之外的欧尚是大润发的兄弟公司，范小霞可以直接派人去用工具扫描对方的价格。家乐福就没那么容易，营运科长和市调人员都要练就记忆条码的能力。

作为整个门店中唯一要对利润率负责的人，店总范小霞还需要确立具体的竞争策略。距离大润发安庆店一公里的家乐福被她列为一级对手，调查频度定为每周一次。

在池州任店总时，当地对手是乐天玛特和永辉，两家各有不同的特长，范小霞就嘱咐营运科长和市调人员多关注乐天玛特的食品类商品，对永辉则主要看它的生鲜。

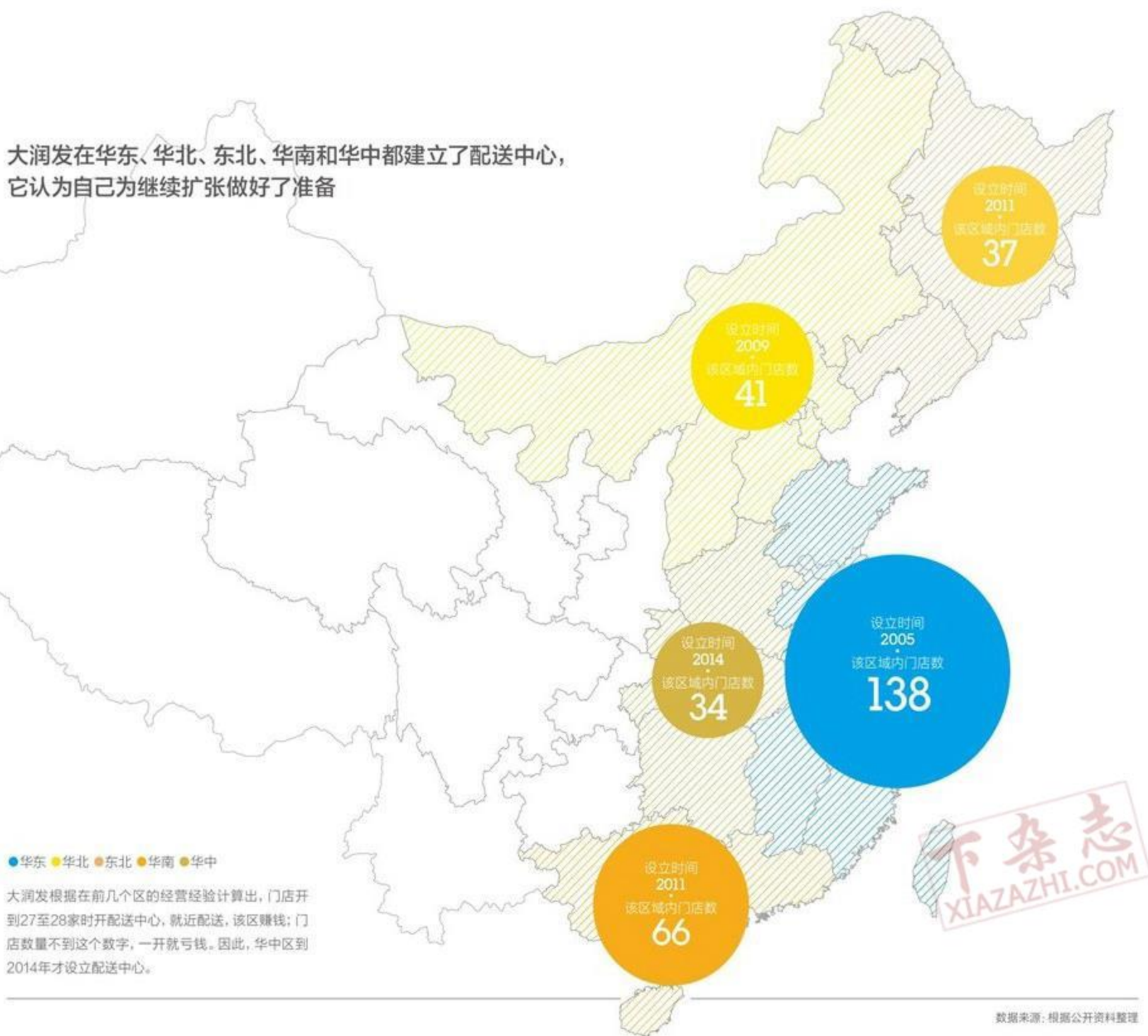
竞争对手当然也会派人调查大润发的价格，“但他们调价太麻烦了，要上报，要核准，再批准下来，销售的时限就已经过了。”范小霞说，而她作为大润发店总，对于商品有完全的调价权限。

对手也跟进大润的班车制度，但大润发的店总>>

大润发在华东、华北、东北、华南和华中都建立了配送中心，它认为自己为继续扩张做好了准备

●华东 ●华北 ●东北 ●华南 ●华中

大润发根据在前几个区的经营经验计算出，门店开到27至28家时开配送中心，就近配送，该区赚钱；门店数量不到这个数字，一开就亏钱。因此，华中区到2014年才设立配送中心。



会在门店运营的整个过程中持续修正班车线路——楼盘会拆迁，也会增加，目标客流的来源一直在变动。

在大润发，商品分为堡垒型、完全相同型和差异型。事关民生的米面油，属于堡垒型商品，经常被拿来促销，大润发在这个类别的价格策略是做到比粮油铺和批发市场还便宜；与对手品项完全相同的商品主要是大众类食品和日化，大润发店总对这类商品有完全自主的调价权，范小霞每周都调查竞争对手在这类商品上的定价，如果自己比竞争对手高，就直接调至一致或更低；差异型指的是竞争对手完全没有或与其品项有细微差异的商品，这部分就可以追求大润发想要

的利润了。

大润发店总从公司培训中一再接受的理念是：先有客流，才有获利。

这种经营逻辑是，不要花太多精力去细究单个商品的利润率，只要按照堡垒品、完全相同品和差异品区分，前两种守住低价，获得低利润，它们反过来带来更大的客流——很可能是从竞争对手那里抢客流，再加上从第三种商品获得理想的利润，加起来，仍旧是能赚钱的生意。

极端情况下，店总将过多商品调低价格，并且幅度过高，门店整体利润率在当天可能是负的，“总部的运

营部门看到是可以干预的。”陈守仁对《第一财经周刊》说。

大润发总部能看到旗下门店的细微动作是通过一套资讯系统实现的：每家门店的收银机数据被实时收集，每个售出商品都告诉资讯系统它们在以什么价格被销售，这些价格根据门店商品品类重新排列后，就形成每家门店的当日价格和盈利报表。“大润发从在内地开店就开发了这套资讯系统，后来不断完善它。门店有动作，总部必然有痕迹。”

在陈守仁的标准里，一个没有统筹能力的、完全不能平衡低价和利润的人不会被任命为店总。而一个能打阵地战的店总，就是大润发的核心资产。

1998年，大润发刚进入中国内地开拓市场时，家乐福、沃尔玛等更早进来的外资零售商，抢先占据了北上广深等消费能力更强的一线城市，大润发不得不从消费能力有限的二三线城市寻找机会。即便在一线城市比如上海开店，大润发也只能选择偏离市中心的区域。

对周边市场并不成熟的门店，店总在消费者发掘和培育上要比开在市中心的超市花更多的心思。店总对周边消费群体的把握和对低价作出反应的速度，是让一家门店生存下来的关键。

范小霞在池州、安庆等三四线城市遇到的状况，看起来跟大润发在内地起步阶段的并没有太大不同。陈守仁最近听说一些门店生意突然变好，可能因为相隔一公里的竞争对手先关门了。店总依然是守住线下生意的重要角色。

实体零售业不景气的这几年，物流等新兴行业也在撬动零售门店的一线员工，大润发一线员工的流动率在2009年左右有50%以上。

要补上这部分流失的人员，公司就要重新招聘和培训，大润发对培训的要求又很高。像范小霞新开的安庆店，300位员工全部派到华东区培训中心——也就是上海脱产培训了3个月，之后，他们还被整体输送到临近的池州店做“职代”，意思是由这个接受了3个月脱产理论培训的团队实际操练一家正在运营的门店，而池州店原团队则全体休假一个星期。

如果门店熟食部的大师傅离职，公司损失的可不只是培训成本。熟食的引客能力和利润率都高于日化等普通商品，但竞争对手们通常碍于难经营都将其外包。大润发是一定要从这个类别里做出利润的。

除了把面包、包子做得好吃，把握品质，确保过期

66

实体零售业不景气的这几年，物流等新兴行业也在撬动零售门店的一线员工，大润发一线员工的流动率在2009年左右有50%以上。

99

食物被销毁，另一个经营关键是做好生产计划。“好”的标准是：熟食部的面包刚好在每一天的每一个顾客峰值出炉。刚出锅的总是最好卖的，但做到这一点并不容易。大师傅既要懂大润发门店系统每天提供的各时段来客数报告，上面显示了来客的高峰期和低谷期各分别有哪些时段，数额有多少，据此分析客流，制定蛋糕、面包的出炉时间，倒推什么时候该和面，什么时候该送进烤炉烘烤，还最好能事先根据天气变化调整生产计划……

一个大师傅离职可能让整个熟食部耗损率迅速上升。

2010年，大润发跟欧尚以高鑫零售的名字联合上市后，大润发又学习欧尚推行了全员持股，只不过大润发没有单独上市，大润发员工仍然是像店总一样持有大润发的虚拟股票。员工的持股规则是：月薪乘以13，再乘以10%，相当于是公司每年额外提供给员工价值1个月薪水左右的大润发股票。

“2009年，大润发的（内部）股价是每股103元，2013年是210元，2014年就增长到260元了。”陈守仁告诉《第一财经周刊》。全员持股让大润发门店员工的流动率由50%降低到现在的20%。这些都意味着招聘和培训成本的节省。

普通员工持有的股票部分是相对容易兑换成现金的，离职时，员工当年的股票配额会作废，但之前年份拿到的股票都可以拿出来交易。对店总的配股管理则严苛得多。

范小霞听说南京一位大润发店总退休后卖掉账上的2万多股，拿到500多万元。她计算自己现有的股票兑换的话，也已有100多万元。但她眼下并不能将公司配给她的2100股交易掉，除非她在大润发工作到退休或满20年。

今年是她在大润发的第12年，当安庆店走上正轨，接下来，她可能要被外派到更多新兴城市去，到一个更不知名的小城。■



汽车业的危险路口

在汽车业的百年历史里，没有任何时刻比现在更具颠覆性。汽车公司通过空前创新与硅谷的公司展开竞争，没有人知道这场游戏的结局是什么。

文 | CBN记者 李博 肖文杰 张鑫

制图 | 项凯 金迪

在这里，可以看见汽车业光明的未来吗？

4月20日，上海车展在绵延的阴雨中开幕。

就在车展开幕前夕，大众集团的首席执行官文德恩（Martin Winterkorn）和大众集团董事长皮耶希（Ferdinand Piëch）交恶，文德恩在舆论的漩涡中缺席了车展。对于这家志在超过全球销量第一的丰田汽车的公司来说，现在它的未来被坏消息笼罩。

坏消息首先来自于不再诱人的中国市场，即便是大众这样依靠规模效应和宽阔产品线的汽车巨头，想要在中国维持高速增长也变得艰难。加上近来中国市场上大众、通用、现代等品牌的经销商掀起的降价潮，更

说明中国不再是利润予取予求的丰饶之地。

考虑到欧洲汽车市场刚刚复苏，而美国市场始终没有超过2004年销量峰值的水平，现在全球最大汽车市场若出现饱和，无异于预示夕阳可能再度降临汽车业。

曾享受高速增长的汽车公司眼下正处在一个尴尬而迷茫的节点。

在上海车展的场馆内，紧凑型SUV、更多的Coupe型跑车和混合动力概念车占据了舞台主要位置，这些车型不是针对增长最迅速的细分市场，就是为了俘获中国年轻消费者的未来选择而设计的。

在另一些展台，则是未来主义取代了现实主义——比如通用雪佛兰在此次车展上首发了自动驾驶概念车FNR，梅赛德斯-奔驰则将在今年CES上亮相的自动驾驶概念车F 015搬到了上海。

博泰集团生产的概念车Project N吸引了更多媒体的关注。即便和科幻电影《回到未来》中双开门的德罗宁跑车DMC-12相比，拥有圆润而流畅外形设计的Project N也不会落伍。

这家公司宣称Project N拥有独特的可以感知人类情感的能力。而这个功能据说与《超能陆战队》中“大白”的原型的开发者，“大白之父”——卡耐基·梅隆大学机器人学院克里斯·阿特克森教授（Chris Atkeson）



汽车公司与技术公司在新技术上的较量



资料来源: 根据公开资料整理

如果你相信安全,而非娱乐,是汽车功能最核心的诉求时,你会发现汽车公司在制造及管理方面拥有的自信是显而易见的。

只不过,规则在悄悄改变。现在汽车公司制造一款自动驾驶汽车的优势不像以往那么突出了。宝马集团董事会成员Ian Robertson观察到了这一点,他今年3月就在欧洲对媒体表示,“同过去相比,现在进入汽车业的门槛或许没有那么牢固了,它变得低了一点,虽然汽车业还是像以往一样复杂。”

一些新的证据和商业模式正在动摇汽车业百年来的信心。

密歇根大学运输研究院的最新研究显示,用车模式的改变将令家庭人均拥有汽车数量减少近50%。不过该报告的首席作者舒特勒也承认,这一结果的实现需要极端的假设条件。

德克萨斯交通研究中心的报告指出,交通拥堵每年会导致美国人多出超过55亿小时的通勤时间,并多消耗29亿桶汽油。通用汽车的CEO玛丽·博拉在2014年

的智能交通系统(ITS)大会上提到了上述数字。

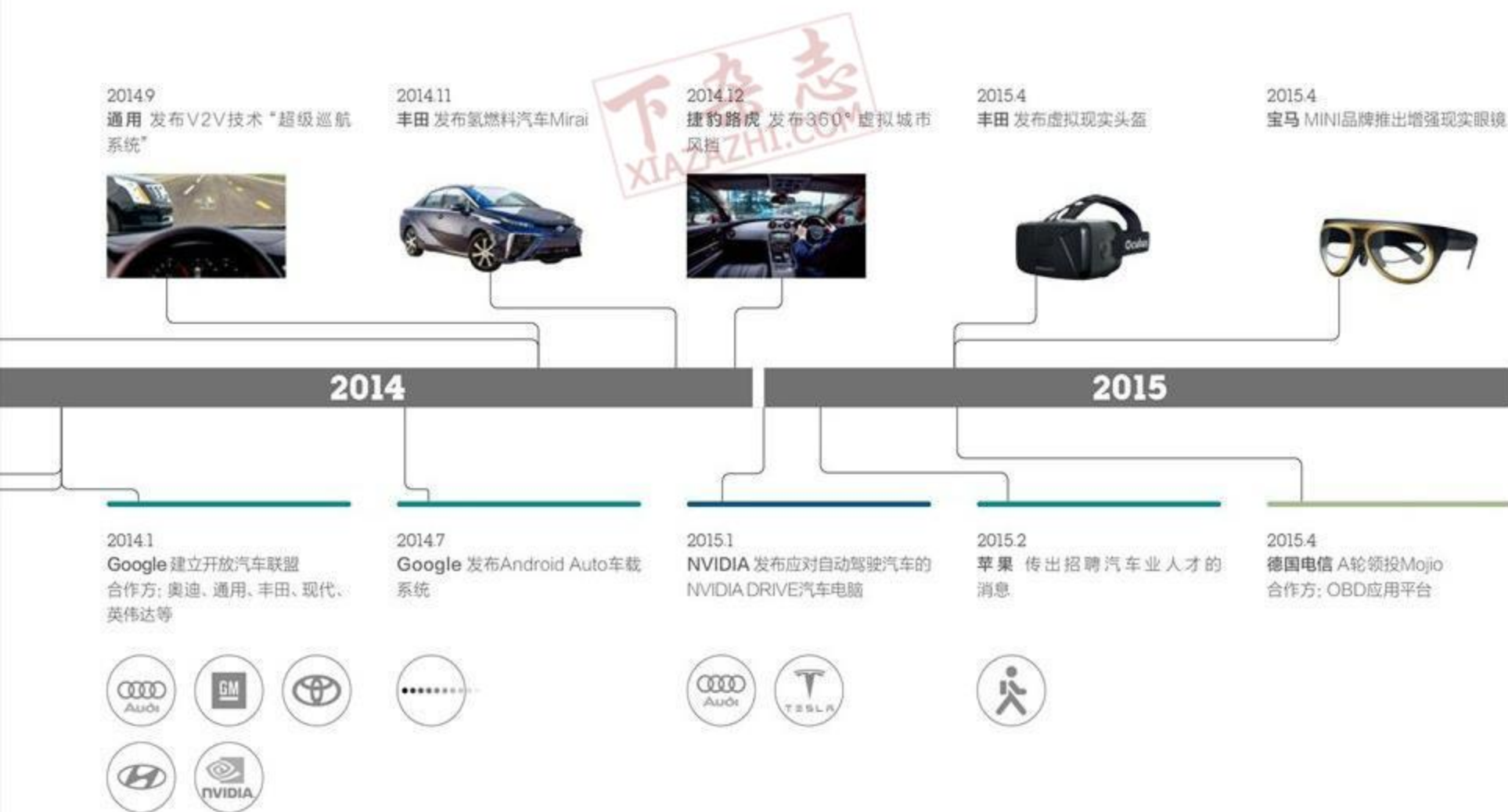
“美国人还不是唯一的受害者,”她说,“有11个欧洲国家的交通比美国更加拥堵,里约热内卢及北京的交通状况更是让美国最大的交通堵塞也相形见绌。”

生产和销售更多汽车产品越来越像一个悖论了——汽车公司帮助人们距离城市更远,解决了出行难题,同时却也制造出更多拥堵。

现在,汽车公司不得不重新考虑大城市未来的交通问题,探讨新的解决办法。通用汽车计划在未来实现汽车与汽车之间(V2V),汽车与道路基础设施(V2X)之间的信息共享。

越来越多的汽车公司开始思考大城市的未来该如何规划,汽车公司将在其中扮演何种角色。汽车公司多少有些无能为力——它们目前既无法阻止Uber、Lyft以及滴滴打车、快的打车这种以新型商业模式为代表的公司的快速扩张,也没办法迅速缓解城市化的难题。

汽车公司仍拥有丰富的制造经验,但在汽车业和技术行业交汇的路口,硅谷的技术公司并未重塑汽车



制造方式,而是从本质上改变乘坐和驾驶的体验。

从这个角度看,纠结于汽车该使用哪一种清洁能源,究竟采取电动还是混合动力,远没有调整公司战略——是否需要一辆智能的、具有自动驾驶功能的汽车——来得重要。

Google“甲壳虫”这类无人驾驶原型车上路之后过去半年里汽车业的担忧加剧了:技术公司疏远的不仅是消费者与方向盘的距离,还有他们对汽车工业的痴迷和情感,更削弱了他们对汽车的需求。

“我们觉得只关注汽车自身的问题,是没办法解决大城市所面临的中央城区的严重拥堵问题的。”福特汽车公司执行董事长比尔·福特(William Clay Ford, Jr.)对《第一财经周刊》表示,购买汽车并不一定是更好的解决问题的办法。

宝马集团前几年推出的i项目最初是为了解决超大型城市的交通问题,电动车只是解决方案中的一种。

奔驰F 015的设计灵感,就来自美国国防高级项目的无人驾驶汽车城市挑战赛,这一切都是为了解决城市

化问题,而非制造一辆更好的汽车。

其实,汽车公司思考如何改善人类的交通需求、甚至提出自动驾驶汽车的构想由来已久,只不过一直没有实施——通用汽车曾在1952年举办了一场名为“更好的高速公路”(Better Highways)的论文竞赛,但最终的解决方案,火鸟II概念车使用全自动驾驶及高速巡航模式,被当做科幻小说的桥段来对待。

直到2010年“闯入者”Google用丰田普锐斯改造的无人驾驶汽车的计划出现,颠覆了人们的驾驶体验——汽车公司高管最担心的事发生了。

5年前,没有人会预料到当时持质疑态度的汽车公司,会如此迅速地加入到制造自动驾驶汽车的行列中。过去两年里,大众、雷诺-日产联盟、通用等公司都在加快更新自动驾驶技术相关产品的推出时间表。

以雷诺-日产联盟为例,这家公司宣布以2016年作为第一阶段的起点,主要解决高速公路上的自动驾驶并以此解决拥堵问题;2018年开始第二阶段,着手解决汽车自动改变驾驶车道的问题;到了2020年,它希望>>



数据来源: Autonews

冲进硅谷的汽车公司

— 实验室

— 办公室

— 研发中心

— 公司总部

01

福特 关注车载互联、自动驾驶、消费者体验、大数据等，成立于2012年

05

通用 关注车载系统、与周边大学建立联系，成立于2007年

05

奔驰（北美研发中心）未来汽车研究、车载等信息系统、自动驾驶、新能源，成立于1995年

11

特斯拉 电动车研发，成立于2003年

02

大众 关注自动驾驶、自动泊车、互联汽车，成立于1998年

06

宝马 关注新技术趋势、风险投资、汽车电子，成立于1998年

07

雷诺-日产联盟 无人驾驶、互联汽车、人机交互，成立于2011年

03

本田 关注下一代信息技术，成立于2011年

07

现代（投资机构）关注移动互联、新能源、汽车共享等，成立于2012年

10

博世 自动驾驶、车联网、新能源，成立于1999年

04

德尔福 关注信息系统和主动安全，成立于2013年

公司的产品在城市道路上实现安全的智能驾驶。

每一家汽车公司在高谈阔论自动驾驶的未来时，都宣称自己的企业将最终赢得这场竞赛。

市场咨询公司Gartner的分析师兼汽车产业咨询副总裁Thilo Koslowski，认为自动驾驶目前接近于技术炒作的高峰期。他在一份关于汽车电子发展的预测报告中还提到，自动驾驶汽车的实现，关键挑战在于降低技术带来的成本，解决方案的质量与可靠性。

如果戈恩和他的对手能实践已经公布的时间表，那么他们就必须要考虑解决如下问题：与自动驾驶相关的传感器、芯片、通信服务以及虚拟现实等等诸多技术，大多依赖于传感器的敏锐度、对于数据的计算和处理能力——更重要的不是制造一辆汽车，而是如何计算驾驶过程中产生的信息。

这不是汽车公司的优势。

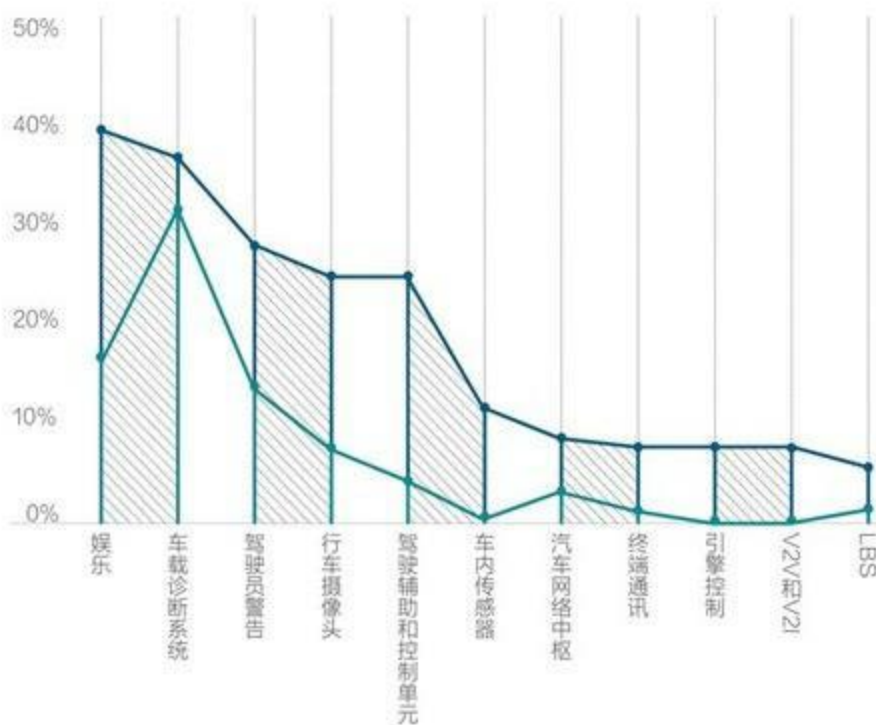
从目前来看，汽车制造企业虽然不排斥合作，但并不

车内通信技术趋势

以太网是未来主流的车内局域网协议，它的速度更快。未来车内传感器和电子元件增多，要求更快的信息传递和处理速度，我们可以预测，到2023年，以太网的应用将大大增加。2014年12月，Gartner对全球的汽车公司发起调查，让它们选出未来会应用以太网的新技术领域，以下是投票结果：

汽车公司会在哪些领域使用以太网（单位：百分比）

● 2018年 ● 2023年



资料来源: Gartner

和以太网相关的几个预言



2023年前，以太网将是车内信息系统最主要的投资方向之一。



2018年前，以太网的功能主要集中在行车诊断和驾驶信息；2024年会扩展到所有领域，包括摄像头系统。



Gartner预测，到2020年年底，美国这样的成熟汽车市场70%至80%的新车将是互联汽车。

资料来源: 根据公开资料整理

汽车新技术: 什么是重要的? 何时实现?



资料来源: 根据公开资料整理

不清楚该同谁建立合作，以及合作到哪一步。无论是和Google建立OAA联盟，还是跟苹果公司合作CarPlay，汽车公司一直深受困扰。

汽车公司同技术公司合作的边界一直处于模糊状态。3年前的春天，现任丰田汽车副社长伊原保守前往美国硅谷考察。在硅谷总部山景城，Google负责自动驾驶业务的高管提出，希望和丰田合作，伊原在当时给出积极的表态。但丰田的技术部门以汽车核心系统的安全为由展开反对，这一合作最终化为泡影。

汽车业要把保守和开放这两种心态混合起来。每家公司都在寻求对自己来说最恰当的方式获得新技术。

“对于新能源、互联汽车、自动驾驶等车上的新技术，汽车制造商有信心能掌控局面，零部件公司则有柯达式的焦虑，担心自己最赚钱的技术很有可能哪天就不被需要了。”思略特咨询公司全球合伙人彭波对《第一财经周刊》说。“对于汽车使用方式的变化，汽车公

司会更担心，因为这关系到它们的增长策略，那么正在扩张的产能，价值几百个亿，这就是直接的危机。”

除了收购，通过其他途径解决自动驾驶相关数据和软件相关创新能力的并不多。

去年，松下公司传出要收购西班牙的大型汽车零部件企业法可赛汽车配件 (FICOSA International)，原因在于法可赛拥有图像识别技术，可以帮松下解决研发自动驾驶摄像头方面的技术难题。

目前，这项收购还没明确的官方说法。这似乎暗示出松下仍在犹豫。

有相当部分的汽车公司高官并不认可收购的方式。对于汽车整车制造企业所需要的数据获取和整合能力，蔡澈在上海车展期间就表示，“我们对与高技术公司、硅谷的企业进行合作持开放态度。可能并购的形式不是特别适合我们，我们更倾向通过合作的方式来解决。”他对《第一财经周刊》说。

>>

66

硅谷的科技公司并未重塑汽车的制造方式,而是从本质上改变了乘坐和驾驶的体验。

99

汽车公司清楚,要解决汽车互联、数据、自动驾驶这类新技术问题,它们必须自己寻求突破——它们开始在空间上拉近与Google和苹果的距离,来到硅谷,那个技术创新的摇篮。

无论美国、欧洲还是日本的汽车公司,传统制造商都有着强大的总部,在全球各地也遍布大大小小的汽车研发中心。但在稳定而封闭的业务里,大多数工作是关于如何设计、制造更快更漂亮的一款新车,而不是如何进行数据分析以及改变出行方式。

2012年1月,福特公司刚在硅谷设立研发中心时,该中心充其量被称做一个办公室——只有8个人帮助福特研究开源计算和大数据。这个小部门还得举办福特车载软件编程的“黑客马拉松”。不过,这个团队在不断扩张。为招揽更多开发者使用汽车数据,福特还启动了Opex XC的开源软件计划,并且也在硅谷办公。

福特计划在2015年之内将这里的工程师数量增加到125名。

奔驰、雷诺-日产联盟以及大众等汽车公司也先后在硅谷设立研发中心。为了从硅谷的对手中争夺人才,福特公司首席执行官马克·菲尔兹(Mark Fields)在接受《第一财经周刊》访问时提到,福特预备提供富有竞争力的薪水待遇等条件,以吸引人才加入。

最新的举措还包括针对技术公司的挖角战役。其中的一个战果是,福特公司挖来了苹果的高级工程师Dragos Macuica,后者离开苹果前负责的最后一个项目就是iPhone 6的摄像头。在加州大学读书时,Macuica的论文主题就是无人驾驶汽车。

“我们也在慢慢改变戴姆勒的文化,不断吸引一些IT业的高精尖技术人员进入到我们公司,让公司的文化向‘硅谷’的方向靠拢。”蔡澈说,戴姆勒正在努力为公司塑造一种类似于硅谷文化的开放状态。

这些做法不管是出于主动还是迫于无奈,至少赢来了竞争对手的空前关注,负责Google自动驾驶项目的总监Chris Urmson承认汽车公司的种种转变让他很惊讶。他在接受美国媒体访问时称,从未看到来自底特律的大家伙们这么富有创新精神。

竞争随之加剧。传统汽车公司和新锐技术公司不仅在比拼更好的未来交通解决方案,还在争夺零配件公司。汽车零配件公司大陆集团首席执行官Elmar Degenhart就非常欢迎苹果在美国制造汽车,他表示,公司对成为苹果合作伙伴的提议很感兴趣。

作为汽车公司的合作伙伴,传统的汽车零配件公司同样了解该如何找到自己的一席之地。美国电子消费协会CEA(Consumer Electronics Association)预计,2015年原厂装配车载技术的销售额将增至113亿美元,近1/3的家庭将拥有一辆配备车载信息系统的汽车。

“渐进式的发展是不行的,要占据未来的领先地位,就必须在技术上跳跃式发展。”哈曼国际(Harman)董事长兼首席执行官包利华(Dinesh Paliwal)对《第一财经周刊》说。这家车内音响制造商是过去几年里汽车零配件公司转型的代表。它收购了为建筑提供信息解决方案的AMX、一家名为Redbend的以色列软件公司,后者聚焦于信息安全系统。

现在哈曼国际开发了两个软件系统平台,公司信息部门的主席Sachin Lawande在今年CES上承认,他们从未以6到9个月的速度推出过任何产品,但现在为了跟上节奏,他们必须这么做。

德尔福在硅谷设立了10亿美元的风险投资,为的是寻找在车联网领域有潜力的创业公司。博世也在硅谷设立了类似创业公司的特别小组,目的是在未来将超声波传感芯片的研发周期从超过两年缩短至18个月。

在眼下汽车业的十字路口,如恐龙般的庞然大物需要证明,它们能够适应新兴市场增长放缓、未来生活方式及驾驶习惯的变革。

在上海车展开始后的第六天,大众集团董事长皮耶希突然宣布辞职。这个经历了汽车业的黄金时代,制定出平台战略以帮助大众成为全球汽车巨头的领导者,结束了他和CEO文德恩之间的较量,以戏剧性的方式离开了汽车业。

你很难判断皮耶希熟悉的游戏法则在如今失效,或者汽车业像没落的PC公司一样,缺乏光明的未来。

但汽车公司们都开始努力寻求“规模-成本”这一汽车业永恒成功法则之外的一些方式。它们需要证明,汽车仍是一个令人疯狂的酷炫产品,而不是沦为了出行方式的一种妥协选择——即使未来的规则不一定由汽车公司来掌控。■

联系编辑: zhaojia@yicai.com



DRY EX高速干POLO系列

- 采用划时代 [Dry EX] 面料
- 超快吸汗速干
- 出色的活动性, 适合运动场合

Adam Scott (亚当·斯科特)
优衣库全球品牌大使 著名高尔夫选手

MB 设计师POLO系列

- 携手美国顶级男装设计师 迈克尔·巴斯蒂安全新力作
- 经典简约, 乐趣时尚



快干POLO系列

- 富有设计感的领口与袖口
- 吸汗速干, 舒适惬意
- 适合休闲、商务等不同场合



衬衫领POLO系列

- 挺括的衬衫领设计
- 吸汗速干, 清爽有型
- 都会商务首选



商务休闲, 运动旅行, 舒适百搭
优衣库 2015 百款POLO衫 全新上市 RMB149起



码上优衣库扫我有惊喜!

LifeWear
服适人生





>> 2014年，以华润万家超市为主的华润创业原有零售业务，利润出现了74%的大幅下滑。

华润创业认输？

将占据资产80%的零售相关业务剥离的动作，等于宣告华润万家整合乐购阻力重重。

文 | CBN记者 张鑫

最近，华润创业（下简称“华创”）做出了一个让外界颇感意外的决定：计划以280亿港元（约合224.17亿元人民币），向母公司华润集团出售除啤酒以外的其他全部资产。

其实，在香港上市的华创此前宣布因重大出售事项及关联交易开始停牌时，即有消息揣测，它可能会剥离部分非核心或亏损资产，比如零售业务中的部分业态、食品业务等。但最终，将零售、食品、饮品共占其营

业额80%的三大业务板块全部打包剥离，还是超出了外界的印象。

如果这一预计将于6月完成的收购交易获得独立股东及银行等第三方的批准，那么旗下拥有华润万家超市等板块的华创，将成为一家专注于啤酒业务的公司，它持有中国销量最大的啤酒企业“华润雪花”51%的股权。

华创2014年的业绩单已揭示了这一重大调整的原因。该公司2014财年实现营业收入1688.64亿港元（约合1355亿元人民币），同比上升15.3%，净利润却亏损7.94亿港元（约合6.37亿元人民币），同比大幅下跌148.36%。其中，占比最大的零售业务，因重整门店及收购乐购中国，成为导致华创出现自1992年上市以来首次亏损的最大原因。相比之下，啤酒业务表现较为突出，实现了7.61亿港元（约合6.11亿元人民币）的净利润。4月21日复牌后，华创股价当日涨幅接近60%。

“零售业务的深度调整及整合，预计需要3到5年，恐会拖累其他业务，因此考虑通过出售将风险转嫁给

母公司。”华创高层解释道。

而就在宣布这一决定之前，华创零售业务的主要构成——华润万家悄悄上线了其电商网站“e万家”，进入对外公测阶段。

考虑到线上业务会有一段长时间的培育期，且中国电商企业盈利情况普遍不乐观，华创此次剥离零售资产，一定程度上也缓解了集团对其零售业务的业绩考核压力。

有消息称，华润集团内部对每个一级利润中心的业绩考核非常严格，亏损业务将在考核期内由集团暂时接手重新培育或最终剥离。10年前华润集团就曾以相同方式对水泥业务进行过退市重组，待重组转型完成后重新上市。

另外，不同于业务单一的专业化公司，多元化公司通常被资本市场严重折价，华创这次重组或许也在为其啤酒业务寻求更合理的市场估值。

虽然与华润集团的其他上市资产——华润置地或华润电力相比，华创的毛利率偏低，但在华创兼华润万家CEO洪杰看来，零售业务所积累的近4000万VIP会员资源，对于集团的医疗、金融等业务板块价值颇大。

目前华创的VIP优惠还停留在用积分换礼品层面，而国外一些领先的零售商，会针对消费模式，有针对性地向会员推销保险、电话卡或提供其他增值服务。

华创此前也在准备投放相关资源建设CRM及数据分析系统。就在今年3月，华润万家内部为被称做“红星项目”的会员管理系统举行了项目动员会，希望借助会员管理相对成熟的乐购方面的经验，通过个性化改造，建立统一的全国会员管理体系。

华润集团回购资产，是否与希望活用这部分会员资源有关，华创方面并未就此给《第一财经周刊》回复。但与当初的水泥业务一样，也不排除这些资产未来还有重新分拆上市的可能。在华创与乐购的合作协议中曾提及，若合资公司上市，乐购将有机会获得5%的股权。

华润集团将如何“拯救”其零售业务，是一个颇令人关注的问题。2014年，与乐购正式成立合资公司的首个财年，华创整体净亏损1.61亿港元（约合1.29亿元人民币），而2013年的净利润为19.08亿港元（约合15.31亿元人民币）。抛开整合乐购带来的成本，收紧的“三公”消费政策及电商快速扩张的影响，也导致华创原有零售业务的利润出现了74%的大幅下滑。

在今年2月举行的启用全新品牌Logo的发布会上，华润万家高层曾表示，为应对电商冲击，已经在集团内

部员工中针对“e万家”进行内测，并且对中国电商企业的仓库管理、打包、物流等环节进行了考察。目前，“业务进展基本符合此前的预期”。

不过，相比另一家零售企业——大润发，华润万家对电商业务的态度还是颇为谨慎。其网站上显示，与招商局合作的跨境频道商品可配送到中国大部分地区，而主要的生鲜及食品杂货类目前只配送深圳区域。与之对比，大润发虽然卖场数量较少，但旗下的“飞牛网”配送范围更广，品类也要丰富得多。

华润万家显然希望能借助合作方乐购在这方面的经验。乐购是英国唯一一家在食品电商业务上有盈利的企业。它在英国采用多种配送方式相结合的模式，除了配送到家，顾客还可以选择“Click+Collect”，即在线上选购，到线下实体店或其他网点取货的方式。

根据华创之前的规划，未来“e万家”的配送会结合大卖场、社区店，以及直送等方式，形成网状的配送体系。这说明，华润万家有可能借鉴乐购在英国的模式。

如果能有效利用线下实体店的资源分摊配送成本，倒是能让华润的零售业务有更好的盈利预期。

而在实体卖场与乐购的整合方面，华润万家的推进速度也不是很快。目前，它正按照华南、华北、华东等地区分批次进行系统切换。比如目前乐购在华东地区依然通过自己的微信公众号进行促销活动的推广及会员管理。洪杰对《第一财经周刊》表示，这是因为“不希望在内部没有准备好的时候，把跟顾客沟通的管道切掉，造成顾客不必要的困扰。”

按照此前的时间表，与乐购的合资公司将在3年后实现扭亏为盈，这样的压力或许是华创不愿担负的。

值得注意的是，此次被剥离的资产中还包括饮品业务。2011年与日本麒麟合作之后，这一业务业绩增速明显。2015年饮品业务的销售额有望突破100亿元，大幅超过合资时双方定下的60亿元的销售目标。不过，目前的销售仍侧重怡宝瓶装水，新产品投放进展也不及预期。

然而，回归单一业务单元的华创其实仍面临不小的挑战。中国啤酒市场在2014年首次出现下滑，而虽然顶着“市场份额第一”的光环，华润雪花啤酒的盈利水平其实较排名第二的青岛啤酒要低。

抛开所有可能给自身造成负担的“包袱”后，华创是否真的能如愿“轻装上阵”，其实仍是未知数。■

华润创业2014财年各项业务营业额



华润创业2014财年各项业务利润



来源：华润创业2014年财报



>> 虽然不属于廉价航空，但吉祥航空借鉴了前者的许多做法，比如成本控制和开辟相对冷门的航线。

吉祥航空能飞多高？

想要持续获得更多收益和利润，这家民营航空公司还需要找到更大的差异化竞争点。

文 | CBN记者 林仲旻

紧随春秋航空（下简称“春秋”），同样以上海为主要运营基地的吉祥航空也获得了A股上市的通行证。

4月22日，证监会批准了上海吉祥航空股份有限公司（下简称“吉祥”）的首发申请，吉祥将通过上市募集19.81亿元，用于购入7架A320系列飞机和2台备用发动机。

如若上市成功，吉祥也将成为继今年年初登陆A股市场的中国最大廉价航空公司春秋之后，第二家上市的中国民营航空公司。

2004年民营资本首次获准进入中国民航业，但10余年后，除了春秋和成立于2005年、由民营企业均瑶集团全资创办的吉祥两家公司之外，东星、奥凯、鹰联等民营航空公司纷纷遭遇了破产或者转让的命运。

春秋和吉祥能够在国有航空公司的压力下存活，并发展至上市有一些共通因素。比如，它们都以上海为主基地。“对价格有一定承受力的在上海数量庞大的公司人，另一方面，往来全国各个城市甚至是四线城市的客源也大有人在。”均瑶集团董事长王均金曾说道。

另外，这两家航空公司都找到了一些商业创新点——春秋的模式是“廉价航空+旅行社”，吉祥虽然选择了和东方航空等国有航空公司一样的全服务航空模式，但却极其重视成本控制。

比如东方航空客机共有7种机型，这会增加维修保养的成本，吉祥则仅选购空客A320这种单一机型。由于背靠以实业投资为主的均瑶集团，它在采购租赁谈判中也具有一些优势，比如通过加盟协作组织，而不是直接购买发动机等核心航材，最大程度提高了资产使用效率。

根据其招股说明书显示，2013年，吉祥的飞机日利用率为11.64小时，高于行业平均水平的9.5小时。2011年和2012年，其机上配餐业务成本占主营业务成本的比例为2.87%和2.61%，比东方航空分别低了0.17%和0.27%。

虽然不属于廉价航空，但吉祥确实借鉴了前者的许多做法。在航线拓展上，吉祥也像春秋等廉价航空一样，在二三线市场寻找未被竞争对手关注的地方。它曾开辟了上海至包头、北海等独有航线。

因为能为当地带来客源，拉动地方经济，这种做法通常还能获得地方政府的补贴。但如果没有强大的客源组织能力的话，则需要更长的时间来培育新市场。2013年，吉祥的客座率为83.71%，比春秋低10%。

当然，开辟相对冷僻的航线也是不得已之举。毕

竟,在获得热门航线以及优质航班时刻方面,民营航空公司始终处于劣势。

以最热门的上海飞往北京的航线为例,吉祥每天有1至2班航班。4月27日至5月3日期间共有11班,而东方航空在这条航线上仅4月27日一天就有32班航班,成立11年的春秋至今更是一条航线都没有。在时间方面,吉祥的起飞时间也多为晚间至凌晨。

尽管中国航空业已逐渐放松包括价格、航线、航权、时间管理等方面在内的航空管制,但民营航空公司拥有和国有航空公司同样的待遇还为时尚早。

通过上市募集的资金,吉祥可以拓展更多的航班和航线,从而扩大营收,继续压缩成本保持利润率。2013财年,吉祥的净利润为3.3亿元人民币,净利润率为5.67%,高于东方的2.35%,但低于春秋11%的净利

润率。

值得注意的是,去年12月2日,由吉祥控股的九元航空实现首航。它以广州白云机场为主运营基地,号称中国中南部地区首家低成本的航空公司。这也引起了竞争对手的警觉。

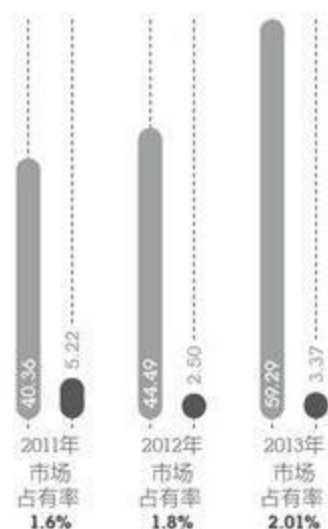
未来,吉祥还会面临更加激烈的竞争。“双方都在向原本的客源群在衍生,”春秋航空宣传部部长毛懿告诉《第一财经周刊》,“航线布局上随着双方对于市场判断的走向,竞争是迟早会来的。”

名正言顺地运营廉价航空,对吉祥来说是一门好生意,但在中国民航业现有的环境下,这也意味着,它还需要学习更多,比如如何像春秋那样利用自己更灵活的经营体制,找到更大的竞争差异点。■

联系编辑: nini@yicai.com

吉祥航空营业情况

●营业收入 ●净利润 单位: 亿元



数据来源: 吉祥航空招股说明书



姑苏人才微信平台

Venture
Week
For
International
Elites
In Suzhou

苏州国际精英创业周



>> 在绿地总裁张玉良的规划中, 实现借壳重组上市后, 绿地将在房地产主业之外, 推进基建、金融、消费等更多领域的业务。

绿地IPO, 变身地产老大哥

几经波折, 终于上市, 成为中国最大房企, 绿地给混合制国企指了条路。

文 | CBN记者 何丹丹

在A股大门外等待已久的绿地, 终于要拖着它庞大的身躯进入这个资本市场了。

4月23日, 停牌多日的金丰投资发布公告称, 中国证监会上市公司并购重组审核委员会已审核通过该公司重大资产置换及发行股份购买资产暨关联交易之重大资产重组事项。这意味着, 绿地借壳金丰投资整体上市获批。

绿地集团创立于1992年, 1997年进行股份制改造后开始有员工持股, 2013年引进战略投资者后形成国有及多种成分资本交叉持股、相互融合的混合所有制格局。加上职工持股, 绿地的股权结构极为复杂——在外界看来, 这也是导致一直在寻求整体上市的绿地屡屡受挫的一个主要原因。

2007年, 绿地又遭遇宏观调控, IPO关闸。此后, 监管层对资本市场的整顿一直没有放松。

整体上市受阻后, 绿地于2013年8月通过收购盛高置地, 在香港借壳上市。当年年底, A股IPO开闸, 绿地再次提交整体上市申请。但要想获得批准, 它仍然需要对

自己的股权结构进行梳理。

2014年3月, 绿地借壳金丰投资的预案公布, 它通过一系列的合伙人安排完成资本重组, 解决了职工持股的股权问题。

上海格林兰作为持股平台, 持有重组后28.84%的股份。绿地对格林兰这个平台进行了重叠设置: 格林兰投资作为普通合伙人, 32个上海格林兰投资管理中心作为有限合伙人, 每一个上海格林兰投资管理中心都由一个普通合伙人以象征性的出资获得管理权, 管理不超过49个员工的持股。而格林兰投资的法人为绿地集团董事长、总裁张玉良。

通过这种方式, 982名员工总共28.84%的持股比例交由绿地管理层直接控制。股东上海地产集团及全资子公司中星集团、上海城投总公司和上海格林兰的持股比例接近, 绿地集团成为没有单独控制人的多元化混合所有制企业。

上海易居房地产研究院研究员严跃进对《第一财经周刊》表示, 绿地上市的姗姗来迟, 和上海市对于国企上市的控制力度较大有关, “或者也可以理解为国企进行混合所有制改造的过程中确实面临一些行政效率不高的问题。”

无论如何, 绿地终于等来了盼望已久的整体上市。借壳金丰投资上市, 加上之前在香港上市的部分, 能够形成A+H的联动机制, 这将为绿地带来融资渠道的扩大。张玉良表示, 实现借壳重组上市后, 绿地在房地产主业之外, 要进一步推进基建、金融、消费3个重点领域。此外, 它还拥有能源、建设、汽车等众多业务板块。

更重要的是, 绿地的行业地位将再次得到提升。根据其上市预案, 绿地将向金丰投资注入665亿元资产, 总股本为118.4亿股。即使按金丰投资停牌前的股价计算, 绿地整体市值也达2867.648亿元, 超过万科和在香港上市的万达——按照4月23日收盘价格计算, 万达目前市值约为1629亿元, 万达总市值约为2063亿元。身为中国市值最高的房地产企业, 绿地在进行全球化扩展时也会有一定优势。

当然, 已然很庞大的绿地, 希望自己变得更大。比如它正在布局定位为“投资+投行”的金融全产业链, 并完善其电商平台——完成混合所有制改革后, 这些扩张业务, 对绿地来说都是难度不小的新挑战。■

绿地近年销售额

2014年, 绿地的销售额已超过万科的2151.3亿元。

单位: 亿元



资料来源: 根据公开资料整理

联系编辑: nini@yicai.com



下杂志
XIAZAZHI.COM

万物有“眼”

在经历了胶卷摄像和数码摄像两个阶段后,我们正在向计算摄像阶段过渡。这意味着一种更聪明的视觉技术,相当于给所有设备都装上了眼睛,并赋予它们知觉。

文 | CBN 实习记者 王水

制图 | 彭奥

不远的未来,我们头顶上的近空,或许将遍布着一架架无人机,就像陆地上的汽车一样。

“我认为未来5年,无人机的年销售数量将超过汽车。”Movidius首席执行官Remi El-Ouazzane对《第一财经周刊》说。这是一家研发图像处理芯片的公司,植入其芯片的摄像头拥有自行运算的能力,能够在拍摄图像时自行判断周遭环境,并据此进行导航、定位——显然,这种视觉技术很适合无人机。

对无人机的未来充满想象的不仅是El-Ouazzane,还有亚马逊总裁杰夫·贝索斯。而如果有Movidius这样公司的帮助,他那个现在看起来有些不合时宜的想象或许就会更快成真了。

最近,亚马逊的无人机送货计划,终于有了一点转机。4月8日,美国联邦航空管理局(FAA)批准这家公司在华盛顿州一处指定区域,对新型无人机进行测试。

2013年,贝索斯在接受哥伦比亚广播公司《60分钟》节目访谈时,首次提及这一计划。他设想,通过其Prime Air无人机送货,客户最短半小时内就可收到购买的商品,配送成本也能够降至最低1美元。

但FAA在不到24小时的时间里就给贝索斯的“突发奇想”浇了冷水:“自控无人机运作不被允许”。直到今年年初,FAA公布的无人机管理新法草案中,仍然要求无人机必须在操作者视线内——当然,由于它上面装有摄像头,远程操作者也可以一直看着它。

FAA的谨慎可以理解。2014年,一位亚马逊的员工在测试一款四旋翼无人机时,就不小心撞上了西雅图的地标建筑太空针塔。今年1月和4月,美国白宫和日本首相官邸也相继发生了小型无人机坠落的事件。

虽然亚马逊等公司相信,现在的无人机技术已经成熟,但事实上,单就无人机避让障碍的方式来说,仍然相对初级。它主要通过摄像头进行图像拍摄,再将图像传给遥控者或控制中心进行识别和计算,随后遥控



者或控制中心发出信号指导无人机进行避让——这种反馈机制导致无人机的反应时间较长,从而造成一些安全隐患。

据El-Ouazzane介绍,Movidius会让采集图像、识别图像、产生指令等流程都集中在一块芯片上,这相当于给摄像头装上了类似人类的眼睛,遇到障碍物时的反应时间就能大幅缩短。Oculus等增强现实设备其实也都使用了类似的技术。

Movidius引起人注意,更多的是因为Google的Project Tango项目,它试图将人类对周围空间或运动的感知能力也赋予各种移动设备。2014年2月,该项目研发出的一款Android平板电脑原型机,就能实时为用户周围的环境进行3D建模,它搭载的芯片正是来自Movidius。

这款平板上有一款3D绘图应用Space Sketchr,用户可以在上面挑选不同颜色的画笔进行涂鸦。由于能够实现空间定位、追踪人的视觉和动作,并且识别周围场景,涂鸦形成的文字或图像可以随着设备的移动产生景深感,与周围环境融为一体。

在El-Ouazzane看来,摄像技术在经历了胶卷摄像和数码摄像两个阶段后,正在过渡到计算摄像的阶段。“现在的智能手机设备,照相机模块只具有拍照的功能,它不能告诉你照的是什么。计算摄像指的就是在我们捕捉影像的同时,设备能够从中提取信息和知识,能够理解它所拍摄或者捕捉到的情景。”

如果真如他所说,包括摄像在内的各种视觉应用

如果给它们都装上“眼睛”

智能视觉技术,可以让搭载它的设备在捕捉影像的同时,从中提取信息和知识,并能够理解所拍摄或者捕捉到的情景。

资料来源:根据公开资料整理



进入到了更聪明的第三阶段,那么很多行业——不仅是极客关心的无人机——会因此变得非常有趣。

比如家装领域。3D设计软件,再结合带有智能视觉技术的头戴式显示器Oculus Rift及动作追踪器Polhemus等设备,用户就可以在一幅自己新家的3D画面上自行设置虚拟家具和其他摆设,查看效果。事实上,家装公司DIRTT已在尝试通过虚拟现实产品ICE帮助用户进行室内设计。

另一家在图像处理方面技术较领先的芯片公司英伟达则瞄准了汽车市场。

在今年年初举行的CES上,英伟达首席执行官黄仁勋发布了NVIDIA Drive CX车载系统、自动驾驶系统以及移动芯片Tegra X1,这几款产品的目标都是让汽车的“视觉”更加敏锐。

“正常行驶的汽车后面跟着另一辆车时,传感器可以立即知道后面出现了障碍物,大多数智能汽车方案止步于此,”黄仁勋说,“其实理解后面跟着的是什么车更重要,普通车辆和警车跟在后面,驾驶员需要作出完全不同的驾驶反应。”

运算能力的大幅提升是实现设备视觉系统智能化的重要原因。英伟达在Tegra X1上配备了256个GPU核以及8个CPU核。搭载两个Tegra X1处理器的自动驾驶汽车系统能够实时处理12个摄像头输出,并以每秒2.3万亿次的运算速度处理数据——2000年时,完成这样大规模的运算需要的处理器数量多达2.3万个。

英伟达现在的产品已经能够让汽车在一个陌生的停车场内自行寻找合适的车位。但在黄仁勋看来,智能视觉技术在汽车领域最大的作用并不是实现无人驾驶,而是保证行驶安全。比如当司机在驾车时偶尔回头没看见红灯,或者拐弯时没有看到盲区的行人,在这些紧急状况下,该技术能够帮助汽车更好地理解周边环境,推断将会发生什么,并化解风险。

根据数据公司IDC的估计,到2020年,全球物联网设备预计将达到300亿。

在El-Ouazzane的设想中,所有的物联网设备今后都应该具备准确识别周围环境的能力。“当你感觉到冷,想把壁炉打开,现在的云技术还没办法知道你这个动作。我们的目标是通过智能的摄像技术给云也安装一个眼睛。”

不过,单单靠眼下的技术还无法支撑这些美妙的未来。行业内人士普遍认为,目前一些所谓的智能设备具有的视觉功能,只相当于一个两岁小孩的识别能力。研究者们正在通过回旋式神经网络等技术,努力将智能设备的视觉提升到成人的水平。

现在,越来越多的普通人都希望拥有虚拟现实的娱乐设施,甚至想要个无人机或是机器人,而这些都与智能视觉技术密切相关。El-Ouazzane认为,需求的增长,很可能会使智能视觉技术的发展在2015年出现一些新的突破。■

联系编辑: nini@yicai.com

Fast 快公司*

主编 | 董晓常 高宇雷



免费路由器如何赚钱 / 快公司 80



从管理表单开始 / 创业 84

和学生对赌

为大学生提供高额贷款，晨星基金对大学生未来的工资设立了对赌协议，双方约定一个预期毕业后的工资，并据此约定还款比例和还款期限。

文 | CBN记者 范璟

图 | 方舟

3月13日，一个周五的下午，来自北京外国语大学的王莉穿着一件西装，坐在金融街英蓝公寓私募昆吾九鼎投资管理有限公司（简称“九鼎”）的会议室里，紧张地进行着一场面试。

学习小语种的她如果通过面试，将会获得九鼎旗下北京黑马自强投资管理有限公司提供的一笔资金——晨星梦想基金（简称“晨星基金”，前身系黑马基金），可用于部分学习以及可期的出国交流期间的生活费等支出。很快，她通过申请，成为晨星基金最早的一批投资对象。而作为回报，在工作后的5年内，她每个月要支付给基金月收入的10%作为回报。

这是九鼎在学生贷款领域一次令人惊讶的尝试。这家公司此前在企业投资领域的风格也是以激进著称。

王莉这样的学生还有很多。截至4月底，晨星基金向186名大学生发放了投资款，累计投资金额超过1073万元。北京黑马自强投资管理有限公司是九鼎的一个内部创业项目，通过个人风险投资的方式扶持大学生的个人成长，大学生在未来再按照自身收入水平的一定比例对基金进行回报。

这一项目酝酿已久，据北京黑马自强投资管理有限公司CEO沈冲介绍，两三年前九鼎开始考虑从投资企业转为投资人才，开始设想的是提前绑定人才，后来发现这可以商业化运作，同时九鼎的一些合伙人出身贫寒，深感资金对个人发展的重要性，希望对学生有所帮助。

“即使失败，也算是对教育做了一些贡献，是一件值得尝试的事情。”此时，传统的风险投资领域已是一片红海。在全民投资的浪潮中，相关创业公司的价格6个月涨18倍、9个月涨50倍的比比皆是。

在新三板上市后，九鼎认为时机成熟，于是启动了这一项目。

2014年6月项目开始筹备。“从6月到9月，我们主要做的事情有：建立一个判断一个人未来收入的要素模型；从需求端进行了解（对学生做调研），做确认；建立可以进行贷款的网络平台；和银行签订协议，并完善借款的法律问题。”沈冲介绍。

2014年9月18日，晨星基金在北京大学召开发布会，并启动高校巡展首战活动，九鼎董事长吴刚出席，为基金做推广。这并非第一个在大



学生资金需求市场开展业务的机构。目前国内规模最大的P2P公司宜信于2006年起家时,做的就是在职学生的教育培训贷款。而早在1999年,中国政府就已经启动了国家助学贷款。最近两年,大学生借贷市场再次升温。2014年下半年,总部位于北京的“趣分期”“爱钱进”、总部位于上海的“名校贷”、总部位于广州的“分期乐”等大学生贷款平台相继宣布,获得数千万甚至上亿美元的融资。

但和助学贷款以及其他针对大学生借贷的项目不同,晨星基金是国内首个使用风险投资、按比例还款方式的基金。

“我们是投资,不是借款。”晨星基金在很多场合强调,而且资金主要用于个人成长。九鼎总裁黄晓捷说:

“找到有创新能力、组织能力、有未来的人,给他们投钱,让他们把未来的一部分收益分享给我们,这就是晨星成长计划的本质思想。”

这一模式沈冲非常熟悉,他在九鼎长期负责项目管理支持,他掌帅的晨星,有着深深的九鼎烙印。

对PE而言,投资回报模式是拿项目、上市、回报,一些PE的策略是广泛撒网,十个项目中只要有一个获得高额回报,便可以覆盖投资其他项目失败的损失。但九鼎一直偏爱Pre-IPO项目,也就是即将上市的项目,这类项目成功上市的概率很大,价格也会比较高,一个项目赚几百倍的概率会降低,但颗粒无收的可能性也很低,相对来说,是比较稳健的投资方式。

晨星基金正符合九鼎的投资风格。它的回报主要来自于学生毕业后每个月的收入,现金流稳定而可靠。它最青睐的学生是大四即将毕业的学生,他们就像是已经上报证监会、等待审核的项目,如果已经有了聘用协议就更有保障,拿着单位的聘用协议来申请借款再好不过。而对于还没有找工作的学生,只要有一定的实习经验,毕业后的收入区间也不难估算。

>> 晨星成长计划项目合伙人郭翌超(左二)、王婧(左三)和面试的学生。晨星基金计划今年投资2000位学生。

66

晨星基金的投资回报主要来自于学生毕业后的月收入, 现金流稳定而可靠。

99

准确判断项目的价值和价格是投资成功的关键。就像投资公司之前进行的尽职调查, 晨星基金的创始人之一的郭翌超通过询问求学经历、兴趣爱好、未来工作方向和预计收入等, 对王莉的诚信、工作能力、未来的发展前景进行评估, 进而作出投资决策。

对于王莉未来的收入, 郭翌超表示并不是很在意, 因为有对赌协议, 可以根据毕业后第一年的收入进行调整。“对于学生, 我们还是鼓励为主, 如果她认为她的收入可以达到1万元, 我们即使存疑, 也不会说‘你达不到’这样的话。”而对于学习费用等涉及诚信的信息, 她反而更加重视, 表示如果投资, 需要对这些信息进行进一步核实。

此前, 对于未来收入的预估, 晨星基金和被投资的学生有过争议, 但很快, 他们引进了PE常用的“对赌协议”。即PE投资中, 投资方对于被投资企业未来的营业额、利润等做一个预期, 双方基于这一约定达成投资协议, 同时做一个补充约定, 如果未来企业的经营情况好于预期, 则PE给企业一定的补偿, 如果低于预期, 则企业需要赔偿投资机构的损失。

晨星基金对大学生未来的工资设立了对赌协议, 双方约定一个预期的毕业后工资, 并据此约定还款比例和还款期限。在实际工作后, 如果收入超过当初的预期, 那么降低还款比例或减少年限, 如果收入低于当初的预期, 那么延长还款年限。不过这一调整仅限于毕业后的第一年。

例如高鹏向晨星基金借款3.5万元, 用于支付学费、生活费, 同时预期自己毕业后平均月收入在4250至5750元之间。晨星基金同意借款, 按照每学期5000元的方式分期支付, 作为回报, 高鹏需在毕业后的8年, 每月向晨星基金支付税前收入的12%作为回报。

晨星基金和高鹏约定, 如果高鹏未来实际月平均收入低于人民币4250元高于2500元, 累计回报年限调整为5000元×8年/实际月平均收入; 如果实际月平均收入高于5750元且低于7500元, 累计回报年限调整为5000元×5年/已回报期间的实际月平均收入; 如果实际月平均收入高于7500元, 累计回报年限调整为3.33年(40个月)。

而对于大学生为创业申请的资金, 晨星基金也是按照这一模式进行还款, 只不过设置一个宽限期, 之后按照固定金额进行还款。比如创业3年内可以暂时不还款, 3年后每个月还多少钱。

承袭了九鼎一贯“凶猛”的投资速度和效率, 晨星基金的投资效率也非常高。这也是因为每笔贷款金额不高, 就需要量的支撑。

根据晨星基金的官网, 申请者在网上完成申请后, 晨星基金的工作人员会在3个工作日内进行第一轮资料审核及评估, 之后, 投资经理会给出3个投资备选方案, 申请者确定一个投资方案后, 双方进行现场或视频面谈。实际上速度可能更快。路晓在申请的当天就接到了晨星基金的电话, 一周内安排了面试, 一个月左右拿到借款。

晨星基金的业务拓展模式主要是通过线上、线下宣传。线下, 晨星基金在高校中成立晨星俱乐部、进行校园宣讲, 并建立校园推广团队; 线上, 晨星基金通过官方网站、微信公众号及其他社交网络发布信息, 最后的申请统一入口为晨星基金的官网。

在2014年的短短3个月内, 晨星基金已投资108位学生, 总投资额约500万元, 覆盖面达10余个省市, 并有来自海外的申请。

“未来会做得更加标准化,” 沈冲说, 比如2015年50%的申请者不再进行面试, 通过标准化的筛查进行审核, “我们的目标是全部不需要面试。”

按比例还款是晨星基金的一大特色。其他的贷款方式一般为每个月定额还款。分期乐网站信息显示, 如果通过分期乐购买一台原价6099元的苹果手机, 分12个月还款, 则每月需还款508元; 如还款期限为24个月, 则每个月需要还款290元, 并支付36元的服务费。

而晨星基金类似国外的收入比例还贷(Income Contingent Repayment, ICR)模式, 学生毕业后按收入的某个比例来偿还其在接受教育时所借贷的贷学金。如果还款总量没有固定要求, 那么“按收入比例还款”模式就会进化为“以未来的现金流为分成对象”模式。

现实中有不少关于对自然人未来现金流进行分成的例子, 例如韩国的“明星-经纪人”投融资合约或体育明星等各类“星探公司模式”。

收入多时多还, 少时少还, 没有收入的时候可以暂时不还款的还款方式压力相对较小。例如路晓在毕业后, 才开始以每个月10%的比例进行还款。“不会有什么压力。”路晓说。即便是在大一、大二就申请资金的学生, 也只需在毕业后才开始归还。

在这种模式下,借款金额可以更高,还款期限也大为拉长。按照2014年的最新政策,全日制本科生每人每年可以获得的助学贷款不超过8000元,研究生不超过1.2万元。分期乐、趣分期、名校贷等平台的贷款金额一般在几千元,还款期限在两年以内,且主要针对大学生的消费性贷款,如购买手机、电脑等。而晨星基金的借款金额一般在3万至15万元,还款期限为3年至10年,还有商量的余地,“去年有一笔借款是20多万元。”沈冲告诉《第一财经周刊》。

从长期来看,晨星基金的钱并不便宜。

以前述对高鹏的投资为例,如不考虑投资间隔年,按照8年月收入均为4250元计算,晨星基金的平均年化收益率在9%左右。而实际上高鹏的收入可能会高于这一底线,考虑到未来8年他的工资增长,如果平均每年增长10%,则平均年化收益率将达到20%左右,更加可能的是,职场人士在工作四五年后工资翻倍,晨星基金的收益率也因此获得更高的超额收益。

“我的本职是一个商人,在结束商人生涯之前,我做的绝大多数事情,说的绝大多数话,首要目的是赚到更多的钱。我们愿意为社会做一些事情,但前提是要盈利。”黄晓捷在对外经贸大学校友论坛上谈到晨星基金时说。这让人联想到尤努斯的格莱珉银行,在帮助穷人的同时也因为高额的利率一度饱受争议。

谈到这一点,路晓也有点纠结,他从事金融行业,未来收入翻倍增长并不困难。想到收入大幅增长后的几年,还要按照10%的比例还款,路晓显得有点心疼。

“不过,我当时也没有其他更多的选择,”路晓告诉记者,同时又像在说服自己,“我最看重的不是钱。比起收入,做成事情的荣誉对我的激励更大。”路晓认为,晨星基金在关键时刻的帮助有助于他实现自己的目标,对于成长期的他,时间、资源的价值回报远超过可计算的经济利益。

而在晨星基金看来,它要的或许并不多。PE一直以投资回报率高而著称。让九鼎成名的吉峰农机项目,如果按照其一年后所持股解禁当日的开盘价计算,这部分股权的投资收益率高达800%。但这样的项目已经越来越难找。而选择接受晨星基金的投资,相当于把未来的收入提前支取,在自我成长效率最高的时候,投资给自己,进行资金的时间和空间的重新配置。

横向比较的话,其他贷款机构的利率也不算低。《第一财经周刊》获得的一份名校贷借款合同显示,如果向名校贷借款7500元用于支付GRE培训费用,期

限为两年,需要每个月还款352.63元,外加服务费34.12元,年化利率也在20%左右。

王莉在面试时告诉晨星基金,如果有一个工作自己更喜欢,即使收入低一些也会去。但这并没有影响晨星基金对王莉的投资决策。郭翌超说,晨星基金的标准是有梦想、诚信,虽然王莉未来工作的收入未必会连续上涨,为晨星基金带来超额收益,但是至少会比较稳定,因而他也愿意投资。

在资金之外,类似于对投资企业的投后服务,晨星基金也会为被投资的学生提供成长导师、职业规划、就业实践、社会服务等增值服务。在帮助学生成长的同时,将投资回报更大化。

例如路晓,晨星基金的线上交流平台和导师制度帮助他拓展了资源和人脉,其中一位导师在他找工作的过程中给予了许多帮助。而且根据他的观察,不少晨星基金的借款者并不是缺钱,而是冲着晨星基金的资源来的,希望借助这一平台,更好地进入金融圈。

控制风险是投资的另一个大问题。大学生贷款是风险高发领域。据媒体报道,在有着南开大学、天津大学两所著名高校的天津南开区,某大型国有银行南开支行2014年上半年的零售不良贷款率为0.74%,相比之下,其助学贷款不良率为4.01%,比前者高出4倍多。

晨星基金在诸多环节试图控制风险。在审核阶段,它选择名校、调查和面试环节注重考查学生的诚信;在签订协议时,在协议中写明借款者有义务在收入水平发生变化时及时告知晨星基金,并定期提供收入证明;付款环节通过银行代付,直接打入培训机构账户等;借款后,保持联系,组织活动加强沟通。不过,沈冲还是认为,最大的风险在于风险回收。“我们还没有进入实际操作流程,会出现不可预知的问题。”

2015年,晨星基金计划投资2000位学生,并已经从九鼎申请到5000万至1亿元的投资基金。

“我们希望摸索出一套比较稳健的机制,让外部投资人觉得风险可控、收益可期,使得更多的资本愿意投入到这里来;学生能在成长的同时解决现实资金问题,未来成功的时候主动偿还借款,甚至主动捐钱,或者投资其他学生。”沈冲说。更远一步,晨星基金甚至希望“挑选出优秀的标的,建立他们的信用体系,并且做有效的跟踪,演变成人才股票,在二级市场做交易。”

(应被采访者本人要求和对借款人隐私保护考虑,文中出现的王莉、路晓、高鹏均为化名)

联系编辑: dongxiaochang@yicai.com

晨星基金与其他学生贷款

① 金额 ② 还款期限 ③ 利率

晨星基金

- ① 3万至15万元
- ② 3年至10年
- ③ 浮动还款金额为月收入的5%至15%

助学贷款

- ① 每学年最高1.2万元
- ② 毕业后6年
- ③ 浮动还款金额为月收入的5%至7%

名校贷

- ① 最高5万元
- ② 1个月至36个月
- ③ 月息0.99% (另有手续费)

数据来源:晨星基金、教育部网站、名校贷网站



>> 创始人张程认为Wi-Fi入口帮助实体店重新从线下走到线上是未来的趋势。

免费路由器如何赚钱

商用Wi-Fi到底能够生长出多少种掘金的可能性？7年前的张程只是隐约感觉到了这背后的商机，没想到直到现在他都还在探索这个边界。

文 | CBN记者 李嘉文 实习记者 刘影

“终于飞完了2014年最后一次航班，今年一共飞行149次，历史总计492次。”这是迈外迪创始人张程在2014年最后一天晒出的飞行统计。

就在这位忙碌的商务人士把自己的飞行记录晒到朋友圈之前，迈外迪刚刚宣布完成了C轮3亿元融资。这笔钱对于一个发展了近7年的商用Wi-Fi公司来说，并不算是多大的惊喜。

张程手机里的历年飞行记录和迈外迪的发展速度几乎同步——在2011年以前，他每年的飞行距离还没超过10万公里，到了2012年突然涨到了接近30万公里，而这个转变是因为公司收到了第一笔融资。这时迈外迪已经创立5年了。当初因为Wi-Fi接入行业这个痛点让张程萌发了这个想法，他想到可以搭建一个商户和用户之间的中间服务平台，利用登录页面的广告把Wi-Fi流量变现。

大公司已经在不同的传播渠道上实现了这一广告模式，Wi-Fi设备当时还没有被太多大公司关注。张程当时的想法是先从需要铺设Wi-Fi网络的商家那里积累用户，专注为商家提供免费的Wi-Fi设备，等到自己手中积累的商家和用户规模足够大的时候，迈外迪就可以有底气与广告商谈合作。

依靠免费的路由器设备和技术维护来吸引商家的眼球，这是迈外迪确定的早期业务核心。在这些商家眼里，迈外迪就是一个免费提供路由器的硬件制造商，还能附带后期的运营和维修服务。这也是张程希望迈外迪留给商家的印象。

其实在商用Wi-Fi领域已经有3类商户：无线系统集成商(SI)、卖设备给商家的商户例如TP-Link，以及第三类硬件外加云端方式的商户。而迈外迪所走的路线是免费提供设备与维护，同时通过接入页面广告来赚钱，这种方式跟前面三类商户是完全不同的。

“迈外迪的本质其实就是一个Wi-Fi设备提供商，这样我们在一开始就可以规避掉互联网接入牌照的问题。”张程对《第一财经周刊》说。

当时北京这样的一线城市已经出现了和迈外迪客户高度重合的Wi-Fi热点网络公司，刚刚成立的迈外迪没有足够的实力与之抗衡，张程和他20多人的小团队选择先从大城市周边的地区下手，比如天津的连锁咖啡厅和餐馆。那里的餐饮业数量众多，但分布散乱。为了找到合适的商户，张程就带着自己的小团队一家家跑，迈外迪的第一家用户，一个小咖啡馆就是这样刷街刷出来的。

以下终端可以阅读 电子版《第一财经周刊》

但是零散的小商家对于Wi-Fi设备的接受程度不是那么高,有的对这个陌生的品牌并不信任,有的觉得免费的设备背后是不是“另有图谋”。张程得一边劝说他们换掉店里已经用得很习惯的路由器,一边还要向他们介绍迈外迪的好处。

商家真正关心的问题只是盈利,Wi-Fi设备对它们来说不过是种辅助性服务,换种路由器并不能使它们直接感受到收益,因此用户的黏性无法保持。用户黏性的问题让张程开始改变自己早期的商户策略。

于是张程开始寻求和大型连锁品牌店合作,尽管这一领域的竞争更加激烈,但这些大客户的使用情况以及本身的客流量都相对稳定,另外其本身的连锁优势可以帮助迈外迪辐射到更远的地方。免费的路由设备可以为这些体量大的商家节约成本,张程和团队对连锁店进行轮番谈判与游说。2011年,Costa成为迈外迪的客户,2012年星巴克(江浙沪以外)等连锁店也相继成为迈外迪的客户。

但这种单靠免费设备换取广告盈利的模式在张程眼里还是有些单一,他真正看重的是这些路由器背后的东西。路由器和电脑一样,也有自己的操作系统和固件,服务和运营是它最表层的环节。路由器的接入端口和操作系统还处在各自为阵的阶段,一旦能把这些做到标准统一化之后,Wi-Fi的入口就可以像iOS平台那样打通所有市场了。

因此但凡能与Wi-Fi入口发生关联的,迈外迪都愿意尝试。那时“云”的概念还没出来,张程的直觉告诉他,所有的环节都应该往路由器服务端口靠。他梳理了一遍与Wi-Fi相关的所有环节,包括前端硬件、系统、应用、服务、运营和后来的“云”等6个环节被他圈定为迈外迪的Wi-Fi产业链。

由于模式容易被快速复制,张程一直没有开拓更多的商业模式,而是一直在利用Wi-Fi页面的广告进行变现。而且眼下最重要的事情也是布局更多的商户和Wi-Fi热点,只有将用户和商家数量往上升,迈外迪才有可能在未来像iOS平台那样实现多个环节的商业变现。

当150万元的启动资金全部投入到技术研发和无线路由设备的代工生产上后,张程自己又拿出了100万元的积蓄来维持公司的基本运营,而迈外迪的6个环节被他当做是迈外迪生存下去的方向。

但迈外迪要把6个环节都铺设开来会链条很长——每个环节要有突破都需要很长时间去沉>>



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.cbnweek.com

*一次付费,同步阅读权益,iPhone/iPad/Web版通用

CBNweekly
第一财经周刊

66

Wi-Fi热点数量最多的国家

 法国
1300万个

 美国
980万个

 英国
560万个

 中国
491万个

数据来源: iPass

99

有了铺设好的Wi-Fi热点,大型的超市、餐厅、影城成为拥有神经网络的生态体系,任何人进入到这个体系都可以无缝接入多个营销和支付平台。

淀,现在看起来创立早期的“慢发展”反倒让迈外迪形成一种优势。商用Wi-Fi需要扎实的基本功和长期积累,迈外迪既然已经把精力放在了积累上,那就需要在商家的数量上做实,而在融资进来之后迈外迪的商家数量上升很快,Wi-Fi铺设商铺也开始显得越来越多样化。

2012年A轮融资150万美元进来之后,迈外迪每年的收入以及网点都在翻倍增长。2013年,小米成迈外迪的B轮投资商。业绩的翻倍跟公司团队成员数量的增长有很大的关系,而大笔的投资使用在了团队扩充上。公司从一开始的20人发展至现在已有300多人。

目前迈外迪的团队主要分两条大线,一半的工作人员负责商务拓展,另一半提供产品以及服务。随着公司的成长以及业绩的提升,张程在创业过程中积累的一些人脉也逐渐转化为自己公司的中坚力量,一些大型互联网公司的销售以及硬件方面的人才加入迈外迪。张程认为公司要做到最好,就必须吸引最好的人来做事。

目前迈外迪的网点已经在多个城市铺设,重点的城市有北京、上海、广州、深圳、成都以及杭州,覆盖了全国21个机场。汉堡王、永和大王、乡村基、俏江南等连锁餐饮店都已经成为迈外迪的客户。

此外,迈外迪也花了很多精力来吸引大的品牌公司在Wi-Fi登录网页上投放广告。目前迈外迪Wi-Fi登录网页上面投放的广告以汽车品牌为主,包括捷豹、宝马、本田以及奔驰这样的品牌。张程称,随着整个商用Wi-Fi市场的发展以及迈外迪影响力的提升,也会有一些品牌主动找过来。

在迈外迪融资后进行一系列扩张以及发展的时候,一些大型运营商和模仿者纷纷涌入了免费热点铺设的市场。“有竞争说明大家都觉得这里的商机来了。”张程说。

虽然Wi-Fi热点铺设领域目前已经涌入了很多大公司,不过迈外迪并没有和运营商发生直接竞争,这家公司已铺设的无线网络正好能为运营商分流移动网络

的压力。迈外迪甚至已经承接了部分城市电信运营的Wi-Fi广告运营权。

张程在梳理6个环节的时候,商业Wi-Fi行业最具潜力的模式可能还只是做成一个连接商户的分众传媒。而如今,线下实体店在互联网的冲击下寻求改进时,基于Wi-Fi连接一切成为了公认的O2O最佳路径。

“Wi-Fi入口帮助实体店重新从线下走到线上是未来的趋势。”张程说。

在O2O的推动下,迈外迪形成了一个围绕路由器的局域网数据的枢纽中心,可以实现物与物的连接。有了铺设好的Wi-Fi热点,大型的超市、餐厅、影城成为拥有神经网络的生态体系,任何人进入到这个体系都可以无缝接入多个营销和支付平台。

占住了线下到线上的枢纽位置,迈外迪在商业上的价值就变得大多了。这也使得迈外迪获得了腾讯和大众点评的第三轮融资。这一次投资从投资意向洽谈到最后投资谈成只花了1个月左右的时间,而且投资人也只见了3位。比起A轮的时候花了1年的时间见了50个投资人,B轮的时候花了半年的时间见20个投资人,这一轮的投资洽谈过程显得顺畅了很多。

用户在接入迈外迪Wi-Fi的时候需要接入网页随后进行登录,但是与微信合作之后会发生这样的情况:用户只要接入微信便可连上迈外迪所布局的网络,微信成为接入Wi-Fi的一个重要入口。这也是适应移动互联网时代的一个关键步骤。大众点评有着将顾客从线上引至线下的能力,目前大众点评除了点评功能,还有点餐、外卖以及订座功能。通过迈外迪以及微信,大众点评能发挥更大的线上至线下的引流功能。

“我们的商户都是线下的实体店,互联网的出现不应该对它们造成一味的冲击。它们也要走向线上,和O2O服务商一起探寻更多的可能性。”张程的设想也很清晰,毕竟现在人人都盯着Wi-Fi入口,谁能率先找到Wi-Fi入口的掘金模式,谁就抢先占住了市场。目前迈外迪已经覆盖500多个连锁品牌,总共有2万多个Wi-Fi热点,进入市场早成为了它的竞争优势。

“看吧,一年后的迈外迪比现在还要更强大。”张程对Wi-Fi入口能生长出更多的商业机会表现出信心。但他也知道,未来Wi-Fi入口的争夺也会像他最爱的科幻小说《三体》中描述的那样,可能会充满了残酷和血腥,“在这片森林中,任何暴露自己存在的生命都将很快被消灭。这就是宇宙文明的图景。”

联系编辑: dongxiaochang@yicai.com

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



>> 读研究生时，李卉为外包项目做研发，同时有了关于麦客的初步想法。

从管理表单开始

在简单的网页表单上增加丰富的功能之后，麦客希望能在收获更多用户的同时也开始培养付费习惯。

文 | CBN记者 张睿

图 | 林舒

收集用户反馈曾是让吴为很头疼的问题。

他在一家快速消费品公司的新媒体营销中心工作，经常需要就产品的命名和用户进行互动。2013年6月他们举办过一次微信有奖活动，吸引了一万多名粉丝参与，最后评选出1000名幸运者。当时的做法是让粉丝将姓名、手机、地址等信息发到官方微信后台以便寄送奖品。“于是我们有两个同事将消息一条一条地从后台复制粘贴到Excel里，加班到凌晨3点。并且，很多用户并不按模版回复信息，额外增加了很多工作量。”

直到听人推荐开始使用麦客，他可以制作不同的表单，通过网页、微博、微信等平台发布，填完的表单会自动统一汇集在麦客后台，他再进行必要的筛选、过滤，生成统计图表或者导出为Excel。

“这一年多时间里我和同事用麦客制作了63个表单，有一万多人通过表单提交了信息。”吴为说。

麦客的背后是一家位于成都的创业公司，创始人是25岁的北京邮电大学计算机系毕业生李卉。

企业工具这件事李卉已经研究了好几年。读研究生期间，她和另外两个同学开始给校外的企业做外包项目，其中有给银行做的薪酬体系计算工具，有给水文监测站做的数据统计工具，以及给企业、科研机构等做的一些项目。李卉负责谈客户，梳理需求，设计产品逻辑，另外两个同学负责开发产品。虽然他们当时并没有关于企业管理的知识，也不太懂系统设计的逻辑，但是依靠扎实的技术，做这些纯定制工具倒也不难。

做外包项目可以养活这个3人团队，但是很难在业务和人手上扩张。因为客户领域跨度太大，每个客户的需求又都不一样，几乎不可能复制。“我们经常花了很多心思去雕琢，出各种很炫的图，”李卉说，“但是一旦做完，就完了。”

如何把好的工具给更多的企业用？李卉开始接触SaaS（软件即服务）概念，“SaaS的好处是一次开发可以服务数量庞大的用户。”SaaS当时在国内也是刚刚起步的阶段，适应与否，如何发展尚没有定论，但是李卉认为SaaS会是企业工具更科学的形态，可以用SaaS的方式做出更通用的产品。

李卉从做外包项目的过程中总结经验，发现了表单的用处。“能够自定义创建一个表，分发给用户填写后能够保存，能够对表单进行搜索、筛选、排序，能够导出Excel，这样的一套逻辑是可能覆盖企业系统百分之七八十的需求的，”李卉说，“比如请假、报销，或者工程立项，又或者评审打分表，形式上其实是通用的。”

更进一步,通过表单收集的信息应该有一部分能够沉淀为企业的长期资源,“关键看填表人是谁,因为接触的人都是会跟公司产生关联的人,无论用户,还是供应商,人的信息对系统来说是通用的。”李卉说。

2012年9月,李卉成立了公司,开始做这样一款表单制作和联系人管理工具,也就是麦客。第一版产品开发用了一年,期间麦客拿到了投资。

最终呈现出来的产品是一个基于网页端的工具,分为“表单”、“联系人”和“群组”3部分。表单部分提供了制作模板、自定义组件以及配色方案等,用户根据需求进行简单的拖拽和勾选便可以生成表单。收集回来的表单中的个人信息会被自动添加至“联系人”中,并且打上相应的标签,比如活动报名留下的联系人会被打上“××活动观众”标签,方便发送活动反馈,或者通知下次活动。群组部分则方便用户进一步管理联系人。

最难的是前端的产品设计,看似简单,但因为要满足大量用户的需求,要在表单功能设计以及交互上做到足够丰富和流畅,同时不能让用户觉得太复杂,李卉这样形容:“每天我要把自己分裂成一万个用户去想象在一万个场景下使用麦客时会遇到什么问题。”

如何让用户更有效地管理联系人也是关键,除了表单联系人归集,用户也可以导入原有联系人。针对每个联系人,系统会将相关的行为信息都记录下来,比如他曾经填过哪些表单,有哪些往来邮件等等,这样可以有效地帮用户将联系人进行分层,哪些是需要保持长期联系的,哪些是可能做成生意的,哪些是没有价值的。

“当你从市场的角度看你的客户的时候,信息量是巨大的,如果不整合起来是没有办法辨识几千个客户里面哪几百个是比较活跃的,”李卉说,“麦客是市场型的产品,把你散落在各个平台上的信息聚集起来,得到你想要的结果。”

后来麦客又新增了“邮件”和“短信”功能,可以批量向联系人发送邮件或短信。李卉认为,在麦客的系统中,有用的信息通过表单进来,沉淀在联系人中,然后再通过邮件短信传播出去,下次再通过表单进来,形成了一个闭环,这样企业可以更有效地传播它的影响力。

所以,麦客实际上与其他做调查工具的互联网公司不一样,它不是工具,而是客户关系管理系统(CRM),同时,与传统CRM又不一样。“传统CRM是一个漏斗,每一个客户有一个阶段性的标签,如潜在客户、意向客户、洽谈中、订单签成等,销售人员每天跟进这些客户,把他们从一个阶段向下一个阶段推进,”李卉解释说,“而麦客

66

推广上的谨慎实际上是因为刚开始的产品并没有做到完全满意。

99

是直接铺面的。企业完全可以利用麦客筛选出真正有价值的客户,再与销售进行对接。”

麦客的第一版产品发布选在技术媒体36kr的开放日上,同时参加的其他创业企业成为麦客最早的一批用户。接下来的半年多时间里,麦客并没有进行宣传推广,直到2014年4月才招到了市场部的第一个员工。

推广上的谨慎实际上是因为刚开始的产品并没有做到完全令她满意。李卉认为如果将一个不够好用的产品推出去,用户觉得不好,以后可能就再也不会来了。其次,面向企业用户的产品需要客户服务做支撑,如果用户增长太快,对客服也是巨大的压力。

麦客在最初的时候并没有专门的客服人员,而是由全公司所有员工轮流担任客服,李卉是第一个,前端工程师是第二个,然后是技术、产品、行政等等。李卉还把自己的电话号码放在客服电话号码旁边,以至于有时候接电话接到晚上12点多。用户的反馈大多是不知怎么用而求助,或者不能满足需求,这些意见成为麦客早期产品迭代的重要参考。

如今麦客有超过10万用户,分布在互联网、教育、电商、金融等领域,应用方式五花八门,有做试驾报名的,有做考试测验的,还有的不太用表单,而是把麦客当成联系人管理和分享工具。

在与用户的沟通中李卉发现,对工具的需求并非处于待培养,而是处于亟需满足的状态,产品的开发跟不上用户的需求,是李卉目前最着急的事情。李卉计划在今年秋天发布一个新的版本,在功能上全面加强,尤其在联系人管理方面,“规模会是现在的5倍”。同时在付费功能和开放接口上开始尝试——用户可以付费试用更高级的功能,以及可以在企业系统中接入麦客API。

2014年6月和2015年3月,麦客先后又获得两轮投资,来自戴志康的百万级人民币Pre-A轮,以及来自红杉资本的400万美元A轮,这让麦客团队能够更快地向前发展。麦客现在的团队仅19个人,技术人员明显不够用,“肯定想要最好的人,但是这样的人又很少。”还有管理问题,人员增加的时候如何保持高效率,她也还没有想到很好的答案。■



麦客的产品不仅仅是工具类的表单,同时还有了类似CRM那样的功能。

Star 炫公司*

主编 | 张晶 编辑 | 牙韩翔



TVB找到新老板，
但香港电视业还有机会吗？

/ 新闻

90



Star Wars，
30多年后还在制造疯狂

/ New New Thing

92

节俭的成田机场 可没有那么简单

没有自动步道、没有灯箱指示牌、没有登机桥，日本东京成田机场刚开通的第三候机楼如何在有限预算内成为了话题中心。

文 | CBN记者 赵慧

日本东京成田机场第三候机楼颠覆了一个候机楼该有的样子。

在这座于4月8日启用的新候机楼里，你看不见一条自动步道，也没有任何常见的灯箱指示牌。它看上去更像是一间带有登机功能的宜家或无印良品，只不过少了那些家居用品。在这里，大约400张沙发床、能够容纳450人的木质桌椅组合由日本品牌无印良品提供。

“预算在这次项目中处于极其重要的地位。”小野崎裕典说。他是这次项目的企划公司——PARTY的预算主管，他的同事们叫他Mr. Money。

针对这个新项目，成田国际机场株式会社只给出普通候机楼6成的预算，最终它花了150亿日元（约合7.82亿元人民币）。截至去年9月的2014财年上半年，虽然外国游客增加，使用国内航线的日本旅客却大幅减少，各家航空公司倾向于使用更小的机型，在旅客和加油设施上，成田机场的营业利润反而比2013年同期下降了近3成。

不过，来自廉价航空公司（Low Cost Carrier，简称LCC）的生意持续增加。成田机场如今超过20%的航班都是廉价航空。在2013财年，这个数据才超过13%。成田机场因此决定增设第三候机楼，而且只用于接驳廉价航空公司的飞机。目前，捷星航空、济州航空、日本春秋航空、香草航空这几家公司正在使用这个最新的区域。每年，它可以保证5万次起降，负载共750万名旅客，使用第三候机楼的旅客需要负担的机场建设费等费用约为普通航班的一半。

这个名单决定了候机楼的定位——至少，首先它要面对的主要是那些来自中国台湾、中国香港、韩国、澳大利亚等地以及12个日本城市，预订了廉价航班的旅客。

成田机场为第三候机楼设立了一个10人项目组，他们每次和建筑事务所日建设计、企划公司PARTY开会时，都会不断提醒这些创意人士“预算”这个关键词。

“我们是个以数码设计为优势的公司，但是这次没和数码搭上一边。”PARTY创始人、CEO伊藤直树说。他是创意领域的名人，2009年，他为相模工业设计的一个名为“Love Distance”的安全套企划广告，获得了戛纳广告节影视类和公关类金狮奖。



01



02



03



04



05

伊藤直树曾经提过一个LED信息流的点子,此前机场都是静态翻滚信息,他觉得像新闻跑马灯字幕那样的设想也许会挺酷,但是这个提案遭到了成田机场的否决。别说是LED,这家公司这次连灯箱也不想用。按照成田机场前两座候机楼的预算经验,每个指示灯箱会花掉100万日元(约合5.21万元人民币)。

一开始就通过的方案反而看起来有些与众不同——成田机场同意伊藤直树在候机楼里铺设跑道。“候机楼结构并不复杂,我们只要能够指示清楚方向就行。”在这个建筑面积只有6.6万平方米的空间内,伊藤直树用不同的颜色区分出发通道和到达通道,顺着塑胶跑道,旅客能够直接到达登机口或候机楼出口。

他说得没错。第三候机楼一共只有9个登机口,其中国际线5个、国内线4个,伊藤直树打印出超大指示

面板,标明左右方向,让人流动线(移动路线)得到区分。他称这种动线指引墙为“Keywall”,一共也只设置了不到10块。

“通往登机口的跑道是蓝色,意味着通往蓝天,”伊藤直树说,这个方案受到了成田机场的欢迎,“着陆通道用了茶红色,象征土壤。”

他和设计师今野千寻想方设法说服成田机场。反复讨论的灯箱也终于有了替代方案——他们决定挂起灰色耐久性防水布,这种材料透气通风、便于打扫更换,更重要的是,每块布的预算不超过10万日元。

伊藤直树承认他受到宜家的启发,“在宜家,会有移动线指示,而且到处都是垂下的指示牌。”宜家通常也不在处理天花板上花太大功夫,那种裸露管道、横梁的工厂风格也被运用到这次第三候机楼的设计>>

01 无印良品为成田机场第三候机楼设计了让顾客能够放松的沙发。为便于清洁,还设计了绿色、蓝色和灰色的沙发罩。

02-04 成田机场第三候机楼里铺设的跑道。登机口的蓝色跑道意味着通往蓝天;通往着陆通道则用了茶红色,象征土壤。

05 总共能容纳450人同时就餐的餐厅,采用了无印良品木质桌椅组合。



01



02



03



04



05

伊藤直树曾经提过一个LED信息流的点子,此前机场都是静态翻滚信息,他觉得像新闻跑马灯字幕那样的设想也许会挺酷,但是这个提案遭到了成田机场的否决。别说是LED,这家公司这次连灯箱也不想用。按照成田机场前两座候机楼的预算经验,每个指示灯箱会花掉100万日元(约合5.21万元人民币)。

一开始就通过的方案反而看起来有些与众不同——成田机场同意伊藤直树在候机楼里铺设跑道。“候机楼结构并不复杂,我们只要能够指示清楚方向就行。”在这个建筑面积只有6.6万平方米的空间内,伊藤直树用不同的颜色区分出发通道和到达通道,顺着塑胶跑道,旅客能够直接到达登机口或候机楼出口。

他说得没错。第三候机楼一共只有9个登机口,其中国际线5个、国内线4个,伊藤直树打印出超大指示

面板,标明左右方向,让人流动线(移动路线)得到区分。他称这种动线指引墙为“Keywall”,一共也只设置了不到10块。

“通往登机口的跑道是蓝色,意味着通往蓝天,”伊藤直树说,这个方案受到了成田机场的欢迎,“着陆通道用了茶红色,象征土壤。”

他和设计师今野千寻想方设法说服成田机场。反复讨论的灯箱也终于有了替代方案——他们决定挂起灰色耐久性防水布,这种材料透气通风、便于打扫更换,更重要的是,每块布的预算不超过10万日元。

伊藤直树承认他受到宜家的启发,“在宜家,会有移动线指示,而且到处都是垂下的指示牌。”宜家通常也不在处理天花板上花太大功夫,那种裸露管道、横梁的工厂风格也被运用到这次第三候机楼的设计>>

01 无印良品为成田机场第三候机楼设计了让顾客能够放松的沙发。为便于清洁,还设计了绿色、蓝色和灰色的沙发罩。

02-04 成田机场第三候机楼里铺设的跑道。登机口的蓝色跑道意味着通往蓝天;通往着陆通道则用了茶红色,象征土壤。

05 总共能容纳450人同时就餐的餐厅,采用了无印良品木质桌椅组合。



New Fabia全新晶锐焕新登场 只为快乐

上海大众汽车斯柯达品牌New Fabia全新晶锐已于2015年4月成功上市。作为斯柯达旗下的明星车型, New Fabia全新晶锐采用了全新的设计语言, 整车风格极具表现力, 充满动感与情感张力。升级后的全新晶锐车身更宽更运动, 轮廓清晰更富层次感, 彰显出独一无二的自信动感魅力。

为经典, 注入年轻活力

晶锐自1999年诞生以来, 历经换代, 屡掀风潮, 凭借可靠的品质和出色的性能备受青睐, 斩获多项国际殊荣, 在2007年摘得全球汽车界最高奖项, 至今为止全球累计销量已达350万辆。

全新一代Fabia去年10月在巴黎国际车展惊艳亮相, 凭借出众的产品设计荣获著名的“红点大奖”(全球公认的全球工业设计顶级奖项之一), 也让众多中国消费者对其国产车型充满期待。在造型设计方面焕然一新, 动感车身比例、立体切割型面、多彩个性搭配等均呈现出更加年轻与时尚的气质。

为快乐, 重新诠释内涵

此次New Fabia全新晶锐的中国首发, 旨在诠释快乐的内涵, 以年轻人的姿态, 让全新晶锐成为快乐的存在。获取快乐的途径有很多种, 只要你认定自己心里的方向和向往, 全

新晶锐就会伴随着你不断出发和到达, 释放出更多快乐的能力, 去追随自己所喜欢的事物, 并乐在其中, 开启每一段乐趣之旅。

为外形, 增添个性姿态

以同级领先的1732mm动感车宽比例, 及立体简洁设计, 彰显年轻新风尚。型面棱角分明, 与内饰的层次遥相呼应, 更有多达9种外观色彩个性搭配, 6种内饰风格选择, 创造出多种个性色彩组合, 随心选择, 独具与众不同的年轻个性。

为动力, 释放自由澎湃

拒绝墨守成规, 释放乐趣向往, 全新晶锐拥有全新EA211全铝高效发动机和6挡自动变速箱组成高效动力组合, 轻量化技术带来更高效节油表现, 同时兼顾动力性, 低速高扭, 换挡柔密平顺, 动力输出更流畅自然, 加速更迅猛。EPS精准电子助力转向系统, 低

速轻盈, 高速沉稳, 带来精准驾控体验, 更减少异响声, 专心驾驭。

为驾趣, 发现更多可能

整车丰富接口多媒体系统搭配高保真音响, 带来更好的便利性和娱乐性。细节之处的独具匠心设计, 特别增添人性便捷体验。

全新晶锐配备同级领先的胎压监测系统, 此外全方位安全气囊和超高强度车身结构打造更周全的360度柔性保护。同级领先的全模块ESP车身电子稳定系统让操控轻松安心, 让你尽情享受路上的每分每秒, 释放自在快乐。

全新晶锐, 为快乐而生, 也将为快乐继续向前, 期待年轻快乐的你, 与它相遇。■

《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。



>> 香港TVB大楼。TVB此次易手是香港电视业的一次标志性事件。

TVB找到新老板，但香港电视业还有机会吗？

来自内地的新投资者给TVB带来走出香港的希望，但已经落后的TVB和香港电视业还能在电影和互联网的潮流中收获多少？

文 | CBN记者 方婷

香港电视广播有限公司 (Television Broadcasts Ltd. 以下简称TVB) 迎来了内地新老板。4月22日，香港通讯事务管理局发布公告，批准持有TVB 26%股份的Young Lion财团将部分股份转让给新股东——华人文化传媒娱乐投资有限公司，具体金额并未披露。后者属于华人文化产业投资基金 (CMC) 名下，实际控制人为上海文化广播影视集团有限公司 (SMG) 董事长黎瑞刚。

这宗交易早在今年1月就已提交给香港通讯事务管理局，对TVB高层而言，这是一次筹备已久终获批准的收购，由此引发的舆论反弹却远超他们预期。4年前，由香港融资高手陈国强、台湾HTC董事长王雪红等组成的Young Lion财团从TVB创始人邵逸夫手里收购26%股份时，被认为是做了一桩有远见的财务投资，TVB承诺于2010年至2015年期间将大举投资63亿港元。但这回它将部分股份出售给来自内地的金融机构，却被许多人看做是香港电视业没落的标志。

香港电视业失落的迹象在多年前就已经出现。

香港九龙塘曾经见证过香港电视业的辉煌时期。在那条短短一公里的广播道上，曾聚集了TVB、佳艺电视台、亚洲电视台和两家广播电台。这里也因此被当地人称为“五台山”。在王维基成立香港电视之前，全香港也只有TVB还在投拍电视剧，由于缺乏竞争，内容质量并不稳定。

王维基曾经试图拯救香港电视业。他是香港城市电讯的创始人，这个对电视行业毫无认知的香港人在2009年香港政府决定开放免费电视牌照申请时，成为了第一位申请者。随后他还成立了香港电视，并从TVB挖来编剧和制片人，试图复兴香港电视业。但最终免费电视牌照没有通过申请，他采用流动电视和网络电视两种方式播放节目也面临重重困难。

如今，TVB的易手依然是香港电视业的一次标志性事件。4月1日，香港政府确定不再颁发免费电视牌照给亚洲电视台（下简称“亚视”），原因在于亚视经营不善。从2007年至今，这个香港历史上的第一个电视台由于无法负担制作成本，逐渐减少电视剧生产及至完全停产，收视率最低时接近于零。作为TVB半个世纪以来的主要竞争对手，亚视有可能面临倒闭的命运。

TVB的情况也并不理想。即便在香港本地控制着超过80%的收视份额，收入增速依旧十分有限。根据TVB财报，2014年相比2013年，营业额只增长2%，整体收入为57.7亿港元。与之鲜明对比的是，内地的文化产业正在进入一个高速增长的黄金时期。CMC旗下另一

66

TVB要避免重蹈亚视覆辙，最好的办法是主动出击，而不能仅仅削减成本，保守作战。

99

家公司，成立刚满5年的灿星制作，仅靠《中国好声音》一档节目，去年的广告招商金额就在10亿元以上。

“殖民地年代出于政治考虑，如果电视台数量太多，舆论肯定很难控制，当局不愿增加风险。”香港中文大学新闻传播学院教授冯应谦一度在接受采访时表示。这也使得以TVB为代表的香港电视业渐渐失去了改进动力，日益黯淡。众多无线艺人哀其不争，梁荣忠曾表示，“TVB在太平盛世时，来来去去都是饮食节目。”

“香港市场很成熟，也很小，只有700万人口，我们发展空间有限。”TVB企业传讯总监谭锡扬说。在有限的市场空间里，还有新的公司不断试图进入免费电视领域。香港免费电视牌照受政府管控，长久以来，只有TVB和亚视两家拥有牌照。

免费意味着覆盖到更多用户，广告价格也会相应增长。2013年，香港有线电视旗下的奇妙电视以及电讯盈科旗下的香港电视娱乐，这两家新电视台获政府原则上批准发放牌照。它们都以经营收费电视台起家，对免费牌照觊觎已久。按照计划，两家新的免费电视台有望于2015年年内开播。另外，还有两家实力雄厚的财团也在向政府申请免费牌照。

这些新公司都想争食香港这个拥挤市场。而在香港历史近50年的TVB，正受困于这一市场的局限。

今年3月，在香港国际影视展上，TVB宣布启动两项大动作。在去年参与投资《澳门风云2》和《冲上云霄》并取得票房成功之后，TVB决定重拾邵氏电影公司传统，将电影作为未来的核心业务。

TVB还宣布大力发展基于互联网的内容服务，让用户通过机顶盒、移动设备等收看到TVB内容。目前，TVB已经在澳洲、欧洲推出名为TVB Anywhere的互联网机顶盒，这项业务将在2016年得到大规模推广。比起海外卫星直播业务，基于互联网显然更节省运营成本。

无论电影还是互联网，它们本质上最大的优势在于可以不受电视信号限制，把内容销往更大的市场。

但同时这意味着更大的资本投入。

在扩张市场的强烈需求下，华人文化产业基金可能

是TVB最好的选择。早在2012年，TVB就已经跟华人文化产业基金及SMG合资成立翡翠东方，合资公司负责运营TVB在内地的所有业务。

TVB电视剧销往东方卫视以及优酷土豆等视频网站，都有赖于此。但这样的运作同样受到政策制约。财报显示，2014年TVB在内地总收入有所下滑，原因正是受到广电总局收紧对境外节目内容监管的影响。

TVB需要一个利益关联更紧密的合作伙伴，帮助它走好接下来的每一步，而不仅仅是把在香港拍好的连续剧版权卖到内地。

“黎瑞刚的人脉和媒体经验是我们最为看重的，不仅仅是在内地，还有海外，特别是美国好莱坞方面，我想他都能为TVB提供很多帮助。”谭锡扬表示。黎瑞刚目前只是股权投资，并不参与TVB的具体运营，但TVB显然对黎瑞刚报以极大期望。

黎瑞刚曾成功推动华人文化产业基金与梦工厂共同投资，建立位于上海的东方梦工厂。他也被认为是中国最有国际视野的媒体投资者。在发展境外业务上，TVB董事局主席陈国强已经跟黎瑞刚达成共识，后者将为TVB提供长期策略支持。陈国强同时也是邀请其入股的主要推动者。

这样的合作看起来很有想象空间，一旦看到走向内地和全球市场的希望，曾经困扰陈国强和TVB的新媒体威胁、广告市场瓶颈都可能舒缓。为了未来更倚重于电影和基于互联网的内容业务，TVB于2015年1月初出售所持有的台湾TVBS 53%的股权，以专注稳固香港和内地业务，同时向新市场发展。

TVBS于1993年开播，是台湾本土第一个卫星电视台，曾经是TVB最成功的投资。它证明TVB不仅在香港有市场，也有制作普通话内容的实力。但无论过去怎么辉煌，公司都要从饱和的市场转向高速增长的新市场。TVB要避免重蹈亚视覆辙，最好的办法是主动出击，而不能仅仅削减成本，保守作战。

来自内地的雄厚资本也在更主动地接近这些电视台，以趁低吸纳资源，掌握更多主动权。

“香港电视业现在相对走下坡路的时代，其他有心人希望借此机会进入这个领域，借用在其他领域的经验创造奇迹，也不是没有可能。”资深媒体人、香港浸会大学传理学院高级讲师张少威评论说。在他看来，TVB起码在商业上做了一个看起来正确的选择。■

(注：SMG是《第一财经周刊》主管主办单位)

联系编辑：yahanxiang@yicai.com

香港免费电视牌照觊觎者

奇妙电视



吴天海

- 预计开播日期
2015年
- 免费牌照申请原则上获批

香港电视娱乐



李泽楷

- 预计开播日期
2015年
- 免费牌照申请原则上获批

香港电视



王维基

- 开播日期
2014年
- 免费牌照申请被驳回，申诉中

永升



邱达昌

- 预计开播日期
未知
- 免费牌照第一次提交申请

数据来源：根据公开资料整理

下杂志
XIAZAZHI.COM



01

01 一位星战女粉丝装扮成绝地武士和天鹅湖的混搭形象。
02 这对行动不便的老夫妇在星战粉丝庆典现场“成为”了莱娅公主和Han Solo。
03 粉丝扮演的《星球大战：旧共和国武士》当中的Juhani和绝地武士。



02



03

Star Wars, 30多年后 还在制造疯狂

在2015年星战粉丝庆典上，一位星战粉丝对我们说，“我不知道还有什么品牌能跟它一样，粉丝如此忠诚，我想那可能是苹果公司？”

文 | CBN记者 张晶

2012年6月29日，在得知一个消息后，Pablo Hidalgo需要找到一张椅子先让自己坐下来。

他的老板Miles Perkins当天告诉他，他所在的公司——卢卡斯影业计划继续拍摄《星球大战》（以下简称“星战”）第七部、第八部和第九部。不久后这也意味着，这间私人公司成为了已经拥有皮克斯（Pixar）和漫威（Marvel）的迪士尼家族中的一员。

Pablo Hidalgo如今是卢卡斯影业的对外传播经理，但他有个更有趣的身份——“星战的百科全书”，因为他可能是整个公司里边星战知识最丰富的人，脑子里装着1.7万个角色的各种信息。在获知重启星战制作消息之前，他刚刚完成了一本巨著，《终极读者指南》（The Essential Reader's Guide），里边包含了星战的长篇故事和已出版的大多数短篇的核心内容。

“我只是对星战知识有一种特殊的记忆能力。”在离旧金山艺术宫殿剧场数步之遥的卢



04



06



05



07



08

卡斯影业能容纳300人的内部放映厅里，他对《第一财经周刊》说。

至于那个关于“未来三部曲”的新计划，意味着他首先要运用自己的知识优势，向迪士尼解释整个星战里庞杂的各类角色——也就是如今人们熟知的知识产权 (Intellectual Property)。同时，他还要向忠诚的星战粉丝们传递一些新消息——这显然振奋人心，但又情绪复杂——在2013年8月的迪士尼粉丝大会 (D23) 上，他向星战粉丝们做了长达一个小时的演说。

“Noooooo!” 这是很多星战粉丝最早获知收购的反应。曾在卢卡斯影业负责维护粉丝关系长达15年的Steve Sansweet回忆说，“人们会愤怒地抱怨，以后会不会出现什么‘Darth Goofy’这种奇怪的东西 (Darth是星战中反派角色，Goofy是米奇故事中有点愚笨的角色高飞狗)。”

其实Darth Goofy早在收购前7年就已经存

在了。人们的确很快看到了不计其数的迪士尼和星战角色的跨界产品。但接下来的两年，来自粉丝的怀疑渐渐让步给了乐观。

迪士尼的收购实际上重新激活了它。

2014年11月，星战第七部《原力觉醒》(The Force Awakens) 首部预告片出来当天，很多人暂停了手头工作，72小时内有4000万人观看了这部88秒的预告片。

更加沸腾的一刻发生在2015年4月16日。

第二部预告片出现在星战粉丝庆典大荧幕上——黑暗中静默数秒后，当哈里森·福特饰演的Han Solo说出“我们回家了”的一刻，下面的粉丝狂热地欢呼不已。它迅速成为Twitter上的热点，还出现了专门的星战emoji表情。

要想更好地理解卢卡斯所创立的这间公司和这个持续至今的品牌，最好的方式就是来到这样的现场。

这已经是第十届星战粉丝庆典，在此之前，它发生在柏林、伦敦、奥兰多等地。今>>

04 Kathleen Kennedy在接任卢卡斯成为总裁之后，找来《星际迷航》导演J.J.Abrams担任星战7的导演。

05 粉丝扮演的阿米达拉女王和绝地武士们。

06 星战庆典上的装扮最重要是与众不同，哪怕只是个警察。

07 星战7预告片中的机器人BB-8可能成为粉丝的新宠。

08 星战粉丝联盟501军团的创始人Johnson的女儿患上脑癌之后，他请人专门制作了粉色的机器人来陪伴她。

年有共计6万人聚集到位于洛杉矶东南方28英里(约合45公里)处的安纳海姆会议中心。集结在加州日光下的星战粉丝带着各种各样奇怪的口音,他们从阿拉斯加来,从爱丁堡来,从加勒比海在佛罗里达转机而来——那里可没有什么直飞的航班。会场入口的玻璃门上到处贴着“所有的票已卖光”的告示。

卢卡斯本人并没有出现在今年的庆典上。3年前,他已宣告退休。和美国导演斯蒂芬·斯皮尔伯格(Steven Spielberg)合作多年的知名制片人Kathleen Kennedy接替了他的职位,这是他在把公司移交给迪士尼之前做出的一个最重要决定。

即便随后诞生了一系列新影片,比如卢卡斯和斯皮尔伯格共同打造的印第安那·琼斯的形象,卢卡斯影业很大程度上依然是一间“星战公司”。星战全球累计票房收入如今已达59亿美元(约合367亿元人民币),迪士尼收购的关键也自然是基于星战的未来收益。

Kennedy的确为卢卡斯影业带来很多改变。“过去3年,某种程度上我重组了这间公司。”她对《第一财经周刊》说,“它已经很多年没什么电影出来,而我一辈子在做的事情就是拍电影。我做的第一件事,就是让大家意识到,接下来会有很多的电影和电视节目。”

她帮助在公司内建立起“故事”和“数字互动”部门——在此之前因为卢卡斯本人的角色,这个家族企业完全不存在这些。

“一旦你意识到接下来有很多事情要做,就需要拥有一种组织。”她还设立了ADG部门(Advanced Development Group),来维系旗下工业光魔(Industrial Light and Magic, 1975年由卢卡斯成立的一家电影特效公司)在特效领域的地位——尝试虚拟现实等各种新特效形式。工业光魔一直承担着制作特效镜头的压力,其中很多镜头都从未尝试过。

但Kennedy做的最重要的一件事,依然是连续两年出现在星战粉丝庆典之上。

没人能够否认,卢卡斯影业本质上是一间由粉丝驱动的公司。Kennedy在舞台上说,“每个卢卡斯的员工都是粉丝,迪士尼的很多人也都是粉丝。每个粉丝都有个星战故事,一代又



01



02



03

一代的这种体验非常重要,它才是星战文化。”

Pablo Hidalgo正是从粉丝转为这间公司员工的最佳代表。在2000年加入卢卡斯影业之前,Hidalgo联合创立了“星战迷联盟”。今年39岁的他,也是美国人当中典型的星战一代。

“就像那些星战粉丝会告诉你的,星战不是关于发生了什么,而是关于这个故事是如何讲述的,它有着精致的细节和结构。”Hidalgo说,“它被设定在一个令人信服的宇宙当中。你可以确信这一切是真实发生的。它是一个你希望一再重返的地方。”

这个粉丝用自己的理解诠释了星战的准则,又将这些准则传递给喜爱它的几代人。

那些声称没看过星战的人,可能在下列这些剧集中都能找到它的基因——《我为喜剧狂》(30 Rock)《生活大爆炸》《迷失》《辛普森一家》《老友记》,而一度大热的美剧How I met your mother简直是整代人痴迷星战



04



05

- 01 粉丝成为了驱动这间公司创造可能性的关键。
- 02 粉丝扮演的红色眼球的索龙元帅。
- 03 星战粉丝中也有大量小朋友，图为他们扮演的ewoks。
- 04 加州安纳海姆举行的2015星战庆典，在伦敦同步直播。
- 05 绝地武士和黑武士在粉丝当中可以成为好友。
- 06 机器人R2-D2的扮演者其实是侏儒演员Kenny Baker。图中为在星战6中扮演伊涅克人的另一侏儒演员Warwick Davis。

的最好代言。

星战庆典上充满着视觉奇观。来到这里的粉丝当然要Cosplay成自己最热衷的角色。一些装束往往要花费数月甚至一年的时间制作完成，有的甚至会花去数千美元。一些人尽可能让自己的装扮接近星战中的角色，比如从头到脚用白色盔甲覆盖的“风暴战士”，以及穿着比基尼的“莱娅公主”，另一些人发挥了更多的想象力，但依然可以从他们身上的标志性元素辨别出期待模拟的角色——比如机器人R2-D2的斗篷，或是莱娅公主的发髻头饰。

“粉丝自己制作的产品比任何事情都让我在意，” Sansweet如此评价道。他如今拥有一个全球最大的星战纪念品非营利博物馆。“这些产品展现出他们的热情、技能，以及能够让《星球大战》真正和其他过去50年的影迷文化区别开来。”

“我也喜欢《哈利·波特》，但你不会看到人们为此建造一座微缩版的霍格沃茨城堡，也不会看到很多魁地奇（巫师们骑着扫帚进行的一项运动比赛）团队。人们热爱这些电影，但不会像喜爱星战这样投入。”他又补充说道。

热爱星战的粉丝会集结为不同的联盟。其中最著名的有分别代表反派和义军的501军团和Rebel Union，以及制作机器人的联盟R2-B2 Builder Club。

如今拥有1.5人的R2-B2 Builder Club，其实是在1999年由澳大利亚人Dave Everett创立的。就像硅谷的车库文化一样，这些爱好者会在自家后院制作自己的R2-D2。上一届星战庆典遇到这群人后，Kennedy还邀请了其中的成员Lee Towersey和Oliver Steeples成为星战7当中R2-D2的制作者。

毫不夸张地说，星战粉丝庆典同样充>>



06

STAR WARS



1968.4.2
库布里克的《2001: 太空漫游》上映。其中的特效随后在星战中运用和改进。

1971.4.2

乔治·卢卡斯在加州旧金山建立了卢卡斯电影公司。

1977.5.25



《星球大战：新希望》(New Hope) 首映。



星战三部曲的第二部《星球大战：帝国反击战》(The Empire Strikes Back) 首映。



1999
第一届星战粉丝庆典大会在丹佛举行。随后这样的庆典在全球举行，如今已经是第十届。



1981.3
根据星战改编的13集广播节目在美国国家公共电台播出。



1997
星战主角们登上《时代》杂志封面。星战票房总收入超越《E.T.》，成为全美最卖座影片。

1977.7
第一册星战漫画诞生，由漫威出版。如今你仍然可以在美剧《生活大爆炸》中见到它们。



1983.5.25



星战三部曲的《星球大战：绝地归来》(Return of the Jedi) 首映。



1994
人们掀起期待星战前传的运动，卢卡斯影业雇佣了一些概念艺术家来重新设计电影。

1973.5
乔治·卢卡斯写出了一份10页的故事大纲，关于“在很久以前，在一个很遥远、遥远的星系……”发生的故事，取名叫《星球大战》。

1976.3.22
星战三部曲的第一部开拍。

1975

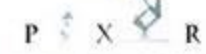


卢卡斯在加利福尼亚的范努斯市选择了一间旧仓库，成立了工业光魔 (Industrial Light and Magic)。



1984.1
卢卡斯捐赠一个R2给史密斯博物馆。

1986.2.3



乔布斯购买了卢卡斯影业的计算机图形部门，并将它改名为Pixar。

满着一种“现实扭曲力场”。

Chris Taylor如今是新闻网站Mashable驻旧金山站的站长，写过大量星战的文章，“我不知道还有什么品牌能跟它一样，粉丝如此忠诚，我想那可能是苹果公司？”

大量忠诚的粉丝将热情投注到无尽的衍生品上。在没有新星战电影出现的那些年，卢卡斯影业依然有1/4的收入来自授权生产的玩具。Taylor发现，对剧情的理解和授权商品之间，其实联系非常密切。比如，担任反派的

角色Darth Vader比正义的化身天行者的玩具卖得更好，反派联盟501军团比起义军联盟，也更有影响力。

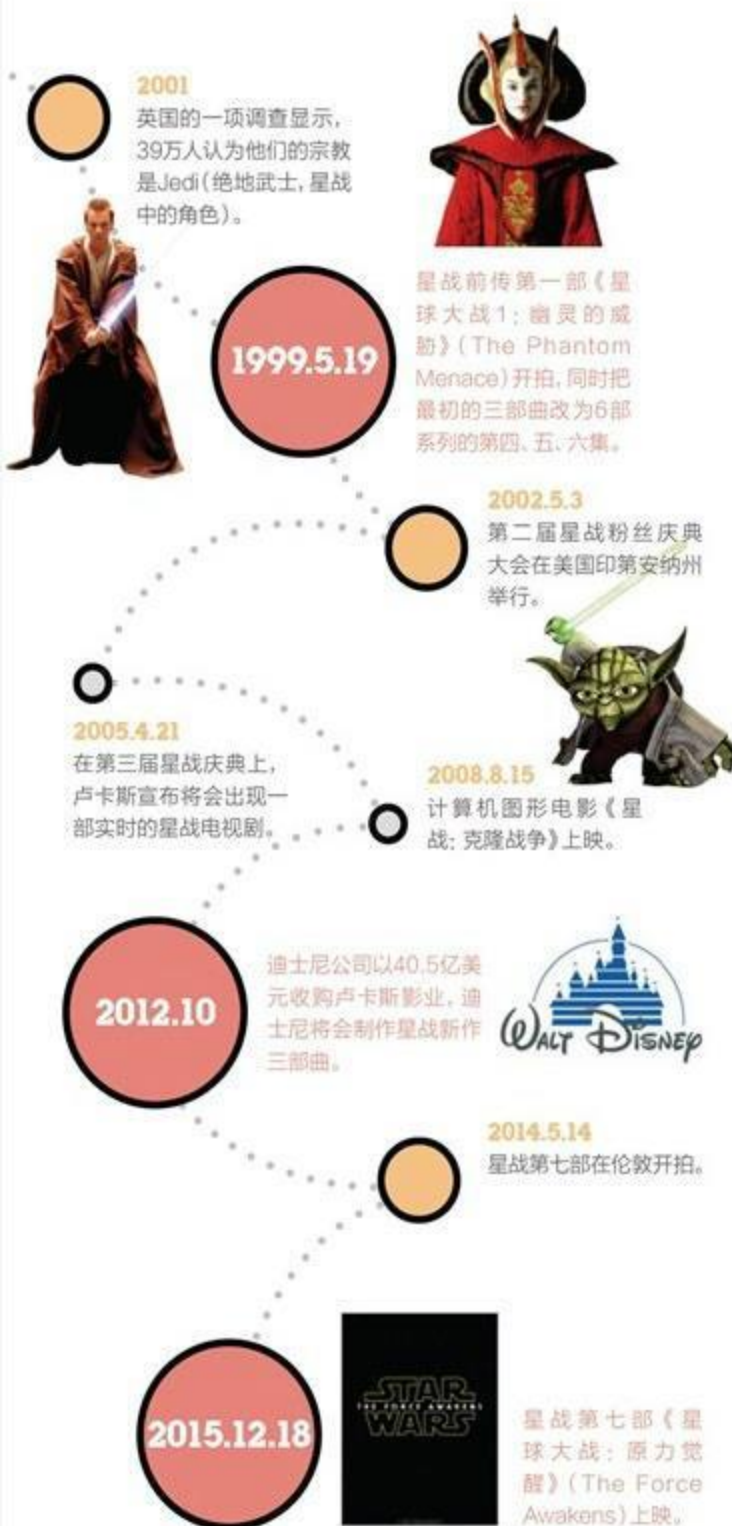
为什么大家会更喜欢坏人呢？“很大一部分原因在于善、恶两大类角色的对决，”Taylor从孩之宝副总裁Derryl Depriest那里得到了答案，“反叛者永远要和势不可挡的力量战斗，因此你生产坏人的数量要超过好人。”

风暴战士 (Stormtrooper) 仅仅是孩之宝销量最好的反派角色第二名。年复一年，卖

得最好的依然是反派主角Darth Vader。随着技术演进，孩之宝可以做出越来越好的Darth Vader。从1995年至今，这间公司生产出将近60个版本的Darth Vader。

但那些忠诚的粉丝对于精准的追求是无止境的——这正是这些玩具公司源源不断的利润来源。孩之宝的设计团队会提出这样的新要求，“莱娅公主的眼睛应该更性感一点，整体上应该更娇小一点，胸也要小一点。”

一部成功的电影和疯狂的产品销售之间



其实并没有必然联系。E.T.在票房上曾获得巨大成功, 但玩具生产过量, 只能在商店的架子上蒙灰。美国的电脑游戏厂商雅达利当时生产了太多的E.T.游戏, 最终只能在新墨西哥的沙漠里把它们都埋葬。

星战是个非常成功的反例。“它的角色设定复杂而不寻常, 制服明亮而醒目, 光剑也令人着迷。” Taylor说。电影上映之后的1978年, 这间公司就卖出了4200万件产品。到了1985年, 地球上不同制造商生产的星战人物

《星球大战》票房收入

单位: 亿美元



《星球大战》综合收入

单位: 亿美元



数据来源: 根据公开信息整理

比美国公民的数量还多。不同于正在艰难挣扎的芭比, 星战的授权商品一直增长强劲, 过去9年中有8年排男孩玩具第一名。

卢卡斯本人在事后承认, R2-D2是他在撰写故事的时候, 就觉得可以作为授权商品出售的, 但如今授权商品远远超出了这个范围。考虑到他在一个文具和玩具店内长大, 拥有这种直觉也不足为奇。

如此广泛的授权, 可以看出卢卡斯对此态度宽松, 但实际上他一直在进行一些必要的控制——星战的授权商品中从来没有药品或酒类。如果不是1991年对此温和了一些, 儿童服用的维生素上也不会有星战图案。

2015年2月的纽约玩具展会上, 孩之宝、乐高和许多独立的玩具制造商都摆出了星战7的海报, 它们还拥有一个共同点——展台上是空的。

这些神秘展台只是用来传递一些信息。因为粉丝膨胀的热情, 星战电影制作中一直面临着—项挑战——保密性。这和苹果公司

非常类似。在娜塔莉·波特曼参演的星战前传第一部中, 演员就只会拿到自己要演的那部分内容, 拍摄结束后要归还, 每个人都要签署保密协议。Chris Taylor说, “收购之后, 卢卡斯影业的保密程度比起以前要严格得多。任何一点关于电影的内容、拍摄细节甚至地点, 都不能被工作人员泄露出去。”

即便过去了这么多年, 人们依然会惊讶于星球大战这一系列电影所产生的能量——它的诞生事实上有着特定的历史情境。帝国的反派意指越南的美军, 伊涅克族象征着越共, 帝王则是时任美国总统尼克松。即便当初这些意义已经不那么重要, 但它依然无处不在。Chris Taylor去上瑜伽课, 指导老师会说, “像Darth Vader一样呼吸。”星战成为了美国人日常讨论中最爱借用的剧透内容。

“人们在观看《星际穿越》的时候往往要为很多细节争辩, 但《星球大战》不会给人这种感觉, 它非常幽默, 而且会给人一种感觉——别去管那些太空和宇宙的知识, 就开心地看个电影吧。” Chris Taylor说。

星战显然已经成为一个全球性现象。

“怎么才能令星战7让每个粉丝都满意呢?” 这是一个来自Twitter上的星战粉丝的问题。“We just will.(我们就是能做到。)”星战第七部导演J. J. Abrams在庆典上如此回答。

这并不容易。对于“未来三部曲”而言, 挑战不仅仅在于粉丝的期待, 而是如何向当初没有被之前几部星战影响的国家进行传播。即便卢卡斯已经并不参与接下来的星战电影, 但Abrams或许应该听听他在2013年采访中说过的话, “不管你怎么做, 你总会遇上些麻烦。你能做的最好办法就是向前, 呈现一个最好的故事。”

曾执导过《星际迷航》和《迷失》等作品的导演J. J. Abrams的丰富经验, Kennedy在商业上的精明, Hidalgo的丰富知识, 都在塑造着星战这个品牌未来的可能性。卢卡斯也一直相信, “《星球大战》在我死后仍将具有生命力。”

大概没有人会质疑这一点。■

联系编辑: yahanxiang@yicai.com

01

与芭比聊天

会说话和倾听的Wi-Fi芭比是否会侵犯人的隐私? 社会尚未准备好让儿童与智能设备建立情感联系。

文 | Natasha Singer

译 | 李筱媛

自从Siri诞生并成为iPhone的常规功能后,相当多的孩子——别吃惊,还有相当一部分父母——开始热衷于连续好几个小时跟这个虚拟语音助手聊天,好奇地挖掘着“她”人类的背景故事。

“Siri,你住在哪里?”“Siri,你有男朋友吗?”“Siri,你多大了?”

毕竟,Siri已经智能化到允许成年人通过语音指令来寻找餐厅位置、更换电视频道,甚至进行导航的地步,那么孩子们指望电子设备理解其谈话并期待回应,似乎也在情理之中。

“如今,一个10岁的孩子会想当然地相信,人类能够跟电子设备聊天。”ToyTalk公司CEO奥伦·雅各布(Oren Jacob)说。该公司总部位于旧金山,专门为儿童创造虚拟聊天角色。“但高中生就不会这么想。”

成立于2011年的ToyTalk已经开发出许多广受欢迎的动画聊天应用——其中包括Winston Show和SpeakaZoo。这些应用使儿童能够与一系列动物园的虚拟角色进行思维复杂的谈话。如今,该公司已不满足于原先只限于屏幕的二维动画,它研发出相关技术,想要设计出能让儿童拿在手上的实体聊天玩具。

今年秋天,美泰公司(Mattel)计划推出“Hello Barbie”系列的Wi-Fi版芭比娃娃,它将用ToyTalk研发的系统来分析儿童语言,并作出相应的回复。

“这一芭比角色十分强大,她拥有数不尽的背景故



事,”雅各布这样形容这款芭比,“我们希望她在登场之后能跟你聊上好几个小时。”

基于“物联网”的进一步发展——在联网温控器、浴室秤、咖啡机和种种诸如此类的产品之后,“联网玩具”的出现已是大势所趋。所有这些联网的小玩意儿都能收集并远程传送使用者的详细数据,以供开发者进行云分析。同理,“联网玩具”也因此具有个性化服务的诱人前景,但不免有泄露用户隐私的风险。

“Wi-Fi芭比会不会发展成一种可怕的玩具——她默默记录你所有的家庭隐私,而你却毫不知情?”美国民权自由联盟北加州分会(American Civil Liberties Union of Northern California)技术与公民自由部主任尼科尔·奥泽(Nicole Ozer)产生了这样的疑问。“它会记录些什么?数据会被存储多久?又会泄露给谁?”

这些具有记忆与聊天功能的联网玩具会进一步激化关于物联网的争议,毕竟它们可能对儿童的想象力、学习能力和社交能力产生巨大影响。

就在最近,乔治城大学(Georgetown University)的研究者通过试验对两组幼儿进行了比较。一组幼儿和已被编程的毛绒玩具玩耍,玩具们能够说出孩子们的名字,甚至能说出自己和孩子们都喜欢食物和歌曲;另一组孩子玩的毛绒玩具只会称呼孩子们为“小伙伴”,并且和孩子们的爱好也不一样。当同样的玩具在屏幕上出现数学题时——比如按大小顺序排列纸杯,第

>> ToyTalk的两位联合创始人马丁·雷迪和奥伦·雅各布。

杂志
XIAZAZHI.COM



天使投资出新招

让天使投资人为自己工作，并把人脉资源运用到自己投资的另一些公司中去。与时间和经验相比，钱反而是廉价的。

文 | Quentin Hardy

译 | 金丹

约书亚·里夫斯 (Joshua Reeves) 跟很多技术公司的企业家一样，认为自己的公司可以改变世界。的确，考虑到公司的募资方式，以及其所做的产品，他的公司可能做得到。

里夫斯的公司ZenPayroll利用技术公司总裁的人脉关系网，募集到了数百万美元。

他的关系网包括56个这样的“天使”投资人，他们几乎所有人都忙于自己的企业。而“56”这个数字也超过ZenPayroll公司员工数量的一半。

这家2012年年底创立的公司，目前有95个员工，其投资者中有一些曾经参与了Dropbox、印象笔记 (Evernote)、Instagram、Yelp、雅虎、Twitter等公司的建立和运营。其中很多公司价值上千万乃至十亿美元。

里夫斯从每个天使投资者那里得到2.5万至20万美元不等的资金，他所瞄准的不仅是他们的钱。每个月他都会给投资人发去请求，让他们帮自己工作，内容包括销售合同、如何营造企业文化或是关于新型软件的想法。而这家公司的业务是提供在线软件，帮助中小型企业处理它们的工资单。

“他们给我们公司投资，也为我们工作。”30岁的里夫斯说。他把自己的天使投资人分成营销和技术等若干个领域，“他们是工作中的企业家，喜欢把自己看做公司的创立者以及问题的解决者。

从传统意义上讲，天使投资者只是那些从一开>>

一组幼儿的表现更佳。

乔治城大学儿童数字媒体中心主任、该研究主要负责人桑德拉·卡尔弗特 (Sandra Calvert) 说，能够实时与儿童互动的玩具可能对他们有更大影响。

“这可能是促进儿童学习的最前沿做法。”卡尔弗特说。她还认为，该玩具的影响力将在很大程度上取决于其对话能力的深度与广度。

几年前，当7岁的女儿托比 (Toby) 询问能否通过 Skype 和自己的玩具动物聊天时，雅各布萌生了为儿童研发智能聊天玩具的念头。此前他曾在皮克斯动画工作室担任过首席技术官，在与皮克斯前同事马丁·雷迪 (Martin Reddy) 谈论了实现这一想法的可能性后，他们决定成立ToyTalk公司。“我们能不能创造一个能对谈话作出回应的角色呢？假如能够做到的话，它又该长什么样呢？”雅各布说。

为了开发一种既能了解孩子意见，还能与之深入交流的系统，公司建立了独有的口语分析平台——专为儿童嗓音音调、节奏和词汇定制。该公司还花了几个月时间，针对不同儿童群体研究笑话、儿歌、童谣和问题，以此开发具有各自完整故事背景的玩具角色。同时，ToyTalk还开发了隐私处理程序，可以让父母对儿童的个人信息进行控制。

然而，当这项最初为移动设备而设计的技术被应用在芭比娃娃身上后，外界产生了争议。

几个星期前，无商业化童年运动 (Campaign for a Commercial-Free Childhood) 要求美泰公司停止生产会聊天的芭比娃娃。该组织表示，该玩具的录音功能无异于“窃听”，儿童最私密的情感体验将遭到利用。

美泰公司则在一份声明中表示，该公司始终“承诺安全性”，Hello Barbie则包含了“多项能保障用户数据安全的技术，未授权用户绝无访问的可能”。

“每个参与人员非常清楚玩具内容需要多么精心谨慎的制作。”美泰公司消费者意见组负责人迈克尔·肖尔 (Michael Shore) 说。

ToyTalk的确产生了许多影响。Hello Barbie不仅没有泄露儿童隐私，还引发了交互式玩具的新时代，孩子们通过与玩具交流，提高了自己的语言能力。

当然，社会尚未准备好让所有儿童与智能设备建立虚拟的情感联系，哪怕这些玩具只是在模拟他们的父母。■

始就相信某个人能实现梦想的一群人。有时他们是企业家的导师、亲戚或是朋友的朋友，在投资以后便离开企业，只是定期听所投资的公司汇报。但现在里夫斯找到一种方法，可以挖掘他们自身的天赋。

Yelp的合伙人杰瑞米·斯托普尔曼(Jeremy Stoppelman)表示，里夫斯跟他谈论最多的通常是如何营造强势的公司文化。他说，把里夫斯的公司介绍给他的是Box公司的联合创始人艾伦·列维(Aaron Levie)。而在里夫斯那里，Box则有其他的用途。

埃拉德·吉尔(Elad Gil)曾经把自己的Mixer Labs卖给Twitter，如今他正忙于一家生物技术创新公司，里夫斯给他提过诸如手机应用技术和商业运作等方面的问题。

吉尔说：“我们是天使投资人，能提供第一手的经验，我们在如何获得用户、使用移动设备等方面给出建议，也学到一些新东西。短期资本经营者是做不到这些的，而天使投资者的服务更加多样。”

他补充道：“ZenPayroll正在解决的问题恰好是我成立第一家公司时遇到过的问题，我真希望那时候有这么一家公司。”

就像汤姆·索亚让其他男孩儿帮他粉刷栅栏一样，“里夫斯们”可能在开辟一条创办公司的路：吸取各个行业的经验，激起前辈的兴趣，持续性地拓展相关投资人的网络。

里夫斯可以得到不少人际资源，这充分说明了技术的价值。与时间和经验相比，钱反而是廉价的。

由于人们拥有财富的时间越来越早，免费开源软件和廉价云计算资源等整合工具降低了创业公司的成本，天使投资者已经成为硅谷运转越来越重要的一部分。

AngelList的宗旨是为创业公司和早期投资人牵线搭桥，根据这家公司的说法，其已经从2673个投资人那里募到1.04亿美元来帮助243家创业公司。

人们可以自行投资，或跟随各种各样参与到投资行为中的技术高管的脚步。里夫斯是AngelList一位有特色的投资人，他为Clever(开发在线教育软件的创业公司)和Patreon(与Kickstarter类似，是支持艺术家的服务机构)等提供资金(根据他本人的说法，投资还包括付出的时间)。

里夫斯把他从天使投资者那里得到的待遇用到他所支持的公司那里。他说：“融资应当跟雇佣员工一样，都是把资源招到你的公司里面来。”

多亏了最近20年里两次长时间的技术爆炸，现在



>> 位于旧金山的ZenPayroll公司的员工在休息室里进餐。

有好多年年轻的CEO拥有了巨大的财富。很多人投资的都是他们比较熟悉的领域，数百万美元的投资都投入人力资源和技术网络之中。

一些较为资深的投资者认为，帮助里夫斯这样的企业家是一种回馈社会的方式——利用多年创业或经商的经验帮助创业公司。

“我现在37岁，在办公室里都算‘老人’了，”斯托普尔曼说，“利用自己的知识，为别人的成功铺路，看着自己的建议付诸实施，不失为一种乐趣。很多创业公司没有充分利用他们的导师。”

ZenPayroll的很多天使投资者都基于类似的云计算技术、移动设备和开源软件创办了公司，他们认为自己是新运动中的一部分。

在他们看来，这些技术正在改变整个社会，因此想尽可能成为其中的一部分。

为在线订阅服务编写软件的Zuora的联合创始人兼CEO左轩霆(Tien Tzuo)表示：“这是一次跨越性的运动。在15年至20年前，运动关注的是资金和极客的身份，而现在，我感觉是大家一起在改变世界。”

里夫斯表示：“企业家们彼此帮扶，这一直以来都是硅谷成功的秘诀。我在寻找那些肩负使命感的企业家，他们会以解决存在的问题为乐趣。”

CBN 商业评论

商业就是这样

主编 | 高宇雷 编辑 | 刘心力

《权力的游戏》为什么不怕盗版? / 商业就是这样 / P102

谁在挑战Uber模式 / 在硅谷 / P103

年轻小众的生存法则 / 对话 / P104

当消费者不再忠于品牌 / 对话 / P106

手游业的好日子逝去之后 / 对话 / P108

公众号, 好用吗? / 报告 / P110

投资不是一切 / 酷生意 / P112

下杂志
XIAZAZHI.COM

《权力的游戏》为什么不怕盗版？

《权力的游戏》不断创下被盗版纪录，但HBO却将被盗版情况作为观众参与度的一个衡量指标。

文 | 董晓常

作为一个热门美剧《权力的游戏》的忠实粉丝，我最近几周一直处在一种恼火的选择中：到底应不应该一下子看完泄露出来的《权力的游戏》第5季的前4集。

当然，更应该恼火的是《权力的游戏》的出品方HBO——第5季一共只有10集，而这次一下子就在开播的前一天泄露了整整4集。在不到一天的时间内，这部万众瞩目的美剧已经被非法下载超过100万次。此前，《权力的游戏》第4季的首播观众人数是684万。

作为回应，HBO已经开始给那些下载的用户发送警告信，并且要求运营商（AT&T、Verizon等）联络这些用户，并采取销户处罚等措施。此外，HBO也要求Twitter对那些使用Periscope软件在Twitter上转播《权力的游戏》的人处以关闭账户的惩罚。

不过，HBO整体上还是对盗版持正面的态度。去年，HBO在第4季首播之后宣布创下了被非法下载的世界纪录，HBO母公司时代华纳CEO Jeff Bewkes当时就将被盗版情况作为观众参与度的一个衡量指标，认为“这比艾美奖都宝贵”。

盗版没有太多影响到HBO。据Nielsen统计，有800万用户观看了第5季的第1集，比第4季的首集增长了17%。那么，盗版为什么没有影响到《权力的游戏》呢？

产品体验 如果你是真的喜欢这部剧，你肯定能体会到高清版本和盗版版本之间观看体验的巨大差距。绝大多数的忠实观众不仅仅是享受《权力的游戏》的剧情，其电影般的画面感同样是重要的体验。年初，HBO在IMAX影院重播第4季最后两集，首周末的总票房约为200万美元。只要拥有非凡的产品体验，忠实用户就不会去买一个次等的替代品。

商业模式 作为一个有线电视频道，HBO的商业模式是付费订阅，而不是依靠广告。这种商业模式为HBO提供

了相当高的稳定性，现有的订户绝对不会因为这4集的流出就退订HBO的服务。虽然Netflix吸引了越来越多的用户，但ClearVoice Research的数据显示，弃用有线电视的用户仅为2%。在未来两年，这个数字预计只会攀升至5%。虽然《权力的游戏》盗版下载规模屡创纪录，但HBO的收入并没有受到影响。

真正的用户 那些挖空心思找到盗版下载的人真是HBO需要的用户么？即使HBO对盗版的打击再卖力，绝大部分看盗版的人还是会看盗版。对于HBO的商业模式来说，将被盗版视为强有力的推广会是个合理的逻辑，这将为HBO培养更多真正的用户。Jeff Bewkes也认为，“根据我们的经验，盗版能为HBO带来更大的市场渗透率，更多的付费订阅量。”实际上目前有7000万个美国家庭订阅有线电视套餐，但没有订阅HBO。

自从Netflix的线上服务大受欢迎以来，越来越多的人开始认为HBO这样的有线电视频道需要进行及时的互联网转型，否则就会被无情地淘汰。Netflix和HBO也的确相互视为主要的竞争对手。

Netflix这样的公司通常都以互联网带来的渠道优势冲击传统公司——包括方便地到达数以亿计的用户和更低的价格。但有线电视的幸运之处就是其本身同样拥有巨大的渠道规模，有线电视同样可以方便地直达数亿用户。

这也使得在影视剧制作领域里，最核心的竞争力依然是顶级影视剧的制作能力，这种能力和互联网公司的技术和规模优势没有直接的相关性。

与Netflix相比，HBO有着明显的内容制作优势。除了《权力的游戏》，还有诸如《真爱如血》和《黑道家族》这样的经典之作，而Netflix只有《纸牌屋》算得上佳作。这意味着HBO可以凭借自己超强的内容制作能力维持目前的商业模式，而不用担心Netflix的冲击。

但《权力的游戏》只能给HBO提供短期的安全性，HBO在移动产品和多屏体验上有明显的弱点。如果不能及时补齐这些弱点，随着Netflix制作能力的提升，HBO最终还是陷入困境。这也是HBO近期推出了HBO Now的原因所在。所以说即使拥有全球最好的产品，你还需要一个好的商业模式。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



谁在挑战Uber模式

在一次极不愉快的Uber乘坐过程中,有那么一刻,我发现我和Uber司机还是有一点点共同语言的。

文 | 徐涛

当时我实在无法忍受这辆车内糟糕的气息,它让我想起北京冬天跑了一宿夜车的出租车,混杂着汽油、烟味、体味以及没有清理的空调味。我一边遏止恶心想吐的感觉,一边想为什么Uber不能对司机和车辆做更多管理,而且,我以前乘坐的Uber可不是这样呀。

而那位爱唠嗑的司机也埋怨Uber没将他们视为“自己人”——他援引正在旧金山举行的一场诉讼,原告说Uber没把司机作为自己的员工来对待是错的,应该将这些司机都纳为雇员(Employee)而不只是合同工(Contractor),并为他们提供从健康保险到税收各方面的福利。

所以,那一刻,我们都觉得Uber也许将这些司机都雇为自己的员工会更好一些:我作为顾客认为的乘车体验也许会更好;而那个不讲卫生的司机则希望这份工作能更稳定也有更多福利。

这个想法让我自己吃了一惊。

在这之前,我也关注Uber面临的各种诉讼和非议,但我多少会更倾向于Uber。

Uber的创新模式让更多劳动力进入这个市场,巧妙提供了又快成本又低的打车解决方案。如果让Uber将这些劳动力都纳为自己的雇员,那弹性解决供需的妙处将不复存在。而这种妙处,还启发了现在硅谷无数“Uber for X”的创业公司呢。

况且,这可能还会让更多Uber司机失去赚点零花钱的机会。尤其是在硅谷这个地方,智能化的机器越来越多地在代替人工,所以这类脏脏司机群体是不是能得到更好的工作,我还挺悲观的。

当我重新查看Uber正在面临的诉讼时,提起诉讼的律师Shannon Liss Riordan给出了另外一个视角。

她觉得Uber虽然技术上有创新,但这个公司和司机之间的关系却并无新意。她说联邦快递也曾用类似

的方式来节约运输成本——将有着自己汽车的司机签约为合同工,并让他们刷上联邦快递的商标,穿上统一的制服。这些司机需要自己支付保险、邮费以及其他开销,却要严格按照联邦快递的要求来工作。

在2005年的一场诉讼中,联邦快递声称自己做的不是运输的生意,而是一个复杂精密的信息系统和分发网络,那些司机事实上是使用他们网络的客户。

这听起来是不是和Uber的说法还挺像的:Uber只是一个平台,实时提供司机和乘客的信息,并将之匹配。和联邦快递的司机所受的约束类似,Uber的司机也需要遵守很多规则,例如没有选择乘客的自由,也没有拒绝去某个区的权利。

在联邦快递诉讼案中,马萨诸塞州立法庭判联邦快递败诉。而提起诉讼并赢得胜利的正是Riordan。此后,这名强硬的律师经手了无数类似案例,并常常获得胜利。

一些苗头已经显示Uber所面临的情况未必比联邦快递乐观。按照Matter杂志的报道,在庭审过程中,法官不耐烦地打断了Uber律师的陈述;而且Uber在诉讼期间,已经换了一次律师,这可以视为他们认为原有律师团队会让他们输掉官司。

更重要的一点在于,这样的诉讼让Uber商业模式中进退维谷的一面体现出来:如果要给乘客更好的体验,势必增加对司机的控制,甚至是招募为自己的雇员;但这会增加公司的成本,也会让管理变得复杂。

当然,如果Uber败诉,受到影响的不光是Uber,还有所有和Uber模式类似的公司,例如Lyft和Instacart。

在受到诉讼影响之前,硅谷另外一些打车创业公司已开始将司机纳为自己的雇员。同样处在按需经济(On-demand Economy)风口中的公司Munchery和Spoonrocket,为了让用户能在订餐后20分钟之内就拿到餐点,已经招募了自己的车队。

而且一个正在硅谷地区发生的趋势是,当这类公司越来越多,对快递司机需求越来越大时,很多公司要保证司机忠诚度,并且保证他们的服务质量,最好的方式还是让他们成为自己的员工。

无论如何,Uber这家看起来分分钟要IPO的公司,遇到的麻烦会不小。■

徐涛是本刊助理总编辑,驻硅谷,关注TMT以及商业与文化的交汇点。
联系她请发 Email: xutao@yicai.com



下杂志
XIAZAZHI.COM

年轻小众的生存法则

在奢侈品行业，历史不悠久、没有金主支撑的品牌也未必就没有出路。

C=CBNweekly

R=Xavier de Royere

奢侈品行业有两条普适的游戏规则。一是品牌总以历史悠久为宣传点，似乎品牌越老，消费者信任从而选择它们的可能性越大；二是像LVMH、Gucci这样的大财主几乎要把有点来头的奢侈品品牌都收在它们麾下，然后花钱包装它们，雇身怀绝技的职业经理人专职管理，再让它们在全球噼里啪啦地开店。当一个品牌没有足够写本书的历史，又没有金主在背后力挺的时候，还能在奢侈品界玩下去么？2010年时，Xavier de Royere投资了高端男鞋品牌Corthay并成为了它的总裁，这个品牌只有25岁（成立于1990年），在全球也只有8家店，不过Xavier de Royere并不认为奢侈品品牌年轻、规模小是件糟糕的事。

C：你之前接受采访说过，行业生态需要小公司，小公司也可以从规模小中获益，为什么有这样的观点？

R：如果消费者某天去购物中心，发现这里都是LV、Gucci、Prada、Cartier，会觉得没什么差异性可言。购物中心当然需要像LV、Gucci这样的大品牌，但是消费者也需要看到一些新的、能让他们兴奋的东西。购物中心的拥有者也不想所有合作的都是大品牌，因为它们总是很强硬，要去争取很多东西。有小品牌对于媒体来说也是一件好事，可以看到不同的故事、角度和观点。而且小公司能很快地转变方向，去做一些有创造力、有野心、勇敢而无法预测的事情，但这对于大公司来说就比较难，从某种意义上来说就是小而美吧。

C：年轻的小众品牌怎么提高自己的市场认知度？

R：互联网很重要，它的确能够让小品牌也发出声音，同时只需要一两个人去管理社交网络，但以前我们可能会在广告上投入数百万美元。另外一个很重要的点是跟顾客交流。一个顾客到门店里来，我们认出了他，就

会说：“哦，你两周前来过，你的妻子上次好像弄伤了自己，现在好点了吗？你的女儿怎样了？她很可爱哦。”之类的话。记住顾客是喜欢汽车、狩猎，还是美酒，这些能让我们变得不同。另外，门店也很重要，它是最重要的市场宣传手段。在这个行业，门店能够代表你到底是谁。我们花在门店的租金可以算在市场费用里，人们买东西路过门店，觉得它有点什么不一样就走进去看看，这就是市场营销。互联网很重要，实体门店里面的一砖一瓦对业绩也很有帮助，所以两方面都要把握好。

C：你很欣赏Tom Ford，他也建立了自己同名的很年轻的品牌。当谈到怎么去发展一个年轻品牌时，他的事迹有什么可以借鉴的？

R：他在他认为是对的事情上不会妥协，这需要很多自信。会有很多人告诉你，这个灰色不好还有更好的灰色，你用粉色会比用黄色好，为什么你要把这个弄成蓝色。你需要听他们的意见，同时也需要有一个方向和指导，这个方向是不会因为别人给你提出意见就摇摆的。比如几年前大家会告诉你，在中国的二线城市开店挺好，品牌在中国开到30家店最好，但现在可能会告诉你，在中国开15家店就够了。你该怎么办？一路这么听意见走下去吗？这样你的策略很容易摇摆不定。成功的人应该很自信，知道自己下一步往哪个方向走、应该怎么做。选择一个策略，然后去执行它，一步一步把它做扎实。

C：现在大品牌频频收购上游供应商，比如皮革生产商，导致其他品牌可能没处采买原料。对于这一点，小品牌该如何应对？

R：的确如此。首先绝对不要降低品牌的品质，这样会流失顾客、杀掉你的品牌。剩下的唯一选择就是更加努力地工作，也变得更聪明，去找到其他好的皮革供应商，尽自己所能去认识人。亲自去跟他们交谈，即使他们告诉你，我们不和你们这种小规模的品牌做生意，你可以跟他说，让我们能够简单地见一面聊一聊吗？我来拜访拜访你。见面后你就告诉他，你们可以成为什么样的合作伙伴，也许你们现在就可以开始合作。小品牌需要自己去找到解决的方法。（采访：黄瀚玉）

Xavier de Royere是Corthay的总裁。Corthay是法国高端定制男鞋品牌，于1990年创建于巴黎，专攻手工制鞋。



图 | 李英武



01



02

01 樱花卫厨全产品。

02 樱花卫厨(中国)股份有限公司 昆山总部。

樱花卫厨 真正用心创新的卫厨品牌

樱花品牌1978年诞生于中国台湾,1994年进入中国内地市场,在江苏昆山成立樱花卫厨(中国)股份有限公司,生产并销售的油烟机、热水器、燃气灶、消毒柜等产品受到广大消费者的厚爱。作为一个专业卫厨品牌,樱花已在全国设立了60多家分公司,密植1000多家专业服务中心。同时,樱花更以维护消费者权益为己任,1978年开始的樱花吸油烟机“永久免费送油网”服务和1986年开始的樱花热水器“永久免费安全检查”服务,书写了人类商业史上的传奇篇章。在日新月异的卫厨领域,樱花着力于开发更贴近消费者需求的产品,塑造“更懂生活需求的专业卫厨品牌”,经过20多年来探索,不仅在新技术和新理念中专注研究贴近生活中消费者需求的产品和服务,更在乎消费者最终的利益,用心将每一个家的灵感变为现实,用实际行动实现着对消费者的承诺。

伪劣傍樱花产品 生剖其利益背后

如今的假冒伪劣产品也在与时俱进,穿上“高档”的外衣,占据电商这一“时尚”平台,用一种更隐蔽的方式干扰着消费者的消费生活。从阿里巴巴处获悉,今年1月初,该公司联

合权威检测机构开展了一次针对家用电器行业的专项抽检,并锁定一批有质量问题的商家和商品,其中投诉率极高的“某伪劣傍樱花”品牌成为调查人员的重点关注对象。数据显示,该品牌旗下燃气热水器抽检批次全部不合格,电热水器、油烟机、消毒柜等其他产品的不合格率则高达76.66%。产品不合格,意味着漏电、触电、火灾等恶性后果发生率高,极易引发安全事故。

怀有不良企图的企业,制造这样劣质的产品让其流向市场,危害消费者的权益甚至生命。有鉴于此,本着对消费者高度负责的态度,樱花卫厨对“某伪劣傍樱花”这类廉价不合格产品其进行一一剖析。首先,产品没有专业检测认证,势必对市场造成不良影响。其次,伪劣傍樱花产品所用的材料,大都为回收的旧材料,这些旧材料往往都是不合格要抛弃的,这样的零部件生产出来的也必将是不合格的重置品。第三,无资质小工厂生产的产品存在安全隐患。从近期的报道不难看出,“某伪劣傍樱花”商标持有人与厂家并非同一家,层层转授权给广东中山等地不同的生产厂商,这些企业大多为微小型工厂,生产出来的产品自然安全堪忧。

强力打击假冒伪劣傍樱花产品 坚持做负责任的品牌

作为深受广大消费者信赖的品牌,樱花卫厨一直以来未改初心,全心全意维护消费者权益,用实际行动来实现对消费者的承诺,始终坚持做负责任的品牌。面对市场上不断出现的山寨产品,樱花卫厨近年来不遗余力净化市场,自2007年起,樱花卫厨坚持采用法律途径对仿冒品牌进行维权诉讼,至今已有多家均被法院判决认定侵犯樱花卫厨注册商标“樱花”“SAKURA”的专用权。不仅是法律途径,樱花卫厨还将加大与阿里巴巴合作,加大打击假冒伪劣产品的资源投入,从广告文宣、产品宣导、售后服务、终端销售等各方面加大市场曝光度,优化销售环境,最大化保障消费者权益,只有这样,才能更好地带动消费者的积极性,激发消费行为。当然,消费者在购买商品应仔细鉴别产品商标、产地及认证等标识,谨防买到假冒产品,当自己的权益受到损害的时候,要保留相关证据,第一时间向有关部门投诉。■

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

当消费者不再忠于品牌

品牌要更注重和消费者的情感互动,好的营销人员要既懂创意又懂技术。

C=CBNweekly

P=Lars Birkholm Petersen

近年来对市场营销行业影响最大的可能是智能设备的普及,人们的注意力突然被无数的移动端分散。根据调研机构eMarketer的报告,全球的移动广告总额将在2016年达到1000亿美元,是2013年总量的4倍。互联网特别是移动互联网的迭代更加迅速,营销人员在这种转型中更难去验证什么是成功的营销。在客户体验管理软件Sitecore的全球业务优化服务总监Lars Birkholm Petersen看来,消费者对品牌的期待已经发生很大变化,人们现在接触到更多信息,品牌需要在当下的每个情境都让消费者感受到关联性,才能绑住他们的心。

C: 移动消费终端的出现,让我们能够接触的信息和新渠道也越来越多。从品牌营销的角度来说,是不是越来越难以打动消费者的心?

P: 没错,在这样的情况下要赢得消费者的心会变得更加困难,所以信息相关性需要更高。现在除非企业能让消费者觉得品牌很有价值,一想到要买一个新产品,该品牌能马上出现在他的脑海中,否则消费者不会像以前那么忠于某一个品牌。如果消费者觉得品牌根本不在乎他,而只是希望能够尽可能地推销自己的产品,和他们之间没有情感上的纽带,那么他们也不会那么忠于品牌。如果品牌仅仅是不停地向消费者推送营销信息,他们不一定会埋单。所以品牌要考虑到整个情境,比如在哪个时间点,这个消费者到底有什么样的需求,企业是不是可以很好地根据客户的需求作出及时的响应。这样做,消费者会觉得企业提供的信息和他紧密相连的,他就会有所响应,并和企业建立起非常紧密的联系。

C: 对于品牌来说,它们应该把大部分的预算放在能够产生收益的传统渠道上,还是尝试新的渠道?

P: 渠道的变化会要求公司变得更加灵活。我们过去几

年看到了很多颠覆式的新技术涌现,也产生很多新的渠道,但这并不是说企业在品牌方面所有的费用都不投放到曾经被证明是有效的渠道上,而马上全部转到新的渠道上。面对新渠道,企业需要拨出一部分费用进行一些尝试。当然,当企业将费用投在这种颠覆式的渠道或终端上,有可能面对失败的投资结果,但是也有可能成功,对企业来说,关键还是要更加灵活。对手机移动终端或社交媒体,要看它们整体对于营销活动的反应,有了这个反应之后,我们可以去作一个归因判断,了解哪些渠道会对我们推送的内容作出反应。

C: 对于市场营销人员,他们的工作方式发生了什么样的变化? 如何有效利用技术来做好品牌营销?

P: 虽然我们强调要及时根据客户反馈对营销内容作出反应,但很多东西其实都是可以靠自动化完成的,机器学习很重要。现在很多人觉得市场营销好像就是一个IT的工作,但其实并不是这样,两个工作是相辅相成的。IT提供了很多技术上的手段,但市场营销还是要要有创意,要想出与客户具有相关性的营销活动,即营销艺术与技术的结合。把消费者变成终身客户很重要。所谓终身客户也就是这样的客户会不断地来购买企业的产品或服务,同时他也会非常拥护我们的品牌,就像我们品牌的宣传大使一样,他会和别人宣传,吸引其他客户。

C: 对许多公司来说,在营销过程中有哪些问题还没有解决?

P: 目前营销的障碍或者问题很多公司都存在,比如一些营销活动的流程缺乏模型,还有高管不一定非常认同营销带来的价值,也有一些短视的行为或观点。另外,我们还必须要知道到底怎样利用技术。现在很多公司内部IT系统非常多,每个系统都有自己的数据,如何整合这些数据也是个问题。大家各做各的没有整合,这可能是一个最大的障碍。最好的市场营销人员可能是那些真正会使用数据,同时也愿意去尝试一些新方法或者技术的人。虽然有些尝试可能会失败,但如果成功则可以获得非常大的收益,这样一种营销人员或营销方式是最为顶尖的。(采访:林若茹)

Lars Birkholm Petersen是Sitecore的全球业务优化服务总监,著有讲述如何使用数据和体验营销创造终身客户的《互联Connect: 如何使用数据和体验营销来创造终身客户》一书。



图 | 林若茹



蒂芙尼全新Tiffany CT60腕表系列 致敬“纽约分钟创时人”

Tiffany & Co.蒂芙尼为当今时代推出全新腕表：Tiffany CT60，其得名源自品牌创始人、“纽约分钟创时人”查尔斯·蒂芙尼（CT为Charles Tiffany首字母）以及纽约的激昂节奏。以纽约为起点，他开启了一个全新风格时代。

融汇无穷创造活力，Tiffany CT60腕表系列律动现代生活节奏——无论在纽约还是全球每一个激情澎湃的创新之都。“纽约分钟”（New York Minute）这个著名短语代表了纽约的一分钟充盈着60个无尽可能性，60秒因此蕴含巨大能量与勃勃雄心，赋予CT60以精神气质。在纽约，一分钟绝非只是一般的时间度量，它的丰富与广阔超乎人们原本的认知，有数不尽的精彩在纽约的一分钟里发生。纽约分钟不以分秒计时，而以创新记事。

早在1853年，蒂芙尼先生便在精品店上方树起9英尺（2.74米）高的Atlas大力神巨

型时钟，这一伟大象征符号至今仍傲然耸立在第五大道旗舰店正门之上。百余年来，纽约的一代代开创者们都以此公共时钟校准个人时间，创领时代，与时俱进。不仅如此，他们同样追求家用时钟的精准表现。1883年，标准时间启用，蒂芙尼公司肩负起重要使命——每周为其顾客拥有的超过400个家用时钟例行调校时间。时至今日，蒂芙尼已成为全球著名珠宝商和制表商，它的传奇Atlas大力神巨型时钟代表的已不仅仅是这一纽约品牌的卓然成就，更见证了纽约从未止息的城市创造历程。

蒂芙尼的纽约风格传奇结合世纪延续的瑞士专业制表技艺，最终诞生了独具气质的Tiffany CT60腕表。设计灵感源自1945年美国时任总统富兰克林·罗斯福获赠的一枚蒂芙尼黄金款腕表。全新系列呈现了蒂芙尼在腕表设计上跨越时代的自然过渡，现代格调与复古风味融为一体。

瑞士制造机芯为腕表品质保驾护航。日内瓦波纹、螺旋纹理和珍珠纹打磨在内的多种传统精细工艺更确保腕表内外兼修，至臻至美。Tiffany CT60呈现一系列不同尺寸、分别适合男女佩戴的腕表，全部搭载自动上链机芯，采用18k玫瑰金或不锈钢材质。其中包括40毫米大三针年历款、42毫米计时表款和34毫米大三针表款。

Tiffany CT60系列的诞生代表了蒂芙尼对光辉制表传统的无限敬意，每一枚计时杰作都饱含着蒂芙尼对于时间要义的深刻解读，展现璀璨历史长河中人类不断化梦想为现实的时代创想。它不是为追随时间的人们准备，而是为创造时间的人们打造。■

《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。

手游业的好日子逝去之后

对手游行业来讲，遍地是黄金的时代过去了，玩家需求的提升正在倒逼企业变得更加专业。

CBN=CBNweekly
C=Kevin Chou

“手游第四城”成都在上半年经受了一轮考验，游戏工场和卡尔维等成都手游公司的规模正在缩减，这些现象只是当下中国本土手游行业的一个缩影。与此同时，更多的海外手游公司开始瞄准中国市场发力，推出多款游戏试图获得玩家的认可。作为其中的代表，Kabam公司联合创始人兼首席执行官Kevin Chou认为，在包括中国在内的全球手游市场中，小公司无法与大公司抗衡，行业的整合现象将逐渐显现。

CBN：成都的手游行业正在经受考验，原因是什么？

C：首先需要明确的是，这个市场并不存在泡沫，现在的发展增速仍然非常快。我们估计中国市场的年收入规模在30亿美元左右，2014年的增长达到了10%。今后几年，中国市场会大于整个西方市场，是欧洲加上美国的总和。手游行业在过去两年也成立了很多新兴公司，但是这样的公司多数规模不大，产品质量也不是很高。随着时间的推移，无法提供高品质产品的公司会渐渐退出市场。相较于大公司，小公司比较难推出高质量的产品，及进行大量的营销推广。另外，技术也在不断革新和进步，小公司在技术投资上也难和大公司相比，这些因素都将导致行业内出现公司整合的现象。

CBN：通过电影等IP（知识产权）改编的游戏正在受到热捧，你如何理解？什么样的IP在游戏领域更能获得成功？

C：我们跟好莱坞的第一个合作项目，是和派拉蒙影业合作推出的《教父》游戏。随后与华纳兄弟合作推出了《霍比特人》，跟环球影业合作推出了《速度与激情6》，和漫威合作推出了《漫威英雄格斗赛》等游戏。在与这些好莱坞公司进行合作时积累了很多经验。首先，作为IP的拥有者，好莱坞公司进行IP授权时会非常仔细

和谨慎，一方面考虑是不是合适的合作方，另一方面会考虑它们的品牌能不能得到保护。其次，游戏公司获得IP的过程也非常复杂，由于拿到IP之后会对其进行大量投资，所以市场上虽然存在很多IP，但并不是每个IP都能合作，也不是每个合作的IP都能成功，并在日后有影响力。Kabam在寻找适合的IP时，会倾向那些以成功的电视节目或电影题材为基础产生的IP，它们本身在全球就已经形成了品牌效应。另外，我们倾向于选择已经系列化的IP，它们更容易获得市场认同，这是我们此方面的几点考量。

CBN：中国市场与其他地区市场有什么不同？中国手游玩家有什么特点？

C：Kabam有一个专门做玩家调研的部门，我们发现中国玩家的喜好从最初的PC客户端游戏慢慢转向页游，到这两年转向手游，手游成为了最受玩家欢迎的游戏。中国玩家没有那么多多样化的游戏方式的选择。西方国家的手游玩家除了玩手机游戏，还会选择其他的一些游戏来玩。此外，中国玩家比西方玩家对游戏更有热情和激情，举个例子来说，中国玩家中那些大额付费用户的付费水平与一般用户的平均付费水平之间的差距非常大。在美国，这二者之间的差距大概在100倍左右；在中国，这个差距差不多有1万倍。

CBN：如何与游戏玩家建立关系？哪些因素会提高他们对游戏的忠诚度？

C：我们的重点不是把没玩过游戏的用户转化为游戏用户，硬核玩家是我们更加重视的人群。与休闲玩家的区别在于，他们更加重视非赢即输的竞争模式，而不像休闲玩家那样倾向于合作关系，不那么在乎输赢。虽然硬核玩家的规模目前并不大，但是我们看好这块市场的潜力。要维护与他们的关系，需要注意两方面：第一，要不断给玩家带来新体验，比如每当有新的电影或新的系列故事上线，我们都需要在游戏里反映这些故事情节，通过这样的方式给玩家带来新鲜有趣的东西。第二，要管理玩家，通过管理社区，运营线上活动，时常给玩家推送一些信息，跟玩家互动，以便在未来几年的时间里一直保有这些用户。（采访：王水）

Kevin Chou现任Kabam公司联合创始人兼首席执行官。Kabam是美国多人社交游戏开发公司，Facebook首批体育与娱乐社区开发商。



图 | 李英武

这一次，我们为你想得更多
大小皆宜，可同时适配iPhone和iPad

第一财经周刊+ 现已登陆App Store



商业故事和精彩话题
最值得阅读的潮流新闻杂志



* 现在一次付费，一键同步所有阅读权限，iPhone/iPad/Web版通用

公众号，好用吗？

平台用户数量与实际营销效果并不成正比，企业需要思考如何让公众号真的有用。

文 | CBN实习记者 王水

“Facebook和Twitter分别花了54个月和49个月才拥有了1亿用户。在中国，微信拥有1亿用户的时间只用了15个月。”建筑师Danny Forster告诉电视观众。他主持的名为How China Works的纪录片正在Discovery频道播出，这档纪录片聚焦中国正在发生的巨变。其中一个观察的切入口，就是用户数量已经突破5亿的微信。

微信正在改变人们的生活及社会的运转方式。尤其在移动营销方面，微信更是小心翼翼地尝试着各种可能，朋友圈广告及春节“抢红包”的试探相继成功。

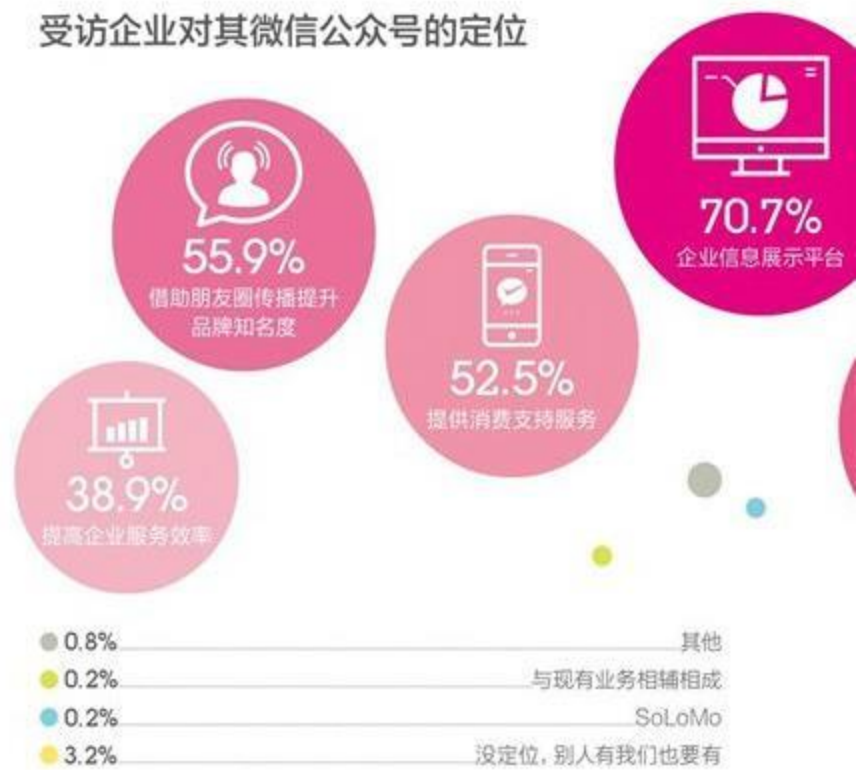
不同于微博相对开放的社交环境，微信建立的社交关系更加私密。与更具媒体属性的微博相比，微信在营销方面不那么具有优势。通过微信公众号与更大规模的用户建立关系，是企业在微信平台上并不算多的营销方式之一。

截至目前，微信公众号的规模已超过580万，1/5的在华企业开通了微信公众号，这个数字还在快速增加。尼尔森网联最新发布的《2014企业移动营销现状调研报告》指出，信息产业、餐饮行业和传媒文化是开通公众号最多的3个行业，占比分别为16%、10.8%以及8.2%。

大多数企业对微信公众号进行了基本定位，展示、宣传和服务是定位中最常被提及的词语。70.7%的企业将公众号作为企业信息的展示平台，55.9%的企业希望借此提升品牌知名度。“微信平台的发展让信息的传递和沟通更加高效。我们可以通过微信提供实时、贴心、个性化的服务，并借助微信值机等功能提升服务效率。”南航有关负责人告诉《第一财经周刊》，南航是第一批入驻微信公众平台的企业，目前拥有超过350万名公众号订阅用户。

但并不是每一个公众号都能像南航那样拥有数量庞大的用户，“马太效应”正变得十分明显。在所有开通微信公众号的被调查企业中，77.6%的企业公众号订

受访企业对其微信公众号的定位



资料来源：《尼尔森网联2014企业移动营销现状调研报告》，有效样本数量501份

阅用户数量在5000人以下，能达到10万用户以上的企业只有3%。这意味着，一些企业公众号成为了“食之无味，弃之可惜”的鸡肋，处境尴尬。

这可以从企业运营满意度的数据中得到验证，72%的企业认为运营效果一般，27.1%的企业对运营状况不满意，18%的企业甚至表示对运营方向感到迷惑。导致这种情况的部分原因是企业缺乏运营微信公众号的经验，接近7成的企业直接使用微信开发团队的模板，这导致公众号的同质化程度高。

在包括自定义菜单、微官网、微支付、优惠券、游戏等功能中选择开发哪些功能时，接近半数的企业会参考竞争对手的公众号。此外，依据领导个人要求和意见作为决策依据的企业不在少数，这些都可能让企业公众号变得没有个性，难以在大量信息中脱颖而出吸引受众的关注。

超过半数的企业认为微信小游戏、刮刮卡、大转盘等互动营销功能趣味性强，能够带来粉丝增长，有助于营销但效果并不明显；近1/3的企业表示很重视与微信相关的智能硬件（如微信打印机）；同样，有近1/3的企业表示虽不了解但愿意尝试；15.4%的企业则持保留看法，表示已购买但效果一般。

双向互动效果的不尽人意，让更多的微信公众号

受访企业对微信支付的想法



受访企业对移动营销平台的期望



59.9%
促进交易转化

仍然采用着与传统媒体并无区别的单向传播。推送图文信息是其中最常用的手段, 84.4%的公众号会选择通过定期推送信息让受众意识到自己的存在。除此之外, 策划优惠促销、组织线下活动、通过用户调查完善服务是另外3个通过微信公众平台较常实现的功能。

在考察公众号运营方面, 粉丝增长、图文阅读量以及服务完善程度是3个主要的判断指标, 分别有68.3%、55.9%以及51.7%的企业会通过这些因素进行公众号运营状况的考核。

营销的最终目标就是促进销售, 调查结果显示有59.9%的企业选择将“促进交易转化”作为公众号的基本定位。与此同时, 高达54.1%的企业表达了对交易转化率的不满。微信支付是导致这些问题的原因之一, 在所有被访对象中仅有18.6%的企业具有支付功能。申请过程繁冗、没有明确的优势或特色, 以及安全问题是微信支付最受诟病的3个方面。

显然, 微信公众号已不再是企业的唯一选择, 阿里巴巴和百度相继在2014年8月和9月推出了支付宝服务窗以及百度直达号。在所有被访企业中, 23%的企业同时开通了微信公众号和支付宝服务窗, 8.8%的企业同时开通了微信公众号和百度直达号, 5%的受访企业同时开通了全部3种移动营销平台。

BAT在不同领域积累的优势使得它们推出的服务也各有所长, 12.6%的受访企业认为三者功能相互弥补, 能够更好地开展移动营销活动, 但是企业需要时间去熟悉越来越多的移动营销平台, 51.1%的企业表示对去年下半年开放的服务窗和直达号不太了解, 另外有13.8%的企业因成熟商业案例较少选择观望。

“企业最好能在消费者所在的地点进行营销, 所以移动营销是一个不用质疑的趋势。”沃顿商学院市场营销系主席Eric Bradlow告诉《第一财经周刊》。市场前景广阔但并不成熟, 这使得移动营销平台需要了解并满足企业的期望, 扶植区域性典型商户、给予流量支持以及帮助商家建立商品分销渠道是企业最迫切的3个愿望。

在Discovery的纪录片中, 腾讯高级副总裁张小龙指着中国广袤的中西部说“这就是未来”。实际上, 提供更好的公众号服务, 让更多的企业参与进来, 也应该成为微信未来的一个方向。■

联系编辑: liuxinli@yicai.com

关于本报告 《2014企业移动营销现状调研报告》是尼尔森网联针对企业移动营销现状和需求进行调查分析的结果, 反映了微信公众平台、支付宝服务窗和百度直达号等移动营销平台的使用体验和服务需求。

关于尼尔森网联 尼尔森网联媒介数据服务有限公司是尼尔森旗下的合资公司, 专注数字化环境下的媒介研究和受众研究。

投资不是一切

能让你的企业成功的那个人并不是投资人,甚至都不是哪个导师,而是你自己。

文 | Richard Branson



有个年轻的工程系学生,基本没有创业经验,他有个很棒的想法和一个现成的、能干的团队,但是没有足够的资金将产品商业化。他害怕投资人会因为他只有21岁、又没什么经验而不认真对待他。于是他问我该如何让有经验的投资人相信他的团队、为他们的想法投资。

在我15岁时,我跟朋友坐在地下室里想到了“维珍”这个名字。我很想把“Slipped Disc”(有“椎间盘突出”的意思)作为唱片公司的名字,但后来一位朋友指出,当谈到商业的时候,我们都是没什么经验的人,不如就叫“维珍”(Virgin)吧。

在上面的例子中,经验不足反而是个巨大的资产——如果我们做了更安全的选择,我可不敢肯定会有那么多人在“椎间盘突出健康俱乐部”里健身,或者在“椎间盘突出银行”里办业务!

创新和创业精神源自那些敢于做第一个把脚伸进河里的人,他们身上有无穷的力量。新鲜观点、蓄势待发的创业者可以自由想出非常不一样的东西,对于潜在的合作者来说,这是让人极其激动的事情。然而你会发现,把新的概念转化成产品的过程会非常让人气馁。

尽管你可能还没有合适的人脉,也接触不到大的投资人,但其他人可以——那些在你所处的行业或者其他行业里经验丰富的商人,都曾体会过你现在的感受,后来才取得了成功。这些人都是可以一路帮助你的潜在导师。

在维珍,为创业者提供帮助是我们的核心精神。我自己就曾从多位导师身上获益良多。好的指导关系也不只是有彼此的联系方式那么简单。

另外,这位同学还想让“有经验的投资人”来支持他的想法。虽然从商界名人那里拿到一大笔钱,似乎是向前推进生意的理想途径,但现实状况是,几乎没有哪个公司能得到这样的资助。更好的办法可能是去在线

众筹平台。像Indiegogo这样的网站不只可以找到资金来做原型,它们还可以带来可观的公众曝光机会。

另一个选择是去找小额商业贷款。你可以花点儿时间来研究一下你所在地区的类似的项目,并决定贷款这条路适不适合你。作为额外的收益,众筹和小额商业贷款意味着你能完全掌控你的公司——因为你不必给投资人任何股份。

以下是帮助你决定选择哪种方式的3个步骤:

01 评估和研究

要永远诚实地面对自己的能力、即将要做的工作,以及你希望募集的资金额度。研究所有可能的选择,并评估它们将如何影响你的最终目标。问问你自己:你的众筹目标切实可行吗?你愿意把公司多少股份给潜在的投资人?如果你想找个导师帮你指路、给你指导,一定要找个合适的人。

02 进入别人的视野

去参加行业活动,比如研讨会和大会。尽可能多地和会上的人聊天,但不要一上来就做产品推介。与别人的联系不要只停留在面对面的交流上,可以在社交媒体上互动。当你确实去接触潜在导师或者投资人时,或者当你发起众筹计划时,你就会有一定程度的知名度。事实上,你越是积极主动地建立个人的形象,潜在的投资人就越多可能信任你。你建立的关系越多,你的人脉就越有机会让你接触到对你生意有帮助的人。

03 保持开放的心态

虽然赢得投资可能是现在看来最好的选择,但也别忽略其他出现在你面前的机会。当谈到导师指导时,保持开放的心态尤其重要。不要把别人的指导看做快速解决问题的创可贴,也别拒绝别人的建议。要把你和导师的关系看做是一种长久的生意关系,它可以指导你,减少你失败的可能。

要搞清楚一点,那就是你生意的成功并不取决于你拿到一笔很大的投资。许多成功的企业(包括维珍公司)创办时,都只有不多的资金。现在,投资人可能看起来更像你和梦想之间的把关人,但能让你的企业成功的那个人并不是投资人,甚至都不是哪个导师,而是你自己。□

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

[kù]

Personal Business & Life Style

主编 | 陈锐 符淑淑 编辑 | 孟佳丽



Twitter怎么创新? 它的餐厅说明了一切 / 职场 带你逛硅谷 118



刷榜是条不归路, 因为药不能停啊 / 话题 122



上司就是你最好的商学院
/ 公司人 116
意外又发生了 / 富大人话题 114
低阈值动物的投资 / 理财专栏 115
彼得·蒂尔的商业哲学
/ 读书笔记 126
黄健翔: 不能心太大 / 十问 128



意外又发生了

文 | 富大人

张志豪的女朋友吴玉虹昨天被骗了两万块钱。最低级的那种电话诈骗。他打算匆匆赶往东边的通州安抚。赶过去有毛用，但还是得过去。

吴玉虹已经慌张失措，不敢跟任何人说，张志豪恰好电话打过去，才支支吾吾讲出原委。所以，时间窗口关闭了。一通害怕、哭诉之后，再来处理事宜，已经晚了。前些天新闻里说某地女子被骗钱后，跑到ATM上，连续3次输错密码，卡被冻结，这种技巧也借鉴不到了。愿意将警方当做支柱的话，那就等着吧。

周围的人当面不会说什么，只会啊啊地表示一下惊讶和关切。转过身，自然是要叹息这人蠢的。不管损失的是不是自己的钱，大家都要奚落几句。一天平淡无奇，总算有了几句谈资。也不是幸灾乐祸，仅仅是需要抒发发泄罢了。加上吴玉虹平时给人心气不低，活泼好胜的印象，就越发让人不解。或者说，勾起人数落的欲望：蹦跶半天，就这点能耐。只有张志豪在这种时候，表示出了心地柔和。急匆匆赶过去后，把姑娘脸上的泪擦去，再说上一些宝宝长宝宝短的话，吃过一顿不太有滋味的晚饭，就往回赶了。他的小买卖在西边。再过一周，他们就得一起回山西，婚礼定在5月初。

据说吴玉虹的家人一共10人开两辆车去。其中一辆是嫁妆。女孩的父母从大西北来京已经10年，在京郊做生意，一年收入大概有三十万。有一个闺女一个儿子。

理论上，是手心手背的关系，实际上，就是实际上的关系了。从17岁开始跟着做学徒，到现在已经六七年，据吴玉虹说，自己的手艺已经赶上母亲，算得上家里的主要劳动力，但是家里没有开过工钱。没有薪水，收入就是给的一点零花钱。家里说等结婚后再开薪水。同等手艺的女工，市场上的价格在五六千一个月。家里说管吃住，一个月大概3500。听起来，外人又有谈资了。如果横竖缺一个熟手，为何不给唯一的亲女儿多一点钱，让她也过得滋润一点呢？因为嫁出去的人不太值钱。养老

不会指望她，还得靠儿子。儿子呢，有一段失败的婚姻，还有一个小孩，二次婚姻也没有着落，所以一切都得先紧着他来。安顿好了他，再论其他。

不管西北农村出来的人是不是都这样，也不管各位观众的嘀嘀咕咕，就这么决定了，合自己的习俗和礼仪即可。

所以，吴玉虹有点盼着她的婚礼早点到来。但张志豪一直拿不出彩礼，让她极度失望。一方面，她想发奋图强，一方面，她又施展不开手脚。没有多少心思留在家里打工；但又不能容忍别人说她家的半句不是。如果有人问她，怎么不让家里多开2000块，她会立即弹射出一个窗口，上面的台词是：“我是不会做这种事的。如果我开口，我们家里绝对不会说半个不字。提出开1万元，他们都会同意。但是这样就没意思了。我不会忍心让我父母承受这么多压力的。”

在她心里，眼下是他们家的难熬时刻，父母已经为这个家操劳太多，如果在这关口开口加钱，等于落井下石。所以就不要提这些事，他们说什么就照办吧——被轻视，被忽略的事实，最好假装没有发生过。探明真相，是能更愉快一点还是变得更充满希望一点？

张志豪对这一切了然于胸，但他也没资格提起。前不久他凑齐了10万彩礼，送到了丈人手中。然后得到了一句承诺，嫁妆将是一辆等值的车。要车干吗？没车牌，房子都是租的，也不是从事运输业。给现金好吗？不行。那样就只能打个对折，拿到四五万的嫁妆了。

不可理喻？想一想，车子开动起来的樣子，再想一想他们开车去山西的样子。人活一张脸，至于你们婚后过得拮据与否，起步会不会难一点，这些事就排在尾气之后吧。老家的规矩就是这样的。所有人都点头，那就默认吧。就这样开着车领着嫁妆去吧。难不成胳膊拧大腿？只是意外又发生了。当然，对张志豪来说，有一点值得庆幸，彩礼已经交过了。■

66

被轻视，被忽略的事实，最好假装没有发生过。探明真相，是能更愉快一点还是变得更充满希望一点？

99

富大人是《第一财经周刊》编辑，也是吐槽一线工作者。联系她可发邮件 fuqiaolin@yicai.com



低阈值动物的投资

文 | 崔鹏

手机里社交应用的一个作用是，一些很少联系的朋友会因为这种“高科技”重新聚在一起。虽然这种聚会让人想起的不见得都是愉快的事。

我的初中群就是这样。我初中时暗恋的女孩，我觉得她对我影响很大，但是是负面的。

我刚上初中时还不会骑自行车，而我忽然要求父母给我买一辆自行车的目的就是学会骑车后，可以有机会让我暗恋的那个女孩坐在我自行车的后座上，运气好的话，她还会用手扶着我的腰。经过一个星期的学习，机会终于来了。春游那天，那个女孩真的提出让我骑车带她一下。但是事情的结果却非常糟，她刚上来，我就失去了重心，我和自行车都摔倒在了路边的排水沟里。虽然沟里没有脏水，但是我看到所有的人，同学还有那个女孩都笑得直不起腰来……

从此，我对自行车就有了一种莫名的恐惧感，甚至我把自己性格上的其他一些弱点也归咎于这次“排水沟”事件。

那次经历如此令我惨痛，以至于这么多年之后我才有勇气来分析它。假如那次掉进排水沟令我难堪的程度是5，那么以难堪程度为1的形式摔5次，会让我厌恶自行车并且怨恨那个女孩么？我觉得可能性不大。也就是可以推定，我在难堪这方面，在程度1到5之间存在一个阈值，超过这个值，我的行为就会很大程度地因此而改变。在达到阈值之前，难堪程度和我的行为之间的关系是呈线性变化的，在达到阈值之后，难堪程度对我的影响则趋近于无穷大。

很多人会因为一次特别惨痛或愉悦的经历而改变行为模式，相对于其他物种来说，人类是一种低阈值动物。

很多投资者在证券公司开新的账户或者在金融机构买新的投资理财产品的時候，那些专业人士会煞有介事地拿出一些风险测试的题目来测定投资者的风险

承受能力。这些测试完全是走过场，一些低水平的问卷甚至问“你能承受多大的风险？”简直是废话，要是投资者自己能这么清晰地描述这么难以界定的数字还要专业测试干吗？

即使是相对严谨的金融公司，它们的测试也存在前边所提到的纰漏——这些金融公司把人当成了线性动物，而不是低阈值动物。当投资品波动程度达到投资者承受阈值时，他们会作出非常没有理性的行为，而这个阈值也是在变化的。真实阈值的测量其实非常困难，即使在做真实交易前让投资者进行模拟交易也不行，因为亏损自己的钱和假装亏钱之间差别太大了。

对于风险相对较高的投资来说（比如股票市场），投资品的价格波动超过阈值造成的伤害主要在于，它会让投资者因为某次失败的交易而在未来放弃投资——这种人我就认识好几个。

原教旨的投资学很强调投资的分散性，比如在一个比较大的市场里，一个投资者投资40多只股票就可以基本分散掉这个市场的非系统性风险。具体到在某个市场到底投资什么，学院派们 α 、 β 用了一大堆。实际上，还不如就买指数基金算了。

对于一般的公司人投资者来说，靠投资的多样化防范非系统风险的意义其实远小于防御自身阈值的意义。

公司人进行股票投资，如果他是一个线性动物，他投资一家优秀而且比较成熟的公司的长期平均投资收益，要好于他投资多家公司的股票（比如指数基金）。但作为一个低阈值动物，更大的概率是，投资者持有那家优秀公司的股票的时间还不足以对投资收益进行平均的时候，就因为诡异的市场波动而放弃了投资，或者像很多保守分子那样开始咒骂整个市场了。

在大多数时候，分散投资的意义不在于市场，而在于投资者本身。■

66

分散投资的意义不在于市场，而在于投资者本身。

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



上司就是你最好的商学院

先后经历了3段助理生涯,如今支琼央已是一家北欧公司的总裁执行助理,她认为能在这些企业的最高领导者身边工作,就是在读最好的商学院。

文 | CBN实习记者 刘影

图 | darey

2007年,三星电机中国区经理刚到中国,这位韩国人成了支琼央的第一任老板。那时刚大学毕业的支琼央对助理的定义很简单,“只认为助理就是协助支持上司的工作。”至于更具体的部分,则几乎等同于未知。

于是,和这位初入异乡的韩国上司的磨合成了支琼央职业的第一课。这是个谨慎的韩国人,在支琼央刚到公司的一段时间里,他甚至没有对她完全开放自己的行程表,另一方面,他又有着近乎严苛的工作态度——对会议记录的格式,以及字体大小有严格的要求。

“您需要我帮助您做什么?”支琼央开始一点点去探索上司的需求。她把每一次交流都当做是进一步了解上司的方式,同时她建立了一个数据库文件夹,把受到认可的文件模板和每次工作的总结都存起来,随时调用。

不仅如此,考虑到上司才到中国,可能会有希望快速适应中国式环境的需求,支琼央也会主动跟上司解释“中国式逻辑”,分享中国员工的工作习惯,有时候还会充当他的文化老师。半年的努力换来了上司的信任,在一次谈话中,他告诉支琼央:“除了当好助理,还可以开始学习当好一名管理者。”

支琼央也逐渐意识到,要成为一名好助理,得在思维高度上和上司有更好的默契。“只有两个人的思想高度一致了,才能更好地配合他的工作。”支琼央说。

工作一段时间后,英语专业毕业的她获得了一个法国公司Alstom的工作机会,职位是项目总监助理。这位法国籍的项目总监常常与不同的项目组沟通,最擅长“互惠互利”的

谈判方式——在坚持满足自己所需的前提下,又给予对方一定的好处。“我以往的谈判技巧比较机械化,后来因为跟着这位总监经历了各种商业谈判,学到了不少谈判技巧。”支琼央说。

不过谈判技巧只是一方面,这段法国公司的工作经历对支琼央更大的影响,是让她养成了做预案的习惯——通过各种渠道收集资料,帮上司应对谈判桌上可能出现的不同情况——这也是支琼央的主要工作。“其实这是每位上司的共性,在行动前做好充分预备。说到底,我的工作就是为他们的行动做准备,帮他们节约时间。”支琼央说。

助理的职业前景取决于上司的级别,支琼央在2011年抓住了一次晋升的机会,成为了Atlas Copco公司的总裁执行助理。

北欧企业以鼓励和尊重为主的企业文化不仅帮支琼央理清了职业方向,也给她提供了更多的发展机会。“我的上司经常和我交流我的职业规划,鼓励我制订更高的目标。并引导我去实现。他是我的职业导师。”

2014年年初,这位总裁给了支琼央两个实现转型的机会。一方面建议她去读MBA,积累管理知识,另一方面让她负责公司SAP Cloud中国项目的落地,让理论得以实践。

“这是我第一次真正独立负责一个项目。正是这样的机会,我才发觉其实从我职业生涯的第一天起,我就在从不同的老板身上学习MBA的内容。他们的管理方法和为人处事都在潜移默化地影响我。”支琼央说。■

联系编辑: mengjiali@yicai.com

个人档案

姓名: 支琼央

星座: 天蝎座

学历: 香港大学 工商管理学 硕士

职位: Atlas Copco集团 总裁执行助理

Q&A

C=CBNweekly

Z=Zhi Qiongyang

C: 从助理这个职业当中获得的最大收获是?

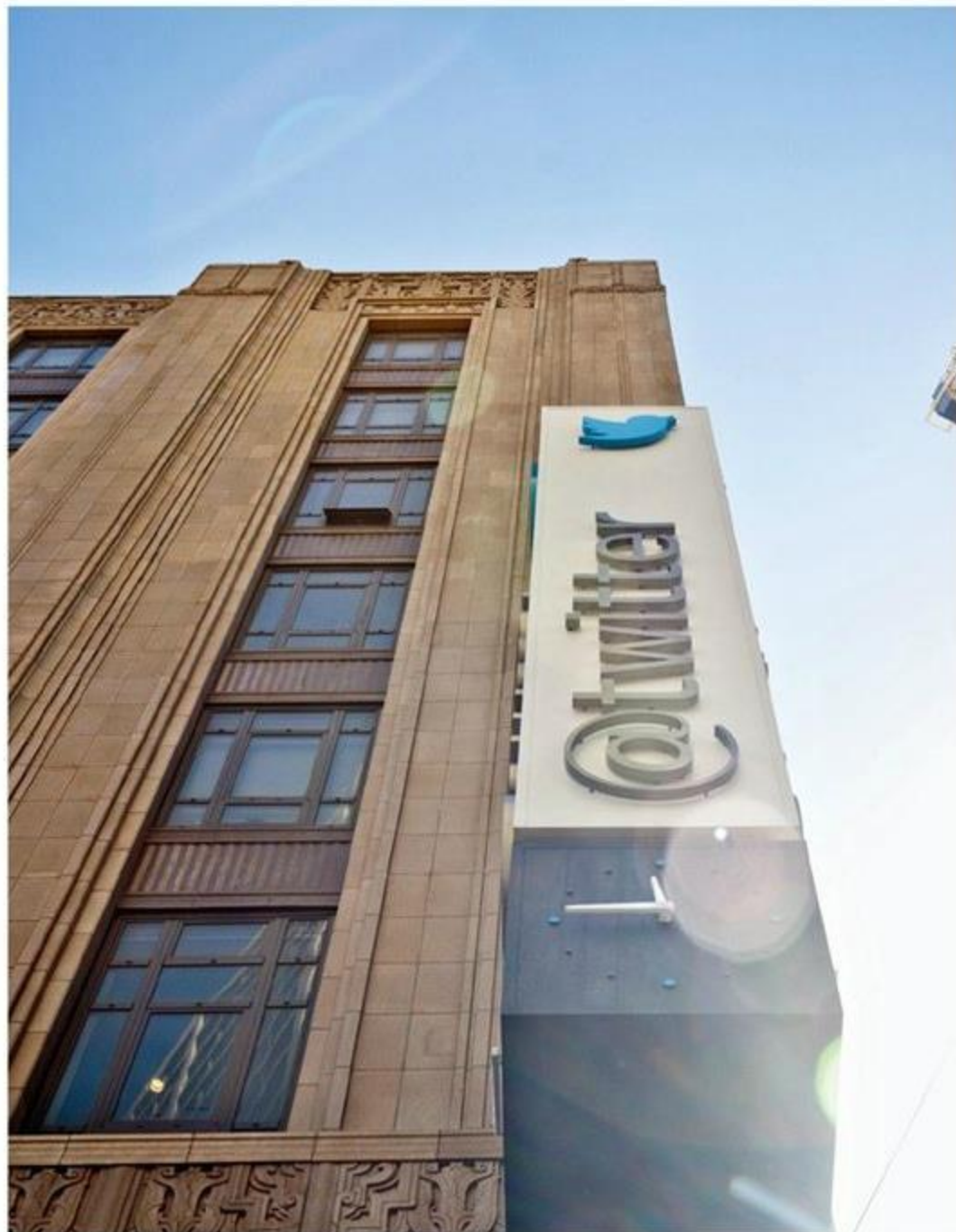
Z: 在9年的助理从业经历中,我的人际交往能力、应变能力等都有明显提升,不过最重要的是,在和不同企业最优秀的一群领导者共事期间,深刻理解了个人价值的追求,以及坚持到底的职业精神。

C: 你的做事原则是什么?

Z: “认真、感恩”是我对每一段任职经历和目前事业的做事准则,用心去做,感谢每个帮助过你的人,才能把事情做得更好。

C: 平时的兴趣和爱好是什么?

Z: 我爱好旅游和美食,喜欢在不同的国家行走。因为喜欢意大利——我认为它是将美食、美景和文化结合得最好的国度之一,我在业余时间还开了个意大利餐厅。



01



02



04

Twitter怎么创新？ 它的餐厅说明了一切

Twitter的员工餐厅在硅谷很出名，它本身也像是Twitter产品风格和公司文化的缩影。

文 | CBN记者 李蓉慧

Twitter的总部位于旧金山市场街1355号，临近被称为旧金山最乱街区的Tenderloin。在过去很长一段时间内，这里脏乱且冷清。不过，考虑到政府对技术公司的减税政策，两年前，Twitter还是选择搬到了这幢位于市政厅对面的大楼里，并带动了其他技术公司的入驻。

Twitter把它的办公室分为公共区域和办公区域，所谓公共区域，其实是9楼和6楼的餐厅，以及个别楼层的游戏室。

Twitter的餐厅可谓是这家公司最有特点的部分，它被称为“工作及产生创意灵感的地方”，甚至在旧金山的技术公司里都很出名，不仅提供舒适宽敞的用餐环境，还保证了食物的多样性和美味，9楼餐厅外的露天阳台则是非常重要的交流场所。

逛完这里，你应该会对Twitter文化有更深入的理解。

员工多元化与鼓励沟通

我是在午餐时间进入Twitter的，走进9楼餐厅最直观的感受是多元化。餐厅里提供全球大部分地区的食物，你也能看到不同肤色的员工在这里穿梭。

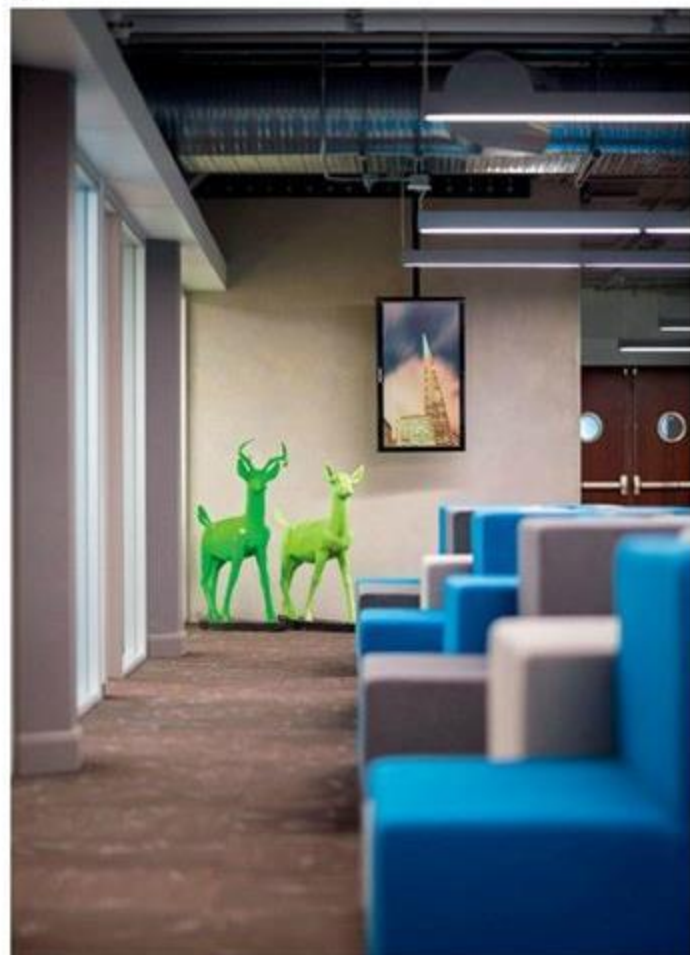
这和一般的硅谷创业型公司的人口构成不同，在很多技术类公司，白种人通常占绝大多数，但2014年年底Information Is Beautiful公布的一张硅谷技术公司人口分析图显示，Twitter员工中，白种人占59%，亚裔占29%，拉丁裔及其他则占12%——与此构成类似的还有Google及Facebook这类大公司。



03



05



06

01 市场街1355号的大楼外有着巨大的Twitter Logo。

02 Twitter前台。

03 办公室里的彩色会议间，看起来就像咖啡厅里的座位。

04 9楼的餐厅，左边走出去是室外阳台，Twitter上市时员工就在这里看敲钟。

05 办公区域内的半隔离空间。

06 蓝色和灰色是整个办公室设计的主色调。

07 进入Twitter之前，你得先在这里登记。

08 茶水间内提供各色饮料。

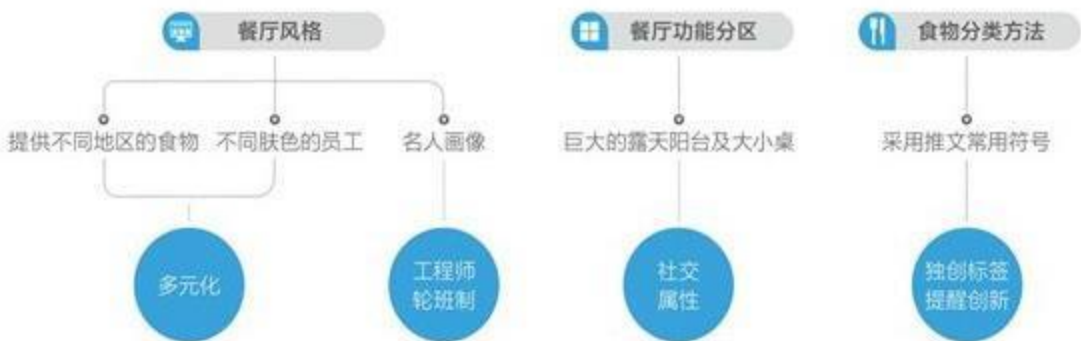
所以，在宽敞的员工餐厅里，你会感觉自己正和公司全球各地的员工一起用餐——Twitter自带的社交网络属性就是把地球上任何地方的人都联系在一起。从餐厅的空间设计上也能看出来，这里不仅提供了小桌和长桌的组合，6楼的另一个餐厅还有个类似咖啡馆的空间。这是Twitter从美国蒙大拿州购置的两个19世纪的小木屋，它们被整个搬进了Twitter总部，成为这个钢筋水泥办公楼里的“自然环境”，这些设计的用意都在于鼓励员工以任何形式组合并交流。

沟通力被认为是这家互联网公司在面试时最看重的能力。一个Twitter工程师说，“我说不上来面试时会特别被问什么，但我加入Twitter后听到大家说得最多的就是面试时比较看重沟通能力，以及是否愿意和人合作。针对工程师的技术问题其实和其他公司差不多。”

鼓励交流并不仅仅发生在员工之间。在2014年职场评估网站Glassdoor的最佳企业文化评选中，Twitter位列第一，而在它曾对外公开过的几条工作原则中，排在最前面的就是管理层与员工的沟通。Twitter员工告诉我，公司内部有个论坛，现任CEO每隔两三周会在里面集中回答员工提问最多的问题。

>>

从餐厅的3个特点看Twitter办公室文化



07



08

标签制和名人效应

Twitter独创的标签被巧妙地运用在员工餐厅的食物分类上: #comfort代表热食、@Birdfeeder代表沙拉,在退食口,盘碗和咖啡杯的放置区域也都标有#plates和#coffeemugs的字样。“因为标签是Twitter独创的,所以公司想通过这种方式来让大家记住公司的特色。”一个Twitter员工说。

名人效应和实时信息是Twitter的另一大特点。餐厅墙上的两幅画可能是最好的写照,它们被分别摆在从餐厅进入办公室的入口两侧。左边是奥巴马在2012年竞选获胜后所发的“又一个四年”并配上自己拥抱妻子的图片的推文;右边则是2014年奥斯卡颁奖典礼上主持人Ellen DeGeneres带着众多明星的自拍。

这两个事件都为Twitter带来巨大的访问量和转发量。因此Twitter把这两张照片用画的方式摆在办公室人来人往最多的地方。

名人效应带来的不仅是流量,还有对系统稳定性的要求,这意味着工程师需要随时待命。

On-call是硅谷技术公司(特别是用户量较大的公司)里常见的工作制度,简单来说就是工程师轮流值班,24小时待命。当系统出现问题便立刻解决。

对Twitter来说,On-call不仅是正常的工作制度,更是每当出现大事件之前必须做的准备。例如节日、重大事件发生时Twitter都会提前安排On-call的工程师。

在讲述Twitter发展历史的《孵化Twitter》一书里讲过这么一个故事:创始人之一、前任CEO Evan Williams去参加奥普拉的节目并教奥普拉如何使用Twitter,为此Twitter团队时刻盯紧后台,因为担心奥普拉注册后会涌入大量用户导致系统崩溃。

工程师的使命感

对于在Twitter工作的工程师来说,除了保证产品稳定,他们另一个重要的工作原则就是使命感。

Twitter的招聘页面上这样写着:“Working at Twitter: Help Us to Build Real-time Products That Have Global Impact.(在Twitter工作就是帮我们做出在全球具有影响力的实时信息产品。)”

这种使命感不仅是很好的品牌宣传,也激励着在里面工作的员工:从产品角度来说,员工对产品的每一点小改动都直接影响着上亿用户。正因如此,这里的工程师描述自己的工作状态时会说,压力大但也有种成就感,“因为你做任何事情都有很大的影响力”。



01



02



03

01 6楼的小木屋,类似咖啡厅的作用, Twitter员工可以在这里聊天或是工作。

02 最有特色的室外阳台,放着沙发、长椅、植物和大片人工草坪。

03/05 餐厅里食物被用不同的标签来区分。

04 办公室的又一个开放空间,员工在这里讨论工作。

06 茶水间设有长桌,可进行小型会议。



04



05

Twitter对员工的要求

5个核心技能



10条核心价值观

- 1 Grow our business in a way that makes us proud.
以我们骄傲的方式推动业务增长。
- 2 Recognize that passion and personality matter.
热情和品格很重要。
- 3 Communicate fearlessly to build trust.
大胆沟通、建立信任。
- 4 Defend and respect the user's voice.
保护和尊重用户的意见。
- 5 Reach every person on the planet.
让产品触及地球上每个人。
- 6 Innovate through experimentation.
创新源自不断尝试。
- 7 Seek diverse perspectives.
聆听不同的观点。
- 8 Be rigorous. Get it right.
严谨。正确。
- 9 Simplify.
保持简单。
- 10 Ship it.
做出来看看。



06

鼓励员工承担社会责任

9楼餐厅外，是Twitter办公室最有特色的地方——整栋大楼唯一向外延伸的平台。这里摆放着长桌长椅、沙发、植物和人工草坪。在Glassdoor的用户留言中，有个人这么写道，“在阳台上开会可能是在Twitter工作最开心的事情之一。我喜欢这里轻松快乐的氛围。”

站在Twitter 9楼餐厅向外望，可以看到附近南市场区的街道和街上来往的车辆，从某种程度上来说，Twitter改变了这个街区，甚至带动了旧金山的城市中产阶级化（Gentrification）。

我们在《被Twitter改变的贫民区》（见《第一财经周刊》2013年7月8日）里曾报道过，由于临近Tenderloin街区，Twitter所在的市场街中段过去治安并不太好，很多流浪汉与乞讨者都在这片区域活动，不过自从Twitter在两年前搬来并带动其他技术公司入驻后，它们或多或少地

改变了这个城市的部分面貌。如果要画一张地图，Twitter隔壁就是Square和Uber，向南几个街区是Airbnb、Zynga这些公司，它们都是在Twitter搬到这里之后来的。

如今更丰富的是，Twitter楼下已经多了些咖啡馆、超市、健身房，附近的公寓也被翻修。对于这一切，Twitter就像一个种子，为这个失去活力的街区带来了一个生长的机会。

因为居民抱怨物价上涨造成普通人生活艰难，所以Twitter从搬到1355号楼之后也会开始定期组织员工做社会服务。内容包括献血、为附近流浪汉送食物等。频率是每个员工至少每个月要参与一次。

“那食物从哪里来呢？”我问一个Twitter员工。

“餐厅里的食物会打包好送给附近流浪汉，这样既没有浪费，也可以送给附近的人。”他说。■



刷榜是条不归路，因为药不能停啊

水分充足原本是大家在健康生活上的一种追求，但当它变成消费行为里的一个必然存在，这事就有点儿不太妙了。

文 | CBN记者 许诗雨

插画 | 唐古拉

就像“限定贩售”这4个字总能够撬动日本人的钱包一样，“好评如潮”这4个字也总能够激发起中国人的购买欲。而且，这4个字不仅给商家带来了无限商机，其本身竟然也成就了一个商机——听起来有点玄乎，但是一举例子你就能够恍然大悟——比如为App刷榜这门生意。

前阵子，一张颇令人震撼的妹子刷手机图在网上广为流传。要说震撼的原因，主要是数量。妹子正对一个三层的架子而坐，而那架子上面摆了少说百八十台的iPhone，所有手机均由她一人操作——这正是一张App Store刷榜工作的现场照。刷榜一事大家早有耳闻，但眼见这么生动的一幕，效果还是惊人的。

苹果应用商店的审查规则已经算是足够严格和相对公平了吧？但我们目前看到的这些榜，因为都靠刷，还是水得要命。这基本上就是一个百度了呗——能在竞价排名的第二页找到真实世界都算你运气好——而且若是刷榜成了通行潜规则，一旦走上刷榜之路，那就真的药不能停了，否则你很快就会掉下来，之前刷的也是白刷。

App靠刷榜维持排名这种事儿基本上堪称诸多生活现象的缩影。我们身边实在有太多形形色色类似“榜”的东西了。小到购物网站的交易记录和消费评价，发行量、收视率和电影票房，大到创业公司的融资数甚至地方政府的GDP报告，什么东西都能捏出一点水来。

水分充足原本是大家在健康生活上的一种追求，但当它变成消费行为里的一个必经程序，这事就有点儿不太妙了。比如大家买房的时候都知道，开发商给出的房屋面积和你能享受到的实际面积之间，还隔着一个叫做得房率的东西。得房率这概念本身没有问题，但中国的得房率计算？呵呵，这个水分足足的东西可是很贵的哦。作为中国人，类似的深水区到处都是，我们基本的生活技能就是雾里要能看花，下判断得会“脱水”。从全球通行的常识角度来说，被培养出这样的习惯也是有点儿悲哀呐。

乐观一点看，App应用商店刷榜比百度竞价排名略好的一点可能在于，和很多骗子公司挤在搜索结果前几名就为了骗你一回拉倒不同，当大家都付钱刷榜的时候，App开发商可能最终还是得拼一下产品质量，因为删掉一个高居榜首但是体验很差的App也就分分钟的事而已。这跟一度很流行的那种成功人士上高端访谈节目一样，如果大家都是出钱就能上节目，那一方面人就会挑节目，另一方面节目也会挑一挑人，而这对受众来说，最终效果的偏差其实也没有乍一想那么大。

所以最人性化的其实还是天涯、豆瓣，但凡帖子到了一定人气、回复数量众多的时候，就能用一个“只看楼主”的功能来实现一键脱水。说到底，我们要的其实只是那些干货。如果不好看，管它多少水，楼有多高，我们直接按叉关页面就搞定啦。

>>

下杂志
XIAZAZHI.COM

生活里的水分藏在各种细节里。从吃到艺术享受都概莫能外。真得随身携带脱水程序。

水煮牛肉里的牛肉

如果按照老外“帕尔玛火腿配芝麻菜拌山羊奶酪”这样的菜品命名法，市面上大部分水煮牛肉的准确命名应该改为“水煮牛肉配一大把豆芽菜”，甚至于“一大把豆芽菜填满了水煮牛肉以至于能填满那个大碗”更合适些。不论是人均上百的人气餐厅还是花销不足50元的街边小店，可以说豆芽才是撑起许多川菜馆的支柱。

中国的网速

就在李克强总理在第一季度经济形势座谈会上敦促提网速降网费后，特别爱实践的《新京报》记者动手测试了一下自己家里50M宽带的网速，结果360软件告诉他，他花1479元买的两年零四个月的50M宽带其实只有10M，缩水了1/5。10M变50M，这当中的水分嘛，且不说全部，起码有一部分是电信老大给吹出来的。讲真，从10M换成20M的网速一般人确实难以发现差别呀。

名片上的Title

现在的名片水分也不小，其中最让人看不懂的头衔就是经理了吧。你说，这到底是个多大官儿呀？带5人Team的Title是经理，带1人Team的Title也是经理，还有不带人的也能叫经理——比如银行的理财经理。老实说，有些小企业给Title确实挺大方的，印名片也挺自由的。久而久之，大家已经练就在一堆吓人的Title里寻找真货的本事了。

卖家信誉

卖家刷信誉这件事儿的逻辑其实和App刷榜异曲同工。好吧，各位聪明的消费者其实早就知道卖家会刷信誉这件事儿了对吧？可即便如此两件相同的产品大家也依然都更倾向于去买评论数量更多的那件。如果有几千条评论，搞不好下单的手速都会快一些，无非是多翻几页挑挑像真的评论多看两眼。

僵尸牌粉丝

图片社交软件Instagram去年12月执行了一项大规模的僵尸粉清理行动，直接导致了贾斯汀·比伯掉粉353万。而损失最惨重的是一个名叫chiragchirag78的用户，原本有366万粉丝，Instagram一清扫，就剩8个了。所谓人气，那都是水呀。当然，我们也没必要五十步笑百步，如果微博清扫一下僵尸粉，估计更精彩。

有些高管的学历

唐骏大概是第一个让我们知道外资高管学历也会有水分的人。这事儿还多亏了方舟子，这算是他多年来比较成功的一次打假了。国内各种领导干部爱拿文凭也是众所周知，以致现如今我们对不脱产的进修都会呵呵一下。

艺术品的价格

这个有钱人才玩儿得起的市场，人类社会的几大谜团之一，可是真的水扑扑呀。正因为艺术价值难以衡量，价格也就变成数字游戏了。这似乎是一个越贵就代表越好的市场。但说实话，艺术品价格怎么定好像全凭艺术家和画廊说了算。当然这个行业里托儿也不少。除了画面、技巧、理念这些还能够说出点门道的理由，就连“你造他有多努力吗”，都能成为给一幅画的价钱后面加零的理由。

XX 经理
TEL: XXXXXXX
E-MAIL: XXXXXXX

浮夸的业绩

尽管身为其中一员，我们也必须得承认，发行量可能是所有中国纸媒的软肋——当然新媒体也有，不过是换成了阅读和转发量而已。这股风气也不知道从何时开始的，市面上充斥的全是夸大数字，就跟各大媒体发布的广告

刊例价一样，没人知道实际数字是多少。而且媒体行业绝不孤单，电影票房、节目收视率、网站点击量、商品成交量……中国公司的业绩水分恐怕全球领先。真是疑惑，如果大家都浮夸，等于这浮夸的收益率也是为零啊。

折扣促销力度

折扣促销有水分这件事，这些年的315晚会都不稀得去说。因为太稀松平常了。那些所谓的立减300元很有可能是折前先涨了400元。要说破解这种价格促销，网购可能更有优势，大家在浏览器上装一些比价的插件就可以发现一些端倪，比如今天打完折的价格和一周前是一样的。

男明星的身高

如果说女明星对年龄啊、脸啊、体重啊这些从内到外的事儿都很关注，那么男明星就对身高这个从上到下的问题很介怀啦。好吧，绕了这么多，其实就一句话：谁能说清黄教主、何老师他们的身高到底是多少呀？含水量都能随时变化。

创业项目的估值

现在环顾四周，我们的生活好像已经被红火的创业潮包围了。创投圈说，现在的这个当口叫做“独角兽”时代。独角兽的全称是独角兽公司，就是那些B轮就拿到10亿美元估值的公司。现在的独角兽公司太多了，以至于让人对它究竟为什么那么值钱都摸不着头脑。是呀，为什么这么值钱

呢？很多投资人估计也没料到市场会水成这样——当然他们管这叫泡沫。于是，以比尔·柯尔利为代表的一批美国风投家最近开始给这股热潮泼冷水了，他们说，今年之内就会有一批独角兽公司死掉，因为“新创企业靠烧钱来巩固其募资优势，反而危及长期发展性。”

社会化营销数据

不少Campaign堪称奇迹，比如这个：在6亿网民里进行了1.9亿次互动——这差不多就等同于全欧洲人民都在点赞转发的概念啊。中国人口基数再大，也请有一点基本的逻辑感好吗？

前阵子小米和张杰的一次合作营销就被吐槽了。当时，小米号称张杰的一条微博点赞如达到100万就送3部小米新手机——这营销绝对厉害：一方面深刻理解张杰的人气度和僵尸牌粉丝的活跃度，一方面百万分之三的中奖率也刷新了慷慨底线，反而逆向制造了新话题。

女明星的脸蛋、体重、年龄及其他

娱乐市场充分竞争了，女明星的包装水分也不仅仅是名字叫麻辣鸡丝这么简单了。大部分女明星还是很敬业的，所以像范爷这样体重成谜的女星倒是不多，但有多少人将年龄改小了两三岁，就很难说得清啦。但最近不太妙的是，微信上突然多了许多八卦公众号，每天给大家挖出一堆女明星过去的黑历史当睡前故事看，有些女明星还被反复地挖、深入地挖，变着法儿地挖。受到新媒体冲击最大的产业，女明星可能还排在传统媒体前头一点哦。

看起来很好的照片

旅游攻略里的美景、朋友圈里的自拍、淘宝店主的展示图并称互联网图片界三大谎言。一张淘宝模特图，随着女模特的腿被拉长，一只泰迪犬生生被P成了羊驼。小狗的腿被拉得有多长，这些美图的水分就有多重。

GDP

关于GDP，2012年的时候经济学家成思危就说过：“我宁愿要一个踏踏实实的没有水分的7%，也比一个有水分的9%要好。”去年，《光明日报》刊载文章，表示习主席也强调了“我们要的是实实在在、没有水分的速度”。嗯，这意思大家自己体会。■

联系编辑：chenrui@yicai.com



《从0到1》

作者: 彼得·蒂尔

出版: 中信出版社

出版年: 2015年1月

定价: 45.00元

PayPal创始人、Facebook第一位外部投资者彼得·蒂尔在本书中详细阐述了自己的创业历程与心得, 包括如何避免竞争、如何进行垄断、如何发现新的市场。



彼得·蒂尔, 被誉为硅谷的天使、投资界的思想家。1998年创办PayPal并担任CEO; 2002年将PayPal出售给eBay, 把电子商务带向新纪元。2004年做了Facebook的首笔外部投资, 并担任其董事; 同年成立软件公司Palantir, 服务于国防安全与全球金融领域的数据分析。

彼得·蒂尔的商业哲学

我们已经习惯于把对人和事物的评价两极化: 在一段时间内推崇备至; 但突然之间又开始不屑一顾。彼得·蒂尔和他的著作《从0到1》在中文世界里大红大紫; 但在他短暂地拜访过中国之后, 那些曾经对他顶礼膜拜的媒体人和创业者, 突然又开始反思自己对彼得·蒂尔和他的商业哲学是否追捧过头。

文 | 李翔

同其他的“成功者”相比, 彼得·蒂尔有太多对世界的看法。他称自己是“古典自由主义右派”。他读列奥·斯特劳斯, 得出结论:

“政治正确是我们最大的政治问题。我们历来都面临一个问题, 就是如何建立一个能够彻底思考和解决重大问题的社会……许多毁灭性的泡沫都关乎政治正确。”他关心教育问题, “我作了细致入微的调查, 研究了过去10年内全球开办的所有新大学, 发现它们几乎没有解决任何问题。那是资本的巨大误置, 捐款人的意图被淹没在各个层面。我开始设想如何合理配置资本改善教育, 我的结论是没有办法。”他也关心贫富分化, 无奈地意识到左派和右派在这个问题上的看法都有道理, 左派认为应该解决分配问题, 因为富人已经如此富有, 右派则认为不能让政府把钱拿去, 因为政府已经证明自己效率低下。

当然, 彼得·蒂尔成功的技术企业家与天使投资人身份会让他的观念有自己的特色:

“左派和右派各自有他们不同的盲点, 但我更感兴趣的是他们共同的盲点, 作为一个社会我们对此却甚少论及: 那就是科技发展减速, 以及我们是否还生活在一个科技发达社会的问题。我认为1960年代不仅是一个政府停止良性运转, 社会契约各方面呈现衰败的年代, 也是科学和技术进步开始大大放缓的年代。当然过去15年的电脑时代, 包括互联网和网络2.0的发展是一个例外。”

在《从0到1》中, 彼得·蒂尔进一步解释了他的科技进步观。他说, 存在着两种进步,

一种是垂直进步, 另一种是水平进步。垂直进步是彼得·蒂尔所说的从0到1, 水平进步则是从1到N。“做大家都知道如何去做的事, 只会使世界发生从1到N的改变, 增添许多类似的东西。但是每次我们创造新事物的时候, 会使世界发生从0到1的改变。创新的行为是独一无二的, 创新发生的瞬间也是独一无二的, 结果新奇的事物诞生了。”

在他看来, 我们这个时代的技术进步让人失望。“没有一个时代像1960年代末我们的祖辈和父辈那样希望这种进步可以持续, 他们希望一周只工作4天, 能源便宜到不需要计量, 度假可以去月球, 但这些只是想象。智能手机使我们忽略了周围, 也使我们忽视了周围的事物有多陈旧: 只有电脑和通信自20世纪中叶取得了巨大发展。”彼得·蒂尔说。或者就像挂在Founders Fund网站上那句著名的话: 曾经我们想要的是会飞的汽车, 而不是140个字符。当然, Twitter仍然是家带给了世界一些改变和不少乐趣的公司。

在同政治学家弗朗西斯·福山的对话中, 彼得·蒂尔说: “今天我们在很多方面都未能达成昨日的宏伟构想。从根本上来说世界发达经济体的增长源于技术的进步, 当这种进步放缓时, 增长也会停滞。这对我们的政治体系构成了极大的压力。从本质上说一个政治体系只要能达成妥协让大多数人在大多数时候都能受益, 便可运转自如。当增长消失时, 政治便成为一场零和博弈, 有赢家就有输家。大多数输家就会怀疑赢家采取了某种欺诈手

66

如果你不能把对手打败，那就和对手联合；如果你能看出竞争不能带来价值的提升，而是充满破坏力，那你就比大多数人要理智。

99

段。因此我认为技术发展的减速与人们对政治经济体制日益严重的犬儒主义和悲观情绪是紧密相关的。”“因此我认为我们对问题的诊断是完全错误的。”他说。

对技术创新抱有如此高的期待，彼得·蒂尔难免会对创业公司和创业者持有浪漫看法。他反复强调，最佳途径是“未经尝试的新路径”；“每个初创公司都不得不做这场思维运动：质疑现有观念，从零开始重新审视自己所从事的业务。”但他自己也不可能不会注意到，绝大部分的创业者和创业公司并不想完成从0到1的一跃，他们中的大多数人最期待的是从1到N的成功。和《从0到1》同样受欢迎的另一本由风险投资人撰写的书是《创业维艰》。我读了整本书也没有发现，本·霍洛维茨到底做了什么从0到1的工作。他创业期间所有的工作无非是以下路径的循环：创办公司—拿到风险投资—产品被对手挤压—公司岌岌可危—然后找一家大公司成功将公司卖出去。

目前我们面临的困境很大程度上是由技术创新停滞造就，而非其他，这是彼得·蒂尔第一个让人印象深刻的观点。他另一个对人产生冲击的商业哲学是关于垄断和竞争的。

垄断是好的，彼得·蒂尔争辩说。当然，首先他要强调，他所指的垄断，“不是非法强霸，也不涉及政府宠儿，这里的垄断企业指的仅仅是一种企业，它提供给消费者的产品其他企业无法提供。”Google是彼得·蒂尔所指的好垄断的代表。“因为不用担心和别的企业

竞争，它有更大的自主权去关心自己的员工、产品和在更广阔世界里的影响力。”

垄断企业因为不必面对太多竞争的压力，这让它有余力来考虑其他事情，“数年甚至数十年的垄断利润是有力的创新动机。利润给了它们规划长远未来的资本，它们有能力投资雄心勃勃的研究项目，这些是困在竞争之中的企业想都不敢想的。”“每个垄断企业都是靠解决一个独一无二的问题获得垄断地位；而企业失败的原因却相同：它们都无法逃脱竞争。”

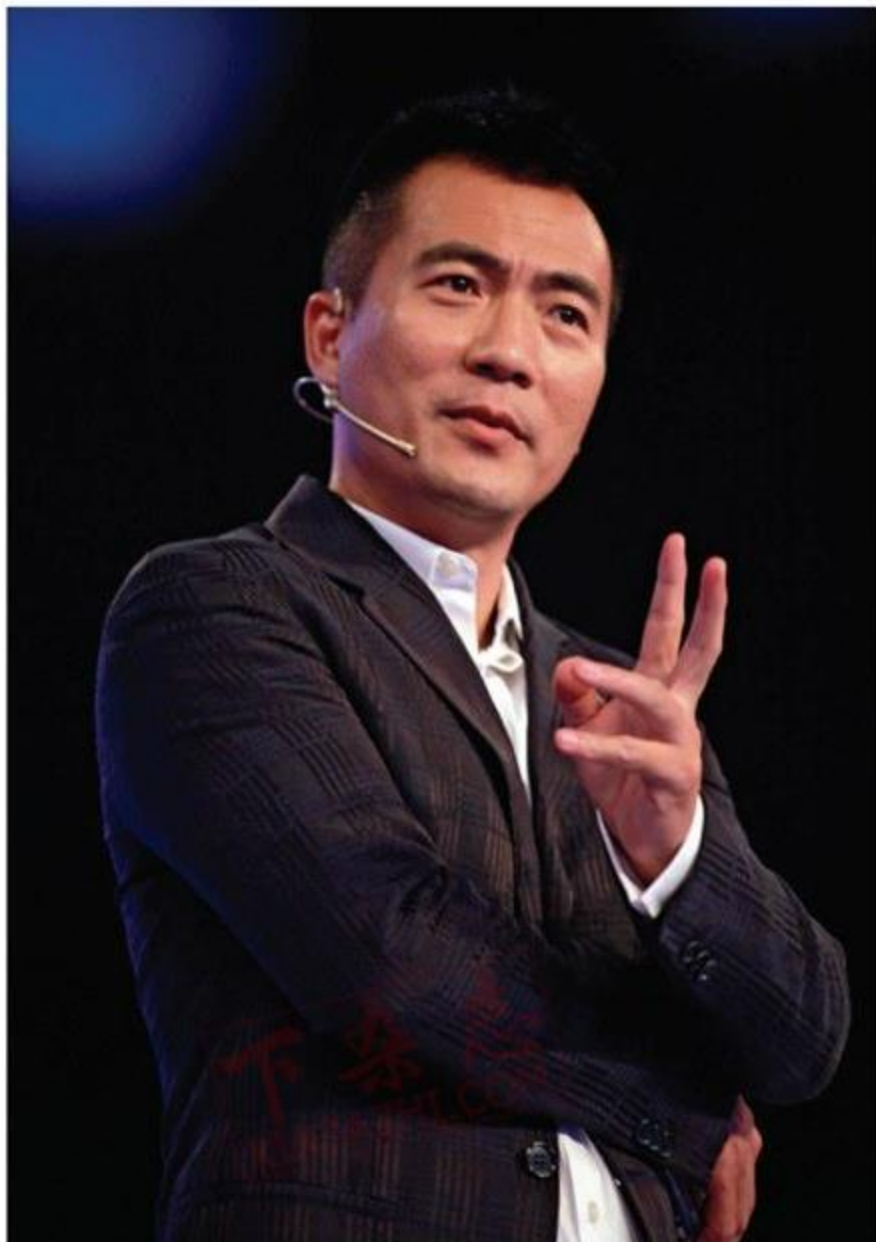
至于竞争这种观念，这种早期自由主义经济学最为看重的资本主义美德，则“扭曲了我们的思想”，“尽管竞争越来越激烈，我们实际获得的却越来越少，我们把自己困在了竞争中”。它“使我们过分重视过去的机会，一味重复过去的模式”。彼得·蒂尔关于垄断和竞争的观点之所以格外吸引人，除了他放言垄断是好的，还在于现实也在按照他的理论在发生。彼得·蒂尔是从自己做PayPal的经历中总结出这些观念的。在PayPal的早期，他需要付钱来获得用户。1999年的秋天，因为用户增长速度缓慢，而彼得·蒂尔预估必须达到100万的注册用户，PayPal才可能生存，他决定付钱让人注册，每个新注册的PayPal用户都可以获得10美元。当然这绝非长久之计，“你要付钱让用户注册，呈指数级增长的用户就意味着呈指数级增长的成本。”在今天中国互联网的竞争中，这种战略已经广为人知。

接下来，彼得·蒂尔决定将PayPal同艾

伦·马斯克创办的X.com合并。“在2000年2月，技术泡沫带来的恐惧远远超过了艾伦和我对彼此的恐惧：我们还没有决出高低，这场金融冲突就把我们一起冲垮了。”这个经历带给彼得·蒂尔的是两个“如果”：“如果你不能把对手打败，那就和对手联合”；“如果你能看出竞争不能带来价值的提升，而是充满破坏力，那你就比大多数人要理智”。

今天中国的两家公司滴滴打车和快的打车几乎正是沿着彼得·蒂尔在《从0到1》中涉及的竞争垄断路线图在前进：通过补贴用户来获取指数级增长；两家公司之间疯狂竞争；然后出于对市场变化的恐惧而联合到一起。甚至在合并之后，其他公司指责它们联合会产生垄断时，它们的辩解也如彼得·蒂尔所说的：“非垄断者通过把它们的市场定义成各种更小市场的交集来夸大自己的独特性。相反，垄断者通过把它们的市场描述成若干大市场的并集来伪装它们的垄断。”

当然，除了这些，彼得·蒂尔在书中也谈到了其他创业公司需要知道的事情，但毫无疑问，令人印象深刻的仍然是他秉持的商业哲学。这可能是创业者们不太想了解的。一个初创公司的创始人最想了解自己如何去雇佣合适的人、如何获取必不可少的收入、如何应对投资人这些更加实用的问题。但这却是彼得·蒂尔这本书最迷人的部分。我猜，他一定也不想仅仅作为一个有钱人被记住。■



黄健翔，体育评论员。1995年开始在央视体育频道担任足球解说。2006年6月26日，由于在世界杯1/8决赛中的“激情解说”离开央视，随后频繁出现在各大卫视及网络媒体中，担任多档节目的主持人。他与斯内德等人合作推出的创业项目“动吧足球”刚刚上线。

黄健翔：不能心太大

① 你是怎么理解创业的？

创业就是希望能实现自己的想法，得到商业上的成功，能够为社会带来点什么。我一直没有离开过体育，这次创业也是对我作为一个体育人的拓展，因为纯粹的体育人今后的发展空间会比较有限。看到周围的朋友都开始创业，中国的体育又有很大的市场待开拓，自己也就产生了这方面的想法。

② 你觉得互联网对于体育意味着什么？

相对于传统产业，互联网可以跨

越时间和空间，找到原来不容易找到的资源，共享经济的商业模式对于让更多人参与体育运动非常重要。当然，体育也有自己的特点，它是一个重在参与、重在体验的事情，因此我觉得能够用互联网解决的问题就用互联网，不能解决的还得靠线下。

③ 这次创业“你不是一个人在战斗”，而是和斯内德、白强共同创业，你们是如何分工的？

我的长处是对于品牌的理解，对于足球的熟悉，对于足球资源的掌握；斯内德作为全球最著名的

球星，他自己本身就是一个品牌，另外他在荷兰还拥有巨大的资源，特别是在青少年培训方面；老白习惯于做企业，他对于怎么组团队、怎么融资、怎么经营比较擅长。

④ 创业过程中遇到最大的问题是什么？

心太大。开始的时候，我们很着急地认为凭着多年来对于体育的理解，看到很多体育产业中的痛点就想一股脑解决它，上来就想做一个大平台，满足所有体育项目爱好者的不同需求。幸好我们后来意识到了这个问题，经过反复沟通决定找足球来突破，而不是什么都做。

⑤ 在这个创业过程中最深的体会是什么？

之前我也创业过，做《最体育》，做了一段时间，因为商业上的掌控能力、技术团队的开发能力不足，最终失败了。现在《最体育》公司还在，但已经成为了一家服务公司。所以最深的体会是理想和现实，设想和经营之间还是有很多不一样的地方。

⑥ 创业的过程中会遇到各种需要妥协的时候，你妥协过吗？

创业要寻找合作伙伴一起做，意识到自己有很多地方不足，这本身就是一种妥协；平常的工作中，要听合作伙伴以及团队的意见，也

是一种妥协；作为一个媒体人，创业时的想法有时会偏理想主义，但真正做事的时候却发现行不通，那就得作出相应变化，这也是一种妥协。

⑦ 你对自己这个创业项目的前景怎么看？

必须是无限看好！我们团队将这个项目的目标设定在中国大众体育服务的第一品牌，这个信念不会变。我觉得这个事情比我和合作伙伴上半辈子做的所有事情加在一起，都要牛x。

⑧ 你会怎么评价中国足球的现状？

眼下，当然很热。到处都显得特别重视足球，但我认为中国足球现在的形势并没有多好，只是看起来很热，但很多人其实并不知道具体应该做什么。

⑨ 钱对于足球而言有多重要？

十分重要。足球是一种大概念的文化生活，没有一定的经济基础就谈不上文化生活。如果一个人吃穿都有问题，就不会去关心文化生活。所以钱对于足球，对于体育来说，当然也是越多越好。

⑩ 你想象中，什么样的事情是最酷的？

如果有足够的钱，就自己买下一支足球队，然后担任这支球队的主教练，自己经营。

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

苏有朋 演员

之江峰会

2015 ZHIJIANG SUMMIT

The 17th China Zhejiang Investment & Trade Symposium
第十七届中国浙江投资贸易洽谈会

2015年6月9日 宁波香格里拉大酒店

中国浙江投资贸易洽谈会（浙洽会）自1999年举办至今，已成为浙江对外贸易与投资的官方国际平台，浙江作为中国民营经济最发达地区，连续多年成为全球最佳投资目的地之一。我们诚挚邀请您参加由浙江省人民政府主办、浙江省商务厅和英国《金融时报》共同举办的“2015之江峰会”——第十七届中国浙江投资贸易洽谈会投资高峰论坛，与浙江省各级政府领导、浙商代表，以及超过500位来自国内外的商界高层人士共同探讨投资中国的新机遇，为中国经济的转型与发展建言献策。

论坛议题：

- ▶ 点睛长江经济带，打造亚太区域经济新引擎
- ▶ 跨国资本投资浙江的新机遇
- ▶ 全球工业变革与浙江智能高科技全球产业链升级发展前瞻
- ▶ 中国供应链管理
- ▶ 浙江优势产能与全球资本对接

演讲嘉宾：

- ▶ 金 奇 英国《金融时报》新兴市场编辑
- ▶ 刘世锦 国务院发展研究中心副主任
- ▶ Robert Rogowsky 美国国际贸易委员会前首席经济学家兼运营总监
- ▶ 常博逸 罗兰·贝格国际管理咨询公司大中华区总裁及执行合伙人
- ▶ Fredmund Malik 欧洲著名管理学家、经济学家
- ▶ Alberto Forchielli 曼达林基金创始合伙人

论坛官方网站：www.ftchinese.com/m/marketing/zjits2015.html

论坛赞助与演讲垂询：
Feng Yan
feng.yan@ftchinese.com
Tel: +86 10 85877760

报名垂询：
events@ftchinese.com
Tel: +86 10 85877633

承办方



运营方



主办：浙江省人民政府
承办：浙江省商务厅 英国《金融时报》
运营：FT中文网 杭州西博文化传播有限公司

扫描二维码注册报名：



We live in FINANCIAL TIMES®



WH MING HOTEL

小南国花园酒店

SHANGHAI 上海

囍宴 唯你

上海小南国花园酒店“囍宴”
将您对婚典的极致梦想，独创展现
也许是久藏于心的世界风情，亦或是憧憬最真的挚爱向往
可以肯定，“囍宴”将倾力所有，精挑细选
呈献一场仅属于您的难忘婚典

囍宴

2015年3月起预定“囍宴”，顶级总统套房、境外海岛奢享蜜月游、人民币18880元婚庆礼遇、Ipad Air，仅送有心梦想的您。

中国上海市杨浦区佳木斯路777号（紧临黄兴公园） 邮政编码 200433

777 Jiamusi Road, Yangpu District, Shanghai 200433, China (near Huangxing Park)

囍宴热线 Tel: +86 21 2525 8888 转 6530 传真 Fax: +86 21 2525 8889



关注酒店官方微信
参与更多活动大赏

鼠标操作说明：

- 鼠标左键单击左右箭头进行前后翻页
- 单击鼠标右键放大与缩小
- 放大状态滑动鼠标滚轮上下移动页面

免费体验：

- 免费全本缩略图预览
- 免费前6页放大阅读

付费阅读：

- 可购买单期或订阅全年
- 可充值用余额进行购买
- 详情请见龙源期刊网会员与充值页