





# 让梦想照进现实

## 梅赛德斯-奔驰E级轿跑车

梦想，总是拥有动人的模样。试着想象，当一条无限延伸的高速公路在梦境中铺开，当你坐进一辆拥有AMG风格组件及LED智能照明系统的梦幻座驾，当3.0升双涡轮增压发动机澎湃动力被瞬间点燃，当窗外的景象全部幻化为流转的光影。那一刻的怦然心动，足以划破一切梦境，提醒你：这并不是梦，只是梅赛德斯-奔驰E级轿跑车带给你的真实感动。即日起至6月30日，购车即享梦想金融礼遇，利率低至0.99%，更有“先享后选-弹性购车新方案”及保险补贴等多重惊喜助您梦想照进现实。

更多详情，敬请莅临梅赛德斯-奔驰当地授权经销商，或致电400-818-1188。

[www.mercedes-benz.com.cn](http://www.mercedes-benz.com.cn)







Mercedes-Benz  
The best or nothing.



# 质惠双重礼

全系车型



## 一汽-大众全系车型大钜惠，到店更享礼上礼

优越品质始终如一，超级钜惠与您同享。即日起至6月30日，一汽-大众为您呈献质“惠”  
购买任意车型，多重好礼随心选：一年免费车险、信贷零利率、置换补贴，到店更有全系车型





# 到店更惊喜!

下杂志  
XIAZAZHI.COM



双重礼!

钜惠, 超级惊喜等着你! 机“惠”稍纵即逝, 详情请速致电当地经销商。



Das Auto.



# In 2015

## CBNweekly 第一财经周刊



¥12/期 × 期50/年 = ~~¥600~~

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

订阅全年《第一财经周刊》还可同时获赠以下精美礼物



《移民就那么简单》  
¥15



2015年《汽车族》  
¥240



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

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

全国订阅咨询电话：400 811 0021

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

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

发行客服QQ：2667408148 工作时间段：周一至周五，早九点至晚五点

北京市区上门收订电话 400 811 0021

上海市区上门收订电话 400 811 0021

广州市区上门收订电话 020-22198901

深圳市区上门收订电话 0755-83265916



## What's Up

18 May 2015



### 全新的一切， 做我想做的 封面故事

随着互联网热潮而兴起的大量创业公司和中小体量的新公司，以蓬勃的生长力和年轻的公司文化吸引毕业生的广泛关注，是今年毕业生求职市场的新亮点，让这个最难就业季显得没有那么难。

——记者 许诗雨



### 春秋航空飞得更快了 大公司特写

过去一年，春秋航空一口气开通日本大阪和中国10个城市之间的航班，每周会在大阪关西国际机场起降84次。这10个城市中，除了上海，都属于“新一线城市”：成都、天津、青岛、重庆、武汉、西安、泉州、郑州、兰州。春秋是在这些城市开通大阪航线的唯一一家廉价航空公司。

——记者 林仲雯



### 疯狂的补贴， 广州司机 都被Uber触动了 快公司专题

在姜德昌挂靠的租车公司旗下的1000多名司机中，他们工作的时间从短的5小时到长的18个小时不等，大部分人每周收入都在6000元以上。“每天开十四五个小时，好像吸了毒一样，根本停不下来。”

——记者 华薇薇



### W酒店来到长安街 设计

这个1998年诞生于纽约的酒店品牌，一直想要取悦年轻时尚的消费者。它的风格很high很酷，或者说有点玩世不恭。但看上去W酒店并不天然属于长安街，它如何融入这条城市主干道又不失个性？

——记者 沈从乐



### Uber带来新秩序 快公司专题

即使是律师、医生这样有着专业知识的人群，也已开始像Uber司机一样工作了——工作可以被切割为小块，根据需求方和供给放的状态，机器会进行实时高精度的匹配。

——记者 徐涛



Join CBNweekly

#### 流程编辑1名(工作地点: 北京)

工作要求:

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

#### 全职校对1名(工作地点: 北京)

工作要求:

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

以上岗位请发简历至xuru@yicai.com



微信读者俱乐部



iPhone版杂志订阅



iPad版杂志订阅

#### 订阅、发行及投诉

短信平台: 18210358978

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

邮箱: zkfaxing@yicai.com

发行客服QQ: 2667408148

新闻职业操守举报电话: 010-65006088

读者来信与投稿请寄: letters@yicai.com



## Pause

### 卡梅伦获胜

卡梅伦有惊无险地又一次入驻了唐宁街10号。

5月8日，英国的大选——议会下议院选举结果揭晓。选举结果前，各方都预测以卡梅伦为代表的保守党无法收获超过半数席位从而独立胜出，但在最后的选举结果中保守党还是成功收获了331席，以超过半数的席位得以单独执政。

2010年下议院选举时，保守党由于票数不足，最终与英国自由民主党组成了联合政府。但这一次，卡梅伦成功将执政权都揽入了保守党手中。

过去5年的经济增长或许是卡梅伦在此次竞选中最大的加分项。在上一轮竞争中，卡梅伦成功地让英国经济出现领跑全球的增长率，使政府赤字减少、收支达到平衡，并把失业率降到了一个新低点。一些分析师说，保守党在选战中的强势表现得益于其主打的经济议题。正是这张“经济牌”切中了许多英国民众的关注点。

不过胜利过后，严峻的挑战显然已经摆在了卡梅伦的面前。

与欧盟的关系是首先要面对的一个问题。卡梅伦在大选前曾承诺，连任后将推动在2017年举行全民公投，让英国民众来决定英国是否应该脱离欧盟。而在获胜之后，卡梅伦也表示将执行这一承诺。这或许会给英国与欧盟的关系带来很大的不确定性。

另外，维持统一依然是卡梅伦需要重点关心的问题。虽然去年的苏格兰独立公投失败，但在此次竞选中主张苏格兰独立的苏格兰民族党一共收获了59个席位，晋升为第三大党。卡梅伦曾承诺在新任期中给苏格兰地方议会比全球其他任何地方政府都要大的地方权力，并向苏格兰、威尔士和北爱尔兰下放更多的自治权。但现在看来，情况显然不会这么简单了。















Business+  
18 May 2015



### Exhibition

#### 米兰世博会的两面

5月1日, 2015年米兰世博会正式拉开了帷幕。本届世博会为期半年, 共有147个国家和国际组织参展。今年世博会的主题是“滋养地球, 生命的能源”, 主要展示食品行业的传统与创新, 如提高食品质量与安全、保证人类饮食的健康、杜绝疾病、食物供应链的创新、向大众教授营养知识、鼓励新的生活方式。

但与这场盛会相对的是, 5月1日世博会开幕的第一天, 米兰街头就上演了一场两万人的街头抗议游行, 人们高喊“不要世博, 要吃饱富裕”。他们觉得, 大型活动是浪费纳税人的血汗钱。加上官员腐败层出, 世博会反而令米兰人的生活更贫穷。米兰世博会也给了我们另一种启示: 讨论宏大的问题之前, 可能我们得先解决好眼前的现实问题。

### Exhibition at a Glance

**洪荒** / 4月30日—9月13日 / 罗马展览宫 / 大卫·拉切贝尔是一位美国的时尚摄影师, 其作品以独特的超现实与幽默感风格而闻名。他被《美国摄影》杂志列入全球十大最重要摄影师名录, 被称为是“摄影界的费里尼”。《洪荒》是他将作品带入画廊之后所创作的第一个作品系列, 以米开朗基罗的壁画为灵感, 并融入了拉切贝尔针对艺术品价格虚高的个人观点。

**梵高与同时代艺术家们的对话** / 4月25日—9月27日 / 荷兰克勒勒-米勒博物馆 / 此次展览包含人物肖像、自然风光、城乡风情及静物四大主题, 旨在引领观众了解梵高及其同时代艺术家们艺术特色之间的异同, 进而更为全面且深刻地领会艺术大师文森特·梵高不朽的艺术造诣。

**丽萨·尤斯卡维奇个展** / 4月23日—6月13日 / 纽约大卫·茨维尔纳画廊 / 丽萨·尤斯卡维奇因作品饱含流行文化及传统艺术特色而被认为是当代具象艺术的杰出代表。本次展览将展出大量她最新创作的油画及粉彩人物画作。





Lives

## 摇滚里约

在5月8日至9日以及5月15日至16日这两个周末，2015年里约摇滚音乐节(Rock in Rio)美国站在美国拉斯维加斯举行。林肯公园、泰勒·斯威夫特、Deftones、No Doubt以及约翰·传奇等诸多大牌在这两个周末轮番走上了里约摇滚音乐节的舞台。

里约摇滚音乐节最早创办于1985年，以举办地里约热内卢命名。如今，它已经成为了一个超越国界的名字，并且轻而易举地就可以动员几十万歌迷汇聚在一起。但事实上直至2001年，这个音乐节仅在里约不定期举办过3届。

精明的演出商发现了巴西式的热情给音乐节带来的独特魅力和商机。从2004年起，音乐节开始走出巴西国门，先后周游过葡萄牙里斯本、英国伦敦以及西班牙马德里等全球多个主要城市，并逐渐成为全球规模最大也最具影响力的摇滚音乐节之一。

Lives at a Glance

Owl City 2015年演唱会 / 5月23日—5月24日 / 北京汇源空间、广州中山纪念堂等 / 2009年，Owl City凭一首单曲Fireflies拿下了26个国家的流行音乐榜单冠军位置，并在YouTube上创造了超过850万的惊人点击量。Owl City以乐队的形象示人，成员却只有亚当·扬一人，作品中的主唱、混音、吉他、作曲等所有工作都由他一个人完成。Owl City擅长用欢快的电子旋律来制造流行，其纤细温暖的嗓音又给音乐增加了一种独特的魅力。

身份 / 5月24日 / 重庆国泰艺术中心 / 《身份》是法国国家戏剧文学大奖的获奖作品。在故



## Commonweal

## 把长凳改造成空气检测站

根据《清洁空气法》的规定,美国政府每天都会收集大量的空气质量数据。但大型监测站往往被铁丝网和高墙隔离开来,只有科学家和少部分官员才能看到。这些花费大量时间收集到的数据只有很少一部分会传递给公众。

意识到了这种信息传递的断层之后,最近美国环保局开始尝试一种新的办法,将一些公共长凳改造为兼职的空气检测站,在座椅背后安装监测设施来监测周围的空气质量,诸如PM2.5、臭氧情况以及风速、温度、湿度等等。

现在,这些长凳已经在北卡罗莱纳州、华盛顿、堪萨斯城和费城等多地试点安装。这种长凳依靠太阳能运作,每个长凳的成本大约在3万美元左右。虽然它们的监测数据并不足以精确到可以取代环保部门那些昂贵的专业设备,但在帮助人们认识周围环境的空气质量上它被寄予厚望。“这就是为什么它被设计成了一个人们走累了可以停下来坐一坐的地方。因为这样一来从座椅旁人们就能直接读出有用的数据了。”该项目的负责工程师盖尔·哈格勒说道。

## Commonweal at a Glance

**农用磷肥或被真菌取代** / 最近,英国剑桥大学发布报告称,该校研究人员参与的一项研究显示,土壤真菌对农作物根部生长和养分吸收具有一定的促进作用,未来有望以此为基础开发出生物肥料,取代目前大量使用的磷肥。磷肥不但污染环境,而且所使用的原料磷酸盐矿石也面临开采殆尽的风险。研究人员说,被菌根真菌附着的作物能通过真菌的卷须直接吸收所需磷酸盐的70%到100%。

**肠道细菌决定心情好坏** / 近日,美国加州理工学院的科学家在《细胞》杂志上发表论文,证实肠道某些细菌对于肠道血清素的产生贡献巨大,这说明肠道细菌对人体功能的影响远远超过我们预期。论文表示,大量研究表明,肠道细菌改变的小鼠等动物,行为会发生改变。该实验室对微生物与神经系统的相互作用很感兴趣,于是分析了正常肠道细菌如何影响神经递质产生这一现象。

事中,玛丽昂·克莱恩和安德烈·克莱恩夫妇处于失业和极度贫穷的困境。玛丽昂拒绝进食,安德烈则陷入酗酒的恶习。在一次通宵聚会后的早上,安德烈在一个酒瓶的标签上读到一则有奖问答广告,这个问题是:“您的父母真的是您的父母吗?”这个问题将不但引领他们为追索自己的身份进行一系列冒险,也将打乱他们的生活与情感关系。

**玛丽·布莱克巡回演出** / 5月10日—5月16日 / 英国爱丁堡女王音乐厅、考文垂华威艺术中心等 / 玛丽·布莱克被视做是使爱尔兰音乐走上全球舞台的杰出贡献者。在20年的音乐生涯中,她一共获得了9张白金唱片。《旧金山纪事》称她为“全球最出色的诠释歌手之一”。







## Speeches at a Glance

**没有美国市场，华为也能发展得很好。**

——近日，华为轮值CEO郭平表示，因网络安全原因无法进入美国市场对华为影响不大，不会阻碍华为全球业务的增长。

**离开苹果加盟特斯拉的人数是离开特斯拉转投苹果人数的5倍。**

——特斯拉CEO艾伦·马斯克隔空喊话，称欢迎苹果研发新型汽车产品。对于《华尔街日报》报道的已经有数百名工程师转投苹果麾下一事，马斯克表示并不担心。

**美国上层统治集团精心挑选的非白人是白人精英利益服务的。从奥巴马对弗格森和巴尔的摩骚乱的反应判断，他奉行本阶层的立场。他是什么肤色并不重要。**

——俄罗斯历史学家和社会学家安德烈·富尔索夫日前表示，种族对抗正在美国社会加剧，赖斯或鲍威尔这样的黑人政治家是白人上层统治集团中的“黑人服务者”。

**在联合国大会的会议厅里，我们德国人今天谦卑地低下头，缅怀数以百万计的二战受害者。德国已经承认对二战罪行负有责任。这份责任我们会永远承担。至今，我们仍为我们所受到的宽恕感到惭愧和感激。**

——德国常驻联合国代表哈拉尔德·布劳恩在5月5日举行的纪念二战结束70周年特别大会上发言道。

**房价只有上升，工资收入才有上升，对就业才是最好。老以为房子越便宜越好的，那是傻瓜。**

——最近任志强在一个环保公益项目活动现场接受媒体采访时发表了上述观点。

## Speech

### 慷慨大方的人会获得幸福

“以往的毕业典礼名单里没有任何演讲人是靠切片腌牛肉为生的。”这是美国连锁熟食店铺 Zingerman's 的两位创始人 Ari Weinzwieg 和 Paul Saginaw 的一番自嘲。最近他们被邀请在密歇根大学春季毕业典礼上做了一番演讲。他们演讲的内容乍看之下有些简单，仔细体会却意味深长。

“快乐是人类最深刻的体验。慷慨令人快乐，就是这么简单。当你完成大学4年所有要做的事情离开大学以后，希望大家不要仅仅通过自己的所得所取来衡量成功，而是更关心自己曾为别人付出过什么。我相信慷慨大方的人才能获得快乐。

“我们花了很多时间焦虑，花了很多时间等待别人改进。如果把这些时间用来为我们关心的人、为这个世界、为我们自己做一些有意义的事情，难道不是更好吗？努力不会让你上头条，但努力的人生活得更加积极，更加有干劲。伟大的生活来自你的选择：选择伟大，选择突破自我，选择做人慷慨，选择寻找快乐，选择学习，选择努力，选择改变。”





**CBNweekly**  
第一财经周刊



每天一 

你和你的CBNweekly 

官方微信全新改版 





The Who  
约翰·钱伯斯

5月4日，思科宣布执掌思科20年的约翰·钱伯斯将于今年7月26日卸任CEO职务，曾担任思科全球运营高级副总裁的查克·罗宾斯将成为钱伯斯的继任者。钱伯斯从1995年开始担任思科CEO一职，在他的领导下，思科从一家年营收只有12亿美元的网络公司成长为现在年营收达480亿美元的网络巨头。卸任之后，钱伯斯将于2015年7月26日开始出任思科执行主席一职。



丹尼尔·勒布

5月6日，美国对冲基金业巨头、激进投资者丹尼尔·勒布 (Daniel Loeb) 公开炮轰巴菲特，他直言股神言行不一。例如巴菲特总是批评对冲基金，但是他曾经就管理着对冲基金；巴菲特还批评激进型投资者，可他却是第一个激进型投资者；他也并没有像自己说的那样多纳税。



张勇

5月7日晚，阿里巴巴集团宣布现任阿里集团COO张勇将接任阿里巴巴集团CEO，前CEO陆兆禧将出任集团董事局副主席。该任命于5月10日正式生效。张勇2007年加入淘宝任CFO，后担任集团COO，分管淘宝、天猫、阿里巴巴、菜鸟、无线等核心业务。发展无线业务将成为他任内的重心。



卡莉·菲奥里纳

5月4日，惠普公司前CEO卡莉·菲奥里纳在美国广播公司节目《早安美国》中接受采访时宣布将参加2016年美国总统竞选，她也将成为继希拉里后的第二名女性候选人。菲奥里纳1999年7月进入惠普公司担任董事长及CEO，曾连续6年被评为美国商界最具影响力的女性。

## Top-list

### 这10家公司包揽了美国所有穿戴

虽然美国城市的街头布满了琳琅满目的服装店，但摩根士丹利发布了一篇报告称，10家零售商在美国服装市场上拥有41%的占有率。正是下面这10家公司控制了美国人几乎所有的穿戴。现在，就让我们来看看它们是哪几家公司吧。

**01.沃尔玛** 市场占有率7%，沃尔玛是一家全球连锁企业，以营业额计算，它是全球最大的公司。

**02.T.J.Maxx** 市场占有率5.5%。T.J.Maxx是中低档名牌折扣店，一些大牌服饰在其店铺内往往只按原价的1至6折出售。

**03.梅西百货** 市场占有率5%，是美国的著名连锁百货公司，其旗舰店位于纽约市海诺德广场。

**04.Gap** 市场占有率4.5%，拥有3个品牌，4250个店面和16.5万名员工，是美国服装业中最引人注目的企业之一。

**05.柯尔百货** 市场占有率4%，商店遍布美国40个州，并且商店数量每年都在增加，销售对象以家有幼儿的年轻母亲为主。

**06.塔吉特百货** 市场占有率4%，塔吉特百货 (Target) 是美国第四大零售商，定位高级折扣零售店。

**07.罗斯百货** 市场占有率3.8%，由于能够以较低价格出售打折的名牌服饰，它也被视为消费者讨价还价的购物天堂。

**08.亚马逊** 市场占有率3.8%，是美国最大的网络电子商务公司。选择多和购物便捷这两个特点使得不少人喜欢在亚马逊买衣服。

**09.诺德斯特龙百货公司** 市场占有率2.2%，这家公司的卓越之处在于它拥有优良产品，并提供出色的客户体验。

**10.JCPenny** 市场占有率2.1%，是全球最大的、走在时代前端的美国连锁百货公司之一。它成立于1902年，已经有百年历史。





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



Veil

维亚·智美双生  
一体·超感座便器

科勒® KOHLER®





## Media

### 1.《彭博商业周刊》2015.05.11

#### Google的新计划

Google今年最野心勃勃的项目不是智能手机或是网站，也不是Google X实验室自主研发的亚轨道气球。这个项目的前端部分至少在3年内都不会出现，但是你可以读到全部上百页详细的描述和概念绘图。而这些都是Google今年2月向加州山景城地方规划办公室所提供的内容。

这些文件所勾勒出的愿景、提及的Google总部Googleplex的大型扩建可谓“脑洞大开”。这一提议的设计由欧洲建筑公司Bjarke Ingels事务所和赫斯维克工作室开发。它摒弃了几年前人们关于墙、楼梯和房顶的传统思维。Google以及其充满想象力的创始人、CEO拉里·佩奇特别想要拿下Google在旧金山湾区总部附近0.24平方公里的土地，将其变成一个庞大的人居试验玻璃屋。

这一方案最大的特色就是人造的天空：4个巨大的玻璃天蓬，每个由不同高度的一系列钢柱支撑。天蓬方便Google监控玻璃屋内部的空气和气候。为了增加办公和会议空间，玻璃屋内会增加一些房间，又拆除另外一些。为了完成这些任务，Google表示将发明一款像电影《星球大战》里那样的便携式起重机器人。

这一设计展现了未来工作的所有理念。这里有合作空间，也有私人“领地”。员工可以把自行车直接骑到办公桌前，可以在能够俯瞰整个庭院的大型阳台上使用健身器材和瑜伽房。这样的办公环境真让员工没有理由辞职。



### 2.《经济学人》2015.05.09

#### 人工智能的黎明

霍金曾经这样警示世人：“人工智能的全面发展将书写出人类的终点。”艾伦·马斯克也担心，人工智能的发展将对人类生存构成最大挑战。人类创造的这些恶魔将成为他们的主宰或是侏子手，这样的担心并不新鲜。但是一个是出名的物理学家，一个是硅谷的企业家，他们都如此发声，反对Google、苹果这样的大企业投入大量资金用于人工智能，这种担心就显得更有分量。如果每个人的兜里都揣着超级计算机、每个战场上都有机器人在监控，那么再把这当做科幻似乎就是自欺欺人。问题是，人类能如何明智地担忧。



### 3.《时代》2015.05.18

#### 莫迪将如何改变印度

临近上台一周年，印度总理莫迪已经将自己塑造成了一名全球政治明星。在Twitter上，他是粉丝数仅次于奥巴马、排名第二位的政治人物。但帮助莫迪大选成功的还是他对于印度国内的承诺。他的竞选底牌是强调在古吉拉特邦所取得的成绩，并承诺会让整个印度实现相似甚至更多的成就——基础设施更加完善，去除繁文缛节，放开对产业的束缚。全球人民对印度的发展以及它过去尚未开发的潜力都感到非常兴奋。但如果实际表现弱于宣传，兴奋必将转为失望。随着莫迪将进入执政第二年，上亿印度人都希望这样的情况不要发生。



### 4.《明镜》2015.05.02

#### “情绪经济”开启新纪元

Affectiva是一家从事面部情绪识别解析的美国服务公司。创始人埃及裔科学家Rena el Kaliouby的初衷是开发一款情绪辅助工具，帮助自闭症患者和沟通困难群体解读他人表情并做出适当回应。然而与预期不同的是，Affectiva吸引了企业的广泛关注，包括家乐氏和联合利华在内的广告商想用它测试用户对广告的反应，哥伦比亚广播公司想用它测试新剧。Kaliouby的下一个目标是开发“情绪芯片”，通过手机后台运行收集数据。10年后，具备情绪智能的计算机系统将无处不在，她说：“当计算机对皱眉的我们说‘你不喜欢这样？’时，我们可能早已习以为常。”



### 5.《连线》2015.05

#### 2015“下一个榜单”

去年，《连线》对Google元老级工程师杰夫·迪恩进行了采访。他说，只要有足够多的电脑连接在一起，就可以构建神经网络，未来，这些神经网络将能够诊断医学问题或优化机器人工场等复杂系统。在那次会面后，《连线》团队开始着手推出“下一个榜单”，推介整个商业领域正在改变我们生活、工作、娱乐和思考方式的人物。在今年的20人榜单中，有从Google跳到小米公司的雨果·巴拉，也有Snapchat的首席战略官伊姆·兰汗，还有正在设计利用无人机和激光搭建互联网的耶尔·马奎尔。他们正在构建未来20年的生活。

——编译 金丹、周佳蕾



**CBNweekly**  
第一财经周刊

这一次，我们让你读个痛快  
过刊免费，最新五期之前的所有杂志

第一财经周刊+ 现已登陆App Store



下杂志  
XIAZAZHI.COM

商业故事和精彩话题  
最值得阅读的潮流新闻杂志



\*一次下载，iPhone和iPad均可适配  
现在一次付费，一键同步所有阅读权限，iPhone/iPad/Web版通用



## 不受摆布的方法

李海

editor@yicai.com



微信读者俱乐部



第一财经周刊+通用版  
电子杂志订阅

越来越多的毕业生正在逐渐减少对一线城市、政府部门、国企和外企的崇拜感。与之相应，年轻人对生活质量和个人兴趣看重度的提高，对好工作和所谓成功标准更主观和更多元，正在成为新的择业出发点。



最近我一直在思考人如何不受摆布。这是个你难以避免的话题——职场上可能受到老板或前老板摆布，择业时受到生活压力和世俗摆布，还有看似很远实则影响很深的政客的摆布。这一切不过是ta抓住了你的弱点，仅此而已。那么，你要做的只是让自己变得坚韧不拔。

强大的内心世界，正是我在这一届毕业生身上看到的意外惊喜，这与往年都不同。在操作本期封面故事时，我们发现了一个新的线索：原本是史上最难就业季——等待就业的高校毕业生人数高达749万人，比去年还多了22万，社会总体招聘岗位需求却与去年相差不大——毕业生从机构和公司感受到的情况却没那么糟糕。

新一代毕业生，不再像他们的父辈及前辈一样，目光只局限于传统标准：一线城市、政府部门、国企和外企、大公司，而是放开了视野。这一代人更倾向于先问“我喜欢做什么”，而不是陷入固定的思维定式。

他们能够摆脱世俗的择业标准具有一定的时代特征。就像格拉德威尔提到的，就连所谓的天才实际上也会受年龄代际及社会环境的影响。新一代毕业生拥有天然的资本：他们的父母60后一代并不像前几代父母那么一穷二白，其积累的财富及人脉资源正在发挥效用，他们从小获得的优秀培养及视野的拓宽，都有助于他们在择业时变得更冷静和富有判断力。与此同时，从去年延续至今的创业热潮也为这种多元的选择提供了土壤。

年轻人对新事物的学习能力和接受力也为之赢得了机会。就像91金融副总裁施健提到的，创业公司之所以愿意启用和青睐毕业生，也是因为“需要大量有更新更好idea的年轻人来打破原来的常规”。它们自身的快速扩张也需要补充一些值得培养的人才。

当你变得无所顾忌只专注于内心，就没有人能打败你。这说到底也是一种权利。

Uber的司机发现自己正处于两股力量的摆布之中。你在本期快公司专题中能看到相关的报道和思考。

Uber当前的融资规模已超越当年的Facebook，不仅改变了我们的出行方式，也在颠覆公司和劳动力的关系。你称它为共享经济也好，按需经济(On demand economy)也罢，一群类似Uber模式的公司已经出现在各个领域。这一新模式对劳资关系提出了挑战。

这一切发生得太快，法律还来不及反应——事实上法律法规总是滞后的。一堆围绕Uber这样的公司而建立的创业公司走进了我们的视线，在法律完善之前，它们尝试用技术和数据去“保护”Uber司机这样的角色不受摆布。比如，Uber在数据方面对司机并不透明，刚成立的SherpaShare则能够帮助司机用智能手机来追踪商业行驶里程。

这是整件事中最有趣的点。我们看到了一个自组织的社会。

不管是毕业生的变化还是围绕Uber创业的这群技术公司，它们提示我们又重新回归了一个小企业社会。垄断一切的大企业是过去数十年中全球社会历史中最重要的事件。但互联网技术的发展，让小企业及其自然形成的生态及“监管”系统，开始发挥作用。对新事物随意施加粗暴管理的政府相关部门应对此汗颜。■





移动销售管理专家

# 搞销售管理带团队得有一套



## 纷享销客，移动销售管理专家

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

## 70000家企业选择使用纷享销客



## 颠覆性招商政策，助合作伙伴实现财富梦想！

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

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



了解招商简章





## 40 | Giant 大公司特写

### 春秋航空飞得更快了

在国内廉价航空市场站稳脚跟后，春秋航空加速拓展海外市场。它需要更灵活地应对更多的风险并且找到差异竞争点。

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 26  
全球商业报道 86  
狗拉雪橇生存战 / Neil Macfarquhar  
钢厂废墟变垂直农场 / C.J. Hughes

#### Giant 大公司

##### 46 / 新闻 / 好时没赶上好时候

业绩遭遇滑铁卢的好时，如何挣脱第三名的命运？

##### 49 / 新闻 / 无法调头

##### 50 / Infographics / 疯狂的手机

360、乐视、格力……又一批新进入者挤入手机市场，沿用小米的模式，做O2O和智能硬件服务入口，但市场留给它们的机会已经不多。

##### 52 / 技术 / 来份披萨，数字馅儿的

浏览餐单、做出选择、下单、等待配送……达美乐和必胜客这两家披萨店正利用各种技术在你点餐的各个环节上玩出新花样。

#### Fast 快公司

##### 58 / 专题

疯狂的补贴，广州司机都被Uber触动了。五一前后，Uber在广州与成都相继被查，它在中国市场，还能好好玩吗？

##### 64 / 专题 / Uber带来新秩序

Uber模式的确带来了新的社会问题，而一些创业公司正试图用商业的方式解决。这些公司所组成的生态拼图会让这种新经济系统更有效率更少摩擦，也对我们的未来有更深远的影响。

##### 68 / 创业 / 出租你的空闲车位

丁丁停车通过智能车位锁切入车位管理和共享经济，但它除了想办法降低硬件成本，也要避免成为卖锁人。

#### Star 炫公司

##### 74 / 设计 / W酒店来到长安街

它如何让自己融入这条严肃得有点呆板的城市主干道，而又不失去玩世不恭的个性？

##### 77 / 炫公司

##### 这个硅谷推销员来自好莱坞

对硅谷的技术公司来说，Adam Lisagor的视频就像一个“认证”。如果能让他给产品拍个视频，产品成功的几率会高不少。

##### 82 / 炫公司

##### 名品店，ZAKKA风

买手店Dover Street Market拥有集市般的零售体验和审美趣味。不过在寻找创意和商业之间的平衡方面，它还是个新手。





## 全数字影像链带来信息的真实还原 能够更准确诊断病变

我们了解,你关心的是能否在诊断时,看到更精确的影像。飞利浦创新全数字磁共振成像系统为你而创,特有数字线圈与数字线圈接口,可实现全程数字采集和传输,磁共振影像信息将最大可能降低损耗,从而提供高清磁共振影像,提升整体临床诊断水平。

创新  为你

# PHILIPS





## CBN 商业评论

### 商业就是这样

89-96

## 30 | Cover Story

### 封面故事

# 全新的一切, 做我想做的

从北上广深到新一线, 从知名大公司到创业小公司, 从追求高薪和稳定到追求理想和有趣, 从“别人都觉得这是个好工作”到“我知道自己想做什么事”, 今年的毕业生正在用更成熟的价值观和更开放的视野心态面对择业。

## 90 / 商业就是这样

Secret为什么会关门大吉? / 董晓常

## 91 / 关键问题

马云与哥德巴赫猜想 / 杨轩

## 92 / 酷生意

航空业教会我什么? / Richard Branson

## 94 / 报告

数字化改造汽车销售?

## Points 观点

18 / 编者的话 / 不受摆布的方法 / 李洋

28 / 宏观 / 不QE, 也不要股市救国 / 崔鹏

29 / 全球 / 家庭与政治 / David Brooks

## Personal Business & Life Style

### [kù] 个人商业&生活方式

## 98 / 富大人话题

艰不艰辛, 看运气 / 富大人

## 99 / 理财专栏

为什么我的基金经理总是熊市表现更好 / 崔鹏

## 100 / 公司人

最好的解决方案是从人的需求出发

102 / 职场 / O2O需要什么样的人?

106 / 话题 / 体面开车, 到底有多知易行难呢?

110 / 书摘 / 创业维艰

112 / 十问 / 苏有朋: 做导演这件事, 我是被动的

封二-P1 梅赛德斯-奔驰  
P2-P3 一汽大众全系聚会  
P15 科勒  
P19 纷享销客  
P21 飞利浦(中国)投资有限公司  
P23 国泰及港龙航空  
P45 梦特娇  
P56-P57 嘉华(中国)

P63 奔驰售后  
P70-P73 上海通用  
P80-P81 方太  
P85 IWC  
P93 六福金融  
P95 华夏银行信用卡  
P109 瑞尔齿科  
封底 IWC

下杂志  
XIAZAZHI.COM





## 写意翱翔 舒适总会及时送上

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

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



立即关注，了解更多精彩内容



國泰航空公司



港龍航空

翱翔人生





## 写意翱翔 舒适总会及时送上

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

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

下杂志  
XIAZAZHI.COM



立即关注，了解更多精彩内容



國泰航空公司



港龍航空

翱翔人生



## 商业故事和精彩话题

过刊免费，最新五期之前的所有杂志



### 使用方法:

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

## 《第一财经周刊》电子订阅码

一次付费，同步阅读权益，iPhone/iPad/Web版通用

可以自用，亦可送亲友



通用版

### 新媒体 New Media

电子版主编 Digital Project Lead  
刘春 Liu Chun

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

技术总监 Technical Director  
刘宏锦 Liu Hongdi

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

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

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



### iMarket Studio

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

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

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

活动经理 Event Manager  
丁斌 Ding Hong  
18621990698

策划经理 Project Planning  
Manager  
车跃 Che Yue  
8621-62551037



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

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

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

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

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

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

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

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

华南总监 Southern China  
Regional Director  
林赞 Lin Yun  
13600452983

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

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

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

下杂志  
XIAZAZHI.COM





## 更正及致歉



①2015年第16/17期《免费路由器如何赚钱》一文中, P82“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”, 应为“总共有4万多个Wi-Fi热点。”

②同期《华润创业认输?》一文中, P69“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”, 应为“将有机会多获得5%的股权”。

在此更正, 向相关人士道歉, 并向读者致歉。

## 微博互动专区



**金鸽的太阳味道:** 送他上学的早上, 我们有半个小时的阅读时间。他看他的《忙忙碌碌镇》, 我看我的《第一财经周刊》。

RE: 有品质的一家人。

**Joyce鹿小鹿:** 每次看《第一财经周刊》都觉得它们的图表真是好好看……

RE: 谢谢。

**思考者4:** 对@第一财经周刊说: 武汉幸福感高过南京真心不对, 武汉有多

糟心, 不身处其中不知道。数据会骗人的。

RE: 爱之深, 恨之切啊。

**风和日记:** 一直想不明白《第一财经周刊》公司人栏目介绍的公司人个人档案为什么包括星座。求职简历中会写星座吗? 贵刊眉头深锁的崔副总编辑怎么看? @第一财经周刊

RE: 求职不看星座。“公司人”是个轻松一点的栏目, 所以加了这样一笔。眉头深锁的崔老师是摩羯座。

## 超级富豪是如何理财的?



《华尔街日报》报道说阿里巴巴执行副主席蔡崇信准备创建一个数十亿美元的家族财富基金进行理财。我想知道的是, 超级富豪都是怎么理财的?

——Tyrion

和普通人的组合相比, 他们有更多的钱投资到更高风险的产品、更多的产品种类、更广阔的领域中去。很多研究报告都证明了富豪们的这种理财偏好。一个超级富豪曾对外披露过他的资产配置: 美国股票18%、他国股票14%、迷你债7%、应税债券10%、对冲基金18%、天使投资2%、私募股权10%、房地产6%、大宗商品5%、直接投资2%、现金7%、其他1%。

多样性搭配的好处已被实践所证明。已传承200多年、对欧洲经济有深刻影响的罗斯柴尔德家族, 二战期间其在法兰克福、维也纳和那不勒斯的分公司倒闭了, 然而伦敦和巴黎的分公司却没有——投资区域的多样化避免了政治风险。

具体的资产配置与市场环境和富豪的资产规模、偏好有关。例如亚洲上一代亿万富豪通常将财富投到房地产市场或者矿业, 或成立全球私募股权基金, 这与亚洲这些行业当时的发展向好有关。

富豪们的理财不仅考虑开源, 也会注重配套服务, 保险、法律、税务是常规手段。一个好的保险计划可以帮助富豪们规避掉巨额的遗产税; 设计精巧的法律合同和投资收益分配方案则可以减少或避免家庭中为财产而起的纷争——此类惨剧着实不少; 税务更是不用提, 如果你我还在为每月的个人所得税揪心的话, 想想富豪们要交的巨额资本利得税吧。

富豪理财是一个庞大而复杂的任务, 也因此催生了一个专门为他们打理财富的行业。对于小富豪或者中级富豪来说是私人银行, 而对于超级富豪则是家族办公室, 二者的区别是富豪能获得多少人, 以及何种专业程度的服务, 最顶级的家族办公室只服务一个或几个富人家族, 而私人银行则同时服务几十位以上客户。一般而言, 私人银行要求大部分客户交付的管理资产在100万美元以上, 而要获得家庭办公室的顶级服务, 个人金融资产最少不能低于1.5亿美元。

洛克菲勒家族、杜邦家族、古根汉姆家族、罗斯柴尔德家族等“长寿家族”均启用了家族办公室, 此外, 比尔·盖茨、篮球名将迈克尔·乔丹, 以及电视网络明星欧普拉等也聘用了家族办公室。蔡崇信这次和阿里巴巴集团一些元老级人物一起创建的家族办公室也是类似的情况。

《第一财经周刊》记者 范璟

## 向我们提问吧!

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



## 读者来信



## 想说爱你不容易

一财君好:

我是一名在图书馆兼职的工科生,偶然邂逅到一财君,你让我爱上财经了。工作时最开心的事就是,找个安静的地方,细细品读你的字里行间。在我们这个几乎与世隔绝的本科院校,我看见了外面世界那么绚丽繁华,真是相见恨晚啊!你们的文章代表着最新的商海变化,让我受益匪浅。我是个挑剔但又率性的人,却乐于学习编辑记者们的睿智。快要进入社会,正式体验商海浮沉,每天忙碌,难以挤出时间像现在一样静下心来阅读思考了,但我依旧对你不弃不离! Love you, 一财! 咱们一起努力!

——凯少

RE: 在几乎与世隔绝的学校里还是找到了我们,这是缘分呐。

## 还是想说说李宁

一财:

看了《李宁还在努力抓住年轻人》,总感觉李宁真的变成了一个卖来卖去的品牌了,就像你们之前报道过的一个床上用品品牌。

在TPG介入后,李宁的起色还是怎么样,只能依靠噱头——起码在我看来是——来维持品牌价值了。这一两年风靡全国的马拉松,还有瑜伽等运动,李宁也没有分得一块好蛋糕,确实是不太尽如人意,更何况这个市场又立即变成了红海——原来的两大自然不会缺,日本双雄来了,专业的如UNDER ARMOUR来了,快时尚来了,甚至户外登山也来了,大蛋糕随即被瓜分殆尽。爆款方面又没有NB做得好,只能靠廉颇老矣的李宁来吸引眼球——上了年纪的体操王子还要接受50人的直接汇报,体能估计要恢复到当年的水平才行。这次,与雷同学花哨的小米手环进行合作,应该会带来短期的销售增长,特别是互联网人群,那么,TPG投资公司的相对高价——可能也只是把成本给捞回来,退出就是顺理成章的了。

希望体操王子在这次站台后可以自己做自己喜欢的事吧,祝好。

——ARTDENG

RE: 想说谁都行,欢迎来信。

## 莫斯科来找茬

一财兄:

关注贵刊已久,每期不舍得删,你们已经快把我的iPad内存占满了。3月30日这期的《雾霾入欧》,让生活在莫斯科、害怕以后呼吸不到新鲜空气的我有新的认识。但是莫斯科不能叫做东欧“国家”哦——虽然它确实比一些国家大。

——嘎啦哈啤酒

RE: 谢谢你的指正,抱歉出现这个笔误。乐观地想,因为它,收到莫斯科读者的来信也是奇妙的事。

## 二线城市的吐槽

你好,看了富大人专栏《看房记》,让我又想起当初从北京滚回天津的这个选择。

在北京的时候,女朋友是因为房子分的,自己也因为看不到在这里买房扎根的希望,就借着分公司落地的机会,“滚”了回来。可是,回来以后,麻烦全来了,我给你数一数啊:各种“差不多就得了”的不靠谱建议,每周要去赴名为“相亲”的竞技场,缺乏生气的夜生活,还有23点整父母比手机闹钟还准时的“睡觉号”……最让我头疼的就是,当地项目机会的缺失,以及竞争机制的缺乏。哦对,唯一的生长是体重,不可逆的就是岁数了。

我想请教下富大人,在北京这样的宇宙城市里漂着,你对未来是怎么规划的。也许你也很难给出一个明确的答案。回家,享受安逸的“混”式生活,接受一成不变的人生节奏,我总觉得有些不甘心,但想到北京挤到可以变皮影的地铁,永远不落地的房价,无法想象的稀缺资源,我也有些纠结。

吐吐槽,啰嗦几句。

——Bill Kong

RE: 其实,北京夜生活也很枯燥+死气腾腾的,不过咱们不用跟夜生活较劲。回去之后,不要习惯性做这些意义并不大的比较,没有完美城市。所以你可以有意识地调整一下,先调整体重也行。我对未来也没有什么规划,没有飞黄腾达的梦想,但深感失望这种事情,大概也不会了。

## 一点建议

拜托,印刷版文章前面或后面,请给一个二维码,实现微信扫描后可以分享这篇文章的电子版本给朋友。考虑到你们电子版要卖钱,所以当期的内容要怎么处理,你们自己想一下。

总之,这个用户场景希望你们重视,你们的电子版和印刷版应该有一些联动。

——Acorn Tong

RE: 谢谢你的建议。很快就能实现,我们会挑选一些“有料”的文章试验。

## Dream

Hi~一财君!我是淄博五中高三的一名学生,马上就高考了,感觉也是离梦想又近了一步。

自从看了第350期周刊后,本人对斯坦福D学院的向往程度更深了,爱到无法自拔!那么问题来了,请问D学院对录取有什么要求吗?工作后进修是否会被录取呢?了解D学院不颁发学位证书,但算是我的一个远期目标吧,如果有机会还是会努力的,麻烦一财君给一些建议啦!

请一定要上周刊啊!否则我会一遍一遍给你发的,就是这样任性!祝好!!

——尹航

RE: 你是高三党,现实一点的需求应该是有个学位,斯坦福设计学院不给学位,你就得再仔细考虑一下了。或者直接申请其他有学位的专业,再选修它的设计?有个努力方向已经值得庆幸了,大部分人可能对学什么好还一片茫然呢,恭喜你现阶段走在了前列。

## 纠正一个小问题

第350期附赠的广告别册里,P2《日内瓦到南京》提到的统计术语“环比”应为“同比”。

幸亏作者写得比较详细,否则一定会产生误导,这种术语的严谨程度,完全决定了这篇文章的可信程度。

——晴空悬崖,浮生一天

RE: 谢谢指正。

## 本周我推荐



## 新动物世界

节选自最近很火的原创漫画。  
作者ID是球球的画。

推荐人: 金鱼姬  
上榜理由: 憋萌

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



## MACRO-ECONOMICS

宏观 | 崔鹏



### 不QE,也不要股市救国

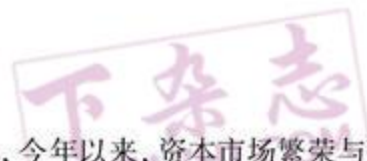
即使经济再下滑, QE也很难在中国实施。但也千万不要寄希望于股市救国。

5月10日下午, 中国人民银行宣布, 自2015年5月11日起, 下调金融机构人民币贷款和存款基准利率。其中, 一年期贷款基准利率下调0.25%, 至5.1%; 一年期存款基准利率下调0.25%, 至2.25%。金融机构存款利率浮动区间的上限也由存款基准利率的1.3倍调整为1.5倍。

这次降息与以前不同, 这种不同并不是降息幅度和形式上有什么差异, 而是在降息的预期时间和实际时间点的吻合程度上。它们太一致了, 算得上是非常符合市场预期。而以前的货币政策调整, 央行和市场还是要做一些捉迷藏的小游戏的, 比如你猜要降息, 我却降准; 你猜要降, 我偏偏隔一个星期再说。

央行这次降息如此“坦诚”, 最主要的原因是4月的经济数据的确令人担忧。国家统计局的数据显示, 4月的CPI继续保持在1时代, 而PPI同比下滑得非常严重, 达到4.6%。这也可以说明在2015年年初, 中国的基础原料产业和加工业处境艰难。中国经济的确需要通过一些计量的低成本流动性使企业以更便宜的杠杆来获得好一些的利润。

坦诚的另外一个原因, 就是央行以及经济决策层对股票市场繁荣程度的关注度超过了以往任何时候。5月的第二个星期, A股市场出现了连续下跌。其实这种下跌并不是什么灾难性的事件, 代表决策层发言的媒体就表现出非常关切, 继而如同这半年以来一样, 对中国资本市场表达了乐观的前景判断——最近半年, 新华社和《人民日报》发表针对股市的评论文章的频率, 甚至接近了一些只关注股市的市场化周刊媒体——在此之后, 央行的降息有一点让市场感觉“哦, 果然如此”的味道。



的确, 今年以来, 资本市场繁荣与否, 对经济决策层政策制定的影响似乎越来越大。有外媒猜测, 决策层“制造泡沫”的目的是以此来促进中国经济结构的升级, 并且股市财富效应对消费增量也有帮助。但愿这不是真的!

资本市场的泡沫里, 大部分钱会落在谁的手中? 泡沫的非理性会使资本市场到产业经济资金的转化率变低, 同时成本却很高, 而且这种成本大部分是由信息弱势的普通投资者付出的。更重要的, 一个泡沫是不是肯定会催生一个新经济的繁荣? 我看这不是充分必要条件。而说到财富效应对消费的促进, 这种转化恐怕也不是良性转化。可以想象一下赌博赢了钱的人会怎么花那些钱。他们除了下更大的注, 增加的恐怕也不是什么良性的消费。

股市好一点当然是件好事, 它对降低企业融资成本是不错的辅助。另外, 对于美联储可能在今年进行的加息所引起的资本外流预期能起到对冲作用。不过总体来说, 在中国这个投资者对政府有依赖症的市场中, 决策层对股市的态度最好还是中性一点, 那样会更健康。

央行连续降息, 又引起了一个话题——中国版量化宽松(QE)。其实, 中国的货币政策还达不到这个程度。从定义上说就不是这样的, QE是指在名义利率调整无效的情况下, 继续给市场注入流动性。其实中国由于通胀率一直在下行, 其真实利率(名义利率减去通胀率)还是不低的, 所以名义利率还有一定的调整空间。而且, 中国的经济看上去似乎已经很糟糕了, 但是, 比起欧债危机中的欧盟以及日本其实还是有更大的回旋余地, 所以还不必使出QE这种非常规的大招。即使在未来一段时间中国经济还未见底, QE也很难在中国实施。

美联储的降息预期也增加了中国对名义利率调整的难度。这种调整不能太慢, 要赶在美联储让全球市场产生反应之前降息到位; 另外, 又不能把利息调得太低, 因为这很可能没能引导中国的经济结构升级, 反而让大量的流动性重新回到制造地方房地产泡沫的那些产业中去。■



GLOBAL

全球 | David Brooks



## 家庭与政治

公平的竞争只存在于个人之间，不要夹杂着依靠家庭关系的不当得利。但是，从来没有一个社会是这样的。

美国人很尴尬。过去的35年，总统大选的选票上只有两次未出现“布什”或“克林顿”的名字。明年的大选，这两个名字很可能同时出现在票面上。一项民调显示，认为这样很糟糕的选民与持相反意见选民的比例达到8:1。

一些不满的人对社会竞争有着错误的认识。自托马斯·霍布斯以来，很多人已经接受了社会是由个体组成的虚幻概念。这种观点认为，公平的竞争只存在于个人之间，不要夹杂着依靠家庭关系的不当得利。

但是，从来没有一个社会是这样的。谁都不是石头缝里蹦出来的，我们都要在家庭和集体的环境中成长。家庭和集体是基本的社会单元，这些共同形成了社会生活。一些调查显示，全球有90%的企业是家族经营的。许多研究表明，在美国，家族企业比非家族企业经营得更好，特别是创始人还健在的时候。

政治中也存在家族王朝的更迭。假如希拉里·克林顿登上总统宝座，那么45位总统中会有10位的家庭成员在自己之前或之后入主过白宫。据《纽约时报》同事的统计，在婴儿潮一代当中，参议员的儿子成为参议员的可能性要比普通人高出8500倍。

放眼全球，这种类君主制的趋势在增加，而非减少。在菲律宾有阿基诺家族(Aquinos)，法国还有勒庞家族(Le Pens)。鉴于女性也被赋予了更多权力，那么每个拥有统治地位的家族实质上可以把继承人选翻倍，因此家族的影响力在不断加大。

为什么家族成员会做得这么好？有些原因很明显，对普通人也很不公平：名人效应和筹款网络。杰布·布什和希拉里都可以从自己家庭成员的名气中获利。他们

的捐款网络已经就位。当然这些优势不一定能让他们成为更好的总统。

但是从另一角度讲，我们应该心存感激，因为在各个领域，总会有一些家庭是成就事业的沃土。我们应该感谢音乐方面能有巴赫，写作方面能有勃朗特，政治方面能有肯尼迪、罗斯福、克林顿和布什。这些家族的存在对其他人很不公平（因为其他人难以与之竞争），但是对于社会整体而言，还是实现了更多的成就。

权势家族以多种方式培育成功。首先，身份的形成。如果你生长在音乐世家，你更有可能从小就把自己当成音乐家。你可以很早就开始一万小时的音乐练习，这是一个巨大的优势。

其次，实践知识的耳濡目染。在职场上成功的知识很少能在教室或从书本中学到，只能通过案例的传授。你要是南希·卡斯鲍姆（美国共和党前参议员）的话，天天围在父亲阿尔夫·兰登（美国银行家、政治家）左右，看他怎么开会，怎么公关，对待胜利和失败作何反应，那么你对政治艺术会有更直观的感受。

第三，技艺的程度。哲学家奥克肖特曾经说过，成就一番事业需要三代人。也就是说，技艺产生于祖辈和曾祖辈，然后通过几代人的努力发扬光大。我敢肯定，你能够追溯到你的祖辈是如何塑造你现在的职业。

第四，是胆量。你觉得自己应该是美国总统，这个想法很奇怪。但是如果你生在肯尼迪或布什家族，这种想法就会显得不那么奇怪。

第五，是时间范围。家族企业比非家族企业做得好有很多原因。比如高层之间被强烈的、有时是无私的信任纽带所连接。但是有一个原因是，家族企业能够经营很长时间，然后作为遗产留给那些还没出生的后代继承下去。

5月10日是母亲节，此刻我们要赞美母亲们培养子女的良苦用心。家庭是不平等的。有些母亲——还有父亲、丈夫和妻子，在某些方面以超凡的能量成就了自己的家人。我们应该抗争不公平的优势，比如靠家族关系入学名校，但是我们也不希望生活在一个毫无家庭影响的社会之中。■

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









# 全新的一切， 做我想做的

从北上广深到新一线，  
从知名大公司到创业小公司，  
从追求高薪和稳定到追求理想和有趣，  
从“别人都觉得这是个好工作”  
到“我知道自己想做什么事”，  
今年的毕业生正在用  
更成熟的价值观和更开放的视野心态面对择业。  
他们对好工作的判断标准不再单一，  
他们对自我实现的追求比以往更加强烈，  
他们对世俗的成功有自己更个性化的定义。  
借用腾讯首席行政官陈一丹的话，  
“这可能是中国第一次出现了  
‘可以干自己想干的事情’的一代人。”  
只做自己认为对的职业选择，  
正是新一届毕业生呈现的整体风貌。  
这是更加开放和自由的新一代。

文 | CBN记者 许诗雨

CBN实习记者 江敏 王水

图 | darcy 东东



本该是“史上最难”的就业季，却没有想象中那么难。

假如时间回到半年前，史丹青可能想不到最后会选择一家创业公司作为自己职业生涯的第一站。这位同济大学信号和信息处理专业的研究生曾手握SAP、银联和上汽3个优质offer，最终却选择了位于张江的年轻创业公司Teambition。

当然这个决定一度也遭到了做公务员的父亲和在银行工作的母亲的反对。“我妈一听到我拿到银联的offer就直接说快去吧，不要再想了。”在这个传统上海家庭看来，无论薪资水平还是保障度，国资背景的大公司都是首选。

但最终，看过乔布斯自传，深受硅谷“工程师文化”影响的史丹青用“更希望在喜欢的工作氛围里用自己的工作来做一些改变世界的事，而不是在大企业里做一个完全不理解自己工作意义的螺丝钉”这个理由说服了他们。Teambition是一个帮助人们提高工作效率的协作软件。史丹青觉得，能够参与到这样一个改变人们工作方式的产品中来，是一件有趣也有意义的事情。

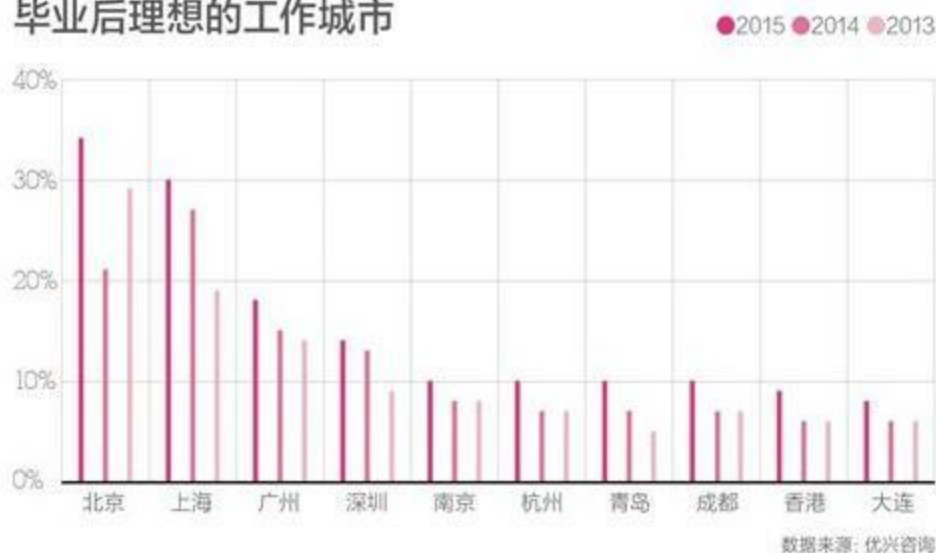
同样在纠结了一番之后，厦门华侨大学对外汉语本科毕业生林浩也拒绝了父母在家乡山西为他安排的公务员工作，把进入美图秀秀担任美拍的产品助理当做了自己的就业选择。这个决定让他同时实现了从高中就有的两大梦想：去互联网行业工作以及在海滨城市生活。林浩也想过去互联网行业巨头扎堆的北京看看，但考虑到北京巨大的竞争压力和不那么好的生活环境，最后他连北京方向的简历都没有投。“北京还有一个问题，和我的家乡一样，空气不是太好。”

史丹青和林浩只是今年人数超过749万的应届毕业生中的两个小小案例，但同时也具有了相当的代表性。和他们一样，如今越来越多的毕业生正在逐渐减少对一线城市、政府部门、国企和外企的崇拜感。与之相应，年轻人对生活质量和个人兴趣看重度的提高，对好工作和所谓成功的判断标准更主观和更多元正在成为新的择业出发点。

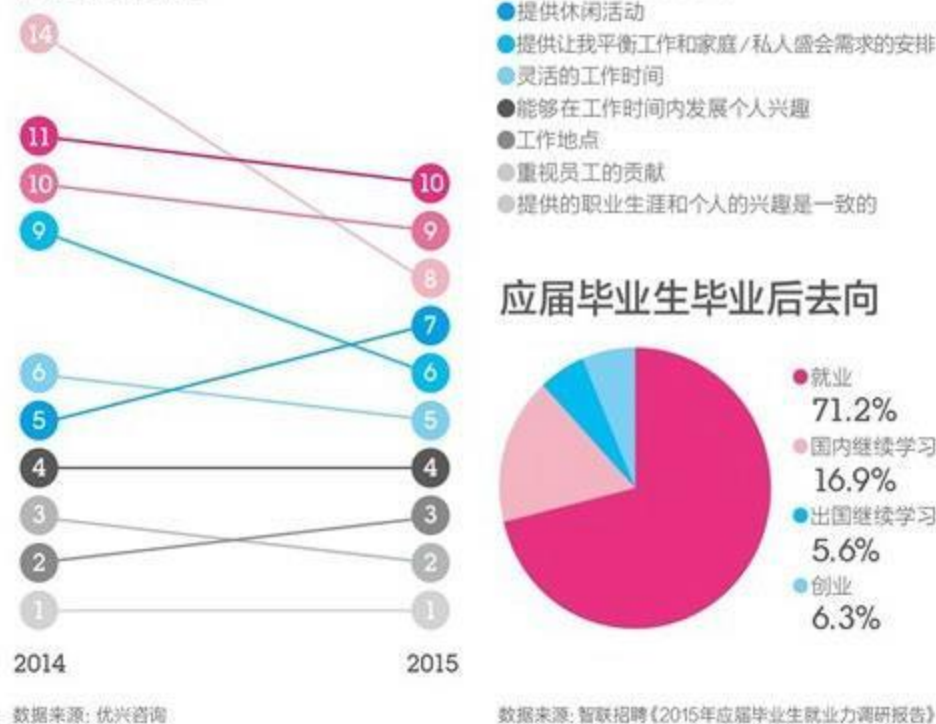
的确，当选择不再局限于一线城市、政府部门、知名外企和大公司后，人的视角放宽了，你会发现一个新的世界也正在打开。

这也是今年很少再听到“最难就业年”这个提法的一个重要原因——智联招聘发布的《2015年应届毕业生就业力调研报告》显示，今年毕业生投递简历数减少，但获得面试的数量和offer数量在上升，求职难度有所缓解——尽管今年的就业环境依然很残酷。按照人力资源和社会保障部的统计，2015年高校毕业生数量将达到749万人，比被称为“史上最难就业年”的2014年再增加22万人，总体招聘岗位需求却与去年相差不多。但随着互联网热潮而兴起的大量

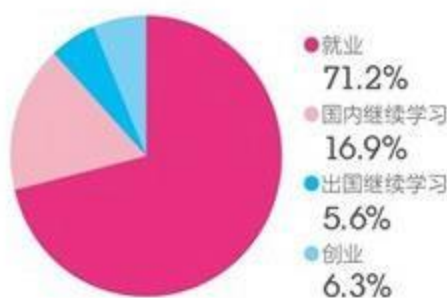
## 毕业后理想的工作城市



## 影响工作和生活平衡的要素变化



## 应届毕业生毕业后去向

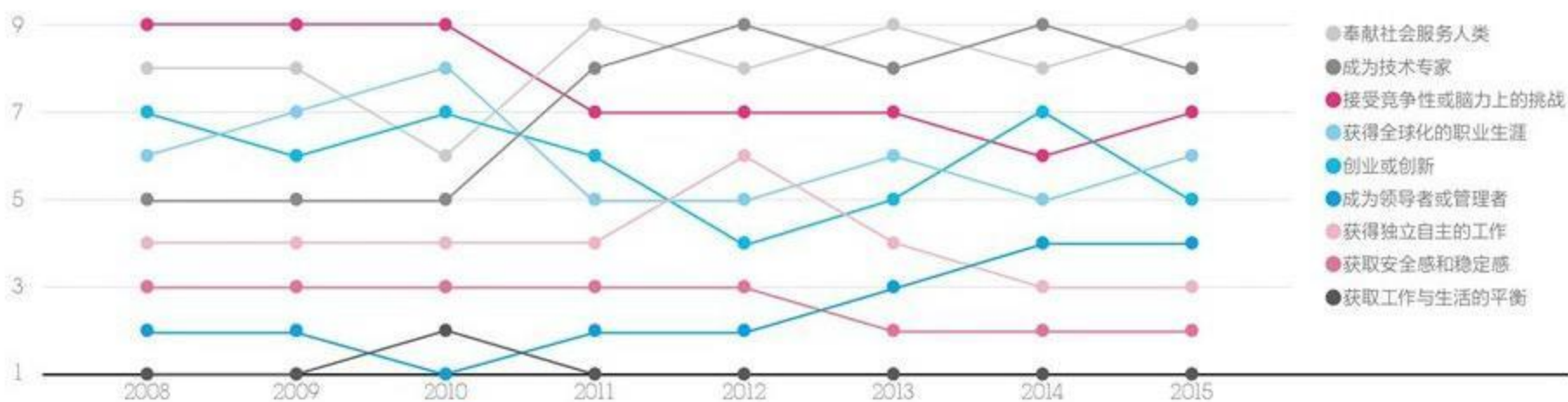


创业公司和中小体量的新公司释放了大量职位，以蓬勃的生长力和年轻的公司文化吸引毕业生关注和选择，这也成为今年毕业生求职市场的新亮点。

2009年从做记账软件起家的挖财网今年的校园招聘规模达到了百人以上。“挖财未来事业发展还需要数量巨大的人才来做支撑，光靠目前的人力和市场招聘，远远不能满足我们的需求。”挖财的校园招聘负责人告诉《第一财经周刊》，“我们目前正在制定针对校招生的培养计划，在未来3

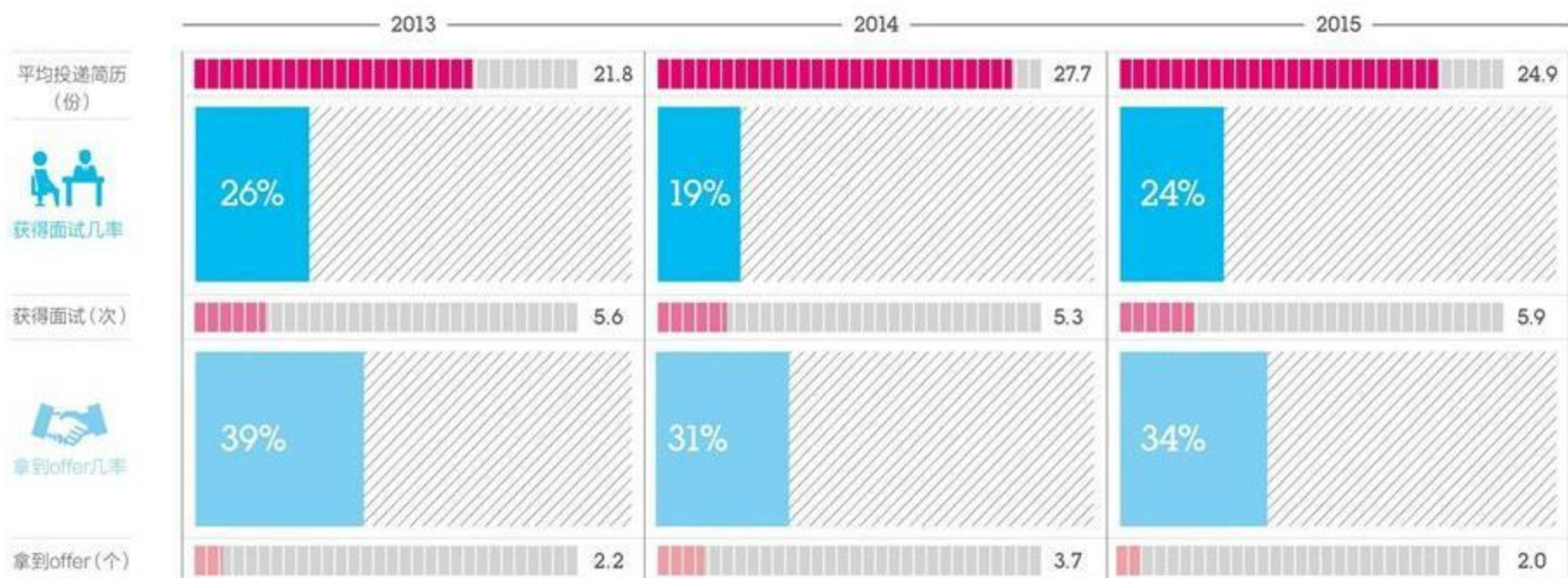


## 职业目标排序变化



数据来源: 优兴咨询

## 2013年至2015年应届毕业生求职收获



数据来源: 智联招聘《2015年应届毕业生就业力调研报告》

至5年内, 会逐步将目前进入的校招生培养成为挖掘各个产品线的骨干力量。”除了岗位的晋升, 毕业生还能在创业公司获得一些独有的福利, 例如全员持股等长期的股权激励计划, 这些都是创业型公司用来从大公司手中争取人才的砝码, 也是它们在招募学生时会着重强调的内容。

前程无忧首席人力资源专家冯丽娟认为, 互联网技术快速发展使很多传统行业迫切面临转型, 也需要更多年轻人来帮助它们吸引年轻消费者。“我们这个行业本身的概念

都很新, 所以需要大量有更新更好idea的年轻人来打破原来的常规。”互联网金融企业91金融副总裁施健说, 他们之所以青睐毕业生, 另一个原因也在于手把手培养起来的管培生, 在企业文化的契合度、忠诚度上会远远高于社会招聘, “他们对公司文化的认同和忠诚度不一样, 也不会轻易考虑换工作。”

当然更重要的原因还是毕业生择业观念的变化, 对好工作标准的理解不再那么单一。“学生选择工作的时候>>



越来越多元化,一部分看重薪酬,一部分看重发展机会,一部分看重地域,一部分看重企业名望。以前工资高、大公司就有足够吸引力。但现在即便声望高,如果这个地区不是他想选择的,他就完全不会考虑,不会盲目地随大流。”京东负责校招的招聘经理李振华对《第一财经周刊》说。

腾讯创始人之一、首席行政官陈一丹曾将自己与1980年代出生的年轻人做过这样一个对比。他说,“80后是50后的后代,父母给他们的传承不多,且多有负担——80后除了养活自己,通常还需考虑如何让父母过得更好。而90后截然不同,他们的60后父母有更强的经济能力和社会人脉,不但不需要被养,还能帮到子女。所以,90后没有后顾之忧,中国第一次出现了‘可以干自己想干的事情’的一代人,这代人的创新力会帮助中国进入下一个时代。”自由成了他们在选择未来时与过去几代人最大的区别。

在地域选择上的多元化可能是最明显的一个变化。

根据优兴咨询(Universum)2015年对中国109所大学5.51万个毕业生的求职意向调查统计,大部分“新一线”城市学生都强调了毕业后回家乡工作的意愿,其中排名靠前的四个城市是杭州、昆明、合肥和成都,增幅分别为31%、27%、26%和25%。而根据清华大学公布的统计数据,该校学生在北京以外就业的比例连续3年突破50%。

在面对工作地点位于北京的搜狐汽车频道网站运营和杭州的阿里巴巴运营专员两份offer时,同济大学新闻传播专业研究生钟佳琪选择了回老家杭州工作,即便前者的收入会高上许多。如果放在3年前,情况或许相反,但现在地域和薪资所能带来的吸引力在钟佳琪身上已经大大减弱。“未来想定居的城市不会是北京,就不想去北京转一圈再回来。”

在GE中国人力资源部人才发展经理陶晨看来,就业城市选择的多样性正是这代年轻人追求生活与工作的平衡的一种体现。李振华也认为现在的毕业生求职视野不再局限于几个大城市是因为他们见识更广,获取信息的途径也比过去更丰富。当然,更重要的一点是,随着越来越多大型企业的业务向“新一线”下沉,加之有越来越多像阿里巴巴这样的明星公司开始在“新一线”出现,好工作的定义已经发生了变化。

钟佳琪已经在阿里巴巴实习了几个月,对新工作有了一些切身体会,“公司没有严格打卡,多睡一会儿也不要紧。这点还蛮好的,我很讨厌打卡。”钟佳琪的班上有同学去了汽车行业,8点要准时打卡,他觉得这点很不人性化。“要鼓励员工的创造性,制度上就不应该定得这么死。”

这正好印证了优兴咨询关于毕业生求职时最看重因素的调研结果:“获取生活与工作的平衡”是今年毕业生找工作

66

只做自己认为对的职业选择,正是新一年毕业生呈现的整体风貌,正所谓价值观的多样性,年轻人已经懂得做出最适合自己的选择。

99

时最为看重的因素。经济增速的放缓让“获取安全感和稳定感”排到了需求第二的位置,而非非常体现这代人特质的“获得独立自主的工作”需求则紧随其后位列第三。

留学英国的谭乐的求职经历也是不断放弃自己不喜欢的工作的过程。她从去年11月就回上海开始找工作,直到4月17日才最终拿到offer。但大部分时间里,都是她在拒绝公司。从益普索的助理咨询师实习机会,到eBay的品牌风险管理,再到猎头公司的猎头职位,谭乐拒绝的理由很简单,“我觉得自己并不享受这些工作”,她认为自己的兴趣点还是本科快毕业时在罗氏化学公关部的那段实习经历,最终顺利进入爱德曼公关成为职场新人。

像谭乐这样拒掉知名外企offer和best pay的毕业生并不在少数。根据优兴咨询调查,在毕业生选择工作最为看重的“平衡工作与生活”中,“能够令职业生涯和个人兴趣一致”是毕业生首要考虑的因素,占调查人群的33%。“现在的年轻人很个性化,无论个人定位还是职业追求或许并不特别追求所谓的‘高大上’,而是讲究生活趣味,讲究生活和工作要与兴趣爱好结合。”李振华说。而上海交通大学就业中心主任侯士兵将之总结为强调自我价值实现,追求自由度和注重物质并重。

另一些人则更看重平台和行业的发展前景。在多元、思维活跃、愿意试错,对事情有自己的看法之外,现在的年轻人在挑选工作时也相对变得更为冷静。他们会更挑剔、更不容易满足,同时也更懂行了。

在比对了杭州的家居公司、上海的一家港资企业之后,毕业于武汉中南民族大学的湖北人徐长爱签下了顺丰金融事业部的客户储备干部offer。他看中的正是行业。“顺丰所在的行业是做物流的,我个人觉得物联网的发展前景比较好。在深圳,平台、信息这方面比较不错,待遇也要好一点。”她说自己比较看重平台和机会,所以最开始就把公务员、事业单位、学校都排除在外。他对那种一眼能够看到未来发展前景的职业喜欢不起来。“行业发展前景比薪酬更重要,行业发展前景不错,薪酬这块可以稍微打折扣。”

除了可以离开北京回到南方,北京邮电大学通信与信息系统专业的毕业生晏潇对于自己最后选择通信行业而不是热门的互联网和移动互联网行业也有自己的独到理解。“我>>>

下杂志  
XIAZAZHI.COM





谭乐

22岁 ♀

- ① 毕业院校: 英国利物浦大学
- ② 学历: 硕士
- ③ 籍贯: 新疆伊犁
- ④ Offer: 爱德曼医疗健康组实习PR 上海

由于英国毕业时间比较尴尬, 回国时错过了大型企业的校招时间; 又因为刚回国期望太高, 放弃了一些企业的实习岗位。中途经历过一些试错的经历, 包括拒绝了eBay品牌风险管理的职位, 去新加坡一家猎头公司实习3个月, 而后因为并非所期望的岗位而离开。过程中有很长的疲惫期, 但还是选择了坚持。最终进入爱德曼公关的医疗健康组, 成为一名实习PR, 符合对工作的期待。



徐长爱

22岁 ♂

- ① 毕业院校: 中南民族大学传播学
- ② 学历: 硕士
- ③ 籍贯: 湖北武汉
- ④ Offer: 顺丰金融事业部客户储备干部 深圳

本科和研究生阶段分别学习广告、新闻传播, 期望从事广告、市场、营销方面的工作, 自身比较看重平台和机会, 深圳有很好的发展空间, 顺丰的企业文化比较有活力, 再加上薪水也可以, 因此这份工作很符合预期。工作后希望能够在物联网领域继续品牌、市场方面的学习。不喜欢太稳定的工作和一眼能够看到发展前景的职业, 希望在30岁之前能够出来创业, 否则就晚了。





钟佳琪

25岁 ◀

- ① 毕业院校: 同济大学新闻传播学
- ② 学历: 硕士
- ③ 籍贯: 浙江杭州
- ④ offer: 阿里巴巴运营专员 杭州

互联网行业是就业的第一选择。因为家在南方,所以对北京的工作不太感冒。阿里巴巴在电商方面比较成熟,去那里积累经验感觉对以后的职业发展更有用。以前只是淘宝的用户,对背后的运作毫无概念,经过一段时间的学习终于有了一些概念,但仍有许多需要学习和进步的空间。对互联网公司的加班已经做好了心理准备,但更愿意为大家共同完成一个目标而加班。非常喜欢互联网公司同事之间轻松的氛围,正在听领导的建议多刷存在感。

周远

22岁 ○+

- ① 毕业院校: 湖北大学传播学
- ② 学历: 硕士
- ③ 籍贯: 湖北武汉
- ④ offer: 实力传播集团搜索引擎专员 武汉

从来没有想过离开武汉工作,除了觉得家乡是有发展潜力的城市,也习惯这里粗犷豪爽的氛围。我的就业目标一直是媒体,经历过一些不顺利的电视台面试后,将范围扩大到广告业和事业单位。收到实力传播的面试通知时,并不知道这家公司是隶属于盛世长城,也不清楚搜索引擎专员的具体职责,而且对公司地址离家很远颇有不满。好在我对新事物适应能力很快,培训3周之后对岗位内容和公司认同度也有提高,并且由于和所学专业传播学内容高度相关,对现在工作比较满意。





史丹青

25岁 &lt;img alt="arrow icon"/&gt;

- ① 毕业院校: 同济大学信号和信息处理
- ② 学历: 硕士
- ③ 籍贯: 上海
- ④ offer: Teambition iOS工程师 上海

...

刚开始找工作的时候目标一直锁定在大公司,也拿到了不错的offer。但在看到自己喜欢的那个应用在招人的时候,就义无反顾地选择进入了互联网创业公司工作。不太喜欢大公司里每个人都是螺丝钉的工作模式,更希望能够亲手去创造一些对人们的生活、工作、娱乐会产生影响的产品。在大学的时候也有过运作产品的经历,加上一直以来都推崇“工程师文化”,喜欢不停地学习和分享新技术,因此在这个都是同龄人的创业团队中很好地找到了自我。

之前在阿里巴巴实习过,我对他们有比较深的了解,工资确实涨得比较快,但身体透支很严重,这种生活状态不是我要的。”

晏潇对班上同学的就业情况了如指掌,比如在北京基本上互联网offer没有户口,年收入大概20万元左右。通信公司一般15万元左右,但是这部分基本都有户口。银行一般也有户口,薪水会比通信工程多点,大概在十六七万元左右。但是有一个签了Google,一年拿十几万美元。

所以他很清楚地知道通信与信息系统这两年都不太景气,大家基本都在考虑朝互联网方向转型。但同时他又觉得,互联网没有那么高的壁垒效应,工作多年之后不能通过经验战胜新人。“但是通信不是,通信实操性不是太强,因为它涉及面比较广,对整个架构的熟悉会让你比年轻人有很大优势,所以后者更好。”

他还对两个行业的薪酬做了一番调查,得出的结论是互联网起薪大概是20万元,3年之后30万元,5年之后40万元,但是之后就很难再涨,薪酬瓶颈非常明显。不过在通信行业如果能做得比较顶尖,可以到70万元、80万元乃至100万元。

像晏潇这样懂招聘行情的毕业生给公司的HR提出了新问题:信息网络的发达让毕业生了解企业的信息渠道变得更丰富,选择机会也增多,但另一方面企业了解学生的渠道却没有多少变化。因此,在史上最多的应届毕业生面前,企业反而成了被动的角色。“现在变成了学生主导。”李振华说。

很多大公司也在相应地做出一些改变。

今年4月,宜家上海北蔡商场为应届毕业生举办了一场对于大部分外企来说是在签订offer之后才会举办的“开放日”。当天,除了介绍企业的基本情况,他们还着重讲了宜家的价值观,并请到3位在一线工作的员工来与毕业生分享在宜家工作的感受。

宜家这么做其实是保持自己的步调。“我们会期待在找工作的同学能多了解一下应聘的公司,以及这家公司对于员工的期望,看看自己是否能够符合公司期望,同时也了解到这家公司是否能够满足自己对于未来职业的期望。”宜家的招聘负责人对《第一财经周刊》表示。

“现在学生更会去考虑这间公司与自己合不合拍,气质是不是适合,未来有多大的发挥空间。”GE中国人力资源部人才发展经理陶晨说,而在招募学生时,企业早已不再像过去只要做宣传就行了。“学生不再希望坐在教室里听你讲怎么好,那会很boring。”

腾讯招聘总监王安的一个直观感受是,过去腾讯宣讲会的PPT只有介绍公司和阐述近期发展规划的内容,再配上一些办公室环境演示,很快就能讲完。但现在,整个流>>





李东阳

22岁 ◀

- ① 毕业院校：北京理工大学材料科学与工程
- ② 学历：本科
- ③ 籍贯：四川成都
- ④ offer：中石油管道科技公司 廊坊

因为突发情况失去回成都工作的机会，在北京和廊坊之间最终选择了生活压力更小的廊坊。目前以科研岗的身份进入公司，由于待遇、福利方面更好，所以希望以后能够去行政岗。喜欢工作任务比较轻松、压力不太大的工作。在公司性质、环境、工作内容、工作地点和待遇等求职影响因素中，更看重待遇，因为要承担来自生活方面的压力。



徐煊

26岁 ◯+

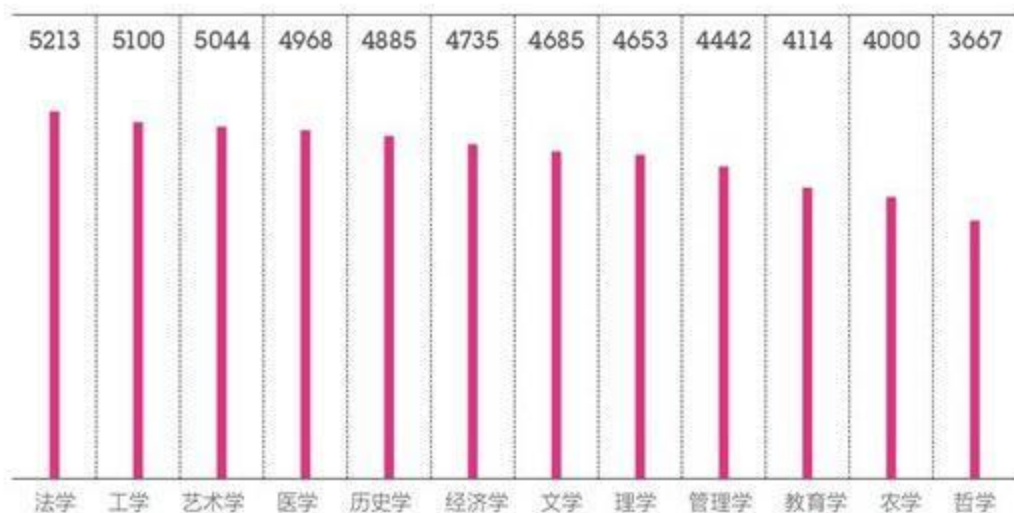
- ① 毕业院校：中国传媒大学广告学
- ② 学历：硕士
- ③ 籍贯：四川南充
- ④ offer：三星电子企业沟通部 北京

作为三星的脑残粉，一开始的工作目标就是三星，并在去年暑假申请了三星的实习。由于对三星的历史、企业文化很了解，再加上自己性格热情、专业对口，很顺利就被录取了。虽然百度给出过更好的offer，但我仍然选择了性价比更高的三星。我对好工作的定义有3点：有挑战性、有归属感、有认同感。希望可以按照自己的规划与理想一步一步来建立自己的事业和生活。



2015年不同专业应届毕业生实际签约月薪均值

单位:元



数据来源:智联招聘《2015年应届毕业生就业力调查报告》

程变得更为复杂而丰富,在基本介绍之外,他们还会注重与求职者分享企业的文化、培训、活动、福利以及置业补贴这样的长期激励等企业内部大家看不到却想知道的内容。宣讲的形式也可能是领导介绍、视频动画、互动游戏、问答等多种更符合现在年轻人接受度的形式。

“传统的校园招聘宣传方式比如校园内海报、宣讲、开放日、招聘网站、校园BBS、就业网站执行起来短平快但精度不高。”李振华说。为了增加更多的互动性,今年大部分企业还开通了校园招聘的微信公众号。比如京东会在校招公众号JD-Campus上发布宣讲会以及每一轮笔试面试的信息和结果,并用京东的在线客服系统搭建了一个校招平台用来及时回答学生的问题。另外,GE和腾讯等企业干脆把线下宣讲会搬到了网上,让不在现场的学生也能参与互动。

“要么有趣,要么有益,他们才愿意接受这些信息。”智联招聘校园招聘事业部执行总监南保宁说,现在企业招聘时,做宣传的方式正不断根据现在毕业生的需求做调整。

“你不用跟我说宏伟的目标或3到5年后的愿景,你只要跟我说我的薪酬福利是怎么样的,我能发挥什么样的价值。”

这种局面不仅仅出现在互联网行业,整个就业市场都在面临这样的局面变化。比如GE会给每个实习生安排独立完成有挑战性的实际工作,让他们真正学到东西。或是给实习生一个成为反向导师的机会,让他们反过来给GE的员工和领导去传授一些做设计或是制作App的经验,来让他们获得更多认可。“这一代年轻人身上,希望有更大的自主发挥的空间和岗位设计。”陶晨说。

就在招募今年暑期实习生的过程中,王安还遇到过好

几个坐下来直接说自己未来的打算是创业的面试生。还有一个学生用了3个月时间体验了50个App,然后写了一份体验报告。他们来到面试现场甚至并不是为了找工作,而是为了和面试官交流一下,看看对方的sense是不是到位。

当然,不是人人都适合创业。在追求自我实现的趋势下,不被森严的等级束缚,可以有独立工作的空间,做一些有成就感的事也成为了不少毕业生在寻找工作时考虑进入创业公司的原因。“在创业公司至少你可以和一群同样有想法的人一起工作,并有机会按照自己的想法来做成产品。”Teambition CEO齐俊元对《第一财经周刊》说。

创业公司吸引学生的一点可能还在于,随着业务的快速发展,创业型公司也为毕业生开放了更广阔的机会和前景。“正因为缺人,所以每一个新人都有机会直接做产品。”齐俊元说,他觉得创业公司最大的特点就是真正信任每一个员工。随着企业的发展,也会为员工创造出更多新机会。另外,随着产品用户数量的不断增加,员工也可以更为真切地感受到自己所做的事正在影响这个世界。

这也是毕业生更为看重的问题。史丹青的体会是,“在大公司你只能接触到产品的一小部分,你不知道你做这件事情对整个产品的影响是什么样子的。”但小规模创业公司则恰恰相反,因为负责一个产品的人可能只有1到2个人,所以他更能全面地接触到产品的方方面面,并亲手让它变得更好。尤其是当周围的同学都在用他做的产品,并迫不及待想要尝试他为产品添加的新功能之后,他说,“这种成就感不是你在一个大公司里面完成了一条任务就可以达到的。”

这种工作方式的变化甚至还影响到了他每天早上起床之后的心情。在大企业实习的时候早上起来的第一个想法是“我今天又要去上班了”,但是在创业公司里,他每天则是伴着“今天我要去做事情了”的念头醒来的。

从大三就开始创业的齐俊元有一个总结很准确,“现在的年轻小朋友,已经不太会为了赚工资而去某个公司,他们更想要的是做自己真正认为了不起的事。”

的确如此,史丹青们选择了在创业小公司为理想做事,晏潇们经过对比挑选决定在成熟的大公司先积累经验值,钟佳琪们则完全按自己的生活意愿去了新一线城市。创业小公司能提供足够的灵活度和成就感,而成熟大公司的稳定性、完善的培训机制和平台资源优势仍有不可取代之处——只做自己认为对的职业选择,正是新一届毕业生呈现的整体风貌。正所谓价值观的多样性,年轻人已经懂得做出最适合自己的选择。■

(应采访对象要求,文中林浩为化名)

联系编辑: chenrui@yicai.com



## Giant 大公司\*



好时没赶上好时候 / 新闻 46

无法调头 / 新闻 49

疯狂的手机 / Infographics 50



来份披萨, 数字馅儿的 / 技术 52

## 春秋航空飞得更快了

在国内廉价航空市场站稳脚跟后, 春秋航空加速拓展海外市场。它需要更灵活地应对更多的风险并且找到差异竞争点。

文 | CBN记者 林仲旻

亚洲航空(以下简称“亚航”)曾经的学徒成为了其在中国市场最大的竞争者。

中国最大的廉价航空公司春秋航空(以下简称“春秋”)正在加快拓展市场, 将日本、韩国及亚航的大本营东南亚都纳入目标范围, 加上港澳台地区, 目前春秋共有36条国际和地区航线。

国际市场是春秋最具有增长潜力的业务。2014年, 它的国际航线营收占比仅为12.9%, 但收入金额从2013年的5.8亿元猛增到2014年的9.4亿元。这带动了春秋今年第一季度的业绩表现, 今年前3个月, 因长途飞行时间增加, 这家公司的运输周转量同比上涨22.44%, 净利润同比增长46.42%, 达到2.54亿元。

在国有航空公司占据绝对市场份额的环境下, 这家2005年飞出第一个航班的民营航空公司要一直保持盈利并不容易。而开辟国际航线又涉及与民航局和当地政府的博弈, 易遭挫败。

从数字上看, 过去一年, 春秋的确在加速国际航线的开通, 日本大阪和中国10个城市之间通航, 每周春秋的航班会在大阪关西国际机场起降84次(即每周42个往返航班)。这10个城市除了上海, 还有成都、天津、青岛、重庆、武汉、西安、泉州、郑州和兰州。春秋是唯一一家在这些“新一线”城市开通大阪航线的廉价航空公司。全服务航空公司由于曾在这些航线上亏损因而停飞, 但春秋的平均上座率达到了95%。

春秋早在2010年就开通了第一条国际航线: 从上海到日本茨城。但在2013年, 春秋开始有意识地在全球市场提速, 这一年的国际航线旅客运输量为74万人, 比2012年增加了122%。

海外市场的扩张首先体现在对日本市场的挖掘上。但2010年开通日本航线时, 春秋只能飞别人不飞的地方, 比如东京旁边的茨城和大阪附近的香川, 起降时刻也多半是夜间。国内的“三大航”很快拿到了离东京市中心更近的羽田机场, 春秋航空董事长王正华跑了一年只拿到成田机场的时刻用以飞日本国内航线, “上海-东京”这样的热门航线至今没有获得。

“我们为日本战略准备了多年, 结果大公司轻松就拿到了。这就是现实。抱怨有用吗? 你就看在这个基础上能做什么。”王正华曾对媒体这样说。





除了难以攻克,运营国际航线还有不可抗的风险。自然灾害、政治因素都会直接影响航线的经营。2013年,春秋拥有茨城、佐贺及高松3条航线每周12次航班,但因钓鱼岛事件影响,“上海-佐贺/高松”航线的上座率从原本的90%跌到50%,王正华“从来没有见到过这么空的航班,也不知道何时能够恢复。”

尽管如此,“日本战略”对于王正华来仍然很重要。日本丰富的旅游资源,和春秋“旅游+航空”的运营模式极为契合。

春秋从起步阶段开始,就在成本控制和运营方式上学习亚航。作为廉价航空的榜样,亚航在航线选择上以旅游目的地为主,相对商务类乘客,旅游者对价格更敏感。这个思路被春秋纳入到自己的商业模式中:春秋的大股东是春秋旅行社,在全球市场的拓展中,目的地的旅游价值是至关重要的。

只是,日本可谓亚洲低成本航空竞争最具挑战的市场,人力成本和机场费用都比东南亚国家高出不少。

亚航曾在日本栽过跟头。2012年被称为日本低成本航空的元年:蜜桃航空、日本捷星航空及日本亚洲航空相继在日本开航。日本法律规定,外资航空公司必须以合资方式在日本展开业务。亚航曾与全日空航空公司合资成立日本亚洲航空,但因合作理念相悖,运营两年

后双方分道扬镳。2014年7月1日,亚航宣布重回日本市场,改名为香草航空,可竞争已经进入白热化阶段。

亚航在日本黄金周期间上座率约在7成。同年成立的日本捷星航空和由日本全日空航空公司投资的蜜桃航空上座率均能达到80%。春秋航空日本株式会社(以下简称“春秋日本”)的会长王伟也在接受日本媒体采访时表示过,春秋日本的上座率必须要达到80%的底线才能盈利。

春秋当年也是以合资方式成立了春秋日本:春秋作为最大股东拥有其中33%的股份,日本Skystar Financial Management株式会社持股31%。每家航空公司都在用自己的方式逐步摸索日本市场。

考虑到中国人喜欢一次旅行去多个景点的习惯,春秋日本的航线连接了茨城、高松和佐贺,以便让旅行者抵达日本的东京、九州和四国地区。而北海道也是其未来希望开拓的日本国内市场目的地。

“成田-广岛”的线路则具有特别的意义。春秋日本当时发现这条航线存在市场空白点:只有一家日本的支线航空公司经营着每天一个航班,单程票价在1万日元以上,而日本航空和全日空运营的每天17个往返航班的票价高达近2万日元。

春秋通过在日本Facebook上的调查发现,日本>>

>> 2010年7月28日,一辆空客320降落在日本茨城机场,它属于中国廉价航空公司春秋航空。这一年,春秋航空以合资方式,正式进入日本市场。

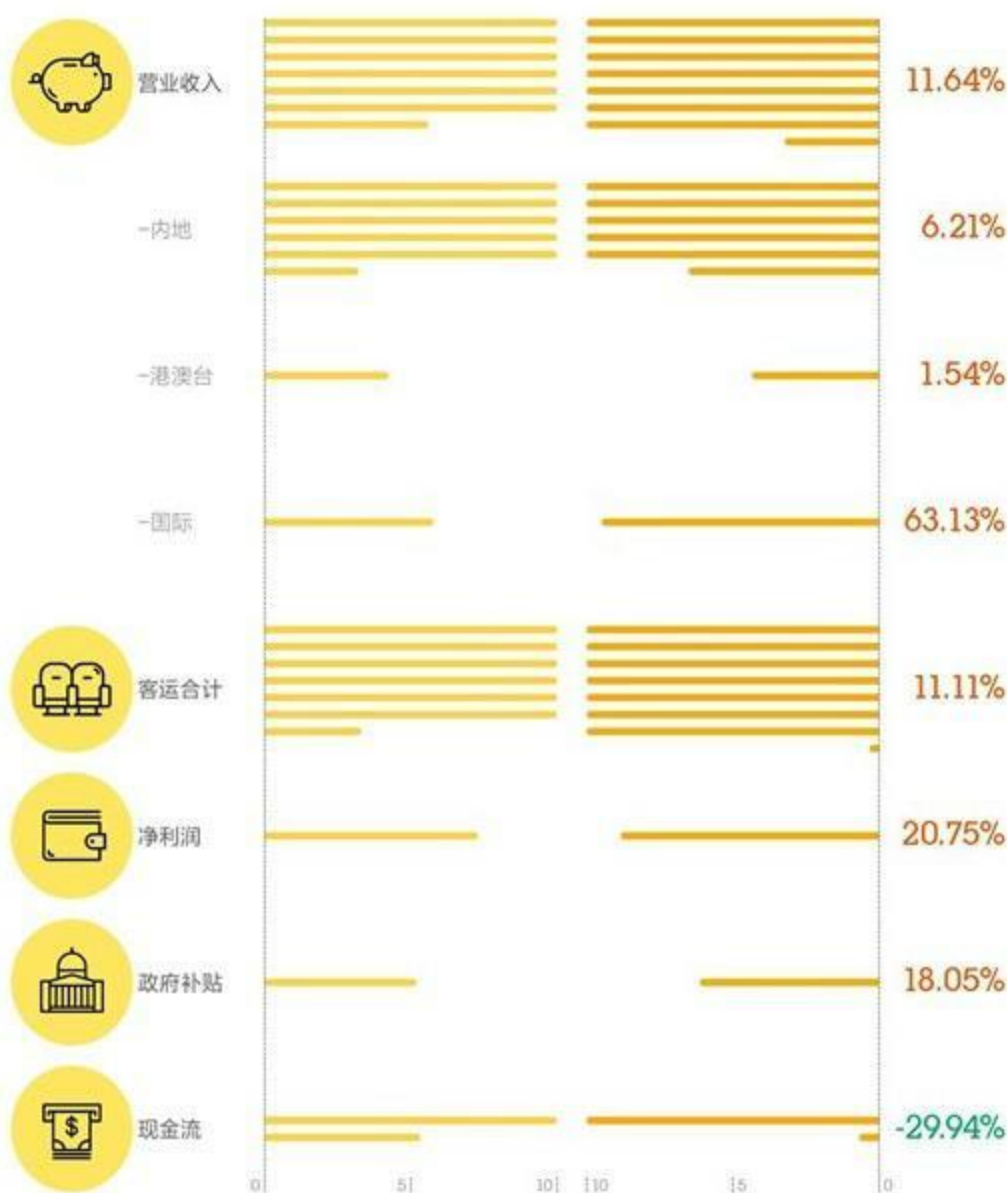




## 春秋航空财务增长迅速

● 2013年收入 ● 2014年收入 (单位: 亿元)

同比增减



资料来源: 根据公开资料整理

## 其国际航线上座率还有增长空间

● 2013年 ● 2014年

同比增减



资料来源: 根据公开资料整理

的学生和中小企业商务出差人士都希望成田-广岛航线开通廉价航班。春秋日本随即以低于其他航空公司50%至60%的票价, 每天运营两个往返航班。很多日本学生及中小企业商务人士成为该航班的常客。

除了航空公司, 春秋在日本还面临新干线的竞争。

和中国情况不同, 日本新干线票价较贵, 低成本航空相对来说能吸引一部分对价格敏感的消费者, 但一味低价也会损害航线盈利情况。“我们规划航点的时候也会预测市场的增长需求有多少。如果没有增长需求, 光靠票价来打也是两败俱伤的事情。”春秋航空日本株式会社市场部部长黄姜丽告诉《第一财经周刊》。

日本人对于一个品牌的信任感需要很长时间培育, 对于航空公司来说, “安全”是日本人选择时首要的

因素, 春秋在日本通过媒体不断宣传“廉价航空≠不安全”的理念。王正华还注意到日本人的英语程度不是很好, 于是和员工强调要把日语播报放到英语前面, 并且鼓励员工学习日语, 这样能给日本客人带来安心感。

为了不让日本客人对中国航空公司产生排外感, 春秋还需要琢磨日本人的习性。它为热爱做调查问卷的日本人设计了机上调查, 以便了解他们乘坐航班之后的感受。航空餐是日本客人抱怨最多的地方。“日本客人注重食物搭配的精致度。”黄姜丽说。根据日本人的习惯, 春秋对机上餐食种类的丰富、搭配的合理更加注重, 将餐食制作得更加精致。

大阪对于春秋来说非常重要, 春秋希望复制中国上海带动其他各地小航点的模式, 通过大阪这个日本



## 春秋航空每年都在运输更多的旅客

● 2013年旅客运输量 ● 2014年旅客运输量 (单位: 万人)

同比增减



资料来源: 根据公开资料整理

大城市带动往来于中国二三线城市的航班人气。在一口气开出了日本大阪和中国9个“新一线”城市之间的航班后,市场运营能力成为最大的考验,春秋各地的旅行社成为了保证航班上座率的有力保障。

一旦哪个城市告急,春秋会调动周边城市的旅行社,组织客源输送。比如武汉到日本的航线上,周边长沙、安徽等没有航点的城市也寻找合作的代理进行销售,这样的协销城市还会延展到地级市,由当地的旅行社组织客人坐大巴去武汉乘坐航班。

保证上座率后,由于很多机票是旅行社打包产品,春秋还需要面对日本紧张的国内资源。和中国人以满足市场需求为导向的商业行为方式不同,日本人做事计划性强,任何事情都需要提前培训,不会因为需求突

然增加就迅速应对。

大阪的酒店如今是一夜难求,原本3000到4000日元一晚的单价涨到了1万日元。春秋旅行社必须找到更多的酒店,除大阪市内,两小时车程的地方也在搜索范围内。大巴司机的工作时间也有限制,司机们通常在驾驶了一定时间后必须休息。这促使春秋精准算出如何利用去程和返程大巴最为省时。

对于黄姜丽来说,在日本工作不到一年的时间中,她体会到了春秋10年来开拓廉价航空市场的不易。2015年3月春秋日本的销售客座率达到了80%的水平,但离中国国内95%左右的上座率还差得很远。“廉价航空在日本国内的发展也有一个过程,有过程就有空间。春秋在中国成功的一个重要因素是我们对发展和推进的速度有很高的目标。我觉得未来春秋日本也会迎来更高速的发展期。”黄姜丽说。

春秋的确提高了对全球市场的要求。受到空客A380飞行半径的限制,这些“全球市场”主要集中于亚洲地区。日本、“新马泰”、韩国是中国人热门的旅游地。

在春秋航空营销委主任张武安的办公室里,有来自韩国、泰国等各国的员工,他们主要负责争取春秋在本国机场的航班时刻以及市场营销工作。

由于拿到好航线的成本较高,春秋制定了一些应对策略,比如尽可能地选择“独飞”航线,在此基础上,根据机场吞吐量来判断旅客潜力。

韩国济州岛是个火爆的目的地,由于济州机场很小,只有一条起落跑道,航班时刻“一刻难求”。在一般机场,航空公司都能按季度申请航班时刻,但在济州机场得按月来申请,稍有疏忽,好不容易拿到的航班在下个月就有可能被取消。

负责济州航班时刻的是一名韩国员工。一开始因为怎么也攻克不下来,这个30多岁的小伙子甚至掉了眼泪。在业绩压力下,他大部分时间都待在济州做市场调查,了解对手和机场的运营情况。终于,春秋成为飞济州航班数量最多的中国航空公司:从2013年的一周2班增长到去年的一周12班,如今则每周有33班,出发城市也增添了天津、石家庄和哈尔滨。

你可以认为春秋的加速决策是正确的。日本成田机场如今超过20%的航班是廉价航空,2013财年这个数字刚超过13%。成田机场增设了第三候机楼,包括春秋日本、捷星日本、香草航空等公司都在使用。

但促使春秋加速的并不是野心,而是压力。 >>



66

在全球市场,任何自然灾害和政府变动都会影响到航线的经营。

99

随着2011年6月30日京沪高铁开通,次年12月26日京广高铁开通,中国高铁给廉价航空的挑战日益凸显——1200公里以内的航班,恰是廉价航空在国内市场的主流航线。

在王正华看来,这是高铁对于航空业最直接的影响范畴,而对于远距离的航班,比如3000公里、4000公里的航班,高铁的影响有限,国际航班在这方面反而更具优势。2011年,春秋停飞了至郑州的所有国内航班,如今只有郑州-大阪的往返航班。

郑州的地理位置使其便于快速搭建“米”字形铁路网,2015年,在京广深港和徐兰快速客运通道的基础上,郑州-万州、郑州-济南、郑州-太原、郑州-合肥的快速铁路也在建设中。

张武安曾对外解释说,停飞航班是因为“要开辟更赚钱的航线”。从郑州基地撤出来的资源,被春秋运用到国际市场的开拓中。

当然,对春秋来说,另一个利好在于天空开放协议的签订城市在增多,这会突破国家之间原有的航线数量对等限制,意味着新的通航机会。

然而,一味追逐热门的旅游城市,也会带来风险。

2014年3月28日,春秋开通了上海-新加坡的航线,航程为5.5小时,这几乎是空客A320能飞的最远的航程,也是从上海出发,春秋的航班能飞赴的最远目的地。作为这条热门航线上首次加入的廉价航空公司,春秋在促销期间推出了399元的低价票价。

但因马航事件,中国赴新马泰旅游的人数骤降。暑假旅游季客座率也无法达到90%。春秋原本宣称每日一班,后缩减至每周4班,半年后停飞。全球市场上频繁的试错与调整,是春秋相比国有航空公司的优势之一,“我的好处是我有好多航线都能飞,一旦飞了亏掉的时候就取消掉,去飞更好的航线。”张武安说。

新加坡旅游局今年2月发布的公告显示,2014年中国赴新加坡入境游客数量下降了24%。“这也证明我们撤走是对的,否则光赔钱去培育市场也划不来。”张武安说。

不过,另一个深层的原因在于,春秋可能忘了,廉价航空公司并不擅长运营这类热门航线。后者常年被东方

航空和新加坡航空公司把持,采用双通道的大机型,新加坡航空更把其中一个航班升级为空客380,以证明商务类乘客的含金量。这个群体对“廉价”的诉求不高——盲目扩张,会使春秋对自身定位“失焦”。

在强手林立的全球市场,夯实自己的核心竞争力决非易事。

东南亚的很多航线上盘踞着春秋的“老师”,亚航以及捷星航空。“我相信我们在东盟国家有很大的优势。春秋航空在中国有优势,”亚洲航空首席执行官东尼·费南德斯(Tony Fernandes)告诉《第一财经周刊》,“中国的航空市场太大了,一两家航空公司远远不能满足旅客。如果要竞争那就竞争吧,亚航是从竞争中成功的。”亚航刚在中国开通了和支付宝以及银联的合作,让中国的游客能够有更便捷的付款方式。

目前,亚航在中国共有34条国际航线,仅比春秋少2条。“我们是中国的航空公司,本来应该多飞。这个数据其实反映出我们和它们是有差距的。”张武安说。

除了对手,春秋在海外市场也遇到更多的“同伴”。在国际和地区航线方面,同为民营航空的吉祥航空已开通上海至台北、高雄的地区航线,以及上海至泰国、韩国、日本的国际航线。此外,吉祥航空正积极开拓台湾其他方向的地区航线,以及日本、东南亚方向的国际航线。这些航线的布局都与春秋不谋而合。

在可预见的未来,春秋能否保持高速的海外扩张速度,以应对激烈的竞争,仍是个疑问。

最难以逾越的障碍或许在于有限的飞机和飞行员数量。截至2014年年底,春秋共有46架飞机,若想购买或租赁更多飞机,需要先通过民航局的批准。引进一架飞机至少要盖几十个公章,民航局是否批准也取决于航空公司是否有足够多合格的飞行员和相应的安全保障实力——国有航空公司显然更有竞争力。

今年2月,因飞行员资源不足,春秋航空日本株式会社将成田-高松的航班由一周7班减少到了一周4班。培养一个合格的飞行员至少需要7到8年的时间,除了自己开办飞行员培训学校,目前,春秋还采取了挖角外籍飞行员的策略。“外籍飞行员本身英语较好,飞国际航线和对方国家塔台沟通更加容易一些,”张武安说,“飞行员紧缺还会难两年。由于飞行员工资高,因此目前有大量的飞机学校开办,未来中国的飞行员会越来越多。”

春秋飞得更快了,尽管翅膀还很沉重。■



135<sup>th</sup>  
ANNIVERSARY  
SINCE 1880



MONTAGUT  
PARIS

[www.montagut.com](http://www.montagut.com)





>> 好时在上海的巧克力旗舰店, 这也是它在巧克力市场玩法的一个新尝试。

## 好时没赶上好时候

业绩遭遇滑铁卢的好时, 如何挣脱第三名的命运?

文 | CBN记者 卢隽婷

好时在中国的命运就像一盒巧克力, 不知道下一颗是什么味道的。

5月, 这家美国巧克力和糖果制造商在上海陆家嘴的正大广场举办了一场巧克力节。参与者被鼓励尽情地“巧用”好时巧克力, 尝试巧克力热饮和冰淇淋——还可以用不同颜色的Kisses巧克力DIY一个拼图礼盒。

“我们想让人们对于巧克力更感兴趣一些。”好时大中华区总经理Phillip Stanley对《第一财经周刊》说。

Kisses是款有型有趣的产品, 它的亲吻广告也让中国人印象颇深。2014年, 这款明星产品在中国的销售超过了1亿美元。

过去几年, 好时是中国增长最快的巧克力糖果公司之一。按欧睿咨询的数据, 它的增速达到20%。在2015年年初的一个分析师会议上, 这家公司的国际事务总裁Bert Alfonso曾表示, 今年好时在中国的巧克力销量将增长35%至4.5亿美元。

这颗好味道的巧克力还在回味中, 好时却尝到了不好的味道——4月23日发布的财报显示, 其2015年第一季度在中国地区的销售额同比下滑47%, 出现了近5年来中国市场业绩的首次下滑。

好时有理由把这次业绩滑铁卢归为客观因素: 根据尼尔森公司的数据, 由于中国经济增速放缓, 从去年9月至今, 保持8%增速的中国巧克力市场出现了下跌。今年第一季度, 这一数字只有4%。

“今年春节期间, 中国消费市场的疲软大大出乎我们的意料。”Stanley向《第一财经周刊》解释。每年年



底,巧克力经销商都会增加存货,为来年春节、情人节的销售做准备。但今年第一季度,经销商们减少了进货量,它们的主要任务是去库存——这给好时的销量和利润带来双重压力。

好时的确没赶上好时候,但这可不全是客观原因造成的。

2004年,因中国区高层变动,好时曾一度退出中国市场,3年之后才重返中国,和韩国乐天食品公司合资成立企业进行本地化生产,中国营销团队刚组建不久。它在美国的主要对手玛氏,早在1980年代便开始在中国持续经营。

作为北美最大的巧克力制造商,好时在中国市场一直在扮演“追随者”的角色。

欧睿咨询的数据显示,2014年,拥有德芙和M&M's等巧克力品牌的玛氏公司在中国占据高达39.4%的市场份额,第二名费列罗占比12.3%,好时以11.9%的份额排在第三名。

好时本来急于以高增速逃离第三名的尴尬位置,冲向第一名。但如果市场整体下滑,这场追逐将变得不可能。在中国市场,好时的筹码是最少的。

“好时正式进入中国较晚,竞争对手几乎已经覆盖了所有市场定位。在个人消费类,玛氏旗下各个品牌的认知度最强。而在礼品类,费列罗牢牢占据着领军地位。”欧睿咨询分析师林平对《第一财经周刊》说。

好时始终无法突破玛氏和费列罗建起的竞争壁垒。2014财年,玛氏旗下的德芙增长了11%,为消费者提供了不同巧克力种类的选择和广泛的价格区间。除了针对女性市场的德芙,玛氏还拥有主打乐趣的M&M's,以及补充能量功能的士力架。这些品牌的定位和它们的广告一样深入人心。

费列罗旗下的Rocher巧克力则凭借象征身份的金箔纸包装和礼盒定位,占据了9%的市场份额。尽管好时在2013年为中国定制推出了高端品牌“好时臻吻”,希望与费列罗形成正面竞争,但却无法撼动后者在礼品市场的地位。

对于好时来说,介于大众和高端产品之间的模糊定位是它在中国市场最大的麻烦,如果没有更明晰的品牌形象,好时难以抵挡明治、Godiva这类新涌入的高端巧克力品牌。

推出新品是好时的一个应对策略。巧克力节上,好时发布了一款用黑巧克力包裹固体果汁的软糖新品。中国人喜欢坚果,中国市场的夹心巧克力多以榛仁为内

### 中国主要巧克力品牌市场份额占比

单位:百分比



数据来源:欧睿咨询

核。2012年,好时收购了加拿大公司贝客诗及其名下的两家工厂,其主要的产品就是这种以蓝莓、阿萨伊果或石榴等主打健康的水果为馅料的新型巧克力。根据好时的说法,它提供了一种新的选择,“让消费者可以无负担地食用巧克力,在享乐和健康之间取得平衡。”

以前,人们难免认为好时的产品线不够丰富、品牌沟通不够有趣。但最近两年,好时这位后进生开始主动出击,在玛氏和费列罗的夹击中杀出一条新的生路。

巧克力旗舰店是它较为创新的一个尝试。2014年年初,它在上海徐家汇美罗城新开幕的占地800平方米的第二天好时巧克力世界旗舰店。店内陈列几乎覆盖了好时所有产品线,包括巧克力酱、婚礼礼盒、以及一些未进入中国市场的巧克力和糖果产品。

不过,竞争者很快跟了上来。同年8月,玛氏也把美国的M&M's旗舰店搬到了上海,并为中国市场定制了由132根玻璃长管组成的巧克力长城,在里面售卖玩具公仔等衍生产品。作为追赶者,好时在寻求差异化。和对手擅长营销不同,好时把更多精力集中在产品本身。

2013年,好时决定在中国增加投资,在上海浦东的金桥创意园设立了亚洲第一家研发中心,这也是它在全球的第二大研发中心。其主要作用是针对中国消费者定制新产品,并推向亚洲市场。这个占地2000平方米的两层楼房中,拥有感官评定实验室,和糖果、巧克力、小食品3个实验室。

“相比美国市场,中国的消费者对食品的口味更加挑剔。”这家研发中心的负责人袁庆彬对《第一财经周刊》说。过去,为了将美国研发的巧克力样本寄送到中国进行市场测试,往往需要花费一两个月的时间,这让它面对早已本土化的竞争对手时显得反应过慢。>>



## 千人巧克力消耗公斤数

单位: 公斤/1000人

\* 全球 \* 中国

2009	998.8
—	111.7
2010	987.9
—	118.6
2011	995.4
—	126.1
2012	996.9
—	134.1
2013	1006
—	142.4
2014	1008.8
—	150.9

中美巧克力市场规模  
在全球占比

单位: % \* 全球 \* 中国

2009	17.17
—	1.78
2010	16.9
—	1.91
2011	16.75
—	2.05
2012	16.48
—	2.18
2013	16.2
—	2.3
2014	15.9
—	2.4

数据来源: 欧睿咨询

“我们需要更靠近消费者。”袁庆彬说。

这家研发中心目前正在健康概念和跨界体验上尝试突破。迅速崛起的健康饮食意识成为阻碍巧克力市场进一步增长的阻力之一。尼尔森公司今年年初一份针对中国消费者的调查显示,出于健康生活的考虑,只有1/3的受访者会继续购买与现在相比等量的糖果和巧克力食品。但好时将之作为新的突破方向。除了引进贝客诗,它的巧克力实验室最近在研发一个加入益生菌概念的巧克力新品种。而糖果实验室去年的成果,则包括抹茶和芒果酸奶口味的奶糖。

这家研发中心还负责将好时在美国市场的经典产品进行本地化改良,再推向中国市场。2013年,好时将旗下的美国第一巧克力品牌——花生酱夹心巧克力品牌锐滋推向中国。袁庆彬的团队负责根据中国人的口味调整配方,包括降低巧克力的甜度、增加颗粒的细腻度、减少花生酱的含量。尽管如此,这种甜甜咸咸的口味对于中国消费者来说还是太过新奇了一些。因此,目前还只在华东地区进行市场测试。

在重返中国市场的7年中,搭着中国巧克力市场飞速增长的快车,好时在中国的营收增长了60倍,跻身市场第三位。但这样的时代已经一去不返,中国的巧克力消费增速在逐渐缩减。“你需要快速反应,才能抓住消费者。”好时大中华区市场部高级总监郑眉对《第一财经周刊》说。

你能够从以下举措中感受到好时的迫切心理。

过去一年,兼并收购成为它保持继续增长的重要决策——这早已超出了巧克力或糖果的范畴。2014年3月,好时增资9.9万美元收购了中国合资工厂上海乐天食品公司5.9%的股份,获得了公司的掌控权。同年又以35亿元收购了上海金丝猴糖果公司——除了生产奶糖,它还是全国第二大豆干生产商。“这些收购使得我们有更多的生产和分销能力来服务我们的重点市场。”好时公司在其2014年的财报中表示。

是的,好时不希望自己面前仅仅有一盒巧克力。这家公司自己的市场调研数据显示,中国糖果市场有1/4的销售都来自于奶糖。2013年,它在中国和美国同步推出了一款名为“悠漫”的奶糖,每108克的包装定价为15元左右,是金丝猴奶糖售价的两倍。今年1月,这家公司又宣布收购健康肉类零食制造商Krave纯净食品公司,正式进入小食品竞争领域。

然而,糖果和零食市场的游戏规则与它熟悉的巧克力市场完全不同。好时的优势主要集中在一线城市,

包括大卖场、商超和连锁便利店的现代渠道,而糖果在中国的渗透率达到90%以上,市场覆盖面更广。“如果要对这一市场有所斩获,一定要有强大的渠道支撑。”郑眉对《第一财经周刊》说。

渠道下沉是好时最急切的需求,金丝猴给了它这个机会。2014年9月,好时完成了对上海老牌糖果企业金丝猴80%股权的收购。它在中国有6家工厂,在中国三四线城市的卖场、杂货店等传统渠道拥有强大的网络。

“渠道合并之后,将给好时带来翻天覆地的变化。”郑眉说。这能将好时目前的分销点数量扩大6至10倍,允许它把更多像锐滋这样的品牌带入中国,使多元化发展战略成为可能。

目前,两家公司的部分产品已经实现了交叉销售——金丝猴的奶糖、豆干已经进入了沃尔玛在中国的400家门店,未来这些销售数字都将计入好时公司在中国市场的成绩单。另一方面,好时可以将巧克力卖到中国的低线市场。和许多消费品行业一样,在一线城市增速放缓的同时,三四线城市成为了竞争的新热点。但一些城市的传统渠道往往没有温度控制设施,这对巧克力的存放和运输都是一大挑战。好时目前正在对金丝猴的经销网络进行试点和检测,要求他们将温度控制在18至20摄氏度之间,并为巧克力运输增加温控车,首先让经典品牌Kisses深入到这些城市,抢占市场份额。

好时显然不能太乐观,收购本土公司并不能保证其在中国市场的成功。雀巢接二连三的本土并购似乎并没能阻止其在中国市场的疲软表现。

Stanley的计划是在2015年年底将中国发展成好时的第二大市场,净销售额达到约5亿美元,同时增加销售品类,为中国消费者提供更多选择。

“下一步,我们将加速发展二三线市场的渠道。”Phillip Stanley说。第一季度业绩47%的下滑并没有影响他对中国市场设定的目标。

好消息是,根据尼尔森的数据,第一季度好时产品在终端市场的实际销售仍实现了5%的增长。但在一个增长放缓的市场,追赶对手的难度是倍增的。

投资研发中心,推出新产品,都是值得倡导的做法,但好时也有一些努力是自相矛盾的:在品牌形象不够清晰的情况下,为争夺市场份额和渠道下沉,去收购一家差异较大的本土品牌——这无疑会给品牌形象的塑造带来新的挑战。

巧克力又苦又甜的味道,好时已经深有体会。■

联系编辑: linzhongmin@yicai.com





>> 通用汽车CEO玛丽·博拉对放缓的中国市场依然乐观，但她和这个公司需要尽快推出更多具有竞争力的车型。

## 无法调头

对于通用来说，短期的负增长尚能接受，能否满足消费者分化的口味才是关键。

文 | CBN记者 肖文杰

中国汽车市场的领先者们正面对一个陌生的情况——同比负增长。今年第一季度，大众、现代、日产等公司的在华销量均不及去年同期。现在轮到了通用，它的4月销量同比下滑0.4%。

4月的焦虑还不止于此。4月5日开始，大众、现代、福特、通用等接连宣布官方降价方案。汽车制造商很少直接官方宣布降价，使用这种办法通常意味着它们对销量的担忧在加剧。

虽然增长放缓，但通用汽车CEO玛丽·博拉依然对中国市场作出了许多乐观预测。其中一条是：截至2019年，中国市场仍将保持6%至7%的年均增速。这个数字远不如过去，但相比于别的市场——比如俄罗斯——已经足够令人满意。乐观的预期让通用决定继续投资中国市场。未来5年，通用将在华投资140亿美元，产能计划扩张至500万辆。合资公司上海通用计划到2020年市场占有率达10%，根据博拉的预估，那意味着270万至300万辆的年销量。

要达到这个目标，通用真正要担心的不是眼下的整

体销量下滑，而是哪些车型的销量在下滑。今年前4个月，凯迪拉克品牌、SUV车型和MPV车型的销量保持增长，而英朗、凯越、科鲁兹、赛欧等紧凑型轿车的销量则全面下滑，它们恰好是通用以往最倚仗的畅销车型。

过去十几年，通用等跨国汽车公司凭借一两款由竞争力的轿车车型就能掌握最广大的消费群体。如今，在SUV和MPV加速侵蚀轿车市场份额的同时，旅行车、轿跑等跨界细分车型越来越受青睐。这都说明新一代购车者个体需求的差异是巨大的。

“我们要运用旗下不同品牌的差异性，满足不同层次消费者购买第二辆车或是升级消费的需求。”博拉在上海车展上对《第一财经周刊》说。她预测，置换需求的占比将从现在的30%上升至2020年的70%。

这意味着，通用过去的取胜法宝不再那么好用了，想要完成扩张计划，得从新车型中寻找增量潜力。这方面，另一家合资公司上汽通用五菱做得不错。去年上市的宝骏730抓住了消费者的升级需求，如今月销量已过3万辆。本届上海车展，宝骏又推出了一辆SUV车型。

新能源车是另一个机会。根据规划，未来5年上海通用将投放10款新能源汽车，一半以上系国产。其中可能包括今年在底特律车展上颇受关注的纯电动概念车雪佛兰Bolt，它的续航里程超过了200英里（约合320公里），售价在3万美元左右。

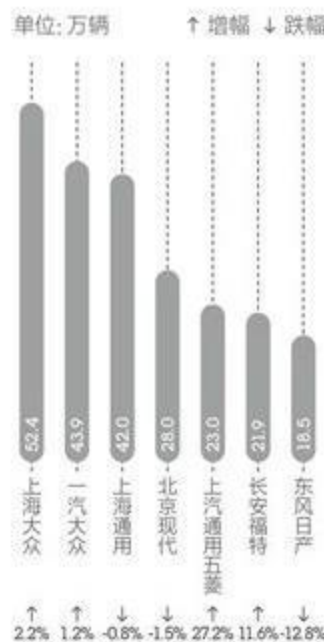
值得关注的是，通用与上汽合资的泛亚汽车研发中心上周任命了新总经理Tobias Süner。他曾在欧洲负责混合动力和纯电动汽车的电子系统开发，通用中国总裁钱惠康在评论这一任命时特别强调了这一点。

“通用在产业链本土化，尤其是研发方面的优势很大，不论豪华车、SUV还是新能源车，本土研发都会越来越重要。”咨询机构LMC总经理曾志凌对《第一财经周刊》说。

无论针对细分市场的车型还是新能源汽车本土化战略，真正的风险可能在于，其竞争对手也在做同样的事。大众集团正在把畅销的轿车车型家族化，并准备推出更多SUV和新能源车，覆盖每个细分市场。平台化战略让其在产品新开发速度上具有优势。福特、日产、丰田也都在加大产品投放力度。

如果博拉和通用想要实现未来的计划、保持目前的市场份额，就得拿出更多有竞争力的产品去满足消费者的多变口味。这是一个比十年前的轿车市场竞争要激烈得多的环境。■

一季度乘用车销量增速放缓



资料来源：根据公开资料整理

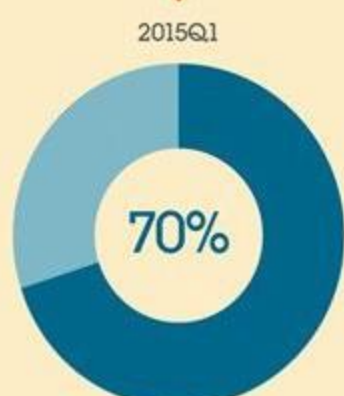
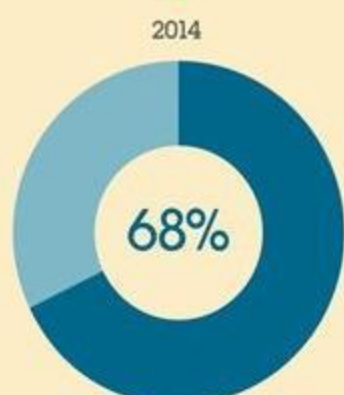
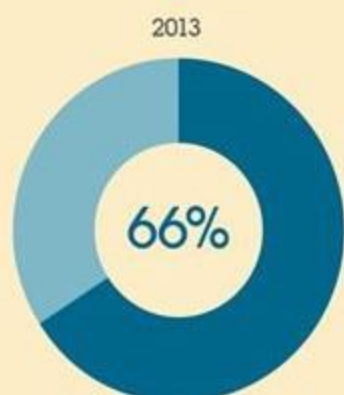
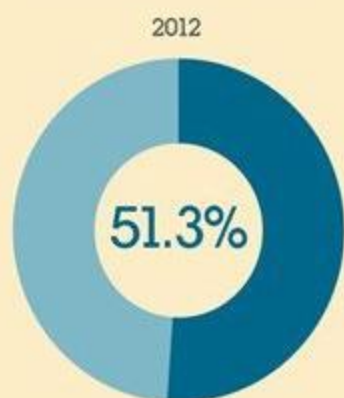


## 新手机玩家： 这些玩家使得中国智能手机的推出速度变快

☑ 线上销售 ☑ 限时抢购 ☑ 预约购机 ☑ 线下体验  
☑ 粉丝经营 ☑ 明星代言 ☑ 材质定制 单位：元



### 智能机已经平民化



### 疯狂的手机

360、乐视、格力……又一批新进入者挤入手机市场，沿用小米的模式，做O2O和智能硬件服务入口，但市场留给它们的机会已经不多。

文 | CBN记者 李嘉文

制图 | 徐春萌 金迪

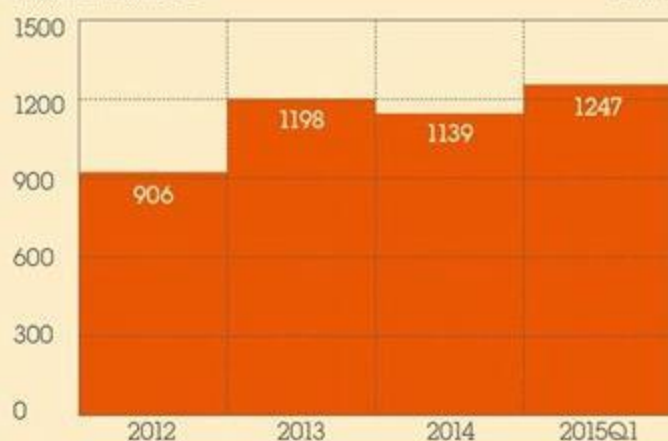
#### 各品牌手机利润率



### 中国手机出新频率加快

市场上在售机型数量

单位：种



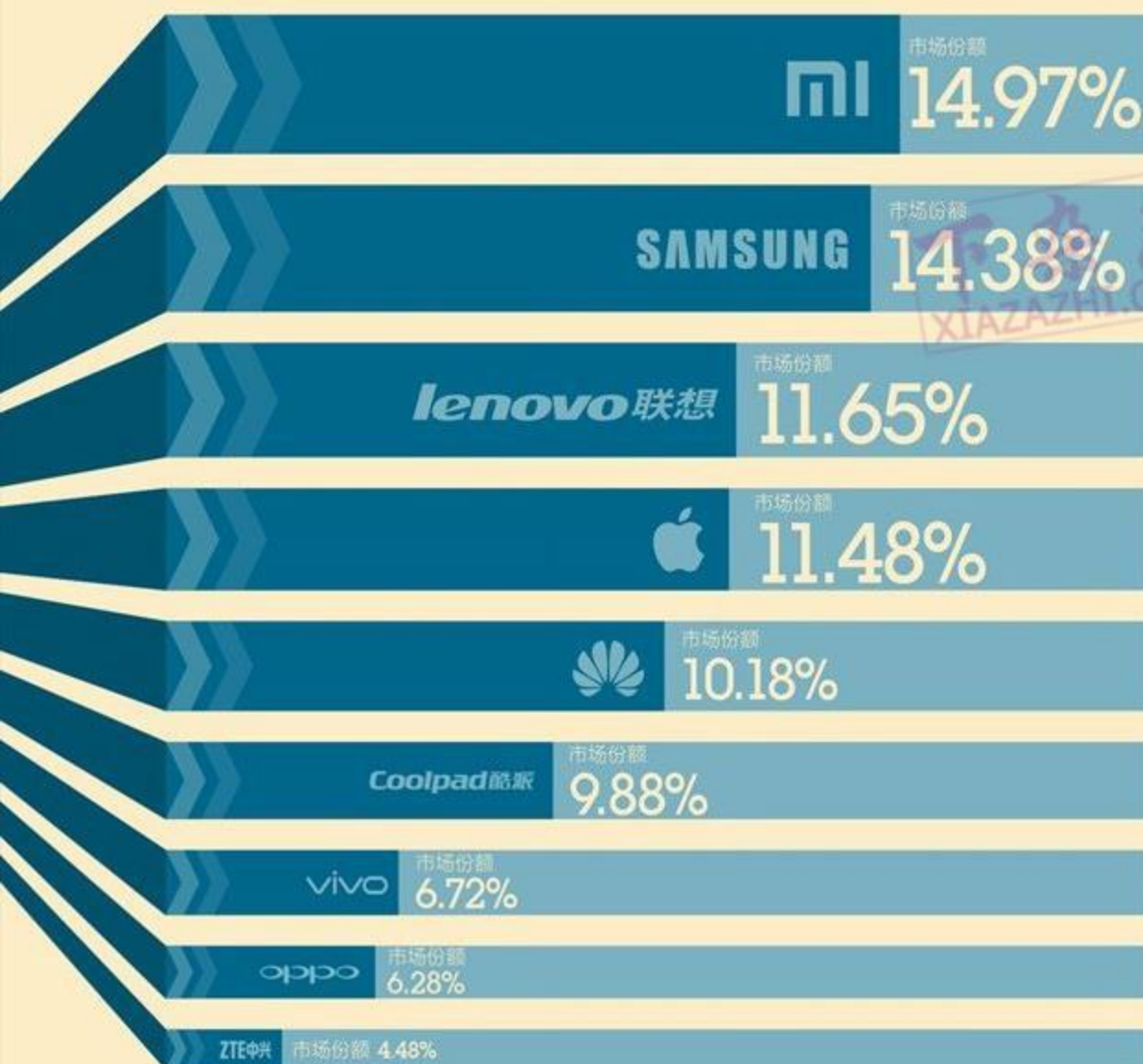
市场上手机品牌数量

单位：个

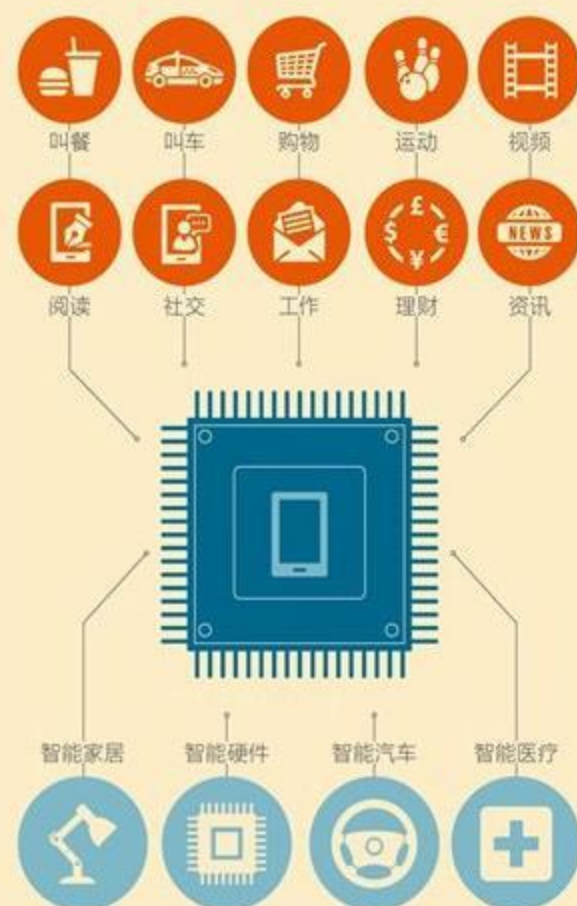




资料来源: 根据公开资料整理



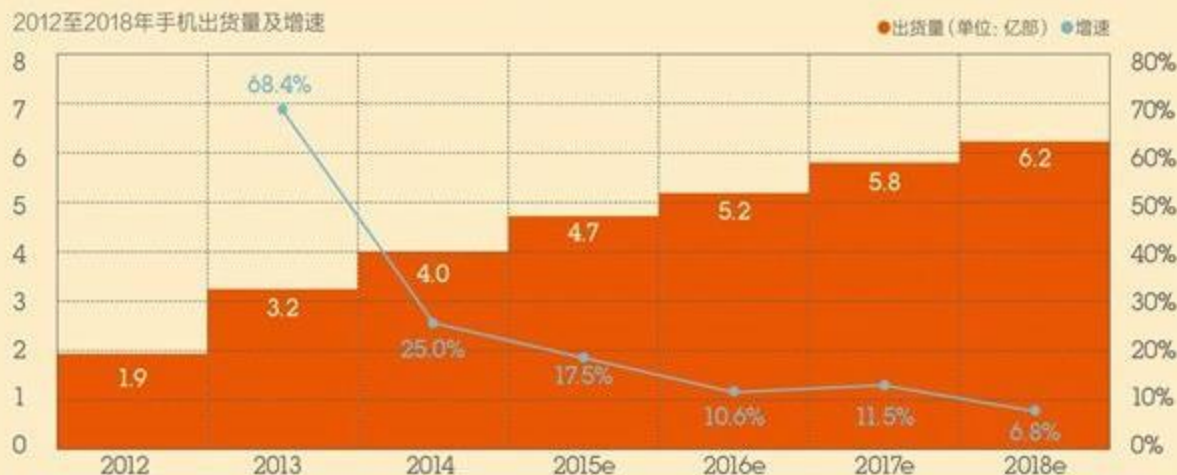
## 手机入口的重要性: 连接一切



\*手机行业的新玩家都在试图打造一个生态系统, 连接你生活所需要的一切, 搜集你生活中所有的数据和信息, 贩卖给你商品和服务, 手机则被看成是这个生态系统的入口。未来, 你选择的手机品牌将代表你的生活方式。

## 中国市场智能手机出货量增速放缓

2012至2018年手机出货量及增速



## 中国用户容易喜新厌旧

(平均更换手机频率)



联系编辑: linzhongmin@yicai.com



## 来份披萨, 数字馅儿的

浏览餐单、做出选择、下单、等待配送……达美乐和必胜客这两家披萨店正利用各种技术在你点餐的各个环节上玩出点新花样。

文 | CBN 实习记者 张菁

制图 | 彭奥

很快, 饥肠辘辘的你在抱怨“我订的外卖究竟什么时候到”时, 也许可以少一些焦虑了。

今年7月, 达美乐披萨将在澳大利亚和新西兰推出一款新应用: 司机追踪服务。当热乎乎的披萨打包上路后, 通过这款App, 你就能在手机地图上实时追踪它的下落: 司机是谁, 他是否正沿着正确的路线行驶, 车速多少。甚至司机的一些趣事也会“曝光”, 比如他是哪个足球队的铁杆粉、一路上正在听谁的歌等等。

其实早在2008年, 这家以外卖披萨为主的美国公司就推出了一款披萨追踪应用, 用户能够从下单、材料准备、烘焙、包装和配送5个步骤了解所订披萨的状态。而如今的司机追踪服务, 在此基础上更进了一步。“配送环节一直是一片黑暗区域。”达美乐首席执行官Don Meij说, “现在, 它也将完全公开、透明。”

这两个App, 都由达美乐自己的IT部门研发。据Meij介绍, IT部已是公司总部最大的部门。员工们甚至会开玩笑地说: “我们只是个碰巧卖披萨的技术公司。”

这话听起来有点耳熟? 是的, 星巴克也常这么说。不过在很长一段时间, 它可能也是唯一敢于以技术公司自称的餐饮品牌, 这个行业的大多数公司还是更依赖那些餐饮业的传统法则。

但最近几年, 在规模化、标准化等策略之外, 餐饮公司也开始越来越热衷开发各种App, 或至少是建立一个移动端平台。大数据、无人驾驶、虚拟现实等等热门技术, 也都正在与我们的日常吃喝发生着联系。

作为传统餐饮公司的达美乐变得喜欢追逐技术潮流, 某种程度上是出于现实的考虑。2006年至2008年, 达美乐曾面临一场危机: 产品缺乏创新, 销售额暴跌, 品牌形象受损。

为了改变这种情况, 2008年上任的达美乐营销总监Russell Weiner首先依照传统做法对原有菜单进行了调整和更新, 但他很快发现, 这还不够。

未来的披萨店甚至是快餐店可能是这样的



### STEP A

多样化的点餐方式

— 像大型游戏机一样的互动点餐系统: 必胜客和Chaotic Moon Studios合作推出的一款概念点餐系统, 使用户能够通过手势操作来选择披萨的大小、酱料、原料等个性化细节。

— 声控点餐: 达美乐一款名为Dom的系统能像Siri一样对用户的点餐过程进行指导。

“潜意识菜单”: 2014年年底必胜客推出的一款应用, 它利用眼球追踪技术, 通过测量用户眼睛在20种不同原料上的停留时间, 在2.5秒内从4896种不同组合中挑选出一款你想要的披萨。

你还可以在不同设备上订餐: 智能手机 / 平板电脑 / Xbox等游戏机 / 汽车等

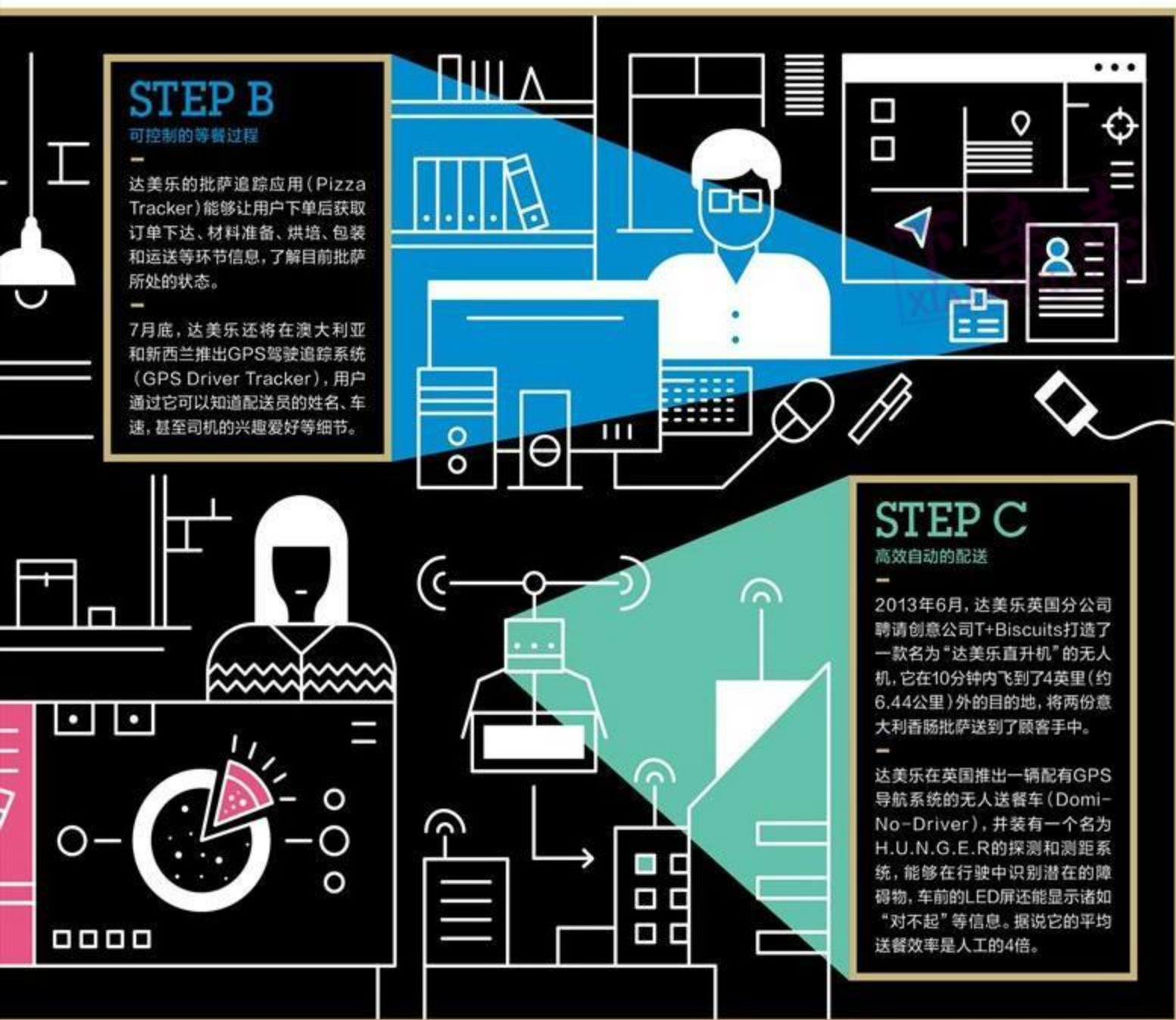


Weiner注意到, 网络 and 手机点餐正成为餐饮业的一个趋势, 而且数字点餐的客户满意度往往更高, 有更高的回头率, 并会产生大量数据可供分析。

于是, 达美乐推出了一项名为“Anyware”的项目, 除了对自己的网上和手机订餐系统进行改进, 还尽可能地把他的线上销售平台扩展到更多设备上——比如Pebble和Android Wear智能手表、三星智能电视甚至是汽车上。去年的CES上, 福特最新的SYNC App Link语音系统, 就能通过语音控制, 和用户手机上的达美乐App相连, 实现车内点餐。

根据公司财报, 2014年第四季度, 达美乐的销售





资料来源: 根据公开资料整理

同比增长了11%, 而在美国本土的披萨销售中, 已有45%来自数字化平台。

事实上, 达美乐最大的竞争对手必胜客同样看到了数字化等技术可能带来的改变。

今年的世界移动通信大会上, 必胜客就和Visa、埃森哲等公司共同开发出一款配有交互式语音控制系统 (IVR) 的互联概念汽车应用。如果你在开车回家的路上想要点份披萨, 系统会问你“去哪家店?” 选定一家后, 你便可开始下单, 并使用Visa提供的在线支付功能。门店会立即收到你的订单, 开始制作披萨。当你的车驶入门店停车位的时候, 配备信号技术的停车位能自

动向餐厅员工发出提醒, 告诉他们你的所在, 然后披萨很快便会送到你手中。

不过目前, 这项语音控制技术还不能实现复杂的点单请求, 通常只是让你从历史订单中做选择。“我们的顾客在订餐时想要最便捷的方式, 而这正是要通过数字化来实现的, 所以我们必须不断地提升我们的数字化体验。” 必胜客的营销总监Baron Cornors说。此前, 必胜客也和微软合作, 使用户可以在Xbox 360上通过Kinect手势识别和语音控制来订购披萨。

用数据分析新举措成效的软件公司APT (Applied Predictive Technologies) 的调查显示, 数字创新在“企>>



## 66

传统餐饮公司已开始尝试利用各种技术提高服务效率、增强用户体验——至少，能让数字化订餐的过程变得更有趣。

## 99

业今年特别关注的成长策略”中排名第二，而数字点餐已经成为2015年从业者预期优先执行的试验类型之一。“餐饮业已经展开一场数字化时代的竞争，越来越多的餐饮公司正向我们寻求数据分析技术的支持。”APT公司亚太区资深副总裁李展宏说。必胜客也是APT的客户之一。

除了点餐方式，传统餐饮公司们也为点餐过程设计了更多花样。比如达美乐和必胜客的点餐App都已引入了声控技术，前者还专门开发了自己的Dom声控系统。

虽然属于快餐行业，但由于配料极为丰富，其实相比标准化，披萨更适合提供个性化服务。去年年初，必胜客与软件设计公司Chaotic Moon Studios合作推出了一款处于概念阶段的互动式桌面点餐系统，用户可以在配有触摸屏的桌面上，通过各种手势操作对披萨的大小、酱料、原料等细节进行选择，然后通过手机进行支付。在等待披萨时，用户还可以用它来玩游戏。

几个月后，必胜客又宣布正在测试一款“潜意识菜单”应用。用户将其下载到手机或平板等设备上后，只需扫一眼菜单上的20种原料，该应用就能在2.5秒内从4896种可能的组合中挑选出你最爱的那一款披萨。

这种具有“读心术”的菜单，采用的是眼球追踪技术，通过侦测眼部的运动并计算眼睛在不同原料上的停留时间，来判断用户的喜好程度。借助于高速摄像头和图像处理器，该技术能对眼角膜发出的红外线进行识别，记录瞳孔的位置，当人们看向不同方向时，瞳孔位置的改变能指示我们判断出用户此时在看什么。

“潜意识菜单”由必胜客的营销团队联合瑞典技术公司Tobbi花了6个月时间进行开发，“我们想要对传统的菜单形式做一些尝试。”必胜客英国分公司的营销主管Kathryn Austin说。由于眼球追踪技术已趋向成熟，它的成本已经越来越低。而必胜客称，该应用在测试中的成功率达到了98%。

当然，它的有效性仍然是令人怀疑的，单凭眼睛在某样东西上的停留时间并不能完全说明人们的偏好。在现实条件下，除了喜好，也确实有很多因素会影响人们看东西的时间。或许通过有意识的眼部运动来下单会更科

学和准确，但因为这通常需要长时间盯着每样东西，无法达到公司利用这种方式提高效率的初衷，用户体验也并不好。

不过毕竟，传统餐饮公司已开始尝试利用各种技术提高服务效率、增强用户体验——至少，能让数字化订餐的过程变得更有趣。

达美乐就很强调娱乐性。今年2月，它推出了一款名为Tummy Translator的App，用户将手机话筒对准自己的胃，“扫描”后App会为你定制一张“适合你胃”的披萨，下单后可以直接跳转到达美乐主页进行订餐。

这里自然没有什么高深的技术原理，只是将点餐行为变成了一种“游戏”。早在2012年达美乐就开发了一款Pizza Hero应用，可以让用户在线上体验制作披萨的全过程：从最初的和面、刷酱，到添加馅料，再到最后的切披萨——就如同“切水果”那样。更妙的是，完成制作后，用户可以选择直接下单，达美乐会按照顾客的意愿将这张披萨真正烹制出来，并且送货上门。而最近，在澳大利亚它又推出了一款名为Pizza Mogul的App，与此相似，用户同样可以自行搭配不同的披萨馅料，但不同的是，你还可以为自己专属披萨的搭配方案命名，甚至可以在该平台上销售，并进行分成。

这家现在自称为技术公司的披萨店，还试图在运输环节上向亚马逊、Google这样的技术巨头看齐。

2013年，达美乐英国分公司与创意企业T+Biscuits合作造了一款名为“达美乐直升机”的无人机，并进行了试飞。达美乐店员将两个大号意大利香肠披萨放进无人机，它在10分钟里飞到了4英里（约6.44公里）外的目的地。

刚刚过去的4月，一辆装有GPS导航系统的达美乐无人送餐车出现在英国街头，这是达美乐在配送技术上的又一次尝试。它能够计算出最近的配送路线，并利用名为H.U.N.G.E.R的探测和测距系统，在行驶中识别潜在的障碍物，车前的LED屏则会显示“对不起”等信息。据说，它的平均送餐效率是人工的4倍。

可惜的是，由于缺乏相关法律支撑，无人机和无人车同以上提到的大多数技术一样，目前只是一种小范围的尝试，甚至仅仅是一种吸引用户眼球的营销手段。

或许餐饮巨头们需要进一步思考，如何让新技术带来真正的效率以及用户体验的提升——如此，其中一些有趣的、颠覆现有服务模式的技术，说不定有一天真的会出现在所有披萨店甚至快餐店中。■





清华五道口  
TSINGHUA PBCSF

# TSINGHUA PBCSF GLOBAL FINANCE FORUM 2015

## 清华五道口全球金融论坛

### 新常态，新金融

NEW NORMAL, NEW FINANCE

主办单位 /

清华大学

承办单位 /

清华大学五道口金融学院  
清华大学国家金融研究院

协办单位 /

中国银行业协会  
中国证券业协会  
中国保险行业协会

支持单位 /

刘鸿儒金融教育基金会

官方媒体 /

《清华金融评论》

时间：2015.5.23-5.24

地点：清华大学 新清华学堂

2015 年 4 月 1 日起您可以通过论坛官网 ( <http://gff.pbcfsf.tsinghua.edu.cn/> ) 报名参会



## 2015年首季销售明星, 准现房热销加推

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

嘉天汇荣膺2014年度及2015年首季上海单价9万以上、总价1700万以上榜单销售明星! 景观准现房, 载誉加推, 续写臻邸巅峰传奇!

贵宾专线: (8621) 5238 2333

接待中心: 上海市静安区新闻路1999弄



关注微信



实景图

实景图

www.grand-summit.com.cn

A LEGACY IN THE MAKING  
GRAND SUMMIT

南京西路CBD 至臻豪宅新风尚

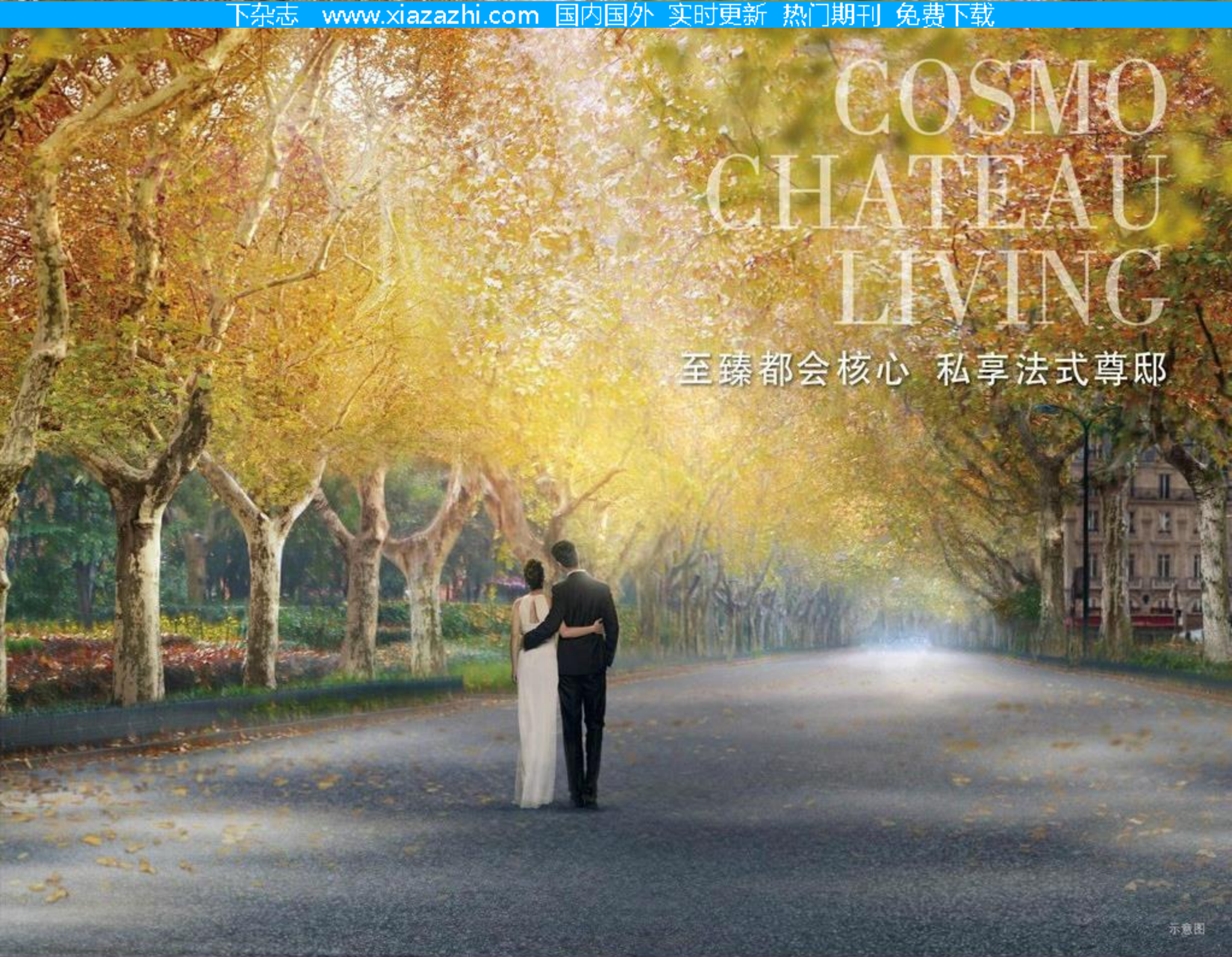


实景图



# COSMO CHATEAU LIVING

至臻都会核心 私享法式尊邸



示意图

## THE PALACE II —— 嘉御庭 ——

### 城中传奇·嘉御庭二期载誉登场

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

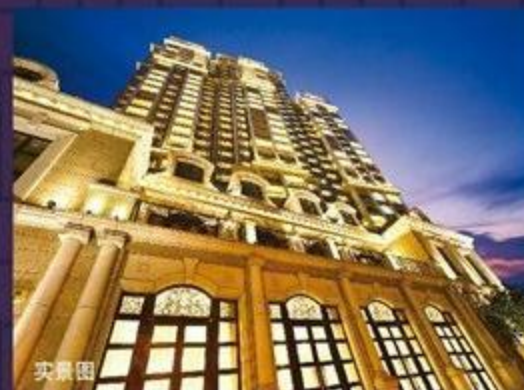
嘉御庭二期，以经典法式风情，再一次馥郁绽放法香传奇，一个新的香榭时代已经华彩启幕。

贵宾专线: (8621) 6466 3333

接待中心: 上海市徐汇区建国西路236号



关注微信



实景图

www.the-palace.com.cn



## Fast 快公司\*

主编 | 董晓常 高宇雷



Uber带来新秩序 / 专题 64



出租你的空闲车位 / 创业 68

# 疯狂的补贴, 广州司机都被Uber触动了

五一前后, Uber在广州与成都相继被查, 它在中国市场, 还能好好玩吗?

文 | CBN记者 华薇薇 朱宝

“上线的司机起码少了一半。”

或许是因为长期工作超过12个小时的缘故, 39岁的广州人民优步司机姜德昌看上去双眼浮肿, 但精力充沛。这是5月8日的一个下午, 一周之前他所服务的Uber广州分公司被查封。

据媒体报道, 4月30日, 广州市工商局、交委、公安对Uber广州分公司进行了检查, 现场查扣了上千台iPhone手机。“没有工商登记手续”“组织不具备运营资质的私人车辆从事经营活动”正是Uber广州办公室被调查的起因, 而与之直接相关的正是Uber平台上的人民优步司机。

当晚11时20分, 广州市交委在官方网站证实了这次查封的真实性。简单来说, 政府还是将私人驾驶车辆进行专车经营的行为定义为黑车。

目前Uber旗下有两类打车服务, 一种是拼车, 其车辆所有权属于司机本人, 另一种是叫车, 比如Uber X、Uber Black和Uber XL专车服务。Uber公司与租赁公司直接签订合同, 这类专车并不在私家车类别。

姜德昌从微信群里注意到了Uber广州办公室被查的新闻, 之后几天司机们在微信群贴出广州交委正在查车的图片, 执法地点分布在中华广场、环市东路转小北路、珠江新城等主干道附近, “他们看到私家车内有悬挂在挡风玻璃的手机, 就会让司机停靠在路边检查。”

去年7月, Uber推出了在中国的本土化拼车服务人民优步, 最初设想是在上下班时可以拼车送同路人, 顺便赚钱, 也可以缓解高峰时期的拥堵情况。

从第一天申请人民优步司机开始, 姜德昌就觉得这或许不是“合法”的事情。在申请注册人民优步司机之前, 姜德昌在网上搜索过拼车是什么: Uber在国外并没有类似的拼车服务, 而国内这方面的相关政策也不明确。

Uber公司对此事件的回应是“积极地跟政府相关部门沟通”。在查办的当晚, 广州Uber分公司给使用Uber的司机发了一封邮件称, Uber后台将继续运营, 此次查封并不影响其正常运作。

被查办的Uber广州分公司位于天河北路的一栋商业大厦12楼。通





图1 梁阿七

往办公室的过道两边，贴满了白底黑字的注册司机申请须知，大门入口处旁边是一张“由此排队”的标语，一条蓝色的一米线有些凌乱地摆放在过道上，前台的正前方已经没有“优步”的logo，上面只贴着一张纸：4月30日到5月3日放假，5月4日下午正常上班。

截至发稿前，Uber广州公司的办公室还是处于查封关门的状态。“办公室虽然关闭了，和他们合作的租车公司还在接受司机注册的业务，对他们的业务没有影响。”一名在查封期间注册了人民优步的司机说。

Uber的广州分公司被查只是一个开始。6天之后，Uber成都办事处以同样的原因被成都市交委、工商局和公安联合查办。事实上，早在今年年初，北京、上海、南京、重庆等多地的Uber专车就被认定为涉嫌从事非法营运。

这家互联网软件技术公司从成立之初就颇具争议，它在4年之内成为了全球最值钱的创业公司之一，公

司估值超过500亿美元。

另一个公开数据是，至今年3月底，Uber令美国市场传统的士、机场巴士业务量从85%降到了52%，在华沙、伦敦和芝加哥都出现了出租车团体针对它的抗议。

这家风头正劲的公司，在全球的发展都不甚顺畅——它被泰国、印度、韩国以及法国等10多个国家严厉警告或者遭遇禁令，原因则是无照运营等。这一次，它的危机在中国上演。

在成为人民优步司机之前，姜德昌是一名全职的代驾司机。这段工作经历不算称心，生活作息日夜颠倒，从晚上8时一直工作到凌晨5时，每天收入在300元左右，运气不错的话偶尔能得到客人的小费补贴。

去年12月底，姜德昌开始考虑要不要跳槽到Uber公司做专车司机。这家美国打车软件公司在同事圈中享有不错的口碑，软件故障少、空车率低。

“主要还是补贴高。”姜德昌毫不避讳地承认。 >>

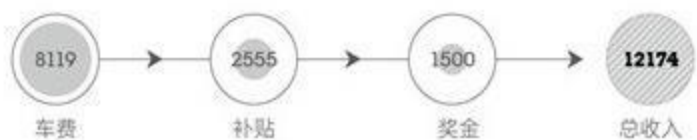
>> 姜德昌去年12月底成为人民优步司机，高额的补贴让他每天开十四五个小时，“好像吸了毒一样，根本停不下来。”



Uber司机的周薪清单



当周收入最高的Uber司机的收入构成



数据来源：本刊整理

注：基于404个Uber司机样本得出。

他周围最早一批离职的同事从去年7月开始做人民优步全职司机。这些同事告诉他，一天轻松开12个小时，一周收入加上补贴，5000元没有问题，还没有任何抽成和平台费用。

姜德昌最初的预想是把人民优步的工作，当成一份兼职打发多余时间。“当时听一个司机朋友说，人民优步拉一单客只收9块钱车费，这怎么能赚钱，一单代驾至少都39块起步。”

一个让姜德昌困扰的问题是，在2015年3月之前，Uber并不允许私家车司机直接在平台上注册，它要求司机必须是租赁公司的司机。

不过，私家车司机还是有办法成功注册的，比如挂靠汽车租赁公司。租赁公司会收取5%的收入作为挂靠费，帮助他们完成人民优步所有的申请步骤，还会解决一些不符合要求的申请资料，比如车的年限太长。一旦注册成功后，Uber会将司机工资发到这个中介平台，中介再发给司机。

这种办法解决了私人车辆没有运营资质的“黑车”问题，但是实际上这些挂靠的租车公司，并不向司机们提供租赁服务，“这些租赁公司一台车都没有，有500到1000个司机，一周的“份子钱”都有几十万元。”姜德昌说话时语调上扬，有点忿忿不平。

像姜德昌这样想注册人民优步的司机不用接受任何背景调查，整个申请时间在短短一周内就能顺利通过。刚开始的时候，他对这种审查制度抱怨不少，“只要你能搞到驾驶证，哪怕车是偷的、证是假的，都可以注册。”

随后两个月，他的抱怨被一波又一波不断上调的补

贴冲淡。最初的几个星期，人民优步为姜德昌带来一周1000来块的收入，半小时一单的补贴大约是15元钱。

1月之后，Uber的整个补贴幅度大幅上涨，不再按照每一单固定补贴，而是基于按需涨价的算法，在高峰期发放不同倍数的补贴——早上6时到9时双倍补贴，而17时到20时是1.5倍，一单补贴50元封顶。在诸如成都这样的市场，奖励甚至更高，比如4月23日早晚高峰时段每单的奖励高达车费的2.5倍。

除了每一单补贴增加，Uber也会不定期地调整每一星期总单数的奖励金额。之前一个星期拉到30单的奖励是300元，70单是700元，90单是1100元，春节之后，Uber将70单和90单的奖励分别增加了100元。

姜德昌认为Uber的兼职是一个相当赚钱的工作。“基本上两个小时不到，170元就到手了。一个晚上七八单没有问题。”这种兼职状态持续到2月底，姜德昌决定不再接代驾的工作，除了为一家公司的老板偶尔当接送司机，其余所有时间他都花在人民优步上。

在姜德昌挂靠的租车公司旗下的1000多名司机中，他们工作的时间从短的5小时到长的18个小时不等，大部分人每周收入都在6000元之上。“每天开十四五个小时，好像吸了毒一样，根本停不下来。”姜德昌说。

不过Uber也适时推出了更严格的接单管控。姜德昌曾因为连续3天接了同一名用户的单，被Uber后台算法默认为刷单行为，封了一个月的账号。但是他没有任何办法申诉，Uber和司机沟通只用邮件，没有任何工作人员负责司机的问题。

高频高额补贴背后，是Uber正在加速抢占中国市场。

2014年2月，Uber宣布正式进入中国市场。当时，滴滴打车和快的打车正处于拼命烧钱抢市场阶段。在激烈的补贴战中，滴滴打车和快的打车的应用下载量都过了亿。

不过，Uber并未显示出特别的优势。随后半年，Uber开始调整市场定位，从高端走向平民化。去年6月，Uber将高端专车服务Uber Black起步价下调了25%，一个月后，它在深圳、上海、广州、成都、杭州和武汉6个城市推出了“人民优步”——0元起步价，每公里1.6元，每分钟0.35元，如果行程不超过5公里，车资费用只收取最低消费9元。

因为系统匹配技术、产品定位转型等原因，在近一年发展中，人民优步已经成为了Uber的主力项目——70%至80%的用户仍然偏向选择舒适经济的拼车服务，



这为Uber带来了大量的公司人和学生用户,而不再只有商务人士和外国人。

一个背景是, Uber在全球的本地化运营没有过拼车服务。Uber的计价机制基于一种实时供给关系的自动算法系统,一旦周围用户处于高峰期流量,它会自动将起步价格上涨数倍。Uber需要让更多司机上路载客,保证车辆能满足需求,它面临的问题是需要足够多的司机加入。

进入中国市场之初, Uber走的是寻求与租车公司进行合作之路。一年后, Uber发现,面对具有规模优势的租车公司时,它并没有更好的议价权。

吸纳人民优步司机开始成为一个极其快速的方式。

今年春节是一个转折点,让姜德昌觉得有变化的不仅是补贴上涨了,他发现人民优步司机的注册门槛也开始大大放松了,“现在都不要求挂靠租车公司了,直接在网上提交注册资料和一些文件都可以当人民优步的司机了。”

在新的规则中, Uber广州分公司对注册车辆只有3个要求,8万元以上的车型、拥有30万以上的第三方保险以及“粤”牌,整个审批流程只有一周时间, Uber的工作人员也会参与到司机的上门注册中。

Uber没有透露目前在中国市场每个月新注册司机的数量,在此之前Uber公开的数据显示,国外市场每个月会有2万多名新司机加入Uber平台。

Uber的补贴与算法,调动了司机的积极性,解决了打车难的问题。就连拒载这个问题,也因目的地等信息缺乏,而被规避。

像其他大城市一样,为了缓解交通堵塞的问题,广州市限制了出租车数量和私人车辆每一年的上牌数量。随着Uber被越来越多客户与司机接受,非广州的粤牌车辆涌入广州市。

这种变化让姜德昌这样的老司机颇为不满,“Uber这样子把市区交通情况弄得更糟了,现在比以前更加塞车,感觉多了20%的流量,”姜德昌说,“越来越多的外地车牌,粤E、粤F、粤Y,那些在上下班高峰期停靠在路边亮着双闪灯的外地车,大部分都是做人民优步的。”

当Uber大力烧钱发展人民优步项目时,曾经的对手做了不一样的事情。去年12月和今年1月,滴滴打车这类公司的专车业务也被上海、北京等地的交通局、公安部门查办过。

今年年初,滴滴打车和易到用车开始发展自购车业



图一宋金峰

务,引入金融服务公司与劳务公司,解决资金与人力的问题。今年3月,滴滴在广州市投入了第一批30辆丰田凯美瑞,分配到与其合作的3家劳务公司手上,5月的时候滴滴打车并入快的打车的自营车,在广州市场滴滴旗下的自营专车有200台左右。

开着丰田凯美瑞的蒋云龙是滴滴打车在广州第一批购置车的专车司机。3月20日下午,他收到一家劳务公司的短信:招聘专车司机,月收入过万。在递交了身份证、驾驶证和1.5万元的押金之后,劳务公司和他签了一份滴滴专车司机的劳动合同。

对于一个需要不断扩张的行业来说,吸纳私家车司机并非长久之计,它所涉及的政策监管是一个无法忽视的风险。在Uber广州分公司被查封的前一天——4月29日, Uber在广州宣布与广物汽贸、明铎融资租赁进行合作,后两者将为Uber的注册实际提供购车方面的>>

>> 截至发稿前, Uber广州公司的办公室还是处于查封关门的状态。



## 人民优步激励政策

## 高峰时段奖励



早高峰(周一至周五6:00至9:00)2.5倍车费返还;



下班高峰(周一至周四17:00至24:00)2.5倍车费返还;



周五周六从下午17:00到次日凌晨3:00,2.5倍车费返还。

## 其他时段奖励



均2倍车费返还。

## 接单奖励

每单奖励50元封顶



做够30单奖励300元



做够40单奖励400元



做够50单奖励600元



做够70单奖励800元



做够90单奖励1200元

金融支持,这项计划首期先从100台汽车的融资租赁业务开始。

相比于快速吸纳人民优步这类的拼车司机,这是一种缓慢的扩张模式。不过,Uber也开始进行尝试。Uber广州分公司总经理沈翹欣表示,推进“融资租赁+P2P”模式,正处于Uber加深在中国市场本土化进程的关键时刻。

自营车的模式,正在给司机们带来困扰。

“这里有一个过渡期,打车软件公司之前都依赖私人车辆把这个市场先占住,然后再发展自营车业务,这会是未来的业务重心,”滴滴专车司机蒋云龙说,“滴滴和它的合作公司们现在每一天从一名司机身上至少可以拿到三四百元利润。”他每天收入在700元左右,需要给滴滴打车和它的劳务公司每天缴纳160元的租车费,另外还要被抽走30%的营收收入。

滴滴有一套抽成比例的算法,服务评分和收入流水评分是这套系统中的两个衡量指标。以一周为结算点,当一个司机收入排在前20%,他的服务评分达到了最高的110分,就可以拿到88%的抽成;如果收入排在前30%,服务评分只有100分,这个比例就会下降到70%。

“刚来的司机基本都从7折开始的,扣除2%的税收,到手差不多就是6.8折。”蒋云龙说。在滴滴专车平台上,大部分专车司机需要每一天工作15个小时才能完成每周4000元的营业额任务,“没有完成营业额,你必须自己掏钱补给公司。”

不过,Uber推出自营车的这一尝试,看起来有违“轻资产”这一初衷,这也给它带来了更多的风险。毕竟租车公司提供车辆、配备驾驶员的服务,在非法营运这个问题的界定上,依然存在争议。一位成都司机透露,被查处后,Uber更强调它的中介角色——通过Uber平台调动闲散车辆。

从这些健谈的司机中可以发现,收入导向仍然是他们选择类似服务平台的动机,对比其他专车软件的司机来说,人民优步司机在Uber平台上至少多了一倍的收入。

问题在于,一旦结束这种烧钱抢占市场的高额补贴后,很难说Uber的司机们是不是还留有忠诚度。除了从租车公司中分成,庞大的动态资金池也是其想办法获取收益的方式之一。而Uber积累的用户数据,以及可能伴随而来的广告、点击量等也是变现的方式之一。不过这些是否能持续支持高额补贴,则不得而知。

而另一个问题在于,Uber对全球市场政策的突变,无法预知与掌控。

在德国收到禁令后,Uber改变了在德国的运营策略,表示将于今年夏天推出一项合法经营的新型打车服务。如今,它在中国市场,也正在面临诸多的不确定性。

一个明显的表现是,越来越多的竞争对手正在加大对市场的争夺力度,而这些竞争者显然更了解本土的政策,具有更多的资源优势。

据成都的一位司机透露,某租车公司挤入专车市场后,曾对专车司机说,如果运输管理部门查了车,就把车给他们。言下之意,他们想办法应对接下来的问题。而这正是Uber难以做到的。

非市场行为还体现在一些让人觉得沮丧的尝试上。

在广州Uber被调查后的第9天,一条《广州市交委牵头搭建的约租车平台“如约”上线》的新闻出现在了公众视野中。在政府的监管下,4家国有出租车企业将会承担2950辆专车采购指标,集中在中端的车型。“如约”平台上的专车内测价格是普通出租车价格的3倍,也是目前人民优步等专车价格的5倍以上。

姜德昌对此不感兴趣,虽然Uber广州办公室被查办让一部分司机选择避下风头,但他还是每天开着他的小车到处晃悠。“Uber在查办之后,补贴力度更大了,因为好多司机不敢上线,”姜德昌说,“这事一开始就是非法的,谁知道补贴哪一天就结束了。”

在这一周内,Uber加大了广州地区优惠码的派发频率,广州用户在5月6日之前都得到了一次5折的打车优惠码。虽然面对媒体,Uber广州分公司工作人员集体保持了沉默,不过他们仍然积极地在朋友圈里转发优惠码和公司最新的《复仇者联盟2》营销活动。

这场司机争夺战还没有结束。滴滴打车开始推出“顺风车”拼车服务,在它的最新应用界面上出现了“顺风车私家车车主招募”字样。司机可以通过手机应用进行注册,在提交驾驶证、行驶证、车牌信息之后,2至7天就会得到注册结果。

对Uber来说,到目前为止至少还有一个好消息。在广州、成都分公司的查办事件后,Uber的iOS版应用下载量呈现出激增的状态,它现在已经超过滴滴打车,成为App Store旅游类应用下载第一位。■

(注:应受访者要求,文中姜德昌、蒋云龙为化名)

联系编辑: dongxiaochang@yicai.com





01



02



03



04



05

## 探究修养之道的价值真谛， 新豪华主义，售后服务新气象

“豪华”二字，它就像一抹富丽堂皇的金，流于浮夸炫目的外表……然而，面对这个太多人选择急功近利的年代，那种沉淀于经年累月，千锤百炼不断打磨，只为把一件事情做好做精的态度，显得愈发稀有和珍贵了。而这，又何尝不是一种更有内涵的“豪华”呢？

2015年伊始，梅赛德斯-奔驰售后服务举行了一场别开生面的主题发布活动。这其中既有鲜为人知的文物修复师和复杂机芯制表师，更有那些在幕后为奔驰车主默默服务的维修保养技师，他们都以源于内心的热爱和精湛技艺，诠释“修养之道”的价值真谛！

故宫博物院的古书画修复师专家以技艺延续文化价值。为了将一幅古字画完好地恢复原迹，常常要历经绘图、粘补、加固、补型及金箔回贴等一系列复杂的技术工序，少则数月，多则几年，在时间和心血的交织下，让文化之美重现天日。来自瑞士顶级手表品牌IWC万国表的机芯制表师，凭借超过百年的制表工艺，将上百个小至微米或毫米的零件巧

妙地组合在一起，让时光在分秒之间精准运转，世代相传。

如果说钟表内藏着的只是座迷你的机械世界，那梅赛德斯-奔驰庞大躯壳下隐藏的是包含一整套高精尖零部件的复杂组合。不过，对于天天与奔驰维修保养为伍的技师来说，在不断精进技术的同时，他们也在冷冰冰的钢铁中渐渐找寻到一份特别的情感，更用双手证明，严谨刻板的工业技术，同样可以展现技艺之美！

梅赛德斯-奔驰售后服务作为汽车售后领域的先驱，多年来在中国也严格遵循全球统一的培训体系。这些隐藏在奔驰车间里看似平凡的维修人员，从保养技师升至系统技师，最终到诊断技师，要历经超过100小时的在线培训，将近1000小时的面授课程以及5年以上的维修工作经验。得益于这套严苛的培训机制，在2014年11月底第九届梅赛德斯-奔驰服务技能大师全球总决赛中，第二次参赛的中国团队便斩获保养技师工种的世界金牌！其实，

01 装置艺术：真水无香，由原厂配件离合器片、输入轴及离合器K2组成。

02 故宫博物院的资深文物修复技师，展示古画修复。

03 来自IWC万国表的复杂机芯技师，展示机芯拆装。

04 梅赛德斯-奔驰维修保养技师，展示传动系统配件组装。

05 装置艺术：食不知味，由原厂配件发动机气门组成。

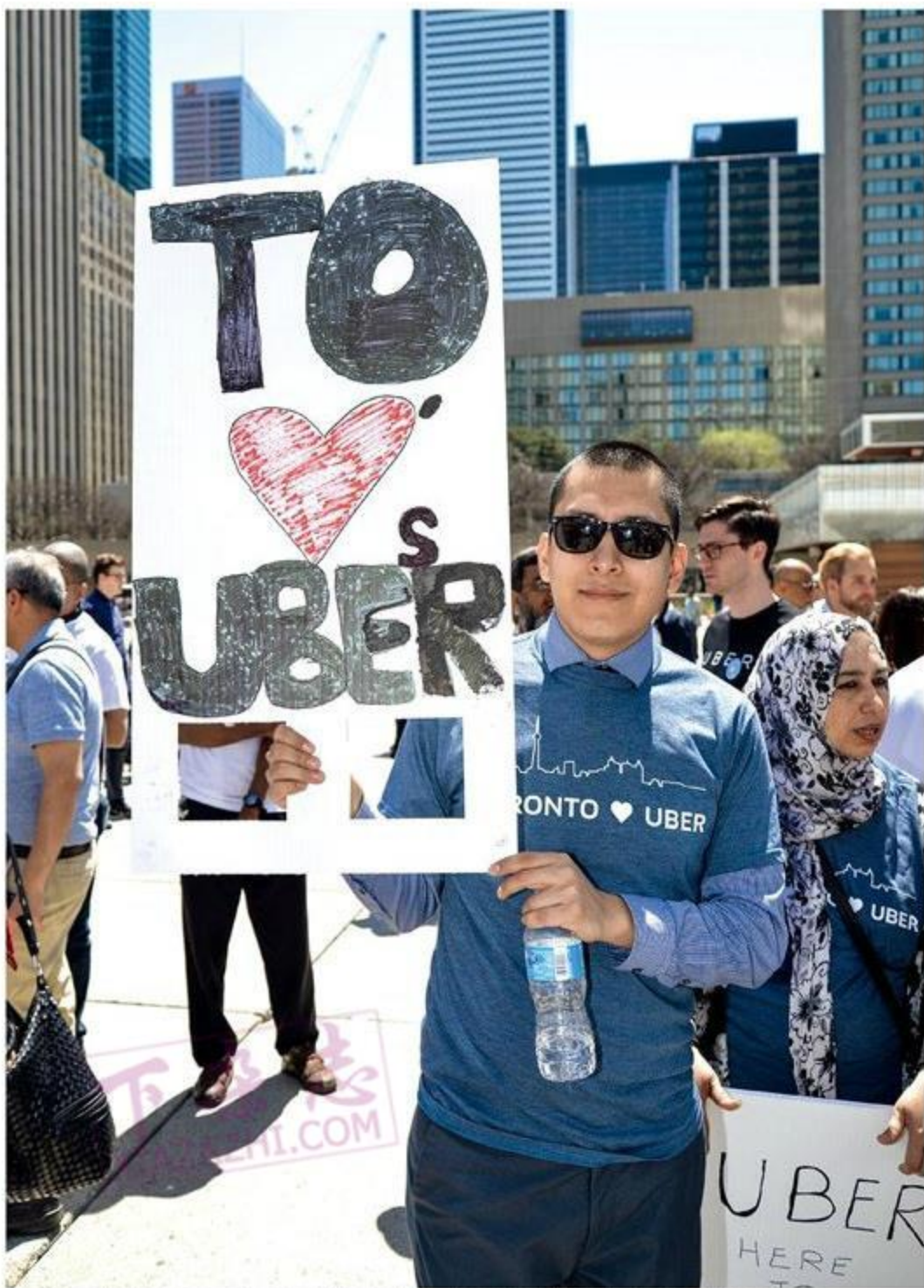
荣耀的背后是更多比肩全球水准的普通技师在为每个奔驰车主竭诚提供服务，凭借持之以恒的投入，不断诠释服务价值的真义。

只为把一件事情做好做精的态度，也与梅赛德斯-奔驰全力为顾客提供更高品质的服务体验相吻合，2015年1月1日起，梅赛德斯-奔驰全面下调零配件厂商建议零售价格，只为您付出更少，却能得到更多，更于1月中首次在全国范围内正式推出新春检测活动，用更加实惠的新春祝福，关爱顾客安心回家！

梅赛德斯-奔驰将继续坚持以纯正基因、精湛技艺和诚恳用心为每一位顾客带去物有所值的服务。以更多细致入微的关怀和改变，让您全方位去感受“新豪华主义”的真正价值。■

《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。





>> 当地时间2015年5月6日，加拿大多伦多，大批Uber支持者手持标语在市政厅广场前举行集会。

## Uber带来新秩序

Uber模式的确带来了新的社会问题，而一些创业公司正试图用商业的方式解决。这些公司所组成的生态拼图会让这种新经济系统更有效率更少摩擦，也对我们的未来有更深远的影响。

文 | CBN记者 徐涛 李蓉慧

上一次获得最大规模风投的公司是Facebook，它改变了这个世界上大多数人的社交方式；而这次将超过Facebook的是Uber，它计划再融资20亿美元，估值将超过500亿美元。它恐怕不仅仅在改变我们的出行方式，也在颠覆公司和劳动力的关系。

层出不穷的被称为“Uber for X”的公司可以说明这一点：UpCounsel这样的公司让律师能像Uber司机一样被召唤；Heal这家提供医疗服务的创业公司则让医生可以随叫随到。这意味着即使是律师、医生这样有着专业知识的人群，也已开始像Uber司机一样工作了——工作可以被切割为小块，根据需求方和供给放的状态，机器会进行实时高精度的匹配。供给方获得了灵活的工作时间，而需求方则得到了最迅速的服务。

不管是用户增长还是融资增长，都在说明这些被称为按需经济(On demand economy)的创业公司正像智能手机普及一样侵袭我们的生活，并不可逆转。

这样的工作关系究竟是好是坏？你或许会对Yonatan Schkolnik的经历和看法感兴趣。自从2013年5月为自己的车挂上Lyft标志性的粉红胡子并开始载着客人去往旧金山的各个角落起，他为Lyft和Uber这样的公司当过司机，为Instacart当过跑腿，也为Spoonrocket送过餐。Instacart替用户在超市购物并送货上门，Spoonrocket拥有中央厨房并且承诺15分钟内送餐上门。

“我刚开始真觉得这是个不错的工作。那时我刚上大学，需要有一份灵活的工作，好让我有一份收入的同时也能保证学业。”Schkolnik说。在走运的时候，他每小时能赚到35美元。

这的确是Uber模式对劳动力最有吸引力的地方，弹性的工作方式，好让人们根据自己的时间来安排一个或多个工作。

就和其他司机一样，Schkolnik很快发现要想收入最大化，就应尝试不同平台——恰好在2013年前后，各种将自己称为“Uber for X”的公司成长起来。例如Instacart成立于2012年，而Spoonrocket成立于2013年。

但收入看起来变得不可预测。这些Uber for X们时不时会彼此争夺一下司机，例如Uber用500美元的奖励吸引当时正在做Lyft司机的Schkolnik成为Uber司机；它们也会时不时打一下价格战。当旧金山的乘客发现用Uber Pool(相当于国内的人民优步)去市区任何一个地方只要5美元时，司机们损失惨重。

“这些公司不会给你更多信息，因此赚钱与否你



得自己算。你得减去你的油费, 算上跑空车的那些时间。”Schkolnik手动记下每次开车的行程, 发现他的Nissan Rogue所耗费的汽油费用占到了他收入的7%。

当然更大的顾虑来自于可能的风险。因为和Uber们不是雇员关系, 因此这些公司并不会给予司机商业保险。“Uber会给乘客保险, 但我们就不会得到保险。我觉得这很不公平。”Schkolnik说。

除去陈旧管理部门的阻挠, 这种灵活的劳动力成为了Uber们最大的挑战之一——虽然这种灵活的劳动力关系本是带来Uber式创新的关键。

层出不穷的对Uber的抱怨都与之有关: 一些乘客抱怨Uber对司机没有更严格的约束, 性骚扰和车祸致死案件都因此发生; 而司机抱怨Uber在需要承担责任时就用“临时合同关系而非雇佣关系”来推诿责任, 他们也抱怨事实上Uber像对雇员一样控制着他们, 包括不允许他们收小费。

旧金山2015年春天两场分别对Uber和Lyft提起的诉讼中, 起诉人都要求得到雇员待遇, 这包括载运客人时汽油费用的报销和车辆保养费用。两位法官都交由陪审团来决定, 因为已有的法律法规和先例都不足以支持法官对这种新经济下的雇佣关系做出判断。

“可能立法机构会制定新的法律来专门适用于这种新的所谓‘共享经济’……但此事现在本庭无法可依。”联邦区域法官Edward Chen在裁决中说。

如果陪审团对Uber和Lyft做出不利的决定, 那受到影响的将是每个使用Uber模式的公司, 它们将为司机支付更多的费用, 甚至是养老金。按照Uber的数据, 截至2014年年底, 美国有16万人在为这家公司开车, 数量已超过了亚马逊的全球雇员数。

“我不想成为雇员, 否则现在我所拥有的自由就没有了。大多数司机和我一样都是兼职的。”Schkolnik说在评论这一诉讼时说。但他觉得对于那些已将Uber作为全职工作来做的司机, Uber也许的确应该给他们以雇员待遇。“也许可以按照时间来划分, 如果为Uber工作超过一定时间, 那Uber就得给予雇员待遇。”他建议说。

但介于非黑即白的争辩之间, 一种新可能性在生长——硅谷一些创新公司看到了这片空白之地的用户需求和商业机遇。

Schkolnik正在使用Peers的“Keep Driving”服务。这项服务更像是一种保险, 司机每月缴20美元的费用, 而当哪天车遇到状况无法使用时, 司机可以从Peers那儿获得一辆车接着开Uber或Lyft补贴家用。

## Uber面临的问题, 以及围绕它产生的创业公司

针对的问题	解决方案	对共享经济的影响	
<p>peers</p> 	如果一个Uber司机最近发生了交通事故或者他的车需要保养, ta将暂时没有车开。	最新产品Keep Driving为这类司机提供短期租车服务。与租车公司Breeze合作, 租期最长为一个月。	peers是个共享经济社区。普通人可以在这里通过提供自己的“闲置资源”, 例如房子、车等, 筛选当下提供按需服务的公司的工作机会。
<p>SherpaShare</p> 	让司机知道自己开车的相关数据, 例如工作时间内开了多少里程, 哪个时间段最赚钱。	通过一个整合Uber数据的软件检测司机的行驶里程, 再根据这些数据分析出司机在开Uber期间的收入情况。	它整合了Uber、Lyft、Sidecar、Spoonrocket等按需服务的数据。对那些可能同时在做几份工作的司机来说, 可以对比不同服务的成本和收入。
<p>Checkr</p> 	在司机上路前进行背景调查。	将司机背景调查过程自动化, 整合包括司机个人信息、社会安全号码认证、犯罪记录以及驾驶记录等信息。	Checkr不仅提供面对司机的背景调查, 现在还加入了对家政服务人员、租客甚至找工作的人的背景调查。
<p>Metromile</p> 	为Uber司机购买车险。	按具体里程数收费的车险公司。它只收取司机在工作时间产生的保险费用。	除了保险, Metromile同时帮Uber司机记录停车的位置、检测汽油使用量、在司机停错了位置时发送提醒等。
<p>Zendrive</p> 	检视司机的驾驶行为是否安全。	探测司机在开车时是否急刹车、是否超速等。	除了提供司机驾驶安全数据, 最近推出了事故报告功能, 如果车辆出现事故, 会立刻通知司机的指定联系人。

资料来源: 根据公开资料整理

“车坏了已够让人沮丧的了, 如果因此还损失了收入那就更糟糕。我们就想解决这个问题, 让人们的车子在修理时依然还能有收入。”Peers的公关部负责人Fiona Ramsey说。

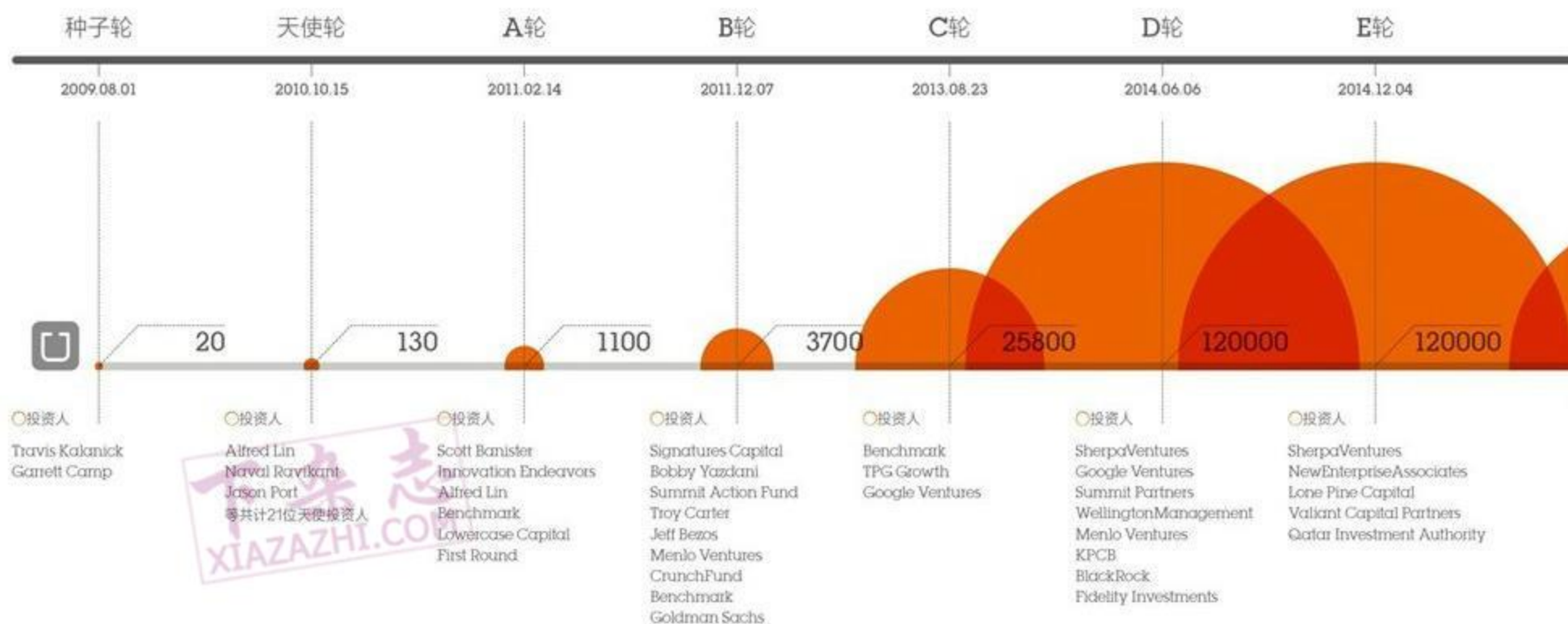
即使法律要求Uber们对司机承担更多责任, 这一服务看起来也是Uber们无法给予的, 因为Uber们一辆车都不拥有。

有趣之处是, Peers曾经和商业不沾边。2013年成立时, 它是个非盈利组织, 试图通过类似工会的方式来帮助司机和Airbnb房东表达利益诉求, 曾在纽约市游说纽约州立法者为Airbnb修改和酒店有关的法律, 也在西雅图签名请愿, 请求市议会允许Lyft、Sidecar和Uber能在当地被视为合法。而其负责人Natalie Foster在这方面经验老道。她曾在环保组织塞拉俱乐部(Sierra Club)工作过, 也领导过奥巴马的新媒体部门, 以为其医>>



## 500亿美元估值的Uber和它的融资发展过程

投资数额(单位: 万美元)



疗改革方案进行游说。

但此后,这家组织在庞大的会员身上看到了他们的需求和商业机会。它在2014年夏天从非营利组织架构转型为社会企业的组织架构,这意味着它认为自己能一边盈利一边实现社会价值。这个组织还聘请了RelayRides的创始人Shelby Clark担任CEO。

Peers的网站现在是提供服务导航的平台。它除了有Keep Driving这样的自有服务,也会列出对司机和Airbnb房东有用的第三方服务,例如处理复杂税务问题的Zen 99。

Schkolnik觉得Peers这类公司是这个新兴生态拼图中必然会自然生长起来的一部分。

Peers曾找过他和其他司机做焦点小组面谈。他们所提到的那些需求多少成为了Peers日后产品开发的依据。

“我还告诉过Peers,我在多个平台工作,需要用工具跟踪不同平台上的收入并进行比较。他们说,哦,已经有创业公司在做这样的事了。”Schkolnik回忆说。

之后,在2014年的春天,Schkolnik在奥克兰的一个咖啡馆中见到这家创业公司的创始人Ryder Pearce,他和他的合伙人周建明(Jianming Zhou)成立的这家公司叫SherpaShare。

起初,这两位创业者见到越来越多Uber式的送餐服务后,认为每个创业公司都建立平台招纳司机并不是效率最优化的选择。他们期望建立一个类似FedEx的服务,好让Uber for X的创业公司来使用。但他们很快就发

现这些创业公司的递送服务已经在代码层面和运营密不可分,根本无法外包给第三方来做。

不过他们也迅速发现,像Schkolnik一样,很多司机都在两个以上的平台上工作。在工作结束后,他们会收到来自不同平台的收入清单,他们有用更好的工具来对这些收入进行管理的需求,通常他们的工具是纸币,或者Excel表格;不少司机也会用纸笔来记录里程数,因为这在报税时可以作为工作证明,好得到每英里57美分(约合每公里2.2元人民币)的退税。

当然他们还有对各项开销进行跟踪的需求。在对汽油费和保险费用计算之前,司机很可能并没有意识到自己并未赚多少钱。

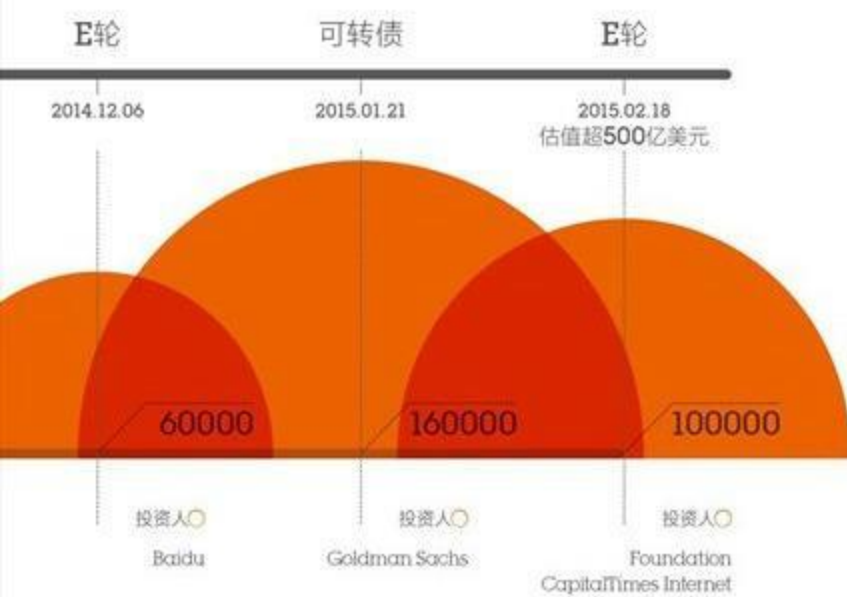
2014年年末,普林斯顿大学经济学家Alan B. Krueger用Uber提供的乘车数据证明Uber司机平均比出租车司机每小时赚得更多并且工作时间更短。这个结论引起了经济学家的激烈争论,他们争执的焦点在于不明确的开销究竟能让Uber司机留下多少净收入。

“司机处于一种弱势地位,很多信息Uber这样的公司并不会披露给他们。”周建明说。

处于竞争最不利地位的Sidecar已经开始和SherpaShare合作,它开放API,让SherpaShare将司机的数据自动添加至其在SherpaShare账号中。而Uber和lyft这样的公司并无动力,SherpaShare只能通过抓取司机收到的收入邮件来为司机进行数据添加。

但这些有限的数字已让信息变得更加透明。司机





资料来源:根据公开资料整理

得以发现,他们赚到的可能并不像Uber们所允诺的那么多,而当这些公司开始打价格战并影响到司机的收入时,他们可以有更多的数据来帮助自己做出选择。

这能减少Uber们单方带来的不确定,同时看起来也是信息透明的自由市场的应有之意。

“这种新经济长期来看还是需要一些平衡。你可以进行政治游说,也可以从经济和商业的角度去做些什么。我们选择的是后者。”周建明说。

一些司机觉得这些数据也能帮助他们摆脱Uber们有技巧的操纵。例如Uber和Lyft都会给司机允诺,接更多的单开更长时间的车能得到额外的奖励。但据《纽约时报》报道, Uber自己提供的数据显示,那些每周开50个小时以上的司机每小时平均赚17.13美元,而每周只开16到34小时的司机平均每小时却赚18.08美元。

在5月10日发布的新应用程序中, SherpaShare还帮助司机用智能手机来追踪商业行驶里程:这个应用程序能自动记录下从打开应用程序准备载客到关掉应用程序去休息的所有里程,包括空车时间。这意味着司机有了新的数据,好让他们判断算上空车时间后,他们的收入是否还划算。

“我最近找了一份新的兼职,在一家安全公司帮人安装防盗设备。因为我发现其实我开车赚到的钱和这份工作也差不多,而且也没有压力和风险,你不用担心出什么交通事故。” Schkolnik说。

如果更多司机像Schkolnik那样发现为Uber们开车

赚的钱非但不如宣传的那样,而是和传统合同工的收入相当,那Uber们就要付出更多努力去争取劳动力。

Schkolnik说的那种围绕Uber们的生态拼图正在由一个个创业公司组成,并且它们彼此互补。

Peers的Keep Driving是和创业公司Breeze合作推出的,后者提供短期租车服务,好让没车的人能租车来充当按需经济中的司机;当然, Peers和SherpaShare也有合作,它将SherpaShare作为第三方服务推荐给司机; SherpaShare应用程序中的里程追踪技术则来自于创业公司Zendrive,这家公司能够通过手机来追踪车辆的里程数和行车安全数据。

“Uber这类创业公司做的事情很新,同时挑战也很多,单凭一己之力是做不过来的,” Zendrive的创始人Jonathan Matus说,“同时,这是个公平问题。让这些公司来制定标准是不公平的。比如说你是旧金山市民,如果你坐Uber出了事故,你不会希望Uber来制定赔付规则,你希望的是有一个公平的体系,这时就需要第三方介入——既不是Uber来主导,也不是乘客说了算。”

即使是Uber,也已试图用第三方创业公司的服务来解决现存的问题。

此前,传统保险公司均认定私人车辆不准做商业载客用,如被发现,可能遭到取消保险的惩罚。因此美国一些出租车公司对抗Uber的一招就是,鼓励旗下司机向保险公司检举Uber车辆。

从2014年开始, Uber开始和Metromile——一家机动车保险创业公司——讨论合作,以解决这个问题。

“我们为Uber提供的解决方案是,当应用程序关闭,或司机打开应用程序但还没匹配上乘客时,司机自己按里程支付保险费用;而当程序匹配到乘客后,一直到乘客下车, Uber都会支付这部分里程的商业保险。” Metromile的公关负责人Lauren Harung解释说。

2015年2月,伊力诺依州、加州和华盛顿州的Uber司机已经开始使用这种新型保险。此后,一些传统保险公司也开始跟进,包括农夫保险集团、USAA和GEICO。在2015年风险与保险管理协会会议上, Uber的保险和风险广利负责人Gus Fuldner说,保险公司已经开始将共享领域视为一个增长潜力巨大的市场了。

“在这样的新经济体中,用陈旧的方式,例如组建工会来维护权益不是正确的方法,” Schkolnik说,“现在一切都很新,我希望未来各方面的权益能得到保障,而且依然还是能用这种民主自由的方式来赚钱。”

联系编辑: dongxiaochang@yicai.com





>> 宋珂结束了自己的律师生涯，从改变地锁开始创业。

## 出租你的空闲车位

丁丁停车通过智能车位锁切入车位管理和共享经济，但它除了想办法降低硬件成本，也要避免成为卖锁人。

文 | CBN记者 唐晚霞

图 | 王卓

在近一个半月的时间里，申奥泡在实验室里手工飞线、焊接组装电路板，尝试植入各种通信模式——他想做一个可以通过手机遥控升降的车位地锁，目的是改变在小区停车位常见的那种黄色地锁。

用手机操控的智能车位锁，这个想法来自申奥的创业搭档宋珂。做了8年IPO律师、29岁就成为律所合伙人的宋珂，观察到自家所在小区遍布车位锁，而无论刮风下雨、夏阳冬雪都需要人下车去弯腰打开或锁上。宋珂觉得技术发展到今天，不应该还是这么原始的状态；另一方面，做律师时经常出门开会，他也深知停车位的紧张情况。

在北京这样的城市，找不到停车位甚至是可以和堵车相提并论的交通难题。宋珂跟朋友聊起来，“哪怕你事先告诉我要去的地方没有车位，也是很有用的信息。”在汽车保有量远超车位数的情况下，提高车位利用效率是个解决思路。就跟Airbnb出租空闲房屋一样，空闲车位也可以租出去。

这刚好也符合分享经济的理念。通过智能车位锁切入车位信息精准管理，再通过后端App平台实现预订、租用、支付等环节，收益业主、物业和平台三方可以分成。2014年3月，他给擅长硬件研发的表弟申奥详细说了这一想法。申奥从东南大学芯片体系架构研究生毕业后，当时在美国国家仪器当高级应用工程师。一个半月后，申奥给了他一个智能车位锁原型。

这第一个版本虽然一看就是实验室捣鼓出来玩的，但让申奥和宋珂觉得这事儿可行。宋珂脱去正装西服、穿上T恤牛仔裤，开始创业之路，2014年7月注册公司丁丁停车，律师背景还让他们第一时间申请了“用手机遥控的智能车位锁”的专利。

但车位分享这件事到底是否可行还得靠市场调研论证。7月，在北京三环内891个小区中，宋珂带着最初的团队跑了其中400多个。小区的车位状况使用情况、空置情况，还比较好观察：整租整售的车位是目标业主，这样的车位有典型的上锁或私家车位标示；小区周边马路占道停车的情形则反映需求。宋珂他们在一天中选取9时、11时、13时、17时这4个时段频繁对比供给量、需求量和空闲率。

他们发现大约1/3的车位都上了锁，处于“被业主锁定”的闲置状态，还有一部分车位是物业在管理。按照经验，小区和写字楼的车位在白天和晚上分别会有一半的空闲率。丁丁停车的模式则可以帮助业主和物业方便地开启分享功能。



另一方面,产品研发也还在继续。看似简单的智能硬件,要结合实际应用场景解决延迟、功耗、信号强度等问题。最初宋珂就充当了用户体验产品经理的角色,他不断给硬件和软件提要求。

最开始为了节省开发时间、快速实现遥控功能,申奥采用了SIM卡通信模式中的短信来控制,他接收到第一条由车位锁发出来的短信“Hello, world!”时,延迟在15秒左右。这显然影响了用户体验,而每条短信还需要花钱又耗电。真正决定生产后,整个产品架构思维发生了转变:车位锁不一定真的需要自己连接到网络。一个好的方式其实是车位锁通过手机来上网,当有人在附近,通过手机App跟服务器进行交互。后来新设计的电路是SIM卡、蓝牙、射频无线3种模式兼容。延迟跟耗电问题则通过成熟的低功耗蓝牙技术解决,延迟基本控制在5秒内,充电延长到半年一次。

短短几个月,丁丁停车的第一代智能车位锁产品已经从1.0版本迭代到1.7版本。车位锁的机身是全铁覆盖,把信号全部包在里面,怎么保证信号强度是最大的技术门槛。这涉及到天线的布局,申奥进行了大量的试验,还请教了专业人士,就天线长度、布局位置做了细致的研究设计,目前可以保证平均10米内信号的强度。每个手机的信号强弱和连接速度是不同的,这个系统对手机硬件提出了相应的要求,为了验证手机适配版本,申奥还用了上百部手机测试信号强弱。

不过,很大的一个问题是这款车位锁目前的成本还是偏高,虽然宋珂和申奥实现了电路的自主研发,但外壳来自市面上最大的一家车位锁公模供应商,因为销售量还没有上去,所以采购价降不下来。目前,丁丁停车的智能车位锁在淘宝上标价800元一个,而其他带遥控器的地锁价格大约在400至500元。所以在推广上,宋珂目前还是以B端切入为主,成规模降低安装维护的成本;C端的零售并没有着力推广。

宋珂的方法是打造“样板间”效应,比如在北京,他们就找到办公地点所在的加利大厦做试点,在上海是跟远洋地产合作,在远洋7号小区试点。宋珂从来没打算绕过物业,因为车位对外分享涉及小区安全管理问题,随后开启分享经济模式时,业主、丁丁停车、物业分别有60%、30%、10%的分成。“在跟物业介绍我们的模式时,一般都很感兴趣但又都不愿意直接掏钱购买。”宋珂说。

赵艳萍是管理加利大厦的信诚物业的负责人。3月初,宋珂主动找到她,介绍了服务模式后,她也比较

66

按照经验,小区和写字楼的车位在白天和晚上分别会有一半的空闲率。

99

感兴趣,“能帮助提升我们物业的管理水平,还能节省人力创收,尤其是使用传统地锁还要保安一个个去打开。”赵艳萍对《第一财经周刊》说。

第二天她就主动上门去看看丁丁停车的情况,并提出对配备智能闸机的整套系统更感兴趣,这样预订车位的车辆就可以通过进出自动识别放行,进一步减少人员投入。不过她也并不愿意直接掏钱购买车位,而是将一部分车位置换给宋珂他们使用;丁丁停车也是先提供车位锁的使用权让业主试用。3月下旬,加利大厦地面有40多个车位已经装上丁丁停车智能车锁,而通过物业安装,业主接受起来也比较快,大部分使用体验良好的已经将原来的传统车位锁拆除。

目前,丁丁停车还需要进一步把硬件成本做低。这个过程中,宋珂一直强调丁丁停车不能变成卖锁的,更重要是瞄准后续的车位分享功能,而真正实现分享又必须依靠智能硬件的大量落地铺设。接下来,丁丁停车马上会推出第二版本的硬件,电路比目前还将缩小一半,电路面积越小单价成本越低,这将进一步降低成本以在硬件推广上获得更多优势。5月底,软件端也将随之上线车位租用功能。

因为一个车位锁变成一个信号点,这使得室内停车导航成为可能,这项技术丁丁停车正在申请专利,将来在开启车位分享时可以帮助用户准确导航到陌生目标车位。据申奥介绍,还有一个目标应用领域是电动车的辅助解决方案:“一锁了之”帮助锁定电动车的专属充电车位,而对于所有适用车型开放,二是能结合支付渠道,将充电费化为停车费。这在深圳已经有合作试点。此外,据申奥介绍还会接入微信的智慧生活系统,实现跟市面已有智能闸机的系统适配,能加快合作进程、提高物业的性价比。

目前停车领域的创业模式,大多还是从停车场管理角度出发,丁丁停车通过智能车位锁从单个车位入手的做法比较独特,但被质疑最多的是私家车位主是否有足够动力分享空余车位。宋珂相信随着分享产生实际收益,会吸引更多人参与,而他的方案还计划用户可以获得一些目的地车位的优先预定权。■



不仅能够用手机操控,丁丁停车的产品还让共享车位成为了可能。





国家会展中心

## WHO IS THE SHOW WINNER?

### 谁是上海车展的大赢家？

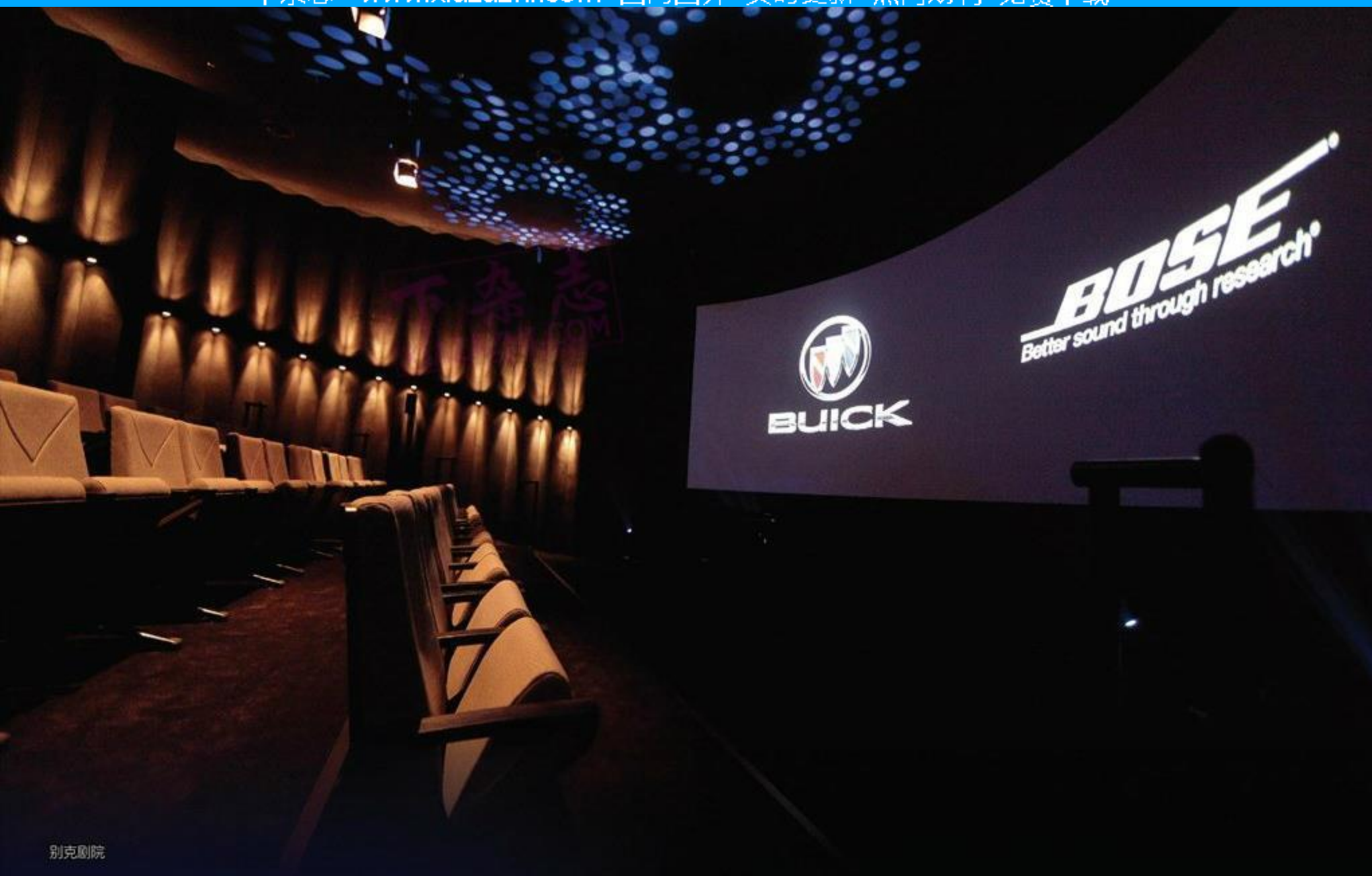


没有车模的上海车展，回归本源的同时又激发了展商无限的创意空间，汽车秀场正试图用个性化的感官体验来传递品牌的信息。

在制造业进入工业 4.0 的“第四次工业革命”的时代，网络电商又开始不断吞噬着各行各业的零售业态。然而汽车行业的展会，却如雨后春笋，茁壮成长。今年移师虹桥国家会展中心的上海国际车展又将汽车展会提升到前所未有的高度，成为 2015 年全世界最受关注的汽车秀场。推介新车、公布售价、发布战略信息，当这些事情在网络时代可以随时完成时，汽车展会又能起到什么作用呢？

没有车模的上海车展，回归本源的同时又激发了展商无限的创意空间，汽车秀场正试图用个性化的感官体验来传递品牌的信息。MINI 展台开辟了特别的智能眼镜体验区，参观者可以体验这种应用“视觉增强技术”可穿戴设备，感受未来汽车的驾驶方式；奔驰展台则拿出了最具未来感的 F015 概念车，让消费者看到了





别克剧院



雪佛兰互动体验中心



别克动态艺术解构车

汽车公司对无人驾驶新时代的希冀；但是最牛掰的还属别克展台，将一个完整的全封闭的“别克剧院”搬进展台，观众不但能感受到犹如坐进别克座舱里的宁静，还可以在其中欣赏现场钢琴演奏，感受别克追求细节的艺术。

尘埃落定的上海车展，由本届车展组委会连同合作方搜狐汽车、《汽车杂志》、《东方早报》、广东广播电视台 会展频道、《汽车观察》、乐视网等共同评选出“2015 上海车展大奖”。获得最高奖项——“最佳汽车制造商”大奖的是上海通用汽车。他旗下的别克、雪佛兰、凯迪拉克品牌展台又同时获得了新浪网的“最吸睛展台”奖，以及凤凰网的“2015 上海车展最佳展台奖”。上海通用汽车无疑是这次上海车展的大赢家。

“考虑到车型与车型之间的差距越来越小，





通过展台的创意设计来营造品牌形象、提升客户体验是厂商最重要课题。”一家位于西班牙的车展活动公司介绍道。“这其实也是国际顶尖车展的一个特征。在法兰克福、日内瓦、巴黎车展上，国际品牌挖空心思的创意往往比概念车更吸引眼球、让人印象深刻。如果仔细观察本届车展各品牌的展台创意，你会发现，单靠灯光、展车已经不足以支撑一个汽车品牌的展示需求，精心打造视觉、听觉、嗅觉、触觉等全方位的感官体验正在成为汽车展的一个重要趋势。这个浩大的工程，也最能彰显团队的力量。”

雪佛兰是本次车展使用高清LED多媒体屏最多的品牌之一。整个展台有七块屏幕，搭配拉斯维加斯团队的4D灯光秀，将飞驰的赛道切换入场。大量运用新的展示方式主要是考虑到与雪佛兰品牌本身的形象相适应。







凯迪拉克展台



别克概念车 Avenir

别克则巧妙地在天花板上运用镜面贴膜，使整个展台的视觉空间无限扩展，再加上悬挂在半空的君威GS解构艺术车，巧夺天工地营造出一个汽车人的造梦空间。“别克剧院”里李斯特的钢琴名曲《钟》的悠扬演奏，辟出一块车展里难得的静谧空间。别克的“剧院级音响”、“图书馆级静音”，此刻已经不是只停留在车型手册的字里行间，而是一种能让观众真真切切地感受到的亲身体验。

进入豪华车馆，你可能会被凯迪拉克展台特殊的品牌香味吸引过去。把品牌的个性润物细无声地渗透入参观者大脑中的嗅觉神经，显然是更巧妙的思路。强调这种细节，久而久之就能体会到豪华车的品牌调性，这个是很关键的。一位报道车展多年的记者评价说：“在那么多豪华车里，凯迪拉克的展台第一眼或许并不那么引人注目，但是不知不觉，你最终会发现，你在那里的驻足时间最久。”这就是凯迪拉克的魔力。

对于汽车展，展车永远是不可争议的主角。上海通用汽车全部63辆展车应该是本次展车最多的车企，而幕后协调如此多展车要涉及多个部门，如制造、质量、国内与国际的物流、售后、车展组织方等，这也是车展团队协调部门最多的工作之一。而今年最大的突破是让所有的展车在静态展示时也能做到“眼睛一亮”“炯炯有神”，观众坐入车内后，更能舒适地体验汽车音响。

展会上呈现的只是短短10天的精彩，而车展团队已经精心策划和准备了大半年。对于汽车公司来说，参加A级车展本身是企业内部效率的一种检验。同样面临协调挑战的还有上海通用汽车整个车展的会务、票务和现场后勤保障。229位技术人员、108位礼仪接待、12位糖果女孩、52位安保、54位车辆美容人员，这最琐碎的部分，又体现出一个公司的执行能力和人文关怀。现场所有招待贵宾的餐饮和每天超过500多人的员工安全用餐，都是经过每个细节的层层把关。

上海车展的落幕带给媒体、观众无数的精彩片段，同时也留给车企更多的思考和展望，如何展现自己的品牌独特性，如何去拥抱变化，赶上工业4.0的节奏，

上海通用汽车的车展团队只有一句话：“Keep Moving, Ending is another Start!”



通用团队



别克展台



## Star 炫公司\*

主编 | 张晶 编辑 | 牙韩翔



这个硅谷推销员来自好莱坞

/ 炫公司

77



名品店, ZAKKA风 / 炫公司

82

## W酒店来到长安街

它如何让自己融入这条严肃得有点呆板的城市主干道, 而又不失去玩世不恭的个性?

文 | CBN记者 沈从乐

从绝对的地理位置来说, 位于北京东二环建国门南大街上的W酒店与真正的长安街还有两三百米的距离。但从2014年年底开业起, 这个主打时尚、设计和音乐的豪华酒店, 就执拗地把“长安街”加在自己的名字当中。

W酒店是喜达屋集团旗下的豪华酒店品牌。这个1998年诞生于纽约的酒店品牌, 一直想要取悦年轻时尚的消费者, 并把他们称为“城市里的潮流制造者”。它的风格很high很酷, 甚至有点玩世不恭。

看上去W酒店并不天然属于长安街。

作为北京这个政治中心最具象征性的主干道, 长安街的气氛总是严肃的。在它的两侧, 通常是国家部委或者央企总部的建筑物, 有着严格限高, 它们与这条最宽处达到120米的道路整齐地保持着距离。很长一段时间以来, 现代潮流似乎很少与长安街发生什么关系, 生活在北京的年轻人大多也不会主动在这里停留。

建国门西南角的这个位置原来属于中粮置地自有的酒店品牌凯莱。经营10多年后, 这个1990年开业的国营酒店持续亏损。考虑到它的独特位置, 2009年中粮置地打算将其改造, 或干脆推倒重建。

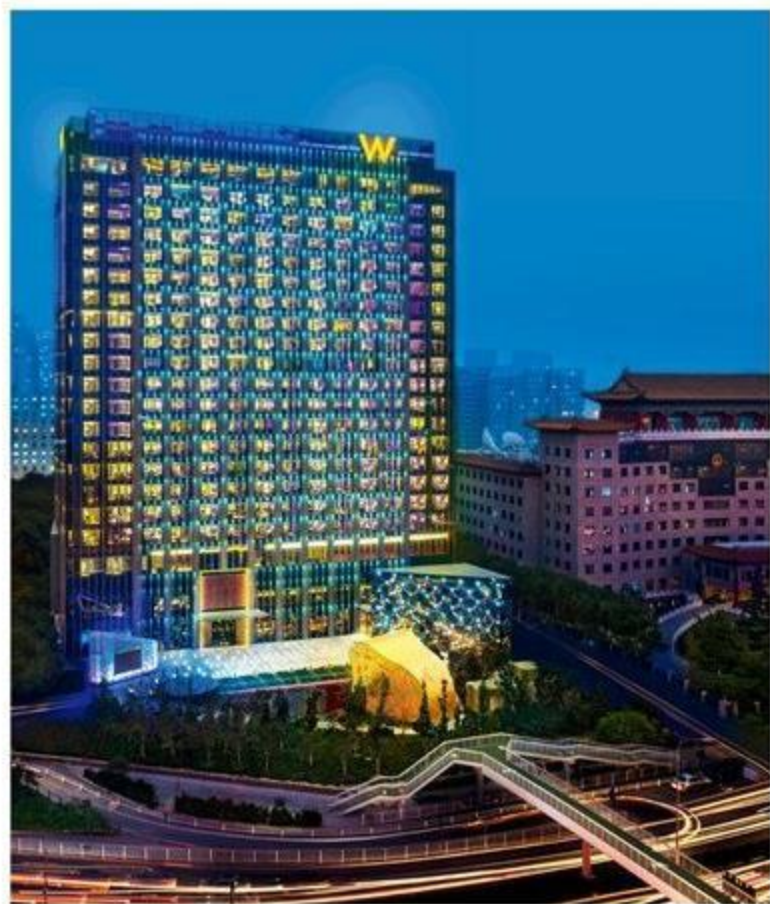
美国的建筑设计所RTKL是在那时作为中粮置地的设计方参与到这个项目中的。这家建筑设计所以做商业综合体设计出名, 其在中国的代表作是深圳华润万象城。它需要为中粮置地做出几个方案, 以便找到一个合适的国际酒店品牌来经营。

“原来凯莱的楼有很多根本性问题, 比如层高不够, 窗户的开合方式不好, 包括电梯的设置也不能满足多数国际酒店品牌的要求。”RTKL洛杉矶办事处副总裁Clay Markham说。做了一轮详细的可行性研究后, 他建议重建。

在确定这里会成为一家W酒店之前, 这栋建筑与长安街之间的关系, 就是Markham和他的团队要仔细考虑的问题。它尚处于长安街东延线的限高范围内, 高度要在80米以下, 同时周围有北京市人大、北京市高级法院等政府机关的建筑, 需要与它们的主体建筑保持齐平, 建筑风格和外立面色调也得一致。

在讨论了多个有曲面或曲线的建筑设计方案后, 中粮置地选择了其中最规整的一个——也就是现在能看到的这个长方形大楼。“作为国企业主, 他们更倾向于在长安街上见到一个庄重、对称结构的建





01



02



03



04



05

筑。”Markham说。如果不是那个金色logo,它看上去和长安街上的多数建筑并没显著不同。

但W酒店没那么在意酒店主体建筑外形上的保守。当2010年喜达屋集团确定与中粮置地签约时,重建方案的建筑概念设计图甚至已经完成。“W酒店虽是一个俏皮与另类的品牌,但它毕竟还是一个酒店,也要追求功能和效率。”喜达屋集团亚太区设计与工程筹划资深副总裁刘伟力对《第一财经周刊》说,这种方正的楼层更便于安排客房,商业上更经济。这间W酒店共有349个不同类型的房间。

其中发生过一段插曲。喜达屋集团与中粮置地签约后,作为业主方的中粮置地一度担心在中国政府的反腐背景下建一个如此招摇的酒店可能的风险,项目也因此暂停了一段时间,还考虑过是否要改建成写字楼。不

过刘伟力以及喜达屋最终说服他们打消了这个念头。

刘伟力的乐观在于,外形规整的W酒店可以在更多公共空间发挥魅力。通过设计和经营,它还是可以像在纽约和台湾一样,让年轻人聚集并享受其中。

RTKL的建筑设计方案提供了这样的公共空间。由于酒店必须保持与周围建筑齐平并退后20多米,建筑前方出现了一片空地。RTKL将它设计成了一个下沉广场,这里通往位于地下的餐厅和会议区——主楼单层面积缩小,这些功能区也因此被放到地下。

下沉式广场的入口有3个被称为“亭子”的建筑,它们分别是一个磨砂的媒体玻璃盒,一个作为地下餐厅一部分的岩石状金色亭子,以及酒店大堂向外延伸的玻璃三角区域。

W酒店主创建筑设计师、RTKL洛杉矶办事处>>

01 灯光帮助北京W酒店在各种外观限制下体现自己的吸引力。

02 T台被设置在Living Room中间,并在T台中央设置了一颗能升降的大圆球DJ台。

03/04 北京W酒店的公共空间及现场DJ。通过设计和经营,它还是可以像在纽约和台湾一样,让年轻人聚集起来并享受其中。

05 下沉式广场的入口有3个被称为“亭子”的建筑。其中一个作为地下餐厅一部分的岩石状金色亭子。



66

下杂志  
XIAZAZHI.COM

对于这个在室内设计上杂糅东方元素和现代风格的酒店,刘伟力需要它在克制的方形外部下,同时具有W酒店特有的吸引力。

99

资深协理副总裁郑慧敏(Grace Cheng)解释说,这是一个“竹林花园”的概念——竹林的角色由有着纵向延伸感的酒店立面来扮演,竹叶的影子会投射到金色的亭子上,成为一扇扇玻璃小窗。在她构想整个建筑设计时,保守庄严的酒店主体适合北京的城市气质,而这些裙楼则更“人性”。

在你进入北京W酒店时,它得以与周围过于严肃的气氛区隔开来。“我们做的方案其实是给W酒店及室内设计方提供一条通路,他们可以在上面加入有意思的元素。”Markham说。

在W酒店与中粮置地签约后,室内设计公司AB Concept的创始人及董事伍仲匡和他带领的团队,也加入到室内部分的设计中来。

RTKL的建筑设计框架中,酒店的大堂略显狭长,但有两层楼高的挑空。当伍仲匡看到这个空间时,首先想到北京城的“中轴线”。他将T台放到了Living Room中,并在T台中央设置了一颗能升降的大圆球DJ台。Living Room隐蔽处的VIP区域还被装饰成鸟笼的样子,这是香港人伍仲匡受到北京公园里随处可见的遛鸟者的启发而加入的视觉元素,他认为这足够“北京”。

在设计中加入与本地相关的视觉元素,是W酒店的习惯做法。“W酒店是个国际品牌,但也要讲些当地人能懂的故事,并把故事讲得够独特。”刘伟力说。

不过这并不意味着直接找到一些让人一眼认出的北京或中国元素就可以了。“最大的挑战是北京有太多元素可以选,就像导演拍电影,如果每个题材都想碰,最后电影会乱七八糟,没有主题。”伍仲匡说道。

一墙排列整齐的金饺子在他看来足够描述这样的感觉。这种密集重复一种小元素的做法,来自于他对北京奥运和阅兵的印象。他还将阅兵的照片抽象化之后作为房间背景,或是在餐厅门口的墙上密集地排列绘有图案的盘子。

这些为W酒店整合的元素后来被称为“国都印记”(Icon Empire)。它成为北京W酒店的设计理念。

每个W酒店的设计理念都有各自特色,比如在香港W酒店就是围绕“魔法丛林”(Enchanted Forrest)来

展开设计。餐厅的背景墙是用歪歪斜斜的碗碟堆成的城市森林,而会议区则通过蓝色的灯光将树木装饰投影到天花板上,形成一片斑驳。

作为北京长安街W酒店总经理,Greg Findlay同样要跟得上设计师的节奏。“W酒店的总经理肯定要在设计上更多参与和把控,去想如何展现设计的亮点。”Findlay说。他在喜达屋集团工作了22年。

在去年1月来北京之前,Findlay曾任首尔华克山庄W酒店的总经理。他知道自己需要对音乐、时尚抱有足够的热情,把自己调整到最活跃的状态,在任何城市都如此。但对于北京,这位新西兰人则有些一知半解。

当时北京W酒店建筑刚刚封顶,除了准备即将到来的开业,Greg Findlay也在北京寻找帮助他理解“国都印记”的东西。在北京W酒店附近的日坛公园给了他很多灵感,“它有点像一个微缩版的中国城市,有跳舞的妇女,打太极或练功夫的老人,人们也在那野餐。”

刘伟力更多承担着运营部门和设计师之间的沟通角色。在他看来,要把北京W酒店的“故事”讲好,得在酒店的一切运营工作开始前就有一条清晰的主线。

这需要他不仅从本土设计的角度去考虑问题。例如对于这个在室内设计上已经杂糅很多东方元素和现代风格的酒店,刘伟力需要它在克制的方形外部下,同时具有W酒店特有的吸引力。

灯光设计帮助他实现了这一效果。当北京进入夜晚,长安街上严肃庄重的气氛退去,这栋白天看起来融入周围环境的大楼会在整个外立面亮起灯光,并通过明暗控制在楼体正面显示出一个巨大的W。两年前开业的广州W酒店,也有相似做法。

酒店大楼的发光设备隐藏在外立面有遮阳功能的烧结玻璃肋片背后,它由RTKL和灯光设计公司LPA合作完成。灯光主要是白色,但由于酒店房间里设置了鲜艳的粉色或蓝色背景光,人们更容易将夜晚的北京W酒店看做是一个巨大的霓虹灯。

这种带些迷幻感的灯光色彩与酒店中的动感音乐,以及酒吧中兴奋的人群,让北京W酒店更像一家你在全球其他城市看到的W酒店。它多少改变了只有车流喧嚣的长安街气质,但也并不突兀。

相比“国都印记”这一略显宏大的视觉命题,能让长安街入夜后气氛变得活跃起来的灯光,似乎对年轻人吸引力更大一些。Greg Findlay说,从半年前开业起,很多人提起北京W,都是因为它在晚上足够醒目。■





>> 因为制作了许多效果不错的产品视频，Adam Lisagor如今被称为“硅谷知名推销员”。

## 这个硅谷推销员来自好莱坞

对硅谷的技术公司来说，Adam Lisagor的视频就像一个“认证”。如果能让他给产品拍个视频，产品成功的几率会高不少。

文 | CBN记者 李蓉慧

你不一定听说过Adam Lisagor这个名字，但可能在一些视频广告中见过他。

无论是刚刚完成1.6亿美元融资的办公协作工具Slack、自称挑战华尔街的免佣金金融产品Robinhood、智能门锁Sesame等等，都热衷于请他在自己的视频中露个面——尽管这个美国人身材微胖，脸上从来没什么表情，还留着一堆看起来邋里邋遢的胡子。

如今，Adam Lisagor被硅谷的一些技术媒体称为“硅谷知名推销员”。现在他平均每天收到超过10封来自硅谷的邮件，邀请他为产品拍摄视频。

他的客户之一、信用卡管理工具Final的创始人Ben Apel说，如果一个公司能签下Lisagor创立的视频制作公司Sandwich Video来给自己的产品拍视频，这家公司就会像拿到投资，或被产品社区Product Hunt推到首页一样兴奋不已。

如此赞美或许显得夸张，但Adam Lisagor究竟为何受宠呢？看看他最为知名的作品——为号称“万卡合一”的智能卡片Coin拍摄的一段视频——或许可以解答这个疑问。Lisagor站在商店柜台边，手里捏着一张Coin的样品，随着手向上一扬，空中出现几张虚拟卡片，往回一收卡片则消失了。他自如地做着这些动作的同时，还在解释着Coin的原理。

2013年，这个视频在YouTube上发布，一个月内就获得700万点击量。而Coin开放预订不到一小时，就完成了超过5万美元的销售目标，成为近年硅谷最出名的营销案例之一。Coin的CEO Kanishk Parashar事后常说，Coin得以成功推广，很大程度上是因为这个视频拍得很棒。

Lisagor热爱技术行业，但并不喜欢硅谷一切围绕技术的氛围。虽然他的客户几乎全在硅谷，可是如果没有必要，他还是不太愿意开几个小时的车来硅谷，他更愿意待在他称为“充满神奇和魔幻”的城市洛杉矶。

他原本的确想过创造一个硅谷式的创业故事，但不幸没能成功。大约6年前，从纽约大学电影学院导演系毕业，已经在好莱坞做了6年视觉特效的Lisagor辞掉工作，和好友一起做了一个发送推特的第三方软件Birdhouse。除了负责设计，Lisagor觉得应该利用自己拍电影的技能，给产品拍个视频。于是就在朋友家的后院架起机器，完成了一个简单的视频。

之所以说它简单，是因为整个视频几乎一镜到底，Lisagor全程都坐在椅子上介绍这个产品的功能。没有特效，也没有夸张的广告词，Lisagor的脸上更是几乎没有任何表情——这些特征也在日后不断重复。 >>





01



02



03

01 2014年9月, Lisagor在为信用卡管理工具Final拍摄产品视频。

02 2013年Lisagor为智能卡片Coin制作的产品视频。Coin的CEO事后常说,产品得以成功推广,很大程度上是因为这个视频拍得很棒。

03 2012年Lisagor自导自演了Square的产品视频。这种方式也成为他的一个标志。

或许运气也在帮忙。在Birdhouse和这段视频发布后, Lisagor的社交网络几乎被各种评论塞满了——没有人关心这个Birdhouse是什么,大家都在说这个产品的视频拍得棒极了。直到今天,你还能在Lisagor的个人主页上看到这个视频,页面下还有Twitter和Square创始人Jack Dorsey的称赞。

Jack Dorsey其实正是Lisagor的第一个客户。“Birdhouse的视频发布没多久,当时Square一个设计负责人给我打电话,叫我去它旧金山的办公室看看。我也挺意外。”Adam Lisagor对《第一财经周刊》说。

他当然知道Jack Dorsey是谁。这是个好机会,但Lisagor的犹豫在于自己没帮别人拍过视频,效果难料。

到了旧金山, Square团队跟他解释,它们想让用户知道这个白色可以连接手机的刷卡机器是怎么回事。Lisagor试用后,给Square发了一份可称为计划书的草稿,并想让Dorsey亲自出镜做演员,但遭到对方拒绝。

“我看了你自导自演的Birdhouse的视频,我觉得你来演就挺好。”Dorsey这样告诉他。也因为最初这个给Square做的视频就是他自导自演,后来Lisagor的大部分视频都延续了这一习惯,这也成为Sandwich Video的一个标志。

他在Square的办公室拍摄了6小时,回到洛杉矶又

做了3周后期,但发给Square的成果却引起截然不同的反应——Square和Lisagor本人都觉得自己的声音有点沙哑,担心不利于调动观众情绪。但是当Lisagor把成品发在Twitter上后,他收到不少评价说,这是他们看过的最酷的东西。

他还是不太确定,这能否当一个生意经营下去。但还没来得及多想,他又接到一个邀约,这次是Flipboard。Lisagor不得不又从洛杉矶来到了令他讨厌的硅谷。

“我非常喜欢Flipboard的办公室,以及这个产品的用户界面(UI)设计,感觉像翻杂志一样,基本上后来视频的灵感正来自于此。”Lisagor说。

视频里他坐在一个红色沙发上介绍Flipboard的功能,镜头对准滑动翻页及社交分享的功能。结束后Adam Lisagor得到一份意外之喜——Flipboard创始人兼CEO Mike McCue送给他了一点Flipboard的股权。

“Mike跟我说他很喜欢我拍的这个视频,股权是礼物。”Lisagor说。

到这里,加上当时收到的其他邀约,他意识到自己能够把给技术公司拍视频当一个生意。一家视频制作公司Sandwich Video由此成立。

Sandwich Video的客户大概分成3类。像Coin一样的初创公司便是其中一种,它们也许融到一些钱,也许没



66

Lisagor不只是个出色的推销员,他还是眼光独到的投资人。不过要和他做生意,前提是得让他喜欢这上个产品。

99

有。所以Lisagor和Sandwich Video接受的付款方式除了支票,还有团队出让的股权或分成。对于有一定融资规模的技术公司,就像当初的Square和Flipboard,如果这类公司愿意让Lisagor入股,他也十分欢迎。而他获得稳定收入的来源则是资金充裕的大公司。

要和Lisagor做生意,前提是得让他喜欢这上个产品。“技术产品的魅力在于让人们的生活更有效率,更有创造性,”Lisagor说,“通常我接受客户邀约前,都会试用它们的产品,如果我觉得这是个好产品,才会和它们合作。或者对方让我觉得是好的创业者。”

至于如何拍个好视频,Lisagor有自己的方法。

首先由他来选产品。来自硅谷的公司Sesame曾给Sandwich Video发邮件,但没有收到回复,创始人打听到Sandwich Video位于洛杉矶的办公室,自己开了几小时车去给Lisagor做演示。回忆这件事时,声音沙哑、说话停顿很久的Lisagor突然滔滔不绝,可见这件事令他印象深刻。“我觉得我可以相信他,所以愿意跟他合作。”

但并不是所有的事情都如此顺利。比如Coin,它虽然已经成了Lisagor和Sandwich Video的一个标签,但说起Coin推迟发货的事情Lisagor还是心有余悸。

“其实我一直担心。我不想拍了视频,产品却没法交到用户手上。这也是我现在接众筹网站的产品很谨慎的原因。”Lisagor说。一些众筹网站的产品最终可能无法实现当初的筹款目标,而被迫放弃。

Lisagor当然有自己的固执。有些领域他绝不会碰触,比如过于拥挤的行业。有次一个做邮件客户端的技术公司找到他,但这个领域已经太拥挤了,没什么好故事可讲。而一些过于夸张的产品,比如一个做笔的公司说它们的笔可以写出任何颜色,他也为这种过去没有存在过的产品能否量产而担心。

“我拍视频的核心就是把我使用产品的感受告诉观众。不要低估观众,就这么简单。”Lisagor说。

当然事情可没他所说的这么简单。

在Sandwich Video的主页上,他要求希望拍视频的技术公司在邮件里讲清自己的产品。Lisagor还要花些时间了解产品的主要功能并和团队沟通,自己再写剧本拍

摄。不仅如此,你会发现,几乎所有Sandwich Video的视频时长都不超过两分钟。在2014年公司扩张之前,从谈合作、写剧本到后期制作,全由Lisagor一人完成。

贺佳佳从深圳飞到硅谷来做众筹,她很清楚一个出色的视频对于众筹的价值。贺佳佳是一个中国创业公司的海外市场负责人。她当然听说过Sandwich Video,但因预算有限,她只能决定自己请导演和演员。

“你得先知道用户是谁,这群人的特点。然后在尽可能短的视频里讲清产品功能,更重要的是视频得调动观众情感,让他们有共鸣。兼顾产品与感情非常难。”贺佳佳对《第一财经周刊》说。

Lisagor不完全同意。他认为众筹网站的产品视频和普通的产品视频不一样,而产品视频和广告也不是一回事。“我经常提醒自己,我只是介绍产品。这和广告不一样,广告的重点是品牌,这不是我关心的事。”他说。

目前至少有9家Lisagor为其拍摄视频的创业公司被大公司收购,其中包括Lisagor持股的虚拟现实技术公司Flutter,后者在2013年10月被Google以1300万美元收购。更不用提Final、Robinhood和Coin这类已经度过初创期的明星公司。

“他拍一个成一个。”贺佳佳经常听到这样的关于Lisagor的评价。

他也并非始终保持自信。2014年Lisagor差不多拍了50个视频,平均每周一个。越来越多的合作令他担心,自己会失去对拍摄视频的热爱和对产品的直觉判断。

不过在这些担忧最终发生之前,Lisagor已经被认为不只是个出色的推销员,他还是眼光独到的投资人。现在Lisagor同时忙于Sandwich Fund的运作。这是个和来自底特律的与Ludlow Ventures合作的投资基金,帮助那些暂时支付不了整个视频制作费用的技术公司预付,以换取同等价值的股权。

Ludlow Ventures看中的是Sandwich Video挑选创业公司和产品的眼光。Ludlow Ventures的创始人兼管理合伙人Jonathan Triest在Lisagor做Birdhouse时就已经开始关注他。

彭博通讯社曾评论说,靠做视频加入了硅谷技术生态圈的Lisagor,其实代表了硅谷的热钱变多以及出现泡沫的迹象。Lisagor对此不置可否,他认为自己一直对技术行业有兴趣,Birdhouse没有成功,视频只是他无意中的另一选择。■



\*想看看Lisagor的作品?  
扫二维码吧

联系编辑: yahanxiang@yicai.com





在品牌林立、快速迭代的家电市场，只有20年历史的方太能够占据一席之地是因为专注：只做嵌入式高端厨房电器。在中国人的思维里，10是一个意味着完满的数字，基本上所有的企业逢10必有大举措、大动作。在方太的字典里，20周年也是一个继往开来的重要轴点。2015年，在成立20年之际，方太又开创了一个全新的厨电品类——水槽洗碗机。

## 都叫洗碗机，究竟有什么不同？

洗碗，是我们日常生活中再平常不过的一件小事，但关于洗碗却有一个非常有趣的洞察。一方面，洗碗是厨房里最没有成就感的作业，几乎没人愿意去做。另一方面，洗碗机是关注度最低的厨电产品。

提起洗碗机，似乎只是有钱人家厨房里的摆设，价格昂贵的厨房电器，具有极富品质感、设计感和技术感的外形。但与高大上的外表相比，它们提供的消费体验并不那么令人愉悦。因为人们总会将它与占用空间、洗不干净、费水费电等弊端联系在一起。面对中国人偏爱的煎、炒、烹、炸、煮等各种烹饪方式，它还远不能胜任清洁工作。

方太集团董事长兼总裁茅忠群说，曾听

到朋友这样向他抱怨，“为什么这么多年了，市面上卖的那些洗碗机还是只能刷刷盘子？”

由此，茅忠群开始认真思考，方太为什么不做一款适合中国家庭使用的洗碗机，将中国人从洗碗这件厨房中最没有成就感的作业中彻底解放出来，让大家把洗碗的时间省出来去陪伴家人，增进情感交流呢？

于是，就有了如今我们看到了这款方太倾5年研发之力，走访中国25个城市的1000多户家庭，并邀请其中25位极客用户共同参与产品设计研发而成的全球首台水槽洗碗机。

都叫洗碗机，方太水槽洗碗机究竟有什么不同？

就像苹果重新定义了手机一样，方太开

创了一个全新的厨电品类。方太极具想象力地将洗碗机做到了传统水槽当中，这是全球首款以这种产品形态出现的洗碗机。它的出现对于传统洗碗机和水槽的理解和使用方式，都带来了相当程度的改变：它既是水槽、也是洗碗机，同时也是果蔬净化机，为家庭提供了整合的厨房洗涤解决方案；从此，一台水槽洗碗就可以把厨房中洗洗涮涮的事情全部搞定，并将传统洗碗机的空间留给嵌入式电烤箱及电蒸箱，极大提升厨房利用效率；而且它凝聚了方太22项发明专利，完全针对中国家庭饮食烹饪习惯而设计，全面扭转了传统欧式洗碗机的劣势。可谓是真正意义上的“中国人自己的洗碗机”。

更重要的是，从水槽洗碗机这款产品身上，我们可以体验到方太努力从产品体验、生活方式及文化层面带给消费者的惊喜与感动，以及多重关爱。

在2015年度新品发布会上，方太向人们展示的不仅是产品和技术，更是一个个让人惊喜与感动的故事。“对于方太来说，科技始终都是第一生产力，但是当企业越发成熟，就不能总是抱着惊人的心态去炫耀技术。”茅忠群认为，作为高端厨电领导者，方太一定要拥有更高的视野，超越技术的局限去真正关





注入，毕竟产品无法脱离于生活和人而独立存在。“技术只能惊人，只有关注人，才能感动人。”

正如此次发布会的主题“20年，给世界一个惊喜”。茅忠群认为，纵观20年来方太的每一次自我突破，每一次的引领进化，都围绕着一个最根本的核心：不断带给用户惊喜和感动。茅将其总结为三个递进式的发展阶段，或者说是三重境界的惊喜与感动。

首先，是产品和体验的惊喜。今天大家都在谈互联网思维，都在强调用户体验，以及如何将产品做到极致。而方太从1996年成立之初推出中国第一款完全自主设计的深型吸油烟机产品，有效解决传统油烟机6大痛点，到2014年全新一代云魔方让欧式机同样拥有“不跑烟的吸油烟效果”，都是将产品放在了最重要的位置。而为了让全新一代“风魔方”真正成为“不跑烟”的吸油烟机，方太的技术人员爆炒了近千斤辣椒，终于让中式厨房可以彻底敞开。

其次，是生活方式的惊喜。在茅忠群看来，作为一个行业的领导者，仅仅做到产品和技术领先还是不够的，众多品牌的兴衰证明，产品永远无法做到绝对领先，就连曾经代表一个时代的诺基亚也有被市场淹没的时

候。方太想要引领潮流趋势和生活方式。

在众多家电品牌还在强调产品功能的当下，方太早已跳出产品本身，站在高品质家居生活的高度设计产品，由此催生了高效静吸技术、自动巡航增压技术等，实现了中式厨房可以敞开、烟道不拥堵、油烟不上脸等前所未有的效果；同时也让方太获得了从产品功能创新、形态创新到产品品类创新的更加多元化的创新能力。

在产品和生活方式之上，茅忠群还希望方太能够创造仁爱文化层面的惊喜。“一直以来我都有一个困惑：很多受人称道的一流企业，却推出了让人沉迷的游戏、充满负能量的影视作品、危害健康的美味食品。我一直在思考企业的使命到底是什么？商业之道到底是什么？为什么一流企业的看似一流的产品却让人们离幸福渐行渐远？”

茅忠群从西方的MBA课堂上没有找到答案。在他开始学习儒家思想时，逐渐认识到——优秀的企业满足需求，刺激欲望；而伟大的企业创造需求，导人向善。优秀的企业刺激用户的欲望，让人心始终躁动，不得安宁；而伟大的企业做出的产品让用户动心，但不会伤害用户，不会让用户的心躁动不安，反而会让用户觉得放心、省心、舒心、乃至安心。伟

大的企业始终传递一种正能量，通过自己的垂范导人向善，唤醒人们沉睡的良知，让更多的人从内心不安的状态转变到心有所安，获得真正的幸福快乐。

近年来，方太以儒学思想的精髓——“仁爱”为起点，重新审视技术、人与生活的关系，将原本繁复的功能以最简约的方式叙述。今天看到的这款全球首款水槽洗碗机正是这种理念下的产物，它蕴含着方太致力于通过技术拉近人与人之间距离的多重仁爱文化。而在今年年初的公司总结大会上，茅忠群把过去方太“成为受人尊敬的世界一流企业”的愿景正式修改为“成为一家伟大的企业”。

进入市场普及率不到1%的家用洗碗机市场对于方太是一个挑战。让洗碗机像洗衣机一样成为人们家庭生活中必不可少的一部份，路途还很漫长，但是这个产品一旦成为人们生活中不可或缺的一部分，其市场将非常巨大。茅忠群对他的产品很有信心。■

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





01



02



03

## 名品店, ZAKKA风

买手店Dover Street Market拥有集市般的零售体验和审美趣味。不过在寻找创意和商业之间的平衡方面,它还是个新手。

文 | CBN记者 姚芳沁

时尚买手店抢了苹果店的风头。4月24日,伦敦Dover Street Market门口早就有人排起了长队。人们不是为了抢购某一知名设计师的限量版时装,而是为了这天正式发售的Apple Watch。

在不远处摄政街的苹果零售店,过去苹果新品上市时的热闹景象则毫无踪影。苹果对这款新产品采取的线上零售策略,让大多数人得等到6月才能真正戴上这款智能手表。

Nina Wilson通过提前预订,于发售当天在实体店买到了一款Apple Watch Edition。作为Dover Street Market的忠实顾客,半个月前她就收到了邮件通知,店

内将与苹果线上商店同步首发Apple Watch。在英国,这个看起来有点古怪的时尚买手店,还是唯一获得首发特权的非苹果零售店。这样的店铺全球也只有6家。

Nina Wilson是伦敦的一名室内设计师,她是会被Dover Street Market吸引的人群。这家时尚买手店由日本设计师川久保玲2004年在伦敦Mayfair的多佛街(Dover Street)创建,之后在东京和纽约都开设了分店。

和川久保玲永远充满实验性的前卫设计一样,Dover Street Market也相当另类。在Dover Street Market,除了川久保玲自己的品牌Comme des Garçons,还有上百个品牌在这里出售,其中不少还都是全球独家销售,创造了一个多领域艺术家在混沌中创作的氛围,杂乱的美感是它的一大特色。

引入Apple Watch让Dover Street Market看起来主流了不少,毕竟这是个持续讨论了一年的话题。而它即将在今年年底或明年年初搬离多佛街的消息则是商业扩张的更大一步。

新的地址是位于皮卡迪里广场南边的Haymarket。Burberry从1911年到2007年都是这栋建筑的主人,之后被一家地产公司买下。新店的面积将是现在门店面积的





01 2015春夏季度Dover Street Market的首层, Comme des Garçons在展示Blood and Rose系列。

02/03 Dover Street Market第四层, 英国品牌Labour and Wait和Egg的展示空间。Dover Street Market每一季都会邀请经过筛选的品牌和设计师来大胆地布置自己的空间。

6倍。这片区域与北面的摄政街相连, 是伦敦最繁华的购物地区之一。

不在多佛街上的Dover Street Market是否还能保持特立独行的风格呢? 要知道, 它向来开在那些隐蔽不张扬的地方。而往往由于Dover Street Market的到来, 带动了整个周边的时尚活力。原本不起眼的多佛街, 现在吸引着最不拘一格的购物者, 就连Victoria Beckham全球第一家零售店也选中此处, 正好在Dover Street Market的对面。

Dover Street Market的首席执行官Adrian Joffe并不觉得这有什么好担心的——还真是个现实主义者。

“我们不排除进入一个陌生的环境, 但也有很多其他因素要考虑, 我们得赚钱交房租付工资,” Joffe说, “Dover Street Market的本性就是引领, 不追随, 这也是很冒险的。我们不是那种会制订5年计划的公司, 很多事情就是自然而然发生的。”

Dover Street Market的灵感源自于川久保玲在伦敦已经落没的肯辛顿集市的闲逛。这个具有波西米亚风情的集市在1990年代关闭之前, 是英国各种亚文化碰撞的场所。嬉皮士、朋克、金属、哥特……集市内三教九流的大杂糅, 这在川久保玲眼中极具魅力和启发。

就因为这样, Dover Street Market可以避免让消费者有走进奢侈品店的压迫感。逛集市一样的热闹和自在感是这家买手店的追求——街头设计、休闲设计、经典高雅设计、夸张的前卫设计形成强烈的对比, 很多店内的摆设真就是从集市上淘来或是捡来的。

这里没有男装女装的区分, 不同品牌的设计也会被组合在同一排衣架上。每一层的收银台被装在了一个锈迹斑斑的铁屋子里。艺术家们被邀请来设计每一个试衣间的外形, 这些夸张的造型第一眼会让你吓一跳, 但又忍不住一探究竟。

Dover Street Market每一季都会邀请经过筛选的品牌和设计师来大胆地布置自己的空间, 每半年还会进行一次为期3天的闭门改造。所有受邀的设计师会从全球各地飞来这里布置自己的“角落”。这个传统被称为Tachiagari (在日语中是开始的意思)。

每一个空间都好像被搭建成一个装置艺术展出, 个性和出众是Dover Street Market对品牌的唯一要求。即便是迪奥 (Dior) 和路易威登 (Louis Vuitton) 这样的大牌, 也争先恐后地将自己的设计摆在核心位置, 并且颇费心思地把这个小空间打理得足够另类——你绝对不会在它们自有的零售店内, 看到如此夸张的展示。Prada甚至还为Dover Street Market设计了一套迷你系列来迎合它们的古怪趣味。

杂乱并不等于肆无忌惮的放纵。“有些我们认为非常棒的设计或许还没被主流接受, 不要去在意它的销售。这些损失可以通过引进商业化的设计弥补回来, 但它们也不能太无聊。” Joffe对《第一财经周刊》说。

Dover Street Market对品牌的吸引力在于, 它所集合的产品在其他的零售空间几乎是不存在的。它更像是一个博物馆、展示空间以及售卖渠道的结合体, 品牌和设计师在这个空间里可以放纵自己的想法。

尽管创意总监Italo Zucchelli已经为Calvin Klein高端男装系列创作了12年, 但这个系列却鲜为人知, 它们此前只出现在有限的6家品牌商店里。

Joffe在日本的一个朋友向他引荐了Zucchelli 2014年的秋冬系列。很快, 他便邀请Zucchelli来Dover Street Market陈列这个系列——关于品牌采购, 川久保玲已经放心地交给了自己的丈夫, 也是Dover Street Market的合伙人Joffe。“要不断寻找那些最好的, 最有创意的, 并且充满力量的服饰。”川久保玲总是这样提醒着他。

虽然运动衫谈不上什么过于大胆的设计, Zucchelli的直觉告诉他, 将Calvin Klein香水系列的概念融入>>





>> 日本品牌Noir Kei Ninomiya在Dover Street Market 2015年的春夏季展示空间。这家买手店敢于尝试主流消费者还无法接受的设计师品牌。

运动衫的设计将会是一种全新的尝试。“毕竟运动衫是男士衣橱里不可缺少的一部分，加上Calvin Klein标志性的香水，它们会有吸引力。”Zucchelli说。这也吸引了Joffe的关注，于是这些运动衫率先在Dover Street Market上架了，甚至比品牌店还要早。

所以很多时候，Dover Street Market也被看做是扶持年轻设计师的零售平台，不论是占据一个固定的“角落”还是在店内推出快闪展示。

2014年9月，成立10周年的Dover Street Market进行了一场空前的室内翻修。这之后珠宝被引入，目前销售额大约占到其伦敦店的20%。

Gaia Repossi 9年前开始在Dover Street Market陈列自己的设计，这也是她后来大受欢迎的Berbere戒指的首秀地。“它给了我向那些艺术收藏人群展示另类设计的机会。”她说。并且她认为这是第一个理解她设计理念的零售店。

个性依然是关键。Dover Street Market始终坚定地找寻那些“会表达的作品”，也就是那些能让人出于认同而购买的设计。不管它们是由不知名的艺术家在自家的餐桌上完成的创作，还是出自像Buccellati和Cartier这样的高端珠宝品牌。

尽管这些珠宝的售价可以高达8万英镑（约合74.9万元人民币），但由艺术家Tom Price设计的这个展台让你感觉就是在参加义卖会一样朴实——那些令人畏惧

的价格牌也被刻意地拿掉了。

所谓创意就是不断改变，这是Dover Street Market和它的母公司所共享的原则。川久保玲在1973年成立Comme des Garçons之初，就希望这个品牌能够超越市场的束缚进行自由的创作——颠覆传统审美，挑战性别的界限。不管是有3个袖管的夹克或是古怪抽象的服装，都能找到它的立足之处。

不过Joffe才是维持这个品牌和它的买手店持续运营的幕后关键人物。他的大部分工作相当于Comme des Garçons的发言人。川久保玲不太能说英文，似乎也不屑于被外界所理解。“这是我工作中最糟糕的一部分，你很难去解释她，我也不想这么做。”Joffe说。

“你几乎无法把Comme des Garçons的理念用语言表达出来，”Ronnie Cooke Newhouse说，这位伦敦的设计师从1990年代开始就与Joffe和川久保玲合作，“这是一种新的语言，你不需要学，也能明白。”

Joffe加入之后，便开始探索将这个打破常规的品牌进行商业化的途径。Comme des Garçons在1990年代推出了香水系列，虽然保持了非主流的调性。那个时候，川久保玲对香水似乎完全没有兴趣，日本没有香水文化，川久保玲也不喜欢使用这些玩意儿。

“于是我们就在想，香水的意义可以是什么？”他说。“反香水”的香水系列Odeur 53是他的答案。这是Comme des Garçons第一个香水系列，组合了氧气、金属、指甲油和烧焦的橡胶。之后推出的反映城市气味的Synthetic系列中，还有着诸如干洗店和焦油这些古怪的气味。这些产品还在Opening Ceremony等诸多买手店中销售，成为最受欢迎的产品之一。

而Comme des Garçons在数字化创新方面的毫无作为也令人意外。它甚至都没有个像样的网站，Dover Street Market虽然提供网上购物，但直到去年底才开设第一个社交账号。这个Instagram账号上会发布一些抽象的讯息——当然你也可以把这一点理解为，它对于社交媒体和其他时尚品牌有着截然不同的理解。

Joffe还在坚持的是让Dover Street Market不仅仅是一个贩卖商品的零售店。2014年，Dover Street Market 3家门店的收入达到2.2亿美元（约合13.6亿元人民币）。

“与众不同并没有什么不好，”他对《第一财经周刊》说，“希望我们能够不断激发和推动年轻设计师，也包括那些成熟的奢侈品品牌，打破常规，而非公司程式化的表达。一不小心的好点子或许就藏在这里面。”

联系编辑：yahanxiang@yicai.com





01



02

01 IWC万国表东北亚区董事总经理高睿思(Goris Verburg)先生、劳伦斯世界体育学院主席埃德温·摩西(Edwin Moses)先生与中国著名体操运动员李小鹏共同出席劳伦斯世界体育奖IWC万国表新闻发布会。

02 本届劳伦斯世界体育奖杯。

03 IWC万国表最新款工程师自动腕表劳伦斯体育公益基金会特别版。

## IWC万国表“劳伦斯”特别版腕表 闪耀世界体坛公益盛事

2015年4月,代表世界体坛至高荣誉,素有“体坛奥斯卡”之称的“劳伦斯世界体育大奖”首次来到上海。劳伦斯世界体育奖颁奖盛典,每年都汇集凝聚全球最优秀的运动员。借此盛会,IWC万国表推出一年一度的特别版腕表。今年,第9枚劳伦斯体育公益基金会最新特别版腕表在上海耀眼光辉发布。

中国著名体操运动员、多项奥林匹克金牌得主、世界冠军李小鹏,与IWC万国表东北亚区董事总经理高睿思(Goris Verburg)先生、劳伦斯世界体育学院主席埃德温·摩西(Edwin Moses)先生一道,出席新闻发布会,向媒体介绍了这款来自瑞士沙夫豪森的限量版经典腕表。

工程师自动腕表劳伦斯体育公益基金会特别版以典雅的三指针外观展现出工程师系列的精髓所在。散发永恒魅力的简洁设计风格,加之强大的防磁保护,使之成为工程师系列腕表家族的又一经典杰作,其防磁能力比瑞士制定的防磁表标准高出数倍之多。坚固的表冠防护装置对大尺寸、操作便捷的旋入式表冠提供保护。工程师自动腕表劳伦斯体育公益基金会特别版表盘呈现独特的“劳

伦斯”蓝,表底上的特殊镌刻也是所有劳伦斯特别版腕表的共有特征。今年特别版腕表的表底镌刻图案再现了由IWC万国表2014年举办的绘画比赛的一幅获奖作品。IWC万国表每年均与劳伦斯体育公益基金会合作举办绘画比赛,2014年以“欢庆时刻”(Time to celebrate)为主题,再度吸引全球无数儿童与青少年的参与。评审团最终挑选了来自乌干达那库拉别地区(Nakulabye)的13岁少女Nakayenga Zahara的作品。她的画作栩栩如生地展现了一群快乐的啦啦队员手舞彩球欢庆进球的场景。这枚时计的使命已远远超过了显示时间,其销售收益的一部分还将捐予劳伦斯体育公益基金会,帮助其在全球范围内开展与体育相关的社会项目,为改善弱势儿童和青少年群体的生存境遇作出贡献。

劳伦斯体育公益基金会计划用体育之影响力帮助改变贫困青少年的生活,IWC万国表自2005年开始成为该基金会的全球合作伙伴,倾力襄助其在全球从事的各项公益事业。IWC万国表为能够分享以体育助人的卓越理念并为基金会的持续发展作出贡献而深感自豪。■



03

《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。



## 狗拉雪橇生存战

处在风口浪尖上的堪察加一边受开发黄金石油资源的雄心所诱，一边又为保护自然风光的初心所困。

文 | Neil Macfarquhar

译 | 李筱媛

东正教牧师弗拉季斯拉夫·雷夫诺 (Vladislav Revenok) 首次参加俄罗斯版的艾迪塔罗德狗拉雪橇比赛 (注：美国阿拉斯加著名的赛事) 时，陷入孤立无援的状态。村民们围着他要求受洗，雷夫诺只能抱头鼠窜。村民们说，他是50多年来第一位来到荒远的堪察加半岛内陆的牧师。

这项长达17天的艰苦赛事在3月底结束，作为一名雪橇老手，雷夫诺在比赛后通过电话表示：“我们只去了几个小村子，当我抵达终点，看见乌压压一大群人的时候，感觉就像是到了另外一个星球。记者啊、人群啊、车啊，都多得数不胜数。”

堪察加拥有美丽的风景，但很少有人知道：这里有300座火山，其中有25座活火山；这里还有喷涌着泉水的中央山谷；来此产卵繁殖的三文鱼交织如梭，将河水染成一片厚重的红色，让人无处落足；大海边的螃蟹更是肥硕无比，堪比火鸡大小。

就连当地人也未能彻头彻尾地了解这座半岛。约有80%的岛民居住在南部的3座城市，如今与世隔绝的生活再也带不来恬淡清静。处在风口浪尖上的堪察加一边受开发黄金石油资源的雄心所诱，一边又为保护自然风光的初心所困。

鄂霍次克海将半岛与俄罗斯内陆隔绝开来，石油勘探就从这里开始，第一批天然气钻井如今在内陆都已投入运转。此外，两个金矿也已投入运行，还有10个



金矿有待开发。

当地官员想让彼得罗巴甫洛夫斯克成为大型集装箱船的主要运输港。除此之外，政府还尝试让每年的游客数量从4万名上升到30万名。

批评人士担心，开发计划会威胁到这片广袤的自然保护地。这片土地长1250公里，宽也有480公里。

世界野生动物基金会在当地分会的主席谢尔盖·拉凡诺夫 (Sergey Rafanov) 表示：“这片土地没有阿拉斯加那么大，这里的一切都被浓缩了，不同产业间的利益时有冲突。如果这里的太平洋沿岸耸立着两座大型生铁加工厂，还有两个大烟囱泛着浓烟，你还有心思里来玩狗拉雪橇，看火山吗？”

他还表示，缺乏总体规划才是问题的症结所在。由于地方政府完全依赖联邦资金，很难确定哪些计划得到了资助，因此也只能单独行事。

资深政府官员则承诺在各种博弈间寻得平衡。

俄罗斯渔业部部长、堪察加政府副主席弗拉基米尔·加利特森 (Vladimir Galitsin) 称：“人民的生活质量依赖于保护措施的力度。我们为什么要割裂自己赖以生存的命脉呢？明智之举是保持平衡，既要保护自然资源，也要允许对不同资源适度开采。”

环保人士则心存疑虑。他们表示，来自美国和欧洲的赏金猎人不受监管约束，致使大熊和大角羊的数量大幅下降。据拉凡诺夫称，一只堪察加隼在波斯湾黑市

>> 狗拉着雪橇带游客们穿越俄罗斯从彼得罗巴甫洛夫斯克港到堪察加外的森林。





## 钢厂废墟变垂直农场

批评者认为垂直种植让植物的生长缺少了土壤和阳光，味道会大打折扣，而支持者表示该方式非常高效，对环境的影响较小。

文 | C.J. Hughes

译 | 金丹

近些年来，在纽瓦克这个重重问题的城市，学校、体育场和公寓楼如雨后春笋般建设起来，这是城市复兴计划的一部分。如今，羽衣甘蓝也在这样一个完全不可思议的地方扎下了根。

Grammer Dempsey and Hudson旗下原有一家钢铁厂，就坐落在纽瓦克市的Ironbound街区。如今这家钢铁厂被RHB集团赶走，目的是为了给它的独家租户AeroFarms腾地方。AeroFarms公司的业务是在室内立体环境中种植草药和蔬菜。RHB集团在纽瓦克市城市复兴中占有重要地位，它扶持AeroFarms公司，是为了创造就业、改造城区面貌、为本地居民提供健康的食品。

这家公司的建筑是一些钢铁建成的低矮的建筑物，一些彼此互连，一些独立成阵。它有着强大的背景，在其所属的Urban Investment Group中，高盛拨付了3900万美元，利用证券、债券和过桥融资等方式，用于Ironbound街区AeroFarms的发展。总部位于纽瓦克的保德信金融集团(Prudential Financial)也是这家公司的投资方之一。通过纽瓦克市、新泽西州政府拨款、税收抵免和税收优惠等途径，公司还另外获得了900万美元。

公司总面积达6410平方米的新建筑包括实验室、办公室和咖啡馆，预计于2016年建成。

以往的城市植物园一般利用闲置空间或楼房顶部的温室，AeroFarms的不同之处在于它采用所谓的无土种植法，产品不是一字铺开栽种，而是垂直种植。>>

上的价格高达5万美元。

苏联时代，堪察加是一处海军基地，并不对外国人开放。1991年苏联解体后，人口数量逐渐衰退，下降到30万人左右。

为遏制这一趋势，堪察加急切需要就业和建设基础设施，比如开采独立能源。虽然火山蒸汽能够为地热发电厂供能，但只能满足当地30%的需求。在国际油价猛跌之后，俄罗斯联邦预算进一步吃紧，最大的开采计划也有可能搁浅。

鱼、三文鱼籽和螃蟹是堪察加享誉盛名的出口品。加利特森称，与西方国家和日本关系恶化后，对外销售下滑了1/3，年销量仅为20万吨，而去年一年的产量为近90万吨。俄罗斯政府近期采取经济封锁，禁止从挪威进口三文鱼和其他海产品，堪察加希望此举能提高产品需求，将销路拓展到西俄。

问题在于距离。早在还没有飞机火车的年代，从堪察加到莫斯科要耗费一年之久。如今，物流和官僚障碍仍然很难让鲜鱼定期运输到西俄。

常有人说，堪察加在俄罗斯最东边，从莫斯科飞往此地的航班长达9个小时。

从振兴旅游业到为雪橇犬制作保护靴，堪察加处处都从阿拉斯加身上汲取灵感。

阿列克谢·西特尼科夫(Alexei Stinikov)是生态旅游公司Siberian Fang Kennel的老板，他说：“土地、自然、传统、狗……它们相随相生，有着共同的根，而且你也知道，阿拉斯加过去就属于俄罗斯。”

作为对艾迪塔罗德赛事的响应，一年一度的白令海峡狗拉雪橇比赛25年前在俄罗斯诞生，但在国际上从未吸引过什么目光。组织者表示，从莫斯科向堪察加输送雪橇犬要办理重重手续，而且代价高昂，令人望而生畏。直到去年，其一等奖也只是一辆俄产越野车。

堪察加还盛产暴躁任性的天气。“天气嘛，我们还是觉得别提啦。”斯特尼科夫调侃地预测道。

展览活动还包括儿童竞赛。16岁的选手塞尼亚·卡萨特金娜(Ksenia Kasatkina)在仅有3间房的公寓里养了4只大狗，她梦想在18岁时参加白令海峡的比赛。

“我们这里一年有9个月都在下雪，这是项不错的运动。即使7月城里的雪化了，我们还可以把狗和雪橇带到火山大坡上去玩。”她的母亲朱亚·道德里奇(Julya Daoudrich)说。■



因为栽培完全在室内进行,因此用了LED灯,另外还用织物进行覆盖,用营养液进行培育。

批评者认为垂直种植让植物的生长缺少了土壤和阳光,味道会大打折扣,而支持者则表示该种方式非常高效,对环境影响较小。垂直种植占用空间少,植物生长快,距离市场近,减少了长途运输的需求。垂直种植的农场也很少会受到干旱、洪水等异常天气影响。

AeroFarms的首席执行官大卫·罗森博格(David Rosenberg)说:“我们可以提供植物所需要的任何东西,满足任何生长周期的需要。”公司在市区的一家服装店建了一个较小的操作间。

罗森博格说,AeroFarms在Ironbound新址的项目会于今年秋天启动,该项目每年将收获30季、约90万公斤的绿色蔬菜,包括羽叶甘蓝、芝麻菜和生菜。分析家称,以这样的产量,AeroFarms将成为美国国内最高产的垂直农场。

但在这样一个难以定义利润的产业,很难保证一定成功。公司一名管理人员说,AeroFarms仍在积累客户,如果情况好的话,应当包括连锁超市、学校、餐厅等,并且计划将员工规模从目前的20人增加到70人。现在,这家公司仍在寻求风险投资。

垂直农场之间很难进行比较。跟AeroFarms不同的是,很多垂直农场卖的是全植物、果汁或沙拉酱等副产品。一些农户说,由于垂直农场中温室的高度通常比宽度更重要,用占地面积来衡量大小通常并不准确。

但用房地产的术语来讲,Ironbound的项目仍是美国最大的。根据这家公司的说法,其面积的2/3,也就是4274平方米之上,将会搭建9米高的屋顶,并用于种植农作物。

而伊利诺伊州的FarmedHere高技术农场则在芝加哥中途国际机场附近的纸箱厂中种植农作物,种植面积约占该厂8640平方米的一半。FarmedHere成立于2011年,据其首席执行官马克·托曼(Mark Thomann)称,其产品供应50家全食超市和一些食品商店。

托曼表示,他欢迎其他公司进入这个规模小、发展中的行业。他说:“我们需要一起努力,因为我们在与传统农场竞争。”传统农场目前仍占据95%的市场份额。

但这个行业的特有风险也让一些羽翼未丰的小公司昙花一现。例如,Alterrus Systems曾经开发出货架式垂直栽培系统,还在加拿大温哥华一个停车场阳光斑驳的屋顶下建设了温室农场,但今年这家公司宣布破产了。这个行业还是新生事物,但它仍旧能够找到大



>> AeroFarms临时办公室里,员工们在垂直种植设备旁聊天。

靠山。

此前,高盛和保德信与RBH集团开发了Teachers Village这一1.6亿美元的项目,将该项目建造在一片仓库和停车场之上,包括多间学校、公寓、超市。

房地产经纪表示,位于纽约市西部仅16公里的纽瓦克,对于创业公司而言也很有吸引力,因为这里的租金很低。纽瓦克,尤其是Ironbound的租金之所以不高,原因之一便是其历史上被污染所困。这里是陆路交通和航空交通的十字路口,也是联邦超级基金(Federal Superfund)划定的污染场所之一。20世纪中期这里曾生产过有毒的橙色落叶剂(Agent Orange),现在已经被清理干净。

同样,在过去一些年里,铅等有毒物质在AeroFarms温室所在的地区被发现。Ironbound Community Corp.(当地一家专注于改善地区环境的非营利组织)一位名叫德鲁·柯蒂斯(Drew Curtis)的主管表示,由于担心有毒化学物质会深入水中,这里一家运动中心的游泳馆选择建在了楼上。

柯蒂斯说,尽管有的地方仍旧是工业废弃场地,但很多被污染的泥土已经运走了。此外,根据罗森博格的说法,AeroFarms所在的地区从未被污染过,供水靠自来水管而不是打井。■





## CBN 商业评论

### 商业就是这样

主编 | 董晓常 编辑 | 刘心力

Secret为什么会关门大吉? / 商业就是这样 / P90

马云与哥德巴赫猜想 / 关键问题 / P91

航空业教会我什么? / 酷生意 / P92

数字化改造汽车销售? / 报告 / P94



## Secret为什么会关门大吉？

这款快速爆红的匿名社交应用最终也以同样的速度倒掉了。

文 | 董晓常

也许很多人已经对那些突然火爆的手机应用习以为常，通常这些应用火过一阵子就没有人继续关注了。但匿名社交应用Secret的关闭还真是个让人惊讶的事情。

4月底，Secret创始人David Byttow宣布公司关门大吉。在2014年2月上线后，Secret很快就冲到美国区App Store社交应用排行榜的第6位，在App Store总榜单上的排名达到61位。但App Annie的统计数据显示，8月下旬开始，Secret的排名暴跌到了1500名开外，新增用户数和活跃用户数也在持续下滑。

和那些昙花一现的手机应用不同，匿名社交实际上是那种有一定黏性和前景的应用。Secret也先后从Google Venture和KPCB等大牌投资者手中拿到了3500万美元的融资，公司的估值也一度达到了一亿美元。而另一个匿名社交应用Whisper也累计拿到了6000万美元的融资。

Whisper同期发布的数据也表明了这个市场的前景：Whisper目前的月活跃用户数量已经超过1000万，每小时的应用开启数量已经超过100万。

那么到底是什么毁了Secret呢？

**定位** Secret是基于熟人的匿名社交，用户在注册时需要提供邮箱和手机号码，然后就可以看到朋友或者朋友的朋友分享的信息。也就是说Secret虽然是匿名社交，实际上却是真实的朋友之间的信息互动。这虽然迎合了一定范围的需求，但显然不是持续的需求，而且也限制了Secret的扩张性。相较而言，Whisper就不需要导入通讯录，完全向陌生人匿名分享私密。

**信息质量** Secret被人诟病的一个主要问题就是负面信息太多，比如色情、虚假爆料和攻击性的信息等。相比负面信息，Secret更大的问题是信息质量迅速下滑。无

论是爆料还是色情，都需要有质量，用户才会重复访问。Secret在信息过滤和维护上做得很少，而Whisper和Yik Yak这样的匿名社交实际上投入了很大精力来维护信息。

**不聚焦** 凭借熟人匿名社交这个差异性的定位，Secret在早期获得了很高的人气和传播效果，随后Secret将更多的精力投入到全球性的扩张中，比如巴西、以色列和中国等市场。但Secret其实是一款很不完善的产品，比如很长时间内Secret甚至都没有一对一的消息沟通功能。产品本身的缺陷使得Secret缺少黏性，虽然此后模仿Yik Yak等产品做了一些改进，但Secret已经失去了最好的时机。

当然，一个公司表现不佳的最终原因都会体现在创始人身上。作为联合创始人，David Byttow和Chrys Bader去年曾以600万美元的价格卖掉了手里的部分公司股份，David Byttow用一部分套现的资金买了一辆法拉利。

在那样一个时期卖掉股份，这显示出两个创始人对于Secret缺少最基本的信心，而且这两个人显然也缺少那种成就大事的雄心壮志。

David Byttow在博客中称，Secret依然有一大笔资金，不过他和董事会已经决定将这些钱还给投资者，而不是用来尝试“战略转移”。看起来这是个很理性的人，实际上没有任何一个投资者会喜欢这样的创始人。David Byttow给人的感觉是自己已经毫无斗志，完全认输。

由于更低成本的技术、资金和渠道，创业者有时候很容易会获得莫名其妙的成功（创业者自己都无法解释产品的爆红），然后我们就会将这些昙花一现的产品视为正常——产品周期本来就短、用户热度容易消失。但在每一个昙花一现的手机应用背后，都会有一个令人失望的创始人——市场给了他一个更进一步的机会，他却束手无措。

对于投资者来说，最重要的就是投对人，产品和商业模式其实是次要一些的东西。一个好的创始人可以在挫折中发现机会，从而获得更大的成功。很多成功都是熬出来的，商业就是这样。■

董晓常是本刊快公司及CBN商业评论主编。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





## 马云与哥德巴赫猜想

如何寻找合适的接班人是难解之谜，阿里巴巴两年换了3个CEO，马云真的搞明白了？

文 | 杨轩

选择接班人从来都是个哥德巴赫猜想。在伯克希尔-哈撒韦刚召开的50周年年会上，还是85岁的巴菲特和芒格在撑场，他们并没有找到合适的继任者。

马云看起来已经解题了——过去两年，阿里巴巴集团已经换了3任CEO。先是马云将这个位置让给了阿里巴巴创业时入伙的陆兆禧，然后曾任天猫CEO和阿里巴巴COO的张勇成为了陆兆禧的接班人。

通常大公司更换CEO会有两种情况：要么是现任CEO年纪大了想退休；要么是公司业绩糟糕。阿里巴巴和这两种情况都不相关，马云今年只有51岁，陆兆禧只有46岁，而且刚刚发布了一份超预期的年报。

在这样一种情况下频频更换CEO，马云的思路的确与众不同。马云在两年前辞任CEO的离任信中称，那只是阿里巴巴未来N次领导者轮岗换班中的第一次。

一个合理的解释是，阿里巴巴的CEO岗位并不等同于大权在握，还多少有点“待观察”的意思。陆兆禧资历足够老，而且在他任CEO的两年间，阿里巴巴进行了对高德、UC等的收购，并且上了市，但是由陆兆禧主导、阿里巴巴包括马云曾经大力推广的社交App“来往”，却被外部和阿里巴巴内部都公认为失败的产品。

相比1999年时就在阿里巴巴的陆兆禧，2007年才加入阿里巴巴的张勇资历并不深。但从业绩上看，他却算是个奇迹缔造者——他任天猫总裁期间，天猫成为阿里巴巴最重要的业务之一，而双11则从无到有，成为了全球电商领域交易量最大的促销活动。

但就像陆兆禧仅仅担任了两年的CEO一样，很难说新接任CEO的张勇就已经成为了马云的接班人。至少，目前这个角色的执行意味略重，关于战略制定，阿里巴巴还有马云和战略决策委员会。

马云在这次的公开信中说，未来的阿里巴巴会有无数次的CEO和组织接班，必须在自己年富力强的时候

制定并积累组织传承的经验和规则。那么阿里巴巴，或者说马云是否找到了一套行之有效的长青之道？

在卸任CEO之前，马云曾经对媒体谈到他对接班人的想法：“我找的是一个有承担力的、有独特想法的人，但要想找一个这样的人，可能你要等10年才找到一个。所以我要找各种各样的人，这人有想法，那人有执行力，把这些人聚在一起。你不是找一个接班人，你是找一个团队，找一群人。没有人是完美的。组织和人的结合，才是Perfect的。”

可能正因如此，这次人事变动看起来像是集体换班。除了把CEO更换为出生于1972年的张勇，阿里巴巴的首席技术官王坚、首席风险官邵晓锋、执行副总裁兼参谋长曾鸣，以及首席市场官王帅，也将把日常管理移交给70后的管理团队。马云在公开信中称，阿里巴巴管理层中70后占45%，80后的管理人员占52%，并提到了其他9名70后管理者的名字，认为尤其对于互联网行业来说，年轻人更可能开创未来。

这种大规模的管理团队变动也许正是阿里巴巴过去10多年积累的一个结果。马云自称阿里巴巴比其他创业公司投入了更多的时间和精力在人才培养、组织和文化的建设上。从2003年开始，阿里巴巴就对每一个岗位进行“接班人”培训计划，把文化、价值观以及团队合作纳入到对每个员工的业绩考核之中。此外，阿里巴巴还有从新员工到管理层的培训。

就目前已经涉及的领域来说，阿里巴巴在很长一段时期内需要的都是一个更好的执行团队。这一次，马云提出的未来5到10年的愿景看起来依然宏大且富有阿里巴巴特色，包括希望通过阿里巴巴的电商、金融、物流、数据、跨境贸易等平台和服务建立起“开放透明繁荣的商业生态系统”，乃至扩展至全球，成为服务20亿消费者和数千万企业“全球买、全球卖”的平台。

好的制度以及长时间的坚持，这的确可以让日益庞大的阿里巴巴保持整体的效率和执行力——阿里巴巴已经成为一家拥有3万多名员工的公司。但是找到一个马云真正的接班人又是另一回事，这并不是教条的制度可以解决的问题。就这个层面来说，马云其实并没有给出自己的答案。刚刚，阿里巴巴宣布今年不再增加员工数，“出一个进一个”。对的，这又是马云的意思。■

杨轩是本刊主笔。关注电子商务和创业等领域。  
联系她请发 Email: yangxuan@yicai.com





## 航空业教会我什么？

任何生意要想成功，关键就是要为顾客设定好他们的期待。让他们在购买产品或者使用服务的时候，就知道自己会得到什么样的东西。

文 | Richard Branson



我之所以创办维珍大西洋航空，缘于我在其他航空公司所遭遇的差劲的服务。和其他业务相比，这一决定让我从商业航空领域学到了更多关于商业和创新的知识，可能也算得上是一种惊喜吧。

当我们1984年创立维珍大西洋航空的时候，事情当然没那么简单。保持收支平衡就很难，对于几乎所有的创业公司而言，要做到这一点都很难。尤其当你的业务涉及到飞机的时候，你的花费可要多得多了。

在颠覆航空业的30多年时间里，我学到了很多東西，以下是排在前面的5个方面。

### 01 员工快乐了，顾客也会快乐

最好的服务，也会被糟糕的服务者搞砸，所以一定要多多关注提供服务的团队，剩下的事情就是顺其自然了。我一直说，员工就是你的产品，在商业航空领域尤为如此——因为客人被束缚起来了啊！还有就是，哪个行业能让员工和顾客连续被困在一个会飞的金属筒子里好几个小时呢？

在一次飞行的每时每刻，机舱里的机组成员都是在舞台上，而他们的观众的要求可能会非常多。当有人说“你不可能相信我上周在××航空公司的飞机上遇到的事情”的时候，抱怨的通常只是一个员工提供的糟糕体验，但他批评的却是整个公司。

我们在很早的时候就意识到，如果想让顾客快乐，就必须先让员工快乐，而这需要他们对自己提供的服务有一种主人翁的感觉。在早期产品开发和创新的时候就让公司的员工参与其中，情况会变得大不相同。

### 02 顾客并不总是正确的

虽然顾客总是和我们的服务相关，但他们并不总是正确的。顾客和我们分享了很多想法，其中许多也被我们采纳了，但如果你的创新策略只是问顾客想要什么，你会发现他们的想法是受此前经验的限制的。而像机

上消息和用屏幕点餐这样的创新则是由维珍大西洋航空的员工提出来的。

### 03 不存在愚蠢的想法

要创立一种协作文化，让员工有机会和那些决策者分享他们疯狂的想法。

当维珍大西洋航空的员工注意到，我们商务舱的乘客在用餐时，总是“借走”我们小飞机形状的盐罐子和胡椒瓶子，就建议说，我们应该在瓶底印上“从维珍大西洋航空的飞机上顺来的”之类的字样。这个本来当做是玩笑的建议，最终被证明是个超级棒的点子：我们印了那行字之后，这些瓶子立马就成为了人们争相收藏的东西。所以我们在黄油刀上也刻上了“来自维珍大西洋航空的不锈钢餐具”字样。

我们并不是为了阻止人们顺我们的东西，而是在鼓励人们这么做——而这也证明，我们在这个方面的“愚蠢”，恰恰让我们从“严肃”的竞争中脱颖而出。

### 04 争取回头客

我在其他航空公司的糟糕体验证明，简单地迎合顾客的期待并不总是件好事。

其实恰恰相反，任何生意要想成功，关键就是要为顾客设定好他们的期待。让他们在购买产品或者使用服务的时候，就应该知道自己会得到什么样的东西。

在航空界有这样一个教科书式的案例，有一家公司一直能为乘客提供正面的体验、达到人们的预期（并赚到该赚的钱），这家公司就是西南航空。它以没什么特别的低价票和友好、有趣的服务而闻名。而且40多年来，这家公司从未在任何一个季度亏损过——在变化无常的航空业里，这真的是很不寻常的成就。

### 05 成功之后别乱来

当你发现一个成功的模式以后，一定要坚持下去：为了改变而改变，可能和一成不变有同样的破坏力。

当你的业务建立起来并且做得不错的时候，隐患往往就藏在细节里。几年前，维珍大西洋航空就被毫不留情地上了一课，当时我们天真地取消了日间航班上的冰淇淋吧，以为没人会注意到，但没过几天，就有许多不高兴的乘客来问“为什么没有冰淇淋了？”

所以没过几周，冰淇淋吧就又回来了。□





01



02



03

01 广州六福投资顾问有限公司总经理李红岩致辞。

02 六福财富管理业务发展副总经理朱滨剖析保险“潜规则”。

03 六福金融董事黄镇豪(左二)及六福财富管理总经理施维(右二)出席活动并分享集团动态。

## 六福金融举办创富中国巡回论坛(广州站), 健康与财富同行

今年年初,柴静推出的雾霾调查纪录片《穹顶之下》在发布首日总点击率就已突破3100万次并迅速破亿,该纪录片引发了全国上下对雾霾等环境污染以及其引起的健康问题的关注,而环境污染问题也在随后的全国两会成为热点话题。然而环保问题需要国家政策、社会整治来改善,百姓群众如何保障个人的身体健康问题,2015年4月18日,《第一财经周刊》携手六福金融于广州新天希尔顿酒店共同举办“健康与财富同行”创富中国巡回论坛(广州站),从健康管理、财富保障等角度,全面解

析如何从个人出发,健康与财富携手同行。

广州六福投资顾问有限公司总经理李红岩先生在活动致辞时表示,环境问题并非一朝一夕就可以解决,而每个人的呼吸、饮食、生活并不能等待:“同呼吸,共命运,我们未必能通过我们个人改变空气中的PM2.5含量,但是我们能为提高生活质量带来更多的选择。”

### 健康管理,财富护航

物质财富与健康息息相关,一方面对物质财富的适应感——对自己拥有的物质是否

满足影响到个人的心理健康,另一方面,物质财富是健康的一个保障,是健康管理的一个条件。健康管理国家一级讲师姚伟博士在现场用一句通俗的话点出了健康及财富两者的重要性:“老百姓过日子,有啥别有病,没啥别没钱。”姚伟博士特别指出,对于普通老百姓来说,进行健康管理的其中一个必要工具是保险,包括医疗、重疾、养老保险等,这是从物质财富方面对健康进行保障。

除了通过社保进行基本医疗保险的购买,现如今通过购买商业保险来防范家庭风险的理财方式已经越来越被认可,绝大多数人已经从早些年谈保险色变的心态转变为愿意自发投保购买保险。但随着保险理念的深入人心,实际操作中的一些问题也凸显出来,保单错配,业务人员销售误导,同类险种重复购买……可以说老问题新问题层出不穷。六福财富管理业务发展副总经理朱滨先生从保险的分类及性质、不同险种在家庭财富管理中的作用及定位、境内外保险市场的对比、投保不同险种的注意事项等角度为现场观众剖析保险“潜规则”,并为观众提供了如何理性认识保险、合理规划家庭理财的中肯意见。

作为来自香港的金融理财机构,六福金融继此前在上海举办财富论坛,本次广州站已是创富中国巡回论坛的第二站。有别于此前以投资热点沪港通为主题,此次活动以健康及财富保障内容为主,六福金融集团执行董事及大中华总裁谭圣堃先生表示:“六福金融目前在内地多个分支机构及联络处,一直努力为广大内地投资者提供专业的投资咨询及理财顾问服务。除了直观的投资行为,其实对自己的生活保障进行合理规划也是重要的理财行为。我们希望通过多元化的活动内容,提供更贴合投资者基本需求的、更专业的理财顾问服务。”

《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。



## 数字化改造汽车销售?

互联网似乎正在改造一切,但对那些看起来更加传统的行业,譬如汽车销售呢?

文 | CBN实习记者 王水

可能没什么比上班路上的拥堵更让公司人烦心的了。这已经成为中国日益严重的城市病症状之一,汽车保有量的不断提升让管理者面临挑战。但从另外一个角度看,这也意味着汽车行业迎来了发展的契机。

2007年,全国城市居民家庭每百户汽车拥有量仅为6.1辆。时至今日,这个数字翻了4倍多,增加到了25辆。埃森哲一份名为《汽车调研:数字化驾驶者需要什么》的最新报告也证实了这一趋势,数据显示87%的消费者在2014年购买了新车,远远高于购买二手车的11%。2012年,这两个数据分别是势均力敌的56%和44%。

另外,6成受访者表示考虑在两年之内更新家用汽车。在他们当中,近一半的人甚至做好了在一年内替换座驾的准备,这些现象显示出消费者对于汽车有着旺盛的消费欲望。

一方面是人们这几年来逐渐形成对新车的消费偏好,另一方面是拥有汽车的消费者更换新车的需求刻不容缓,二者相互叠加,使得汽车市场的增量显而易见地不断扩大。

汽车行业迎来新一轮成长期的同时,互联网也正在各个行业攻城掠地。在影响汽车购买者作出消费决策的因素中,线下因素的影响正在逐步减弱。2012年,58%的受访者表示他们会受到来自家人、朋友或同事的影响,但最新的数据显示这个比例已经大幅下降了17%。

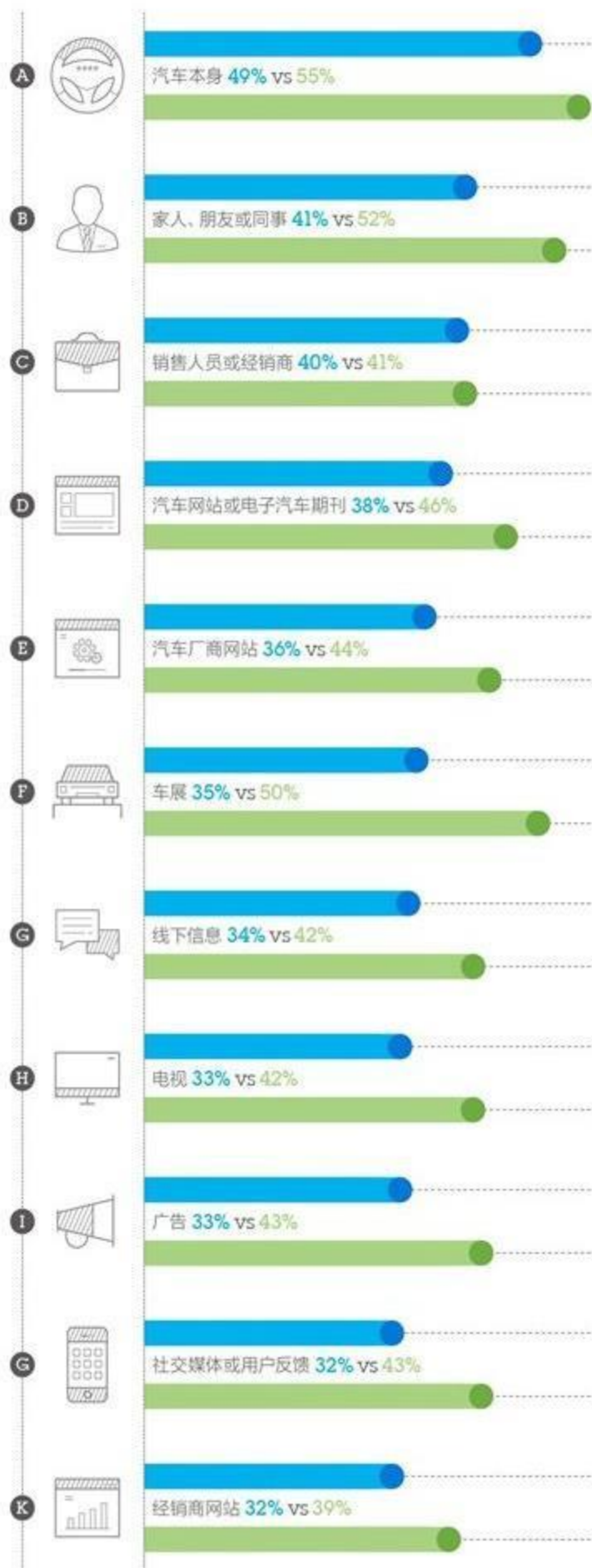
这是一个有趣的现象。在传统营销学中,汽车被纳入高卷入性商品的范畴。学者认为不同于食品饮料这样的快消品,消费者在购买高卷入性商品时,往往高度介入整个购买过程,收集大量信息以便做出风险较小的决策,在这其中,实际体验是必要的环节。

但互联网似乎告诉人们,没有什么改变不可能完成。在调查中,仅有7%的受访者对互联网是否能够

当你购买一辆新车时,  
哪些因素会影响你的决定?

●全球

●中国



资料来源:埃森哲《汽车调研:数字驾驶者需要什么》



下列哪些是你已经采用  
或者考虑通过线上完成的?

● 已经采用  
○ 考虑采用  
● 既未采用也未考虑采用



从购买汽车、拥有汽车到使用汽车, 哪些环节  
是你的数字化购物体验中最弱的?



## 华夏银行 畅行华夏信用卡荣耀上市 畅天下 行风范

畅通无界, 天下任我驰骋;  
行志卓越, 风尚触手掌控;  
豁达人生路,  
尽在畅行华夏信用卡。



畅行华夏信用卡, 专属特权三重享:

- 1 加油返加油金 畅行更惬意
- 2 代驾+路援 畅行更安心
- 3 道路速通ETC 畅行更便捷

新客户办卡 再享二重好礼 更多惊喜详见华夏银行信用卡中心网站或  
详询客服热线: 400-66-95577



## 66

全球消费者在拥有了更多互联网购物的经验之后,开始重新思考整个购买过程中可能出现的问题,看法也随之变得更加理性。

## 99

影响汽车业表示怀疑。更多的人对此持开放态度,2/3的消费者反馈说,他们在网上买过汽车,或愿意考虑网上购车。

互联网的影响正逐步加强,38%的受访者表示购买过程会受到汽车网站或在线出版物的影响,36%会受到汽车厂商网站的影响,社交媒体或用户反馈则会影响32%的受访者。相较于全球平均水平,中国发达的互联网产业对于消费者的影响更深,这3个数据分别达到了46%、44%以及43%。

资本市场的变动能够更加直观地说明问题。作为全球访问量最大的汽车网站,于纽交所上市的汽车之家,其股价从最初的17美元上升至目前的55美元,反映出投资者对中国市场的发展潜力抱持着乐观心态。

在被问及通过线上渠道最希望收集哪些信息时,根据需求获得定制化信息、看到更多的虚拟演示以及提供线上比价服务,是消费者最关心的3个诉求。与此同时,几乎所有地区的消费者,都对与经销商进行线上沟通不感兴趣。人们并不满足对互联网手段的简单应用,汽车厂商和经销商需要思考如何利用互联网丰富的技术手段,提供更多样的互动体验,进行更好地双向沟通。

“数字消费者的影响力无处不在,颠覆了传统的购车体验与市场竞争格局。汽车生产商和经销商需要在产品展示及售后服务等方面,实施更加积极的数字化战略,创造线上线下无缝的整体购车体验,以满足客户所有的需求。这是汽车业在新环境下获得业务增长的关键要素之一。”埃森哲大中华区汽车业主管、董事总经理王华告诉《第一财经周刊》。

一向激进的特斯拉曾作出过这样的尝试。去年10月,其宣布正式入驻天猫商城,消费者通过天猫下单并付清全款后,最快可以在5天内提到Model S现车。通过平台,消费者还可以预约试乘试驾。虽然这一项目不久即被叫停,但汽车业开始将全渠道客户体验视为实现品牌差异化的重点,已是不争的事实。

消费者也希望传统4S店能够搭乘这波数字化浪潮作出一些改变,让技术更加深刻地影响线下的销售业态。53%的受访者希望展厅能够配备更多的交互式触控显示屏,方便消费者迅速浏览可购的车型;48%的受访者希望在门店获得虚拟试驾的体验,更好地了解车辆的相关性能。

总而言之,消费者对于互联网的兴趣仍然高昂。当被问到在有机会的情况下,是否考虑直接通过线上完成汽车购买时,33%的受访者非常肯定,42%表示可能会,只有25%给出了否定的答案。

虽然高达3/4的被访者给出了肯定的回答,但是2012年的这一数据更高,超过9成。当仅有7%的消费者不考虑通过线上购买汽车,3年时间这一比例上升了18%。全球消费者在拥有了更多互联网购物的经验之后,开始重新思考整个购买过程中可能出现的问题,看法也随之变得更加理性。

为汽车预订服务、为服务付费、购买轮胎及其他装置是最常通过互联网完成的事情,但消费者对交易一辆旧车,以及为车融资的完成意愿相对较低,显示出目前互联网对于汽车销售的改造仍停留在那些金额不大的项目上,还处于初级阶段。而在整个数字化购物体验中,20%的消费者将售后服务看做是最弱的一环,紧随其后的是价格,以及对现有车辆以旧换新的估值服务。

发展中国家的消费者对于网上购车有着更加强烈的兴趣,92%的中国消费者表示已经采用或者愿意考虑通过这种方式购车,汽车网站和汽车出版物则对印度消费者影响最大。但发达国家市场表现出了截然不同的态度,80%的日本消费者表示不会考虑通过网络购车,大多数意大利受访者首先看重在经销商门店实地考察的体验,65%的法国受访者不予考虑通过在线竞价的方式购买新车。

发达国家和发展中国家购车者对于互联网的不同看法,或许也展现出了另一种趋势。消费者总是从一个极端到另一个极端,然后再慢慢回归到相对稳定的状态。互联网对于汽车销售的改造还将持续,但情况也许并没有传统销售人员心里想的那么糟。■

联系编辑: liuxinli@yicai.com

关于本报告 埃森哲《汽车调研: 数字驾驶者需要什么》是一项针对1万多名车主开展的调研,受访者来自中国、巴西、法国、德国、印度、意大利、日本和美国等8个国家。

关于埃森哲 全球管理咨询、信息技术和业务流程外包的跨国公司。



# [kù]

Personal Business & Life Style

主编 | 陈锐 符淑淑 编辑 | 孟佳丽



O2O需要什么样的人? / 职场 102



体面开车, 到底有多知易行难呢?

/ 话题 106



最好的解决方案是从人的需求出发

/ 公司人 100

艰不艰辛, 看运气 / 富大人话题 98

为什么我的基金经理总是熊市表现

更好 / 理财专栏 99

创业维艰 / 书摘 110

苏有朋: 做导演这件事, 我是被动的

/ 十问 112





## 艰不艰辛, 看运气

文 | 富大人

下杂志  
XIAZAZHI.COM

不知道眼前这个男人是怎么当上店长的。大腹便便, 聒噪浮夸, 比起他手下入职不久的小姑娘来说, 都差点意思。起初他并没有参与进来, 也许是因为要分一杯羹的原因, 他开始和手下一起陪同看房。每到一处, 他会先声夺人, 说这个房子真好, 真敞亮, 老百姓这种完全可以了。全程都在急促地表达“赶紧定下来”的意思。谢天谢地, 不用与之同行太久, 我心里定下了一套。因为落地窗户外有抹绿色, 在这4月末的天气里显得有点生机。视野还行, 也足够安静。就这样吧, 别再弯腰穿着蓝色鞋套说打搅谢谢然后四处观摩了, 也观摩不出什么名堂。不是完美主义的人, 作起决定来总是快一点。

业主在半小时后过来了。三十六七岁, 据说住在300平的大平层里, 手上还有其他房子, 这次出售的房子是他的得意之作。投资回报率是800%。满五年可配合唯一。可配合的意思就是已经离婚, 房子落在老婆名下, 出售之后, 大概将要拿着款项再以太太名义置业, 随后再复婚。

人生安排如行云流水, 必须志得意满一下。他夸起了这套房子的优点。当初他是第一个选号的人。他本人就是搞建筑设计这行的, 斟酌后选定了它。首先, 北方的阳光很重要, 普通南北通透的房子, 都是两面朝北, 一间卧室朝南, 这没有什么意义, 两间朝南, 一间朝北才最为理想。其次楼层超过9层以上, 和地面的沟通几乎为零, 在9层的话可以看到小孩子在地面玩耍……

得承认, 他关注的那些细节我一个都没有关注。这个男人甚至提到了他之所以将卫生间扩大的原因是考虑到要给孩子洗澡, 需要两个人配合, 得更大一点才游刃有余。心细程度, 把我瞬间秒成了渣。心细如发又有责任感的男人, 世上果然还剩不少。不过, 也没有什么好羡慕的, 他的控制欲一定也比粗枝大叶的人要多那么一点。

无论如何, 这件事算是初步定了下来。接下来, 我的任务是跑回户籍所在地, 开相关证明。另外还得回家乡还清一个商业贷款。提前还贷必须提交申请, 网上预约, 系统提示将在15个工作日内给答复。因为必须本人办理, 我想着如果能将一切约到五一期间, 一趟办完就太好了。不然, 还得专门回来一趟。

家乡的好友对此不以为然, 她说问了银行的熟人, 15个工作日, 得3个星期, “你还是等他们哪天回复你了, 你再回来。眼下肯定得白跑。”偏偏我又时常有种莫名其妙的乐天感, 觉得15个工作日只是上限, 于是仍然提交了申请。果然, 只等了一周, 就在我回家的当天, 银行预约成功的短信来了。这令人略微有点振奋, 看吧, 不能信邪。在跟各种办证机构、办理窗口打交道的过程里, 知难而退, 是最不可以的。

趁着节前还有一天工作日, 我赶紧充好钱, 点击了提前还款键。接下来, 如果运气好的话, 我会在节后某一天收到他们扣款成功的消息, 并进入下一个流程。但从扣款成功到抵押解除, 还需要经好几人之手。任意一个人心情不好, 我都不能如愿。

所以, 我只好给当初经办的银行经理打电话, 晓之以理, 希望加速。最坏的结果是一个月之后我再回来一趟。也许是人品爆发, 后续的进程异常顺利, 在周五我一切搞定, 只需要去一趟房管局盖个戳。在拖着行李箱走到房管局大厅的时候, 保安大叔告诉我上3楼, 直梯显示3楼以下不停, 扶梯又停掉了, 我转问保安能否把行李箱暂放在这, 他爽快地答应了。谢谢他, 抵消了随后3楼办证大厅里的冷漠。在那里, 每个柜台前的排队者差不多都在互相指导如何填表, 你对你的办事员表现得太客气, 结果就是你看我理你吗, 大声叫嚷, 反倒能获得一点语气缓和的回应。再过10年, 情况大概仍会是这样。艰不艰辛, 看整体运气。能不能得到回应, 看说话口气。□

66

心细如发又有责任感的男人, 世上果然不少。不过, 也没有什么好羡慕的, 他的控制欲一定也比粗枝大叶的人要多那么一点。

99





## 为什么我的基金经理总是熊市表现更好

文 | 崔鹏

和一位熟人聊天（这是一位很有魅力的女士），偶尔说到了股市。她把她的钱交给了一位“私募基金经理”，而这个私募基金经理的投资成绩令人意外。从去年6月到今年4月这段时间，私募基金经理为她赚到了10%的收益，而同时整个市场上涨了大约120%。

这位女士并没有埋怨她的投资经理，并为他辩解，那个家伙虽然在牛市表现得糟糕透顶，但在熊市的时候却很出色，在股市下跌的黑暗岁月里，他偶尔还能获得一点正收益。

而那个“基金经理”对自己不理想表现的解释则是，他是个价值投资者，所以在非理性的股市里表现得并不好。

在为这个问题找到答案之前，我觉得有必要先排除一些可能的道德风险。

因为那位女士的私募基金经理并不是正牌的，他们只是认识。这个经理在一家券商工作，业余为熟人做投资。因为没有透明的报表可查，所以这类投资经理完全可以在牛市中用投资人的钱赚了钱，再说他的收益率很低，而中间收益差额被这个家伙放到自己腰包了。

我非常不赞成投资者用这种私人委托投资的方式，这大概是把委托双方的关系搞到法庭上去的最有效方法。当然，也许我想的太阴暗了。

不过，那个投资经理也许没说谎。投资者在强劲上涨的股市中，的确很难跟上市场的步伐。这种现象不单个人投资者，在机构投资者中也很普遍。你可以查一下公募基金近一年的投资成绩，能战胜指数的公募基金大概不到1/5。

这种市场现象让人想起丹尼尔·卡奈曼在他的著作中曾经提到过一个关于人输给鹦鹉的试验。

试验中有一枚灯泡，它可能闪绿光也可能闪红光，绿色和红色出现的比率是4:1，而到底闪什么颜色的光是随机的。参加试验的人要猜测灯泡到底呈哪种

颜色，猜对了会获得一美元的奖励。

人们在参加试验之前被告知灯泡颜色的出现概率。同时参加的还有一只鹦鹉，这个小家伙猜对了会获得食物。

比赛中绝大多数受试者都输给了鹦鹉。这是因为人们知道灯泡颜色的出现概率。每当绿色出现地比较频繁，受试人就会猜灯泡会闪红光，结果这种猜测往往不正确。而鹦鹉不知道这种概率，由于条件反射，它每次都猜绿灯。

在牛市中，鹦鹉就类似于市场，而那些愚蠢的人类就像投资人。

而在熊市中，基金经理的收益要比市场好一些，权重最大的原因不在于他们是什么价值投资者，而是他们经常买进卖出造成他们离场的时间相对比较长。如果股市一直下跌，那么投资者只要持有现金就可以战胜市场，这要容易得多。

在熊市战胜市场最极端的例子是美国2008年投资基金收益冠军托马斯·福雷斯特。

这个中年人管理着一只规模达千万美元级别的投资基金，市场稍微有点不对劲他就卖出股票买入最保险的债券或者手持现金。但是，这种操作方式让福雷斯特在2003年至2007年之间的投资成绩糟糕透了，他整整输给指数30%。

也有个聪明人对我说过他的完美投资策略，那就是，在牛市的时候买指数基金，在熊市的时候把钱交给保守的基金经理，那样从总体上就可以战胜市场了。

这个投资策略够有想法，但是不够实用。这是因为，你怎么知道什么时候是牛市，熊市又会在什么时候到来？简单地翻译一下，这个聪明的投资方式就变成了：在股市上涨的时候买股票，在股市下跌的时候拿着现金——这就像那句选择恰当的时机投资股票市场的原理一样，很聪明但是是句废话。■

66

要是投资者能像鹦鹉一样厚道，也许大家的投资收益会好一些。

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







## 最好的解决方案是从人的需求出发

在美世咨询待了6年,石晓东成长为员工福利领域的专家,同时正在学习成为管理者。在他看来,最好的解决方案,都从人的需求出发。

文 | CBN实习记者 刘影

图 | darey

石晓东并不是一开始就想要和“人”打交道,保险学专业的他在大学期间就先后在3家上市级的保险公司实习,这3段体验让他接触到了实际的保险产品,也让他对成熟型保险公司的整体运作有了基本的了解,而更重要的是,通过这些实习经历,他很清楚地知道,进入一家保险公司并不是他最理想的就业方向。

“在保险公司容易受制于公司的发展,而第三方则能看到整个市场的变化。”石晓东认为进入一家拥有人力资源咨询和保险经纪业务的咨询公司更能满足他的需求——在保险公司和大型企业之间建立链接,石晓东希望自己能成为站在保险业边界的Insider。

进入美世咨询做保险经纪人成了他毕业后的第一份工作,至今6年。“我不认为转变和成长一定要靠跳槽来实现。即便是同一家公司,也可以通过不同的职能方向得到不同的发展。”石晓东说。

在2009年刚进入美世咨询时,石晓东的主要工作就是数据分析,这是作为保险经纪人最基本的能力,也是日后为客户做保险方案的第一步。一年后,石晓东就有了接触客户的机会。工作内容变得复杂起来,从与客户打交道、了解客户需求、设计制定并落实相应的福利方案——石晓东要对整个项目负责。

“最难的就是量身定做的环节。公司人的需求千差万别,我们要在对客户进行大量的沟通 and 数据分析后,设计出一个最适合的方案。”石晓东说。

项目周期短、任务重则是保险经纪和咨询

行业的另一个挑战。原本几个月完成的项目突然缩短至几个星期这类情况也很令人头疼,作为保险经纪人,不仅要充分了解客户,也要协调保险公司,保证高效的同时,还要确保沟通中的各个细节被落实。

在为企业制订福利计划的同时,石晓东感受到雇主对于保留人才的愿望越来越强烈,“人才永远是企业最核心的价值。”这也让他开始思考:如何通过福利创新,把福利价值最大化,从而更好地帮助客户?

出于对福利创新的兴趣,石晓东为自己的职业作了新规划,他希望能成为这块领域的专家。2011年年底,他转去弹性福利项目组。

在人力资源领域,弹性福利项目在当时还算是比较新的概念。全新的领域给了石晓东更大空间,他开始通过各种渠道专心研究弹性福利项目。“人性的需求各不相同,如果能够把各自所需和公司发展灵活地结合起来,这将是最好的福利。”

除了成为员工福利和保险领域的专家,石晓东正在学习成为一名管理者。在咨询行业待了6年后,石晓东意识到一个咨询人员即使再高效也不可能单打独斗。“服务行业最重要的是建立好的口碑,拥有自己的团队。”2015年他的管理目标是帮助年轻同事更好地适应工作,帮助他们快速成长。

“我还在学习。6年咨询服务的工作经历让我了解到,最好的解决方案都是从人的需求点出发。从管理者的角度来说也是一样。”石晓东说。□

### 个人档案

姓名: 石晓东

星座: 射手座

学历: 上海财经大学

金融学院保险学专业

职位: 上海美世保险经纪有限公司

高级客户经理

Q&A

C=CBNweekly

S=Shi Xiaodong

C: 怎么看待弹性工作?

S: 我认为弹性工作是一种非常灵活的工作方式,在恰当使用的前提下,可以提高生产率,同时很大程度地提高个人工作满意度。因为保险经纪人(或顾问)工作性质的原因,我可以在一定程度上实现弹性工作制。

C: 打算如何提升自己的管理能力?

S: 我觉得管理是一个多方面能力的综合,需要有很好的执行力、持续的学习能力、好的沟通能力,还要有好的思考习惯。当然,管理的先决是管理好自己,而后才是管理别人。

C: 你如何做到快速学习?

S: 自学加请教专家。基础的知识通过书本或者在线学习的形式获取,新领域的难点和热点一定要向专家请教。关于学习新领域的时间分配,我个人会采取10%用于正式的培训课程学习,20%用于自己主动线下学习,比如阅读咨询报告的形式,当然,我觉得最重要的,还是通过工作中实践完成70%的积累,而工作积累最重要的就是多请教专家和前辈。





## O2O需要什么样的人？

商业模式O2O的兴起不仅改变了我们的生活方式，也对人才提出了新要求，比工作方式更需要改变的，可能是思维方式。

文 | CBN记者 黄瀚玉

做鱼火锅起家的新辣道最近在筹划优化业务流程，想让用户手机点餐后，能更快地拿到自己的外卖。这个看似简单的O2O业务却难倒了其董事长兼总裁李剑，因为合适的从业者并不好找。

李剑招人的困难来自于，尽管技术开发团队里不乏IT人才，但真正懂消费者就餐习惯和餐饮业务模式的人却不多。这就导致这些技术开发者可能不太明白在设计一个电子菜单界面时到底应该使用上翻页还是侧翻页，高毛利的菜放在哪些位置才能提高点击率。“我觉得这种将线下经验与线上技术结合的人才在未来很稀缺。”李剑说。

O2O模式将线上业务和线下业务相结合，提升了用户体验，甚至改变了生活方式，给我们的生活带来





很大便利的同时，也拉动了人才市场的需求。罗迈国际（RMG Selection）互联网行业高级猎头顾问刘君告诉《第一财经周刊》，广义的O2O产业一年的市值是几千亿元，即使仅仅限定在餐饮、婚庆、亲子、护理等几个比较热门的O2O行业里，每年市值也有七八百亿元。巨大的市场导致了传统行业在向O2O延伸的过程中，人才需求每年以30%递增。

受影响最大的仍然是与衣食住行相关的服务业公司，比如家政公司、美甲店等，它们需要通过培养自己的服务和互联网意识来完成转型。除了这些行业，O2O模式也开始向其他的领域延伸。

一个目前正在火起来的项目是上门家教，它改变了传统找家庭教师的方式，用户可以通过在网上浏览老

师的教学视频及知识体系对他们进行筛选。而O2O模式也要求这些老师根据每个学生的学习状况、行为习惯进行一对一备课，并在教学过程中提高互动性——只有提升教学体验，才能够在网上获得更多好评，为自己建立品牌。

类似这样的行业延伸在未来会有更多的可能性，比如李剑需要的复合型人才就是O2O模式所带来的特有的新职能。我们采访了几家采用O2O模式的公司，发现目前它们最需要的人才包括管理和培训这些传统行业人员的培训师，以及有传统行业背景的技术开发人员和物流人员。

O2O模式引起的人才空缺，并不是因为招不到人，而是缺少合适的人。本期《第一财经周刊》采访了4家O2O模式的企业和相关的人力资源专家，试图解读O2O模式带来了哪些新的职能变化，而这个领域又对从业者提出了哪些新要求。



## 新岗位以及新要求

### 传统从业人员的培训师

就O2O模式的现阶段发展来看，衣食住行无疑是与之关联最密切的行业。大量的传统行业从业人员正在进入这种新模式，但在此之前，他们需要接受企业的一系列培训和规划，因此诞生了一个专门负责管理和培训这类从业者的岗位。

在58到家，对保洁师的培训分为两块。除了专业技能的培训，另一块培训是由一群年轻人带来的，他们对保洁师进行服务意识和互联网意识的指导，比如如何使用移动端、如何与客户更好地沟通、如何妥当地处理突发事件、注重客户意见的重要性等等。

58到家家政业务培训经理宁宇宸是个90后，在他给年龄普遍较大的保洁师做培训时，为了让这群不善学习和记忆的从业者能更好地消化培训内容，还专门制定了一套记忆曲线。“我们会对培训内容进行反复强化，第一次强化是在他们上门服务后半天内，第二次是在三天后，第三次是在一周后。”

>>



### 具有线下经验的技术开发者

技术开发对于完成O2O的线上部分必不可少,从整个O2O的人才市场来看,这些工作涉及了iOS和Android等系统的App研发、UI设计、美术设计、在线支付和大数据分析等。由于人才缺口较大,他们的薪资待遇也相对丰厚。根据罗迈国际给出的数据,服务于O2O的技术开发人员,薪资待遇比其他领域的同类岗位从业者高出30%。

不过为了更好地满足线下与线上的互动,O2O模式的项目技术开发也对公司人提出了更高的要求——不仅要掌握专业的研发技能,还要懂得线下市场及所在行业的特点。

### 具有线下经验的物流人员

李剑的困惑不止于招聘有行业基础的技术开发人员,还要找到能解决“最后一公里”的专业物流人员。

在他看来,熟食的配送难度甚至高于生鲜,因为生鲜配送可以将温度恒定在0至5摄氏度这样一个比较保险的温度范围内,但对于熟食,制作和配送过程中任何过度的保温或降温都会影响口味和口感。因此李剑希望自己的物流团队能够对食品有相当的研究,“可以从原材料的加工工艺上就开始把配送考虑进去,哪一段应该是冷链,哪一段应该是热链,才能最大程度地保持食品的美味。”

与社区001的合作是麦德龙在O2O上的一次尝试,这家德国的仓储型超市不仅需要扮演社区001的供货商,也对它们的配送员进行了培训,以便更好地进行食品运输。比如配送者得知道,一瓶2升的冰红茶需要怎么包装才能防止其从1.2米或是1.5米的高度不慎落下也不会摔坏?给一瓶红酒和一袋薯片打包的方式又有哪些不同?而这些都得建立在物流人员对传统零售业以及食品运输有所了解的基础上。

## B

### 工作方式的变化

#### 比以往更重视用户体验

由于大多数O2O业务都会有部分交易必须在线下完成,而这一环节所带来的服务体验的好坏,恰好决定了用户是否会给企业好评,以形成口碑,吸引更多用户,用户体验便成了O2O从业者经常挂在嘴边并为之付出行动的一个词。

COO白鸥在58到家成立之前曾在58同城工作,他所感觉到的传统互联网公司和O2O公司的不同在于,以前的工作更依赖线上的数据,通过看热点图、点击率便能判断一个工作完成的好坏,而现在的工作需要他把焦点集中在服务环节里,和用户做访谈或是跟单观察流程。

同样从58同城转到58到家的培训经理宁宇宸也有相同的感受。尽管在58同城做产品经理时,自己能接触到“上亿用户”,但他觉得还是“和他们隔了一层”。如今的情况是,他每周都会跟种子用户聊天,看客服人员搜集来的回访记录,也会做竞品的分析和体验,从而考虑怎么提升用户体验。此前他就通过这种方法,发现如果保洁师主动收集垃圾袋,更容易博得用户好评,随后

他又找客户重新进行访谈,了解他们对哪种收集垃圾袋的方式更满意,从而将这个动作作为培训中一个宣导的重点。

#### 理解从消费到服务的全流程

无论是拥有行业基础的互联网技术开发人员或物流人员,还是培训师,他们都有一个特点,就是从只擅长工作流程中某一环节的专才,变成对其他环节也略知一二甚至非常了解。

在万宝瑞华高级合伙人母会萍看来,O2O市场对人的要求越来越综合,很多时候从业者需要跨行业跨领域地去解决问题。“比如一个人原来在传统行业做销售,他只需要懂得怎么去议价、谈判、吸引客户,但是在O2O时代,他在销售之外还要懂产品、技术,可能还会牵涉到生产和物流。”母会萍说。

企业正在通过更频繁的轮岗让O2O从业者对工作中的每个环节都熟悉起来。在“e袋洗”,所有入职员工都要经过7至15天的业务轮岗培训,整个轮岗会涉及到客户、推广和物流取送,以便让所有员工了解一线的业



务流程。此外公司还规定了每个部门每人每周都要保证至少有一个小时和其他部门沟通交流的时间。而在58到家,即使是技术开发人员,也会参与到公司和竞争对手的家政业务的体验中。

### 快速应对变化的能力

互联网行业的变化很快,而O2O模式又处于整个行业的前沿,鲜有可以借鉴的成功先例,这意味着它的从业者们需要主动学习。“你不知道明天出来个什么技术就会影响到你的行业。”智联招聘的高级事业顾问黄若珊说道。

白鸥最近给员工推荐了Paypal创始人、被誉为硅谷创投教父的彼得·蒂尔(Peter Thiel)所著的《从0到1》。白鸥将看书视做员工提高学习能力的一个“非常重要的表现”,希望他们至少每个月要看一本同互联网或商业相关的书。

黄若珊认为,相比传统模式,O2O的从业者需要适应更快的工作节奏,并有很好的应变能力:“一个线下商店要转变营销策略,从策划到执行需要很复杂的流程,但是电商打价格战都是很快速的,需要这些从业者有很强的能力去适应快节奏。”这种快速反应能力要求O2O的从业者有更强的跨部门沟通和协调能力,而前文所述的轮岗机制以及互联网公司常做的头脑风暴,则为这种快速应变提供了条件。



### 新老员工 如何适应O2O?

尽管已经冒出“某某工种在O2O时代即将消失”这类耸人听闻的观点,但实际上,企业在延伸做O2O时,既需要一批懂得专业技巧的老员工来维持核心业务,也需要一批有创意的新鲜血液带来一些互联网思维。

“主要看用户导向和公司业务需求。业务专业性方面,我们更倾向于老员工,他们更了解衣服的品质和外包加工商的心理;产品技术运营则倾向于吸收一些互联网团队的人进来。”荣昌洗衣的“e袋洗”项目HR高宏飞说。

对于老员工而言,他们有丰富的行业经验,对整个市场及公司业务都非常了解,他们缺乏的是O2O的思维方式。主动适应这种商业模式很重要,与此同时,也可以利用公司资源来帮助自己去快速适应和过渡。麦德龙的做法是在传统业务人员中挑选出一批较为年轻、思路开放的人先行接触这种新的工作方式,再传递给其他人,随后制定了一套制度,通过标准流程来引导老员工做出改变。

对于85后甚至90后的新员工来说,他们往往是互联网的频繁使用者,因此他们更懂得如何将一个项目秀出来,他们缺乏的是对于企业核心业务的熟悉和经验,这方面可以通过轮岗和与公司前辈的交流来快速了解。企业对这类年轻人的期待往往是希望他们保持对于互联网行业的敏感,留心行业发生的变化,发现同类市场下O2O模式存在的不足,并找到解决方法。■

### 3家O2O模式的公司招人时会问什么?



白鸥  
58到家COO

- ☐ 你平时常用的互联网服务或者生活类O2O服务是什么?
- ☐ 你觉得这个服务有什么可以改进的点?
- ☐ 针对你发现的问题,你有什么解决方案?
- ☐ 你认为这是最佳的解决方案吗?还有什么可以补充的点?



李剑  
新辣道董事长兼总裁

- ☐ 你对所从事的业务是否有兴趣?其中哪些部分是你感兴趣的点?
- ☐ 你从外界获取知识的方法?
- ☐ 你能否将平时学习到的方法论及知识运用到实践中并优化?
- ☐ 你是否经常反思自己看待问题的角度?



高宏飞  
“e袋洗”HR

- ☐ 你对整个互联网行业,特别是移动互联网的生活领域行业的关注程度?
- ☐ 你之前做过的产品?以及你目前比较认可的产品?
- ☐ 对我们产品的了解程度?认为有什么可以优化?
- ☐ 是否关注O2O前沿趋势?

联系编辑: mengjiali@yicai.com









## 体面开车, 到底有多知易行难呢?

正如所有合法开车上路的人都必然考交规一样, 规则大家都懂, 对规则是否抱有敬畏之心才是体面与否的分割线。

文 | CBN记者 陈锐

插画 | 唐古拉

成都男司机当街暴打女司机的视频及后续新闻引发的广泛讨论, 可能是5月最热门的话题。这一方面是因为最后停车暴打的视频画面太直接太刺激, 以及女司机家人在事后表现出的令人着急的猪队友智商, 另一方面可能还是大家对事件当中涉及到的诸多要素都太感同身受, 比如女司机、乱变道、你别了我哼当然我也要别回你……

这事儿本身已经没有什么好讨论的了, 女司机违章驾驶当然应该检讨, 男司机暴力行凶也必须付出代价, 当事双方谁也没比谁多多少可凭借的道德优势, 反倒是很多男司机在事后评论中所表现出来的性别优越感和暴戾心态让人感到更加失望。

同时那段相互别车的视频也提醒了我们这些围观群众: 这场面甚为熟悉啊, 我们多少次也亲力亲为过呢, 区别不过是自己更幸运一点, 局面没到这样不可收拾的地步而已。

呵呵, 欢迎来到真实世界。我们的马路上正是这样充满了各种违规驾驶和不让步驾驶的。微博上那个喜欢评论时事的德国小伙儿这次说得没错, 大部分中国人开车时并没有比猴子更好一点。

国内的不文明驾驶究竟有多严重? 欧洲和日本这种“文明”地区先不比了, 就算去到泰国这种感觉上比较散漫和不讲究的东南亚热带国家, 你也能很明显感受到他们对交通规则的严格遵守和行车过程中的相互礼让。而我们, 说真的, 为什么就那么差劲呢?

这当然可以归结为国民素质不够好。但中国人从各

方面反省自己素质差的事儿也已经十来年了吧? 有任何起色吗? 地铁车门一开, 永远有一群人野蛮地冲进去再狼狈地四散坐下, 旅游景点永远有人在“到此一游”, 公共厕所里永远有人不冲水。

开车也是一样, 吃亏是福这种所谓传统美德多数时候只适合劝解别人, 自己根本不想亲身体验。凭什么要我给你让道? 你会开车吗? 不尊重规则和对社会及他人充满了不信任感在这里既表现为结果也表现为最根本原因, 至于为什么会这样? 又得呵呵了, 因为这话听起来实在是太长了啊。

在如今的中国社会, 体面开车就跟体面地做其他很多事情一样, 都是稀缺资源。我们每天就这样骂骂咧咧地开在路上, 稍不如意就喇叭狂按大灯狂闪, 有意无意地制造出各种险象环生, 再自以为是地各种化险为夷, 极少怀有歉疚之心, 陌生人之间的友善系数已经低到了快接近阈值。

一个人如何开车, 的确能够在很大程度上说明他如何行事。公认的一种理论是, 两人若要加深了解应该进行一次结伴旅行。同理, 搭某人的车也有同等功能。同行一段路, 你也能对他的性格、价值观甚至智商掌握个八九不离十, 而且是素颜版的。

正如所有合法开车上路的人都必然考过了交规, 规则大家都懂, 对规则是否抱有敬畏之心才是体面与否的分割线。但愿每一次事故的反省和思考都能让我们离这条线更近一点, 直至站到知行合一的体面人那一边。

>>





## 挑衅式开车原则

国内的交通环境之恶劣，让真正遵守交规的人反变弱势群体。以下列举一些国内常见的挑衅类驾驶行为，大部分还不是显见的违章驾驶。大家别光顾着挑别人毛病，最好也检视一下自我。

- 01 有事没事开大灯，照自己的路，亮瞎别人。
- 02 A因为差劲的驾驶习惯无意为B制造了一个危险路况，紧接着B就非要追上去有意地让A和自己再危险一次。正如那个视频所示，两车正是如此这般互动了两次，最终上了头条。
- 03 爱变道，爱加塞。陶醉于左腾右挪间自己又少等了一个红灯的视野、智商和技术。
- 04 车被超了就跟自己妈妈被人问候了一样，非要超回来不可。
- 05 宁愿冒一点危险变道和超车，也不肯踩刹车，还视之为高级的驾驶理念。
- 06 一秒钟也不能等，全世界就他最着急，而且摁喇叭的技术最纯熟。
- 07 除非交警在场，否则转弯很少让直行。更别说让行人了，不对着你狂摁喇叭已算文明。



## 路怒症到底是什么病？

医学界把“路怒症”归类为阵发型暴怒障碍，指多重的怒火爆发出来，猛烈程度叫人大感意外。患者经常会口出威胁、动粗甚至毁损他人财物，也就是攻击性驾驶。喏，比如这位拳打脚踢的男司机。

每个人身边可能也都有一两个这样的朋友，一旦手握方向盘，就立马变身另一个人。要么文静变絮叨，要么温柔变残暴。常见的解释是，路况太糟糕，很难不发飙。

路怒症常见但不仅限发作于：

- 01 长时间堵车时。
- 02 被比自己贵的车超了或加塞时。
- 03 转了几圈还没找到停车位时。
- 04 看好一个空位结果被人抢先停了时。
- 05 被对面车辆的远光灯晃了眼时。
- 06 发现错过了出口时。
- 07 前一辆车选择减速等红灯影响了自己压灯冲线时。



## 一部分开车人的常见内心戏

- 01 前面那哥们儿开这么慢，有病吧？
- 02 比我开得快的都是二货，比我开得慢的都是傻叉。
- 03 嚯，超我车！擦，还是一女的！这肯定得超回去。
- 04 就你急！不加塞到我前面能死？
- 05 这种人就得用远光灯晃瞎。
- 06 就是不想让你。凭什么？
- 07 这儿到底有没有探头啊？不管了，先拐再说。





### 愉快及安全驾驶的 一家之言

01 建议中年男性车里多备一点神秘园啊、黑鸭子啊之类的音乐,一方面这和各位的审美不冲突,另一方面这类音乐可算是音乐界的鸡汤,能让大家有效保持Inner Peace。特别提醒:忌听汪峰。

02 女司机,以及自觉性格及身体都比较温柔的男司机都请切记关好车窗落锁,以及系好安全带。视频里的女司机那么轻易迅速地就被拽出,目测很可能并没有系安全带。

03 真有事就多留点时间提早出发,不能对国内的交通状况抱有任何幻想,不要掐着点开车赶路,否则开在路上别来别去对自己对他人都是折磨。

04 如今在后视镜和变速器上挂佛珠已然是新风尚,那

么请大家在想开斗气车时、想忘记交规之际也先看看佛珠,念念忍字诀,佛祖在看着你。

05 司机不论性别,都请互相尊重。而很多人有事没事就爱乱按喇叭表示各种不满,实在是引起各类交通纷争的一大元凶。记住一点,体面人非万不得已不鸣笛。

06 不要因为舍不得一脚刹车而在几条道上穿来穿去。这并不是什么值得赞赏的好习惯。

07 既然选择了在本国自驾车,就要接受现实,对一切匪夷所思的无理驾驶都有合理预期。更不能自己开得毛手毛脚,还嫌人家开得不合你意。当然,如果大家都守规矩了,这就是一个良性循环。■

联系编辑: chenrui@yicai.com

**ARRAIL 瑞尔**  
Fabulous Smile . Confident You

客服电话: 400-880-1900  
www.arrail-dental.com

自信笑容 **脱颖而出!**  
让孩子在竞争中







## 创业维艰

在《创业维艰》中，本·霍洛维茨从自己的创业经历讲起，以自己在硅谷近20余年的创业、管理和投资经验，对创业公司（尤其是互联网技术公司）的创立、经营、人才选拔、企业文化、销售、CEO与董事会的关系等方方面面，毫无保留地奉上自己的经验之谈。

### 01

#### 陷入绝境

我不相信统计学，我相信微积分

当我正试图将Loudcloud公司的部分业务，即云计算服务卖掉时，我和比尔·坎贝尔见了一面，告诉他这笔交易的最新进展情况。这笔交易至关重要，如果没有它，公司会破产。我简要向他介绍了我们和两家有收购意向的公司的洽谈情况，比尔停顿了一下，看着我说：“本，除了继续进行这项交易之外，你还要和你的法律顾问做好这样的准备：公司可能会破产。”在旁人看来，比尔似乎在劝我制订一个应急计划。而他的声音和眼神也告诉我，应急计划才是我们真正要考虑的计划。

这场谈话让我想起了一个朋友给我讲的故事，这个故事是关于他的弟弟——一个年轻的医生的。一名35岁的男子来找我朋友的弟弟看病。他看起来状态非常糟糕，眼神空洞，皮肤灰白。年轻的医生知道这名男子病情严重，却搞不清楚是什么病，于是找了一名年长些的同事来帮忙诊断病情。较有经验的医生给病人检查之后，就打发病人回家了。接着，他转身对年轻的医生说：“他已经死了。”年轻的医生大吃一惊：“你说什么？他明明刚从这儿走出去？”年长些的医生回答说：“他还不知道自己死定了。他有心脏病，这个年纪如果

得了心脏病，身体就很难恢复，他死定了。”3个星期之后，那位病人真的死了。

我觉得比尔是在告诉我，虽然我在四处奔走，竭尽全力地想促成交易，但我已经死了，只是我自己还不知道而已。对他而言，说出这番话是件非常困难的事，只有最好的朋友才会鼓足勇气，将这样可怕的消息告诉我。对我而言，听这番话更痛苦。他说这番话的目的是：面对逃脱不掉的破产厄运，我要在情感上先做好准备，在财务上让公司做好准备。在技术行业遭遇寒流期间，要达成一笔能够挽救公司于破产绝境的交易的概率接近于零。

我从未制订那个应急计划。通过看似不可能的C轮融资和首次公开募股过程，我学到了一条重要的经验：创业公司的CEO不应该计算成功的概率。创建公司时，你必须坚信，任何问题都有一个解决办法。而你的任务就是找出解决办法，无论这一概率是十分之九，还是千分之一，你的任务始终不变。

最后，我真的找到了解决办法，和EDS公司达成了交易，公司也免于破产的命运。而对比尔，我真诚地感谢他的肺腑之言。但我不相信统计学，我相信微积分。人们总是问我：

“当一名成功的CEO的秘诀是什么？”遗憾的是，根本没有秘诀。如果说存在这样一种技巧，那就是看其专心致志的能力和在无路可走时选择最佳路线的能力。

### 02

#### 创业中的挣扎

坚持下去就有转机

创建公司之初，每位企业家都怀揣着一个清晰明确的成功梦想。你会创造一个极其优越的环境，雇佣最能干的人加入你的团队。经过了无数个日夜的辛苦奋斗，你却发现，事情并没有按计划进行。从一开始，你的公司就没有跟上你所设想的步伐。你的产品出现了难以解决的各种问题，市场和你想象的大不相同，你的员工正在失去信心，有些人已经辞职。他们的离去令剩下的人开始怀疑继续留在公司是否明智。资金越来越少，风险投资家告诉你，由于近在眼前的欧洲经济危机，你的公司将很难筹集到资金。在一次竞争中，你输给了对手，失去了一个忠诚的客户，失去了一名极出色的员工。你的压力越来越大。究竟是哪里出了问题？公司为什么没有按预想的轨道运转？你真有足够的能力去实现梦想吗？

这时你开始挣扎。挣扎是你想知道自己为什么要创办公司时的状态。挣扎是人们问你为什么不退出，你却不知怎么回答时的状态。挣扎是你的员工认为你在撒谎，而你却认为他们也许说得对的状态。挣扎是你周围簇拥着一大群人，你却感到茕茕孑立、形影相吊时的状态。挣扎之苦无法可解，但有些小建



作者: 本·霍洛维茨

出版: 中信出版社

出版年: 2015年2月

定价: 49.00元

本·霍洛维茨在硅谷大名鼎鼎，拥有成功的创业经验，他创立的Opsware公司以16亿美元的价格卖给了惠普公司；作为安德森-霍洛维茨基金的联合创始人，曾投资过Facebook和Twitter这样的知名公司。

议，不妨借鉴一下，它们会让你受益匪浅：

不要扛下所有责任。当你无法分担所有负担时，你要将某些负担分担出去，找尽可能多的人来共同解决问题，即使这些问题事关企业的生死存亡。经营Opsware公司时，我们在竞争中失去了无数笔交易，我召集了一次员工会议，告诉全体员工，我们目前被打击得狼狈不堪，如果不迅速止血，我们就死定了。那时，没有一个人退缩。团队精诚团结，成功研发了一款产品，拯救了濒临绝境的公司。

这不是国际跳棋，而是国际象棋。技术行业往往极其复杂，底层技术只要一有变动，竞争就会发生变化，市场也会随之发生改变，而人们则会使出各种招术，以求自保。因此，就像《星际迷航》中下的三维国际象棋一样，总有一步棋可走。你认为自己已经无路可走了吗？你觉得这步棋怎么样：凭着200万美元的后续收益以及340名员工的阵容带领公司上市，计划在下一年实现7500万美元的收益？我走的就是这步棋。那是2001年，人们普遍认为，对一家要上市的技术公司而言，这是有史以来最糟糕的时机。走这步棋时，我手头只剩下能维持公司运营6周的资金。天无绝人之路。

只要坚持下去就有转机。在技术型竞争当中，明天和今天看起来完全不同。如果你能坚持到明天，也许就会发现，在今天看来似乎毫不可能的解决办法会赫然出现在眼前。

## CEO必须实话实说

停止使用过于积极正面的管理方式

对于公司创建者或CEO而言，最重要的一条管理经验就是要绝对保持理性。作为CEO，我个人最大的一项进步就是我停止使用过于积极正面的管理方式。作为一名年轻的CEO，我感觉压力很大——员工要仰赖于我，要对他人上千万美元负责，而有时，我并不知道自己在干什么。在这些压力之下，我很在意各种损失。如果我们没能赢得客户或运送的产品出了点儿状况，这些都会令我感到异常沉重。我以为，如果将这些问题转移给员工，事情就会变得更糟。因此，我认为我应该尽力表现出一种积极乐观的姿态，让大家毫无负担地去赢取胜利。而实际上，我错了。

我是在和姐夫卡修的一次谈话中意识到自己的错误的。当时，卡修是美国电话电报公司(AT&T)的一名电话线路修理工。我刚和该公司的一位名叫弗雷德·约翰逊的高级管理人员见过面，因此特别想知道卡修对弗雷德的看法如何。卡修说：“嗯，我知道弗雷德这个人，他每个季度大概会过来一次，跟我说些无聊的空话。”就在那一刻，我知道一直以来我的管理方式都是错误的，因为它过于积极正面。但我的团队很清楚，他们已经看到，这个世界并不像我所描述的那么美好，却依然不得不听我在每次公司大会上说些形势一片大好之类的无聊空话。我怎么会犯这样的错误？这个错误为什么如此严重？

作为公司的最高管理者，我以为我能从容应对坏消息。但刚好相反，面对坏消息，我比任何人都紧张。更蠢的是，我以为我唯一的职责就是为公司解决问题。如果早明白这一点，我就会意识到，只有我一个人操心，根本没有意义。例如，担心这个产品不够完善，但实际上，编写代码修复产品的人不是我。更好的办法是，将问题交给不仅有能力修复产品，而且对修复产品充满兴趣和动力的人。假如我们失去了预期的一笔大交易，整个公司必须搞清楚其中的原因，这样才能共同解决我们在产品、营销和销售流程中出现的各种问题。

## 新书速递



### 无言的宇宙

作者: [美]达纳·麦肯齐  
出版社: 北京联合出版公司  
出版年: 2015年5月  
定价: 49.80元

这本书讲述的是人类历史上24个美丽而伟大的公式背后的故事，从基本的 $1+1=2$ 到“麦克斯韦方程”，再到著名的 $E=mc^2$ ，作者清晰解释了每一个方程的含义、谁发现了它，以及它们在人类发展史中发挥的巨大作用。



### 那些古怪又让人忧心的问题

作者: [美]兰德尔·门罗  
出版社: 北京联合出版公司  
出版年: 2015年5月  
定价: 49.80元

本书是NASA前员工、超热门科普漫画“xkcd”作家兰德尔·门罗的新作，内容来自他的“What If”科学问答专栏，辅以“xkcd”经典火柴人漫画，轻松幽默地将各学科知识跃然纸上。



### 寄养

作者: [爱尔兰]克莱尔·吉根  
出版社: 南海出版公司  
出版年: 2015年6月  
定价: 29.50元

克莱尔·吉根，1968年生人，爱尔兰文学艺术院院士，只凭3部短篇小说作品，已跻身全球一流短篇小说家之列。本书2010年出版，荣获戴维·伯恩爱尔兰写作奖，悠缓地呈现了一幅爱尔兰普通乡镇中平凡生活的景象。





苏有朋, 生于1973年, 1980年代末以偶像团体“小虎队”成员身份出道, 影视代表作《还珠格格》《风声》; 导演处女作《左耳》于2015年4月24日上映, 两天票房破亿元。

## 苏有朋: 做导演这件事, 我是被动的

① 首次执导电影, 你觉得目前得到的反馈有超出想象的吗?

上映前, 我对于观众会给怎样的反馈没有设想, 一心只想在有限的时间里拍好电影。现在电影上映一阵了, 看到了各种评论, 有这么多喜欢的朋友, 给了我很大动力, 同时我很高兴听到不同的声音, 因为电影是见仁见智的艺术, 每一个人感受到的都不一样。

② 听到比较刺耳的评论会怎么想?

这说明观众在看电影时进行过思考, 拍电影就像是在给观众讲故

事, 有不同的声音, 说明他们在用心听这个故事。当然每个人都有自己的见解, 世界上没有绝对完美的东西, 对于一些中肯的意见, 我会记着, 也表示感谢。

③ 在什么问题或者事情上你和别人的看法不大一样?

我在片场不能允许一点偏差, 还要在有限的时间内拍完这部电影, 过程中压力很大。《左耳》大胆启用90后新人演员, 而我对于演技又有很高的要求, 所以有的时候一条戏会NG 20多次。一句重要的台词欧豪曾经说了上百

### 欢迎读者提问

本栏目的问题由本刊征集读者而来, 欢迎你来问! 同时也欢迎你把你关心的知名人士和他们的提问发给我们, 我们视情况给予安排。相关问题请发送至fuqiaolin@yicai.com



### 下期10问人物

林丹 中国羽毛球运动员

次。在演员看来我很严格, 但是为了不留遗憾地完成这部电影, 我必须严苛以待。

④ 当下你最恐惧的事物是什么? 跟年轻时的恐惧有何不同?

现在的我对于名利看得很淡, 在年轻的时候我的性格很要强, 有过辉煌也有过低谷。曾经我休学出国, 少年成名的自己对于前途怀有迷茫, 对于未来存有不安。现在没什么恐惧的东西, 因为对于名利没有贪念, 自己的心态很平和。

⑤ 你是很多人青春的一部分, 身上贴满了“乖乖虎”“青春偶像”之类的标签。你会怎么描述自己的青春?

我的青春很忙碌, 也很充实, 有快乐, 也有遗憾。电影的拍摄过程中, 在新人演员身上我看到过自己年轻时的影子, 想起自己最初拍戏的日子, 这种感觉很好奇, 就像是作为一个过来人在看自己的青春一样。当年正值青春的自己总想快些长大, 仿若成熟就意味着独立、自由。如蛹化蝶要经历挫折一样, 每个人的青春都是痛感与绚烂交织而成, 而痛往往比快乐更真实、深刻。

⑥ 有什么是你以前想都没想过, 现在居然达成的事?

对于做导演这件事, 其实我是被动的, 这不在我的规划之内, 我

没有想过自己有一天可以作为导演执导一部电影。从第一次拒绝片方的邀请, 到现在这部电影已经上映, 就像是看着一件艺术作品从无到有, 这种感觉很好奇。

⑦ 你会特别眷恋自己人生的某一阶段吗? 如果有, 哪个阶段?

我觉得自己一路走来, 经历了起伏, 青春没有本来的模样, 用心去体会用力去感受, 每个阶段都值得怀念。

⑧ 演艺圈的人必须要跟一大群熟或者不熟的人搅在一起, 你喜欢独处吗?

还好, 我偶尔会和朋友见见面聊聊天, 有时也喜欢一个人独处, 让自己冷静下来, 偶尔会读书或者干脆去旅行, 晒晒太阳。

⑨ 你觉得自己有潜力但还没被完全激发出的技能是什么?

就像做导演这件事不在我的计划中一样, 对于自己还未被激发出的技能, 我自己也是未察觉的状态, 以后或许可以留心一下。

⑩ 能推荐一个你觉得还不错的人给现在的年轻人吗?

我一直很欣赏李安导演。他的电影做到了商业和艺术的统一, 又有着深刻的内涵思想, 《卧虎藏龙》《少年派》都具有独特的美学意义, 同时有李安的个人标记在里面, 商业方面也很成功。





2015  
陆家嘴互联网+  
投融资峰会  
CHINA FINOVATING 2015

发现·新的价值

CHINA FINOVATING 2015

# 2015陆家嘴互联网+ 投融资峰会

暨中国互联网金融最佳商业模式评选

主办单位

第一财经 上海陆家嘴金融贸易区管理委员会

承办单位

第一财经 | 陆家嘴

协办单位

上海股权投资协会 零壹财经

合作媒体

第一财经日报 第一财经周刊 新民晚报 浦东时报  
腾讯网 新浪财经 人民网 和讯网

独家网络视频合作

爱奇艺



# 传奇，系出经典



## 葡萄牙系列年历腕表，型号5035：

葡萄牙的航海英雄历经数世纪谱写传奇，而IWC万国表的葡萄牙系列仅用了75年便成为传世经典。七十五年前，配备怀表机芯的首枚IWC葡萄牙腕表面世，一个新的传奇时代随之开启。葡萄牙系列永不止步的创新精神亦体现在今天全新的IWC万国表自制

52850型机芯中。月份、日期和星期的年历显示一目了然，创新技术必将一鸣惊人，续写传奇篇章。  
**IWC.专为男士而设。**

机械机芯，比勒顿自动上链系统，IWC万国表52850型自制机芯，动力储备长达7天，具备月份、日期和星期显示的年历，蓝宝石玻璃表镜与表背，防水达3巴，直径44.2毫米

75  
YEARS  
PORTUGIESE  
IWC SCHAFFHAUSEN

IWC万国表专卖店：北京芳草地 北京SKP 北京金融街购物中心 北京东方新天地 上海淮海中路 上海南京西路 上海IFC 上海东方商厦 上海尚嘉中心 上海新世界大丸百货

如需更多表款详情或索取限量精致目录，敬请联系 400 0642 999 infochina@iwc.com  
www.iwc.com

IWC  
SCHAFFHAUSEN

下杂志  
XIAZAZHI.COM