

* 雀巢增长乏力

* 乐高不做积木做什么？

* 创业公司从美股回到A股

CBNweekly

每周出版的商业新闻杂志

第一财经周刊

2015.05.25 (逢周一出版)
2015年第19期 (总第354期)
人民币定价 RMB 12元
港币定价 HKD 30元



深圳，深圳

在传统制造业和新兴硬件潮的对抗与融合中，
一个新深圳从旧深圳里破壳而出。
就像早期的硅谷，它开始吸引更多的人、钱和资源，这座山寨之都已悄然改变。



BMW 3系, 六代运动王者。 四十年时光见证。

自1975年。比王者出现更早的, 是王者精神。

在BMW 3系前身——BMW 2002之前, 轿车只被豪华定义, 极致运动也只属于赛车。1975年, 豪华运动轿车的开创者——BMW 3系, 承载信念而来, 不断问鼎全球重要赛事, 王者地位, 始于纯粹。毫不妥协的紧凑车身、直列纵置发动机、前置后驱布局, 令“人车合一”的驾驭酣畅淋漓。执信四十载, 终成六代王者——BMW 3系。诚邀您莅临BMW经销商展厅, 与全球千万车主, 共庆BMW 3系四十周年盛典。

更有BMW 3系40周年尊崇礼遇: 2015“超悦版”提供配置全面升级; BMW 3系置换及金融方案, 部分车型首付低至6万, 尊享最低月供仅需1999元。

更多信息, 请致电400-800-6666, 或登录www.bmw.com.cn



BMW 3 Series

www.bmw.com.cn



Sheer
Driving Pleasure



更多四十周年详情
请扫二维码。

BMW之悦

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



深圳双城记 封面故事

华强北是深圳毛细血管的切面,它所属的通路指向深圳郊区数以万计的手机制造商、代工厂,以及上下游零配件生产商——直至覆盖珠三角。这个“中国制造”最重要的生产车间,是以深圳为中心的。

——记者 李潮文



世上存在好的泡沫吗 宏观

一个泡沫不管是怎么产生的,它都需要有人为它付钱,而且也不可能永远继续下去。对于人类来说,堕落不可怕,可怕的是堕落的时间永远不够长。

——记者 崔鹏



雀巢困局 大公司特写

不仅是速溶咖啡、包括即饮咖啡、巧克力和糖果、宠物食品、银鹭和徐福记等雀巢在华多个业务,都不同程度出现下滑。在快速变化的消费品市场,雀巢低估了中国本土品牌的竞争力,也没有料想电商迅速拓宽了消费者的视野及购物半径。

——记者 吴洋洋



数字化和创造力, 乐高如何应对未来 炫公司

乐高公司的“未来实验室”(Future Lab),是这个玩具制造商目前最野心勃勃的秘密基地。它被视为未来儿童娱乐方式的革新者。但乐高同样需要在创造力与数字化之间,找到微妙的平衡点。

——记者 牙韩翔



卖烈酒,不干杯 炫公司

中国并不是烈酒的主要消费市场。像百加得这样的烈酒公司,需要告诉消费者如何饮用烈酒。过去定位偏重高端的烈酒品牌要走入大众市场,也需要花更多精力去吸引年轻人。它们会如何做?

——记者 林若茹



How To Get CBNweekly

在内地及香港的41处机场;

30个省会城市的火车站候车室;

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

本刊已通过 在以下机场官方VIP贵宾室发行:

北京、上海、成都、杭州

订阅及发行咨询电话: 400-811-0021

(工作时间段: 周一至周五, 早九点至晚五点)



微信读者俱乐部



iPhone版杂志订阅



iPad版杂志订阅

订阅、发行及投诉

短信平台: 18210358978

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

邮箱: zkfaxing@yicai.com

发行客服QQ: 2667408148

新闻职业操守举报电话: 010-65006088

读者来信与投稿请寄: letters@yicai.com

Pause

卢森堡的骄傲

从2006年起，每年的5月17日被国际社会定为了“国际不再恐同日”（IDAHO），提醒人们关注因为恐惧同性恋、歧视性倾向而产生的一切生理和精神暴力以及不公平对待。

5月15日，42岁的卢森堡首相贝特尔与其同性伴侣戴斯特尼举行婚礼，成为了该国第一对合法的同性伴侣。同时他也成为了继冰岛前女总理西于尔扎多蒂、比利时前总理迪吕波之后，第三个与同性爱人结婚的欧洲国家领导人。

贝特尔从来没有掩饰过自己的性取向，他2008年就公开了自己是一名同性恋者。但这并没有影响他继续从政，并在2013年接替容克的班成为卢森堡的首相。贝特尔有一句名言：“人们选不选我，跟我的性取向没关系，人生就那么一次，我不想遮遮掩掩。”

当然，直到今年之前，以天主教信仰为主的卢森堡并不承认同性恋婚姻。2014年，在贝特尔的不懈推动之下，卢森堡国会终于通过法案，确定从今年1月1日起承认同性恋婚姻合法化。

对于首相的婚礼，卢森堡《言论报》非常骄傲地说这是卢森堡开放和现代的标志。但如果回到20世纪，一个政客被爆出是同性恋后唯一的选择就是辞职。

1990年5月17日，世界卫生组织将同性恋从精神病名册中除名，从那时起越来越多的政府开始转变原本对同性恋歧视的心态。2001年，荷兰成为第一个正式认可同性婚姻有效性的国家，而现在全球已经有15个国家（全国性）认可同性婚姻的合法性。

接着，爱尔兰很可能将会成为下一个支持同性恋婚姻的国家。5月22日，爱尔兰将对同性恋婚姻是否合法化举行全民公投。爱尔兰总理肯尼也是同性恋婚姻的坚定支持者，他说：“无论爱的人是谁，我们会确保大家都受到平等待遇。”



下杂志
XIAZAZHI.COM

HOTEL DE VILLE







Exhibition 毒物的力量

从5月16日起至9月6日,美国自然历史博物馆将在英国伦敦的老杜鲁门酒厂举办一个以探索有毒物质为主题的展览:

“毒物的力量”。

提起毒物,多数人会想到黑暗、邪恶或是死亡。但在人类的历史中,对于毒物的探索是一个不可分割的部分。展览负责人马克·希达尔表示:“虽然钚等人工放射性元素是世界上毒性最强的物质之一,但这场展览的主角并不是它们,而是大自然中的各种毒物。”同时,该展览还向公众讲述与毒物有关的历史文物以及神话传说资料,比如《白雪公主》里的毒苹果、希腊神话里的九头蛇或是《麦克白》里的女巫。

在这个展览上,人们将接触到各种人与毒物接触之后的古怪事和有趣事。

Exhibition at a Glance

探索空间:莫斯科地铁80周年纪念展/4月4日—9月9日/地铁Vorobyovy Gory站/到今年5月15日,莫斯科地铁就建成满80周年了。为此,莫斯科特地在地铁站内举办了一场主题纪念展,回顾莫斯科地铁80年的发展历程。此外,地铁公司还特地安排一些地铁的工作人员穿上1930年代的服装,重现当年地铁最初投入运营时的景象。

梵高:鸢尾花与玫瑰/5月12日—8月16日/纽约大都会艺术博物馆/鸢尾花和玫瑰是梵高在自杀前最后所热衷的绘画主题。在此次展览中,梵高笔下4件以花卉为题的经典杰作首次齐聚,在展现艺术家梵高生命最后阶段作品中“平静而坚持不懈的热情”同时,也流露出其艺术创作偏向柔和用色的变化。

“气候变化”:尼高拉·维亚个展/5月13日—6月10日/香港艺术中心实验画廊/尼高拉·维亚是《费加罗报》的插画师,过去30年一直在《世界报》发表讽刺时政漫画,以辛辣的政治幽默感见称,而他对环境议题、尤其是海洋污染及气候变化的关注亦广为人知。



Lives

大逃亡10年

5月16日，一年一度的大逃亡音乐节又在英国布莱顿的海滨开幕了。夏天还没开始，可人们已经迫不及待地想要享受海滩、美食、音乐以及因音乐而变得狂热的人群……BBC喜欢把大逃亡音乐节形容为和美国西南偏南齐名的大盛会——当然，它的技术范儿可能不是很足。

今年是英国颇具盛名的大逃亡音乐节举办的第十个年头。回顾10年，大逃亡音乐节发生了许多的转变，歌迷不用再套着雨鞋踩在泥泞的路上看演出了，周边设施也变得更为完善了。但主办方一直以来坚持的独立精神却贯穿始终。除了邀请那些真正拥有好声音的歌手，大逃亡还会尽量给更多新手崭露头角的机会，而且不只限于英国的好声音。3天里，共有来自40个不同国家和地区450支乐队在30个场馆轮番进行免费表演。音乐节总监Kat Morris说，作为主办方他们只有一个目标，就是在这3天里让歌迷从醒来到入睡都能有耳目一新的音乐相伴。

Lives at a Glance

燃烧的疯人院 / 5月6日—7月5日 / 北京西区剧场 / 《燃烧的疯人院》被看做是澳大利亚的“国宝级”戏剧作品。这部半自传式话剧讲述了一个刚刚毕业的大学生路易斯给精神病院的病人排演歌剧的经过。故事设定在1971年墨尔本一个曾被烧毁的剧场，外面是汹涌的反对越南战争的人潮，里面则是一群排演莫扎特关于爱与忠诚歌剧的疯子。《燃烧的疯人院》有着极佳的喜剧节奏，单线而充满惊奇转折的叙事结构，可以让人从头笑到尾。

布拉德·里特尔演唱会 / 5月23日—7月17日 / 上海保利大剧院、重庆大剧院等 / 布拉德·里

下杂志
XIAZAZHI.COM



特尔是百老汇音乐剧演员，他塑造的韦伯经典音乐剧《剧院魅影》中“魅影”角色被公认为最经典的诠释之一。今年，布拉德·里特将首次在中国举办个人演唱会，演唱他艺术生涯中最有代表性的曲目和片段。届时，近年来因主演《剧院魅影》《悲惨世界》《贝隆夫人》等音乐剧而迅速走红百老汇的青年女演员艾米莉·琳怡将作为演出嘉宾献声。

保罗·麦卡特尼演唱会 / 5月23日—6月5日 / 伦敦O2体育场、利物浦回声竞技场等 / 用“宝刀未老”这个词形容保罗·麦卡特尼一点都不为过。今年他不仅先后与蕾哈娜和Lady Gaga都进行了音乐上的合作，在今年的英国、爱尔兰财富榜中还名列两国乐坛第一富豪。

Commonweal

无人驾驶卡车先行上路

说到无人驾驶汽车，我们首先想到的可能是Google的无人驾驶汽车，或是奔驰F 015。但真正成功上路的无人驾驶汽车却是一款Freightliner Inspiration的无人驾驶卡车。目前全球的商用运输卡车事故，90%都是由于司机过度疲劳而产生的操作失误。无人驾驶技术或许能很好地解决这个问题。Freightliner Inspiration的自动驾驶系统名为Highway Pilot，和民航机有些类似。它内置的自动驾驶模块仅会在卡车进入高速公路后激活，该系统在激活后会始终同前车保持安全距离，并在车道内行驶，不会主动进行超车。如果卡车在行车过程中碰到一些无法处理的情况，比如路面积雪掩盖了车道标识线等，该系统便会通过蜂鸣以及仪表盘的图标来提示驾驶员介入驾驶。若是驾驶员在5秒内没有给出反应的话，该车便会逐渐减速，并最终停下。

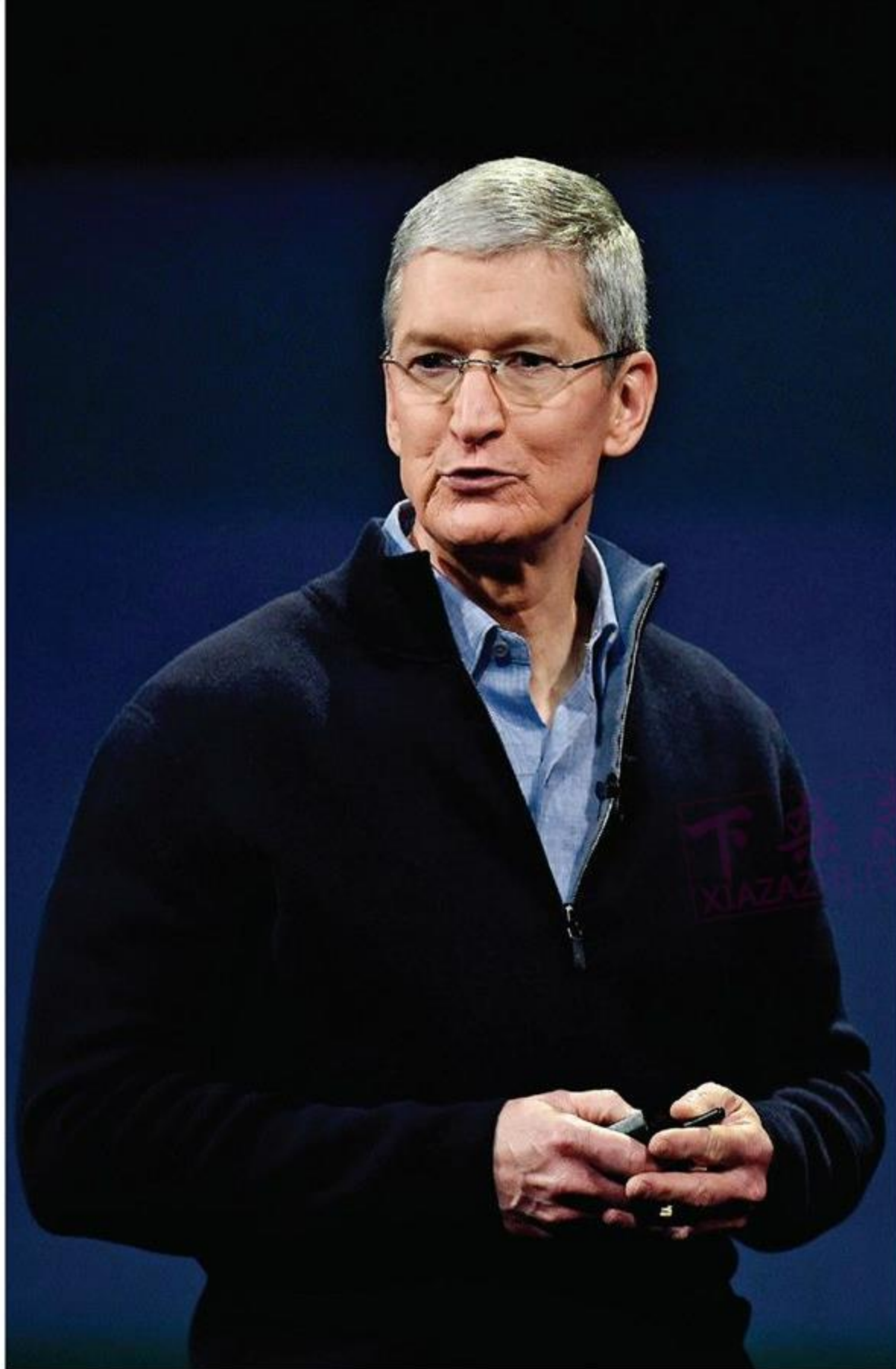
Freightliner Inspiration不需要任何类似灯塔之类的特定基础设施，也不需要自己的专用车道，唯一的缺陷是该自动驾驶技术只能在较直的长途高速公路上使用。最近，它已在美国内华达、佛罗里达和密歇根等几个允许自动驾驶汽车的州试用了。

Commonweal at a Glance

到2100年全球海平面或上升近1米 / 全球海平面虽然每年仅上升几毫米，但正是这几毫米导致海水量激增，可能最终导致许多城市被淹没。《自然气候变化》杂志近期发布卫星估测数据研究称，到2100年全球海平面最多可能上升98厘米。随着海平面的不断上升，许多美国沿海城市已经处于小规模沿海洪水的边缘，诸如美国巴尔的摩和檀香山等城市爆发沿海洪灾的可能性是1930年的10倍。

全球食品生产商用危机意识薄弱 / 位于美国波士顿的可持续发展组织Ceres近日发布报告称，全球多数食品生产企业并未准备好应对水危机，而这将导致饮用水和食品价格持续走高。该组织水资源项目部负责人、报告起草人之一布鲁克·巴顿认为：“对于关心食品企业长期收益的投资者来说，这是危险的信号。我们认为大部分食品生产商对于水危机尚未做好充分准备。”





Speeches at a Glance

爱情不是去找相亲网站上许诺的高匹配度，那是在找器官。如果你在参与的过程中默认了这一秩序，爱情的真意就已经被你抛诸脑后了。

——华师大政治系教授吴冠军近日在一个讲座上表示，相亲网站和相亲节目筛选对象的方式是将人商品化，并不能让人获得真正的爱情，它们正在使人们丧失爱的能力或对真爱的渴望。

最近几年的数据持续说明了一个事实：如果中国政府决心推动短期经济增长，他们可以做到。

——高盛经济学家宋宇日前公开表示道。他被媒体称为高盛集团预测中国经济最准的预言家。

你为什么分不清孰轻孰重，我们正在改变世界创造历史，你要么一起，要么走人。

——艾伦·马斯克公司的一位职员最近因要见证孩子出生，写了封邮件请假缺席一次会议。结果遭到了马斯克猛烈的抨击。

在未来100年内，结合人工智能的计算机将会变得比人类更聪明。届时，我们需要确保计算机与我们的目标相一致。

——这是史蒂芬·霍金最近发出的警告。

最近普遍有个说法，在互联网上以后不存在什么百年老店，因为行业的不确定性，谁也得待不长。我想我们就要干这个事，还要做出个样子。

——柳传志在5月13日的“2015联想控股上市前员工沟通会”上的这番讲话被看做是联想赴港上市前的最后一次动员。

Speech

寻找你的北极星

在结束了中国的行程之后，5月17日苹果CEO蒂姆·库克又匆匆赶回美国，参加了乔治·华盛顿大学的毕业典礼。在给毕业生的演讲中，他谈到了人生价值观和乐观在工作中的重要作用。

“人生最重要的就是寻找你的价值观并将其实现，你要寻找你的北极星，做出你的选择。有些时候很容易，有些时候却很困难，有时则会让你对一切都充满质疑。

“你不能只是做一个旁观者。世界的舞台需要你的参与。这世界有很多问题需要解决，不公正现象需要被终结，很多人仍在遭受虐待，很多疾病仍然有待治疗。

“在苹果公司，我们相信，我们所做的工作不仅是要改善自己的生活，同时也是为了改善其他人的生活。我们认为一个具有价值观并真心为之付出的公司真的可以改变世界。个人也是一样。毕业生们，你们的价值观十分重要。它们是你的北极星。在有机会去做一些充满道德感的事时，你不应将成功和做善事当做对立的事来抉择，那是错的。在今天更是如此。”





鉴于您无法选择您的邻座， 我们采用了独立通道设计。

乘坐商务舱，享受舒适的飞行体验。

名仕专席座椅 为您提供宽敞空间之余，亦可为您提供专属的私人空间。

独立通道确保您不会打扰到任何人，更不会被其他人所打扰。

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



Excellence in Flight

KOREAN AIR





The Who B.B. King

5月14日,美国最高国民荣誉奖“总统自由勋章”得主B.B.King离世,享年89岁。B.B.King被公认为20世纪下半叶最具影响力和创意的“布鲁斯之王”,曾荣获15项格莱美奖,发行唱片近百张。他还于1987年获得格莱美终身成就奖,并入选了“布鲁斯名人堂”和“摇滚名人堂”。5月15日,美国总统奥巴马在一份声明中饱含深情地向自己的音乐偶像致敬,称美国失去了一位传奇人物。



尼克什·奥罗拉

5月11日,软银宣布管理层重组,任命投资业务负责人尼克什·奥罗拉为总裁。CEO孙正义表示,奥罗拉是带领软银未来发展的“有力人选”。奥罗拉于去年7月加入软银,负责软银新设立的互联网和新媒体业务,直接向孙正义汇报工作。他此前是Google的高管。



哈拉尔·克鲁格

据路透社报道,在5月13日宝马集团召开的年度股东大会后,哈拉尔·克鲁格将接替诺伯特·雷瑟夫成为宝马全球CEO。克鲁格先后在宝马的技术、规划、生产等部门任职,拥有丰富的经验,在宝马担任生产业务负责人期间,他适时推行了一系列针对中国等新兴市场的战略。



穆罕默德·穆尔西

5月16日,埃及前总统穆尔西因越狱罪被判处死刑。2012年6月穆尔西率领穆兄会赢得埃及大选,他本人成为埃及首位民选总统,然而执政仅仅一年,2013年7月穆尔西被军方罢黜,随后被埃及法院拘留。穆尔西被判死刑的消息公布两小时后,埃及西奈半岛的3名法官就遭枪击身亡。

Top-list

美国多元化企业

多元化对企业来说是好事。多元化意味着更多的客户,更多的供应商,和更多的投资者。当然,多元也意味着在招募员工时的开放态度。最近,DiversityInc公司基于种族、性别、供应商等要素,评出了10家美国最多元的企业。

01.诺华制药公司 该公司两年蝉联第一。除了业务开展非常多元,它也注重领导培养的多元,60%的直线经理都是女性。

02.凯萨医疗机构 这家公司的多元体现在组织的包容性,它的员工来自150个说不同母语的国家。他们都能得到公平的成长机会。

03.普华永道 普华永道在美国非常注重招募黑人、拉美裔和印第安人等少数族裔的实习生,同时这家公司对LGBT员工也很开放。

04.安永 安永在全球各地都有完善的领导力发展计划,同时它也为少数族裔、LGBT、残疾人以及退伍军人提供公平的工作机会。

05.索迪斯 索迪斯内部有一套导师制人才发展计划,而60%的配对师生都是跨文化和跨年龄的。

06.万事达 万事达的业务遍及全球各地,涉及的市场需求、消费者习惯都不同,因此企业内部非常注重对员工多元价值观的培养。

07.AT&T 这家公司非常注重供应商选择、领导人招募和人才发展三个方面的多元化。同时它还非常热衷参与社区教育事务。

08.保德信金融集团 它为少数族裔、LGBT、退伍军人和残疾人开展了一系列针对性业务。其CEO是LGBT支持组织GLSEN的负责人。

09.强生 从1998年开始强生就出台了供应商和采购管理的多元化政策。因为员工非常多元,它内部还设立了专门的跨文化辅导机制。

10.宝洁 宝洁注重供应商和营销方式上的多元发展。它还为不同国家的员工设立了专门的跨文化导师。宝洁有一些高管是残疾人。

①.

③.

④.

②.

商业就是这样，阅读如此轻松



①. Web版 www.cbnweek.com



②. 第一财经周刊+ 通用版，可在苹果App Store或《第一财经周刊》网站下载



③. iPad经典版，可在苹果App Store或《第一财经周刊》网站下载



④. 安卓版，可在各大安卓市场及应用商店或《第一财经周刊》网站下载



Media

1.《彭博商业周刊》2015.05.18

马斯克的太空梦

2001年，艾伦·马斯克进入而立之年。他和自己的妻子半开玩笑地说自己已过了“神童”的年龄。他1988年移民到美国，通过Zip2和PayPal两家互联网公司掘金百万美元。那时，人们认为他会像其他互联网富豪一样开创其他网络服务。但马斯克却想要更多。童年时，他就梦想坐着火箭飞船来一场太空旅行。对于大多数人来说，在硅谷获得成功是他们的人生目标。但对于马斯克来说，那只是个垫脚石。

同年10月末，马斯克前往莫斯科购买洲际弹道导弹。他带着国际航空航天用品经销商吉米·坎特雷尔和好朋友雷西，他们计划购买一架翻新的火箭，马斯克认为那将是一种非常好的把植物或者老鼠送往火星的运输工具。此后，艾伦·马斯克组建了一个太空专家网络，通过一系列的沙龙活动将他们召集在一起。他没有正式的商业计划，但他希望他们能帮他实现将老鼠送往火星的想法，或者至少能做出类似的东西。他希望引起全世界的注意，展现人类的潜能。

当然，马斯克不仅制造火箭。2013年，在SpaceX成立的一年后他成立了特斯拉汽车，计划销售电动运动型汽车。然而，多头并进的导致资金短缺几乎摧毁了特斯拉的发展。目前，SpaceX已为加拿大、欧洲和亚洲客户完成了24次发射任务；另外仍计划有50多次搭载飞行任务，订单金额超过50亿美元。SpaceX已实现盈利，估值达120亿美元。



2.《时代》2015.05.25

伟大的大麻试验

大麻科学的前沿一直令人鼓舞，但也麻烦不断。大麻是全球最常见的非法药品，也是美国增长最快的一项产业，但它仍是医学之谜，当然这也归因于美国联邦政府多年以来的阻挠和误报。一些潜在的开创性研究正在探索大麻的治病功效，如应用于癫痫、创伤后应激障碍、阿兹海默症、帕金森、镰状细胞病和多发性硬化的治疗。但大麻对长期吸食者也会产生负面影响。目前大部分关于大麻的认知还在用“潜在”这样的表述，但这不会持续太久。未来几年大麻科学可能将进一步发展，如果联邦政府取消限制，它可能会得以繁荣。



3.《经济学人》2015.05.16

最大的畸变

全球经济中最大的畸变是人为制造的，就是政府给予债务的补贴。一半发达国家的政府允许它们的公民纳税所得额中扣除抵押贷款的利息；几乎所有国家都允许企业免除纳税所得的借贷。这听起来平淡无奇，但代价以及危害却是巨大的。在2007年金融危机之前，大西洋两岸的欧美国家政府在减免债务上的支出已超过了国防。即便今日，美国的债务补贴也高达GDP的2%。债务有很多优点，但税收补贴却将经济发展引入歧途。它们将促成一个个易发危机以及歧视生产性投资的金融体系，阻碍经济增长，恶化不平等现象。



4.《明镜》2015.05.09

古典乐产业面临变革

听众多为年轻人，许多甚至跳起了舞，这里既是古典音乐会也是秀场……希腊指挥家克雷提兹也许能为古典乐产业指明新路：多些冒险，少些传统，加大宣传。古典乐产业正面临变革。当下，人们像听流行乐一样聆听古典乐，无论在健身房还是在火车上，随处可听；“流媒体”“下载”等概念也早已耳熟能详。尽管德国是一个古典乐王国，但古典乐市场仍然很小，顾客传统而保守。古典乐只占到德国唱片市场份额的6.5%，摇滚和流行乐则占据了半壁江山。未来，音乐家要吸引听众，就必须与外界保持沟通，并通过社交网络、YouTube和音乐会与听众交流。



5.《新闻周刊》2015.05.22

希拉里能否逾越班加西？

在华盛顿，除了美国大使班加西遇袭事件，传统观点认为希拉里·克林顿的国务卿工作做得还不错，只是没留下什么政治遗产而已。她的个人魅力、创造性思维以及政治悟性等强势能力足以对付阿萨德、塔利班等。真正的问题是，希拉里是否运用好了自己的能力。批评者认为，能促成签订外交条约或停战壮举的国务卿才算“伟大”。但现代的国务卿更多是个管理者，不必具有19世纪外交家的全球眼光。希拉里也不例外，但她作为国务卿的表现现在成了关注的重点，因为那是她能否胜任总统的重要参考。

——编译 金丹、周佳蕾



智能剖析, 化繁为简, 实现轻松诊断

我们了解, 你关心的是能否在诊断时, 能更轻松高效地找到问题所在, 辅助临床制定出精确的治疗方案。飞利浦全新EPIQ系列彩色超声诊断系统, 依托大数据平台实现对个体检查的智能化, 将多重影像获取分析步骤一键简化, 快速呈现精确检查结果, 助您的诊断过程事半功倍。飞利浦全新EPIQ系列彩色超声诊断系统, 体验智能超声新时代。

创新  为你

PHILIPS

更需要复兴的是制造业

李海

editor@yicai.com | 信箱



微信读者俱乐部



第一财经周刊+通用版
电子杂志订阅

这个1980年代中国南方海边的小渔村，变成了一座有高度的城市。深圳年轻得没有历史，一种商业模式复制到社会生产的各个领域，整个城市就能迅速富有起来——利用低廉的人力成本代工，其中不乏拙劣的模仿。现在，代表新经济的创业公司从华强北山寨产品的缝隙中生长起来。深圳孵化出另一个深圳。



几天前，库克在众星捧月中完成了他的中国之行。第几次了？也许没必要数了。与此同时，高通宣布在中国福建投资建设它的第二座芯片工厂。只要看看它们的财报就明白了，外资公司对中国的依赖并不在于制造业水平和低成本，而在于这里是一个巨大的新兴市场。

中国是美国和日本之后的全球工厂。好像是中国人制造了iPhone。中国在2009年仅向美国出口iPhone这一项，就为自己带来了20亿美元的贸易顺差，但其中只有4%是中国获得的附加价值——富士康每组装一部手机，只能赚6.5美元。大多数的钱被日本、韩国、德国和美国赚去了——iPhone的关键零配件都不在中国生产。

事实就是，中国的制造能力并不强。与此同时，外贸的走弱让传统制造业面临重重危机。那么，“互联网+”和“大众创业、万众创新”，这些写进了政府工作报告的办法，能不能解决这一危机？

它最好别促成一种大跃进思维和投资泡沫。如今，中国的创业板股票平均市盈率已经超过120倍，深圳中小板估值已经超过67倍。我们本期的快公司还向你解释了为何那么多互联网公司正在拆掉VIE回到A股——不回来太傻了。正如我们的采访对象投资人王冉提到的，这种政策上的全力支持会持续很长时间，“未来有巨大的想象空间”，但他也不得不承认一些现象已经太疯狂了。

我们本期的封面故事《深圳双城记》则从另一个侧面去看中国制造业的变化。山寨之都深圳，看似有着杂乱无章的制造业基础，现在却萌生出崭新的创造力——就像当初的硅谷一样，它开始吸引更多的人、资源和钱，其构建的生态系统显现出了巨大的潜力。不久前，一位MIT的学者在参观完深圳之后，感叹这座城市就像一个开源集市，却充满活力。

简单来说，是制造业的创新带来了眼下的繁荣。深圳一直都有它的双面性。最能体现这一点的可能是建在城市中心的那道墙，如今它依然存在。高通口中的中国2亿部“没有守约”缴纳专利费的手机，大多数都与这里有关联。这种无序反而滋生了一个更为自由开放的市场。在深圳，制造一枚芯片只要2美元，最便宜的全功能手机只要9美元。全球没有哪个国家的哪个城市能做到这一点。

所以，当有人质疑进入100亿美元俱乐部的大疆是不是被捧过头了，无人机怎么可能是制造业的未来时——这种评价当然具有意义，无人机市场规模不大，天上不需要那么多无人机——我们看到一种不可复制的思维，更多瞄准消费品市场的原创硬件不断冒出来，类似富士康这样的传统制造商开始像来自北京及全球的投资人一样，想从它们中挑出下一个大疆。这个自由市场势必会让制造业发生一些改变，它可能比政策扶植效果更佳。

即便在数字时代，制造东西仍然非常重要，因为它关乎一个国家的繁荣。美国人现在正在反思：一个国家为什么要为波音的衰退、Facebook的全胜而起立欢呼？失去制造业，可能会失去创新的根本。这句话在处于泡沫之中的我们听来，有更现实的意义。■



那时，你喜欢在桌子中间画三八线，
而我喜欢故意越过，这样，就有了正大光明拌嘴的机会，
可没过多久，你转学了.....

你试图在别人的故事里寻找共鸣
别忘了自己的生活，就是一部电影。

十年喜怒哀乐， 和你一起感悟。

人生能有多少个十年 把你的故事说给我听



十年真情，始终相伴





42 | Giant 大公司特写

雀巢困局

速溶咖啡市场增速放缓, 缺乏具有高增长潜力的品牌, 与本土企业整合艰难, 这家全球最大的食品零售商该怎么办。



What's Up 3
Pause 4
Exhibition 7
Lives 8
Commonweal 9
Speech 10
The Who / Top-list 12
Media 14
编读往来 24
全球商业报道 76
共享经济遇难题 / Ron Lieber
在线约会出新招 / Eilene Zimmerman

Giant 大公司

48 / 新闻 / 把银行搬上网

让传统银行在网络上做直销, 有助于提升它们的竞争力吗?

50 / 新闻 / 万万没想到

51 / 新闻 / 豪华车市场遇冷

52 / 技术 / 天生购物狂

利用各种技术增加用户体验, 线下实体店的购物过程会变得像打开电脑和手机那样便利——或者更加有趣。

Fast 快公司

56 / 专题 / 拆掉VIE, 创业公司回中国上市

国内上市门槛的降低和资本市场的高溢价, 让创业公司只能去海外上市的情景或将一去不复返。

60 / 快公司 / 送福利做社区

只要将用户准确定位到各个社区, 就能帮助商家实现精准营销——前提是你首先拥有大量的用户。实惠App想到的方法是, 免费赠送福利。

64 / 创业 / 用手机征信

在刚起步的互联网征信行业, 闪银遇到了“后发”巨头的竞争, 它必须加快步伐争取生存空间。

Star 炫公司

66 / 炫公司

数字化和创造力, 乐高如何应对未来

乐高公司的秘密团队“未来实验室”正在研究着全新技术和未来儿童的娱乐方式, 并以此来应对iPad及数字游戏有朝一日可能发起的猛烈冲击。

71 / 炫公司

卖烈酒, 不干杯

开酒廊、办比赛、推新品……百加得这样的烈酒公司正在用更具有吸引力的方式让中国消费者爱上烈酒。

新版掌上银行 横空出世

任性 简单 智慧 安全



下杂志
XIAZAZHI.COM

新版掌上银行 横空出世

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



扫一扫下载
农行掌上银行APP

【移动金融 掌上银行】

www.abchina.com 客户服务热线 95599



中国农业银行

AGRICULTURAL BANK OF CHINA



CBN 商业评论

商业就是这样

79-88

30 | Cover Story 封面故事

深圳双城记

在传统制造业和新兴硬件潮的对抗与融合中,一个新深圳从旧深圳里破壳而出。

>> 38 / 100亿美元的大疆是什么?

80 / 商业就是这样

拍立得为什么会成为一个好生意? / 董晓常

81 / 关键问题 / 当美国偶像不再成为偶像 / 张晶

82 / 对话

净化器无需额外功能 / Bengt Rittri

企业软件非得像Excel那样? / Erik Hageman

征信开始关注个人 / Ben Elliott

86 / 新一代! / 谁在看青春片?

88 / 酷生意

学业和创业能兼顾吗? / Richard Branson

Points 观点

16 / 编者的话

更需要复兴的是制造业 / 李洋

26 / 宏观 / 世上存在好的泡沫吗 / 崔鹏

27 / 全球 / 失败的联盟 / Paul Krugman

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

90 / 富大人话题 / 准备好翻篇 / 富大人

91 / 理财专栏 / 要买那些送股的公司么 / 崔鹏

92 / 公司人 / 找到你的利益共同体

94 / 职场 / 都自由行了,你怎么变?

98 / 话题 / 谁还没几段黑历史啊,要淡定……

102 / 读书笔记 / 压力测试 / 李翔

104 / 十问 / 李东学:不想再演“果郡王”

封二-P1 宝马BMW
P11 大韩航空
P15 飞利浦(中国)投资有限公司
P19 中国农业银行
P23 华夏银行信用卡

P28-P29 百年灵
P63 正阳世纪星城
P76-77 雪花啤酒
封底 上海卓美亚嘉玛拉雅酒店



每天一 

下杂志
XIAZAZHI.COM

你和你的CBNweekly 

官方微信全新改版 

CBNweekly 第一财经周刊

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

出品 Produced by
上海第一财经传媒有限公司

出版单位 Created by
《第一财经周刊》编辑部

发行人 Publisher
李蓉 Li Rong

出版人 Producer
周峻 Zhou Jun

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

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

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

视觉中心总监 Creative Director
戴喆骏 Dai Zhejun

新媒体总监 New Media Director
刘春 Liu Chun

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

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

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

发行总经理
Distribution General Manager
陈东皓 Chen Donghao

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

采编 Editorial

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

大公司主编 Editor
赵嘉 Zhao Jia

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

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

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

CBN商业评论主编 Editor
董晓常 Dong Xiaochang

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

主笔 Senior Writer
李潮文 Li Chaowen
林仲曼 Lin Zhongmin
杨轩 Yang Xuan
李博 Li Bo
朱宝 Zhu Bao
沈从东 Shen Congle

北京记者 Reporter Beijing
唐晓霞 Tang Wanxia
叶雨晨 Ye Yuchen
吴杨盈莹 Wu Yangyinghui
牙韩翔 Ya Hanxiang
方婷 Fang Ting
张睿 Zhang Rui
黄瀚玉 Huang Hanyu
范璟 Fan Jing
高松 Gao Song
马颖君 Ma Yingjun

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

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

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

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

实习记者 Intern
王水 Wang Shui
江敏 Jiang Min
张菁 Zhang Jing
胡晨希 Hu Chenxi
陈婕 Chen Jie

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



总监 Creative Director
戴喆骏 Dai Zhejun

设计总监 Design Director
王方宏 Wang Fanghong

图片总监 Photo Director
马赛 Ma Sai

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

平面设计 Graphic Designer
项凯 Xiang Kai

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

图片编辑 Photo Editor
殷露 Yin Lu
王安娜 Wang Anna

插画 Illustrator
于珊 Yu Shan
金迪 Jin Di

图片后期制作 Photo Art
彭奥 Peng Ao

发行 Distribution

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

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

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

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

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

广告 Advertising

广告部行政主任 Advertising
Operating Manager
申铁 Shen Yi
8610-65002106
广告部行政助理 Advertising
Operating Assistant
李晓微 Li Xiaowei
8610-65925008-619
吴芳 Wu Fang
8610-65925008-620

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

华东总监
Eastern China Director
吕品 Lv Pin
13671522507

华东行业总监 Eastern
China Industry Director
杨涛 Yang Tao
15602221518

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

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

华北总监 Northern China Director
尹佩华 Yin Peihua
13901025367

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

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

本刊所有使用方正字体均经方正集团授权许可 方正集团

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

版权声明:
本刊编辑部保留一切权利。如欲转载
须经本刊编辑部许可。

所有编辑记者都请标注姓名及
姓名全拼@yicai.com

微信读者俱乐部



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

品牌推广 Promotion

品牌推广总监
Brand Promotion Director
段佳 Duan Jia
8621-52138632

品牌推广副总监 Deputy Director of
Brand Promotion
杨珊珊 Yang Shanshan
8621-52138951

品牌推广经理
Brand Promotion Manager
李文静 Li Wenjing
8610-65925008-656

活动经理 Event Manager
郭昊 Guo Hao
8610-65926518

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

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

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

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

华南总监 Southern China
Regional Director
林赞 Lin Yun
13600452983

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

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

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



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

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

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

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

华夏精英·尊尚白金信用卡 精彩上市

舞悦华夏传奇 书绘精英人生



曼妙翩然,
轻风灵秀,
笔墨丹青的风韵
在舞姿中得以挥斥,
财智生活,
史脉传承,
睿智风范在华夏精英·尊尚白金信用卡中
得以流转,
人生, 自此丰盛。



信用卡中心
Credit Card Center



更正及致歉

①2015年第16/17期《绿地IPO, 变身地产老大哥》一文中, “万达目前市值约为1629亿元, 万达总市值约为2063亿元”, 应为“万科目前市值约为1629亿元, 万达总市值约为2063亿元”。

在此更正, 向相关人士道歉, 并向读者致歉。

微博互动专区

CAMEL骆驼万金刚: 新出的一财周刊出了个有意思的调查, 年轻人“最具幸福感”城市, 能幸福城市在多样、便利、开放、效率和生活等方面分数都高, 而且均衡; 可出人意料的是, 除了北上广深, 新一线里的幸福城市, 与我料想的存在较大差别, 难道我out了? 偷偷截了个图, 大家快看看你家乡都上榜了没?
RE: 求同存异, 没关系的。)

夕林Wild: @第一财经周刊 从高一到大一看了四年财经周刊, 感觉已经被洗脑了, 现在有大学生的创业项目, 满脑子都是互联网类别的, 就不能做点有关实体的报道?
RE: 收到建议。

北风那个吹我还在: [笑cry]看了新一期杂志, 当我知道崔老师是摩羯座的时候, 整个人都不好了@第一财经周刊 @大小鸟崔鹏
RE: 摩羯座的名人里有牛顿、猫王呢, 星座是无辜的!

麦琪的彩虹: @第一财经周刊 看一财时觉得微博互动专区很有意思, 今天来尝试一下, 不知道是否有答复。前几年都是单买, 今年选择订了一年, 上周最新一期到手, 比平时的厚了些, 过了两天才发现是合刊, 想问一财君, 做合刊是什么原因或者条件?
RE: 合刊主要是因为赶上了五一假期。

保险怎么应对地震?

Q & A

前段时间尼泊尔连续发生强烈地震, 造成了巨大的人身以及财产损失。那么针对地震这种不可预测的天灾, 保险业都是如何应对的呢?

——Headley

日本处在地震频发带上, 因此它的地震险十分发达。日本的地震险直接依附在火灾保险上。在早期, 除非投保人自身表态不想投保, 否则一律视为投保, 直到1970年代才改为自愿。同时日本地震保险对企业和住宅采用两类不同的承保策略, 以此来分散压力。企业地震险为商业保险, 以再保险的方式向国外再保险公司转移风险; 而住宅保险, 首先由商业保险公司承保, 由日本地震再保险公司分担风险, 日本地震再保险公司再以超额损失再保方式, 转移部分风险给政府。

美国是全球设立巨灾保险项目最多的国家, 其巨灾包括地震、飓风以及洪水等自然灾害。美国的巨灾保险是由政府立法来推行的, 因为商业保险公司都不愿意承担巨灾所带来的巨大损失。同时由于巨灾的不可控性, 导致保险公司更加不愿意涉及。目前, 在联邦层面上, 美国设立了国家洪水保险计划、航空战争风险保险计划、恐怖主义风险保险法案; 在州的层面上, 有加州地震保险制度、佛罗里达飓风巨灾保险制度。

加州地震保险制度要追溯到1994年, 当时的北岭地震给加州保险业造成了巨额损失, 第二年加州政府就立法成立了加州地震保险局, 简称为CEA, 吸引加州的财产保险公司作为会员自愿加入。立法规定, 至少70%的财产保险公司加入才能开展业务。直到两年后CEA才有资格开展业务。CEA可以提取税前巨灾准备金, 通过会员对住宅、公寓等提供保障, 但是游泳池、车库等不属于保险标的。屋内财产限额为5000美元, 紧急生活费用限额为1500美元, 免赔率为15%。地震引起的灾害补偿基金由资本金、保费收入、对会员保险公司的摊派、贷款、再保险以及投资收入组成。

中国的地震保险发展还不是很完善, 很多财产险都将地震列为免除责任, 人身险当中对于地震引起的医疗费用只是稍有涉及。目前市场上的地震险产品选择范围也不多, 以平安保险公司推出的一款平安地震险为例, 一年投保449元, 可以获得150万元的地震财产损失赔偿、150万元的地震人身意外伤害损失赔偿以及195万元的火灾、爆炸财产损失赔偿。

《第一财经周刊》记者 李嘉文

下杂志
XIAZAZHI.COM

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



求打听

尊敬的周刊编辑老师：

我是宜宾临港经济技术开发区发展研究部的一名工作人员，我们整个部门都是贵刊的忠实读者。

作为发展研究部门，我们的主要职责是搜集、整理、分析相关经济信息，从而为领导提供决策依据。从去年成立开始，贵刊就一直为我们的工作提供理论依据和分析思路，贵刊严谨的论证、深入的分析和时尚的设计一直是我们的参考的标杆。

第351/352期杂志中有一篇《哪个城市最幸福 看看年轻人定义的6个角度》的文章，通过详实的数据和细致的分析，得出了城市对年轻人的吸引力排名，给了我们很大的启发。按照文中的分析，作为三四线城市的宜宾，对年轻人的吸引力本就不高，且还在逐渐下降，这不禁让我们对未来的发展前景充满了担忧。我们认为很有必要把这篇文章中的重要信息传达给相关领导，但苦于没有详细数据，不得不向贵刊求助：

1. 能否提供文中所涉及的原始数据？（主要是良好生活指数图表中的具体数据，其余数据在图表中都有体现）

2. 贵刊能否帮忙收集成都、绵阳、德阳、宜宾的相关数据？

3. 以上数据需要通过何种途径与贵刊取得联系才能获取？

——江山

RE: 良好生活的数据是我们与大众点评大数据部门的“吃货地图”项目合作的，它们有一个数据实时更新的网站<http://evt.dianping.com/special/festival>。其他的数据需求，我们再单独联系。（CBN 沈从乐）

关于第18期封面故事

吐下槽，第34页倒数第二段提到徐长爱时，有一个“他”写成了“她”。

这不是重点，主要问题是记者确定能用4个新传毕业生、1个外语毕业生、1个信息通讯、毕业生1个材料毕业生，还有1个外国留学不知专业的毕业生，来代表2015年各样的毕业生？

——Hester

RE: 代表不了整体，只是一个切面。

咨询一下

您好！

我刚用App Store订阅了《第一财经周刊》，想请问Business+中的“Media”版（介绍外国杂志如Time《时代》、The Economist《经济学人》）是在电子版的哪里呢？我找遍了所有Business+都没看到呢！期待您的答复！

——Yu Vivien

RE: 确实没有这部分内容，是出于版权的考虑。谢谢关注。

一财君你好，请多多指教~

一财君你好，

从去年见到你的第一面起，我就被你丰富的内涵and接地气的表达and高大上的设计深深折服了。原谅我到现在才给你写这封邮件，不过表达对你的喜爱和支持，什么时候都不嫌晚的，对吧。哈哈。

我是1987年的文科女，3年前从北大读完研究生来到上海，先后在房地产公司做过行政、在保险公司做过人事，两个月前正式提出辞呈，决定做一名自由职业者（将来可能会创业）。我认为做真正的自己，喜欢自己，才能更好地爱身边的人、爱这个社会、爱我们的国家，所以我现在做的每件事都是自己喜欢的，给外国人上汉语课、阅读、写作、听音乐、看电影、旅行，就像韩寒说的，我所理解的生活，就是和喜欢的一切在一起。也是因为非常喜欢你，所以才忍不住给你发这封邮件。

另外我还有个问题想咨询一下，你们貌似只接受自己的记者采写的稿子对吗？那么如果想和你们有更多互动和联系，还有没有其他的方法呢？不要告诉我去微博帮你们上头条哦。因为我目前是自由职业者一枚（你也可以说是无业游民一只），如果你们有兼职的工作or志愿者活动之类的，我非常乐意参加。希望有机会认识你们的团队，从你们身上学到更多有用的技能，让自己的生活更加丰富（我相信一定会的）！

期待收到你的回复。保持联系！

——真的很短的林小短

RE: 如果外语不错，可以与我们联系，我们编译部分应该有这种互动可能。

关于创新的一点想法

一财君，你好。

我想，创新这个词应该是有些泛滥了——几乎无孔不入，市面上夸夸而谈的创新，仿佛是突然有了一个词语，给所有机灵一点的行为一个光鲜的标签似的。

新华字典上创新的定义是这样的：1. 抛开旧的，2. 指创造性。先看第一点，如果要发展，抛弃旧的几乎是一种必然，各个影响要素都变的话，方式必须得变，这是一种务实的行为，只是也许会有阻力，但我认为这不能称做创新，这只是实用主义的改良而已。我们现在所指的创新应该是指第二点：创造性。创造大多指前所未有的事物，技术发明大都属于此列，当然也有人类文明的制度创新。

这样想来，不知道你们能否理解我看到“大公司身处困境，需要创新”这样报道的违和感。明显的，改为“改变策略、方法”更为贴切。个人看来，创新对于社会的影响不仅仅是你的公司突然因此能赚钱了。

总之，我想表达的是创新有可能会变成一种噱头，我们应该对社会潮流保持一点儿警惕。言语冗长、观点有误之处，还望指出。

另：建立热心读者群的时候可不可以叫上我呀？~

——淡定的高三汪(>人<:)

RE: 高三汪在这紧张的考试前夕能发来长文，果然淡定。语言表达能力也不错！建立热心读者群的时候会叫上你的，祝你考试顺利。

一个小问题

最近看了一部关于迪拜帆船酒店的纪录片，有个问题想咨询一下。客房里的那些名牌洗漱用品（洁面和洗浴用品）及化妆品是一次性的吗？如果是，这些东西用了之后就会直接丢掉吗？非常感谢您的回答！

——佚名

RE: 这种七星级酒店用品，应该可以随意处理的。它们已经含在昂贵的住宿费用里，所以，想想，也就只能摊摊手咯。

本周我推荐



高个游日本

一个1米92的歪果仁在网上PO了他在日本的一些经历，令人心酸……

推荐人：彭恰恰

上榜理由：高端黑

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



世上存在好的泡沫吗

一个泡沫不管是怎么产生的,它都需要有人为它付钱,而且也不可能永远继续下去。

2000年的时候,纳斯达克曾经涨到过5100点。15年后,这个指数终于又触及这个点位,这真值得回忆。虽然这两个5100点的含义不同,在2000年纳斯达克市场中公司的平均市盈率是152倍,而现在由于这个市场中的公司不断强大,这个指标只有26倍,而且也不再只是互联网公司的天下。

2000年,美国的互联网泡沫也很大程度地影响到了中国。记得那时候我刚开始工作不久。当时的情况是如果你去一家互联网公司,相比传统公司的同类岗位收入将会加倍,而其中也不存在什么转换障碍。

我去的那家公司在北京建国门的写字楼里,因为公司用加班费鼓励加班,所以下班之后很少有人按时离开公司。在公司的茶水间有两个巨大的冰箱,里边放满了行政女孩买来的美式咖啡。有的同事甚至因为这种美妙的公司文化而退掉了租住的房子,住在公司的茶水间里。公司最有个性的员工大多出自于技术部门,有个你电脑出现任何问题,他都告诉你“ping”一下的家伙,总是喜欢席地睡在茶水间最大的冰箱边上,以至于我有一次去拿可乐踩在了他的手上。

无论如何那是段美好而短暂的时光,在2001年年初,那家公司顺利地倒闭了。

在2000年,纳斯达克市场的指数公司平均市盈率曾经超过100倍,而非指数公司的平均市盈率曾经达到过800倍。如果哪个倒霉的人在那个阶段投资了纳斯达克市场,他将血本无归,即使像长期投资者强调的那样分散而长期地投资也不行。因为即使这个家伙在当时购买了纳斯达克市场的全部公司,在15年后看,虽然指数回到了原来的位置,但是当时的2000多家公司有不少

已经彻底消失了。如此核算下来,这个指数投资者将亏损3成。如果算上货币的时间价值,他大概失去了一半的现金购买力。

2000年互联网泡沫的破灭,给一级市场带来了很大打击。硅谷中的很多人因此破产、失业或者从此一蹶不振。现在的舆论对泡沫的评价是——不管怎么说,即使是泡沫,技术的泡沫也要比金融泡沫好得多。

其实,泡沫就是泡沫。对泡沫的感受不同,是根据你躺在公司的大冰箱前睡觉还是因为泡沫破产而决定的,关键是谁承受了泡沫的成本而谁从中受益。所以即使是冠以技术名牌的泡沫也并不高尚。

也许你会说,纳斯达克培养了苹果、Google和Facebook,互联网泡沫催生了互联网的繁荣。但是,真的是这样吗?事实上,15年前Google还没有上市,而Facebook当时还不存在。乔布斯正被董事会赶得到处跑,没有iPhone没有苹果商店,谁都不是那么看好苹果当时的盈利前景。那时候吸引人的是世通公司,它才是互联网泡沫催生的。后来这家公司因为财务作弊而破产了。唯一还能说得过去的是微软,它现在还是纳斯达克最大的10家公司之一,而微软最兴盛的时期恰恰是在互联网泡沫之前。

泡沫之所以被看做是负面的东西,是因为它让整个社会资源配置效率低下。低下的配置效率不会把最好的资源配置给最需要的经济部门或者经济实体。在某种程度上,泡沫就是市场失效,这种失效有可能以很高的社会成本催生社会经济结构的新局面,但更可能给整个经济带来危险。更多的人不劳而获,同时劣币驱逐良币成为大概率事件。

政府在经济体中的一个重要作用是,在市场失效的时候,用看得见的手来规范一下那只看不见的手。政府的目标不是利用权力使经济蛋糕做得更大——也没有必要这么做,这方面市场自身已经做得很好了——而应该着力于怎样把经济蛋糕切得更公平。

一个泡沫不管是怎么产生的,它都需要有人为它付钱,而且也不可能永远继续下去。对于人类来说,堕落不可怕,可怕的是堕落的时间永远不够长。■

作者

崔鹏是本刊副总编辑。

GLOBAL

全球 | Paul Krugman



失败的联盟

那些过去在所有问题上都犯下错误的人团结在一起，而且拒绝承认他们所犯的

杰布·布什希望不再谈及过去的争论。我们可以理解其中的原因，但我们不应该让他称心如意。过去一段时间发生的最需要“停止谈论”的事情，是当布什在采访中被问到对伊拉克战争的态度时，在明知战后现状的情况下，仍然做出支持的答复。

接着他又试图挽回。他说“对这个问题理解错了”，并且对“假设的问题”并不感兴趣。不管怎么说，“回顾历史”是对在伊战中服役的士兵的一种“伤害”。

布什企图拿军队作幌子，假装对政治领导人的任何批评——当然，特别是对他当年三军统帅的哥哥（乔治·W·布什），都是对那些英勇和爱国的参战官兵的攻击，而他们为自己上级的错误付出了代价。这番言辞的水平实在不高，而且这比多少近距离的访问都更能看出这位总统候选人的品质。

等一下，这还没完：令人难以置信的是，布什使出了过时的被动躲闪的招数，只是承认说“错误已经发生”。的确如此。但错误又是哪些人造成的呢？今年年初，布什公布了自己的外交政策顾问名单，简直是一份“错误制造者”的名人录，这些人在伊拉克的灾难和其他的政策失误中发挥过重要作用。

认真地看一下这份名单，其中包括保罗·沃尔福威茨这样的“杰出人物”，他曾坚持认为我们会被当做解放者而受到伊拉克人民的欢迎，而且这场战争不会带来什么成本。

换句话说，在布什的眼里，在造成灾难性政策失误中发挥过核心作用的人，并没有丧失未来继续发挥影响的资格。甚至，在国家安全问题上有过造成灾难性错误的记录，似乎还成了得到信任的必要凭证。

而美国选民，甚至包括共和党初选选民，可能不太同意这种看法，并且过去几天发生的一切很可能已经对布什的竞选前景造成了负面影响。但是，在某种程度上，这并不公平。伊拉克战争对于布什家族是一个特殊的问题，关于这段历史他们既不承认错误，还要跟家族忠实的追随者继续保持联系，无论这些人的表现多么差劲。但是拒绝吸取经验，加上一种“政治正确性”，即只有在关键问题上犯下过错误才能被接受，这两点在现代共和党内十分盛行。

如果看一下对共和党领导人（包括可能的总统候选人）似乎有着显著影响力的经济学家名单的话，会发现他们几乎全都认为，在“小布什的繁荣时代”，并不存在房地产泡沫，而且美国的经济前景一片大好；他们几乎全都预测，美联储抗击经济危机的努力将导致严重的通货膨胀，而危机正是在他们所谓不存在的泡沫破裂的时候发生的；他们几乎全都预测，2014年全面生效的奥巴马医改计划将会成为巨大的就业杀手。

鉴于这些预测的结果这么糟糕：我们经历了历史上最大的房地产泡沫，通胀妄想症已经持续了6年并且还在继续，2014年实现了自1999年以来最好的就业增长；你可能会认为共和党内会有那些并不全错的经济学家的位置。但事实上并没有。和对伊战的立场完全错误一样，似乎只有对经济政策的立场完全错误，才是能够得到信任的必要凭证。

这是怎么回事？我最好的解释是，我们所看到的是极端帮派主义的影响。对于他们来说，任何试图分析伊拉克战争利弊得失的人肯定是小布什总统的敌人，并且很可能憎恨美国；任何质疑美联储是否真的让美元贬值的人则绝对是资本主义和自由的敌人。

这些怀疑是否被证明是正确的并不重要。仅仅对这些正统问题提出质疑就会被逐出右翼帮派，而且永远无法再回头了。所以仅剩的“专家”都是那些犯下经过准许的错误的人。这其实是一种失败的联盟：那些过去在所有问题上都犯下错误的人团结在一起，而且拒绝承认他们所犯的

版权声明：本栏目内容由《纽约时报》提供版权

作者

Paul Krugman

《纽约时报》专栏作家，2008年诺贝尔经济学奖获得者

译者：刘宇



主演：约翰·特拉沃尔塔 (John Travolta)，影坛传奇及飞行狂热者。特别出演：北美 X-15 火箭动力试验机，曾打破所有飞行速度与高度的纪录，开启人类太空探索的大门。制作：百年灵，凭借精准可靠、持续创新的专业腕上仪表，成为航空业紧密合作伙伴——诸如著名的百年灵机械计时系列腕表 Chronomat。欢迎来到成就传奇、壮举与卓越性能的百年灵世界。



关注百年灵官方微信

北京专卖店 • 东大桥路 9 号侨福芳草地 • 010 85636395
上海专卖店 • 南京西路 1131-1133 号 • 021 62170805

BREITLING.COM

欢迎来到我的世界



CHRONOMAT 44



INSTRUMENTS FOR PROFESSIONALS™



下杂志
XIAZAZHI.COM

深圳双城记

在传统制造业和新兴硬件潮的对抗与融合中，一个新深圳从旧深圳里破壳而出。

文 | CBN记者 李潮文

制图 | 项凯

华强北是深圳的心脏。你能从匆忙的步履中直接感觉到它的跳动。

最有可能和你擦肩而过的是快递员。

在这条位于深圳福田区最繁华地带的街上，奔波着2000名快递员，他们来自300家不同规模的公司，平均每人每天要收发400件快递。

当然，你也可能碰到赶着去银行给海外汇款的店员——华强北有数个从事海外汇兑的西联汇款，还有直接开在电子商城里的银行。

华强北是由信息、资金和产品组成的森林。街道两旁林立的高楼有着“小城市”的摩登和体面，随意拐进一间商场，迎面就是一米来宽的旧式玻璃柜台，里面密密麻麻摆着各式移动设备：手机、智能手表或是智能手环。其中有华强北最知名的特产：与iPhone、Apple Watch外形几乎一致的，甚至赶在正品上市前就开始售卖的安卓设备。

正是这一类能准确诠释山寨文化的特产，使华强北生机勃勃，同时饱受诟病。

华强北是深圳毛细血管的切面，它所属的通路指向深圳郊区数以万计的手机制造商、代工厂，以及上下游零配件生产商——直至覆盖珠三角的制造业群落，这里是“中国制造”最重要的生产车间。

这个以深圳为中心的网络似乎可以无限延伸。你在华强北能碰到的角色越来越多样：来自北京的创业团队，来自美国的创客，或者来自印度的采购商。

2014年7月，从事硬件投资的杨海涛从北京来到深圳，他和同事在华强北看到多种智能手表，感觉到北方硬件生产力的落后，“为什么要在北方投那么多团队？他们很可能最终连样品都交不出来。”

两个月后，杨海涛再来到华强北时，已经有七八十个柜台在销售智能电子表，之前仅十来个柜台——此时距苹果发布智能手表还有3个月的时间。杨海涛所在的联想之星已经打算在深圳开设硬件创业孵化器，在他看来，智能硬件更重要的环节还是生产，这是他频繁飞往深圳的原因。

越来越多人来到深圳寻找硬件制造的机会。2013年4月，《第一财经周刊》的封面报道《创客在深圳》捕捉到了早期的迹象：大批硬件创客奔赴这个方便购买元器件的电子市场，他们不是要模仿，而是要将自己的主意变成产品。

时隔两年，那篇报道里提及的创客发生了一些称得上根本性的变化——有些公司着手批量生产，有些年轻人受到鼓舞离职创业。新公司的商业化步伐在加快，它们开始繁殖同类型的公司。



01

代表新经济的创业公司从华强北山寨产品的缝隙中生长起来。它们想做纯正的原创产品，却又根植于山寨文化的商业土壤。

深圳孵化出另一个深圳。

现在，深圳最炙手可热的硬件公司非大疆莫属。关于这家无人机公司的最新消息是它可能获得红杉资本的注资，估值因此达到100亿美元。

红杉资本以投资早期高技术项目著称。对这种投资方来说，大疆的特别之处在于它是一家代表“新经济”的公司——无人机不是手机那类生活必需品，更像个高端的玩具。

对于深圳这个城市而言，大疆的意义在于它摆脱了以抄袭为核心的山寨路线。“许多公司的那种创新性不如大疆来得这么干净利索，在大疆创始之初，全球找不到这样的产品。”潘农菲在2014年离开腾讯微信硬件平台，加入大疆担

01 2010年位于广东的富士康工厂里，工人正在生产线上紧张地工作。长期以来，珠三角是中国制造最重要的生产基地。

02 2015年3月13日，深圳市华强北，山寨苹果手表已上市多日，在深圳最大的电子产品集散市场赛格大厦7楼，摄影师见到了传说中的仿苹果手表。



02

任伙伴生态副总裁。

曾经，这个城市里，无论是新的技术公司还是郊区数以万计的小工厂，大多遵循山寨路线。潘农菲所指的“其他公司”也包括腾讯，这家孵化出数款热门即时通讯软件的公司，起步时也没能摆脱抄袭和模仿。

这个1980年代中国南方海边的小渔村，变成了一座有高度的城市。从城市上空俯瞰，它的摩天大楼与香港比肩，成为香港与内地在地平线上的分界。

它年轻得没有历史。一种商业模式复制到社会生产的各个领域，整个城市就能迅速富有起来——利用低廉的人力成本代工，其中不乏拙劣的模仿。

当位于深圳龙华的富士康工厂正为苹果手表的发布紧张地准备生产时，附近工厂根据网络上流传的信息，猜测最终发布的产品的的外形并布置生产，待苹果发布产品之际，他们的产品几乎能够同时上市——只是系统换成安卓。

拙劣的模仿是山寨文化的根基，现在，深圳试图以创新抵御，以改写城市的标记。

大疆成功之后，北方的投资人纷纷南下寻找下一个大疆。胡佳祺从哈尔滨工程大学毕业后和伙伴们来到深圳做机器人，当他希望从风险投资那里获得第一笔启动资金时，对方却说，“可惜你们不做无人机的，不过你们都做了机器人了，能不能考虑下做无人机？”

大公司也渴望复制下一个大疆，手机制造商小米据说要推出名为“极飞”的无人机，有报道称腾讯也正和一家名为九星科技的公司合作。除了这些大型公司，做手机起家的雷柏，快递业的顺丰以及一些名不见经传的公司都开始进入这个行业。

“这叫‘Me Too’。”潘农菲说，互联网行业给抄袭和模仿取了这样的一个名字。

但新公司的特点正在于其不可复制性。据接近小米>>

1979.07

深圳经济特区诞生

1980^{之后}

服装加工等劳动密集型企业兴起

1987

华为公司成立, 做电信基础设施起步

1988

富士康在深圳投资建厂, 后为苹果厂商代工生产



.....

1989

这个城市不断聚集劳动力, 在当年达到一个高峰, 官方称其为“百万劳工下深圳”

1995

比亚迪公司成立, 为诺基亚等工厂代工手机, 后自主生产在新能源汽车

1999

腾讯推出即时通信软件“QQ”

2000^{之后}

山寨手机兴起

2009

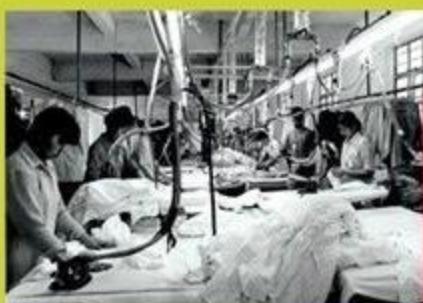
大疆成立, 现在在消费级航拍无人机市场占据一半以上市场

2012

创客群体在深圳聚集, 把想法变成产品

2014

早期创客逐渐成熟, 进入商业化阶段



一座城市的记忆



资料来源: 根据公开资料整理

无人机团队的人士透露, 这家公司在2014年六七月间启动无人机项目, 但因外形与大疆过于相似, 又重新设计, 最终发布时间大概定在今年六七月。“像小米这样的公司最终做出一个相同定位的产品也需要一年时间, 这就是个壁垒。”这位不愿具名的人士评论说。

不可复制, 意味着难以规模化。这和大规模制造价格低廉的产品的山寨商业逻辑截然不同。新一代的创业公司不再模仿, 也随之放弃了对规模的盲从。

“无人机本身是不可能出现海量用户的, 你是不可能想象在中国出现一亿架飞机在天上飞的,” 潘农菲说, “在五线城市, 人们会拿一堆红米手机, 但不太会拿一堆iPhone, 互联网模式的打法是不可能无人机领域实现的。”

新一代硬件创业者从极客成长起来, 他们大多选择较小众的市场为起点, 试图从原创的路径出发, 之后再切入消

费品市场。

乐恒是uArm公司的CTO, 他们做了一个机械手臂, 通过手机能控制它做一些简单的动作。

直到现在, 他们也不太清楚这个产品的市场在哪里。2014年1月, 他们在众筹网站Kickstarter上发布了项目, 计划在半个月内存集5000美元, 这需要卖出20套单价250美元的产品。没想到这个目标在第一天就完成了。到原定结束众筹的2014年3月7日, 他们一共售出1000多套产品。

“没有人不想切入消费品市场。”乐恒说, 他们期待一个能够切入家庭应用场景的契机, 在他们看来, 大疆也是苦守小众市场若干年才被大众接受, “它最开始叫一体机, 当它把自己定义为‘会飞的照相机’, 一下子就把受众圈子扩大成摄影爱好者了, 摄影爱好者是个非常庞大的群体, 而一体机所面临的航模玩家要小得多。”

在创业之前, 乐恒只是一个新公司的实习生, “进了那

66

代表新经济的创业公司从华强北山寨产品的缝隙中生长起来。它们想做纯正的原创产品，却又根植于山寨文化的商业土壤。

99

个行当之后发现里面混的都是年轻人，就觉得我们也能自己搞一点什么。”被公司另外3名员工相邀共同创业时，乐恒答应了，“甚至连做什么都没想好，只想要自己做点什么。”

乐恒当时所在的公司叫Makeblock，主要制造外形上酷似乐高玩具的金属机器人套件。2013年《第一财经周刊》撰写《创客在深圳》时，这个团队刚刚通过选拔，入驻位于深圳的硅谷硬件孵化器HAXLR8R，他们是唯一一个入驻的中国团队，获得初期的起步资金后，在Kickstarter上每月有数千美元的销售额，2015年获得风投注资。

两年后的现在，这些创业公司已经开始孵化新公司，新公司的创始人在原创的路途上继续行走。

乐恒和同事们离开公司创业时，没有任何收入，4个人平均年龄25岁，靠帮朋友设计PCB板赚取收入支撑开销。一个月后，他们才有了一个初步想法，这个想法离通常能够说服投资人注资的“商业化”还有较远距离，“一堆Maker都在做开元硬件的板子，但大多数人在这个板子上没有输出，我们想如果能够实现一些机械的输出，应该能够制造许多好玩的场景。”

乐恒是地道的深圳创业者。类似情况下，他在北京的同龄人，通常已经成功游说投资人，获得启动资金。深圳的创客更像是爱动手的大学生，不熟悉商业社会的规则。

投资人也不愿意去投这种风险高、投资回报周期长的创业模式，除非得到一些信息来验证市场。一直到今年，uArm通过Kickstarter等渠道累计售出3000套产品时，他们才得到创新工场的注资。

你可以认为，深圳聚集着更多的草根创业者。谈到北京热火朝天的互联网创业氛围，杨海涛认为那是因为有更多人在北京实现了财务自由，“许多人在北京的老互联网公司比如网易、搜狐什么的分到了钱，而这些公司本身已经没落了，所以很多中高层出来创业，”杨海涛说，“但你看腾讯的创业者相对少，这家公司还在上升期。”

如果说年轻的深圳有什么传统，那一定是“白手起家”。1980年代，香港人携资金和订单到深圳招募工人开设服装工厂，完成外贸订单，那些掌握了技术和客户的成熟工人往往自立门户另设工厂，以相同的产品和更低的价格争夺生意；在华强北，搬着箱子跑来跑去的伙计，在梳理清楚客

户关系和生产链之后，也都选择创业——同类厂商不断繁殖，从另一个角度来看，也构建了山寨生产的生态系统。

大疆出现在深圳并非偶然，如此繁殖出来的数以万计的中小工厂是生产硬件的最佳土壤，越来越多的创客趋之若鹜。

胡佳祺在哈尔滨工程大学读书时原本在学校实验室里做机器人研发，2013年毕业后和几个同学到上海创业。做产品之前，他认为长三角地区也是硬件产品生产中心，生产在当地就能完成。可到了采购零配件阶段，他发现大多数时候都不得不远程和深圳交涉。

机器人里有一个核心的零部件舵机，胡佳祺在找供应商时发现最合适的厂商还是在深圳。他需要供应商按照特定参数做定制生产，而长三角地区都是大型工厂，难以定制生产，深圳所在的珠三角地区则以中小型企业为主。

不过，仅凭远程交流，深圳供应商决定为他们展开小批量定制化的生产。

胡佳祺最终决定搬到深圳，“所有的零配件方圆50公里内能够配齐。”他说。在上海购买一个芯片时，他们交涉的代理商最终还是需要和深圳总代理讨价还价。

胡佳祺再次找到这家名为“银燕”的舵机生产商，“聊了好几次，他们的态度才有所缓和。”

银燕的创始人刘军记得胡佳祺，他是奔到银燕深圳南山科技园办公室的若干年轻人中的一个。这些年轻人包括2009年大疆的创始人汪滔、2015年小米的无人机团队，也包括来自日本、美国的创客。

刘军专门到胡佳祺的团队位于深圳前海创业园的办公室拜访了几次。前海是当地政府在深圳、香港交界处填海而造的土地，承载着30岁的深圳对自己未来的畅想。前海创业园前半年不收取租金，吸引了不少初创团队。

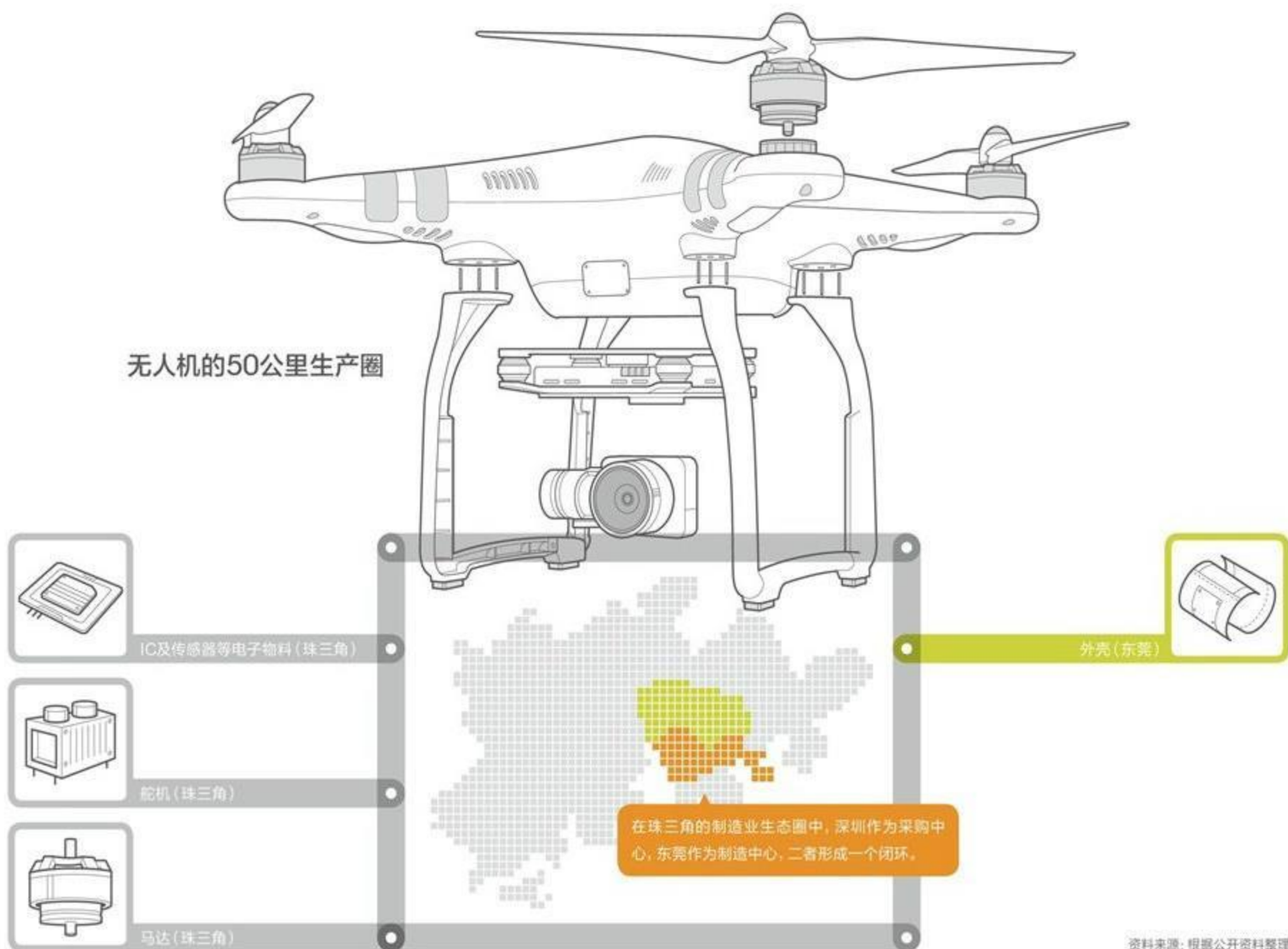
刘军最终答应为他们做定制化生产。

规模化是制造业盈利的法则，创业公司的小批量订单带不来多少利润，但对刘军来说，他需要付出成本押注未来。为这些几十至几百个的订单做定制生产，需要腾出原本批量生产的生产线，成本是巨大的，“原本卖30元的东西，这种小规模生产我卖400元一个也不会赚钱。”刘军说。

但他尝到过甜头。2009年的大疆只是一个五六个人的团队，是珠三角地区众多做飞行器的公司中的一个。大疆找到刘军，希望采购他们的零配件。

刘军是较早从大公司离开去创业的深圳人。他原是华为员工，业余花大量时间玩航模，2007年正式离开华为创业，做航模以及零配件。

>>



当时,创业的逻辑离不开深圳乃至整个中国的商业逻辑——做更便宜的同类产品,迅速获得规模。他们自己玩航模时,常采购产自捷克的JETI马达,售价折合人民币560元,而他们做出来的产品在当时能够低至120元。银燕起步时不仅仅做零配件,也做航模,可面对的毕竟是小众市场。

正是伴随着大疆的成长,银燕也获得了自身的飞跃。2012年,大疆将自己定义为“会飞的相机”,而另外一些无人机公司将自己的产品投放在农业等通用领域,作为上游公司,银燕的年销售额也从数千万元增长到一亿多元。

近年来,方圆几公里内工厂倒闭的消息不绝于耳,刘军庆幸自己进入了一个新兴产业链条,“国人的消费水平越来越高了,追求的不再仅仅是吃穿用,还有飞行器这样的高端消费。”他说,即便在金融海啸时,他们的生意都没有受到太大的影响。

但当大疆逐渐成长起来,开始有能力自己生产舵机

时,刘军不得不寻找下一个大疆。让他看到希望的是,一些创业团队的订单逐渐在增产,他眼里那个学生一样的日本创客,曾数次到访办公室,说服他们帮他做定制生产。他做了一款可以扫地和走路的机器人,目前订单已达到10万多台。

“我不认为现在这些客户未来10年还会全部存在,我觉得只有五六家会活下来。”刘军说。

他避开那些在经济危机和各轮倒闭潮中存活下来的传统生产商。在接受《第一财经周刊》采访之前,他刚刚拒绝了一家广东汕头的外贸玩具生产商,后者希望用较低质量的配件获得更低的价格。尽管订单数量不小,但刘军说,他不再和这些对价格敏感的制造商合作,这并非长久之计。

不仅仅是上下游供应商在寻找新硬件公司,就连富士康这样的全球化代工厂也愿意不计成本为创业团队服务。作为巨型生产商,富士康在工厂里设置了小批量生产中心,向

66

华强北的街上,奔波着2000名快递员,他们来自300家不同规模的公司,平均每人每天要收发400件快递。

99

创业团队发出邀请,并为创业团队提供硬件生产经营。

《经济学人》学术腔的“中国人口红利消失”论调,对刘军来说只是一笔账:2002年他每月平均支付每个工人1200元,2015年涨至4000元左右。为此,他不得不把工厂迁至东莞,那里国家规定的最低薪酬标准为1600元,低于深圳的2100元。

但更让他们苦恼的是,即便薪水10年时间里涨了3倍,他们还是很难招到人,“以前生产线上需要80个人,能够招到100个人进厂选拔,但现在有100个人的缺口时,可能只能招到80个人。”

那个小渔村已经彻底消失了,但深圳及周围的工厂仍保持着1980年代的样子:前面是厂房,后面是宿舍,年轻工人的生活 and 社交大多在这个院子里。

和新一代创业者一样,新一代年轻人的观念也在变化。这里的工作很难吸引他们安定下来。“他们是否留下来干活不是由薪水高低决定,而是看他们心情好不好,有可能哪天失恋了,就来跟我们辞职了。”在刘军看来,这是缺乏责任感的表现。

随着移动设备的普及,中国偏僻乡村成长起来的年轻人和城市里的同龄人接触的信息差在减小,在某种程度上,这是一种公平。年轻工人可能“不负责任”地辞职,城市创客也可能“不负责任”地去创业。

智能手机遍布中国各个角落,胡佳祺从中能享受到的最大红利是很多电子零配件以打破摩尔定律的速度降价,“我记得很清楚,2009年时,无人机上面的控制板要2500多美元,它的性能还不如现在开源的板子。”胡佳祺说。

同时,尽管人力成本在上涨,但像舵机这样依赖基础性机械加工以及需要大量人力的零配件,价格却没有下降。胡佳祺这样的创客团队,能顺利地把产品生产出来已是不错的开始。

相比富士康那样的大型生产商,大多数初创团队愿意选择矽递科技这类灵活的小型生产中心,这种生产中心为初创硬件团队生产“0至1万”件的PCB板,它们要价不低,但质量上乘,“如果需求量更大,就找富士康这样的大厂去生产。”胡佳祺说。

在胡佳祺的预料中,未来需求量更大时成本就能够降下来,相比现在只是几百台的需求量,舵机的成本能下降30%左右,PCB板找专业厂商大规模生产,也能够降低20%左右的成本。

杨海涛所在的孵化器已在深圳落地。他一度想过改造当地的传统山寨厂商,在他看来,用精湛的工艺制造出最终产品是最关键的。他曾经计算过,在“点名时间”这样的众筹平台上,有1/3的团队最终交不出货,他想尝试让传统生产商接受互联网生产路径。

但最终发现这行不通,“他们跟我说,希望我帮忙找一个懂互联网思维的人来,却连一个合伙人的职位都给不了。”他意识到,传统团队面临的不是生产路径的转化,而是根本的变革。

总有一些先行者愿意承担更多风险。

乐恒的uArm团队在生产机械手臂时,诸多小型生产商愿意与其合作。在他们四处采购零配件时,一些传统生产手机的生产商甚至主动表示能帮他们完成手臂某个部位的生产,“它们期望碰到那些能够变成大公司的创业公司,而现在的案例越来越多。”

在杨海涛看来,山寨商业文化在相当长的一段时间内,仍会是深圳重要的一部分,那些历经数次危机存活下来的生产商仍具备强大的生存能力,“它们也在慢慢加入到新硬件的生产中来。”杨海涛说。

华强北也会兴盛下去——这里仍充斥着拙劣的模仿品甚至假货。乐恒曾在华强北采购9000多个芯片,进入生产阶段后,发现3000多个是假货,“当你上了一定规模之后,去华强北找零配件可能会有风险,但在做原型阶段,在那里逛效率很高,在那一片区域你想要什么都能买到。”乐恒说。

嘈杂的华强北,正是原创产品的孵化器。

乐恒说,他们的机械手臂除了朝鲜,其他国家都有人购买,通过众筹网站和自己的官网订购,以快递的方式送到这些客户手中。

在华强北的一个柜台前,一个做智能手环的生产商刚刚参加完深圳的电子展。以前,它们都是去参加香港电子展。越来越多的采购商争取在电子展上拿到大订单,也期望在华强北柜台以零售或采购的方式将产品销售出去。

这些新硬件团队制造的产品和传统生产团队制造的有着不同的路线图,前者的用户直接从互联网上订购,而后者通常被运往当地某个市场。

不过,它们可能都产自深圳龙岗,可能会被送上同一个航班,发往同一个国家。■

100亿美元的大疆是什么？

创业公司大疆如何进入“100亿美元俱乐部”，以及它如何从一个深圳公司变成一个全球化公司。

文 | CBN记者 华薇薇

布莱福德是康涅狄格州的一个小镇，位于美国东岸的长岛海峡海岸线上，镇上人口不足3万人，但年过五旬的消防队长Jack Ahern的工作却并不轻松——镇周围都是紫叶山毛榉农场和零星的采石场，很容易引发火灾。

2014年11月底，附近的粉红花岗石采石场就发生了一场大火，数百名工人被围困。布莱福德没有后备的紧急救援直升飞机，而Ahern也不敢让手下的消防员贸然前去救援，因为采石场内遍布炸药，“关于救援的人，我第一个想到的是Peter Sachs和他的无人机。”

Peter Sachs是布莱福德消防局的一名志愿者，也是无人机航拍爱好者，他的无人机是来自深圳的大疆精灵Phantom 2 Vision+。

Sachs操控着Phantom 2 Vision+飞越采石场上空，将相机垂直向下，俯瞰整个区域，通过手机应用上的实时图像传输，让数公里之外的消防员可以看清起火的位置和火势大小，以及着火点和炸药库的地点。这帮助Ahern和他的队员及时制定出了的灭火路线，整个过程没有任何人员伤亡。

随后的一年，Ahern和Sachs每周都会接到一到两个来自美国其他地方的消防队长和消防培训官员的电话。而这场美国布莱福德镇的大火，还产生了另外一个效应：大疆创新公司的产品找到了更广阔的应用场景。

现在，仅仅在加利福尼亚州，已经有超过21所消防站使用无人机进行火灾现场监测。这也意味着，大疆生产的那些飞控系统、多轴云台和一体化无人机，已不仅是航拍玩具，而是可以在民用领域发挥更多作用的机器人工具。

沿海且毗邻香港、背靠珠三角的独特地理位置，或许赋予了深圳这一城市中的创业者对市场和技术更敏锐的嗅觉。2014年，大疆公司售出了大约40万架无人机，其中80%的用户来自欧美市场。

根据媒体披露的数字，过去3年中，大疆的销售额以每年300%至500%的速度增长，市场研究机构Frost & Sullivan的调查则显示，现在大疆在全球消费级无人机市场占有率已经达到70%。

“我觉得每个行业里都会出现能打动别人的优秀作品——一本书，一部电影，或是一部手机，而大疆希望可以成为无人机中这样的代表。”大疆创始人汪滔对《第一财经周刊》说。

今年35岁的汪滔，身材瘦削，留着山羊胡，说话语速极快。他仍然保持大学时期的装扮，时常戴着一顶高尔夫球帽，一身T恤短裤，出现在办公室。

但这位穿着随意的年轻人无疑是深圳最成功的创业者之一。经过最新一轮7500万美元（约合4.65亿元人民币）的融资，这家口号为“未来无所不能”的无人机公司，已经进入了“独角兽俱乐部”（估值达到100亿美元）的行列——在最近5年的中国技术创业公司中，能达到此规模的只有小米科技。

相比诞生于北京、强调“互联网思维”的小米，大疆更坚持自己的制造业属性。但区别于深圳郊区的那些电子工厂，它不靠“山寨”起家，核心技术均由自己开发。

与如今居住在深圳的大多数人一样，汪滔本来也是个“外地人”。他在杭州出生并长大，从小就是一名机器人、航模爱好者。在与深圳一河之隔的香港科技大学念书时，他曾经代表学校获得了Robocon机器人竞技大赛香港地区的冠军。

2006年，在香港科技大学的宿舍里，汪滔创建了大疆科技。当时，他是电子工程专业的大四学生。大疆的创业想法就来自他的毕业课题“直升无人机飞行控制系统”。为了这个项目的研发，他甚至在相邻的深圳待了3个月搞研究。

某种程度上，香港和深圳相对开放的环境，为汪滔和大疆的成功奠定了基础。这位逃课3个月的学生后来不仅没有被开除，还得到了香港科技大学机器人技术教授李泽湘的早期投资。

现在，大疆的畅销产品Phantom系列也有了自己的一群粉丝，其中不乏名人，比如微软创始人比尔·盖茨、酷爱炫酷技术的《阿凡达》导演詹姆斯·卡梅隆、苹果公司联合创



>> 大疆的经典产品——精灵Phantom系列一体机，将用户的入门门槛降低到“小白”级别。

始人史蒂夫·沃兹尼亚克等。据说，为了能“玩”大疆的无人机，上大学时同样“不务正业”的盖茨还购买了人生的第一部苹果手机。

不过，与这些名人粉丝以及很多技术公司的创业者不同，汪滔并不是狂热的极客，他更务实，并善于发现那些具有商业前途的产品，将技术实现在上面。

这集中体现在大疆的产品定位上。在最初的发展中，大疆的业务是售卖直升机飞行控制系统。当时的无人机仍处于军用和个人兴趣DIY航模的阶段，用户大都是高校和政府单位，大疆每月的销售量大约在20台。

但航模爱好者的领域并不是汪滔的追求，他一直在尝试向商用和民用无人机市场开拓，通过技术操控的简单化和产品的工业化，让人人都可以操作。

2010年在销售飞行控制系统的过程中，汪滔注意到90%的飞控系统都挂在多旋翼无人机上，这种无人机成本更低，用户更加大众，也更容易进行编程。一年后，大疆就

迅速发布了针对多旋翼无人机的“悟空”自动导航系统。

汪滔带着“悟空”到一些小型国际会展上推销，当时市面上并没有出现过类似的产品。这款具有自动悬停功能的飞控系统让大疆收获了很多海外用户，同时，这些喜欢拍照的欧美用户也会积极给大疆反馈。

比如，一些航拍爱好者喜欢把GoPro运动相机挂在大疆无人机底部。这是一种轻便、可佩戴的摄像机，运动爱好者经常用它来拍摄高质量的视频。这对彼时正一直准备研发新品的大疆无疑是一个重要信息。汪滔认为，借助GoPro，能吸引到更多的大众消费者。但他们需要首先解决无人机在飞行中摇晃的问题。最终，大疆开发出云台系统——通过3个电机稳定相机的朝向，使无人机的相机画面保持稳定。

2012年年底，配备GoPro的Hero 3销售额已达到了5.21亿美元（约合32.32亿元人民币），这一远远超过大疆团队想象的数字也给了他们继续向前的信心。在陆续开发出螺旋桨、支架、云台等零部件后，大疆在2013年1月推出了>>

如今的经典产品——大疆精灵Phantom，这款一体机不再需要用户自己DIY组装，在开箱后一小时内就可以使用，用户完全不需要经过任何专业训练——这也标志着，大疆终于将用户的入门门槛降低到“小白”级别。

“国内的无人机当时都还在木板、胶水的阶段，大疆Phantom 1的出现，让当时整个非专业无人机行业感到惊艳，其他无人机在大疆面前就好像是莱特兄弟造的飞机遇上了波音737。”被大疆启发过的无人机创业者涂俞刚对《第一财经周刊》说。

然而，先进的产品并不一定能创造出好的销售数字。深圳发达的进出口贸易，加上无人机本身的产品属性决定了它更大的市场位于更具创客精神的欧美。尽管当时大疆Phantom一体化无人机没有任何竞争对手，起初它却很难渗透进美国的零售渠道。

大疆此前取得的销售成绩，主要依赖的是一张全球300多家代理商组成的销售网络，它基本由航模商店构成。尽管大疆市场部认为Phantom 1的用户可以更加多元化，通过相机、摄影、户外运动这类代理商卖给更多的大众消费者，但是这种思路一开始就碰到了钉子。

最大的问题在于，Phantom在美国并没有产品知名度。在不了解的情况下，大部分代理商不会考虑进一步的合作。

2013年下半年，大疆市场部开始加大对品牌知名度的投入。“植入到美剧里”是他们的第一个设想。无疑，这是一个可以将产品快速推广到亿级消费者用户面前的方式。

大疆的洛杉矶办公室位于Santa Monica大道上，这是好莱坞的中心，分布着数百家影视制作工作室。Willis是大疆雇佣的第一个当地市场人员，这名曾经的好莱坞制片人了解这个行业，并知道一个重要原则：制片人不太喜欢那些和剧情毫无相关的产品植入。

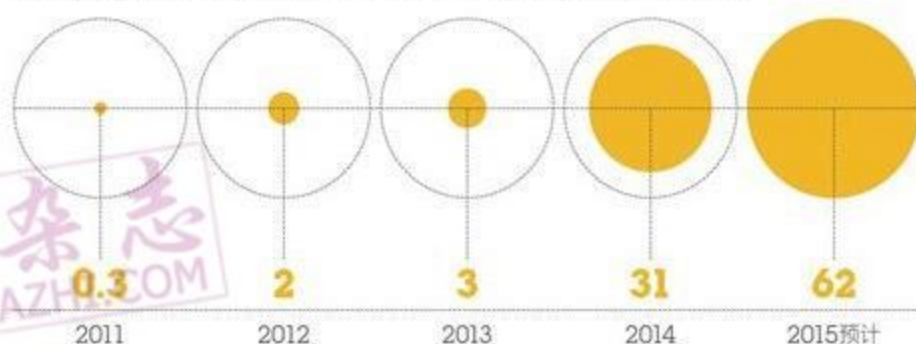
于是，一段时间，大疆市场部的工作就是构想那些让剧情看上去更加引人入胜的情节。他们为此还雇佣了一个好莱坞影视植入的娱乐中介，提供一些热门美剧的资源，其中包括中国观众熟知的极客喜剧《生活大爆炸》。

此外，在将产品推广到一个新行业之前，大疆市场部首先会将样品寄给那些业内的意见领袖。“我们都是主动出击的。当他们使用后说，大疆的产品可以解决80%至90%的问题，我们才会判断适合进入这一市场。”一位大疆全球市场负责人对《第一财经周刊》说。

比如美国大型地产中介Trulia对大疆无人机的出现就赞不绝口，它旗下的房产中介人员开始使用无人机航拍农场或是豪宅。无人机的视角可以俯瞰整个社区以及周边环境，这

大疆过去5年的销售额(单位:亿元人民币)

大疆过去几年的销售额成倍增长，在全球消费级无人机市场的份额已经达到70%



资料来源:根据公开资料整理

往往比静态照片和手持摄像机更有冲击力。2014年，在这些行业“布道者”的推动之下，大疆无人机的销售取得了高速增长，收入额增加了10倍。

当然，意见领袖们对产品的改进也有帮助。去年11月其发布的多旋翼无人机Inspire(悟)，最大的亮点是支持360度拍摄，而这一功能就来自大量摄影师对大疆市场人员的抱怨——无人机的多轴支架往往让拍摄角度出现阻挡物，如果在拍摄360度静态照片时能收起支架，摄影师就不需要每个角度拍一次照片，然后再拼凑成一张完整的照片了。

这些从前会展前线、销售、市场反馈回来的功能改进信息，会打散到各个项目组中分别解决。大疆内部大项目经理保持在个位数，他们会全线参与产品研发、供应链、市场销售各个阶段。项目经理可以对99%的问题作出判断，很少需要上报到CEO。

自2006年创立以来，大疆的核心技术人员基本不为外人所知。他们在人力资源部没有档案，也没有对外的名片。

大疆并没有遵从阶层式的传统管理模式，创始人汪滔更偏向在中层以上的管理人员中实行一种全体共治。“他会让大家集体讨论很多公司决议，看重‘合伙人’心态，即使是技术人员，当项目遇到财务问题了，你都得去财务部弄清楚这到底是怎么回事。”一位大疆的项目经理对《第一财经周刊》说，“在大疆，任何人都不会只负责固定的工作。”

公司从创立就保持着这种流动的组织结构。项目往往最初只有几个人，随着后续的推进，到结束时从各个部门加入的员工可以达到150人之多。而某个项目组要人，通常就是一封邮件的事。“汪滔是一个不喜欢流程的人。大疆没有KPI考核，员工做事还是看你有没有解决实际的问题。”上述

项目经理说。

其实，汪滔曾经想学IBM的采购管理，但接触了一圈他们的管理人员后，他发现这套成熟体制并不适合大疆这样没有任何制度的创业公司，“适合大疆的人，要更习惯自己边炒菜边学，而不是看菜谱来学。”

但这名技术出身的创始人也承认自己没有管理的天赋，目前大疆总部的员工已经超过了3500名，最初陪着汪滔从香港科技大学一起创业的技术团队，在成立两年之后，因为内部纷争不断，几乎全部离开了。

在今年4月Phantom 3的伦敦、慕尼黑和纽约的三地全球发布会上，汪滔没有现身。内部的一种说法是，汪滔当时觉得Phantom 3仍不是理想中的完美产品。去年年底的内部年会上，他还自创了一句话，希望体现大疆的企业文化——“激极尽志，求真品诚。”

而据了解他的人透露，在争夺市场占有率方面，汪滔也是一个“狠角色”，甚至不会考虑利润空间。

大疆的产品策略往往是在实现技术领先后，利用深圳硬件厂商的供应链优势，迅速通过产业化降低生产成本。这种核心竞争力最终也会体现在价格上，大疆Phantom 1的价格可以做到国外同级别产品的一半，定价在1.8万元的“如影”三轴手持云台，价格是国外产品的1/5。“现在定价7800元的Phantom 3有了高清图传功能，成本比有些DIY的还要便宜2万多元。”涂俞刚说。

一项非公开的业内调查数据称，大疆精灵Phantom系列产品的利润率大约在20%至30%，这几乎让想进入这个领域，但没有资本支持的创业者望而却步。

不过，2015年的无人机行业并不缺乏资本的追捧。据航空咨询公司Teal Group预测，消费级无人机市场的规模预计将从2014年的28亿美元（约合174亿元人民币），增长到2023年的56亿美元（约合347.5亿元），未来10年全球无人机市场总价值可达709.8亿美元（约合4404亿元）。

在今年的CES上，数十家创立不久的公司已经推出了和大疆Phantom系列相似的四轴无人机。国内的资本市场更加热闹，零度、亿航、极飞等无人机公司先后完成了千万级美元融资，小米、阿里巴巴等巨头也在布局无人机生态链。

而随着大疆无人机开始向农业、地图和建筑业等商业应用领域扩展，这家公司也遇到越来越多的客户提出的定制化需求。这些不断产生的技术难题，往往需要很长的产品研发周期，也成为大疆当前面临的发展瓶颈。

所以最近半年，大疆开始引入两家硅谷知名风险投资公司红杉资本和曾经投资过Facebook等公司的Accel

Partners。“除了一体机或者是其他产品线上的持续更新，大疆接下来要做的事情就是拓展行业应用。”大疆负责伙伴生态系统的副总裁Andy Pan对《第一财经周刊》说，去年10月加入大疆前，他曾为微信智能硬件平台工作。

大疆正在试图打造一种生态系统，就像苹果公司那样，不仅有一群追捧其软硬件的粉丝，它还需要那些迅速发展的第三方开发者和消费者。

去年11月，它开放了针对精灵Phantom系列的软件开发工具包（SDK）。此前，大疆曾被对手形容为“无人机中的苹果”，赞美之外，也不乏对其封闭系统的嘲讽。

这一开放举动也让大疆的产品渗透到更多空白的民用领域，就像开头提到的布莱福德消防站用无人机救火的使用场景。现在这种应用还有了更多的第三方服务，比如一家第三方应用团队开发了一款感温防火的软件应用，当无人机底部的温度达到预先设置的警报线时，它会停止向前，原路折返。

在现实世界中，无人机既可以为ABC电视台拍摄冰岛火山爆发的震撼画面，同时也是“伊斯兰国”（ISIS）这类极端组织的战斗工具。按照美国联邦航空管理局（FAA）的要求，除非得到运营许可，无人机用户需要确保他们的飞行器不进入商业空域。为此，大疆开始要求无人机的购买者提供实名认证，但很难说实际作用有多大。

不过，在各国政府的监管制度还没有完善之前，无人机创业公司已经蜂拥而至这个市场。“入门级无人机产品，在今年就会变成像鼠标键盘一样的产品，”汪滔说，“不过那些基于开源方案做出来的无人机产品，在技术不稳定的情况下就开始大规模推广，对无人机市场将是破坏性的。”

其实除了无人机领域，大疆也开始关注并资助深圳其他创业者。

深圳前海梦工场在B栋3楼给大疆专门划拨了1000平方米的场地，供大疆科技孵化器平台免费使用。

由大疆科技战略部负责的孵化平台，收到创业者的申请后，会通过电话面试、演讲介绍、实地考察等程序，最终从报名者中选择孵化项目。目前，蓝天碧水云智能净水、人形机器人、互联网外汇交易3个团队成为第一批学员，大疆会为每个团队配备一名专职创业导师跟进，制定孵化路线图，每月设定目标。半年后，孵化团队由评估委员会考核，决定能否毕业。大疆会将孵化团队的毕业会办成投融资见面会，联系投资人，为孵化团队的创业提供融资机会。

能否再造一个大疆？这想必也成了大疆和孕育了它的城市——深圳如今常思考的一个问题。■

Giant 大公司*



把银行搬上网 / 新闻 48

万万没想到 / 新闻 50

豪华车市场遇冷 / 新闻 51



天生购物狂 / 技术 52

雀巢困局

速溶咖啡市场增速放缓，缺乏具有高增长潜力的品牌，与本土企业整合艰难，这家全球最大的食品零售商该怎么办。

文 | CBN记者 吴洋洋 黄瀚玉

全球最大的食品公司雀巢在中国市场品尝到了咖啡的苦涩味道。

时隔5年，雀巢更换了速溶咖啡的全套包装。经典的咖啡色被换成鲜亮的红色，销售员为此在超市里把这些新产品堆出了小山的形状，并打出了惯用的促销牌。

配合包装更换，雀巢聘请明星Angelababy做新代言人，并拍摄了4条视频广告。与以往不同，这些广告没有在电视媒体上出现——你只能在社交网络、视频网站上看到它们。

为配合这次新品上市，雀巢还在东莞的咖啡厂销毁了400万吨速溶咖啡，“大概30%是为换包装而回收的货品。”雀巢的一名离职员工告诉《第一财经周刊》。这发生在今年3月。

雀巢推新品的时候，或许意识到了它之前制订了过高的销量目标。那批被销毁的400万吨咖啡中，有大部分是销售员工为完成业绩目标而压的货。

在雀巢中国一家大经销商的仓库中，还积压着2000多万元的雀巢咖啡礼盒库存，这是为了今年春节销售专门定制的。“超市里的雀巢堆头很漂亮，但业绩没见多大变化。”这家经销商的员工说。

按照订销周期估算，这批货品应该是去年年中生产的。销售部门根据销售预估向工厂下订单，一般会提前4个月把订单交给工厂，在下个月可以增加或减少额度以做调整。最终形成的订单是在销售预估“卖得掉”的情况下确定下来的。

一名曾在雀巢供职多年的销售告诉《第一财经周刊》，这是零售业常见的情形，通常是因为销售在做订单时向渠道——也就是经销商压了货。“如果老板给我的指标是1000万元，我实际只能做500万元，那剩下的500万元怎么办？为了奖金，我也会选择把另外500万元的货想办法压到渠道里去。”

比起库存，更令雀巢头痛的是，速溶咖啡市场的增长正明显放缓。英敏特咨询公司的报告显示，过去5年，速溶咖啡的年复合增长率仅为13.5%，市场份额从2009年的80.7%降至2014年的71.8%，这个趋势未来还会持续，到2019年，英敏特预测速溶咖啡的市场份额会降至66%。2013年，雀巢速溶咖啡的销售额在当时的速溶咖啡市场占到了70.8%。



不错，雀巢是中国咖啡市场的启蒙者，“味道好极了”闪烁在1980年代方兴未艾的商业世界。但此后，星巴克们在此基础上引入了现磨咖啡，并进而催生咖啡馆文化。过去5年，这个细分市场的年复合增长率为38.6%——对新鲜事物极为渴求的中国消费者显然认为星巴克代表着更为全球化的生活方式。

不仅是速溶咖啡，包括即饮咖啡、巧克力威化、糖果、烹调用品、宠物食品以及并购的银鹭和徐福记等雀巢在华多个业务，都出现不同程度的下滑。在快速变化的消费品市场，雀巢没能及时预见到电商迅速拓宽了消费者的视野及购物半径。

雀巢的业绩已体现了这种被动。2014年，它在中国的销售额为6.6亿瑞士法郎（约合44.48亿元人民币），同比增长为0.3%，而前一年这个数字是29%。

中国市场的表现甚至影响到了整体业绩。根据雀巢2015年第一季度财报，大中华区所在的亚洲、大洋洲和撒哈拉以南非洲业务板块，有机营收下降了0.2%，实

际内部增长下滑2.3%。财报称，这主要是因为中国业务增长“缓慢”。

早期耕耘中国市场的外资消费品巨头的遭遇大多与之类似，宝洁、联合利华也在加速的消费升级和多元化的品牌需求面前表现得力不从心。

雀巢显然意识到了中国业务遇到的问题。在2014年的财报中，雀巢特别提到“在中国，我们需要将产品线重新调整，以便适应善变的中国消费者”。对于一家体积庞大，有百年历史的欧洲企业来说，这并不容易。

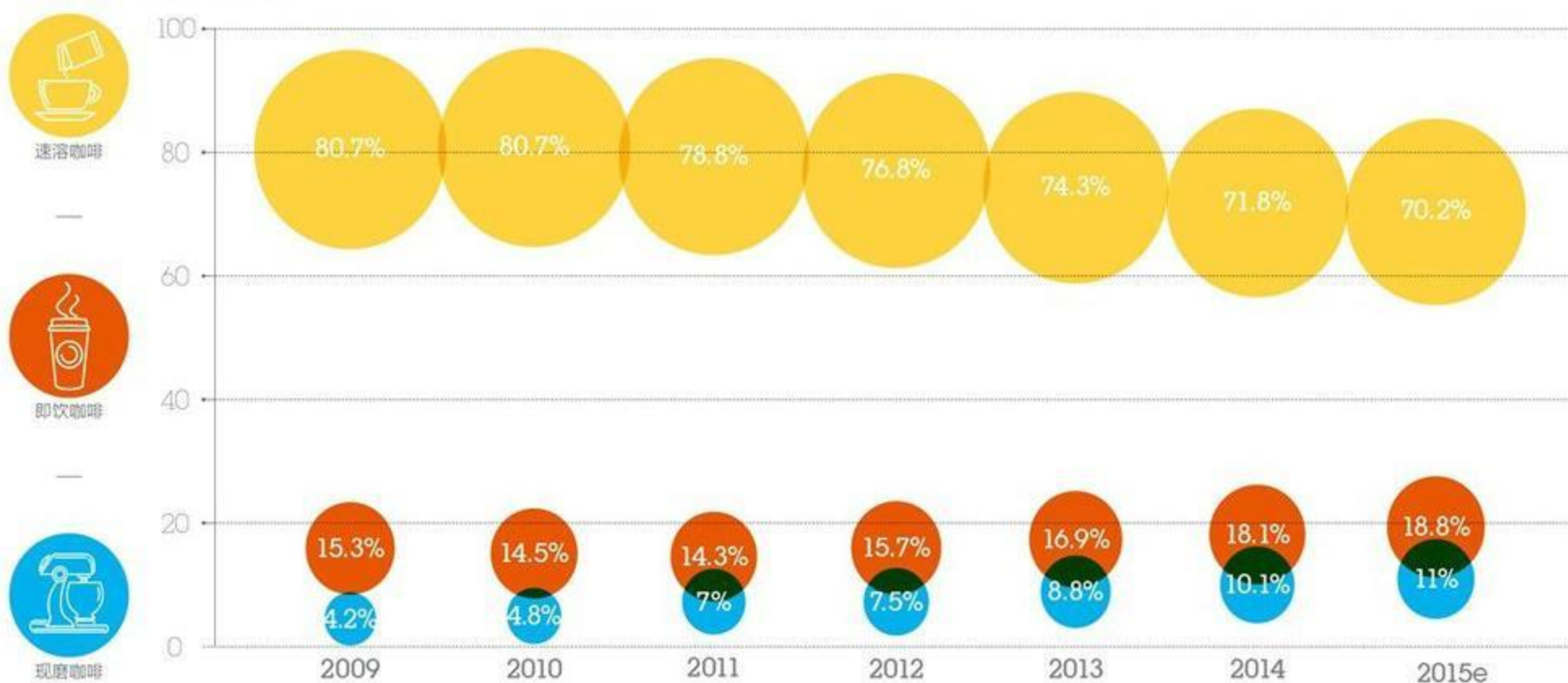
来自瑞士的雀巢是一家“财务型”公司，为保证有足够的利润回馈股东，雀巢大到每一个战略布局，小到每一个新品上市都会详细核算财务回报和利润空间。这种做法在成熟市场值得称道，它在欧洲有着上百年的品牌根基，但在新品牌层出不穷、善于打价格战、消费者对于品牌忠诚度较低的中国市场，这种做法却显得被动。

雀巢曾推出过一款售价为1.9元的盒装牛奶，和>>

>> 雀巢是中国咖啡市场的启蒙者，“味道好极了”闪烁在1980年代方兴未艾的商业世界。此后，星巴克们在此基础上引入了现磨咖啡，并进而带来咖啡馆文化。

2009年至2019年中国咖啡市场份额的变化(按销售额计算)

速溶咖啡仍居主导地位,但增速在减缓



注: 2014年的数据是英敏特估计的数据, 2015年至2019年的是英敏特预测的数据

光明同类产品价格持平。后来因成本上涨,雀巢不得不将价格调先后至2.2元和2.9元,而光明的价格始终没变过。价格的差异逐渐导致销量的差异,雀巢牛奶最终退出市场。“雀巢对品牌的毛利率要求是50%,欧洲公司没办法理解中国的薄利多销。”雀巢的一名离职销售告诉《第一财经周刊》。“但雀巢的产品并非奢侈品,消费者不可能接受那么高的产品差价。”

雀巢大中华区前任CEO狄可为(Roland Decorvet)在任期间扩充了外籍员工在中高层管理者中的比例,此举加重了人力成本。中国籍员工主要在销售团队工作,管理层和其他职能部门员工主要为外籍人士。除了高昂的工资,这些外籍管理者享受公司配备的住房、专车以及子女就读国际学校费用——按市场平均水平来说,公司每年需要为一名总监级别以上的外籍高管付出300万至400万元人民币的人力成本,这相当于10到20个一线销售的工资。

然而,要让一个欧洲人在两三年任期内深入了解中国市场及消费者微妙的心理,几乎是一件不可能的事。“快消品最需要消费者洞察,这种洞察最有价值的

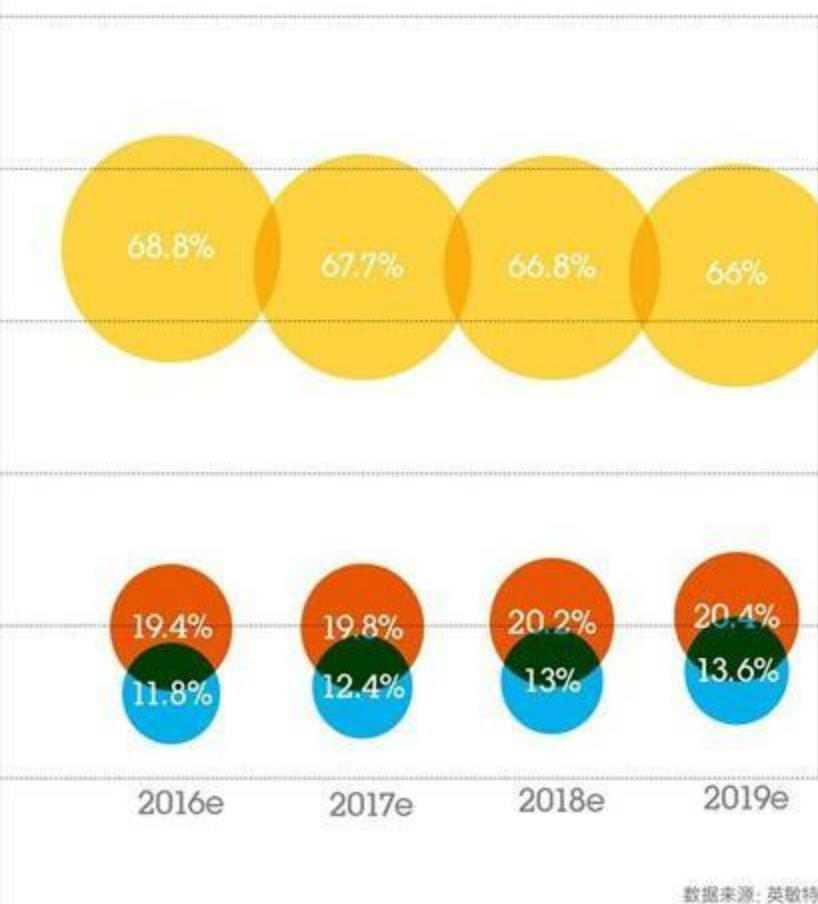
意见来自电梯间、公交站等本地生活情境中的交谈,而不是把一群消费者聚集在一个房间里,问一些事先设计好的问题。”上述离职人士称。

在这种管理方式下,雀巢低估了既有品牌的老化速度——速溶咖啡、冰激凌以及巧克力糖果——这些曾被中国消费者认为时髦的品类,如今多被归为“不健康食品”。尤其是最近5年,中国消费者对于健康食品以及高端进口新品牌表现出极大的热情。

过去10多年,雀巢曾是新鲜品类的积极引入者:通常根据在其他市场的经验,决定何时将何种产品引入中国。奇巧(Kit Kat)就是其中一个,这款口感极佳的巧克力威化产品在日本热销,但在中国却历经波折。

很多时候,雀巢掌握不好推出的时机。

1990年代,雀巢第一次引入奇巧,为中国定下了几百万元的销量目标。但当时的中国消费者对高价格的奇巧接受度有限,奇巧因销量不佳退出中国市场。几年后,雀巢第二次推出奇巧,“开好几条生产线大干特干”,但仍因销量不符合预期,再次不了了之。“当时的雀巢会套用国外成功的模板,计算最开始应该投多少



生产量销售多少等等,这套做法在中国不够本土化,行不通。”上述经销商说。

对于市场的错误判断是导致奇巧失败的开端,而长年不变的依赖分销商的销售体系则使得雀巢对于市场变化的感知度变慢。

经销商制度是零售行业常用的分销方式。雀巢、宝洁等快消品公司都通过这种方式管理渠道。当市场处于卖方市场,也就是供小于求时,雀巢经由大型经销商、下一级经销商,可以顺畅地使产品抵达消费者,不必自建分销体系。雀巢得以腾出成本和精力去做更多的研发、营销、培育新品牌等工作。

但随着市场的扩大,在外包的分销方式形成的较长链条中,雀巢逐渐丧失了对市场的敏锐嗅觉。

对雀巢来说,零售商和经销商的回款时间,以及所具有的议价能力都不同。向沃尔玛这种零售商供货,有3个月左右的账期,能否按时收到回款,取决于零售商当时的资金是否充裕,调配是否得当。但向经销商供货却不同,后者需要在进货时立即向雀巢结清账款。

因此,经销商制度不仅意味着前期分销成本的节

省,还能带来现金流。这是财务型公司更看重的因素。

大约10年前,宝洁、联合利华等快消品公司改变了渠道策略,对沃尔玛等大型零售商采取了直供策略,以掌握第一手的终端数据,只把小型的销售渠道交由经销商打理。雀巢并没有跟进这场变革。

没有人敢轻易撼动雀巢的分销体系,它的历任CEO都需要一份漂亮的财报。渠道变革意味着搞不好就是要不回来的坏账,以及用人成本的增加。以雀巢在中国的体量,若做出类似变革可能需要10个人的团队和沃尔玛直接对接,这些人要取代经销商完成对沃尔玛的采购管理、物流配送、销售谈判、账单结算等工作,除此之外,还需要近几十个销售代表管理分布在全国的沃尔玛门店。目前雀巢仍通过经销商对接沃尔玛。

而自己管理的销售团队比经销商能更好地在终端进行店内执行,也能更快地将消费者的声音反馈到公司。

雀巢“财务至上”的经营思路加固了原有的经销体系,但也使雀巢与消费者渐行渐远。同时,长期以来对手的缺失也消磨了雀巢的竞争意识。在速溶咖啡品类,雀巢早就远远把麦斯威尔甩在后面,稳居第一。2014年年底,麦斯威尔被母公司亿滋国际剥离之后,雀巢的销售团队更没动力了。“假如麦斯威尔这个竞争对手还在,雀巢势必会跟进做品牌和渠道推进的。”雀巢的经销商说。没有势均力敌的对手,就难以考核一个区域销售员在低线城市投放的精力是否足够,也加大了速溶品类的市场教育成本。

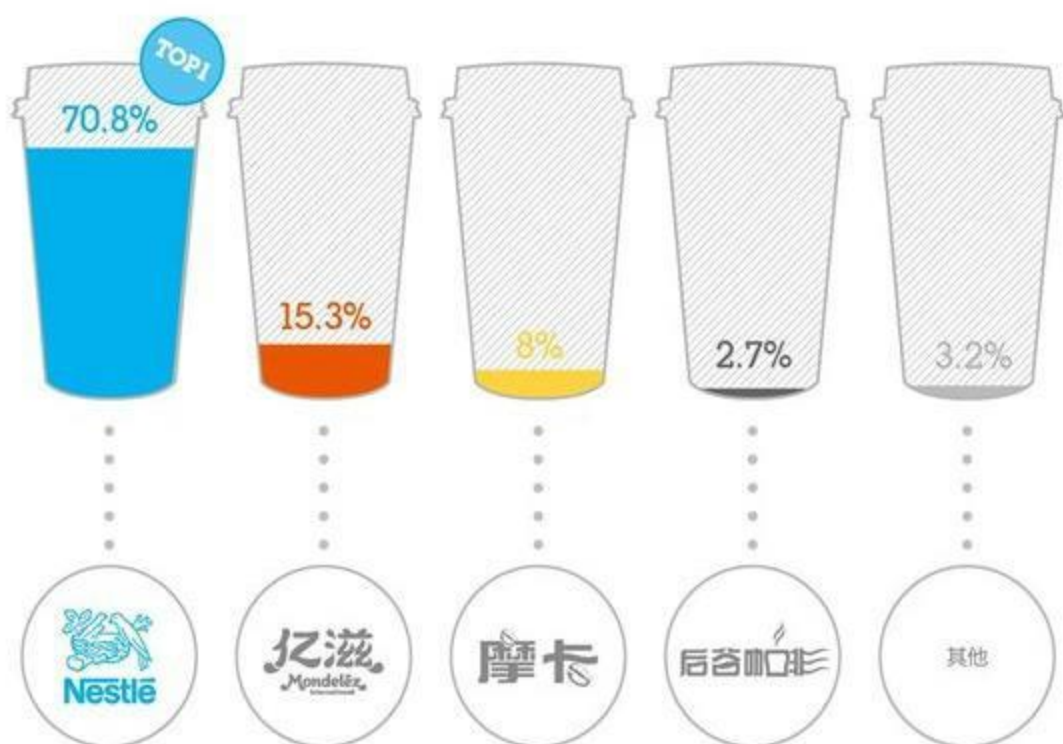
对于多品牌的大公司来说,独立品牌运作,也可以保持品牌与消费者直接沟通的渠道。雀巢不是没有这方面的经验,由于销售渠道不同,惠氏、专业餐饮、Nespresso等少数品牌是直接向全球总部汇报,销售体系也独立运行。

但对于其他品牌,特别是雀巢收购来的非全球性品牌,则都容纳在雀巢中国的销售体系中。该体系将速溶咖啡、麦片、糖果、宠物食品等作为干货划归给一支销售队伍,给以餐饮、写字楼等为主的专业餐饮再配一个销售团队。

这是销售成本最小化的做法,不过,销量小的品牌,尤其新品牌,也因此很难成长。“咖啡是100亿元的生意,我为什么要花那么多心思管1亿元的麦片生意呢?”作为销售人员,销量意味着奖金。

宠物食品品牌宠优曾是雀巢在中国做得最成功的业务单元之一。当时的中国区业务负责人刘乾宗来>>

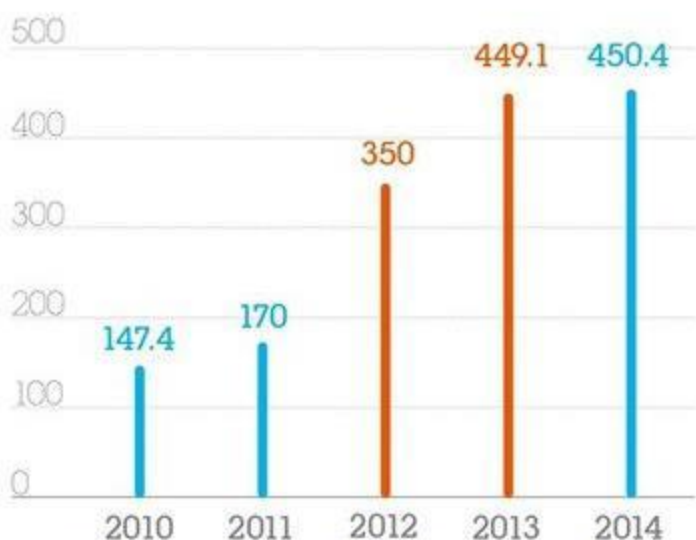
非液体咖啡零售市场份额



数据来源: 英敏特

凭借并购行为, 雀巢在华规模加速扩大

单位: 亿元
 注: 2011年, 雀巢收购银鹭和徐福记, 其营收在2012年计入雀巢; 2012年, 雀巢收购辉瑞营养品业务, 其营收在2013年计入雀巢。



2011年9月, 收购厦门银鹭食品集团有限公司60%股权。

2011年年底, 收购徐福记共计60%的股份。

2012年4月, 收购辉瑞营养品业务, 惠氏奶粉是其中最主要的组成部分。

数据来源: 根据公开资料整理

自台湾, 他针对玛氏制定出差异化的策略, 比如更注重宠物店等新兴的细分渠道。2007年, 宠优在中国的销售额达到3亿元, 市场份额高于玛氏旗下的宠物食品。

但随后, 高管换成了一名外国人, 他认为雀巢的干货食品做得非常好, 应该“背靠大树好乘凉”, 将宠优的销售系统合并到干货食品系统里。当时宠优的销量只占雀巢干货销量的1%, 干货的销售人员根本没精力专门照顾宠优, 竞争优势逐渐消失。如今, 雀巢对宠优已是半撤出状态, 该品牌年的销售额已下降到几千万元。

没有引入成功的新品牌, 雀巢便通过本地化的兼并收购来扩大规模——这也是它在全球市场的一贯做法。2011年起, 雀巢先后收购了本土饮料品牌银鹭和糖果品牌徐福记。但在中国, 整合并不顺利。日后拖累雀巢整体营收的, 除了速溶咖啡, 主要就是银鹭和徐福记这两个业务。

徐福记和银鹭的不景气被雀巢归咎于“中国反腐的影响”——它们大部分的生意发生在三四线城市, 销售期主要集中于春节市场。

2014年, 银鹭的销量出现了下滑。其压货期理应为一个月, 即本月在货架上售卖的应该是生产日期为上个月的产品。但在去年年底, 银鹭在北京市场销售的还是

当年八九月生产的产品。直到2015年年初, 山东工厂停产了半个月, 银鹭才逐渐消化了危机时期的库存。

银鹭最早在花生牛奶这一细分领域有所建树, 但由于饮料品类利润比食品品类高、走量大, 包括康师傅、达利园、今麦郎等竞争者跟进, 用很低的价格外加一些入场额外费用强行打开市场。

在终端, 银鹭只能加大促销力度予以反击。在批发市场, 把原来41.5元一箱的花生牛奶降到40.5元或40元, 雀巢公司每箱牺牲了约1元钱的旧货处理费。

这个细分市场的竞争日益激烈。更多的进口商品、区域性商品, 借助网络加入了全国市场。这还不包括基于电商平台创业成功的新品牌。一名银鹭北方市场的销售代表说, 他今年的销售目标降低了20万元, 但依然很难完成。

雀巢2012年就开辟了电商平台, 不过它的重点是把自己在线下销售的产品转移到电商平台上, 而不是通过这个平台来尝试推出新品——这显然没有充分利用电商带来的机会。

事实上, 被收购后, 银鹭和徐福记在营销上的自主性被削弱了。雀巢除了将其IT系统、供应链对接过来, 还

66

统一按照雀巢的生产流程、质量标准进行管理,并派驻品牌管理人员,品牌投入费用也遵从雀巢标准。

保持被收购品牌的独立性,同时对其有效管理,雀巢一直努力做到二者之间的平衡。2012年收购惠氏后,并没有对惠氏进行整合,即便雀巢也有奶粉业务。因为雀巢总部认为“惠氏能做到今天的生意是因为有自己企业的DNA”,雀巢是性情平和的欧洲文化,惠氏的文化则是美国式的:进取、结果导向。

这两项奶粉业务至今仍处于竞争关系,除了高层可以交流,一般员工甚至不允许往对方公司打电话。结果,惠氏的业绩从奶粉业的第四攀升至第一。

对于同样收购而来的银鹭和徐福记,雀巢则试图把它们在渠道上做更好的整合,而非让其同惠氏一样独立经营。雀巢即饮咖啡被交给银鹭销售,这表明雀巢计划借助银鹭原本的渠道分销即饮咖啡产品。

雀巢陷入了一个困局。尽管雀巢在中国的速溶咖啡市场仍占据头把交椅,但市场敏锐度的降低,新品推出及收购整合的不利,在快消行业都是危险的信号。

雀巢中国迫切寻求改变。

2014年,雀巢(中国)有限公司董事长兼首席执行官首次由本土经理人担任。

和外籍前任们不同,来自香港的张国华曾在宝洁、可口可乐等快消品公司担任市场部高管,正是他带领惠氏反超对手。

旧同事形容张国华是“把外资公司当创业公司做”的职业经理人。惠氏在中国的管理团队也由他一手搭建,“只要他认为对的事,团队所有人都会朝着那个方向一门心思地拼命。”但对雀巢来说,更重要的是张国华对消费者需求的洞察力。

2006年,他在业内第一个请“爸爸”张学友做奶粉的代言人,而不是同行惯用的妈妈形象。事后多年,子女已经长大的消费者还记得惠氏品牌,因为它体谅刚做妈妈的人“其实希望爸爸也参与照顾婴儿的心态”。

此外,当惠氏的竞品强调添加的DHA、营养素种类和含量时,张国华第一个提出,从奶粉的分子结构与母乳的相似性上与消费者进行沟通。

只是,市场变化迅速,张国华改革的难度也加大了。雀巢的高增长领域——奶粉和专业餐饮都面临着来自本土的竞争对手的压力。惠氏、雅培、美赞臣这几大外资品牌正在变得同质化,同时,它们还需要面对本土竞争对手贝因美、圣元、合生元等的压力,后者在中国更具有灵活性。

和那些早期耕耘中国市场的外资消费品巨头差不多,雀巢未能及时抓住中国消费者的消费升级和多元化的品牌需求。

99

雀巢拥有最严格的外企合规标准。这让它在中国市场面对“灵活”的竞争对手变得被动。在欧洲,为鼓励母乳,奶粉公司被禁止为给一岁以下孩子做奶粉广告,而到医院去接触新生儿妈妈,向后者发放试用品等一切促销活动都会被严重罚款。但雀巢的中国竞争对手品牌却依然将更多的促销信息投向一岁以下新生儿的妈妈。

具有明确社会准则的商业公司并没有错,但是如果市场上大部分同行不遵守同样准则的话,势必会造成必然不公平的竞争局面。

今年4月,惠氏奶粉被瑞士总部抽中检查合规。总部派出多名员工到中国市场来检查惠氏奶粉在经营活动中是否有违反瑞士总部标准的做法。为应对检查,惠氏的员工不得不把超市和母婴店里一段和二段奶粉的陈列面积缩小,促销堆头则是绝对不允许出现的——但在中国市场,一段和二段奶粉却是抓住新妈妈的关键,也是销售额的主要来源——这直接导致了惠氏奶粉4月销售未能达成目标。

到今年5月1日,张国华已上任一年。雀巢没有回复《第一财经周刊》的采访要求。

据雀巢公司内部人士说,除了大力扩充本土人才之外,张国华还想加大雀巢的营养品业务,让“原先看起来不太健康的产品,变得更加健康”。这种调整是由于雀巢现有的产品结构已跟不上中国的消费升级趋势——这意味着原有产品的升级,以及新产品的推出。

销售体系仍是重中之重。张国华显然不想重蹈覆辙,他一上任便推动直营团队的搭建。目前,雀巢已经与大润发达成直供协议,沃尔玛也正在谈判中,接下来会有更多大卖场进入雀巢的直供名单。

对于张国华来说,这是“背水一战”。外资巨头已不再握有中国消费品市场的游戏规则;而在内部,张国华还需要面对难以撼动的外资高管的势力——欧洲企业的行事风格不会改变。

对于雀巢中国和张国华来说,2015年将决定他们未来的命运。■



>> 直销银行更强调以消费者体验、客户服务为切入点，推出相应的产品与服务，缩短客户与银行之间的距离。

把银行搬上网

让传统银行在网络上做直销，有助于提升它们的竞争力吗？

文 | CBN记者 朱宝

最近，中国银监会就试点成立独立法人直销银行事宜，组织了中国工商银行、民生银行、北京银行、恒生银行、包商银行等5家银行召开研讨会。而民生银行等也已向银监会提交了成立独立法人直销银行的申请。

直销银行，简单来说可以理解为银行把服务搬到网上。在这一模式下，用户主要通过互联网等远程渠道获取银行产品与服务。

与单纯把一些在网点可以办理的业务搬到网上的

网络银行不同，直销银行更强调以消费者体验、客户服务为切入点，推出相应的产品与服务，缩短客户与银行之间的距离，形成更加直接的沟通。这种沟通可以通过产品来实现，也可以结合线下网点来实现。

事实上，早在2013年阿里巴巴推出“余额宝”后不久，几家银行就陆续推出了直销银行及相应产品，作为与其竞争和抗衡的手段，比如民生银行的“随心存”。

相比“余额宝”引起的巨大关注，“随心存”当时的上线显得颇为低调。不过理论上，“随心存”是一款比前者更安全的产品。其风险类似于存款——客户与民生银行签订随心存协议后，将开通一个独立的电子账户，当账户内余额达到1000元后，就能自动生成具有一定期限的随心存账户，在存期内可随时支取。支取部分，系统根据存款期限按最大利息结转，这相当于变相提高了存款利率。

余额宝及其后出现的各种互联网金融产品，正在分流银行业的存款，这也日益成为传统银行的主要威胁。

“随心存”的意图显然旨在稳住存款，而其优势即传统

以下终端可以阅读 电子版《第一财经周刊》

银行的信誉,以及比活期利息高很多的定存收益。

国外直销银行多为独立法人银行,和原来的传统银行是隔离开独立运作的。而中国目前还没有一家直销银行属于独立法人银行。受限于监管政策与银行体制,中国的直销银行的产品与运营还有更大的挖掘空间。

随着以阿里巴巴、腾讯为代表的互联网公司申请到了民营银行牌照,开始正式进入银行业,传统银行对于灵活的机制就有了更为迫切的需求。在浙江网商银行、微众银行等民营银行获批后,很多银行开始向监管机构提交直销银行独立法人机构的申请。

根据民生银行的信息,其直销银行从一开始就在获客入口、产品推广、资产运营上不借助中间渠道,已有条件剥离母体独立运营。独立法人直销银行的试点,意味着直销银行的运营可能打破原有银行体系内部运营的诸多限制,对于人才激励、产品研发等层面会更有优势,这也会使直销银行的运营更加专业化。

中国现有的20余家直销银行标配仍是储蓄、余额理财、热销理财产品等基础电子银行账户功能。如何进行差异化运作,是它们接下来要面对的一大考验。

北京银行已在北京、西安、济南等地建立了多家直销门店,推出金融产品与服务。实体网点较少的城市商业银行也试图通过直销银行的形式突破地域的限制。

从商业模式上看,直销银行正在进入到具有互联网特征与属性的玩法阶段,比如,推出综合智能理财平台,引入股票、基金、保险、黄金与艺术品投资,以覆盖更广泛的个人用户平台。中国工商银行就表示,它们的直销平台上引入了针对年轻人群体与商旅客户的“大学生e服务”平台,以及“商友俱乐部”平台等,此外还有中国唯一面向个人投资者的贵金属、原油投资交易平台。而一些直销银行还专门成立了数据挖掘团队,准备通过数据分析来寻找更多产品与服务创新的可能性。

传统银行开始在互联网平台上发力,它们与互联网公司作为母体的互联网金融之间的较量正日趋激烈。但传统银行能在多大程度上能玩好互联网,还具有不确定性。

另一方面,腾讯、阿里巴巴等民营银行,以大数据与服务插开了银行业垄断的口子,但也意味着它们一出生就面对着更加严峻的经营环境,看起来需要获得更多来自政策与监管方面的支持,通过差异化在竞争中获取市场份额。毕竟,无论从已有市场格局、资源积累来看,还是在金融专业性与风险控制方面,它们都经验尚浅。□

联系编辑: nini@yicai.com



第一财经周刊+
通用版 现已上线

全年定价98元

可在苹果App Store,
或《第一财经周刊》网站下载



Android版
全年定价98元

可在各大Android市场
及应用商店,
或《第一财经周刊》网站下载



iPad版
全年定价98元

可在苹果App Store,
或《第一财经周刊》网站下载



Web版 全新上线
全年定价98元

www.cbnweekly.com

*一次付费,同步阅读权益, iPhone/iPad/Web版通用

CBNweekly
第一财经周刊



>> 万达和万科两家公司在业务领域能够互补，同时也都在尝试轻资产的转型战略。

万万没想到

除了业务领域互补，万达和万科想要通过合作使自己变得更“轻”。

文 | CBN记者 沈从乐



两虎相争，必有一伤。那两虎合作呢？

5月14日，万达与万科宣布达成战略合作协议。按照公告的内容，未来双方的合作将主要通过联合拿地、合作开发的形式进行——由万达投资项目中的商业部分，万科开发项目中的住宅部分。两家公司将会成立平台公司运营合作项目，并且合作不是排他的。

王健林的野心远远不止于两家公司业务之间的互补性合作，他试图给外界留下更多的想象空间。“如果双方合作仅仅是拿一个综合体，我干广场这一块，万科干住宅，还比较粗浅，”王健林说，“我们的合作可能会逐渐摸索出一个全球房地产业中崭新的模式。”

王健林和郁亮都未解释这个“崭新的模式”的详情。而通过他们之前在公开场合的言论可以判断，金融和轻资产方向将是这次联手的最终指向。

万达要下沉到三四线城市，到2020年要确保万达广场开业数超过400个，这意味着未来的5年内每年平均开业80个；而万科的目标则是10年后年销售额超过4000亿元，总体市场占有率超过6%。为了达到这一目

标，它们必须舍弃重资产的传统房地产商模式，采用新的财务模型，才能加快下沉和拓展的速度。

王健林在今年1月表示，未来新建的万达广场将由金融机构投资和持有，万达将转变成品牌提供方和管理运营方——这类似于高星级酒店品牌挂牌物业的模式。他计划在2015年签订63个轻资产万达广场的投资合同，并在2020年实现轻资产项目的比重超过50%。

同时，万达也在寻找更多的金融解决方案。在万达去年12月收购的第三方交易平台快钱上，将会推出以万达商业地产各类收益权为标的的理财产品。

万科则从更早就开始让自己变“轻”。去年8月，万科宣布与美国凯雷投资集团合作，成立资产平台公司收购手头的9个商业项目，并在未来以资产证券化的方式退出。4个月后，它又将旗下的北京金隅万科广场交割给投资机构麦格理持有。

即使是在长期受国内政策限制无法真正实施的房地产信托基金（REITs）领域，万科和万达也都有了各自的进展。这种将房地产产品证券化成为信托基金的金融产品，可以向公众募集资金来持有商业地产项目，使过去重资产持有项目的地产公司有了退出的机会。

4月22日，万科与鹏华基金公司联合推出的“鹏华前海万科REITs封闭式混合型证券投资基金”已被证监会受理，可能成为中国首只公募REITs。另有消息称，万达正在上海自贸区商谈万达准REITs权证交易平台细节，预备将经营商业地产的业务证券化，向公众募资。

然而，两家巨头联手能否获益最终取决于更为实际的操作——利益才是大家的关注点。2007年7月，万科宣布与凯德商用签署战略合作大纲，但最终，由于竞争关系超过了双赢的利益，合作变成了埋怨。

根据当时的合作协议，万科选择一些合适的项目，将商业部分的开发资金、设计、招商、经营等环节交由凯德商用负责，万科则负责项目的开发、建设和日常管理，同时凯德还会购买一些万科的商业项目。

这和此次的合作模式颇为类似。按照凯德置地中国前总裁、凯德集团现总裁兼CEO林明彦对外界的说法，在逐个项目合作谈判的过程中，万科愿意拿出来与凯德商用合作的项目，都不容易赚钱。

比起万科和凯德，万达和万科两家更为势均力敌。而能否在房地产金融领域创造出“1+1>2”的效果则会决定这次合作的成败。■

REITs在中国的实现路径

①2014.5.21

中信证券的“中信启航专项资产管理计划”在深交所挂牌交易转让，规模52.1亿元，但交易对象仅限于机构投资者，不是严格意义上的公募REITs产品。

②2015.2.6

“中信华夏苏宁云创资产支持专项计划”在深交所正式挂牌转让，依然只面向机构投资者。

③2015.4.22

万科与鹏华基金公司联合推出的“鹏华前海万科REITs封闭式混合型证券投资基金”被证监会受理，可能成为中国首只公募REITs。

④2015.5

万达集团称正在与上海自贸区商谈万达准REITs权证交易平台细节。

资料来源：根据公开资料整理

联系编辑：linzhongmin@yicai.com



>> 中国豪华车市场增速开始放缓，但竞争却更激烈了。

豪华车市场遇冷

曾经充满机遇的市场逐渐变得残酷，现在豪华车品牌在中国必须更加审慎，而不是激进。

文 | CBN记者 李博

在眼下的中国市场，除了要面对反复无常的宏观经济和经销商间日趋紧张的关系，豪华车制造商需要担心的问题要再加上一个——曾经火热的市场开始冷却。

5月前两周，豪华车品牌陆续公布了最新的销量数据，但趋于停滞的数字说明了上述问题的严峻。

在中国市场最畅销的豪华车品牌奥迪，4月销量同比仅微增0.2%，而去年占据中国豪华车销量第二位的宝马的4月销量同比也仅微增0.6%。

考虑到两家公司4.5万辆和3.7万辆的4月销量数字，面对更加激烈的竞争，在庞大销量基数上保持两位数的增长并不容易。

去年第四季度起，汽车公司高管便警示中国的豪华车细分市场增速开始变缓。宝马集团前任董事长兼首席执行官诺伯特·雷瑟夫（Norbert Reithofer）在去年称长期保持两位数的增长将是非常困难的。

增长的困难源自更加激烈的市场竞争。根据市场咨询机构J.D.Power亚太公司的调查结果，大型豪华轿车今年3月的零售量同比下降了23%，在所有豪华车细

分市场中同比下滑最为严重。该公司的价格报告显示，大型豪华车加大折扣力度继续增长，4月平均折扣率84.7%，较3月降低了1%。

今年年初，宝马、奥迪和奔驰分别推出了针对经销商的大额补贴政策，以弥补经销商在2014年的销售过程中产生的巨额亏损，安抚经销商的情绪。

上述政策的出台一方面源于更多竞品车型投入市场。从2012年开始，豪华车品牌都陆续增加了国产化车型的数量和产能，例如福特旗下的林肯品牌和PSA集团旗下的DS都在过去两年登陆中国市场，英菲尼迪则分别推出了由中国本土生产的轿车和SUV。

但激烈的市场竞争让位于第二梯队的豪华车品牌同样面临销量放缓的风险。凯迪拉克4月销量同比增长了4.6%，沃尔沃同比增长了1.8%，捷豹路虎的销量甚至出现了20.6%的下滑。

负责宝马集团市场和销售的董事会成员Ian Robertson在上海车展上表示，中国汽车市场正在经历转变，开始变得像欧洲和美国这些成熟市场一样，未来售后和二手车业务将占整个经销商业务的70%到80%。

但他接受访问时仍然强调了宝马铁西工厂未来几年会逐渐实现每年30万到40万辆的产能扩张计划，其中包括SUV车型X3和一款入门级轿车，以及前驱车型，从而将本土生产的车型由3款提高到6款。宝马的老对手奥迪和奔驰同样计划在中国提高产能，推出紧凑型轿车或小型SUV，而这需要大量的研发、制造成本。

上述信号使得一些投资者开始担心针对豪华车品牌三四五线城市的经销商扩张目标和产能扩张计划评估的合理性。鉴于中国市场目前的表现，5月初在德国召开的投资者电话会议上，宝马集团的CFO艾希纳（Friedrich Eichiner）表示公司已通过减产应对市场变化，减轻经销商的压力。

“消费升级的趋势长期是没有问题的，但如果新推出的紧凑型产品线低于预期，三四五线城市的消费增长无法达到预期，那么产能建设计划需要重新评估。”市场预测机构LMC Automotive中国区经理朱彬对《第一财经周刊》说。

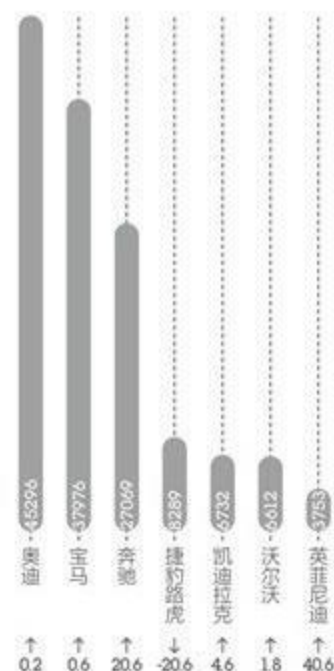
豪华车品牌过去激进的做法已不合时宜，调整产能和扩张计划或许会成为市场下一阶段的主题。

“更重要的，未来产品投放后的每一步都要更加谨慎。实际上任何豪华车品牌独自享受市场井喷利好的时代已经过去了。”朱彬说。■

豪华车市场开始冷却

4月中国市场销量（单位：辆）

↑ 增幅% ↓ 跌幅%



联系编辑: nini@yicai.com

天生购物狂

利用各种技术增加用户体验,线下实体店的购物过程会变得像打开电脑和手机那样便利——或者更加有趣。

文 | CBN 实习记者 王水 记者 倪妮

制图 | 彭奥

请回忆一下你最近一次在超市、便利店、品牌专卖店或任何一种实体店里排队结账的情景:你是否注意到了附近摆放的那些糖果、电池或新品和促销产品,并将它们放进了购物车里?

答案很可能是否定的。因为你当时十有八九正低头在自己的手机上刷着微信或随便浏览着某个网页——无聊的时候,我们都会这么做。因为你已买到了所需要的商品,等待结账的这段时间自然就会被视为无聊时刻——但对于正为你提供购物服务的零售商来说,这可不是条好消息。

结账出口前的货架,通常被视为一个能促进购买的好地方。不过现在,这条“定律”前需要加上“曾经”两字。而互联网和移动设备的日益普及,已改写了很多类似“定律”——不仅零售店中的许多“黄金位置”正在失去吸引力,很多消费者恐怕还会产生这样一个念头:既然可以在网上快捷且更便宜地购买商品,我们为什么还要走进实体店?

“我相信消费者仍然喜欢亲手触摸、亲眼所见的产品。只要零售商们利用技术提供更好的用户体验,它们仍然会获得增长。”IBM商务事业部的产品营销经理Pete Wharton对《第一财经周刊》说。

最近,IBM推出了一款针对实体零售店的增强现实应用,用户将移动终端设备的摄像头对准货架上的商品,屏幕就会在商品画面之外叠加虚拟的商品信息,比如价格以及购买者评论等等,这使得线下购物与消费者的网购体验没有太大区别。另外,用户还可以预先在App中登记个人信息,包括想要购买的商品或者是过敏源。当消费者接近此类商品时,App会给出相应的提示或者警告。

“对于很多商家来说,消费者是个谜。”这是IBM全球商务事业部总经理Deepak Advani在5月11日举行的

IBM Amplify大会上的一句开场白。

IBM针对全球1300名消费者和2500家公司的首席营销官(CMO)做了一项调查,他们发现,尽管几乎所有CMO都认为了解用户非常重要,但其所调查的80%的消费者却感觉,大部分零售公司和品牌根本不了解自己的个性化需求——这既包括实体店也包括它们的线上平台。

互联网虽然提供了庞大的信息流,但它并不能完全满足消费者的所有需求,比如Wharton所说的用户体验,只能在线下实体店完成。

在Burberry位于伦敦摄政街的旗舰店里,4.4万平方英尺(约合4088平方米)的空间里遍布着500个扬声器、100块屏幕。其中一块38平方米的大屏幕被放置在一楼大厅,循环播放着图文信息。而试衣间内的灰色镜面也同样会变成屏幕,它知道你挑了什么衣服,有关这款服饰的详细细节甚至模特走秀的视频都能出现在上面。

这项被称为“Burberry魔镜”的技术安装在顶层女士试衣间和手袋展示厅里。店内大多数服饰标签中都内置了RFID无线射频芯片,“魔镜”能够接收由它们传来的信号并进行识别,从而向消费者传输更多的商品细节。

去年4月,Burberry也将该理念带到中国,拥有130个扬声器和40块数字屏幕的全球第二家多媒体影音旗舰店在上海静安区正式营业。

美国连锁百货品牌Nordstrom,同样试图将试衣间中的镜子变成能展示商品信息的屏幕。它正与电商网站eBay合作建设的试衣间内,全身镜也会变成一块具有交互功能的屏幕。用户还可以扫描商品上的条形码从网上获取信息,查看选中服装在店内的库存情况,或者让销售人员把你选中的衣服送到试衣间。

销售牛仔裤的Honiter则完全不需要工作人员出现。顾客通过手机App扫描标签代码,选择具体尺寸和颜色,仓库中的工作人员就能通过系统获取信息,并在30秒内准备好货品。差不多当顾客走到试衣间的门口时,他们心仪的服饰就已经能从旁边的传送口中取出。

而对于越来越庞大的购物中心和超市而言,准确找到要去的地方也是一个可以利用技术解决的用户需求痛点。

沃尔玛在美国市场的手机应用正试图帮助消费者规划动线,当消费者在手机应用上设置完购物清单之后,应用会根据货架摆放情况,设计出一条路线让消费者



购物前

- ① 消费者接近实体店时，根据其偏好推出的产品优惠等信息已推送到手机上。
- ② 摄像头和红外感应侦测到消费者进入购物场所。
- ③ 如果是老顾客，服务人员已通过大数据了解到其个人喜好、购买记录及此次的购买意向等信息。



购物中

- ① 通过商品标签附带的无线射频 (RFID) 标签激活镜面屏幕，展示商品基本信息。
- ② 利用iBeacon、蓝牙等技术实现室内定位，使消费者知晓自己想买的商品的位置。



结账

- ① 购物时用摄像头扫描商品的代码直接付款。
- ② 打通线上线下平台，允许用户在实体店购买产品，随后再在线上平台完成支付。

有了这样的实体店，你还只会网购吗？

资料来源：根据公开资料整理

者以最短的距离完成整个购物过程。根据麦肯锡的调研，使用网络平台的顾客比不使用的顾客每月会多逛两次沃尔玛超市，购买额则增加了40%。

“当消费者从一个货架移动到另一个货架，这像不像他们从一个网页跳转到另一个网页？” Shoplities研发总监徐艳对《第一财经周刊》说。这是一家在北欧已经有落地项目的数据公司，瑞典超市品牌Oob、芬兰折扣商超品牌Tokmanni都是它的客户。

目前，Shoplities正在拓展中国市场。在徐艳展示的一个超市监测图上，能清晰地显示出超市内每个区域的人流情况——一些货架前人头攒动，而另外一些乏人问津。超市为每一平方米的面积都支付了相同的租金，但每一平方米的产出却差异极大，这并不是一个合理的现象。

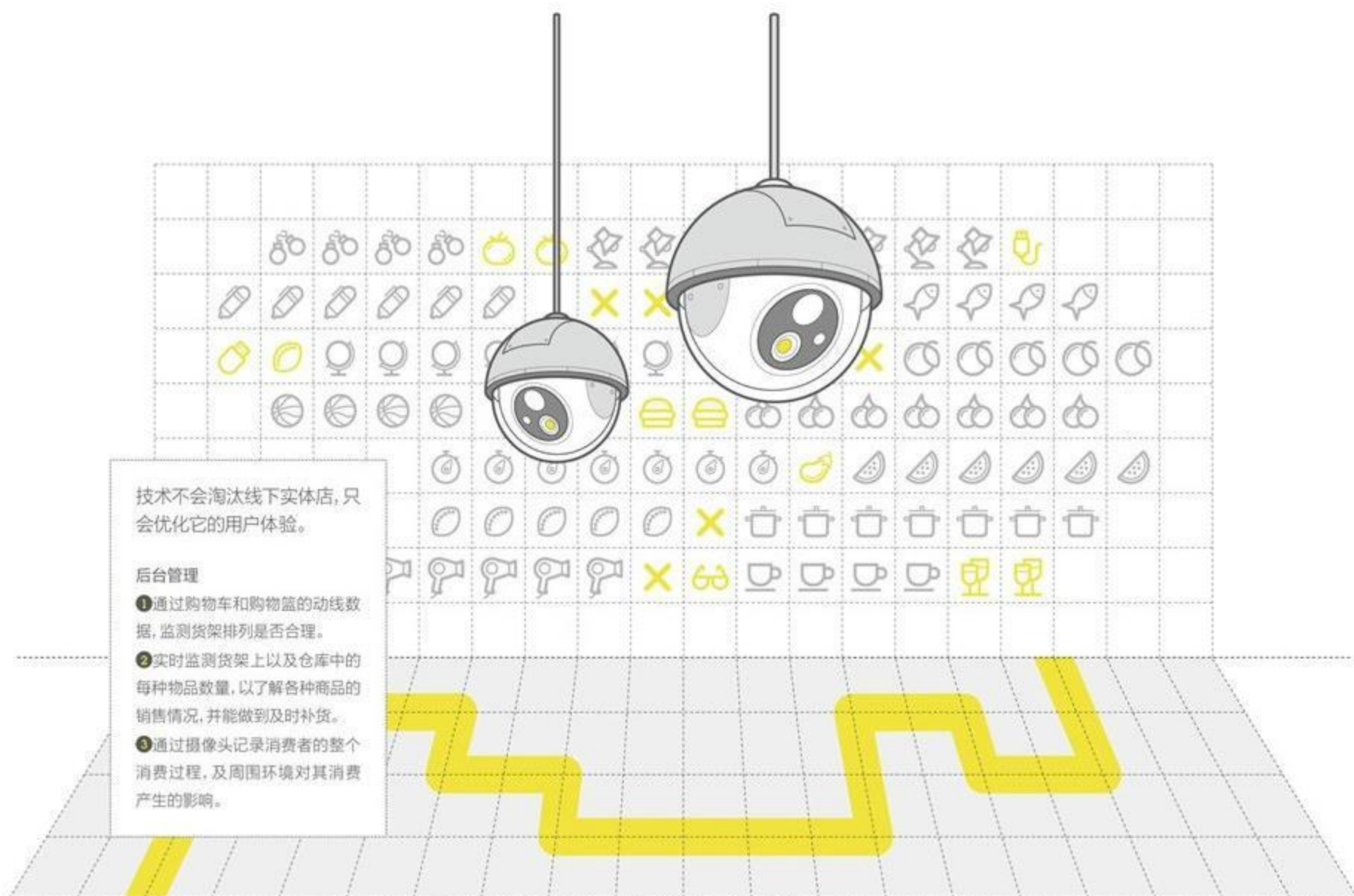
在Shoplities的设计中，对超市数据的收集需要3种硬件设备的相互配合：安装在天花板上的传感器、在购物车或购物篮上搭载的RFID标签，以及将数据传输到云上的接入点设备。当顾客在超市内移动的时候，购物车就

能够通过RFID标签向传感器传输实时的位置信息。

除了地理位置，Shoplities还会收集其他数据，例如顾客的移动速度。这些数据意义重大，如在匀速移动的状态下，移动速度突然放缓就代表那个位置的商品吸引了顾客的注意；而当移动速度为零的时候，则代表那个货架的商品可能满足了顾客的需求。这对于超市的货架陈列也非常有价值。

Shoplities目前在中国已有了第一个重要客户——人人乐，后者选择其位于深圳总部附近的一家超市作为试点。Shoplities在这家超市的二层共计2000平方米的空间安装了30个传感器，在150个购物车和70个购物篮上安装了RFID标签。而人人乐也已决定在超市3层近5000平方米的空间内继续安装这种设备，并且还将根据统计数据调整母婴区的货架排列——母婴区是这家超市最重要的利润来源。

从某种程度上说，通过技术收集的线下零售业数据比线上数据更有价值。消费者在网上的浏览行为有更多的随机性，而在线下的购物过程往往经过理性>>



思考,更能反映消费者需求。但此前,传统实体店中,除了POS机数据,几乎不掌握其他数据。

市场研究机构eMarketer表示,到2017年,全英国84%的消费行为将在线下实体店发生。Forrester Research的报告则显示,目前实体店仍占据全美零售业92%的市场。不过,电子商务也是一个注定的趋势,让线下购物体验变得更加酷炫的同时,零售商更应关注如何打通线上线下平台,发挥它们的联动效应。

比如使用IBM企业数据系统的玛莎百货,就允许用户在完成购物后直接离开,随后再在线上平台完成支付,其移动支付应用Paddle还能让消费者在购物时用摄像头扫描商品的代码直接付款。

在IBM全球商务事业部总经理Advani眼中,代表未来的购物方式将是综合利用一系列技术,能整合线上、线下平台,收集并分析包括社交网站在内的各种用户行为数据。

比如因为在飞机上看电影的效果并不好,你突然产生了购买一款降噪耳机的想法。利用机上的互联网服务,你把自己的抱怨发到了社交网站上,并希望获

得朋友的产品推荐。其中一位朋友很快发来了一家名为VT Living的家居商店的线上优惠券。点开,你直接进入公司官网,作为会员,网站已根据你过去的购买记录推荐了价格、品牌符合你偏好的耳机产品。选择好产品,将它们放入心愿单。下飞机后,你收到了一条附有地图的短信,显示距离最近的VT Living门店位置及相应的促销活动。来到门店,店内产品分布图又实时推送到手机上。在耳机区域内,拍摄货架,增强现实功能为你显示出了产品的信息,并帮助你找到此前心愿单上的那款。而已通过后台了解你购买需求和竞争对手产品价格的销售人员也到了面前,并提供了更优惠的折扣。决定购买后,你直接拿着产品离开。在路边等车的间隙,完成线上支付——

“汽车没有取代马车,而是将它逼上皇家礼仪;电视没有取代电影,只是将它逼向一种艺术。”套用传播学学者麦克卢汉的这句话来说,各种技术——或许它们诞生于线上,并不会取代实体店,而会让购物体验变得更加美妙。■

联系编辑: nini@yicai.com

这一次，我们为你想得更多
大小皆宜，可同时适配iPhone和iPad

第一财经周刊+ 现已登陆App Store

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



Fast 快公司*

主编 | 董晓常 高宇雷



送福利做社区 / 快公司

60



用手机征信 / 创业

64

下杂志
XIAZAZHI.COM

拆掉VIE， 创业公司回中国上市

国内上市门槛降低和资本市场的高溢价，让创业公司开始考虑回国内上市，而不是把美国当成唯一目的地。

文 | CBN记者 范璟

作为一个互联网创业公司创始人，融360的CEO叶大清最近很明显地感受到了“拆掉VIE”这个话题的热度。3月12日，证监会主席助理张育军拜访了叶大清，邀请融360成为第一批在国内上市的互联网金融创业公司。

VIE是可变利益实体的英文缩写。简单地说，是一种国内互联网企业获得美元投资、并在海外上市时，采取的一种公司架构安排。回国内上市意味着融360需要拆掉自己的VIE架构。

作为一家成立于2011年的互联网金融公司，融360已经完成了3轮、共计1亿美元的融资。通常融360这样的互联网公司都有着明确的上市目的地——美国。

“中国互联网公司去国外都是被逼的，10年之前互联网公司在中国融不到钱，只能背井离乡。中国现在有钱，流动性泛滥，投资人也有预期。”叶大清对《第一财经周刊》说。

融360并非个案，“拆除VIE”成为最近几个月创业圈最热门的话题。4月，多家互联网公司受邀参加了商务部的一个关于VIE结构的高级别讨论会，主题便是怎么从商务角度创造条件，让互联网公司在国内上市。

“我昨天到今天一共见了9家处在B轮、C轮和D轮阶段的互联网公司，其中有4家明确表示准备拆VIE上新三板，1家准备拆VIE上创业板，1家准备分拆部分业务上新三板，2家暂时观望但明显对拆回来有一定兴趣，1家明确表示不考虑回来继续去美国上市。这个样本在今天或许具有一定的代表性吧。”4月23日，易凯资本CEO王冉在自己的新浪微博上晒了这样一组数据。王冉对《第一财经周刊》称，他现在一周会接触20至25家公司，大多数愿意考虑拆除VIE这个方向。

经纬中国创始合伙人张颖给出了一个更加夸张的数字，经纬成立至今投了110多家美元结构的公司，过去几个月以来，其中40多家正在拆除结构，准备在国内上市。IDG资本合伙人李丰也对《第一财经周刊》称，接触的企业中有10%至15%在考虑这一问题。

长期以来，中国绝大部分互联网公司都只能去美国上市。



按照中国证监会的标准，在国内A股上市需要满足一些基本指标，如3年连续盈利、净利润累计超过3000万元等，即使是要求较低的创业板，也至少要最近1年盈利、净利润不少于500万元，且有最近一年营业收入不少于5000万元等附加条件。但很多互联网公司上市时都处于亏损状态，很难满足这些上市指标。此外，早期国内的投资机构还不成熟，愿意投资互联网公司的基金大多数是美元基金。

“当时在海外上市是不得已的。轻资产互联网公司在中国上市不被支持，要求有一定的资产、利润。由于没有满足国内的上市要求，又接受了美元基金了投资，只能去海外上市。”天鸽互动董事会主席CEO傅政军告诉《第一财经周刊》。

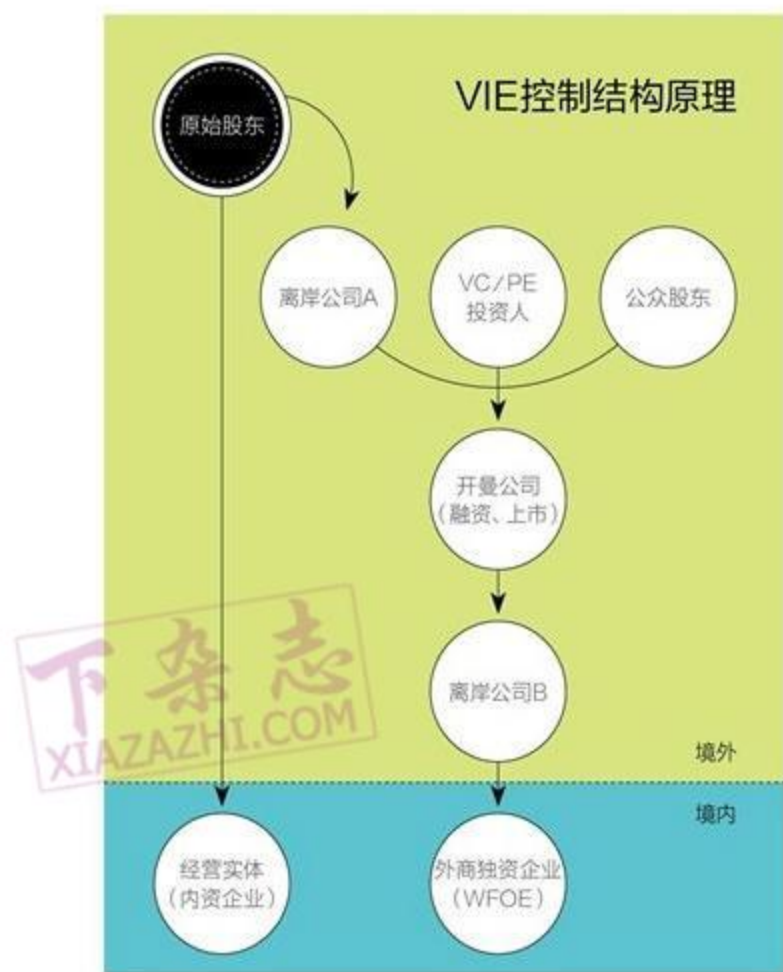
而且，中国的A股市场采取审批制，国外却采取注册制。这意味着在国内即使符合上市条件，也不保证一定能够通过审批，有时候等待会长达几年。

创业公司去国外上市同样存在一些政策上的障碍，比如互联网内容服务（ICP）市场不允许外资进入。出于投资和退出的需求，中国的互联网公司大多数采取了VIE架构来规避相关限制。

VIE架构一般有3部分：境外上市主体（控股公司）、境内外资全资子公司（WFOE）和境内经营的公司（外资受限业务牌照持有者），通过3层结构，境外上市主体在进行海外融资的同时，境内公司依然可以在境内取得牌照。而通过协议，境内公司将利润转移到WFOE中，从而实现对投资人的回报。

>> 暴风科技CEO冯鑫（中）在国外上市无望的情况下拆除VIE，却让公司得到了一个疯狂的估值。

>>



资料来源：新三板智库

最知名的采取VIE架构获得融资并上市的公司是新浪。此后VIE成为中国互联网公司在海外上市的通用方式。据路透社的统计数据显示，在纽约证券交易所和纳斯达克上市的200多家中国公司中，有95家使用VIE结构，其他采取了实际控制人通过离岸公司控股境外公司，后者又通过股权关系控股境内经营实体的架构。

而现在，国内市场已经有所变化。

新三板是一个相对来说门槛比较低、自由度比较大的市场，大大降低了创业公司的上市难度。根据现有政策，存续期两年、主营业务比较明确的公司都可以申请在新三板上市。王冉认为实际操作中也是几乎100%可以挂牌。

三板市场是在主板市场（含中小企业板）、创业板市场之外的交易市场。老三板市场是2001年7月16日成立的“代办股份转让系统”，而新三板则是在老三板的基础上产生的“中关村科技园区非上市股份公司进入代办转让系统”。

预期中的股票发行注册制同样减少了创业公司上

市的门槛。2014年11月，中国证监会副主席刘新华公开表示，证监会正在制定注册制改革方案，取消股票发行的持续盈利条件，降低准入门槛，推动互联网公司在创业板上市。

无论是新三板，还是可能实现的注册制，对于创业企业来说，都意味着上市的门槛已经低到和海外上市没有太大区别。

另一方面，创业公司继续采用VIE架构的政策风险也在增大。年初，商务部公布的一份征求意见稿明确指出，VIE不能规避外商投资限制，已经有VIE的公司和中概股，要根据不同情况进行处理，要么申报、要么申请许可进入。

当然，创业公司如此热衷拆除VIE的直接原因是国内市场带来的疯狂估值。5月12日，暴风科技第34次涨停，从7.14元一路涨到了270多元。暴风科技是国内第一个解除VIE结构、回归A股上市的互联网公司。

截至5月18日，暴风科技的市值已经接近300亿元人民币，这和美国上市的优酷土豆市值几乎一样。而另一家在国内上市的视频网站乐视网的同期市值已经达到了1100亿元人民币。值得注意的是，乐视网和暴风科技的视频用户规模明显低于优酷土豆，这显示出在国内上市的互联网公司获得了远高于境外上市同行的估值水平。

据深交所5月18日披露的数据显示，创业板目前平均市盈率为119.47倍，而同期在美国上市的中国互联网公司平均市盈率只有40倍左右，其中百度的市盈率不到40倍，阿里巴巴的市盈率不到60倍。

上市门槛很低的新三板给创业公司的估值同样疯狂。据东方财富数据显示，截至5月15日，新三板市场平均市盈率为56.13倍。

作为一个长期看空VIE的业内人士，王冉认为一些具有行业敏感性的公司应该最先考虑在国内上市，如互联网金融和大数据公司。此外，那些用户和消费者几乎全部在中国，以及在国外估值很低的公司业都应该尽快在国内上市，如游戏类、媒体类公司。

融360正是王冉所说的那种适合在国内上市的互联网公司。作为一个金融搜索平台，融360在美国没有可以对比的公司，而且美国的信用和金融环境和中国很不一样。

“公司的注册地、市场空间、业务团队等都在国内，在国内上市有利于品牌影响力的提升。”叶大清认为国内上市也有助于公司业务的拓展。

“绝大多数公司都适合在国内上市。至于方式，新三板还是创业板还是主板，可以具体再看。”王冉说。

如果不涉及拆除VIE架构，创业公司4个月左右差不多就可以完成审计、股改，在新三板上市。如果要拆除VIE架构，则需要半年甚至更长的时间。

拆除VIE有几个关键步骤，包括法律、财务、税务等，有一定的复杂性，但就投资机构、律师和办理VIE架构的业内人士的总体反馈，技术上无外乎是搭建VIE架构的反向操作，期间最难以把控的是与现有投资人的谈判环节。

根据公开资料，2010年12月，暴风科技开始拆除VIE架构。2010年12月，金石投资、和谐成长向Kuree购买VIE架构核心平台——互软科技100%持有股权。互软科技从外商独资企业（WFOE）变更为内资企业。同时，Kuree、互软科技、暴风网际、酷热科技及其各自股东终止了相关的全部VIE协议。

2011年7月，Kuree以4148.3万美元在境外从IDG及Matrix回购所有股份，两家投资机构获利退出。最后一步是将VIE架构下相关公司（酷热科技、互软科技等）注销。截至2012年5月，历时一年半的VIE架构拆除工作全部完成。

这其中的关键一步是：金石投资、和谐成长向Kuree购买互软科技100%股权，也就是外资退出，企业变为内资企业。“首先和现有投资人谈判，可能快可能慢。有ICP牌照的互联网公司，需要内资把外资股东买走。如果不需要ICP牌照，则可以采用合资公司的方式。这是最棘手的事情。有的公司融了钱，当时觉得高高兴兴，是一件好事，换成拆VIE的角度，变成麻烦了。”王冉说。

其他的步骤依次包括：把美元转为人民币、把钱从境内付到境外、审计和改制。在此过程中，资本从美元转为人民币，可能涉及税务成本。例如同一个创业者，在公司架构变化后，如果占股比例、商业实质没有变化，但是在海外出让资产的时候，需要根据交易所得纳税。资金的进出也受到监管，如果资金在3亿美元以上，需要国家级的发改委商务部的审批，3亿美元以下需要地方的审批。

拆完VIE之后，创业公司更快的上市方式是新三板和A股并购上市。新三板的费用在100多万元，需要3个月左右时间，成功率几乎100%；A股并购需要停牌、公布预案和证监会审批，需要4到6个月，但如果用现金收购则几乎不需要证监会审批。

并非所有的创业公司都适合在国内上市，尤其是那些在国外有相同模式而且估值特别高的公司，例如滴滴打车可以对比的公司是Uber，这家还未上市的公司的估值已经超过500亿美元。

王冉认为用户市场主要在国外和国内政策有障碍的公司也不适合回来上市，而那些潜在市值已经达到1000亿美元以上的公司也不适合回来，“境外市场的承载力更强些”。

对于想回国上市的企业来说，最大的风险是否能够如预期所想成功上市，因为国内的政策经常有所变化。避免这种风险的关键是速度要快，拆完VIE以后是不是能够把这些步骤很快做完。

另一个问题是A股溢价是否会长期存在。以新三板为例，其股价波动很大，中科招商曾经在6个交易日内从108.99元退至1.01元。王冉认为，长期来说新三板会越来越活跃，创业板和中小企业板也会越来越市场化。国内面向新三板的基金正在组建，新三板的交投量也日渐活跃。

通过被宋城演艺收购的方式，另一家视频网站六间房已经完成VIE架构拆除，回归A股市场。但叶大清仍然在观望，并没有开始真正拆除VIE结构。

“国外资本市场比较成熟，比较有深度。中国个人投资者占了70%，国外机构投资者比较多，机构投资者比较理性，比较看长远。个人投资者如果看到大盘一直在跌，可能会退出。”叶大清说。

王冉认为，当越来越多的创业者选择A股市场作为未来方向时，越来越多的创业者也会选择人民币基金作为投资人。这意味着美元基金和以管理美元为主业的基金管理人都将面临巨大挑战。“3年后，市场上的美元基金甚至可能消失一半。”

根据投中集团的数据，2014年在创投领域，人民币基金已经和美元基金持平，全年美元基金共募资38.36亿美元，人民币基金募资40.08亿美元。

不过，红杉中国投资经理李张鲁认为，目前拆VIE的影响尚不至于如此巨大。“鉴于美元基金的规模、既有的投资方式，美元基金仍将是主流，哪怕是先搭建VIE架构再进行拆除。”

目前拆除VIE回国上市的都是一些小型互联网公司，但王冉认为互联网概念会成为A股和新三板市场一个长期的投资主题。“A股市场的主导力量将逐渐从传统行业向新兴行业转移。”王冉说。■



>> 实惠CEO杨熙认为把本地服务做得更细致，才能建立有效的竞争壁垒。

送福利做社区

只要将用户准确定位到各个社区，就能帮助商家实现精准营销——前提是你首先拥有大量的用户。实惠App想到的方法是，免费赠送福利。

文 | CBN记者 吴杨盈芸

图 | 李英武

作为一个男装网店店主，33岁的张欣悦已经习惯通过网络安排自己的生活。过去几个月，一款名为“实惠”的App介入了她的生活，这款应用以免费抽奖的方式向社区用户派送免费产品和服务。

张欣悦抽到的免费福利超过了10件，包括阳光早餐、桶装水、手链、手机壳、洗车券等等。她有时还会提前设置好第二天9时30分的闹钟，这是“实惠”每天早上开始抽免费福利的时间。

“实惠”是一款为用户提供社区增值服务的手机应用。用户在软件中定位自己的生活社区或办公写字楼后，能够每天参加免费福利抽奖活动。大部分福利奖品会通过快递寄到用户手中。

作为一个内部创业项目，易居中国去年7月发布了这款应用。实惠在全国10个城市中已经拥有了近400万用户，合作商家近2万家，累计送出了价值23.7亿元的免费福利奖品。易居中国是一家房地产综合服务商，2007年在美国纽交所上市。

在使用实惠App之前，张欣悦使用最多的是大众点评。她会在上面搜罗一些附近商家的优惠券。周末和朋友去什么地方休闲，就取决于哪些商家的优惠活动对她而言更有吸引力。

现在，她使用实惠App的频率一点也不比大众点评低。“大众点评大多数是你消费的同时，给一些折扣。但是实惠的活动都是免费试吃试玩，如果喜欢再二次消费。”张欣悦对《第一财经周刊》说。

这正是实惠App吸引用户的方法。它希望用免费福利吸引大量的用户，同时利用福利交换，为地理位置接近的用户创造社交场景，增加用户的活跃度和对自己平台的黏性。

实惠CEO杨熙在易居中国旗下的新浪乐居工作过10年。他很清楚社区增值服务对于房地产市场的意义。

“房地产的未来就在社区。易居每年能够卖3000多万套房子，但是光靠房产增长肯定是不够的。二手房其实也是社区服务的一部分。”杨熙说。

最近两年市场上提供社区服务的App并不少见。其中一些App将社区物业作为切入口，为业主和物业建立起高效的沟通平台，业主可以直接在手机App上完成缴纳物业费、水电报修等服务。另一些App则试图绕过物业，为各个小区提供周边生活信息，借此聚集同一个社区的业主用户。

这也是实惠App一开始打算采用的做法。杨熙想做成一款手机上的业主BBS。App为不同小区提供周边生

活服务信息,借此聚集同一个小区的用户,让他们在上面社交。但他进行前期调研之后,发现这个模型构想存在很大的问题。

用户人群分散是一个麻烦。如果拥有100万用户,分散到各个社区中,每个社区的用户人数不过几万。其中真正活跃的用户数量会更少,无法形成活跃的社交氛围。而且微信的存在已经基本满足了用户的社交需求,很难在此之外让用户使用另一个App去专门社交。

单纯提供生活服务信息也并不足够吸引人。社区用户和物业接触的频次很低,比如业主一年只交一次物业费。用户查找周边生活服务信息已经习惯使用大众点评之类的App,很难在一个新的App上培养用户的使用习惯。实惠需要想出好的办法,让用户使用的频率更高一些。

杨熙想到了向用户赠送免费福利的方法。“用户没有刺激不会愿意进来。没有长期有效的刺激,想要黏住用户也会有问题。我们如果能够长期提供免费,就对用户有一个持续的刺激。”杨熙对《第一财经周刊》说。

要和大众点评类的生活优惠App形成区别,送什么福利很关键。杨熙表示,他们挑选福利的标准只有3个字——“纯干货”。详细来说,就是在免费赠送的福利之外,不能让用户再产生任何附加消费。

杨熙曾经否定了在一个餐厅赠送一份35元烤五花肉的福利。因为顾客进入餐厅,如果只有一份菜,势必会产生其他的消费。他认为,只有在烤五花肉外再配上一碗米饭,这才是实惠App可以审核通过的福利。

从2014年7月上线开始,实惠App在北京和上海两个城市同时开展了免费送午餐的活动。他们花了一个半月的时间,向上海全市1000多幢写字楼,以及北京的中关村、金融街和国贸CBD3大商务中心赠送午餐,每幢写字楼一天赠送20份。

实惠App的地推人员上门将午餐送到中奖用户手中,趁机向用户周围的同事宣传免费送午餐活动。不少用户为了抽中第二天的午餐,就当场装上实惠App抽奖。这场活动结束后,实惠App在北京和上海积累了几十万的第一批种子用户。

尽管效果不错,但赠送免费福利的方式却在实惠团队内部产生了争议。要让用户愿意长期和频繁地使用实惠App,就必须持续提供免费福利。这将消耗掉大量的商品。实惠App需要和商家合作,说服商家免费提供

66

没有长期有效的刺激,想要黏住用户也会有问题。我们如果能够长期提供免费,就对用户有一个持续的刺激。

99

这些福利赠品。对于实惠App的团队来说,能不能长期拿到这么多数量的福利赠品,成为了一个巨大的挑战。

杨熙并不认为这是一个不可能的任务。他相信,实现这一点的关键在于建立一支强大的地推团队。

实惠App在上海召开了一场千人招聘会,最后留下了超过500人。易居中国的员工也成为了实惠App寻找合适人才的来源之一。易居中国在全国100多个城市都设有直营分公司,员工总数达到3万人。如今,实惠App有接近60%的人员都来自易居中国公司体系内部。经过几轮招聘之后,实惠App在全国的地推人员总数超过了2000人。北京和上海两个城市的人数最多,地推团队人数达到600至700人。

易居中国有一套详细的房地产数据信息库,每个地区的楼房户型、价格、销售数据都有详细记录。这对实惠App将用户精准定位到社区中有很大的帮助,而工作和生活的社区是划分用户类型的有效方式。因此,实惠App能够帮助商家针对自己的目标客户进行精准营销。这无疑对于商家有很大的吸引力。

在招到足够的地推人员后,杨熙要求每个地推员工上门拜访社区周围的商店,在商店门口拍照,并要拿到店主的联系电话。活动的效果让杨熙满意。地推团队只花了一个月的时间,就在北京收集了10万商户的资料。

实惠App的合作商家分为两种类型。一类是像中粮、光明之类的大品牌商,用户覆盖全国。另一类是社区周边的中小商户,拥有自己的门店,用户是门店附近几公里之内的人流。

实惠App大规模的地推团队对于这两类商家来说,都有强大的吸引力。大品牌商家在推出新品的时候,经常会进入社区和写字楼向客户派发赠品。但商家采取这种营销推广方式,除了需要支付赠品的成本,还要花上一大笔钱招聘地推团队。就算组建起了地推团队,进入社区推广也经常会遇到各种麻烦。社区附近的中小商户,就更没有能力自己组建地推团队。而如果和实惠App合作,这两类商家只需要将赠品提供给实惠App,就可以省下自己地推的费用和精力。

>>

实惠如何做本地服务

01 提供免费福利，持续吸引本地用户参与。

02 建立地推团队，建立商户和本地用户的线下联系。

03 投入大量资金，在短期内形成规模优势和进入门槛。

知我药妆就曾经面临地推的难题。它是一家专卖药妆护肤品的电商平台。“我们原先自己不会去地推。因为在国内地推，需要庞大的队伍和高效率的执行力。对于电商公司来说，这些都不是特别强的能力。但实际上品牌宣传和影响力提高，都是需要地推队伍的。”知我药妆运营总监杨云鹏说。

知我药妆在跟实惠App合作后，每次只要派出一两个人就能够完成地推任务。知我药妆每个月进行两次地推活动，每次地推进入2至3家公司。杨云鹏表示，在地推人员接触到的客户中，90%的人都会尝试知我药妆的产品，实惠App的用户转化率是传统推广方式的3至4倍。

实惠App的大多数福利会直接使用快递为用户送到家中。申通快递是实惠App的股东之一，它与实惠App合作的价钱接近成本价，因此快递并不会给实惠App带来难以负担的成本支出。

但也有例外的情况——实惠App有时候会要求用户在指定的时间和地点去领取福利。这是房地产开发商所喜欢的营销方式。

万科集团是和实惠App合作的第一个房地产商。万科在实惠App上举办了持续一周的线上活动。前5天用户每天可以在App上抽取福利，摇到福利的用户需要在最后两天来到万科在上海的某个楼盘，现场领取免费福利。

实惠App根据万科的客户人群要求，将这次活动定向推送给了符合万科目标客群的用户。在5天摇取福利的过程中，一共有56万人次参与。6000人成功抽中了福利，最终来到万科楼盘现场的有2765人，线上到线下的转化率达到46%。在到场的用户中，有21人直接现场购房，有购房意向留下电话的有1400人。

活动的效果让万科满意，也给实惠App带来了更多的合作机会。绿地集团的楼盘和万科的楼盘离得不远，他们看到实惠App和万科的活动后，也跟实惠App建立了合作关系。绿地将目标客群锁定在整个南京路上的写字楼群，通过摇奖的方式将客户引流到了绿地长岛项目的楼盘。

“我们对客户的流量要求很高，需要对细节和节奏把控很精准。以前绿地都是周末做一次大活动就结束了，想要抓取有效客户是很难的。”绿地一位不愿透露姓名的营销负责人对《第一财经周刊》称，和实惠合作之后，公司每天都可以吸引客户来领取礼品，而且来的客户的质量不错，也比较容易抓取，能够把有效客户过

滤出来。

这是实惠App正在尝试的一种盈利方式，他们从自己的用户中筛选出商家想要的目标客户，将这部分客户从线上引流到线下，然后向商家收取一部分活动费用。

需要这种客户导流的商家有很多，比如房地产开发商、家具建材卖场等。除此之外，线上营销将成为它的另一个收入来源。目前商家只要愿意提供免费赠品，就能够在实惠App上赠送福利。未来，实惠App有可能向这些商家收取营销费用。

用户在使用实惠App抽取福利的时候，有一个必须要做的手势——摇一摇。自从微信推出“摇一摇”后，很多App学会了这一点。“尽管摇一摇是微信发明的，但是以这种方式来抽取优惠券是我们先做的。这个动作很重要，它能让用户主动参与，从而加深记忆。”杨熙说。

微信也让杨熙感受到了危机。2015年春节，微信和支付宝开展了一场“红包大战”，用户通过摇一摇的手势，就可以在微信上抽取红包。这些红包里除了现金，还有不少是商家赠送的优惠券。

“目前我们体量还比较小，微信应该没有注意我们，而是他们自己的判断。这只能说明他们也看到了这个市场，希望让本地生活商家跟客户做更好的连接。大家都看到了，说明这是个机会。”杨熙告诉《第一财经周刊》。

杨熙多少对巨头进入这个市场有些担心。他将希望寄托在了继续加强实惠App的地推能力上。继续扩张地推团队是一个很重的模式。杨熙敢于做出这个决定，一个原因是实惠App背后拥有充足的资金作为支撑。

新浪、新浪微博、分众传媒和申通快递都是实惠App的投资方。它们在2014年5月为实惠App提供了2.5亿元的启动资金。半年之后，股东们做出了增资的决定，投入资本达6亿多元。

实惠App原本打算在今年开通10个城市。发现微信可能在做类似的事情之后，他们决定加快覆盖全国城市的速度。5月中旬，实惠App将覆盖包括所有省会城市和重点城市在内的40多个城市。而在今年年底之前，他们计划开通城市的数量是100个。

“巨头很难做得这么重。本地服务做得更细致，就会建立我们的壁垒。”杨熙说。■

联系编辑：dongxiaochang@yicai.com

“高手论市，胜者为王”圆满落幕

2015年5月9日，由第一财经读者俱乐部与正阳·世纪星城联合举办的“高手论市，胜者为王”暨正阳置业2015春季财经论坛在正阳·正中心隆重举办。第一财经周刊副总编辑崔鹏，金牌股评师、国泰君安上海研究部总监边风炜出席了本次论坛，并现场为来宾剖析了当前国内金融形势及投资策略，并为部分幸运观众做了股市分析解答。

上证指数仅用三个月的时间，从2200点一路飙升至4500点，重新点燃了投资者对股票市场的热情。面对这一轮突如其来的行情和即将开启的下半年，投资者们该如何配置手中资金，成了当天论坛的热议话题。



嘉宾用浅显易懂的语言、生动形象的举例为来宾分析了股市走向。目前中国经济处于实体经济缓慢下滑，虚拟经济快速膨胀的阶段。未来股市将进入震荡期，趋于“慢牛”状态。这种情况下，投资者更应该理性投资，不可盲目入市，需进一步“专业化”操作。

当天除了精彩的演讲与互动，正阳置业还为来宾准备了丰富的茶歇，现场不仅可获赠由第一财经出版发行的《股市聊吧》及由崔鹏副总编辑主笔的《投资丛林制胜法》等两本股市热门书籍作为伴手礼，更有边风炜总监亲自书写的贺卡作为留念。整个活动现场高朋满座，气氛热烈。

论坛最后，两位嘉宾再次提醒投资者，2015年将是金融投资市场震荡转型的一年，投资者应谨慎对待政策面的变化，遵从价值投资的准则，合理配置投资理财资金。

活动主办方之一奉贤正阳地产，深耕南桥十年。目前旗下在售2015年经典别墅力作——正阳·正中心，位于南桥核心中央居住区，作为南桥首席纯正英伦墅区，其约184-385㎡原墅空间以浓浓的历史感和人文情怀，再立南桥别墅新巅峰。自开售伊始，便受到市场好评与热度追捧，目前现房已成，华丽景致亲临可鉴。



英伦美墅 交房在即

稀缺席位 限量典藏

品鉴热线 **6718 5666** 售楼地址：奉贤区南港路1469号（正环路口）

开发商：上海奉贤正阳置业有限公司 营销代理：全君置业 预售号：奉贤房管（2014）预字0000570号 注：市场有风险，投资需谨慎





>> 支正春创办的闪银在征信领域将面对互联网巨头的竞争。

用手机征信

在刚起步的互联网征信行业，闪银遇到了“后发”巨头的竞争，它必须加快步伐争取生存空间。

文 | CBN记者 唐晚霞

图 | 李英武

“阿里来了，团队特兴奋。”1月28日，支正春在微信朋友圈更新了状态。当天，阿里系的芝麻信用管理公司推出芝麻信用分公测，将个人信用直接量化为分值。

支正春带领的创业公司Wecash闪银同样是做互联网征信业务——基于用户的互联网行为数据和信息，以大数据分析、机器学习技术聚合完成个人信用评估服务。在这个新兴行业里，闪银已运作了一年半，有成型的技术模型和100多人稳定团队。从2013年12月决定做这件事时，就有人不断提醒他，“几个大平台迟早也会进入这个领域，你没有机会。”

“那又怎样呢？大佬阴影下面不意味着没有生存空间，数据和团队等都得靠一步步实干积累出来。”闪银创始人、CEO支正春对《第一财经周刊》说，“数据的拥有者是用户而不是其他，我可以通过用户的主动授权拿到它。”这位85后创业者在北大学的是物理和经济双学位，对技术尤其感兴趣，“金融是‘Fintech’”。2009年毕业后他没有选择500强的offer，反而进入互联网金融服务公司玖富。通过与银行的合作项目，支正春接触到小微贷款难的状况，推动玖富开始做小微信贷业务，并负责信贷模型搭建、产品设计和风控。

到2013年年底，支正春开始琢磨能不能干点别的。在大家都涌到P2P项目时，支正春看到了背后更关键的征信市场空白，“一个大问题就是中国缺少征信记录，央行征信中心覆盖的8亿多人中实际有征信记录的就3亿多，其余多是一个名字、身份证号码或地址而已，并没有实在帮助授信机构做决策的信息。”支正春说。

做小微贷款的难点是风控，而传统授信过程往往是一对多，成本高、经验又不可传承。支正春在这个过程中发现了机会，“要降低人与人、机构与个人之间的信任成本，我觉得以数据驱动很重要。”

在玖富时他就推动信审技术演变，也给了他了解信用评分的契机：从最开始用IPC信贷技术，靠信贷员实地调查还原客户现金流量表；到后来引入信用评分公司FICO决策引擎，开发基于互联网信息的打分卡模式；再到依靠互联网、行业链数据集中审核，远程调查。

支正春将闪银定位在移动互联端，“手机是个人的，相比电脑这对于身份确认非常重要。”时机上，2013年和2014年，移动支付、社交、购物、理财等行为愈加活跃，数据量也逐渐转移到移动端。通过用户授权可以获得微博、微信等社交数据，淘宝、京东等电商数据，以及银行卡等交易数据等等。

在玖富对创业项目的孵化平台，2013年12月包括支

66

正春在内的3个人的团队开始行动起来：寻找团队、开发原型做后台，包括说服在Google的师兄回来做CTO。

但还有个难题是，征信多是to B的支撑性服务，用户实际很难直接感受到“信用评估”环节，必须为它寻找一个实际应用场景来增加黏性。结合老本行，支正春选择跟消费金融结合。也就是，在用户授权数据和上传信息后，经过闪银平台的打分和评估会给出一个授信额度，可直接提现。这相当于虚拟信用卡，背后对接的是消费金融公司、P2P平台、小贷公司等资金提供方。它们有寻找客户的需求、又需要更好的技术量化纯信用贷款的风险。

“本质上，我们只做信用评估，不放贷，不提供资金。”闪银CIO李昊说。闪银瞄准“2+5”人群，即工作前2年到工作5年、互联网尤其是移动互联网活跃用户。这比P2P借款额度更小、周期更短，运行起来整个系统承受风险更低、也有助于平台模型的快速迭代。李昊介绍，目前平均额度在3000元左右，用户平均年龄24岁。

微信给大量创业项目提供了低门槛、快速爆发的平台，闪银在前期只做了微信版。依靠口碑和朋友圈，上线1周内就获得1000个用户。支正春也非常擅长营销，2014年2月在微信公众号上做了一次众筹买电视的活动，获得很高的关注，用户迎来一个爆发性增长。随后不断在微博微信做话题营销、病毒式传播、用户邀请用户送红包等，“这些方式获得用户成本很低，在1到2元，比如我们的#哭穷大赛#上了微博十大话题，有600多万次点击。”

2014年9月，闪银上线了91白条功能，给有信用的人提供免息免费的分期服务，支持全网购物。“利息我们自己贴，一是为了推广，让用户有使用场景；也给有信用的人以奖励，加强信用即财富的意识。”

同时，产品也在不断迭代。征信的专业性很强，就技术模型来说难点是对杂乱的互联网数据的处理能力，理顺逻辑回归。闪银还会做一些试错测试，比如选了赌博爱好者借钱给他，测试出还款率是33%左右，后来这类人在平台上就直接被拒绝。

“用户的决策就在一瞬间，必须要快。”支正春这样理解用户习惯。最开始两个月有一部分数据还需要人工来读，但数据量越大、越要求机器学习和文本识别技术，不断调整模型和参数。到7月才实现完全自动化，绕用户近6000个数据点分析。信审时间也不断缩短，从刚上线时的15分钟，到2014年的10分钟，再到现在仅需要3分钟。

微信给大量创业项目提供了低门槛、快速爆发的平台，闪银在前期只做了微信版。

99

与传统征信产品主要服务银行等授信机构相比，闪银想要做更多的信用服务，而不止是在金融领域。“美国一家创业公司Zestfinance也是类似模式，但仅在金融信贷领域。我们一开始定位就是全方位的信用决策服务，与更多的应用场景的结合也能带来更丰富数据源。”

到2014年10月，闪银开始拓展到其他领域。首先与宝驾租车进行合作，联合开发了一个租车征信系统。宝驾租车的董事长李如彬主动找到闪银提出合作需求，“互联网大数据征信能够比较动态和多元化的得到验证，移动电子商务非常需要这种规则来支持。闪银的优势是它有很多互联网数据库以及合作第三方的数据，对我们来说能保证核实身份、有真实的租车意还能判断他的违约情况。”李如彬举例，比如经常坐飞机可能意味着经济水平较好或职业特性，社交网络比较活跃意味着公信力较好等等。

通过这种合作，闪银也获得更多用户的接入和数据。闪银也尝试打通到二手交易和租房领域。在58同城、赶集网的二手交易里面，嵌入闪银系统是帮助做用户真实身份的评估，这类平台上有很多诈骗风险；同时也在买卖交易过程中通过评估提供消费金融服务。

随着发展越来越大，支正春开始有点担心微信端腾讯的同业竞争，才自己做独立的App，2014年7月上线iOS版、10月上线了安卓版。据李昊介绍，目前下载量和关注量1200万，有600多万实名用户，主要在B端收取评估服务费。成立不久，闪银就获得IDG 4000万元的A轮投资。

央行放开征信市场化的政策公布后，支正春被问到无数遍的问题还是要怎么面对阿里腾讯系的竞争。

“竞争是好事，帮我们共同教育市场，让更多人知道个人互联网信用记录的重要性和用途。”而在巨头竞争下，闪银也有第三方的优势。“对于任何需求方来讲，征信应该是一家独立机构，不应该依附于某家公司。而几大巨头数据类型不同导致的数据壁垒，决定了这种封闭的玩法也不可持续。”支正春说，“我们只需要排第三，在腾讯阿里之后。”但眼下面对大平台的快速的起步势态，闪银还需要更快的速度来吸引用户和对接更多应用场景。■



通过个人的互联网数据来做征信，闪银很早就介入了个人信用领域。



卖烈酒，不干杯 / 炫公司

71

数字化和创造力， 乐高如何应对未来

乐高公司的秘密团队“未来实验室”正在研究着全新技术和未来儿童的娱乐方式，并以此来应对iPad及数字游戏有朝一日可能发起的猛烈冲击。

文 | CBN记者 牙韩翔

乐高玩具还会有什么麻烦吗？

潜在危机实际上就发生在乐高公司的员工家里。Roar Trangbak在位于丹麦比隆小镇的乐高总部负责对外宣传。他有两个孩子，其中3岁的小孩是乐高DUPLO Toddler的忠实爱好者。这是一款适合低龄儿童并且配色显眼的产品。

Trangbak最近发现，自己3岁的孩子会站在电视机前，试图用滑动iPad的手势去控制电视屏幕。他认为iPad及数字产品所带来的娱乐体验，总有一天会影响孩子对乐高玩具的兴趣——那不过是一堆实体积木，只会发出单调而枯燥的咔嚓声，更别提能随着心意变化颜色了。

不过即使到了现在，还没能有谁可以断言，数字游戏已经完全捕获全球孩子们的童心，传统玩具最终将被无情抛弃。

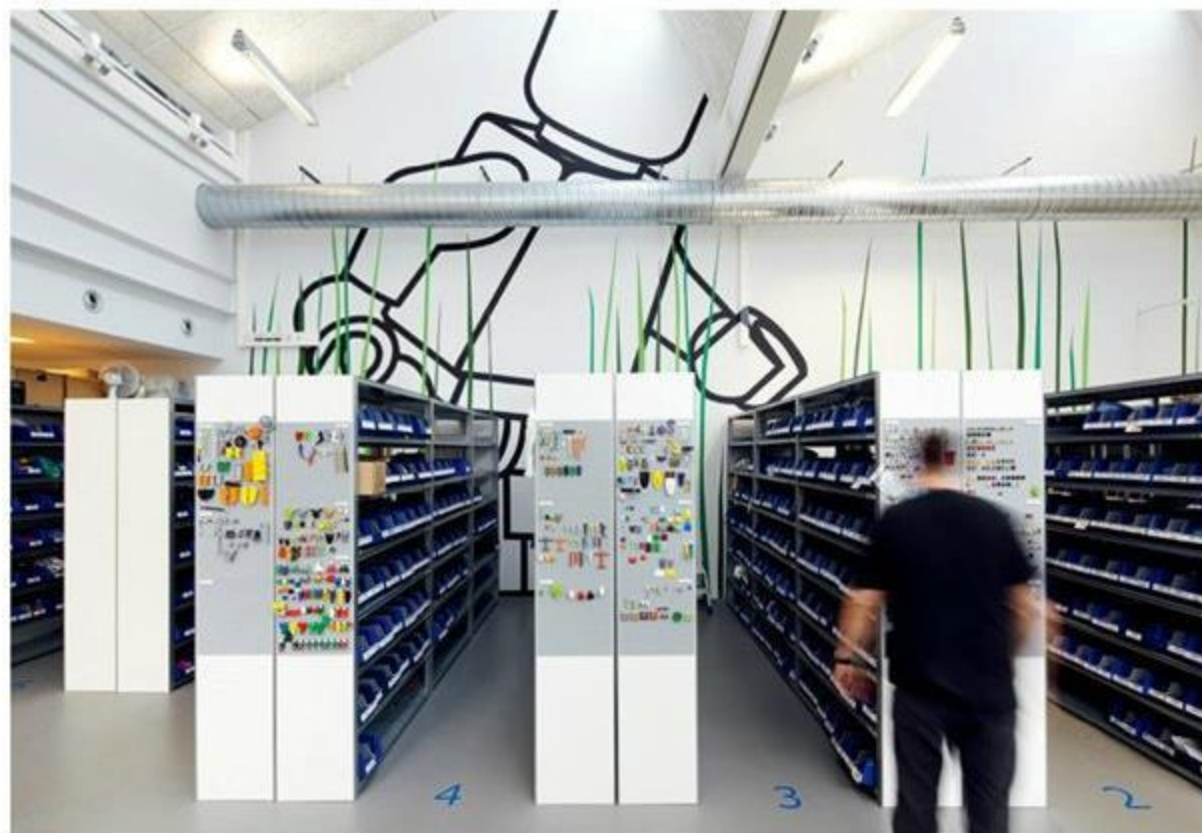
“我们坚信儿童仍然没有抛弃实体积木。乐高现在要做的也不是与iPad或数字游戏作战，这毫无意义，”Trangbak对《第一财经周刊》说，“根本上我们是要争夺孩子们的游戏时间，以及应对未来所有可能发生的技术变革。”

在西班牙帕拉莫斯小镇一家酒店的会议室里，30多名乐高公司的员工正在想尽办法，让乐高积木能够继续吸引儿童的注意。过去6年，每到9月，这群人便会降落在这个地中海沿岸的小镇帕拉莫斯，挤在一个酒店游泳池旁阳光充沛的会议室里。

这可不是一个悠长假期。“当你成为了团队成员，所有事情都太酷了！当我们美梦成真，这简直太棒了！”会议室里突然传出《乐高大电影》的主题曲。Erik Hansen按下播放键前，刚刚宣布了此次闭门研讨会的任务。但愿这支奏激昂的曲子能够让整个团队振奋起来。

包括Hansen在内的这30多个人，来自乐高公司的“未来实验室”（Future Lab）。它是这个玩具制造商目前最野心勃勃的秘密基地。而Hansen的身份是未来实验室的教授。

“这个部门在乐高内部相当特殊。”未来实验室的营销与商业发展总监David Gram向《第一财经周刊》说，“简单来说，我们需要向乐高公司已有的所有产品和模式发起挑战。”



01



02



03



04



05

- 01 乐高丹麦总部内的设计开发部门办公室。设计师可以在这里获取任何乐高积木的原件。
- 02 乐高现任CEO Jorgen Vig Knudstorp。
- 03 未来实验室第一款试验性产品 Fusion, 通过摄像头扫描实现实体积木与数字游戏的互动。
- 04 乐高位于丹麦比隆的工厂。
- 05 乐高辛普森系列主题产品。授权生产的主题产品仍然可以给乐高带来丰厚回报。

这是Gram第四次参加这个每年一度的闭门研讨会。除了他, 乐高设计师、技术程序员、研究人类行为的专家和数字交互设计师都会参与其中。他们带去一箱又一箱的乐高积木, 还有多年来其他各部门对于全球儿童娱乐方式的研究成果, 在数字危机真正到来之前做好足够的准备。

变化和威胁已经悄然发生, 未来实验室得加快速度。47岁的Tracy Bagatelle-Black住在洛杉矶以北的圣克拉里塔, 她的两个孩子在节日时同样会收到乐高公司生产的礼物。但如今能吸引他们的已经不再是积木。其中一个7岁的孩子Alex, 会为收到的一个乐高“忍者系列”(Ninjago)电子游戏而兴奋不已。

“未来5年内, 数字化游戏与玩具将成为最有吸引力

的类别。”市场调查公司欧睿(Euromonitor)的分析师Utku Tansel说。他负责研究玩具市场, “乐高如果要在市场上保持一定地位, 便需要在这方面加强。”

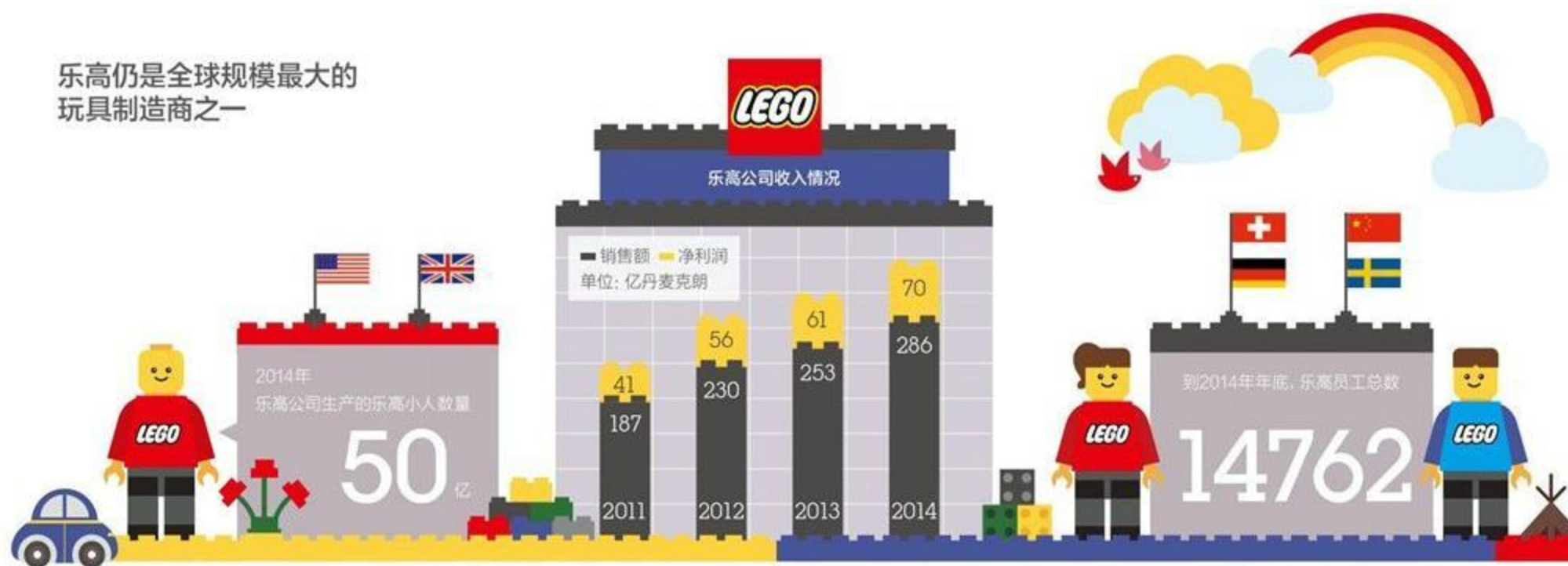
这个重任现在由未来实验室肩负, 他们被视为未来儿童娱乐方式的革新者。

在这个团队内, 技术、数字化与创造力被认为同等重要。成员拥有足够大的空间, 去进行任何具有数字创新的创想, 哪怕最后90%的概念都没能真正进入产品研发。

“未来实验室在尝试各种新东西, 研究新的领域。”Gram说道, “我们希望, 这个团队能帮乐高应付一些未来可能的市场变化和潜在威胁。如果允许谁来破坏乐高的话, 那也只能是我们公司自己。”

>>

乐高仍是全球规模最大的玩具制造商之一



Ditte Pedersen在Fusion产品上市近半年之后, 去了一趟美国波士顿。

她现在是未来实验室的高级设计主管。在此之前, 她主导了Fusion的设计和研发。Fusion是未来实验室第一个面市的试验性产品, 去年6月在北美少数门店发售。Pedersen此行想要到那些购买了Fusion产品的美国家庭看看。

Fusion的概念最初同样诞生于帕拉莫斯小镇的闭门研讨会。未来实验室每年两次的家庭试验告诉他们, 只有成年人才有清晰的概念去分辨数字游戏与实体玩具。而对于孩子来说, 这些都是能够带来乐趣的娱乐体验。

最终Fusion的想法在众多概念中胜出, 被带回丹麦总部及北美市场的家庭中反复试验。选择北美的原因在于, 未来实验室的数据显示, 美国家庭中iPad的使用率居全球最高。

这个“数字与实体结合”(Digital-to-Physical)的概念并不复杂。玩家需要根据游戏应用中的提示, 用手中的乐高积木搭建出相应物体——比如一个披萨店或一辆消防车——再通过数字设备的摄像头扫描, 实体积木的形象便会以3D效果呈现在应用中, 有点增强现实的意思。

Fusion最初有4个主题, 城市管家(Town Master)、战争之塔(Battle Towers)、竞速游戏(Create&Race)与度假胜地(Resort Designer)。玩具反斗城的2014年圣诞

假期销售排行榜上, 竞速游戏位于前15名——不过这一成绩要考虑到渠道因素, 这款产品仅在北美市场的玩具反斗城和少数乐高商店销售。

Pedersen和Gram看到销售结果后多少有些失望。

2014年11月, 竞速游戏主题产品便宣告停产。原因在于游戏应用内的关卡与内容设置得过于有趣, 以至于积木成了一个累赘。但更大的问题在于扫描, 这个看起来将实体积木和数字游戏结合的完美设想, 却还是不能解决实物与虚拟之间的天然阻力。

“对于孩子来说, 他们之前似乎没有过这样的游戏体验。”Gram告诉《第一财经周刊》, “一些家长就告诉我, 他们的小孩不知道如何去扫描积木。拍摄角度稍微调整, 都会影响扫描效果。”Pedersen在波士顿的家庭中还看到, 许多家庭给iPad配上了保护套, 这也严重影响扫描体验。

未来实验室的设计师们, 也只把Fusion当做一个名副其实的试验品。因为Fusion只提供200块左右的积木, 并且最终搭建的是一个平面积木, 只有在游戏应用中才会被“还原”为实体效果。乐高也不愿意透露Fusion目前的销售数字。

“我们确实还在学习中, 最近也正在改进技术让扫描体验更理想,”Gram说, “不过你要知道, 5年之前, 乐高绝不可能考虑Fusion这一试验性产品。现在, 未来实验室可以接受失败。”

如果把时间倒回到5年之前, 乐高确实行动谨慎。



数据来源：乐高公司财报；1丹麦克朗约合0.94元人民币

那个时候，这家玩具公司还在差点破产的惊心动魄中喘息。1990年代前后，乐高公司面对互联网冲击，打算扩张，进行了一系列致命尝试。包括毫无游乐场运营经验，却不断修建乐高主题乐园的做法。乐高还推出了一款叫做Galidor的塑胶玩偶，并为此搭配了无聊至极的卡通片——它只在福克斯电视台播放了两季。

1998年，乐高首次出现亏损，1000多名员工被解雇。他们当中很多人已掌握积木游戏体验的设计经验。2004年，乐高净亏损达到了19.31亿丹麦克朗（约合18.3亿元人民币）。这家公司正在为偏离核心产品的错误付出代价。

Jorgen Vig Knudstorp的出现，如同拯救乐高的超级英雄。这个30多岁的年轻人之前在咨询公司麦肯锡工作，2004年开始担任乐高公司的CEO，并作出了挽救者应有的反应——改进生产流程，管理现金流，并尽可能削减成本。

情况在4年之后开始好转。他所做的每个重大决定也都在防止公司重蹈覆辙，偏离以积木为主线的干道。比如Knudstorp提出，对全球儿童现在及将来的娱乐方式进行研究——现在这个任务的一部分，也由未来实验室负责。“乐高内部经常说的一句话是，如果你想正确了解动物的生活方式，不应该去动物园，而是要到丛林里边。”Gram说道。

每6个月，未来实验室的成员便会和一个叫做“全

球洞察”（Global Insight）的小组到儿童家里。从每天早上的早餐时间开始，到晚上孩子回卧室睡觉，他们重点观察儿童在学校里的游戏行为，以及放学之后在什么时间段、花多长时间进行娱乐。

如今未来实验室的研究团队与全球洞察小组界限模糊。二者会根据各自项目进行独立的家庭调查（in-home study），并互相分享成果。

由Anne Flemmert-Jensen所领导的全球洞察小组，便会向未来实验室提供关于数字娱乐方式的观察。例如家长对孩子沉迷于iPad没有人们想象的那么反感，只是希望能提供一个更具有创造力和教育意义的游戏方式。这也成为Fusion产品上市的底气所在。

Jensen的团队最近发现，欧洲的父母似乎更喜欢与孩子席地而坐一起进行游戏，美国父母则希望孩子能够独立体验。这也使得不同国家的家庭的乐高体验有着显著差别。

Knudstorp更器重未来实验室。严格意义上未来实验室成立于两年前。他将原有的两个业务部门——新兴业务团队（New Business Group）及概念实验室（Concept Lab）——注入未来实验室，并强调对于数字化和技术的研发。这群人每年在西班牙闭门会议的传统，也被带到其中。未来实验室目前有3个相对模糊的方向，新技术的研究与运用、消费者洞察、新兴业务与消费群体的开发。

哪怕是在乐高公司总部工作的员工，也未必知道未来实验室的具体办公地点。这个团队的30多人在一栋两层楼高的建筑内工作，这座老宅表面由黄砖砌成。这里聚集着可能是乐高公司内部最聪明的一群人，进入其中需要很高权限，里面正在发生的所有事情被视为公司内部机密。

“外界可能会有一些异议，他们会说，‘算了吧，办不到的’，这样创意很容易被杀死。”未来实验室的总监Soren Holm明白保持团队独立性的重要性，“我们更倾向于远离乐高公司现有的东西。”

没有人愿意透露，未来实验室的研发费用占公司整体预算的多少。但据Gram的说法，未来实验室的30多个成员中，包括至少15名乐高设计师，这在任何一个团队当中都没有先例。在乐高公司内部，设计师被视为核心成员。

不过在设想的数字危机真正到来前，这家家族经营的玩具公司眼下正经历着好时期。

乐高的销售额已连续10年增长，2014年全年的>>



>> 华纳兄弟影业目前共有3部乐高电影正在制作当中。其中《乐高蝙蝠侠》(The Lego Batman Movie) 计划于2017年上映。

全球市场销售额达286亿丹麦克朗(约合271亿元人民币), 较上一年增加了13%。

2014年2月,《乐高大电影》在全美上映,电影中所有场景与角色都由乐高积木制作而成。《乐高大电影》帮助乐高在2014年上半年实现了20.3亿美元(约合125.9亿元人民币)的利润。这使得它暂时超过美泰,成为全球销量最大的玩具制造商。

在华纳兄弟(Warner Bros)发出邀请之前,好莱坞已经有其他制作公司提出过类似意向。与华纳兄弟的合作前后也沟通了5年之久,这个过程中, Kevin Tsujihara甚至将一家乐高电子游戏的制作公司买下。Tsujihara是华谊兄弟的CEO,他主导了这笔交易并最终促成了与乐高长达数年的合作。华纳兄弟影业目前共有3部乐高电影正在制作当中。

如果和它的对手美泰公司目前糟糕的业绩相比,乐高对未来似乎也应该充满信心。以芭比娃娃为明星产品的美泰,正面对连续4个季度业绩下滑的压力——这家公司的CEO Bryan Stockton也因芭比娃娃销售低迷而被迫辞职。

Knudstorp还不必担心这样的不幸会发生在自己身上。据欧睿公司在2014年的预计,在全球玩具市场,他所掌管的乐高占7%的市场份额,比4年前增长了4%。业绩疲软的美泰占有12%,而销售变形金刚的孩之宝(Hasbro)占8%。与它们相比,眼下乐高还颇有潜力。

这家公司兜售的积木曾被几代父母与孩子视为创

造力、乐趣和儿童启蒙的代表之一。好莱坞的制作公司们争先恐后地向乐高发出邀请,也正是因为孩子甚至成年人仍然在为这种创造力而痴迷。

与其说芭比娃娃不幸老去造成了美泰公司的业绩下滑,不妨认为这是公主梦想已经过气的下场。但创造力的价值正在不断走高。

看看全球各地正在发生的轰轰烈烈的创客运动吧,还有位于纽约的一家叫做littleBits的公司,正在鼓励人们利用小型原件自由拼出家用电器所需的小配件,这正是受到乐高的启发。

未来实验室里沉迷于新技术的设计师们,同样需要在创造力与数字化之间找到一个微妙的平衡点。虽然技术变革来势凶猛,这家玩具公司可不应该低估乐高积木天然的抵御力——这种能力正是来自它所兜售的创造力本身。

家长和研究人員已经开始有了类似的担忧。

“我小的时候,乐高就只有一大盒积木,仅此而已,”两个孩子的母亲 Bagatelle-Black说道,“现在的乐高积木之所以令人讨厌,就是因为它们的想象力和创造力在削弱。”

Dimitri Christakis是华盛顿大学儿童健康、行为和发展中心的负责人。他谈到乐高逐渐演变成多媒体和具有特殊拼装规则的积木时这么说,“这要看它会发展到哪种程度,坦白说,乐高很可能走向积木的反面。”

Christakis的担忧不无道理。不过乐高也有过成功先例。早在1998年,乐高与麻省理工学院媒介研究室(MIT's Media Lab)推出了一款Lego Mindstorms玩具。学生们可以通过乐高积木搭配电子元件,在编程之后创造出属于自己的机器人——这款经典产品也是未来实验室现在的研究对象之一——没有大规模商业化生产的Mindstorms如今依旧出现在一些理工院校的课堂上。它是目前为止,乐高将数字化与创造力结合地最为恰当的产品。

为了保持这种创造力,厚厚的拼装指南极为罕见地没有被塞进Fusion的包装纸盒里。一个叫做Portal Racers的产品也在2015年2月不动声色地上线。这是未来实验室和英特尔公司的合作成果,也是它第二个试验性产品。玩家坐在安装有英特尔RealSense摄像头的电脑前,通过头部移动来控制游戏中的乐高小人赢得滑板比赛。听起来确实很酷。不过等等……积木,是不是又被忘记了? ■

联系编辑: yahanxiang@yicai.com



>> 美食酒廊The Nest的正中间是调酒吧，上方悬挂着具设计感的鱼骨灯。这是烈酒公司进入中国市场的新兴阵地。

卖烈酒，不干杯

开酒廊、办比赛、推新品……百加得这样的烈酒公司正在用更具有吸引力的方式让中国消费者爱上烈酒。

文 | CBN记者 林若茹

“干杯”是Magnus学会的第一个中文单词。这个瑞典人10年前来到上海，15岁就开始喝酒的他发现，那时中国人在酒吧里只会喝绿茶这样的无酒精饮料，却在餐桌上发疯似地干杯。

2011年，他拥有了自己的公司，办公室就在永康路附近，这里是上海知名的酒吧街。这条600多米长的小马路上挤满了20多家酒吧。每到夜晚，店内不多的座位和露天的立桌挤满了客人。过去这里几乎见不到中国人，但现在可不一样了，一半的顾客都是中国人。

Magnus几乎认识这条街上每家店的老板，因为他

卖的产品——鸡尾酒调制所需的糖浆——正摆在各家酒吧的酒架上。过去两年，Magnus的公司业绩以每年大概3倍的速度在增长。

“以前中国人只是喝酒，现在他们知道自己要喝什么。”Magnus说。

更早知道“自己要喝什么”的成熟消费者可能集中在上海外滩。旅游指南《孤独星球上海》会给刚到这座城市的外来者推荐这里的MINT、Muse on the Bund等高端酒吧——它们被认为是上海夜生活的典型代表，它们一般灯光昏暗，搭配着刺耳的音乐。

这些高端酒吧成为了烈酒公司的主要销售渠道。根据市场研究公司英敏特的调查，42%的消费者会在酒吧、KTV等娱乐场所饮用这些来自西方的烈酒。

“在纽约你常去喜欢的酒吧吃饭并痛饮一杯。但在中国你会去一个地方吃晚饭，去下一个地方唱歌，然后再去酒吧。”Dean McHugh是全球第四大酒业巨头百加得公司的大中华区总经理，这个家族企业声称自己过去3年在中国市场连续取得两位数的增长。

2012年中国政府开始推行反腐以后，西方烈酒>>



01



02



03

01/02 一家被定义为“美食酒廊”的新式酒吧The Nest出现在上海北外滩一座大厦的6层。这种酒吧形态最早出现在英国。

03 The Nest里一半的鸡尾酒都是以伏特加为基酒，这在酒吧中并不常见。

04-06 Muse on the Bund是上海高端酒吧的代表之一。这些高端酒吧成为烈酒公司的主要销售渠道。



04



05



06

在中国也受到了一定冲击。2014年中国的白兰地和威士忌进口量分别下滑了21.4%和18.5%。

“之前过度关注高端市场的国外酒商，需要开始关注中国消费者真正的需求。”英敏特分析师张一告诉《第一财经周刊》。白兰地（Brandy）和威士忌（Whiskey）等高端烈酒市场的萎缩，给了一直以来表现平平的白色烈酒更多机会。

这些白色烈酒包括伏特加（Vodka）、朗姆酒（Rum）、金酒（Gin）等蒸馏酒，它们无色且纯度较高，因而常被用做鸡尾酒的基酒。这也是百加得的主要产品。

中国并不是烈酒的主要消费市场。在美国最畅销的伏特加，中国市场仅占它全球消费的1%。本土制造的白酒消费群依然十分稳固。这一饮用习惯很难发生明显改变。让烈酒公司对中国市场抱有期许的原因是中国人长久以来的饮酒文化。

对健康的追求，也让更多的中国饮酒者开始从白酒转向西方烈酒。多数烈酒兑上饮料之后，酒精含量远低于白酒。在喝烈酒的时候——往往在酒吧或家中——也没有人会不停地干杯直至烂醉。

对于以此为生意的McHugh来说，最难的是告诉消费者如何饮用烈酒。过去定位偏重高端和商务的烈酒品牌，现在要走入大众市场，需要花更多精力去教育消费者，并吸引年轻人。“真正懂得品烈酒的消费者非常有限。”张一这样说道。

百加得正试图在中国市场推广在一家酒吧同时就餐与饮酒的生活方式。半年之前，一家被定义为“美食酒廊”的新式酒吧The Nest出现在上海北外滩一座大厦的6层。它由百加得和Muse俱乐部共同投资，同时提供餐食和酒水。

美食酒廊的形态最早出现在英国。当时为了适应中产阶级对健康的需求，当地酒吧纷纷升级改造，用手工烹饪食物代替重油食物。食物和酒精的搭配讲究为这些酒吧带来了更多客源。现在，至少在百加得看来，上海也已经做好了准备。这里一大批有过海外背景、30岁以上的中产消费者被他们看重。

到访者翻开The Nest酒水单，最先看到的是长串的鸡尾酒名称。但能细致说出不同鸡尾酒之间区别的顾客并不多。徐至诚是其中之一。每天工作后饮酒的习惯形成于他在美国留学和工作的时期，苏格兰威士忌或者伏特加兑苏打水是他的最爱，尽管他的朋友们还不习惯这种喝法。

无论如何烈酒公司和The Nest正急于抓住更多像徐

66

最难的事情是告诉消费者如何饮用烈酒。过去定位偏重高端的烈酒品牌要走入大众市场,需要花更多精力去吸引年轻人。

99

至诚一样的年轻人。不为别的,他们可能是一个小范围内的意见领袖,朋友们总会找他推荐酒或酒吧。英敏特的报告显示,超过一半的消费者更愿意相信朋友和商务合作伙伴的推荐。

“我希望人们来这里不仅是喝一两杯鸡尾酒,而是能在这里度过整个夜晚。”McHugh说。客人在店内停留更久,意味着消费更多的酒水。

The Nest里一半的鸡尾酒都是以伏特加为基酒,这在酒吧中并不常见。这里约一半的顾客都是中国人,其中一些人无法适应伏特加的口味。于是食物就成为调和烈酒的最佳搭配。喝伏特加的最佳搭配食物是海鲜,这里出售98元一盘12只新鲜生蚝——这个价格近乎成本价。

“周日和周一的生蚝是最好的,”这家酒吧的经理Mark Klingspon说道,“客人吃生蚝的时候当然不是喝自来水,而是再点一杯马提尼(Martini)来配,发现很棒,就会在周二到周五的时候重复消费。”这位加拿大人加入Nest之前在中国从事葡萄酒行业。

The Nest营业4个月以来,鸡尾酒的销量占到整体饮品的3/4,最高纪录是一天卖出1100杯,这几乎与那些开业多年的酒吧高峰时段的业绩相当。拥有190个座位的The Nest比大多数鸡尾酒吧面积大一倍,而在周末的晚上,这里可以同时挤满300个人。

The Nest的正中间是调酒吧,上方悬挂着极具设计感的鱼骨灯,经常出现在顾客来此消费后发布的社交网络图片中。这里开有7个吧台,每个吧台都有一名高级调酒师及助理在服务,再加上加工原料的人,整个调酒吧高峰时期有20名工作人员。忙碌时,Klingspon会一起帮忙调酒。3月,这里每天可以卖出400杯鸡尾酒。

中国消费者接受这样的饮酒方式时,调酒师开始成为这个领域的稀缺对象。这也就是为什么上海数得出来的专业鸡尾酒吧只有20余家。近两年来,这个市场在迅速扩张,部分因为本土调酒师在逐渐成熟。他们看准了时机,在拥有一定经济基础之后,开出自己的独立酒吧。

他们中很大一部分人进入这个行业,是通过参加

烈酒公司举办的鸡尾酒大赛。百加得、帝亚吉欧、芝华士等烈酒公司会在全球举办调酒大赛。谢俊现在是The Nest的一名调酒师,他在去年的百加得鸡尾酒比赛中夺得了中国区冠军及全球第三名。

这些公司不仅借由这些鸡尾酒比赛培养行业人才,也让更多普通消费者接触到这些品牌。调酒师在参赛过程中,只能使用主办方指定的产品,而今年的百加得鸡尾酒比赛,便是新包装的百加得朗姆酒,也是经典鸡尾酒莫吉托(Mojito)的基酒。

对于迫切想打开新兴市场的烈酒公司,调酒师扮演的角色至关重要。他们就像是一家餐厅的大厨,直接决定了人们的消费体验。The Nest的调酒师每个月都要推出不同的特色鸡尾酒,并提供搭配食物的套餐。

Klingspon如今是每天最后一个离开店里的员工,但他却要在早上7时起来处理文件——来自员工的报告,客人在意见本上写下的评论,前一天的财务数据。

“The Nest对百加得来说是在中国市场的一个测试场景,这里可以最直接反映出什么是有用的、没用的,如何调整,当地人喜好如何。”他说。

为了适应本地人的口味,Klingspon还先后推出绿茶口味、冬荫功汤口味的鸡尾酒。The Nest的招牌鸡尾酒Le Rouge装在香槟杯中,这是在模仿香槟的气泡感,因为他们发现年轻的中国人对香槟怀有莫名的好感。

轩尼诗、人头马和马爹利也都纷纷推出中低档产品,更换了年轻的品牌包装。这些高端烈酒品牌都在积极打入年轻消费群。

百加得在新产品方面选择了不同做法——它以绿茶为原料,开发出一种新的烈酒品类TANG,定价高达1600元一瓶,每年限量生产2000瓶。很难说这款新奇又有点古怪的产品是否能在中国市场成功,但对于调酒师来说,他们又多了一种新产品的尝试机会。中国消费者对于新鲜事物一向感到好奇。

“中国消费者愿意体验更多的东西,只要给他们机会在不同的场合饮用。他们还在学习,不同场合应该喝什么。”百加得亚太区创新总监Matt Djokovic说。

即使是对于Magnus这样的小公司,他的糖浆产品在香港的消费量和整个内地一样多,但后者的增长速度惊人。“中国人厌倦了喝得烂醉,他们现在更享受边喝酒,边和朋友聊天。”Magnus说。这样的场景开始让他觉得熟悉。■

2014年中国烈酒消费情况



数据来源:英敏特

雪花啤酒： 第一选择的 历程与演绎

五一前，百度“都匀吧”里，一个看似无聊的口水帖却引起了几十条的回复，楼主在标题里直接引用了一条数据：“2014年都匀市区共消耗‘雪花啤酒’1200万升，人均消耗近40升”，一楼的内容只有一句话：你拖后腿了吗？

提问者或许只是出于无心的感叹，回复者却都被莫名戳中了high点，先是有人戏谑回复“我超额完成了任务”“我一天喝4到6瓶”；紧接着便有人干脆用手机拍照，晒出自己在酒吧刚刚喝完的5听雪花啤酒、以及还没有喝的24听；最后一楼仍旧是照片，图上是KTV包厢里客人离去后剩下的几十瓶雪花啤酒的空瓶。

显然，在这个遥远西南的四线城市里，雪花啤酒已经成为了人们日常生活的一部分。作为白酒大省贵州省下属的一个县级市，这种情形往前数十年，简直是不可思议的事情。

一个店如何颠覆了一座城

2007年，大学毕业后刚刚入职雪花的邹远辉来到都匀，准备进行一项“不可能完成的任务”：完成“雪花勇闯天涯”在这个小城的铺货。

彼时都匀全市每年消费啤酒的总量不过4000吨，平摊到50万城市人口的人头上，不过人均消费8升。那时都匀人更喜欢喝白酒和自酿的米酒，即便想换换口味，贵州本地产的中低端啤酒也是首选，雪花啤酒作为“外来户”，在都匀能拿到的市场份额只有不到4%。

那时的邹远辉就像笑话里那个准备向光



脚岛民推销皮鞋的推销员，他唯一的信心来自于调研的纸面信息：得益于雪花啤酒当时的电视广告攻势，这座小城的市民至少对这个品牌不算陌生，而雪花啤酒在省会贵阳1/5的市场占有率，让很多外出打工、求学的当地人亲口品尝过啤酒的味道，逢年过节回乡的饭桌上，都愿意向亲朋好友推荐这个“新鲜物”。

在邹远辉的尝试下，他的业务很快出现了转机，一家烟酒店的老板主动联系他商量进货的事情。这家敢于吃螃蟹的烟酒店非常符合邹远辉的期望——首先，它的业务以酒

宴配送为主，当“雪花勇闯天涯”出现在这个城市热闹的喜宴上时，无形中为啤酒的品牌定位做了扩散和提升，而邹远辉更在意的是，这家烟酒店的位置恰好在都匀最大夜市餐饮街的“正中间”，这个四线城市的夜生活时段和年轻人的荷尔蒙丝毫不比一线城市少上分毫，他们经常走到这家烟酒店，几箱几箱地买了雪花啤酒，然后再带到其他的饭馆和酒吧去喝，几个回合下来，一条街道店铺业主都顺着“线索”找到了烟酒店和邹远辉，要求自己进货。



一家店铺颠覆了一条街的消费习惯，几年后，雪花啤酒在这座城市的“发轫地”金海岸酒吧街和石板美食街组成的十字商圈对雪花啤酒的认可，则逐渐颠覆了这个四线城市里普通人对于酒水的消费习惯。2014年，据中国酒业协会啤酒分会的数据显示，雪花已占有都匀市啤酒市场超过70%的市场份额，更令人称奇的是，都匀市的啤酒容量由2007年的4000吨，增长为2014年的近12000吨，增长了2倍。

或许在很多人看来，这可以看做是一个

雪花啤酒在贵州省啤酒市场的份额占比



雪花中高端产品在贵州省啤酒市场的份额占比



资料来源：中国酒业协会啤酒分会

啤酒品牌对白酒大省的习惯颠覆，但乐观地想，这也是让一个白酒大省又多了一个骄傲的产业支柱。在省会贵阳，最有名的青云路美食街，因为雪花啤酒100%的覆盖率，当地人更喜欢叫它“雪花美食街”。

最后一公里的“市场美学”

如今的邹远辉已是雪花都匀业务部的经理，他在这个城市的经历，也同时被许多人复制：当年就在差不多他的脚踏进都匀的同时，雪花啤酒在黔西县的经销商林勇则正在经受一次新的销售理念冲击。

在与雪花合作之前，林勇一直经营着当地的一个啤酒品牌，平均每月销售几百箱啤酒，习惯了烟酒店的小老板到自己这里“提酒”的传统经营——原因很简单，与都匀一样，当时的黔西县城，人们一说喝酒，无非就是拎起自己酿制的“包谷烧”，即便是喝啤酒，也是以绳子捆扎的低端啤酒为主。到了黔西下辖的乡镇、村寨，喝啤酒的人几乎为零。

然而雪花并不想让自己的啤酒只是取代掉那每月几百箱的本地啤酒，它要林勇们必须由“坐商”转变为“行商”——尽管经销商们在开始都不适应。

于是在雪花的引导下，林勇开始尝试发掘乡镇市场的啤酒消费。占贵州土地面积92.5%的山地和丘陵，以及远不及东部的路网，让林勇在铺货方面颇费周折，除了县城内用货车、三轮车可以直接将啤酒送到下一级分销商，在林勇向黔西县下面的镇子和村子

的送货方式中，可谓“无所不用其极”：中卡走上60公里换乘微面级别的小货车把货物送到村里，算常规级别；开货车2小时走30公里，再花2小时用马车载上啤酒一直“赶”进村里也十分常见；而如果是去深山里的村子，那么将啤酒运到中转地后，除了选择当地人的“背篋”将啤酒一瓶瓶运上山上的村子，别无他法。

在电商平台习惯了吹嘘自己用快递如何“打通最后一公里”的时代，像雪花啤酒这样用“原始”的方式将产品输送到销售终端的故事对于城里人听起来似乎有些不可思议，但这确实是林勇们靠自己的努力做到的事情。

艰苦的努力换来的是更多的回报，现在林勇每月出货的雪花啤酒已经在15万箱以上，回想起月出货几百箱的时代，他自己也觉得像做梦一样。

与林勇一样偶尔会有不真实感的人还有都匀城区负责完善销售网络的杨波，起初雪花要求他增加人力和运力时他还有些不解，而今他带着雪花的工作人员走访客户，对于都匀大多数的餐饮店、售点终端的经营状况、报货需求、送货注意事项等细节，几乎可以事无巨细、脱口而出，这样的回报则是他的经营利润已经增加了3到4倍。■

《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。

共享经济遇难题

那些不了解情况的美国人和欧洲人不知道,在预订房间时,很多国家其实是没有保险的。

文 | Ron Lieber

译 | 李筱媛

Airbnb在短时间内就红遍全球,这给人很大启发,它的追随者也遍布各地。房东可以出租房屋和整栋住宅,不失为一个赚钱之道,他们不必拆东墙补西墙,更不必为了食宿陷入繁文缛节。旅行者既可以选择当地收费高昂的旅馆投宿,也可以住在当地人家里。

这一切听起来如此美妙,直到有人受伤。今年3月,58岁的美国人迈克·西沃曼(Mike Silverman)在阿根廷萨尔塔呆到第三天的时候,不幸碰到了房东的罗威那犬。大狗把他的手臂撕开了一个39平方厘米的大口子,牙齿扎进了好几处皮肤,最终连整个手臂都被咬穿了。他第一次联系Airbnb时,后者拒绝赔付此前两晚的房费,更不用说退还未使用金额了。

这就是共享经济,相关的公司为他人创造了出售及出租服务的市场,把自己包装成体面的救世主。然而归根结底,共享的其实是风险,即便出现重大伤亡的可能性相对较低。

Airbnb如今在190个国家发布了100多万条房屋出租信息,并且恰恰是通过无视那些“不太方便”的当地短租条例,才扩大到如今的规模。在这一过程中,房东有时正中市政执法者下怀,不得不缴纳高昂罚款。Airbnb虽然向房东发出过警告,却从未让那些城市或楼层恰有明令禁止的出租信息下架。许多市政管理机构更是为了迎合Airbnb的取向而变更了法律。

保险公司已然看不惯那些将房屋变成青年旅馆的



人,甚至威胁这样做的人,要取缔他们的保险政策。Airbnb早在2008年成立之初就意识到这样的问题,却一直直到去年年底才开始在部分市场提供责任险。

然而,这一切都和西沃曼没什么关系,因为Airbnb的责任险并不包含美国以外的地区。过去一年,他和妻子一路从阿拉斯加开车到南美洲最南部,努力将每天的开销维持在100美元以内。

这些年来,这对夫妻住过了Airbnb提供的约20套房屋,从未出现意外。他们喜欢那种自带厨房和Wi-Fi的房间,租房前也会认真阅读过去房客留下的评论。他们就是通过这样的方式找到了阿根廷西北小城萨尔塔的这套房屋,租金是每晚60美元。Airbnb表示,在烈犬袭击事件后,网站立刻让该房屋的出租信息下架,但房东貌似以其他方式让信息再次上架。

很多时候,租户的Airbnb信息都不包含是否有宠物等内容。西沃曼称,关于萨尔塔这套房的评价中并未提及有关狗的事情,而他们在这里的最初几天,这只罗威那也不怎么爱叫,不会狂吠,更不怎么走动,但它确实经常在楼周围活动。几天后,他友好地伸出手来试探大狗,这时悲剧的一幕发生了。大狗纵身一跃,狠狠地在他胳膊上咬了一口。

从某种程度而言,西沃曼是幸运的。在一次摩托车事故中受伤后,他的前臂里植入了一块钢板。他觉得狗第一次咬上钢板的时候,暂时松了下口,准备咬第二口

>> 凯莉·林(Kerry Lin)正在照顾被狗咬伤的丈夫迈克·西沃曼。



在线约会出新招

Dating Ring采用的这种混合模式是一种颠覆,对Tinder等根据用户外貌进行配对的应用形成了冲击。

文 | Eilene Zimmerman

译 | 金丹

劳伦·凯 (Lauren Kay) 和艾玛·泰斯勒 (Emma Tessler) 并不是典型的创业者,她们都没有技术背景。事实上,泰斯勒连大学都没读完就辍学了,她在新泽西州纽瓦克从事性教育工作,之后在纽约的哈莱姆区创办了一个青少年避孕项目。但是和大部分创业者一样,凯和泰斯勒发现了她们熟知的市场中存在的一个问题,而这个问题并不是技术缺乏导致的,而是因为技术的泛滥。这个问题就是:如何让约会变得省时省力。

这两个女人都只有20岁多一点,也都经常在线约会网站OkCupid上进行在线约会。泰斯勒约会了100多次,凯大概50次。“我们花的时间非常多,可是搜到的结果却很不准确。”泰斯勒说。(她在OkCupid上约会了115个对象才找到现在的男朋友。)

泰斯勒想要换工作,打算从性教育工作者转为约会介绍人。“我真是受够了,大半夜接13岁小姑娘们的电话,”她说,“但我真的很喜欢和人们讨论感情和性方面的事情,而且我也希望能有一个更快乐的环境,让我来做这些事。”

而凯对于频繁的约会感到厌烦——付出与回报不成正比——她决定创立一家集体相亲公司,她认为这样会更加高效。她给15位女性和15位男性分别发了邮件,询问他们能否接受集体相亲的方式。

“让我震惊的是,”凯说,“他们的回复都是肯定的。”



时,他赶紧跑了。

“我低头一看,情况不妙,我能看见自己的动脉、肌腱和肌肉都暴露在外,到处都是鲜血。”他回忆道。到了医院,当晚住院前必须先缴纳押金,房东拒绝支付这笔费用。

西沃曼在要求Airbnb赔付医疗费和后续住宿费(除公司最初同意赔付的房间费用)的过程中可能惹怒了对方。他在给Airbnb的邮件中这样写道:“除了疼痛,我可能还受到了永久性精神伤害。你被大狗咬过吗?我晚上闭上眼睡觉的时候,就看见它把我的胳膊撕开。”

Airbnb最初用一封邮件礼貌地拒绝了他。这封邮件这样写道:“我们的赔偿仅仅是为了缓解一场不幸意外给您造成的负面影响,同时尽可能为您提供优质的客户服务,请您谅解。很不幸,根据服务条款,我们不具备赔付此类情况的责任,因此无法满足您的请求。”邮件最后表示很重视他这位客户,祝愿他能尽快康复。

然而,在记者代表西沃曼提出索赔请求后,对方立即作出回应,让他们提供医疗费用和住宿费用的凭证。

Airbnb发言人尼克·帕帕斯(Nick Papas)在另一封邮件中补充道:“有超过3000万旅客使用过Airbnb提供的住房,此类事故非常罕见。我们在事情发生后尽量弥补错误。本次事件非常严重,我们正与客户共同协商,希望为其赔付医疗费用及其他费用,并且已经提供全额退款。”

西沃曼对Airbnb已然拥有的些许成就表示尊重。他从事技术与战略分析师多年,也已通过实践经验证明该网站为各国低收入人群创造的机会。他还深刻体会到拉丁美洲人眼中所谓的责任,那就是无论人们碰到多么倒霉的事,也只能自认倒霉。

但那些不了解情况的美国人和欧洲人对此或许就不知情了。他们更不知道,在预订房间时,很多国家其实是没有保险的。

相反,Airbnb总是会给客人以安慰,这无不得益于该公司的正面宣传及其通常能提供的快乐体验。而在西沃曼看来,这更应得益于该公司为其遍及全球的产品和服务提供的保障才对。他说:“对于一家提供住宿服务的机构而言,为使用房间的房东和房客提供某种程度的保护是一种应尽的责任。”

Airbnb的帕帕斯并未表态该公司是否会将房东责任险拓展到其他国家。■

参加第一次团体试验的一位女性介绍凯认识了泰斯勒。2013年, Dating Ring便成立了。

这个公司是硅谷创业孵化器Y Combinator 在2014年1月课程的一部分, 此后其用户数便增至数千人, 并以每周10%的速度增长。该网站每人每次约会的费用为20美元。凯说, 开始的时候, 销售额并不理想, 安排约会简直是个噩梦。

“我们变成了一家团体约会安排公司, 而不是团体约会服务公司。”她们需要凑够团体约会的人数, 因此不得不在匹配度上做出妥协。

Y Combinator的一位合伙人建议其根据用户反馈将约会变成一对一的模式。她们向几百人发起了非公开的Facebook投票, 得到了50个回应。

“他们要么更倾向于一对一的约会, 要么没有特别的想法,” 凯说, “他们让我们相信, 有一群人没报名是因为他们想要一对一的约会模式。”

用技术创业公司的术语来说便是, 她们进行了“转型”。一个打着改为一对一约会模式广告的新注册表格重新登陆网络。凯说: “我们在24小时内销售额就达到了7000美元。”而采取团体约会模式的时候, 她们一个月的销售额才只有3000美元。

Dating Ring使用了一种算法来挖掘可能的匹配对象, 然后由一个介绍人对结果进行梳理, 并挑出约会对象。该公司采用的这种混合模式是一种颠覆, 对Tinder等根据用户外貌进行配对的应用形成了冲击。

互联网约会分析师和咨询师马克·布鲁克斯(Mark Brooks)称, 尽管人们对于在线约会仍有兴趣, 但“人们还是希望自己恋情的起始不仅仅基于自己对于一张照片的本能反应,” 他说, “这家公司的模式非常新颖, 它将在在线约会和介绍人结合起来了。”

像SparkStarter、Hinge和Coffee Meets Bagel这些创业公司中的后起之秀, 并没有雇佣介绍人本身, 但是它们也会考虑人际关系网络(Facebook上的朋友以及朋友的朋友)因素, 这超越了算法的局限, 令整个过程人性化, 使得配对系统化。

在线约会咨询公司Digicraft的创始人戴维·伊万斯(Dave Evans)表示: “整个产业现在建立在烟雾、镜像以及一大堆营销手段之上。我们现在面临的局面是, 他们不在乎年龄、爱好或是家庭住址, 只是根据长相往左或右滑动屏幕。”

37岁的梅丽莎·布莱迪(Melissa Brady)是Dating Ring的用户, 她非常喜欢这种有介绍人参与的概念。



>> Dating Ring的创始人劳伦·凯(左)和艾玛·泰斯勒。

她说: “这会让我在赴约时更兴奋, 因为我对此更抱希望。”布莱迪也使用其他相亲网站, 但她觉得它们提供的约会不太适合自己。

Dating Ring 3个月的服务费为240美元, 每周为用户介绍一个对象。任何人都可以免费进入数据库, 也能成为付费顾客的配对约会对象。它的VIP服务包括一小时的亲身咨询和多次Skype反馈环节等专为客户定制的套餐。VIP套餐的平均价格为3500美元, 一个客户5个月内可以获得5次约会机会。

凯和泰斯勒也开始组织纽约和旧金山的成员, 办起了快速约会活动。“活动的票两天内就卖光了。”凯说。

公司目前的收入平均能达到每月3.5万美元, 但增长幅度有很大波动。凯说: “有些月份能达到50%, 而另一些月份可能就只有5%。”

“现在, 我们基本上达到了收支平衡。”凯补充道。她们从Y Combinator获得了10万美元的初始投资, 并从天使投资人那里募集到了25.5万美元。

尽管业务在增长, 泰斯勒和凯却还没有稳定的工资, 而且也不得不面对业务扩张所伴随的挑战。

她们的用户布莱迪说, “通常来讲, 相亲是令人沮丧的, 但Dating Ring上女士的状态都挺鼓舞人心。她们相信自己是有可能找到真命天子的。”

版权声明: 本文内容由《纽约时报》提供版权。

下杂志
XIAZAZHI.COM

CBN 商业评论

商业就是这样

主编 | 高宇雷 编辑 | 刘心力

拍立得为什么会成为一个好生意? / 商业就是这样 / P80

当美国偶像不再成为偶像 / 关键问题 / P81

净化器无需额外功能 / 对话 / P82

企业软件非得像Excel那样? / 对话 / P83

征信开始关注个人 / 对话 / P84

谁在看青春片? / **新一线!** / P86

学业和创业能兼顾吗? / 酷生意 / P88

拍立得为什么会成为一个好生意？

胶片相机已经成为历史，但富士仍然能够把拍立得做成赚钱的生意。

文 | 董晓常



在消费领域，胶片相机早已经成为数码相机的背影，但富士的拍立得（Checky）相机却是一个坚强的存在。

据富士胶片4月底发布的2014财年财报称，通过立拍立现来展现影像魅力的一次成像影像系统再次风靡，在全球都保持良好的上升势头。去年10月，富士胶片曾宣布将2014财年（截至2015年3月）拍立得的销售目标上调17%，全年销量将增至2013财年的1.5倍，达到350万台。

实际上，2014年富士拍立得的销量已经超过了富士数码相机的销量。和柯达等传统的相机公司一样，富士胶片面向普通消费者的胶片相机遭受了毁灭性的打击。如今富士的数码相机同样境况不佳，在智能手机的竞争下销量逐渐下滑。日本国际相机影像器材工业协会的数据显示，2014年数码相机全球供货量比上一年减少31%，仅为4343万部，连续4年出现同比下滑。

富士拍立得早在1990年代就已经上市，直到2008年销量也仅有25万台。2013年开始富士拍立得销量大涨，当年销量达到了230万台。去年10月，富士胶片宣布投资10亿日元（约合0.52亿元人民币）增加拍立得30%的产量。那么富士拍立得是如何在一个行业衰退的环境中获得高速增长的呢？

绝佳的体验 技术带来了性能的提升、便携性和成本的下降，这是智能手机能够取代胶片相机和数码相机的基础，更为关键的是智能手机带来了更好的体验。而富士拍立得能够大受欢迎的核心是，它那种即拍即得的惊喜感和大受女孩子欢迎的外形是智能手机无法取代的。再加上社交网络的传播效应，富士拍立得已经形成了自己独特的用户体验。

好的商业模式 富士拍立得的售价不高，但是用来拍照

的一次性相纸却能带来持续的消费，通常一张相纸的售价在5元人民币左右。这是一种远比数码相机要高明的商业模式——数码相机只能赚到一次性的硬件销售利润，而富士拍立得却是类似运营商那样的模式，硬件销售规模越大，相纸带来的利润规模更大。

排他性 富士拍立得能够做得大的一个重要的原因是，那些低成本的竞争者几乎不会进入这个市场。随着胶片相机市场的萎缩，很少有大的公司或者大的资金会愿意进入这一市场，拍立得是一个更小众的市场，对于大公司来说这个市场并不具备投资价值。而对于小公司来说，一次性成像技术的研发和生产启动成本都很高，同样也很难有利可图。

作为胶片时代的两个领先的公司，富士和柯达在自身的转型上选择了不同的策略，也带来了完全不同的结果。柯达选择了跟随数码相机的潮流，但是数码相机在智能手机的增长中失去了生存的空间，柯达也随之陷入了困境。

富士的转型看起来没有柯达这么剧烈，却非常务实和有前瞻性——富士更注重的是在胶片业务已经积累的技术上如何创造新的技术和市场，而不是摆脱原有的技术积累去追求全新的业务。这种策略使得富士最终转向了医疗领域，比如一种照片冲洗的技术能让药物精准抵达患者的患病部位。

而富士拍立得也是这种务实策略的延续。技术的进步虽然摧毁了传统胶片相机的需求，但并没有摧毁消费者对于美好拍照体验的需求。拍立得提供的正是一种和新技术无关的体验，同时也是新技术无法替代的。富士胶片图像事业部部长山元正人认为，“消费者们喜欢拍照后马上就打印出来的惊喜感，以及作为实物拿在手上可以保存起来的感觉。”

我们处在一个技术更新如此之快的时代，很多行业、公司甚至职业都被新技术所颠覆。这种颠覆会给很多人带来恐慌，很直接的一个结果就是抛弃了自己一直所擅长的，去追求转型和改变。但正如富士所展现的，一个理性的公司需要搞清楚自己的能力圈，然后选择一个务实的改变方式，否则盲目的改变只能给自己造成更大的恐慌和损失。商业就是这样。■

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

联系他请发 Email: dongxiaochang@yicai.com



当美国偶像不再成为偶像

《美国偶像》——这个最有影响力的选秀节目未来一年内可能迎来收视率的攀升，因为它即将结束了。

文 | 张晶

彻底的结束。

从2006年达到3600万观众的顶峰之后，《美国偶像》的收视率一直都在不幸下降，如今只有当初最高峰的1/3。出品方FOX终于决定在2016年第15季播出之后，终结它的命运。它诞生于2002年夏天，正好经历了音乐行业和电视行业变革最深刻的10年。和很多已经消失了的电视节目一样，它终究难以抵挡新变化的到来。

脱口秀的几位标志性人物先后退隐，这似乎又是变化缓慢的美国电视业一个不太妙的信号。总是喜欢鸣响丧钟的视频网站Netflix的CEO Reed Hastings不久前充满挑衅地说，传统电视业未来20年内可能要消失了。

对于这样的说法，《美国偶像》或许会有些不服气。它不仅是一档流行的选秀节目，还帮助FOX这样的电视网抵挡了当时录像机崛起的冲击，连续8年成为最受欢迎的广播节目。最重要的是，它一度是美国未来音乐新星的制造工厂，签下了一些最热门的流行音乐人。它源于英国的电视节目Pop Idol，但远远比对方成功，它所营造的“美国梦”更是被复制到全球的很多其他国家。

它还定义了挣扎之中的后唱片时代的音乐模式，在节目中像体育赛事一样呼吁，还借用了政治竞选当中的组织和投票机制。它对于电视业的价值，就如同超级碗之于体育业。它已成为了一个忠诚度很高的品牌。

《美国偶像》成功之后，涌现出无数歌唱比赛——《美国好声音》(The Voice)更善于营造有冲突感的人物故事，The X Factor显得更代表潮流，American's Got Talent也聚集了一大批粉丝。这些节目显然都具有《美国偶像》的基因。

但观众和消费者一样，总是最不值得信任的群体。收视率不可逆转地持续下滑，令它终于在去年年底失

去了可口可乐的赞助，这是致命一击。可口可乐是《美国偶像》开办多年以来最重要的赞助商，它和《美国偶像》如此亲密，对方甚至将演播室的“绿房间”改成了可口可乐标志性的“红房间”。这种亲密关系为可口可乐带来了甚为可观的回报，也意味着巨大风险。

可口可乐的最终离席，也可以看做是整个麦迪逊大道代表的广告业对它的背叛。另一主要赞助商福特汽车也大幅减少了投入。2012年广告商在《美国偶像》上的投入是7.8亿美元，到了3季节目之后的2014年却只有3.9亿美元，整整下降了一半——其中来自可口可乐的赞助减少了2/3。可口可乐取消赞助的声明说明了一些问题，“13年之后，我们需要寻找到其他和年轻人的互动方式。”

这往往是很多节目最终消失的本质原因。《美国偶像》2002年开播的时候，观众的平均年龄是31岁。当时它在美国大学里和那些20多岁的年轻人当中轰动一时，2300万美国人会打开电视，来收看Kelly Clarkson的最终获胜。不过，随着一季又一季的开播，《美国偶像》的观众平均年龄上升到了如今的51岁。根据彭博社的调查，他们大都是那些富裕保守的共和党人。这也是为什么随后几季出现越来越多1980年代到1990年代的歌曲，也让它更加无法吸引到新一代年轻人。

《美国偶像》不可避免地老了。对手增多，收视率下滑，制作成本却只增不减——Mariah Carey和Nicki Minaj这样的明星助场也最终被证明是其付出的昂贵代价。更关键的一点在于，年轻一代的兴趣和观看渠道也越来越分散了。美国达人们不再需要苦心筹备，等着有一天在评委Jennifer Lopez面前唱上5分钟，他们可能在YouTube和Vine上，用同样的才艺和技能就可以吸引到数百万粉丝。YouTube上最流行的是那些十几二十岁的年轻人用Red Epic摄像机拍的视频，而明星也会用适合镜头表现的方式露面。现在YouTube上很红的一个节目Video Game High School很快就要在MTV上播出了。而去年梦工厂买下了AwesomenessTV，这是一家管理YouTube上出现的明星的公司。

看上去，《美国偶像》所面临的问题，更年轻的The Voice在未来也不免遭遇。除非它能够想到办法将未来掌握在自己手中。■

张晶是本刊炫公司主编，驻纽约。
联系她请发 Email: zhangjing1@yicai.com



净化器无需额外功能

空气净化器市场突然变得拥挤,淘金热在中国出现,但最后的赢家不会太多,成功的关键还是发现消费者的核心需求。

C=CBNweekly

R=Bengt Rittri

《穹顶之下》的火热只是一个缩影,民众对空气质量的关注已经提升到了史无前例的水平。在空气质量短期提升无望的情况下,购买空气净化器正在成为其自我保护的主要手段。据统计,2014年空气净化器仅线上渠道销售规模就达到151亿元,同比增幅高达94.8%。庞大的市场让资本蠢蠢欲动,目前至少有539款空气净化器在市场上销售。Blueair全球首席执行官Bengt Rittri认为,让他晚上睡不着觉的不是众多的竞争者,而是那些发出很大噪音的空气净化器。

C: 你如何看待空气质量问题? 中国市场正在发生哪些变化?

R: 全球很多地区的室外空气都已经很糟糕了,不光是中国,甚至瑞典也包括在内。延长寿命最便宜的方式就是买一个空气净化器。现在中国市场最大的变化就是人们的意识在不断提升,他们希望自己能够做一些事情来改善周围的空气质量,例如在屋里装一些空气净化器,在20分钟内让空气质量得到提升。另一个变化是,早期在中国市场购买空气净化器更多的是外国人,但现在大部分都是中国人,这个比例大概占到80%到90%。但是从整个中国市场来看,使用空气净化器的人仍然很少,百分比大概只有个位数,在美国这个比例达到了40%到50%,所以我们认为中国市场未来的潜力仍然非常大。

C: 越来越多的品牌正在进入空气净化器市场,你怎么来看这个市场的竞争?

R: 现在市场面临的局面是这样的:需求的增长是爆炸式的,但却没有足够的产品来满足需求。很多人看到了商机,开始涌入这个市场,但是他们没有空气净化器的制造经验。空气净化器一般都放置在卧室,降低噪音保

证安静的睡眠非常重要,但是消费者买了一个便宜的产品,噪音往往大到晚上睡不着觉。在空气净化器市场,部分公司的目标就是赚快钱,它的售后服务体系等无法很好地建立,但这种趋势将逐渐扭转。如何让消费者购买之后没有后顾之忧,是行业需要考虑的。另外遗憾的是,衡量洁净空气输出量的CADR指标没有得到足够广泛的应用,如果能够严格执行这一标准,那么消费者就更容易判断出众多空气净化器孰优孰劣。

C: 有观点认为,标准的缺位让整个空气净化器市场的竞争显得无序,你认为中国空气净化器市场逐渐发展到成熟大概需要多长时间?

R: 我想中国市场可能还需要几年的时间,这个市场中有很多并不是真正的空气净化产品,所以需要中国政府加大对民众进行教育和宣传的力度,并且对市场进行更好地监管。有一些空气净化器的消费者是有呼吸系统病史的,譬如哮喘、花粉过敏等,对他们来说,分辨哪些产品是好的、哪些产品是不好的相对容易。但对于那些不敏感的消费者,要辨别产品的优劣可能就显得不那么简单。这样的情况下,我们只能追求将产品做到最好,向消费者提供适合的产品、机型和系统,让他们感到安全。空气净化器厂商的目标应该是提供清洁的空气,而不是去提供性价比不高的产品。

C: 一些厂商选择在空气净化器上添加更多的功能,你如何看待这个现象?

R: 我认为,对于空气净化器来说净化空气是它的第一要务,也是最重要的功能。我不赞成把很多额外的功能加上去,例如加湿。在空气净化器上添加加湿功能是有很大害处的,因为加湿会产生水分,而湿度过大会滋生细菌。它不仅不能帮助人们更好地呼吸,反而会对人们的身体健康造成损害,因此这样的功能在韩国市场上已经被明令禁止了。当然,我们会不断产生更多创新的想法,但这些创新的想法必须经过严格的测试,以保证是有益于我们的消费者的,譬如让消费者通过连接传感器,从而在App上对空气质量进行实时监测这样的功能。它可以给消费者带来很多的便利,并且让家中的净化器不仅连接在一起,而且更加智能。(采访:王水)

Bengt Rittri现任Blueair全球首席执行官、董事会主席。Blueair是瑞典空气净化器品牌,1996年创立于斯德哥尔摩。



图 | 李英武

企业软件非得像Excel那样？

好的设计能提升工作效率——这一观点在企业软件领域长期被忽视。不过，也有企业软件以设计为卖点，还获得了成功。

CBN=CBNweekly

H=Erik Hageman

当你打开ERP、HCM或是其他什么办公室软件时，可能会产生“回到上一个时代”的错觉。老旧的操作系统、表格、按钮，以及其他糟糕的设计，可能会把你带入所谓的“工作状态”，但Erik Hageman认为不是非得如此，企业软件也可以很好看。

C：为什么说设计是企业软件的核心竞争力？

H：因为它可以提升效率。过去，我们对企业软件的要求就是安全、稳定、清晰。所以，它总是有很多条条框框，你会发现不同酒店的预订系统都差不多。但问题是，安全、清晰不等于无趣。相对于“Excel式”的软件，“Facebook式”的软件同样适合工作。举个例子，我们的医院管理系统更像一个社交网络主页，医生可以在时间轴上清楚了解患者还有哪些检查没做，哪台核磁共振仪现在可以用；护士很容易就能找出最高效的排班方式等。这些操作不需要输入很多数字，只需要动动鼠标或者在iPad上拖拽几次即可。结果证明，这提升了治疗效率，也节省了医院成本。在技术上，企业软件没有太多可发展的空间，要改变只有彻底换一种用法。而设计可以带来改变。这就需要企业软件去遵循现在的设计潮流。

我们回看过去会发现，工业革命以来，创新都是由B2B行业发端，再进入消费品领域，所以一开始总是没什么美感的，比如蒸汽机、大型计算机。因为它们与普通人的需求无关，关键是功能。但过去10年，创新开始由普通人的需求驱动，所以才会有iPhone。这就要求功能性的企业软件也得反过来讲究这个。你在家用的产品，手机、平板电脑，都很棒；但是到了工作中，办公桌很无趣、软件页面是垃圾，你就会想，为什么我在工作时不能也享受好设计？当然了，我要强调，一切企业软件的设计创新都是为了提升效率。话说回来，这也是为什么设计

细节很重要的原因，让人愉悦的UI设计本身也能提升工作效率。

C：如何找到既美观又提升效率的方案？

H：这是难点。因为每个行业甚至每个公司的组织体系和需求都是不同的。核心是要为每一个用户设计独特的软件，所以必须深入了解他们的工作方式。这没有捷径。每个项目我们都要求设计师到用户的工作现场，观察他们每天会做什么，在什么事情上花时间较多，思考我们能不能改善。别的软件商可能只是通过开会来解决，但这不是靠说就能描述的东西。工作效率的提升十分微妙，有的时候用户自己也没意识到这样工作方式很没效率，而这些地方正是我们的着手点。

C：如果用户不接受这种创新呢？改变企业软件是个有风险的事情。

H：我们设计的东西有时会彻底颠覆原来的软件，如果用户不习惯，我们就慢慢调试；如果说这个功能无助于工作，那就取消。有时他们只是一开始不适应，但会很快上手。设计师对自己的作品还是要有信心，这种信心不是盲目的，它源于对行业的熟悉。设计师通过一两个项目就能理解这个行业的工作方式，当然太熟悉也不行，我们会把他（她）换到另一个行业里，这样一切都是新鲜的，新的创意又可以出现。

C：如何与软件工程师合作？如何让他们接受你们的“疯狂”？

H：我们确实会有些“疯狂”。设计师都不会编程，他们原本可能是记者、广告从业者、电影特效师等，这让我们没有条条框框，也是我们能想出好创意的原因。但最终软件还是要由代码写成，所以我们要与软件工程师保持紧密合作。常见的情况是，用户用起来简便的功能意味着技术上的复杂。为了保证配合默契，从一开始的客户调研，设计师就必须与工程师一起参与，这样能互相了解边界。设计的边界是用户的使用效率，在此边界内，工程师会努力完成创意，做出很酷的企业软件对他们来说也有成就感。（采访：肖文杰）

Erik Hageman是Hook & Loop的创意总监。Hook & Loop是软件公司Infor旗下子公司，专注于企业软件的创意设计。Infor是全球第三大企业软件提供商。



图1 肖文杰

征信开始关注个人

征信市场的变化显而易见，机构和个人的单向关系正在被打破，行业关注的重点开始由企业转向个人。

C=CBNweekly

E=Ben Elliott

今年1月，中国人民银行印发《关于做好个人征信业务准备工作的通知》，被视为个人征信体系向商业机构开闸的信号。随后，以芝麻信用为代表的个人征信产品进入人们的视野。对于普通人而言，征信不再是遥不可及的专有名词，通过自己的良好信用实现更多消费场景的免押金、后付费等实例正在发生。益博睿亚太区首席执行官Ben Elliott认为，相较于传统征信，征信数据未来的控制权将被移交到消费者手中。

C：个人征信产品的推出引发关注，怎么看待个人征信对征信市场的影响？

E：征信由企业征信和个人征信构成。传统的征信工作主要是保证银行和公司能够利用数据做出更好的信用和商业决策，但是越来越多来自互联网的数据让征信行业开始关注个人。个人征信重要性的提升涉及到两方面的变化，一方面个人数据的收集不再是被动的，人们有权改变自己的信用状态，通过更多好的数据提高对自己信用情况的评价，从而让个人更容易得到贷款；另一方面对个人信用数据的保护需要加强，要保证个人的信用数据不被盗用，保护他们的身份和信用资料不被泄露。所以传统的征信是单向的，个人在其中并不掌控主导权，但未来这种关系将变成双向的，消费者在其中的话语权将逐渐变大。

C：越来越多的企业开始进入征信市场，如何看待各系统间征信数据的共享问题？

E：目前的征信数据分为两种，第一种是公用的，像中国人民银行征信局的数据，其中的欺诈数据非常有价值，可以帮助每一个银行降低被欺诈的概率，这类数据应该尽量分享。当然是在一个前提之下，即有很好的管理机制，避免这些数据被盗用或者滥用。第二种就是阿

里巴巴、腾讯等互联网企业自身掌握的交易数据，这类数据对于电子商务公司的生存有很大的商业价值，是战略制高点的一部分。从商业竞争的角度来看，要让它们向外界分享这些数据是不公平的。判断哪些数据应该分享，重点是能否给消费者提供更大的价值。如果在共享数据的过程中能够向消费者提供更大的价值那就应该合作，但如果只是协助某个单一企业研发更好的产品，那么在商业竞争过程中你很难强迫它们分享。

C：在中国，互联网对于金融行业的影响逐渐显现，譬如微众银行的出现。你如何看待互联网对征信业和银行业的影响？

E：这是一个相当普遍的现象，特别是对于零售业和金融业来讲。假如我是零售商，客户最早是从我的门口走过来的，我可以看到他们。但现在互联网技术让我们能够在线上开一个商店，客户来自全球，发展速度和以往不一样。客户可以有更多的选择，供应商也能向更多的商户提供数据。同时庞大的交易量和这种新的交易模式会导致比较大的交易风险，这给征信业的快速发展提供了空间。从全球角度来看，银行业务从线下到线上是必然趋势。但现阶段的问题是人们对线上是否产生了足够的信任，目前人们仍然期望面对面完成一些复杂的交易，以确定这个交易本身是稳定和可靠的。因此，让客户对你产生足够的信任非常重要。

C：在征信行业，如何做到创新？

E：从最简单的角度理解，创新来自于对这3个问题的思考和探索：你今天有什么？你今天在做什么？你明天会到哪里去？所以说虽然我们希望对未来20年后的改变作出更多的准确预测，但首先要思考的是我们现在拥有什么。对我们来讲，创新就是持续的改善，不断地适应市场和客户需求的变化，确保给客户好的解决方案。实现这种持续的改善可以透过两种方式，一种是内部创新，通过内部的人进行产品的改良和更新；另一种重要的方法就是并购，将并购公司的业务很好地融入现有征信业务，完成创新的使命。我们要关注更大的问题，但所有的创新都源自于对自身业务和问题更好的理解。（采访：王水）

Ben Elliott现任益博睿亚太区首席执行官。益博睿是信息服务公司，帮助企业管理信贷风险、防止欺诈行为、确定营销目标，并实现自动化决策。



图 | 范永恒

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



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

学业和创业能兼顾吗？

不管是学业、日常工作还是照顾小孩，大多数新的创业者都必须同时处理好很多事情。

文 | Richard Branson

有个大一学生在来信中写道，他有一个很棒的互联网创业想法，但身为创业者的父母担心他会因为创业而忽视学习，他很迷茫，问我该如何让父母支持自己。

我的母亲过去是——现在也还是——一名企业家，所以我一直以来都可以向她咨询。每当我有新的创业想法时，总是会先去问我父母的意见。所以这位同学很幸运，因为你的父母自己就是创业者！

我母亲的职业对我有巨大的影响，你似乎也受到了父母的鼓舞。但我认为，学校也是个很有吸引力的地方。我一直想上大学，在我40多岁的时候，甚至考虑过休息几年，重回校园。我的太太劝我不要去这样做这件事——因为拿学位要花很多时间，那会让我学不好，同时还无法继续我在维珍的工作。

许多人认为，年轻的创业者必须在继续学业和创业之间作选择。实际上，这两个选择可以同时存在。大学应该鼓励学生在和学业相关的领域创业。特别是读商科的学生，教授们需要培养他们的企业家精神。大学可以为那些已经创业了的学生提供指导，帮助他们走向成功——正在初创期的企业家不应该被迫单打独斗。

要想帮助学生创业者，有一个办法就是缩短学位计划。现在的学位计划时间太长了——对于年轻的学生来说，第一年通常是浪费掉的，三年的学制可以很容易地在两年里学完。这不仅能减轻学生的债务负担，还可能让他们更轻松地创办自己的公司。

听说这位同学要迎难而上、创办自己的公司，我十分激动。当你跟父母谈这事的时候要记住——并且要向他们表达一个意思——上大学期间创业可以是一个很棒的决定。

大学是一个你在不断学习的环境，虽然你上的很多课并不直接与你创业的业务相关，但你能学会批判性思考。大学的学习环境同时也为学生提供了很多认识

新人、分享思想的机会，这是很大的优势——在大学期间创业并结识一生至交的例子太多了。

但正如这位学生问的那样，怎样才能兼顾创业和学业呢？

虽然创业和学业需要你付出很多努力，但你的学习时间应该可以非常灵活。如果你学的学科让你充满激情，而且你也喜欢它，为它多花点儿时间应该也不是难事——因为你会乐在其中。

一定要记住，不管是学业、日常工作还是照顾小孩，大多数新的创业者都必须同时处理好很多事情。但成功的创业者会制订一个行动计划，以避免自己陷入无尽的工作中。以这位学生为例，当你深陷一个让人激动的想法时，很容易就会让时间溜过去，所以一定要设置界限——为你的学业分配具体的天数和时间，剩下的时间再用来创业。关于创业是否会影响学业这件事，你對自己一定要诚实，然后为之做计划。

你考虑过在当地找一个导师，给你建议、保证你不偏离轨道吗？扩大交际范围有无数好处。如果你的学校有创业社团，它会带你找到当地的导师。

不如在你的学校里找找这样的创业俱乐部，像这样的社团会让你进入一个对你有用的圈子，甚至可以找到能帮你评估你的想法的朋友，并让你认识其他可以兼顾学业和创业的同学。

两个有思想的人合作好过单打独斗，所以努力找一个一起创业的合伙人，以确保工作不会占用你的全部时间。

当你做好计划以后，把它拿给你的父母，如果你可以向他们展示出你不会一个人做所有事情，他们可能会觉得你的计划是可行的。

同时向他们强调一下他们的支持对你有多重要。诚实地告诉他们你需要在创业上花多少时间，然后和他们讨论一下你会怎么做让它对学业的影响最小化。

要想学习时间管理、解决问题以及努力工作的精神，没有哪件事比创业更合适了。如果你能成功创业，那么在你大学毕业的时候，可能已经有了一家小公司（希望它也是一家迅速成长中的公司）。

祝你好运！

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



谁在看青春片?

青春片靠抓住新一线城市的电影观众成为热门的“类型片”，但这种拙劣的讲故事方式永远不可能成为竞争力。

文 | CBN记者 叶雨晨

张晓的五一假期过得不怎么开心。放假回到老家山东济宁的第一天，她就被指派带着小姨家初三的表妹去看《何以笙箫默》。

在之后的3天里，家里的餐桌对话始终围绕着这部电影进行，从剧情到演员，再到小说的还原度，用她表妹的话说，“如果没看过这部电影，不好意思出门跟同学聊天。”生活在北京的她还被逼揽下了帮表妹找黄晓明签名照的重任。“为什么那么烂的一部电影真会有人喜欢看？”张晓有点不能理解。

这部被粉丝简称做《何以》、由黄晓明和杨幂主演的电影从开机到5月1日上映，制作和宣传周期只有不到5个月，但这并不影响它的票房收益和讨论热度。

《何以》共有17个话题登上过新浪微博24小时热门话题榜Top100，上映5天票房就超过了2亿元，截至5月15日，累计票房达到了3.35亿元。与它同期上映的还有苏有朋导演的处女作《左耳》，它的累计票房也达到了4.71亿元。除了《速度与激情7》，这两部电影瓜分了五一档其余的票房。

与票房相悖的是电影的口碑。《何以笙箫默》在豆瓣上只有3.5分，是除了《富春山居图》之外，评分最低的国产电影。《左耳》的评分也仅为5.5分。

作为《何以》的导演之一，黄斌擅长营销，也是黄晓明的幕后推手。在他看来，这是一部为特定观众提供的特定电影。“等待、坚守、强吻、壁咚，这些槽点都是预设的，你想要的各种爱情幻想都能在这部电影中得到满足，这是我们为小镇女青年定制的电影。”黄斌说，“都说种瓜得瓜，这部电影我们种的就是票房。”

与黄斌一样，不少电影从业者高姿态地将二三线城市观众称作“小镇青年”，但又谄媚地迎合着他们。

从2013年4月26日《致我们终将逝去的青春》上映，票房突破7亿元开始，国产青春片看上去迎来了黄

2015年中国高票房电影Top15



数据来源: 根据公开资料整理

金时代。一年后，同样的档期，《同桌的你》上映，票房近4.6亿元。“五一青春档”开始被当做大档期操作，青春片也成为了投资人最看好的项目之一。

青春片似乎是最稳妥也是最容易复制的类型片。

它的技术和讲故事的门槛比较低，不需要太复杂的剧情，又用不到高端的特效技术，对放映的要求也不高。大多数内地青春片“怀旧”加“爱情”的老路基本已经能让二三线城市的观众在观影中获得满足感。

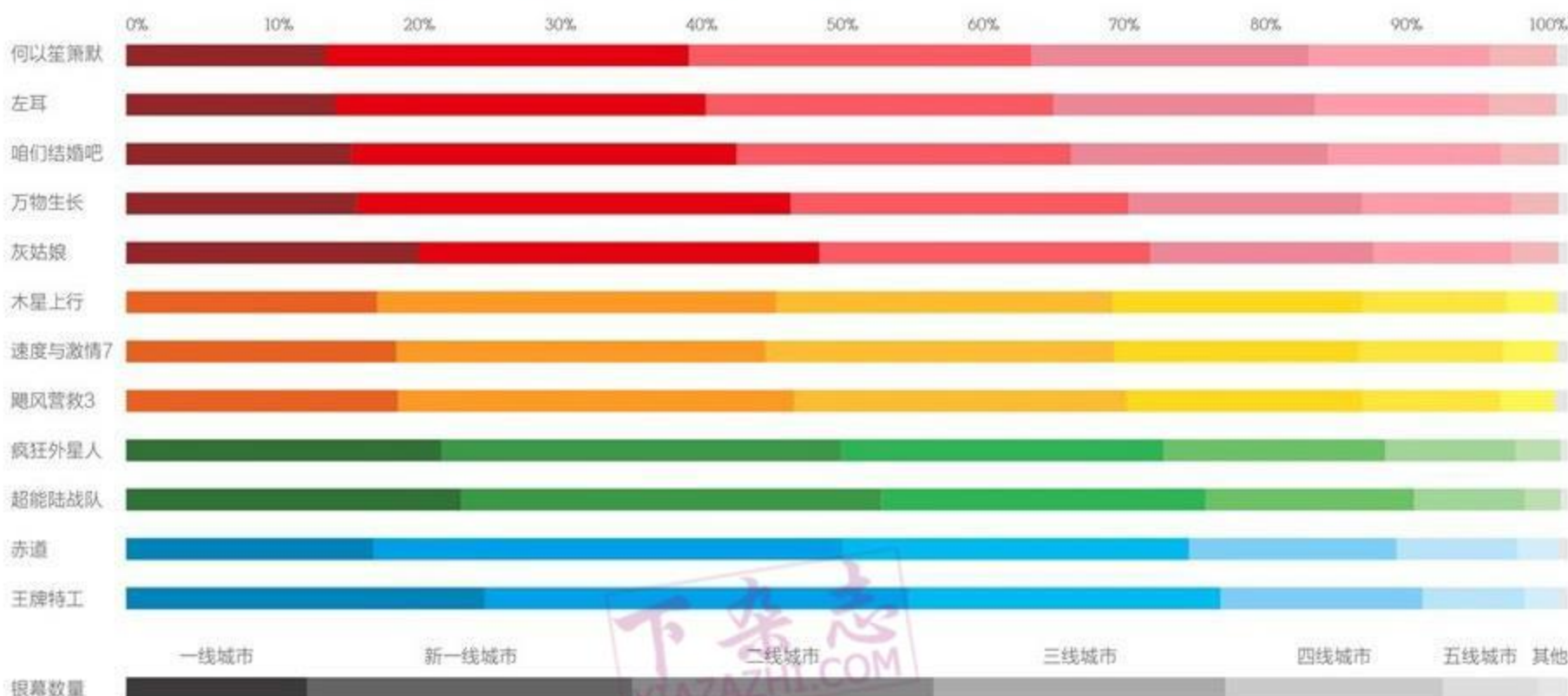
最近3年电影院在非一线城市的井喷式增长也让这些小镇青年有了更多看电影的机会。艺恩咨询的报告显示，2014年中国增加了1230家电影院以及5919块银幕。这些新增影院和银幕大多数都分布在二三线城市，以及一些县级城市。

中小城市电影院的普及也让国内电影产业的份额发生了变化。2014年，中国观影总人次达8.3亿，连续4年创新高。其中广东省以1.1亿观影人次占据第一，增长最快的河南省增速达47.6%。而北上广深所占的全国票房份额，已从2008年的32.8%下降到2012年的25.8%。

《何以笙箫默》的票房就是一个例子。根据微信电

在一线城市以外市场, 青春片地位堪比大片

2015年重点影片在不同级别城市的票房比例



数据来源: 票房数据来自微信电影票, 银幕数量来自艺恩咨询。注: 票房数据根据各部电影的首周全国票房统计, 包含335个城市。

影票提供的数据, 生活在非一线城市的小镇青年为这部青春片的首周票房贡献了86.09%, 是近期非一线城市票房收入占比最高的影片之一。

不少影片已经开始将二三线城市作为前期市场推广的重点。一般情况下, 大片的提前点映都是从北上广深等大城市起步, 而《何以》上映前的试映是从昆明和南昌等地开始的。

在另一部叫《战狼》的电影的宣传期, 导演兼主演吴京跑遍了全国600多家影院, 亲自与影城、院线方面沟通, 尤其在一些三四线城市举办影院观众见面会, 营造了影片的声势。这部既无大牌明星, 又是讲述特种兵故事的严肃题材影片, 最终取得了5.39亿元的票房, 在今年已上映的电影中票房排名第6。

电影宣发的主阵地开始转移, 大城市观众获得信息的渠道很多, 宣传的效果经常并不明显。“但二三线城市, 你去和不去, 结果很不一样, 扎到县城的影院去做, 那些地方本来很少有发行公司去, 现在你抱着一堆物料去了, 对方会觉得你很重视, 多给你排几场是理所当然的事。”在大地院线总部负责排片的一位院

线经理说。

集中火力在这些最容易找到观众的市场获取排片份额看起来是一个聪明的选择。

在上面的图表中, 你可以看到今年主要的几部热门电影在不同级别城市的票房表现。在整理数据的过程中, 我们其实也计算了它们在不同城市的排片占比, 这一数据与票房结果基本一致。青春片在非一线城市取得高票房占比的背后, 是高排片量的推动。

投资方也因此获得了可预期的高投入产出比。去年上映的《匆匆那年》总票房超过了5亿元, 但电影的投资只有4000万元。而《左耳》在上映首日就基本收回了电影一共花费的6000万元投资。

这一切似乎正在证明, 青春片已是一种成熟的类型片。对没有看过太多国外电影, 又觉得进口片的中文字幕、英文原声会是一种糟糕体验的二三线城市观众来说, 俗套的桥段更有“亲和力”。

不过, 赌小镇青年的审美不会变恐怕是个坏策略。电影业已经无数次验证了这一点。■

联系编辑: shencong@yicai.com

[kù]

Personal Business & Life Style

主编 | 陈锐 符淑淑 编辑 | 孟佳丽



都自由行了, 你怎么变? / 职场 94



谁还没几段黑历史啊, 要淡定……
/ 话题 98



找到你的利益共同体 / 公司人 92
准备好翻篇 / 富大人话题 90
要买那些送股的公司么
/ 理财专栏 91
压力测试 / 读书笔记 102
李东学: 不想再演“果郡王”
/ 十问 104



准备好翻篇

文 | 富大人

夏晓梦跟妈妈一起坐在蓝色港湾歇了一会,看着面前来来往往的寻常男女,她妈妈忽然又感伤起来,愁起女儿的婚事。事到如今,她也不知道是哪个环节出了问题。

为了安抚她,夏晓梦说你看这些一对对的,哪个男的配得起哪个女的。这句充满了歧视感的话,意思也是也不必急,找一个(一般般的)不难。但是,隔了一阵,她妈妈又开始烦躁起来。老人家再理解万岁,再见过世面,还是没办法随遇而安,要她演出开明乐观、没心没肺的一面,也是难为了。

好吧,为了照顾他人的情绪,夏晓梦只好紧锣密鼓起来,并决定修正一下过去。过去一些天,除了工作,她就是完全的宅星人。从从容容地养着两只小猫,敷个面膜,下个“唱吧”,独自一人唱歌,玩着这过时的游戏直到凌晨。手机静静搁在一边,上面的未接来电很少回拨过去,能不能接到电话,全看缘分。

我们缘分不浅,响个六七声后,通常都能接通。

“现在我都睁大眼在地铁里物色对象了。虽然朋友说地点错了,不过我还是留意看了看。”

她在餐桌上跟我绘声绘色地描述。“还真是看到了一个帅的,不过在偷听了对话之后,我果断将之放弃。”

因为帅哥跟身边人说自己学历是大专,“那还是算了吧,他持的是北京口音好吗?”弦外之意,被分数线掌控过命运的人都懂。

最近还有两个朋友介绍了不同的人,大家还没见面。一位她说丑,不想见。从聊天记录里翻出照片递给我,果然有点那啥,眼睛太顾长卫了。我只能礼貌地发布观感,“可能他小时候还是比较可爱的。”

另一位是摄影师。“我其实不喜欢自由职业者。”晓梦说。我没吱声,内心则表附和,自由个毛线。自己爱护自己,才归档到了这么好听的名字下。不过也得看人,所

以见见再说吧,期待感少一点也不是坏事。

听起来有点颓废,这一年多以来,的确她跟自己闹了不小的别扭。新婚不久,就打算离。对方也没有重大过错。盗了她拍的国外某地风景图片,发在自己朋友圈假装自己在现场这种事情算吗?

严峻地说,当然,这是虚荣心作祟,射手座底线就这样;不那么严峻地说,也可以看做是幼稚啦。从小被看管得严、家境还行的大男生,想获得一点关注,顺手拿起了不算很外人的东西,民众一般笑一下就会放过。可同样在看管严、家境还行的家庭里长大的夏晓梦这里,这就不能被简单跳过。

两人这样的龃龉小矛盾不断,拖了一年,最终还是没能尽释前嫌。眼下,小伙正在国外度假散心,一切等他回来再说。“我原先想等他回国之后看看,现在觉得不用等,就正式离。离完我才好见其他人。”晓梦说她都已经拉黑了他。

“我就想找一个感情即可,但好好过日子的人。不要东一榔头西一榔头,要踏踏实实的。承诺的,就做到,做不到,少BB那种类型的。你说我能找到吧?”

我一边翻她手机照片一边说,哎这个合影的男的很阳光啊,你跟这种搭。

她凑近一看,“他喜欢男的。昨天还有个弯男同事跟我说,晓梦,要不我们形婚吧。我会对你很好的,你也可以出去玩。我说喂,不要浪费我的名额,第一次被人求婚就这样收场。”

“好伤心啊。”她又娇萌地拖着声调感慨了一句。

其实已经没有那么伤心了。虽然言语间还有一点纠结,显得没什么底气的样子,但感觉已经没有过去那么慌乱了,这一页大概就要轻轻翻篇。今天的这一身装束也能看出端倪,蓝白条纹衫,黑色阔腿裙裤,手上有浅色的牛仔短外套,包包是speedy最小的那款,只有得体与不张扬的时髦,没有离婚前夕的阴影。■

66

从小被看管得严、家境还行的大男生,想获得一点关注,顺手拿起了不算很外人的东西,民众一般笑一下就会放过。可同样在看管严、家境还行的家庭里长大的夏晓梦这里,这就不能被简单跳过。

99

富大人是《第一财经周刊》编辑,也是吐槽一线工作者。联系她可发邮件 fuqiaolin@yicai.com



要买那些送股的公司么

文 | 崔鹏



关于投资的专栏之所以能写这么长时间，一方面是由于我的才华——这是个玩笑——更是由于投资中的很多问题包含了非常复杂和有趣的变化，而且它们往往与人的直觉相反。

比如大家对现金的态度。现金，也就是钱，是大家都想要的。它是流动性最强的投资品，但从长期来说，现金又是最差的投资品。由于通货膨胀的存在，投资现金的时间越长，投资者受到的损失就越大。

高流动性总是让人产生错觉：容易买卖的产品总是让人更喜欢。但从长期来说，流动性和投资收益基本呈反比——当然这要在同样价值评价下进行比较。

市场其实有自身防止泡沫的方式。这种方式很简单，就是投资品由于买的人多了而出现价格上涨。

高价格的东西，如果不是同时存在更高的通货膨胀，其流动性自然会下降。因为投资者手中的钱是有限的，高价格让人望而却步。能战胜这种高价格障碍的只有市场中流传的更好的预期。在这种强预期的作用下，人们会通过放大投资杠杆来抵消高价格造成的流动性影响。

在A股市场繁荣的时候，比如现在。很多股票的价格已经涨地很高了。管理层为了让自己公司的股票不受流动性的制约想出了很多办法，其中，分拆股票是最有效的。

其实拆股对投资者来说基本不应该有什么影响，这就像一个烧饼卖1块，半个烧饼卖5毛一样。在成语朝三暮四中，养猴人给猴子分栗子的案例中，猴子因为早晨吃3个还是4个栗子情绪产生了很大变化，对此我是不能理解的。不过在真实的股票市场上，投资者对半个烧饼卖5毛而兴高采烈的确有清晰的原因。

首先，拆股让股票价格看起来便宜了。这会导致更多的投资者，特别是钱比较少的那些投资者更容易参与到投资中来。其次，很多投资者根据经验猜测，拆分

后的股票可能会被更多的投资者青睐，所以他们也参与到当中来。这样股票价格就上涨了。

虽然被分拆的股票价格短期内上涨的概率不小，但一般投资者反而不应该太亲近这种所谓“高送转”的股票。拆分股票既然没有给投资者带来价值，也对公司没什么影响，那么这个公司的管理者为什么要急着让自己公司的股票在短期内获得二级资本市场更高的股价呢？这并不是说利用流动性的公司一定是坏公司，但这应该引起投资者的警惕。

很多有经验的投资者让投资品成为“筹码”。在一个繁荣的投资市场，吸引更多的投资者参与其中，这个过程也是分散投资筹码的一个过程。如果一个市场上的筹码过于分散，那是这个市场上的投资品在一定阶段见顶的迹象之一。

出现这种价格瓶颈的原因可以从市场竞价的角度来解释。如果筹码集中在少数人的手中，而市场上的投资品需求者相对占多数，市场竞价会造成供需平衡倾向于卖方，所以投资品价格更容易上涨。而如果筹码过于分散，那么市场竞价机制就会更加倾向于买方，投资品的价格就会下跌。这种筹码原则不是市场见顶的必要条件，但筹码分散导致价格下跌的规律，除了在股票市场上应验，在其他投资品市场，甚至收藏品市场上也都有先例。这可以成为投资者判断市场情况的一个辅助条件。

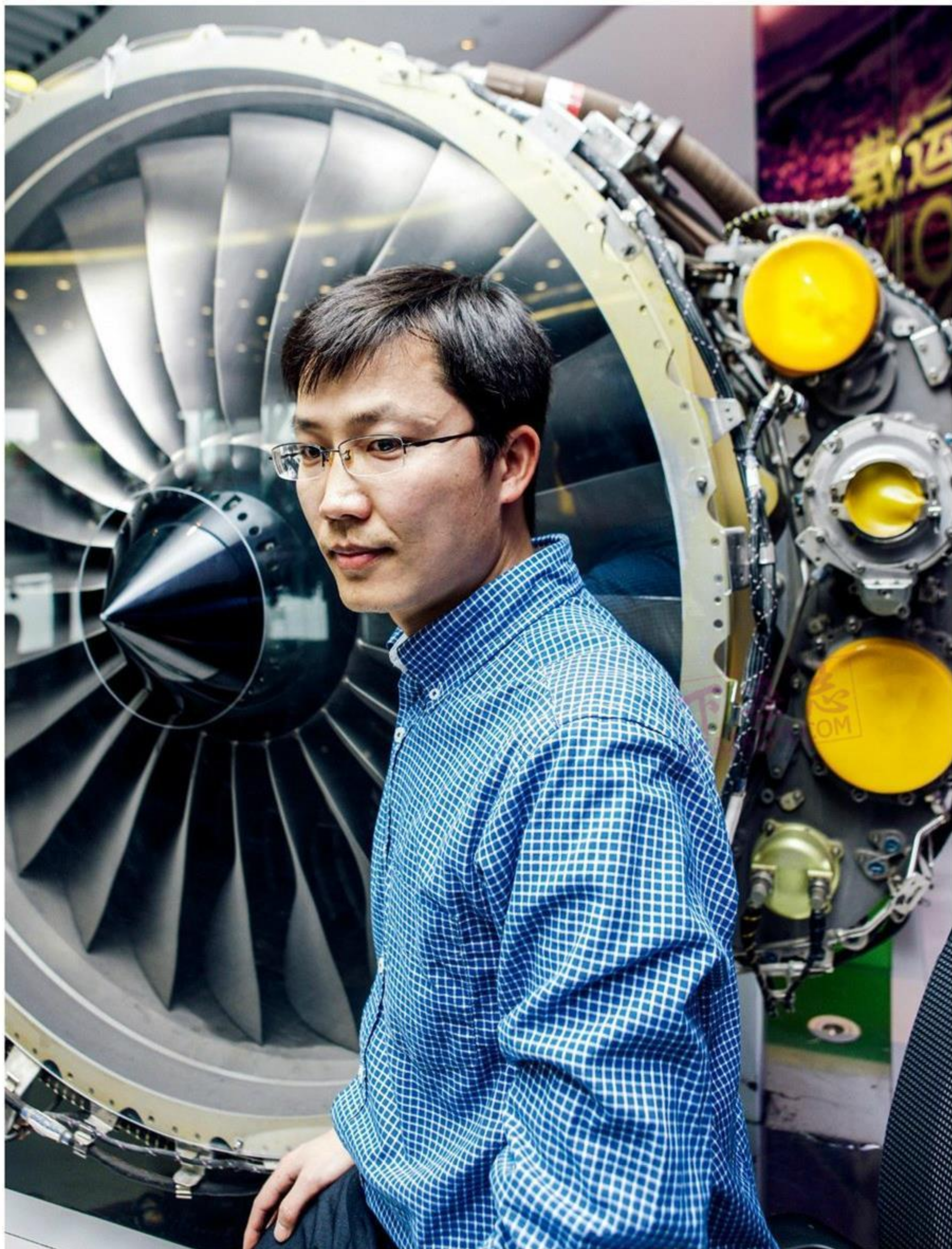
最近我收到的读者和身边人最多的问题是——现在还可以投资股市吗？

我的感觉是，基于现在的市场情况，在同等的价值评价基础上，投资者应该投资那些流动性受到一些客观限制的投资品——这种限制不是指更高的投资成本，而是投资限制——流动性的限制造成这些投资品的市场价格受限，也造成它们还比较便宜。便宜大概是投资中最重要的事。■

便宜大概是投资中最重要的事，但是投资者应该分清，哪些才是便宜货。

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



找到你的利益共同体

郝永江一毕业就进入GE,并在工作第二年就想到办法帮公司每年节省100万美元,他的经验是,在大公司做项目,要找到利益共同体。

文 | CBN记者 吴洋洋

图 | darey

“公司已经有供应商了,你再找一家是什么意思?”刚进入GE第二年的郝永江没想到自己会收到这样的邮件。邮件来自平时很少打交道的财务部,里面还罗列了一堆质问,并抄送了GE中国工程部和采购部的最高领导。

这对当时还是GE陆地发电部门工程师的郝永江来说是个不小的打击,那时他正在为一个美国产的零部件寻找中国供应商,目的是降低成本——这原本是采购部的事,但中国采购部通常会沿用GE在美国合作的供应商。所以在那封邮件到来之前,郝永江也没从采购部那里得到过什么支持。他几乎就要放弃。

好在最后郝永江的想法获得了将这个零件带到中国的美国副总工程师的认可,这位高层支持了他,这才得以让他将项目继续下去。

这时郝永江已经意识到,驾驭一个项目,除了技术上过关,更重要的是得到人的支持。于是他向部门主管提出可以将这个项目列入部门降成本项目——GE为了管控成本,要求全公司各部门每年将成本降低5%。同时,他还跟采购部同事沟通,承诺项目完成后所降成本在工程部和采购部之间各分配50%。

把两个利益相关部门拉进阵营后,郝永江开始到周边城市甚至东北地区的制造企业做调研,寻找合适的工厂。

与此同时,GE总部为避免在采购中陷于被动,也取消了唯一供应商的规定。因此当美国供应商知道GE正在中国寻找生产同款零件的公司时,主动把供货价降了40%。而等郝永江在东北找到工厂并把零件生产出来之后,这家美国供应商再次降价35%。算起来,郝永江每年为公司节省了100万美元。

项目的成功让郝永江获得了公司同事的信任,也让他开始重新思考职业方向。“工程师的常规工作几乎不需要创新。”郝永江说,每个工程师要做什么,都由总工程师定义和分配,“像流水线一样,框架搭好了,你只要把砖塞进去。”郝永江觉得这不是他的志向。

2013年,GE航空部门成立新业务,要将航空发动机装到轮船和钻井平台上,因此航运公司和中国石油、中国石化等能源公司成了新的目标客户。这类业务当时在全球都没有先例,但郝永江觉得这是一次改变的机会,于是他申请成为该业务的项目主管。

这项业务的难度在于,中国客户有着和欧美客户完全不同的需求。例如,中国船舶的航线多是短途,欧美船舶公司的航线则比较长。航线的长短决定了客户对发动机功率的不同需求,但这些修改意见却并没有那么容易就被总部采纳,因为它们之前都是做海军生意,对民用市场理解不多,“如果只是传话,你就拿不到客户。”郝永江说。

可沟通并不是他的强项。之前操作项目时的经验让他懂得,要获得支持,不能靠交情,而是要塑造利益共同体。于是这次,他把擅长沟通的商务组拉进项目——只有产品达到客户需求,他们才能拿到单子。他们甚至还提议组织客户大会,让客户直接跟总部见面,这些都是郝永江自己想不到的。

“如果我自己去沟通,八条技术修改意见能改一条就不错了。但现在三管齐下,可能有四五条可以被修改。”郝永江认为自己有希望在2015年完成新业务的第一单。■

联系编辑: mengjiali@yicai.com

个人档案

姓名: 郝永江

星座: 摩羯座

学历: 西安交通大学 机械工程专业

职位: GE航空中国工程部COGES系统

现场项目主管

Q&A

C=CBNweekly

H=Hao Yongjiang

C: 好想法实现不了怎么处理?

H: 你有好的想法,可能一时半会儿理不顺,但早晚会理顺的。一个正确的事,不可能因为一个错误的老板给埋没掉。GE的体制还是比较自由的,只要你的方向正确,一定可以找着一个突破口。

C: 如何不被过高的自我期许压垮?

H: 自我加压是不是有好结果,要看你是基于竞争,还是基于对事情的兴趣。如果你做一件事80%的驱动因素是兴趣,精神压力会小很多。你有新的想法,借助资源,推动它发生,它发生了,哪怕部分发生也好,就会产生正面的价值,你就走向了一个正循环。

C: 你如何应对创新失败?

H: 在技术领域,很多新产品的开发在成功之前都充满了失败。GE也有这样的企业文化,只要出发点是好的,认真做事,不看重结果。我也是允许自己失败的,能接受这个事情。





都自由行了,你怎么变?

在线旅游的人才需求量始终呈递增状态,我们关心的是,这些在线旅游企业需要什么人?以及它们拿什么来留住人才?

文 | CBN记者 张鑫 张睿

5月8日,途牛宣布完成新一轮5亿美元的融资,这次交易完成后,京东将成为途牛第一大股东。事实上,早在两三年前,京东就开始布局自己的旅游类业务,并在2014年6月上线了旅行频道。从产品类电商到做旅游电商,京东的动作某种程度上说明了在线旅游良好的市场前景。易观智库的数据显示,2014年中国在线旅游市场规模同比增长约30%。

在广东一家旅行社供职的李瑜感受到了来自在线旅游行业的冲击。她已入行7年,而最近两年她的一个很明显的感受是,跟团游旅客的平均年龄在往上走。

在线旅游的迅速发展给年轻人实现DIY自由行提供了便利。从易观智库的数据来看,2014年跟团游和自助游的比例各占52.3%和47.7%——非常接近,甚至可以认为自助游比例超过跟团游只是时间问题。

行业的兴起也带动了旅游人才的流动。李瑜有一个同事最近就跳槽去了携程,因为拥有丰富的旅游景点、酒店等相关资源,像这样原本在传统旅游业的人受到了OTA(Online Travel Agent,在线旅游机构)的青睐。

科锐国际负责OTA的业务经理于江朋在工作中发现,“不管是旅行社,还是OTA,都需要线路设计,以及目的地开发的相关人才,所以旅行社的后端产品团队是被挖角最多的。”

不过资源并不是OTA招人的唯一标准。在免签精选游创始人何婷然看来,“既懂互联网,又懂旅游”的人才才是这些公司最需要的。“以旅游产品研发岗位为例,传统做法是以资源整合利润最大的方式做产品,但

在线旅游产品研发首先要考虑互联网用户的购买需求和行为。”针对这样的情况,何婷然目前的做法是分别从互联网公司和旅游行业找人,再自己培养。

事实上,传统旅游行业的背景并不是OTA招人时的重要标准,相反,这些在线旅游公司员工的背景十分多元化。

“无二之旅”所招聘的旅行定制师,只有很少一部分是从旅行社过来的,其余的人,有的毕业于哲学专业,有的学波斯语,有的人在原来公司可能已经做到集团经理,也有海归或者在国外学习生活多年的人。“他们不大可能去传统的旅行社,因为那不符合他们对旅行的理念,他们更愿意来像我们这样做定制旅行的公司。”其联合创始人蔡韵告诉《第一财经周刊》,她在面试中会直接要求应聘者设计一个产品,是否有足够丰富的旅行经验一下就能对比出来。“传统的旅行社员工,他们可能只有核心几个人去海外转一圈,把东西都安排好,成为一个固定的产品,卖给几千几万人,大部分人甚至可能都不需要旅行经验,只要给游客讲清楚,让他们跟着团出发就OK了,但是我们要求定制师能解答游客非常细的问题。”

尽管目前还没有明确的数据来证明OTA的人才需求量,但于江朋认为从30%的市场规模增长来看,人才需求量也是呈递增状态。

本期《第一财经周刊》采访了一些几位在线旅游公司的负责人以及相关的人力资源专家,试图分析在线旅游所带来的职场变化。

A

这几个职位变化最大也最抢手

航空公司及酒店销售、旅行社岗位都属于传统旅游类职位。以旅行社为例,目前业务链条已趋于简单,“销售+计调+领队就能满足游客需求。”李瑜表示。

销售会向顾客介绍线路,并为其做预算分析、线路比较,是前台类岗位。计调则属于后台部门,工作是进行线路的整体策划,比如三星级酒店的预算下具体住哪一家;或者安排哪个领队来带团等,都是计调的工作。旅行过程中,则是由领队、导游来负责一切事务。

对比起来,在线旅游公司的岗位就要复杂得多。

研发类工程师

基于“互联网公司”的基本属性,研发类工程师依然是OTA最紧缺的岗位。不论是Web端还是移动端,或者是后台开发,对于任何一家旅游电商来说都是不可或缺的。此外,与线下旅游企业不同的是,OTA更注重用户数据的收集和分析。创业公司“在路上”的人力总监张薇薇告诉《第一财经周刊》,他们有专门的“用户数据分析部”。而在为企业招募人才的过程中,于江朋发现虽然很多互联网公司都设有“算法工程师”的岗位,但“运动鞋的库存可能有5000双、1万双,而酒店可能只有50个房间,怎样把数量有限的房间选择性地推送给海量客户,做到效率最大化,对于传统互联网企业出身的员工仍然是一大挑战。”

商务拓展经理(BD)

BD分成两类,一种是负责和线下酒店、航空公司、旅游景点谈合作,把它们的后台系统运营到OTA的平台上,由OTA进行类似订单纠正等维护工作。“如果找酒店BD,基本都是找以前在酒店工作过的,这群人知道酒店需要什么,OTA能提供什么。”于江朋表示。因为以往的工作经验能帮助公司人在谈判中占据更有利的形势,所以这也是传统线下旅游人才,往线上转型时选择较多的对口岗位。

在蚂蜂窝,BD隶属于运营部门。CEO陈罡告诉《第一财经周刊》,他们将供应链上的各个环节分成不同的team,“包括酒店、旅行社、当地游等,都是很核心的业务。”在招聘过程中,陈罡也很看重求职者的相关工作经验:比如酒店对口人员有多少行业资源,是否懂得管理和分配渠道,如何理解现有市场竞争状况;门票类的对口人员则要了解门票分销渠道和购买流程,熟悉用户的购票过程;对接旅行社的人员则要对其进行尽职调查,判断其对产品的管理能力,包括售前以及售后等。

还有一类BD隶属于市场部门,通过和各类网站、App进行合作等推广方式,以达到提升平台流量的目的。这是一个大多数互联网公司都会设置的岗位。

内容编辑

如果留意近几年OTA的发展,不难发现,不管是像携程这样以提供产品为主的,还是元搜索类的去哪儿,都增设了“攻略”板块,依靠UGC(User Generated Content,用户创造内容)建立起自己的旅游社区。在于江朋看来,“这是为了形成多点支撑,把流量全集中到自己平台上来。”相应地,对于旅游内容编辑类的人才需求也在增加。从人才来源看,“门户网站、杂志等刊物内户外或者旅游类频道的负责人”以及一些资深的旅行者是被挖角的对象。

而他们的工作内容也被分得很细,这一点在以UGC起家的蚂蜂窝、穷游网等尤为明显。“不光写文章,还写旅游线路、攻略,除了自己写,也有可能整合其他人写,或者引导游客写,这是第一个层面。第二个层面是制定规则,比如游记是按时间写还是按地点写,以及检查是否有虚假等不良信息。”于江朋说。

旅行定制师

如果把这个职位放在旅行社里,就相当于产品研发,但在OTA企业中,这个岗位更强调路线的“个性化”。这也是OTA企业中比较特别的一类岗位。

做私人定制旅行的“无二之旅”要求求职者有丰富的海外自助旅行经验,因为产品是海外目的地的定制服务,所以门槛相对更高。除了经验本身,还强调候选者要有很强的表达能力,“能清楚明白地介绍、指导、解说旅行中的细节”。提供出境自助游服务的平台“世界邦”也有类似的职位,在《第一财经周刊》第334期报道的《向海外,出发》一文中就曾提到一位从事了十几年HR工作的公司人,离职后通过在“世界邦”上帮人做行程规划挣钱。

不过,旅行定制并不仅仅依靠个人经验和能力来完成。于江朋告诉我们,“OTA的后台会建立很多种模型,先把你的需求点进行分解,比如如果喜欢海就订靠海的酒店等。”无二之旅的联合创始人蔡韵也提到,公司内部有一个系统,集合了所有材料,包括图片、地图、目的地介绍,甚至排版都是自动的。定制师只要用他的经验和对旅行的理解做最核心的那一块,比如怎样给客户在旅行过程中设计一个求婚仪式等。

下杂志
XIAZAZHI.COM

B

行业在往互联网靠，工作方式也得变

思维方式转变是最大挑战

在陈罡看来，传统旅行社以利润为目标，而互联网产品更看重用户满意度，通过用户口碑进行社区扩散，这决定了二者工作方式的不同。所以除了能力上的储备，多位受访者都表示“思维方式的转变，是传统旅行社转行在线旅游的最大挑战。”

这种转变体现在很多方面。于江朋举了个例子：如果竞争对手线路降价了，那么你就得马上把新产品的方案调整出来。要引领降价潮的话，则在设计产品的时候，就要思考怎样才能让对手跟不起，或者要跟也需要点时间。这要求员工有足够的灵活性和创新性。

主动性在OTA企业中也十分被看重。传统旅行社一切听从上级安排的工作模式在OTA企业里已经不可行。陈罡认为，与每天做什么事情完成多少KPI都有明确目标的传统公司不同，蚂蜂窝要求员工去找创新点，鼓励员工通过轮岗、转岗的方式不断进行业务的“试错”。

业绩导向要更明确

相比线下比价，线上旅游产品的比价更直观，对员工KPI的统计也更加直接方便，“比如市场费用上你每花的一亿元，带来了多少交易量，业务方面，新开拓了多少家酒店以及成交量，都是系统能追踪到的。”于江朋说。

要加强对移动端的理解

“在路上”的人力资源总监张薇薇强调应聘者要对移动互联网有一定的理解和认识。“首先，移动端无法承载过于复杂的传统旅游产品，只有把复杂的产品进行分解之后，才能方便游客预订；其次，移动互联网时代是讲分享的社交时代，对内容尤为关注；以及怎样获得更多的流量等。”梁建章重返携程担任CEO岗位时，做的第一件事情也是重组移动团队，可见移动端对于OTA企业来说有着举足轻重的作用。

C

好消息是薪酬福利都更好了

传统的旅行社工资偏低，但转行后能提高多少，也因岗位、个人能力而异。蚂蜂窝CEO陈罡认为，“整体来看，工资应该是之前的2到3倍。”张薇薇给出的平均上浮范围是“30%至60%”。其中，“原本在旅行社负责设计线路、目的地开发的员工，如果跳到OTA公司，薪资涨幅大概为20%至30%。”于江朋说。

另外，在线旅游公司的薪资构成中，除了基本工资外，还可能包括股票期权等，这也是激励因素之一。“如果以前在锦江之星月薪是3万元，到了携程可能底薪没有这么高，而是以一部分现金、一部分股票的形式组成。有的人可能觉得有风险，有的人则愿意赌一把。”于江朋告诉《第一财经周刊》。

如果是研发类工程师，从传统的互联网公司跳槽到OTA，工资变化也许不大。“比如在BAT时本身工资已经很高了”，那么这时候跳槽者“第一要看这个企业的

成长性，你在这个企业有前景吗；第二要看对方给你的权限到底有多大。”于江朋还发现，因为旅游在大家眼里是比较有意思的行业，找10个候选人，大概3到4个都会表示对这个行业有兴趣。

何婷然也坦言，因为广州游戏行业给技术类人才的工资高得离谱，所以她已经无法用工资来吸引人才，“他们选择在线旅游也是看中行业的高速成长以及创业团队的激情。”

旅行福利大概是OTA最吸引应聘者的了。无二之旅每个月会派两个员工出去考察，所以一年有20多个员工，可以享受公司给予的带薪免费旅行；如果用年假出国的话，还可享受一天1000元的补助。而年会集体去海外度假之类的安排已经俨然是OTA标配的福利了。■

（应采访对象要求，文中李瑜为化名）

联系编辑：mengjiali@yicai.com



谁还没几段黑历史啊， 要淡定……

谁心里没个写得满满的“成名前一定要删掉的东西”清单呀。但是！删掉过去就是对自己的背叛哦。

文 | CBN记者 许诗雨

插画 | 唐古拉

五一节前后发生了很多事儿。其中，就在尼泊尔大地震后的第二天，国内一个曾经非常非常著名的诗人，汪国真老师因病离世了。

尽管有很多争议，但汪老师在1990年代初的确写下很多“既然选择了远方，便只顾风雨兼程”“要输就输给追求，要嫁就嫁给幸福”这种抚慰了很多当代青年的诗句，时代背景也让这样的短句成为很多年轻人的心灵寄托，跟今天微博上的张嘉佳和陆琪们不相上下。

但时过境迁，在似乎理应纪念和缅怀汪老师的时候，一部分当年的文艺青年却意外地表现出了踟蹰。原因很简单，因为感到有点不好意思。为何呢？因为觉得有点丢份儿——汪老师好像完全在今天的文化审美圈之外了。类似“青春”“梦想”“远方”“幸福”“彷徨”“春天”这些汪老师当年的利器，现在基本上已经成为了一种烂俗于文化领域里的常见词汇。换句话说就是，当年对汪老师的爱，到今天再看，已经成了自己的一段黑历史。

但在当初，汪老师这样清新的短句还是开时代风



气之先的，现在被大家一起嫌弃，已经离大家远去的汪老师好像也有一点无辜。大家真正想回避的其实是当年被一些简单的情怀所打动的无知的自己吧。

“黑历史”这词，百度百科的意思是“这个世界上真实存在过而被避而不谈的历史事件”。而很多时候，它更接近于“这只是人对自己不愿提起的过往经历的称呼”。就跟历史上很多人在登上朝廷高位之后都要把自己相识于微时的朋友圈整肃一遍是同一个道理，说到底都是在我们长大之后对过去不成熟的所作所为的一种否定。

比如，在大部分如今会摆45度角自拍的妹子心目中，当年集体照里梳着“大光明”的圆脸形象就是最典型的黑历史。客观成分更大一些的外貌变化有时候还能当做励志的典范，而主观成分占主导的“喜欢”这件事儿因为太过暴露个人“品位”这个容易遭人鄙视的领域，因此基本上回忆起来都不自觉地会带上一丝羞怯。

“我曾经喜欢郭敬明的文字爱听汪峰的歌，留着海藻般的长发，喜欢穿棉布长裙配脏球鞋，爱戴银镯并真

心向往过喜欢逃课又经常背着吉他流浪的生活……”说完这番话，你准会“羞涩抱歉地一笑”，先自我否定一番，再“都怪当初太年轻”。

价值观的确是随年纪和阅历增加而变化的，但也正是那些现在看看可能想抹杀掉的每一段过往组成了现在的我们。谁都难免有一两段审美偏差和黑历史，如果一直都保持政治正确，那岂不是大数据算出来的机器人呀？

有个叫《碧之轨迹》的游戏的贴吧曾经开出过这样一个帖子。标题叫做：《说白了，很多人认为人物刻画不够，其实就是黑历史不够》。楼主的主旨大概是他觉得《碧之轨迹》之所以没有前作《空之轨迹》有意思，就是因为人物在当前环境下都太“政治正确”了，没点儿黑历史，看起来怪单调的。其实放到现实生活中也是这样的，没点儿黑历史，人生怎敢轻言丰满。

好吧，说了这么多，道理我们都懂，但真的要直面这些“黑历史”还是需要一些勇气的。让我们来撕开生活的真相吧！

Style黑历史

Fashion可能是最变幻莫测的历史元素了。黑不黑真不好下定论,今天看很黑,搞不好过一段又变成时装杂志上的当红潮流了。

XIAZAZHI.COM



80后、90后必备黑历史,
总有一款戳中你



1980年代Style

1980年代的潮流Style有一个精髓细节,就是在穿戴墨镜、西装这些有范儿的装束时坚决不能撕商标。想当年,大伙对时尚潮流或者说好东西还很蒙昧,于是一小波提前接触到西方物质文明的领路人选择用这种方式与大伙儿的卡其布的确良划清界限。

这种Style随着大伙儿精神文明的日渐丰富很快就瓦解了。原因很简单,好莱坞大片儿里人家都不这么穿嘛!现在要是从家里的父辈那里翻出一张戴着有标签的墨镜拍的相片儿,也算是晒骨灰级黑历史了。

1990年代Style

1990年代对时尚潮流影响最深刻的应该是心有多大头发就能做多高的美发行业。虽然说摩丝、定型水、染发剂这些东西的入侵是客观因素,但关键还是要怪那时候的港台明星造型师太坑爹。很久以前网友爆出过一组大小S与刘德华早年的青涩合照。之所以成为话题,实在是因为大小S一人一个冲天鸡毛掸子

头的造型实在具年代感了。加上旁边两位女性也都顶着纠缠万千的非主流头,抹着颜色匪夷所思看起来好似中毒的口红的造型,光是看图脑海中就已经回响起了劲歌金曲的鼓点。后来,离子烫和直板夹的横空出世终于打破了这一切。

2000年代Style

2000年代,大家对流行或者说好看都有了基本的尝试,但难免也有受他人蛊惑的时候。比如《奋斗》播出之后,大把商界精英都开始竖着领子穿Polo衫出门了。为了看起来不至于显得脖子粗短,大家合照的时候还会特别努力地挺胸收腹伸脖子拗造型,自有一番倜傥的感觉。

多亏了互联网资讯发达,大家知道外头没人这么穿的速度比1980年代加快了不少,于是这股风潮很快就销声匿迹了。但仔细回想一下,竖领Style的支持者大多是希望抓住青春的尾巴的老鲜肉们。说到底嗯……好像还是1980年代Style和1990年代Style的拥趸们……

印在纸上的黑历史

就跟汪国真老师一不小心成了60后、70后的黑历史一样,安妮宝贝、郭敬明这些当年名字直接和销量挂钩的作家,随着他们的读者——80后、90后长大成人,也多少成了被拒绝承认的偶像。虽然后来郭敬明老师继续用名牌豪宅继续蛊惑00后,但逝者如斯夫,往者不可追,那些45度角的忧伤已经无法激荡他们的内心了。更糟的可能是当年盛行一时的3.8元一本和4.8元一本的青春杂志,随着80后90后的长大,它们大多在报摊消失了。

影像资料里的黑历史

聚会被抓拍的集体照、KTV里被偷拍的视频、学校某汇报演出上浓妆艳抹装腔作势的表演……这应该算是综艺节目里最喜欢爆出的

明星黑历史了。就连大眼睛高鼻梁锥子脸的明星都能中招,更何况我等凡人,光是去看一眼都要提前心理建设好久。谁心里没个写得满满的“成名前一定要删掉的东西”清单呀。

写在签名栏里的黑历史

如果你能看懂这段话,那仨响志,钅便否認你就是過味囚!

一段内容哀婉的火星文简直是爱忧伤的青春期里最好的个人表达方式。“青春是糖甜到忧伤”“17岁后就老了”“回忆是抹不去的伤”……写完分分钟自我感觉可以变成童话里的那个天使和挥着翅膀的小女孩。但青春终究是要落幕的,现在在百度贴吧里大家聊起当年写过的火星文,基本上都忍不住要吐槽上100回当年自己有多“×疼”“装×”,果断



长大不仅是让你否定过去,也否定你过去否定的

开始当养生咖

不再把熬夜和睡懒觉当成生活的标配。不再大鱼大肉吃油炸食物,热爱新鲜水果和蔬菜。到了一定年龄之后开始当养生咖,过这些自己过去讨厌的生活某种程度上也是对自己和对家人的回归吧。

也逼着孩子应试教育

虽然读书的时候骂过千百遍应试教育的不是,但真的到自己的孩子长大之后也开始把他送进各种培训补课机构。也看过很多国外教育的案例知道这样并不好,但眼下却找不到更好的办法来“为了他好”。

看一些时尚杂志

会定期买一些过去看起来很肤浅的时尚杂志,但并不是真的感兴趣。主要目的是像《萤

之光》里面的小萤那样照着杂志买衣服搭配。内在技能要修炼,外在体面就要靠这些快捷方式了。

会主动去买一些奢侈品

不论是不是受周围熏陶,开始主动买一些能用久一点的好东西。长大挣钱之后才知道,当年的不屑其实都是源自于,买不起。

有Dadbod才是男人的魅力

最近国外媒体Buzzfeed总结说,现在的姑娘最爱的不是有马甲线人鱼线的猛男小鲜肉,而是厚、壮,稍微有点肉肉的但也不是特别胖的老爹身材大叔。你看,自从莱昂纳多·迪卡普里奥画风不太对后反而收获了一大堆模特女友。Buzzfeed说,这些大叔付得起去健身房的钱,但也不会过分执著于肌肉。他们会为了健

康动起来,也会躺着享受沙发和啤酒。当然最重要的是有完全可控的时间。Dadbod的魅力不在于身材,而是那些成功大叔的生活状态。

当一个平凡人

18岁后开始意识到机缘巧合之下获得力量随后变身成为超级英雄的幻想不可能在自己身上上演了。(因为漫画里超级英雄的年龄都小于18岁。)

大学毕业之后开始意识到,不是每个人都能成为比尔·盖茨和扎克伯格的,工作3年当上经理可能都有难度。

认清了自己的歌技舞技和颜值之后,也不再去追求那些不切实际的明星梦了。

学会认识自己的平凡并基于现状去努力,过去那些好高骛远假大空的想法现在回忆起来变成了会有些好笑的黑历史。

把它列入“忍不住想删掉的黑历史”名单。

超女后遗症的黑历史

虽然有些事也不能怪春哥,但从那一届超女过后,好像有不少姑娘都开始了中性打扮,短发、不穿裙子、说话做事大大咧咧。从亚文化角度来说,李宇春也算是影响了一代人了。

当然啦,小女孩故意做男孩打扮其实有一部分也和逆反心理有关。大人不老说长大了就会要好看、爱打扮嘛,我偏不。大人不老说爱打扮就是要早恋么,那我就干脆弄成男孩的样子好了。

不过,时代终究会翻篇,那些后来留长了头发穿起了裙子甚至还研究起了空气刘海和粗眉的姑娘,不知道是不是会为在最好的年纪里没有可劲儿打扮感到惋惜。

友情/爱情的黑历史

不少人心里多少都会有那么一两个人,在聊“居然和xxx做过(男/女)朋友,简直悔不当初”这个话题时能对号入座吧。要概括起来也容易:当年涉世未深,难免偶尔三观不正,误交损友白瞎了一颗真心,但走出心结却很难。付出的代价在当时看来虽然有些大,但积极点儿想,提前学会“知人知面不知心”这个道理对进入社会也算是一件好事。

友情/爱情的黑历史还有另一种表现形式,那就是当时喜欢到山盟海誓,恨不得天天黏在一块儿的人长大以后竟然连名字也想不起来,这种尴尬的心情基本也能够用白瞎了一颗真心来形容。但黑点主要在于自己的真心好像有点泛滥。■





《压力测试：对金融危机的反思》

作者：蒂莫西·盖特纳

出版：中信出版社

出版年：2015年4月

定价：58.00元

《压力测试》揭示了盖特纳部长鲜为人知的一面。他讲述了早期作为一个年轻的财政部官员帮助美国应对1990年的全球金融危机，描述了在华尔街繁荣破灭之前他所看到的事情、所做的事情和错过的事情。

盖特纳是美国经济学家，第75任美国财政部部长，也是美国历史上最年轻的财长。曾担任美国前国务卿基辛格的研究助理，于1988年加入美国财政部国际事务司，并在接下来的10多年中先后担任负责国际货币和金融政策的助理部长、负责国际事务的助理部长和负责国际事务的副部长。

压力测试

作为纽约联邦储备银行的主席和奥巴马的财政部长，盖特纳帮助美国渡过了大萧条以来最严重的金融危机。在这部坦诚的回忆录中，读者可以领略危机的台前幕后，也可以看到他是如何作出各种艰难抉择以及在政治上不受欢迎的决定，用以修复一个破碎的金融体系，防止美国经济走向崩溃。

文 | 李翔

下杂志
XIAZAZHI.COM

同两次世界大战与它们催生的文学作品一样，2008年金融危机的产物还包括一系列畅销书和电影。这场离我们最近的金融危机催生了一批对危机进行描述与反思的作品。其中最著名的作品至少包括《纽约时报》记者索尔金的《大而不倒》、作家迈克尔·刘易斯的《大空头》、经济学家卡门·莱因哈特与肯尼斯·罗格夫的《这次不一样》，布什政府财长亨利·保尔森的《峭壁边缘》。在这一系列作品中，最近的一部，并且同样精彩的是《压力测试》，由继任亨利·保尔森成为奥巴马政府财长的蒂莫西·盖特纳写就。

亨利·保尔森在自己的回忆录中提到，当他离开白宫时，他很欣慰奥巴马选择了盖特纳作为他的继任者。在亨利·保尔森与本·伯南克应对金融危机的团队中，盖特纳扮演着一个相当重要的角色。他当时是美联储的主席。美联储是美联储所有成员中最为重要的一个。电影《华尔街》中各大投资银行的巨头被召集到一起开会，商议如何应对金融危机的地点，就是美联储的会议室。盖特纳被任命为财政部长，意味着美国政府应对金融危机的政策可以保持一定的延续性。当然，这也让蒂莫西·盖特纳成为美国历史上最年轻的财政部长。

“我与伯南克和拉瑞·萨默斯不同，他们都是学者。我也不是汉克·鲍尔森和鲁宾之类的华尔街大亨。我非常偶然地经历了这段历史。”盖特纳说。的确，尽管总是被指责为过于维护华尔街的利益，但盖特纳几乎一直

服务于政府。在他做公务员的这段时间中，他经历了东南亚金融危机、长期资本管理公司破产危机、互联网泡沫引发的经济危机，再到2008年由于次级贷款引发的金融危机。他因而被视为一名应对危机的专家，或者“消防员”，正如他赠送给中国副总理王岐山的称呼，“你在面对危机时要找的人”。

盖特纳说，他希望自己的这本书，虽然不是对金融危机的描述，但却可以回答如下问题：危机为什么会发生？为什么政府没有让更多的银行倒闭而是选择救助它们？“如何在使左翼相信我们是华尔街的同伙的同时，让华尔街感觉我们是穿着西装的切·格瓦拉？”当然，在回答这些问题的同时，不可避免的，他也要讲述他当时的状态和不满。

对于第一个问题，危机如何发生，这是经济学的圣杯之一，不计其数的学者和作家都曾涉足这个命题。盖特纳对危机如何发生的理解，更多的是建立在他人论述的基础上，其中他几次引用的是查尔斯·金德尔伯格的经典著作《疯狂、惊恐和崩溃：金融危机史》。他用戏谑的口吻说：“历史表明，在一次金融危机的正式公告出来之前，大家都觉得金融危机是过去的事情。”

金融危机不可以仅仅归罪于衍生品。在衍生品诞生之前的几个世纪，就已经存在金融危机这种东西了。而且，衍生品的发明本身反而是为了增加金融系统的稳定性，将风险分散——当然，另一个戏谑式的说法是，ATM自动取款机之后，金融业还没贡献出什么有

66

这次危机中盖特纳认为自己就别无选择。他宁肯制造出‘道德风险’，也不能冒让整个经济滑入深渊的风险。

99

用的发明。衍生品也的确带来了新的风险。一个原因是衍生品本身的杠杆，另一个原因是，“大部分衍生品市场均未经过危机考验。没人知道这些新产品，尤其是信贷衍生工具，在一个糟糕的市场情况下表现如何。”

借用金德尔伯格的描述，危机的轨迹是这样的：狂热，紧随其后的是恐慌，最终以崩溃结束。“金融危机不能被准确地预测，所以它们也不能被有效地阻止。它们就像是另一种地震，或者说它们就是地震，如果地震是由狂热、恐慌以及人们之间的互相影响而引发的话。”盖特纳写道：“对这场危机的最有力的理论其实很简单，它始于一种对过度自信的长期狂热，人们普遍认为房价不会下跌，经济衰退将是温和的，市场依旧会保持流动性。这种狂热助长了太多的借贷行为、太多的杠杆，以及太多随时逃离的短期融资，而且大多数都发生在传统的银行体系之外。”

第二个问题是，如何应对危机，以及为何盖特纳，包括此前的亨利·保尔森，应对危机的行为，让他们看起来行迹可疑，更多像是在为华尔街大亨们埋单，而不是在为公众利益考虑。

正是在这个问题上，盖特纳听到的抱怨最多。危机期间，盖特纳参加达沃斯经济论坛，在那里，他发现，“论坛上的大部分人认为我们软弱无能。他们认为，开始时，我们反应不足，令市场不安，然后我们又反应过度，令市场恐慌。”当然，他也有辩解：“恐慌往往使每个人看起来软弱无能，同样的，狂热的泡

沫使每个人看起来都那么英明。”

每一个记者在发布会上都会重复他们听到的带有道德感的质疑。国会议员们也用这个问题诘问他们。盖特纳说：“之所以更为关注金融系统，是因为如果一家主要机构出现问题，将造成更为严重的系统风险”；“经济如此脆弱，而它们尾大不掉：如果我们不想重复大萧条——银行业毁灭，25%的失业率，企业倒闭——就必须确保它们不会拖垮整个金融系统，即使表面上看起来我们是在奖励那些鲁莽的野蛮人。”反对者当然会将之理解为这表明政府已经被大的金融机构所绑架。一句玩笑话是，只要一提到系统风险，所有人的智商马上就会下降50个点。

“应对危机，没有简单的公式可以套用。这比科学更具艺术感，相对黑与白，这属于灰色地带。它需要灵活性、创造力和谦卑之心，而非毫不动摇的原则。”盖特纳说。他的总体逻辑是：“在修复金融系统之前是不可能让主体经济恢复的，银行就像经济的循环系统，与电网一样对经济运行至关重要。”

在危机中，“我们需要的是避免恶性循环”，因此危机应对者无可避免地要采取一些有悖常理的措施，比如更多的私人信贷、更多的政府借贷、更多的信心，即使因为过度自信制造了混乱。“即使它看似助长了无能和贪污，即使它看似刺激产生了一个失控的、货币滥发、疯狂救助的大政府。”

“这就是悖论。在面临像我们这般无情的经济危机的时刻，那些看上去可靠的行为，让

银行倒闭、强制让债权人遭遇损失、平衡政府开支和避免道德危机，只会让危机恶化……人们应对经济危机时，不愿面对的真相是，他们认为是对的行为，常常是错的。人们的自然本能就是在干预之前尽可能长时间地等待、尽可能地缓步升级、减少纳税人的损失。而在援助上实行严格的规定，给始作俑者上一堂课，解决危机的根源问题，让濒临破产的企业破产，让资助了狂欢的债权人付出代价……是让系统性危机更加糟糕的处方。”盖特纳说。他抱怨说，大部分媒体只是在重复那些陈词滥调的、非黑即白的批评，但却很少去解释真实情况。

“道德风险”这个经典概念所描述的状况，并非不存在，但有时你的确别无选择。而对这次危机盖特纳认为自己就别无选择。他宁肯制造出“道德风险”，也不能冒让整个经济滑入深渊的风险。回到他自己，他认为经济危机期间他的感受同《拆弹部队》中的男主角的感受相同：“过大的责任与对金融风险巨大麻木的结合；无力控制局面的沮丧；对救助方法的不确定；对好的策略可能会南辕北辙的洞察；忽视家人的痛苦和内疚；孤独和麻木。”这是这本书的另一个迷人之处：盖特纳在书里面描述的人的境况。这种境况非常像法国作家安德烈·马尔罗会为之着迷的题材：一个人身处巨大压力之下，如何选择他所认为的最明智与最合理的做法。■



李东学，演员，1982年出生于河南郑州，2011年凭借《甄嬛传》中果郡王的形象被广大观众所熟知，最新主演的电影《钢刀》将于8月14日上映。

李东学：不想再演“果郡王”

① 《甄嬛传》里负责演深情，这次在《钢刀》里演硬汉形象？

是，不同于果郡王那种温润如玉，陈铁金属于铁汉柔情。对于陈铁金的塑造是一个从低八度到高八度的跨越，前期他是一个非常阳光、单纯和软弱的孩子，经历过战争以后他成为了像钢一样坚强的英雄，这样大的一个反差就把人物张力显现出来了，演这样的角色非常有意思。

② 你通常如何进入一个角色？如果和自己反差比较大，你会怎么做？

我觉得最根本的就是慢慢找到自己，要对自己有足够的挖掘，要能够驾驭自己的情感，找到和角色的共同点，将感情自如地传导到角色身上去。

③ 现在的你跟刚刚入行的你比起来，最大的变化是什么？

变得成熟了。每经历一年，一个人的人生观、价值观和艺术观都会发生一些变化，一般来说都会更加成熟一点。比方说对自己的驾驭能力越来越强，越来越自信，是那种不张扬的自信，拥有它之后人会更加从容和放松，真正的

欢迎读者提问

本栏目的问题由本刊征集读者而来，欢迎你来问！同时也欢迎你把你关心的知名人士和对他们的提问发给我们，我们视情况给予安排。相关问题请发送至fuqiaolin@yicai.com



下期10问人物

何润东 演员

放松，而不是演出来的放松。

④ 过去演的角色当中，最接近你本人性格的是哪一位？

“陈铁金”更接近，既是铁汉，又很专情。

⑤ 下一步你最想尝试什么角色？为什么？

其实演员很难主动去挑选角色，最好的剧本和资源不一定会第一时间找到我。不过我并不是很在意这个事情，别的人没有时间或者没有谈下来的比较好的本子和角色到我这儿了，如果有比较大的发挥空间，我就会接。

⑥ 果郡王这类讨喜的角色，如果碰到，你还会不断接吗？

清装戏我不会去碰了，因为天时地利人和都具备了才成就了《甄嬛传》，时隔4年，现在回头看，固然当时的导演、编剧、演员都很优秀，但是真正能成就《甄嬛传》在中国电视史上地位的，是观众，它是应势而生出的一部作品，恰巧在那个特定的时间点，观众和这部剧有了强烈的共鸣。

⑦ 如果让你来当掌握主控权的导演，你希望拍部什么样的戏？

有想过以后做导演，想做导演的原因是我想去表达。当你对自己这个工作越来越痴迷的时候，你会忍不住想去表达你的情感。但至于说选择什么题材，其实什么

题材都可以，表达什么主题不重要，重要的是怎样去表达。

⑧ 你是从一开始就非常有信心的那种演员，还是相反？

我属于后者。一开始我特别没自信，因为没有基础，进电影学院的头一年半，特别不开窍，特别痛苦。看别的同学从舞台上演戏，我会出汗。所以要感谢学院的老师们，他们不断把我往舞台中央推，帮我把身上的枷锁一点一点地卸下来，让我知道怎么去发力，这样我才慢慢有了一点自信。

⑨ 你怎么看待运气这件事？

我现在看待运气这个事就4个字：天道酬勤。运气是天给的，你凭什么让老天帮助你，那要看你是否勤奋和你的起心动念。你是个积极的人，你所有的言辞和行动都在这儿，别人都能感受得到，所以你就会有运气。

⑩ 什么是你早年深信不疑如今深表怀疑的东西？

这个问题很复杂，它是有反复性的。比如说我们现在这个岁数的男女最敏感的问题：爱情。在情窦初开的那个年纪，我们一定是相信爱情的，但当进入到这个比较物质的社会后，我们逐渐地不相信了。可是在经历过一些事情以后会发现，还是有真的东西让人觉得舒服、踏实和快乐，所以那个时候就愿意去相信了。



2015
陆家嘴互联网+
投融资峰会
CHINA FINOVATING 2015

下东网
XIAZHUO.COM

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



欢迎关注酒店微信，乐活优惠轻松享。
Kindly follow our hotel's WeChat
to enjoy exciting surprises.



2015夏日会议精选 2015 SUMMER MEETING PACKAGE

全天/半天会议包价自人民币478/398元每位起

适用条款

- ◆ 此优惠有效期自2015年7月1日至8月31日(非展会期间);
仅适用于中国市场,且受酒店实际客房预订情况限制,并经酒店确认方可生效。
- ◆ 以上价格免收15%服务费,每场活动最少15人起。
- ◆ 每场活动达到100人可获赠双人自助餐券一张。
- ◆ 此优惠不得与其它促销活动同时使用,且仅适用于最新预订。
- ◆ 酒店对此次优惠计划保留最终解释权。

中国上海浦东新区梅花路1108号 电话: +86 21 3858 0888 传真: +86 21 3858 0999 电邮: jhs-eventsmailinglist@jumeirah.com
jumeirah.com

Jumeirah
HIMALAYAS HOTEL
SHANGHAI
上海卓美亚喜马拉雅酒店