

麦德龙回到原点

乐视体育是下一个ESPN?

废旧发电站变身创意街区

每周出版的商业新闻杂志

CBNweekly

第一财经周刊

2015.06.08 (逢周一出版)
2015年第21期 (总第356期)
人民币定价 RMB 12元
港币定价 HKD 30元

不做快时尚

柳井正撕掉了过去的一系列标签，
开始学着讲故事，这会为我们带来一个陌生的优衣库吗？

IMU
OLP

中国邮政发行情报网

第一财经·出品

ISSN 1674-2168





过去是传奇，现在是诗篇，而心，已在未来。

心所向 驰以恒



Mercedes-Benz
The best or nothing.

敢·爱 行动 坚信初心之美

优雅而有力的车身线条与熠熠生辉的LED大灯，让您在坚持初心的路上，风度卓绝。搭载2.5升V6自然吸气发动机或3.5升V6混合动力系统，澎湃动力助您追寻最初梦想。3050mm超长轴距，令后座空间领先同级。更搭载全球领先的安全屏障系统和森林空调系统，重新定义进口豪华车内涵。



整车4年10万公里免费保修
保养及24小时道路救援



混合动力系统专享6年15万公里
免费延长保修服务



新英菲尼迪Q70L



INSPIRED PERFORMANCE



似水流年



似水流年·卓然

华为 P8

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





优衣库否定优衣库封面故事

优衣库曾经使用过“Made for all”（造服于人）这个口号，2013年开始，柳井正再次主导了企业形象统一变革，将所有优衣库商品归于“Lifewear”（服饰人生）系列旗下。他解释说，前者着眼于制造者角度，而后者是从使用者角度出发。

——记者 赵慧



麦德龙，不当“变色龙”大公司特写

从2014年4月开始，席龙对麦德龙中国原有的经营结构进行大刀阔斧的改革，宣布把未来发展重心集中到电子商务、商贸支持、福礼产品、食品分销、现购自运批发商场这五大业务上来。其实，福礼产品和现购自运是麦德龙从1996年进入中国市场便确定的商业模式。

——记者 郭苏妍



乐视体育会成为下一个ESPN么？快公司特写

乐视体育成为目前唯一拿下欧洲五大联赛和欧洲冠军联赛转播权的中国公司——这是央视体育频道都无法做到的。

——记者 叶雨晨



商务公司LinkedIn职场 带你逛硅谷

作为一个职业社交网站，LinkedIn的办公室自带商务基因。无论办公区域周围各式各样的会议室，还是以项目为单位的座位分配方式，让它看起来更像传统意义上的写字楼，当然要更活泼一些。

——记者 李慧慧



创业它究竟是什么鬼？话题

创业本来是一件少数人的人生经历，但是现在是人人可玩的游戏，就像人人都能挣钱的股市一样，令人头晕目眩。创业到底是个什么鬼？看看这个创业黑话词典吧。

——编辑 陈锐



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

FIFA, 腐败

时隔13年之后, 球迷们对2002年韩日世界杯上意大利、西班牙等强队的意外失利和一连串离奇红牌判罚的怀疑终于得到了确认, 是假球。

5月29日, 意大利《罗马体育报》头版刊文称, 2002年韩日世界杯的假球已经确定, 意大利和西班牙均是受害者。而这两则“陈年冤案”只是本次国际足联(FIFA)腐败案调查结果的冰山一角。

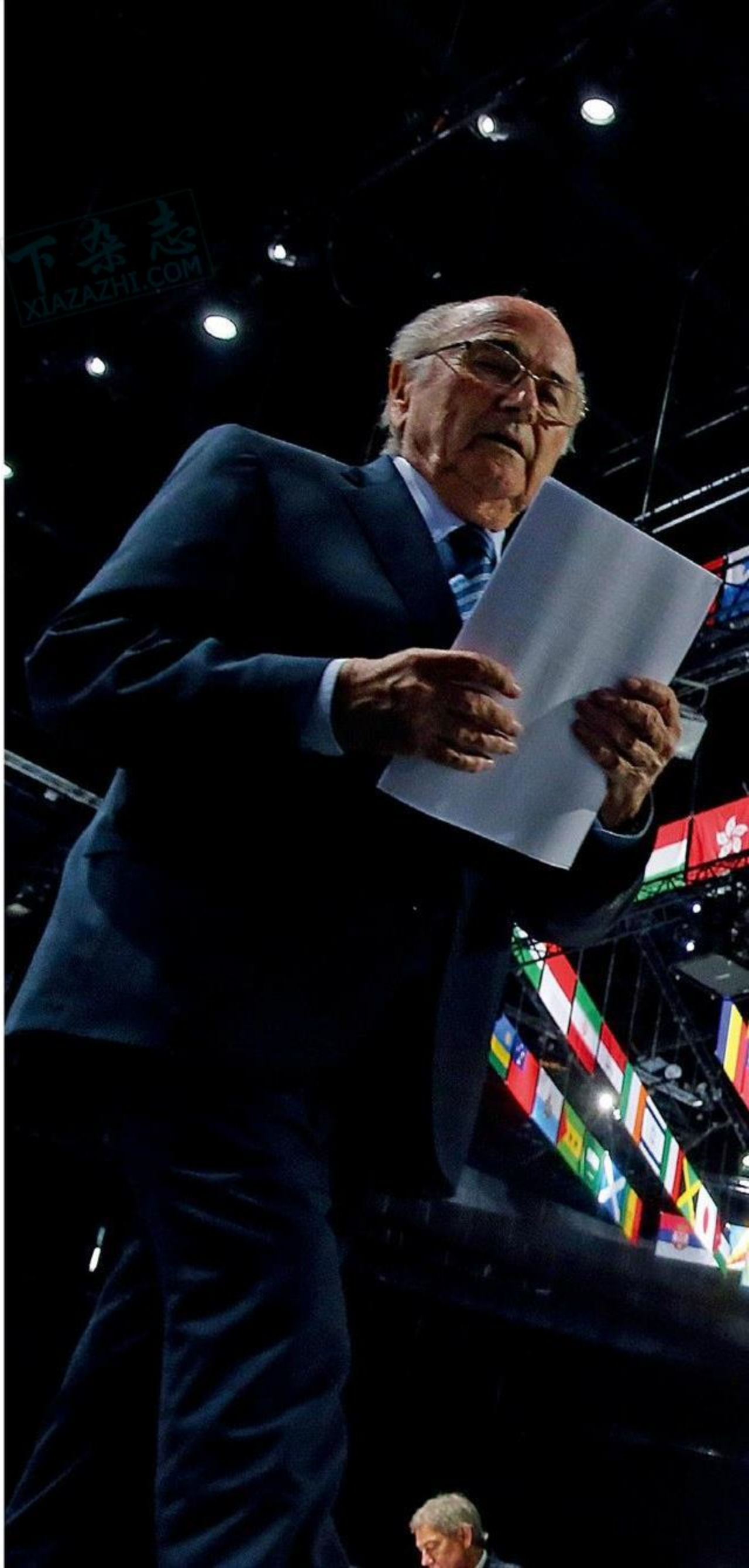
5月27日, 美国司法部部长林奇宣布, 逮捕并起诉包括9名FIFA高管在内的14名涉及FIFA腐败案内的人士, 他们的罪行包括行贿、洗钱、共谋诈欺等47项, 涉案金额达到1.5亿美元。据纽约东区检察官凯利·柯里介绍, 目前所指控的贿赂和腐败情况在国际足坛已经持续了20年。

FIFA是全球最大的体育组织之一, 虽然名义上是非盈利组织, 却拥有巨大的财富。2005年, FIFA的现金储备是3.5亿美元, 到了2014年则暴涨到15亿美元。

此次被起诉的9名FIFA高管中有7人是在瑞士苏黎世被一同逮捕的。当时, 他们正聚在苏黎世等待5月29日举行的FIFA新任主席大选活动。

虽然腐败案持续发酵, 但选举还是在5月29日如期举行了。当天, 已经做了4届主席的约瑟夫·布拉特击败竞争者约旦的阿里王子, 又一次连任主席。之后, 布拉特在媒体的镜头前说了许多漂亮话, 他首先否认自己与那些被逮捕的官员有关, 同时表示会与FIFA的一些赞助商接触, 恢复FIFA的声誉。但不论他如何能言善辩, 一个不争的事实是, 在他17年的管理之下FIFA已经成为了一个巨大的腐败温床。用《经济学人》的话说就是, “象征着体育腐败的最巅峰”。

现在, FIFA这个本该展现体育精神的组织在一些球迷眼中多少与亵渎体育精神划上了等号。









Exhibition 火人节, 以色列版

说到火人节,人们总会自然地联想起那个每年9月的第一周在美国内华达州黑岩沙漠举办的节日。

自从1986年以来,这个以集异想天开与荒诞之大成而著称的节日每年都会吸引大量标榜自由的年轻人前去参加。他们穿上各种奇装异服,以激进的方式表现自己。每届火人节都会燃烧一个12米高的木制男人雕像,这既是火人节的高潮,也是火人节名字的由来。

现在,随着火人节的名声越来越响,它的模仿者也不在少数。在今年5月的最后一周,以色列举办了第二届“以色列版的火人节”Midburn节。5天的时间里,共有6000名以色列人聚到了以色列内盖夫沙漠中无拘无束地狂欢,享受属于自己的这每一刻。

Exhibition at a Glance

托尼·克拉格作品展 / 5月29日—7月18日 / 意大利米兰兰森画廊 / 现代主义雕塑家托尼是英国当代艺术界的领军人物。克拉格自称“材料主义者”,他以极其丰富的材质为艺术创作媒介,一切废弃物、建材、金属在他手上都能化腐朽为神奇。

印象派与表现主义同台竞艳 / 5月22日—9月20日 / 德国柏林老国家美术馆 / 此次展览中,将展出保罗·塞尚、雷诺阿、蒙克及马克斯·利贝曼等印象派与表现主义大师的共计160余件作品。柏林老国家美术馆馆长菲利普·德曼特说:“印象主义为表现主义的诞生做了铺垫,这两种艺术流派间有着千丝万缕的关联,这也正是此次群展所要探寻的根本所在。”

乔治·巴塞利兹新作展 / 5月21日—8月30日 / 伦敦白立方画廊 / 乔治·巴塞利兹是德国新表现主义的代表人物之一,他的作品常以“倒置的形象”来发掘原始的精神意义。巴塞利兹这种另类的视觉力量冲击着诸如“波普艺术”及“抽象艺术”等主流艺术潮流,为思考艺术史的独特叙事提供了一种全新的方式与角度。



Lives

芭蕾之冠

5月29日, 澳大利亚芭蕾舞团在澳大利亚布里斯班植物园向公众演出了芭蕾舞剧《吉赛尔》。

创作于174年前的法国浪漫主义芭蕾舞剧《吉赛尔》被誉为“芭蕾之冠”。《吉赛尔》的故事取材于德国诗人海涅诗集《自然界的精灵》与法国作家雨果《东方集》中的诗篇《幽灵》。这是芭蕾史上第一部同时考验女演员舞技和演技的作品。吉赛尔一角是芭蕾舞舞台上最难饰演的角色之一, 第一幕中演员需表现出热恋中的少女情怀以及遭背叛后的心碎疯狂, 到了第二幕, 变成幽灵的吉赛尔则需以几乎整场脚跟不落地的足尖技巧, 展现幽灵如空气般的飘动及忽隐忽现。

174年来, 芭蕾女演员都以能演出《吉赛尔》为最高的艺术追求。这一次, 澳大利亚芭蕾舞团突破性地将演出场地从剧院搬到了开放的植物园中。舞团艺术总监戴维·麦卡利斯特说, 他们希望用这种方式让芭蕾这种艺术形式摆脱精英的标签, 走入更多观众的视线。

Lives at a Glance

纸电影奥德赛 / 6月12日—6月27日 / 北京隆福剧场、上海大剧院、深圳福田文化馆 / 来自英国的舞台剧《纸电影奥德赛》是爱丁堡前沿剧展的作品之一。它的故事取材于《荷马史诗》中的《奥德赛》篇章, 剧中所有的角色都是由手绘动画和剪纸来塑造的。同时, 该剧所有的音乐、动画、改编和表演也都由纸电影剧团的艺术家在现场完成。《纸电影奥德赛》一剧最大的魅力是能见证一部手工电影在自己的眼皮底下被制作出来。

哈佛大学鳄鱼合唱团演唱会 / 6月11日—6月14日 / 昆明剧院、福州福建大剧院音乐厅、南



Commonweal

小吃车也要太阳能起来

在街头小吃车买热狗、卷饼和三明治是一种典型的纽约生活。这种贩售方式虽然方便,但也存在着不少的问题,比如燃气罐爆炸的安全隐患和柴油、汽油的排放污染。现在,纽约市政府打算用技术手段来缓解一下这个问题了。据《华尔街日报》报道,从今年夏天开始,纽约政府将为摊主们提供超过500辆太阳能小吃车取代原来的小吃车。

这种太阳能小吃车由MOVE Systems提供,型号为MRV100 Hybrid,长3米、宽1.5米,采用太阳能充电板和充电电池,并且设计有下沉式的冰箱和烧烤架,可以用来烹饪多种不同类型的小吃和美食。MOVE Systems的CEO詹姆斯·米克斯说,根据测试,他们发现纽约街头用燃气罐烹调的小吃车的一氧化碳排放量是当地排放标准的42倍。而MRV100 Hybrid不仅能依靠太阳能供电,节约一氧化碳排放,还能进一步将食品废料转化为燃料,为减少碳排放作出贡献。

根据计划,整个小吃车项目将完全通过捐款和私人赞助获得资金,这些MRV100 Hybrid太阳能车将免费发放给市民。目前,其中的100辆已经提供给伤残退伍军人。

Commonweal at a Glance

拧开水龙头采蜜 / 采制蜂蜜是项大工程,采蜜人不仅要从头到脚全副武装防止被蜇,还需要花大功夫收集花蜜和回收蜜蜂。澳洲父子斯图亚特和安德森耗时10年,发明了一种新型人工蜂巢,通过蜂箱中垂直状的隔板设计,摇动摇臂,使六边形的蜂巢断开形成一条直线。这么一来,只要拧开蜂箱外的阀门,蜂蜜就会从管子中流出,采蜜像开水龙头一样简单,还不打扰蜜蜂作息。

用废塑料生产燃油 / 据环境新闻服务社报道,5月26日澳大利亚首家用废塑料加工车用燃油的商业工厂产出了第一桶油。据报道,这家工厂可以将不可回收的家用塑料废品转变为柴油、汽油及工厂自身设备所需的电力。工厂采用催化重建技术,将粉碎后的塑料置于超过400摄氏度的无氧高温气流中,形成天然气和近似原油的液体。这种液体随后被分解为汽油、煤油和柴油形式的碳氢化合物。

昌江西艺术中心音乐厅/哈佛大学鳄鱼合唱团是哈佛大学历史最悠久的男声无伴奏演唱团体,由12位哈佛的在校大学生组成。他们每年的演唱超过200场,除了学年中在北美洲演出150场外,每年暑假他们还会在全球五大洲进行巡回演出。

托尼·贝内特与Lady Gaga / 6月8日—6月22日/伦敦皇家阿尔伯特音乐厅、纽约无线电城音乐厅/人们总是把Lady Gaga和流行、前卫、另类等名词联系起来。但在遇到88岁的爵士大师托尼·贝内特之后,Lady Gaga在音乐上却表现出了悠扬深情的另一面。他们不仅一起录制了多首歌曲,今年起还在伦敦和纽约两地举办以爵士为主题的演唱会。





Speeches at a Glance

如果你擅长唱歌，你不需要向世界证明你是个舞者。

——距离PayPal联合创始人麦克斯·拉夫琴把PayPal卖给eBay已经过去了10年。最近，他重新创立了一间新的移动支付公司Affirm。开创公司之前，拉夫琴曾担心新公司会被拿来与PayPal做比较，他的妻子如此开导他道。

穷人之所以穷，并不是富人造成的。

——巴菲特近日在《华尔街日报》上撰文表示，“富人的财富也并非不义之财。他们当中的大多数人为美国的福祉贡献了超卓的创新或者管理经验，贫富差距不断扩大是发达市场经济的必然结果。”同时，他还表示通过提高最低收入可以帮助缩小贫富差距。

产品经理最重要的能力，就是把自己变成傻瓜，发现问题，然后想为什么这样？然后变成开发者。一秒钟傻瓜，一秒钟专业。

——马化腾日前在香港一个创业论坛上说，产品经理最重要的能力是把自己变成傻瓜。

人们正在做一些风险过高的投资，这种情况迟早会得到市场的修正的。

——Snapchat的CEO表示现在市场存在泡沫，而泡沫终将会破裂。

我在中国做了几十年生意，中国人考试没问题，但他们就不会创新，很缺乏想象力。他们不创业，他们不创新，所以他们现在来窃取我们的知识产权。

——美国总统候选人，惠普前CEO卡莉·费奥里娜日前在为竞选造势的访谈中说，中国人缺乏创新精神和想象力，而这正是美国人独有的财富，不能失去。

Speech

要用技术让世界变得更美好

最近，李开复在卡内基梅隆大学计算机科学学院毕业典礼上给准备改变世界的年轻人提了些忠告。

“你们有责任解决一些困难的问题。不要把时间浪费在机器未来能做的事情上，不要把才华浪费在重复学校所学上，不要接受一份没有挑战的工作。勇于冒险，孜孜以求，这样你才能成为最佳。

“你们有责任作出明智选择。不能仅仅专注于先进或很酷的技术上，还要专注于能把世界变得更美好的技术。要选择一份能挽救生命的职业，而不是破坏它们。要选择一份能强化人类的工作，而不是取代他们。要选择为拥有更多激情而不是贪婪的CEO效力，他们更在意世界和平，而不是主宰世界。

“你们有责任预见和阻止技术的危险性，防止科幻中常见的反乌托邦结局出现。《超级智能》一书中说，‘随着机器越来越智能，任何沾沾自喜都是不合时宜的。’你需要做出一个痛苦的抉择，尽可能地做到最好；正如为一次艰难的考试做准备，成功就会实现梦想，否则梦想就会破灭。

“最后，我想用亚瑟·克拉克说过的一句话，来结束这次演讲：任何先进的技术都与魔法无异。”



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



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



The Who

萨提亚·纳德拉

5月28日,市场调查公司Juniper Research评选出了全球技术领域十大最具影响力的首席执行官,微软CEO萨提亚·纳德拉高居榜首。这项排名主要基于Juniper对包括眼力、创新力及个人资本等主要标准的评估,该机构表示,纳德拉对“将Windows当做一项服务”的战略执行代表着微软以操作系统为主导的经营模式正在发生剧变,微软未来将走上一条完全不同的发展之路。



克里斯托夫·穆勒

马来西亚航空5月27日表示,将首先解雇除新任CEO克里斯托夫·穆勒以外的所有员工,之后以新的条件重新雇用2/3的员工。有消息称,解雇人数接近8000人,裁员工作将在今年内完成。另有消息称,马航之后将重组成一个崭新的公司,现有公司名称和标识或将不复存在。



埃文·斯皮尔

5月26日,Snapchat的CEO埃文·斯皮尔在Code Conference大会上接受采访时称已为公司制订了IPO计划。这也是该公司首次公开表示正在考虑IPO。Snapchat成立于2011年,是一个可以让用户发送的照片或视频阅后即焚的移动应用,如今公司估值达150亿美元。



蒂姆·库克

5月29日公开的美国证券交易委员会(SEC)文件显示,苹果CEO蒂姆·库克向一家未指明的慈善机构捐献了5万股苹果股票,价值超过656万美元。自出任苹果CEO以来,库克积极参与慈善活动,其捐款数额已经超越了此前大部分苹果高管的捐赠数量。目前库克的财富总额约为10亿美元。

Top-list

被误导的消费

对于消费者来说,在琳琅满目的广告里做出正确判断的确不是件容易事,尤其是面对他们信任的大品牌时。但是对逐利的公司而言,扩大销量似乎比传达精准信息更重要。美国财经网站24/7 Wall St.最近评出了9款可能会误导消费者判断的产品广告。让我们看看有哪些产品上榜了。

01.ADT Pulse 公司: 安达泰。这款系统号称由联邦贸易委员会独立测评,但这家安保公司被曝与测评方有金钱交易。

02.维他命水 公司: 可口可乐。由于广告存在夸大效果和隐瞒卡路里信息的问题,可口可乐公司遭到起诉,支付了120万美元赔偿金。

03.复合地板 公司: American Plastic Lumber Company。广告宣称所有木材均能满足环境解决方案,但事实上可再利用成分少于79%。

04.PSV 公司: 索尼。这款游戏机号称可以跨平台和远程播放,不幸的是大多数游戏没有PSV版本,用户不得不购买两个游戏副本。

05.阅后即焚 公司: Snapchat。这款图片社交应用让用户误以为发送的照片会永久消失,但实际上简单的“卡扣”就能造成照片外泄。

06.红牛 公司: 红牛。红牛因不能像广告语宣传的那样“给你翅膀”而被起诉,并支付了约合8055.6万元人民币的天价赔偿金。

07.兰蔻精华肌底液 公司: 欧莱雅集团。该公司没能拿出证据支持广告语里所说的“提高基因活性,刺激胶原蛋白生产”的功效。

08.人造黄油 公司: Boulder Brands。它并不如广告所宣传的能降低胆固醇,而且一块黄油也远不能满足人体正常的植物固醇需求。

09.Jungle Rangers 公司: 焦点教育。这家教育公司宣称其儿童益智类游戏能够提高智力和专注度,但拿不出有说服力的依据。



CCG EXPO 2015 商务馆

专业观众招募

9-13 JULY 2015

上海世博展览馆·上海市国展路1099号

下杂志
XIAZAZHI.COM

百余个国内外知名动漫项目将汇聚于此
展示、宣讲、商洽、论坛，内容涵盖当下热门话题
多角度挖掘文学IP、电视、电影动画的商业价值
等待各位专业人士的莅临

商务馆时间：2015年7月9日-10日
官方网站：www.ccgexpo.cn
联系电话：021-64183308、64183583
E-mail: ccgexpo2005@163.com

第十一届中国国际动漫游戏博览会
THE 11th CHINA INTERNATIONAL CARTOON & GAME EXPO



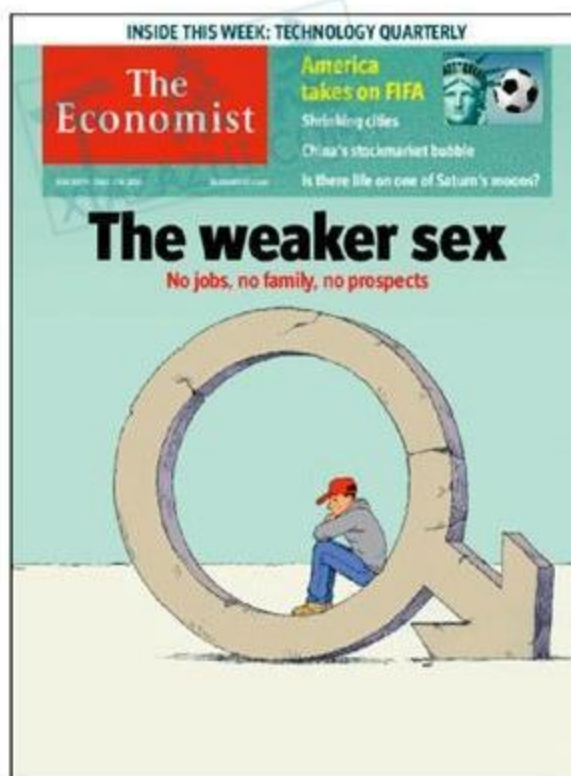
【官方网站】



【新浪微博】



【微信订阅号】



Media

1.《经济学人》2015.05.30

弱势性别

乍一看，父权制似乎在不断扩张。超过90%的总统和总理都是男性，几乎所有大公司的老总也都是男性。男性主宰了金融、技术、电影、运动、音乐等领域，甚至还有单口喜剧。在大部分领域中，他们仍旧享受着社会和法律上的特权，只因为他们有Y染色体。所以，担心男人陷入困境的想法似乎非常奇怪。

然而，有很多问题不容忽视。簇拥在底层的男性和顶层的同样多。他们承受牢狱之灾、子女分离或选择自杀的几率比女性高很多。他们中获得大学学位的人数也较女性少很多。发达国家中50%的男孩更可能数学、阅读和科学三科全部挂掉。

有一个群体的日子极不好过。过去半个世纪里，富裕国家受教育水平较低的男性很难应付劳动力市场以及家庭中的巨大变化。随着技术和贸易的发展让体力活大幅贬值，受教育水平较低的男性一直挣扎于定位自己的职场角色。而女性却相反，她们拥有出众的技能，可以大量转移到医疗、教育等更广阔的领域。教育越来越重要，而男孩在学校的表现却落后于女生（尖子生除外）。

因此，除了在文化态度和国家政策上作出改变，更重要的是重建教育体系，现在的教育体系还停留在大部分男性靠体力吃饭的时代。政治家需要意识到，男孩成绩太差是个严重的问题，必须着手解决。是时候给男性搭把手了。



2.《时代》2015.06.08

死刑的死亡

乔卡·沙尼耶夫一案在美国引起了轩然大波。他的“罪与罚”之路开始于2013年血腥的波士顿马拉松爆炸案，接着是电视直播的全城追捕，经过两年的审判，案件最终在5月15日联邦陪审团下达死刑裁决时达到了高潮。近几年，死刑的支持率已经下滑，但像这种罪大恶极、审判公开、毫无争议的案子，人们还是非常支持处以死刑。尽管法庭付出了非凡的努力，纳税人也承担了昂贵的支出，现代死刑仍然进程缓慢。除了沙尼耶夫一案，美国对于死刑的观点正在发生转变，从前持支持态度的法官、立法者和政客现在都开始站出来反对死刑。



3.《新闻周刊》2015.06.05

中国的性别比例失衡

中国城市年轻女性多成“剩女”的原因是，她们有能力做到这样。事实是，她们，而非男人们，才是中国人口版图上的主宰，未来也是这样。对于当下的一代，男孩的数量远超女孩，性别比例失衡在2008年达到1.22:1的峰值之后，如今的比是1.16:1。从历史来看，中国的男权文化对于女性的压制主要表现在绑小脚。但如今中国仍是男性占主导地位，男女比例失衡正是表现之一。中国的计划生育政策以及B超的出现让家庭选择留下男胎，堕掉女胎。而男女比例失衡对中国社会有很多深远的影响，其中之一便是女性越来越强势。



4.《明镜》2015.05.23

骇客警告飞机系统可被入侵

多年来，面对网络攻击会威胁航空安全的警告，飞机制造商和航空公司总是一笑而过，但德国当局和飞行员却认为此事需严肃对待。德国飞行员兼信息安全专家雨果·泰索多次发出飞机存在安全漏洞的警告。在他看来，恐怖分子可以通过类似方式操纵飞机控制系统，甚至引发坠机。而无线网络、娱乐设施以及平板电脑上的“电子飞行包”等附加设施往往是漏洞产生的根源。2011年至2014年间，美国计算机专家克里斯·罗伯茨入侵飞机系统多达15至20次，有一次甚至导致飞机侧身飞行。这些以身试法的事件终于令美国联邦调查局等机构对飞机系统的安全性引起重视。



5.《连线》2015.06

ILM不为人知的故事

正如乔治·卢卡斯当年预想的那样，《星球大战》基本上就是一部做不出来的电影，能展示出宇宙空间视觉效果的技术根本不存在。最终20世纪福克斯给了他2.5万美元来完成他的银幕大戏。然而，因为没有特效部门，卢卡斯只能“单打独斗”。他不仅参与创作了新一代的特效，还创立了一家改变整个电影产业的传奇公司——工业光魔公司（ILM）。今年，ILM就40岁了，在317部电影的特制制作中起到了决定性的作用。它还促成了皮克斯动画工作室的成立。塑造ILM的不仅是技术，还有它不屈不挠的创新精神。

——编译 金丹、周佳蕾

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



39 | Giant 大公司特写

麦德龙, 不当“变色龙”

个人客户还是企业客户? 麦德龙的重点曾在这二者之间摇摆。现在, 它打算坚定立场了。

What's Up 5
Pause 6
Exhibition 9
Lives 10
Commonweal 11
Speech 12
The Who / Top-list 14
Media 16
编读往来 26
全球商业报道 70
让里程对司机更有意义 / Natasha Singer and Mike Isaac
日本艺妓招揽西方客人 / Christine Negrone

Giant 大公司

44 / 新闻 / 沃尔玛试水“速购”

人们手机上已经安装了京东、亚马逊、天猫超市……他们还会接受沃尔玛吗?

45 / 新闻 / 百度盯上豪华车的那块屏

继Google和苹果后, 百度也日益展示出入侵汽车业的野心。

46 / 技术

裙子上的光影

一条裙子、一辆汽车, 甚至是人的身体现在都能充当投影介质。下一步, 移动的物体也会加入其中。投影世界和真实世界的界限会越来越模糊吗?

Fast 快公司

53 / 快公司 / 移动游戏背后的公司

专注于移动游戏, Ucloud成功在云计算行业中站稳了脚跟。

56 / 特写 / 乐视体育会成为下一个ESPN么?

短短3年时间, 乐视体育已经拥有国内规模最为庞大的赛事转播版权。和乐视网一样, 这家公司依然需要更多的时间和资金来维系自己的雄心壮志。

60 / 创业 / 私人“好厨师”

服务更有保证的全职厨师, 可以打开家庭的入口。而除了一桌饭菜, 厨师和用户相处的那两个小时还能够产生更多商业价值。

Star 炫公司

62 / 炫公司

废旧发电站如何重现活力?

作为欧洲最大的砖墙结构建筑, 伦敦的巴特西发电站也在上演很多城市街区剧变的故事, 它将成为未来的创意集散地么?

66 / 炫公司

奢侈椅子艰难打开中国市场

Eames椅子制造商Vitra遇到了经典难题: 如何把250欧元左右的塑料椅推向市场。审美是一个问题, 时间也是。



成都商惠计算机系统有限公司

昆明鸿致科技有限责任公司

广西盛源行电子信息有限公司

哈尔滨惠普天地电子有限公司

河北正博瑞恒电子科技有限公司

山东惠天普财信息技术有限公司

宁波市奔之腾电子发展有限公司

杭州众泽联德科技有限公司


在中国，为中国

首批惠普客户体验中心开幕

在中国，为中国。惠普以客户需求为己任，为提供更加直观的产品体验，惠普与各大区域合作伙伴强强联手，在全国各地开设产品体验中心，服务广大用户。惠普客户体验中心期待您的光临。

惠普完美产品组合 助力出色业务成果

工作负载优化	面向核心业务应用	面向关键业务环境	面向大数据、HPC 和 Web 可扩展性	面向虚拟化和云
融合	 HP ProLiant 小型服务器  HP ProLiant 塔式服务器  HP ProLiant 机架服务器 智能化 可提高生产力	 HP ProLiant 纵向扩展服务器  HP Integrity 刀片和 Superdome  HP Integrity NonStop 可用性 有助于实现业务连续性	 HP ProLiant 高密度服务器  HP Moonshot 登月系统  HP Apollo 系统 密度和效率 能够快速扩展	 HP 刀片系统 融合 可加速 IT 服务交付
	<ul style="list-style-type: none"> 融合网络 虚拟连接 	<ul style="list-style-type: none"> 融合管理 HP OneView 管理软件 	<ul style="list-style-type: none"> 融合存储 HP StoreVirtual VSA 	<ul style="list-style-type: none"> 通用模块化架构

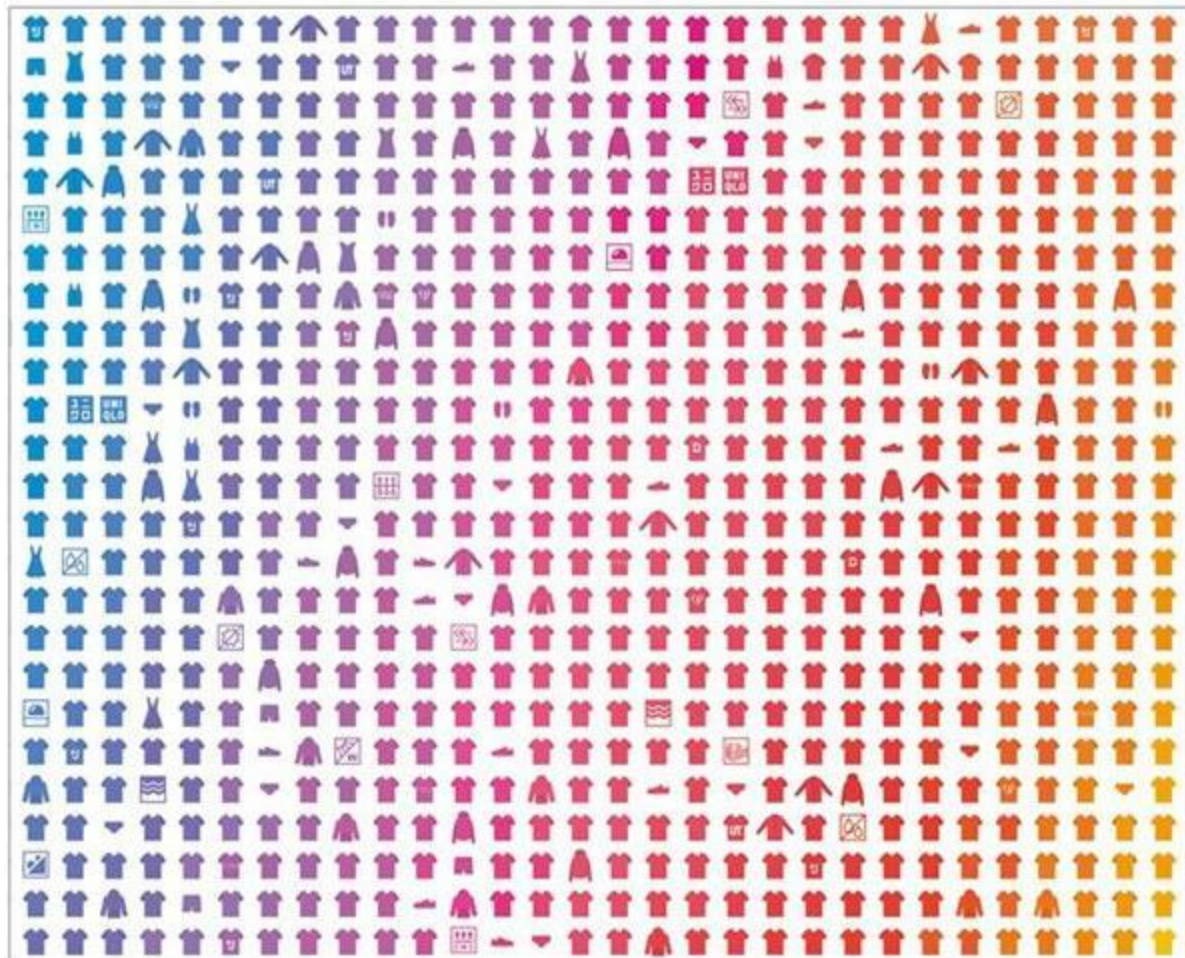
惠普客户体验中心参观访问热线  800 820 0921

英特尔® 和英特尔® 至强™ 是英特尔公司在美国和其他国家/地区的注册商标。

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



英特尔® 至强™



30 | Cover Story 封面故事

优衣库否定优衣库

它不再承认自己是快时尚。无论如何，这都已不再是你认识的那个优衣库。

下杂志
XIAZAZHI.COM



CBN 商业评论 商业就是这样

73-82

74 / 商业就是这样

迪士尼为什么没变老? / 董晓常

75 / 在硅谷 / 终于, Google变成了微软 / 徐涛

76 / 对话

汽车以太网升级就像电子消费品

/ Michael Hulston

租衣穿可能成为趋势? / 石川康晴

78 / 酷生意

下一个维珍在哪里 / Richard Branson

80 / 报告 / 支付宝携程都挂了, 怎么应对?

Points 观点

18 / 编者的话 / 真的小众, 就死定了 / 李洋

28 / 宏观

进入货币篮子, 只是个形式问题 / 崔鹏

29 / 全球 / 无聊的新技术 / Paul Krugman

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

84 / 富大人话题 / 闲人的忧思 / 富大人

85 / 理财专栏

小心那些踩着马桶方便的人 / 崔鹏

86 / 公司人 团队 / 阿宝和他的maker们

90 / 职场 带你逛硅谷 / 商务公司LinkedIn

94 / 话题 / 创业它究竟是什么鬼?

98 / 书摘 / 商业冒险

100 / 十问 / 米科尔森: 我切东西的技术长进了

封二-P1 梅赛德斯-奔驰
P2-P3 英菲尼迪
P4 华为P8手机
P21 惠普服务器

P23 中国农业银行
P50-P51 一汽-大众奥迪
P79 雪花啤酒
封底 OMEGA

农行全球支付芯片卡 世界在“芯”中

- 任意币种支付
- 零货币转换费
- 海淘出境笔笔返
- 国际签证免服务费



农行全球支付芯片卡, 伴您无忧Go遍世界!

- 支持任意币种消费, 零货币转换费, 支付从此无忧
- EMV国际标准芯片, 境外中文服务, 海外畅游更安心
- 海淘、境外消费笔笔返, 最高10%, 享双倍积分, 尽享全球优惠

2015年专享:

- 成功办卡, 有效期内免年费
- 办理全球签证, 免服务费
- 申请外币分期, 享3期、6期零手续费
- 海淘1美元送1里程, 全年可换免费国际机票

中国农业银行全球支付芯片卡



至诚相伴
Accompany You With Sincerity

农行【信用卡】



即刻关注
农行信用卡
官方微信/微博



中国农业银行

AGRICULTURAL BANK OF CHINA

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

下杂志 www.xiazazhi.com 国内国外 实时更新 热门期刊 免费下载

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

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

ikù 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、创业)

主笔 Senior Writer
林仲夏 Lin Zhongmin
杨轩 Yang Xuan
李博 Li Bo
朱宝 Zhu Bao
沈从乐 Shen Congle

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



RECRUITMENT 诚聘



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
金阿奎 Jin Ayin
18610820737
于正心 Yu Zhengxin
13810210152

华南总监 Southern China
Regional Director
林赞 Lin Yun
13600452983

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

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

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

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

编导1名

工作地点 / 北京

工作要求

- 1 / 新闻、电影相关专业毕业,有相当的优质观影量
- 2 / 善于沟通,思维活跃,创造力强,具备将文字转化成画面的能力
- 3 / 具备独立策划并执行系列栏目的能力(请附方案)
- 4 / 有独立策划完成的视频作品(请提供链接)
- 5 / 最好有互联网媒体相关工作经验

摄影师1名

工作地点 / 北京

工作要求

- 1 / 具备优质的审美能力,与《第一财经周刊》的选图标准和设计风格兼容;
- 2 / 有自己主导拍摄完成的作品(须提供链接或作品);
- 3 / 熟练使用主流拍摄器材(须提供明细);
- 4 / 可以独立完成后期剪辑、包装。

实习生

工作地点 / 北京

工作要求

- 1 / 新闻、电影、新媒体相关专业毕业;
- 2 / 每周可以保证出勤3天及以上;
- 3 / 热衷于影像制作与传播。

*简历请发送至邮箱: haoyihua@yical.com

CBNweekly
第一财经周刊



更正及致歉



- ①2015年第19期《都自由行了，你怎么变?》一文中P96“创业公司‘在路上’”，正确应为“创业公司‘淘在路上’”。
- ②同期《雀巢困局》一文中P42“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”，正确应为“400吨”。
- ③2015第20期，《改造阿姨》一文中，P52“姚劲波承诺，将在3年内为58到家投入3亿美元(约合186亿元人民币)”，正确应为“约合18.6亿元人民币”。

在此更正，向相关人士道歉，并向读者致歉。

微博互动专区



焯水_17761:《第一财经周刊》是我最喜欢的商业杂志，它不会讲太多听不懂的宏观知识，更多的是对一个行业或者一间公司的分析，市场份额、发展历史、竞争对手……很生动也易懂，确实能从杂志中get到知识。

RE: 那就共同进步吧！)

曹景行: #老曹之见#今天一窝蜂“创新”同昨天一窝蜂“开发”一样低能和粗野。(转沪港小生)很高兴见到国内媒体还能有如此清醒的观点。上海《第一财经周刊》这篇主编评论很到位，大家现在都在为创新而创新，你搞“创投中心”，我建“科创中心”，领导们为了迎合领导……

RE: 谢同行夸奖。

楚人南渡:前几天在机场买了本《第一财经周刊》，上面说深圳有个小伙想创业但不知做什么好，就做了个机械臂，用手机应用控制，貌似销量不错。早上跟人探讨了谁愿意买这机械臂。有人说，这个机械臂会不会比较长，可以伸到别人窗子里偷东西；或者打架力量比较大。这玩意想象空间似乎挺大。

RE: 嗯，不知做什么好，一不小心就做成了，其实也蛮刺激人的。

爱看球的KK:一财周刊的封面总是一如既往的好，让人看了就想买，加上关于股票的主题实在是应景，在上海回北京的高铁上，有这样一本杂志陪伴，实在是一件幸事。

RE: 股海茫茫，希望助你一臂之力。

数据中心为何花10亿美元?



Facebook迄今已经拥有4个数据中心，然而不久前，扎克伯格提交了第5座数据中心的建设项目建议书，地点拟设在德克萨斯州的沃斯堡市，造价高达10亿美元。这10亿美元都花在哪些地方了?

——Harington

数据中心成本分为建设成本以及运营成本。建设成本包括数据中心的建造成本以及服务器的采购和更新成本等。而运营成本则指设备实际运行时每个月的开销，例如电费和维护费用等。

储存和处理日益庞大的社交数据，是Facebook建立数据中心最重要的原因之一，而购置和更新服务器是建设数据中心的主要开支。据统计，在Facebook成立以来的10年中，数据中心已经存储了超过4000亿张图片，处理了用户发送的7.8万亿条消息。另外，现在人们越来越喜欢上传视频到Facebook了。Facebook称其全球每位用户平均上传的视频数量上升了75%，日益增长的用户信息迫使它购置和更新越来越多的服务器。

一份Google对数据中心成本模型的分析显示，典型的传统数据中心的成本中，有大约78%的资金都花在了服务器的购买、更新和日常维护上。

在数据中心投入运营之后，就会相应地产生运营成本，运营成本包括电费、设备维护费用和工作人员工资等等。

对于数据中心这样的用电大户来说，日常的电费和维护费用（主要是降温费用）也是一笔不小的开支。上述Google做的分析还指出，若选址在一个电费较高的地方，数据中心相关的维护成本占比就由15.6%升到了39%，电费占比也升到了26%，而服务器占比则降低到了只有35%。因此数据中心大多选址在能源充足和温度较低的地方。

Facebook一直都在追求建立更高效更节能的数据中心，坐落在美国爱荷华州阿尔图纳市和瑞典吕勒奥的数据中心就是这方面的一个最新尝试。

阿尔图纳市拥有丰富廉价的水资源和风力资源，Facebook在阿尔图纳市的数据中心将100%使用风力电能；而吕勒奥这个地区的温度常年维持在一个较低的水平，方便数据中心散热。在这两处数据中心，Facebook只需要支付几乎为零的电费和散热方面的费用，巧妙选址让它省去了不少开销。

数据中心虽耗资巨大，但如今已经成为了互联网巨头的标配，不仅Facebook，Google、微软和亚马逊也不惜花费重金进行大型数据中心的布局。这些巨头在加大数据中心相关方面投资的同时，也在寻求性价比更高的服务器和资源更丰富的地理位置来降低成本。

《第一财经周刊》记者 马颖君

向我们提问吧!

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

读者来信



我想和一财君说个问题

一财君你好：

我已经看周刊四年了，今天想表达一下，希望不要嫌我絮叨。大学毕业后我按照家里的意愿进入地方银行上班，现在从事柜员工作9个月了，每天都重复着繁琐又毫无乐趣的工作。

首先我们说下信任。银行柜员是个生活在监控下的岗位，除了监狱，应该没有哪里比柜台柜员更“享受”监控了。我工作的银行本来规定，柜员离开柜台只要把钱箱和抽屉锁好就可以了。现在变态到，离柜的时候抽屉里的钱也要放在钱箱里头锁好，说不这样做会引诱“他人”犯罪。这里的“他人”指的是其他柜员，就怕其他柜员路过别人柜台时顺手一下。有一句话叫“疑人不用，用人不疑”，本来就有那么多摄像头了，还要时不时的防范家贼，从一开始建立的就是一种不信任的劳务关系。

然后我们说说犯罪。要说过去没有计算机的时候，现金犯罪经常发生，我相信。但现在已经是21世纪了，在监控下有谁还能抱着一堆的现金到处乱跑呢？要是系统里的账和实际的金额不符，一看就知道。银行现在要担心的应该是怕“内鬼”或者“罪犯”们如何利用系统漏洞转移资金。这就让我们说到了最终的问题，科学技术。一家银行到底应该花多少钱在系统建设上呢？我不是会计，也不是董事长，但是我知道，至少比12306花的多。一个客户，和买不到火车票相比，他的钱要是突然不翼而飞，你觉得他会更关心什么呢？如果银行的系统不能想得比黑客快，比罪犯多，比内鬼深，那迟早会出现它们所不希望看到的“资金不翼而飞”。毕竟银行的系统相当于是金融界的“国防系统”。现在我感觉自己每天活得就像机器人，我想那些已经工作了几十年的柜员已经麻木到不知道用什么词形容自己了吧。面对一个只会给予表面限制，但不去改变实质问题的雇佣者，又能说什么呢？我想唯一让他们欣慰的就是那份稳定吧，但是李开复先生说过，“未来，稳定的工作都会被机器取代。”

——潇

RE: mm务实，居安思危，善观察，想必最终能理顺自己的职业之路吧！要离开这份“稳定”，除了勇气，你还要对自己想做的领域多了解一点。

给一财君的信

亲爱的一财君：

我要向你表白！求刊登(,,□,,)！

再过十天我就要走进高考的考场了，临近高考反而落得清闲，于是抓起手机给一财君写封信。

第一次遇见一财君是在高一时的时候。我很喜欢研究数据一类的东西，喜欢统计，喜欢简洁。一财周刊正好包含了这一切，封面设计得干净大方不失潮流，数据不但精准而且处理得很清晰，便于阅读。不得不说，最初吸引我的，就是那些花花绿绿的表格。

之后我渐渐发现，一财君想要告诉我们的不只是数据这么简单。没有生命的数据只是对事件的阐述起到一个辅助的作用，而一财真正想传递给我们的，可能是站在传媒者视角的客观及具有辩证性的分析与感悟。

于是我开始认真阅读文字，一直坚持到今天。

阅读之后好多问题接踵而来。“幸福指数”那期之后我就在想：大学去哪座城市？而以后创业又该去哪座城市？一财周刊上面的很多公司都比较重视在海外深造过的学生，那么我要不要考虑出国，或者本硕博连读？而前几天出的毕业生找工作那一期，阅读后我便有了自己所希望的和想驰骋的领域，大学奋斗有了目标，也就不再迷茫了。

感谢一财君陪我走过青春里最美好的3年。给予了我与别人不一样的思维模式，让平凡的我得以塑造一个全新的自己，使我知道还有更多和我一样看一财周刊的高中生，另外还充实了我的作文素材库，更重要的是，我看到的不再是一个角落，而是一片天空。

希望在未来的日子里，《第一财经周刊》可以越办越好，而我也作为一财君的千千万万个读者之一，继续支持下去！

祝好！

P.S.: 一财君已经好久没有说诺基亚了，好想知道它最近怎么样了~听说下半年Lumia要出两款机器，是真的吗？

——SaveDOC

RE: 很开心拥有年轻又有思想的读者群。“让平凡的我得以塑造一个全新的自己”，这句话低调又不失自信，如果我们能带来这样的功效，一定是一种荣幸。Lumia的消息估计要等到9月。

买买买？

《深圳，深圳》这期里的《天生购物狂》，乍一看的确挺吸引人，但当我把自己代入其中，却感受了一些槽点。

先看购物前的设定，我需要下载一个App！每家店的App不同怎么办？而且，把我爱好一一写上去感觉也比较麻烦，线下购物有一种探索的乐趣，如果是有目的的购买，搜索框内轻敲几下明显更为快捷，而且还有同类产品对比。关于那个优惠推送，一边看手机一边盯商品的景象真是傻到……董明珠那句话挺值得重视的，智能为什么就非得和手机相亲相爱呢？

再看购物中，激活镜面屏幕查看信息，跟扯出标签看，是多了几分信息容量还是技术感？的确酷炫，但实际功能变化不大。至于定位，商场里有分区指示，我宁愿抬头看标语，不想盯手机……结账设定没什么好说的，更方便快捷是迟早的事。作为一个消费者，我说说自己对购物的设想吧，网络购物的弊端就是没法触摸，只能通过信息去判断，但其实信息也还有完善的空间，比如买衣服，能否让每个人把自己的模型代入，然后看试衣效果呢？至于实体店，我认为最重要的是要扬长避短，在消费者的体验上做文章，不一定处处都要和互联网亲密接触。最近有点小激动，做梦都是国家要转变经济发展方式了，所以说错了也不要怪我。

——话多的高三汪

RE: 心忧天下的样子很可爱。

雀巢销毁400万吨咖啡，确定吗？

一财君好！看到特写“雀巢困局”说：“雀巢在东莞的咖啡厂销毁了400万吨速溶咖啡。”一般一火车车皮载重60吨，这400万吨用火车来拉的话，约摸得装6.7万个车皮，很壮观的。比较乐观的估计，目前全球每年咖啡总产量也就是800万吨左右，东莞一个厂销毁一批咖啡的量几乎就占了全球年总产量的一半，这个数据可信吗？请核实。

——Chho

RE: 数据有误，多了一个关键的“万”字。我们在这期更正了，谢谢你的指正。

本周我推荐



“六一”到了！

你的童年应该在里头能找到吧！有一点点怀旧吗？还是打起精神做你的成年人吧！昨日不会重现。

推荐人：葵葵

上榜理由：童年记忆

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

进入货币篮子，
只是个形式问题

中国加入IMF的SDR货币篮子当然是好事，不过做出不合实际资本的开放或退让就不合算了。

5月29日一些海外媒体透露了一个消息，中国政府将进一步放松资本管制，允许企业和个人投资者直接投资海外市场。与以前不同的是，中国的自然人或大多数企业要投资海外市场需要通过官方批准的中介公司或产品才能实现。而传说中，最先能得到这种投资便利的是注册在上海自贸区公司的员工。此外，个人每年换取外汇的额度，也将从等值5万美元增加至16万美元。报道没有得到有关部门肯定的回应，不过这个消息所体现的政策方向和最近中央决策层的决策情势是同向的。

这个情势就是人民币正在谋求进入国际货币基金组织（IMF）的特别提款权（SDR）货币篮子。为此，人民币需要在各个角度表现出更加“全球化”的姿态。而IMF也对中国政府最近的行动表示了相应的关注。5月28日，IMF第一副总裁大卫·科普顿就表示，人民币加入SDR不是要不要的问题，而是什么时候加入的问题。而且，人民币在经过过去一段时间持续的升值后已经不再被IMF认为币值低估。

SDR是IMF创造的一种国际货币储备，主要用途是弥补各成员国的外汇储备短期的短缺。现在的SDR货币篮子由美元、欧元、英镑和日元按不同权重构成。

IMF对加入SDR篮子的货币还有一些硬性规定，最主要的两点是：在过去5年中，发行该货币的经济体外贸出口额在全球名列前茅；其次是，该货币在国际支付和金融投资市场上被自由使用。

第一条对于人民币来讲是小菜一碟。中国的商品出口额已经连续两年排在全球第一，服务出口额也排在全球第五位。问题出在所谓的人民币的“自由使用”上，这曾经是人民币难以解决的一个问题，就因为这个问

题，2010年时人民币没有通过进入SDR篮子的审议。

人民币的自由使用又包括四个因素：人民币在IMF储备货币中占的比例，跨境存款额度，它在国际清算银行系统离岸债券市场所占的比重，以及人民币在国际清算银行系统全球外汇市场所占的比重。在这四个大项中人民币离岸债券市场的额度比较小，在审核中可能成为一个问题。

不过这些技术问题比起IMF内的国际政治都是小问题。虽然人民币进入SDR不是IMF所认定的“重大问题”，不存在被美国一票否决，但是，美国很可能运用自身的外交能量影响盟友的态度。有的人认为，人民币加入SDR篮子就像当年中国加入WTO一样重要。这很可能是种误解。某种货币进入SDR篮子，虽然说明这种货币是被IMF认可的一种国际储备货币，但这种货币是不是被广泛接受为国际储备货币还要看发行这种货币的经济体在国际贸易和资本交易过程中的影响力。加入SDR篮子的象征性意义大于实际意义。

一个国家的资本市场是否开放，汇率是不是受到管制，由于各个经济体具体情况的差异，也不能用开放的就是好的、管制的就是不好的来界定。人民币进入SDR篮子乃至成为国际储备货币肯定会给其发行者带来贸易成本和融资成本更低的好处，但是为了赢得这样的地位过快开放资本市场和放弃政府对汇率的影响，并不见得是对整个经济体的健康更有利的事。特别是中国目前的情况，整个经济体的杠杆率较高，对汇率和资本市场的开放程度也比较敏感。

另外，也有一些投资者误解人民币加入SDR货币篮子会造成人民币的升值。其逻辑是，人民币加入SDR篮子会造成全球经济体集中购买人民币。实际上，SDR的体量非常有限，并不会造成人民币大规模买入。而各经济体购买人民币作为货币储备，也不会像某只股票加入指数，这个股票的市值会因为指数基金的购买而上涨——在股票市场中上涨对于发行股票的公司来说是好事，但对于一个经济体的货币来说就不一定了——中国和其他国家会通过货币调期等手段达到货币储备的功能，不会造成货币价格的过分波动。■

作者

崔鹏是本刊副总编辑。

GLOBAL

全球 | Paul Krugman



无聊的新技术

新技术已经占了很多头条，却没有带来巨大的经济成果。为什么呢？

还记得道格拉斯·亚当斯1979年写的小说《银河系漫游指南》吗？小说以某种技术的嘲讽开篇，贬损地球上的生物形式“原始得让人吃惊，仍然认为数字手表的创意妙极了”。不过那是在1979年，正值信息技术革命的初级阶段。

从那时起，我们迈向更加重要的阶段，以至于到了2015年，人类的重大技术创意还是数字手表。但此表非彼表哟，你要是坐得太久，它会提醒你该站起来！

好吧，我也开始嘲讽了，但是这里有一个真正的问题。大家都知道，我们生活在一个令人难以置信的技术快速变革的时代，这场变革正在改变一切。但是，如果大家知道的是错误的呢？我并不是要跟大家唱反调。越来越多的经济学家在研究生产力和收入的数据时，都在想这样一个问题：这场技术革命是不是被过分炒作了？一些技术专家也表现出同样的关切。

《银河系漫游指南》出版于“生产率悖论”的时代，这是一段长达20年的技术快速发展时期——个人电脑、手机、局域网以及早期的互联网——问世，但是经济增长却很缓慢，收入停滞不前。人们提出了许多假设试图解释这一悖论，其中最流行的观点认为，发明一项技术和有效地使用它并不是一回事。经济史学家说，人们要给予足够的时间，电脑终究会大放异彩。

大约在1995年，生产力的增长最终实现腾飞，使得这种乐观看法似乎得到了印证。经济的进步回来了，而且美国似乎也处在这场革命的最前沿。

但是，在技术革命的道路上却发生了一件有趣的事情。事实证明，我们重返快速的经济增长并没有持续，只不过是一次性的迸发，这出现在大约10年前。从那以

后，我们一直生活在一个iPhone、iPad的时代，但即便将金融危机的影响考虑进去，收入的增长和趋势还是重新回到了1970和1980年代的低迷状态。新技术已经占了很多头条，却没有带来巨大的经济成果。为什么呢？

一种可能是，数字并未反映出现实，尤其是新产品和新服务的益处。新技术应该既服务于企业，又服务于消费者，应该促进传统产品和新产品的生产。1995年到2005年劳动生产率的大幅提高，主要来自于诸如库存控制等事物的兴起，这既表现在零售业等非技术产业，也表现在高技术产业中。现在却没有类似的事情发生。

另一种可能是，新技术带来的更多是乐趣，而不是根本上的改变。PayPal的创始人之一彼得·泰尔曾有一句名言，我们原本想要会飞的汽车，却得到了发送140个字符的Twitter。而且他不是唯一一个认为，让Twitter控兴奋的信息技术，对于整个经济而言并不是什么大不了的事。

也许我在Google的朋友是对的，大数据很快就会改变一切。也许3D打印机会将信息革命引向物质世界。又或者，也许我们正在走上另一个无聊的发展轨道。

但是，我非常肯定的是，我们应该减少炒作。

你看，时刻不停地撰写和谈论技术如何改变一切似乎没有害处，但实际上却将人们的注意力从更为稀松平常的事情上转移过来，并且成为了没能处理好那些事情的借口。回到1930年代，人们会发现，当时许多具有影响的人说的话和现在的这些人说的一模一样：实际上与经济周期没有关系，也不是关乎宏观经济政策的辩论；其实是关于彻底的技术变革，以及劳动力缺乏应对新时代的技能。

那时多亏有了二战，我们终于得到了我们需要的需求刺激，所有被认为不合格的工人——更不用提铆工露丝（Rosie the Riveter）——如果给他们机会的话，在现代经济里会是非常有用的。

当然，我又援引历史了。难道我不明白现在一切都不同了吗？好吧，我知道为什么人们总喜欢这么说了。但这并不表示它是真的。■

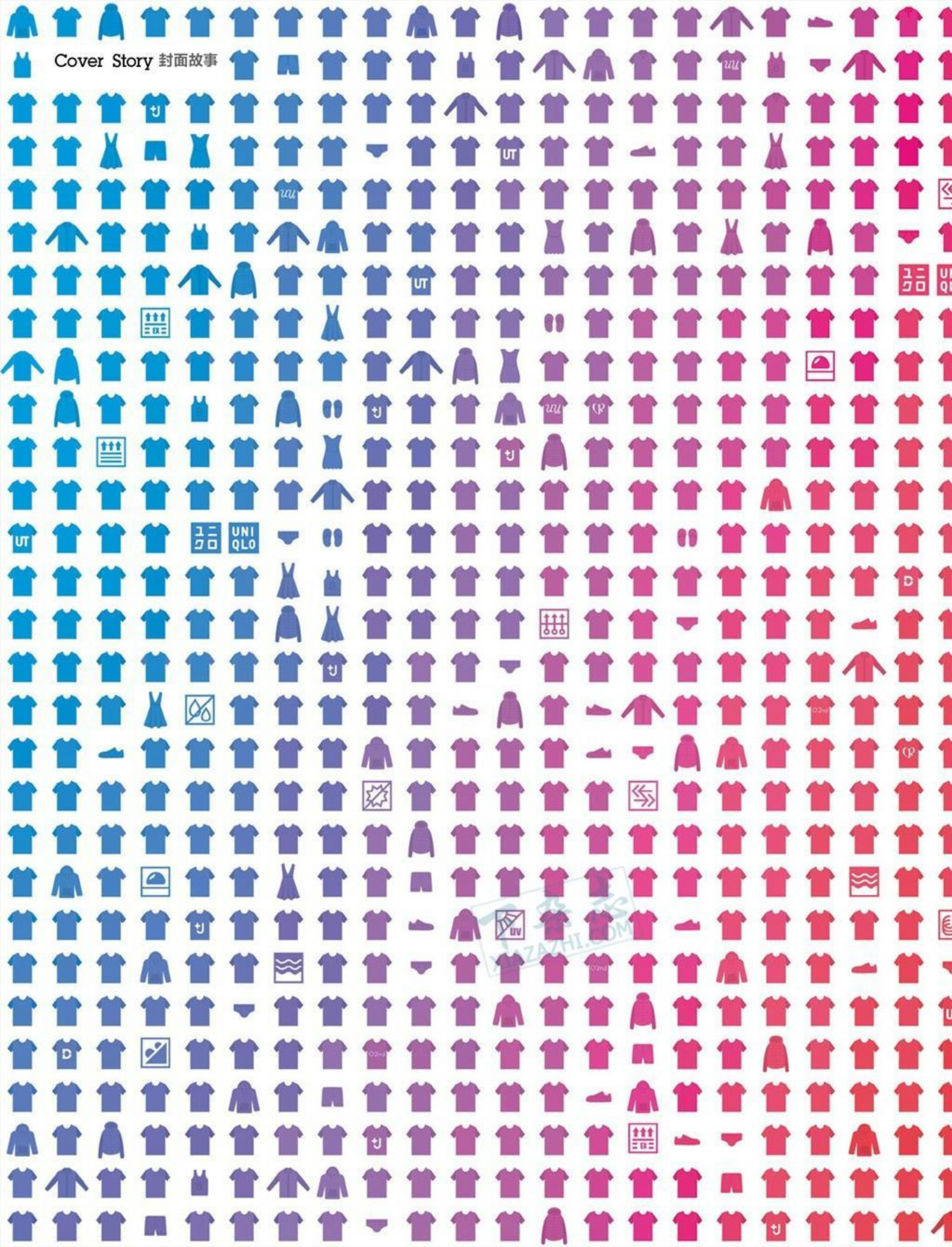
版权声明：本栏目内容由《纽约时报》提供版权

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



Cover Story 封面故事

优衣库 否定优衣库

它不再承认自己是快时尚。无论如何，这都已不再是你认识的那个优衣库。

文 | CBN记者 赵慧

制图 | 项凯

5月的一个周三，清晨的阳光刺入这座拥有1339万人口的城市——东京。优衣库几个来自全球各地的高管松了口气，就在前一晚，猛烈台风迅速过境，他们曾担心第二天早上7时的会议能否照常进行，因为老板——优衣库创始人柳井正习惯从早上7时开始工作。

柳井正在等待新一轮热潮，就像此前与德国极简主义设计师Jil Sander合作的品牌+J那样。法国设计师Christophe Lemaire和《时尚芭莎》全球时尚总监Carine Roitfeld已进入柳井正今年秋冬商品的联合设计名单。

时尚杂志、时尚博客早就掀起了讨论——Roitfeld，这个头发蓬乱、带点烟熏妆，踩着细高跟鞋，把丝绸衬衫、灰色T恤塞进紧身皮裙的时尚icon，要给优衣库带来怎样的改变。60岁的Roitfeld在法国版Vogue当了10年主编，现任《时尚芭莎》全球时尚总监。至于Lemaire，他曾是爱马仕女装线的艺术总监，在此之前，他为法国运动品牌Lacoste做了10年的创意总监。

华裔美国人John Jay坐在柳井正的旁边。在去年担任迅销集团全球创意总裁、成为柳井正管理团队一员之后，他消失了一段时间。柳井正赋予他商品与店铺设计、市场调查与品牌策略等跨部门统合权力。

John Jay在波特兰、纽约、巴黎、东京、上海巡回办公，被称为“不眠不休的人”。最近，他开始跟柳井正同时频繁出现在大众视野。他是个讲故事的高手，喜欢穿着各种优衣库的衣服，有时，会在上面搭配自己从全球各地Vintage店淘来的印花贴布，这和他的老板倡导的个性穿搭一致。

柳井正曾经试图退居幕后，但是仅仅3年，他就重新担任集团社长，他讨厌公司稳稳当当毫无创新。

在“优衣库”这个品牌诞生后的30年间，它被贴上过各种标签，比如“亚洲版的Gap”“卖基本款的便宜货”“质量不错的快时尚”，柳井正也辩解过多次——这倒是很像他年轻时的绰号“山川”，意思是别人说山他一定说水，总是对着干——但是这次，他直接反驳说：“这是最大的误解，我们不是快时尚公司。我们不是卖时尚的，而是卖Style的，尤其是生活方式。我们制作服装是为了让人们表达对生活方式的态度。”

3年前，一幅挂在柳井正东京办公室的曼哈顿地图暴露过他的野心。他把一些大头针插入这个寸土寸金之地，它们分别代表着Abercrombie & Fitch、American Eagle、Forever 21、Gap，还有其他六七个都已在曼哈顿拥有一席之地之的品牌。

但他还特别标注了一家苹果零售店。当时，他用“人们只有一个钱包”来解释这个富有挑衅意味的举措。在那个时候，优衣库花了将近8年时间试图打入美国市场，但最终只在曼哈顿留下3间店铺。

柳井正在美国选择的首批门店位于新泽西——这相当于他进入中国首先不选北京或者上海，反而开在河北或者江苏。相比之下，他在SoHo区随便找的一个都没装修过、仅用来处理库存、限定3个月开张的店铺，比这几家新泽西店加起来的生意还好。

“这件事给我的启发是，还是要找人口聚集的大城市、对服装敏感度高的人群密集的地方开店。”柳井正回忆说。

大多数人对优衣库这个品牌的记忆，始于2006年纽约SoHo旗舰店那轮声势浩大的开业。也正是从这次合作开始，佐藤可士和以“创意指导”这个身份开始了同优衣库多年的合作，与他一起为这家新店贡献创意的还有日本设计师片山正通。此后，当优衣库准备在上海、巴黎、银座等地发掘全球旗舰店时，都沿用了在纽约引发关注的那些要素——按颜色分类整齐收纳的衣物单品、玻璃罩里旋转的

66

柳井正拒绝把优衣库定义为快时尚，但要改变人们对优衣库的归类并不容易。它和快时尚品牌有个共同点：便宜。

99

假人模特，还有鲜红色密密麻麻的logo。无一例外，它们都引得当地消费者在开业当天大排长龙。

美国店铺数在2014财年得到飞跃，柳井正的秘书们早已把曼哈顿地图收了起来。这位66岁的掌权者目前已在全美拥有39间优衣库店铺，他计划未来每年在北美新开二三十家店，“按照日本经验，在某一个地域集中开店，当数量达到一定规模后，销售会一下子提升，也就是统治优势现象。”

中国，这个完整复制优衣库本土成功经验的海外市场，正成为包括美国在内的其他国家的借鉴模板。2014财年，包括台湾、香港在内的大中华区的374家店铺销售额首次超过2000亿日元（约合99.4亿元人民币），营业利润率达到11.9%。看着连年增长的业绩，柳井正估算，未来大中华区能够维持一年100家店的开店速度。

“中国消费者其实非常挑剔，”大约13年前，优衣库入华之初，柳井正曾经看到一份调查资料上说，上海居民每户用在服装上的平均支出是该市家庭平均收入的83%。而优衣库一件衬衫就要花掉其两三个月的预算，“他们购买服装相对慎重就在情理之中。”

正因如此，优衣库曾为中国市场定价问题犹豫不决。2005年上任的中国区CEO潘宁坚持在中国市场延续日本价格。优衣库吃过低价的亏——几年前，考虑到中国市场的购买力，为降低零售价，优衣库使用过和日本不同的低价面料，这让优衣库在质量和价格上没有任何竞争力。

潘宁赶上了中国中产阶级崛起的热潮，“中国加盟WTO之后，关税逐年下降。随着经济高速发展，消费者购买意愿也在增高。情况这才发生了变化。”

柳井正对质量的追求需要一个成熟的中产阶级消费市场作为基础——就像日本那样，他清楚那需要耐心。他于1949年出生在被美军占据的日本，成长过程中随处可见美国文化，比如他喜欢看的美剧《妙爸爸》（Father Knows Best）和电影《66条军规》，“那些家庭都家境殷实，它们还总有一点新玩意儿，还有不错的汽车。当时日本没有那些东西，所以我觉得美国真是超赞的地方。”

他18岁时第一次去了美国，乘着灰狗巴士，从旧金山辗转到洛杉矶、凤凰城、休斯顿，住在那些充斥着扒手的廉价旅馆里。等到抵达墨西哥的时候，“我觉得安全了。”



01



02



03



04

01 优衣库上海南京西路旗舰店2010年开业时的店铺陈列。这些全球旗舰店延续了最初纽约SoHo旗舰店的风格。

02 Ines系列2015年秋冬预览会，这次的主题是怀旧。

03 复仇者联盟系列UT。UT设计已涉及电影、动漫、音乐、艺术等领域。

04 优衣库创始人柳井正：优衣库在销售生活方式。



但这并没有抹煞他对美国文化的热情。他的办公室里挂满了印证美国文化的黑白史料照片，其中一幅是摄影师Weegee于1940年拍摄的《康尼岛人潮》（Coney Island crowd），他把他们想象成刚刚抵达的人群，“你会感受到那些急切抓住新机会的热情”。

对柳井正的父亲柳井等来说，跟随日本经济复苏的热潮、发现大批公司人对西服的需求是一个新机会，他最终在日本开了22家西服连锁店。柳井正的新机会在另一个方向，继承父亲的西服店之后，他于1984年在广岛一个小巷里开了第一家优衣库，“比起卖西服，卖那些不需要给客人量尺寸的休闲服更适合我。”

最初两家店教给他的商业知识影响了优衣库之后30年的生意——比起西装，日常生活中可以穿用的基本款更受顾客欢迎。“如果这种男女都可以穿的中性休闲服能够大量销售的话，那么大成功的希望就在眼前。”

现在看来，早期的优衣库和一家普通的休闲服门店

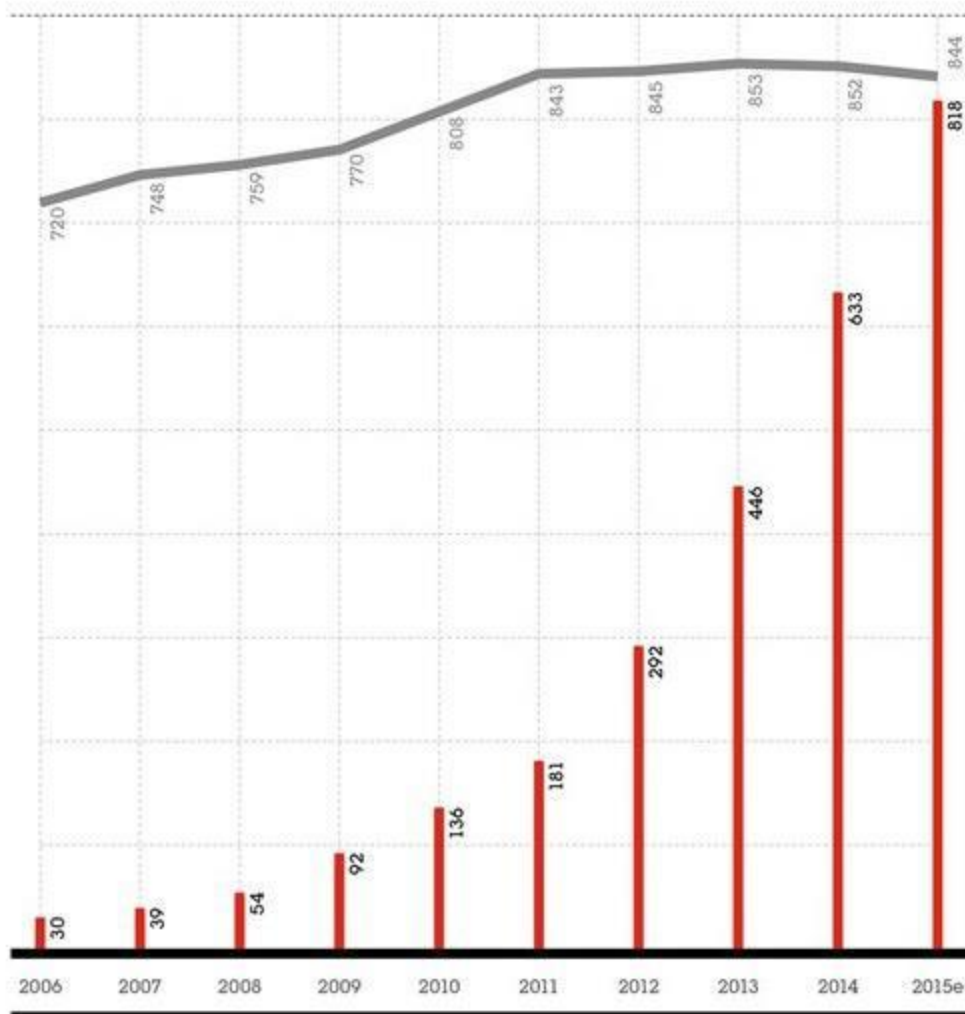
没有两样，你可以想象它都卖哪些牌子——阿迪达斯、耐克，或者其他一些进口品牌休闲服占据了它的大量库存。渐渐地，柳井正不断增加自有品牌，掌握了对产品质量和价格的主动权。他还意识到未来被快时尚品牌掌握的核心价值观——“不管生产多么好的商品，关键还是要考虑怎么把它们迅速卖出去，然后快速转变为企业的利润。这是企业应该构建的一个经营体系。”

他不断强调自己生产“好东西”，直到遇见当时还在W+K广告公司工作的John Jay。John Jay当时刚为W+K在东京设立了分公司，优衣库是他第一个日本客户，柳井正想推出卡其裤这个新品。

John Jay把一条卡其裤摊在桌上，问柳井正看见了什么。“我看见了一条休闲裤，容易搭配，挺酷，每个人都能穿。”柳井正回答说，然后他反过来问John Jay的意见。“我看见了肯尼迪总统和他太太在海滩玩橄榄球，穿着卡其裤和T恤，我还看到一条狗沿着海边奔跑，”John Jay回忆>>

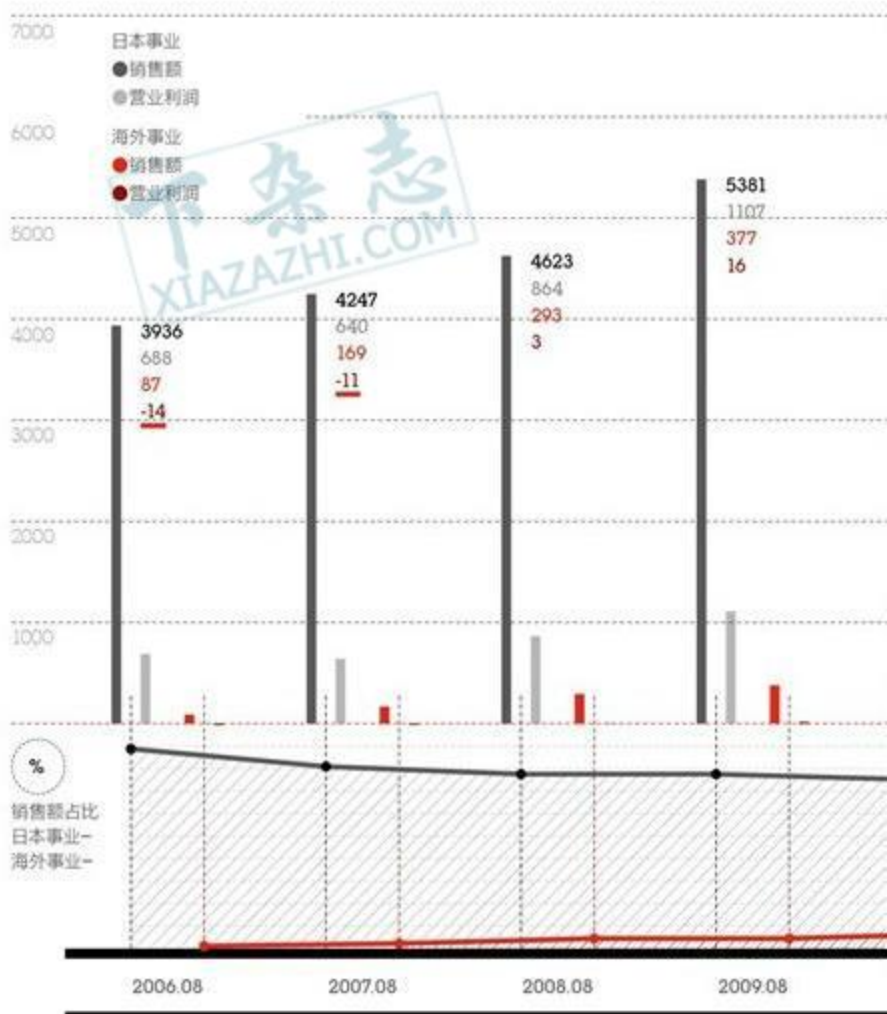
优衣库海外店铺近年猛增

●日本 ●海外 (单位: 家)



数据来源: 迅销集团2015财年上半年财报

优衣库的业绩随其全球扩张持续增长



数据来源: 根据迅销集团财报综合整理

说,“我看到的不是裤子,而是故事。”

这是典型的西方思维方式,John Jay一直把“讲故事”当做当前最需要重视的营销手段。他面临的一大课题是,怎么让这群喜欢强调功能的日本同事接受另一种营销模式——但这种文化壁垒并非不可突破,另一个同样强调“简单、舒适”概念的日本品牌“无印良品”,已在最近几年成为把功能塞到故事里的传播高手。

John Jay在美国百货公司Bloomingdale's工作了13年,先是担任创意总监,然后是市场总监。在W+K工作期间,他为推广优衣库绞尽脑汁。他让同事在纽约SoHo区街头拿着优衣库的摇粒绒衫试探路人,问他们觉得大概会卖多少钱。有人说是40美元,有人说50美元,当他们被告知这些衣服只要1900日元(按当时汇率计约为19美元)时,很多人表示当场就想买。

John Jay把这只视频拿给柳井正看,然后对他说,“这就是你的未来。”

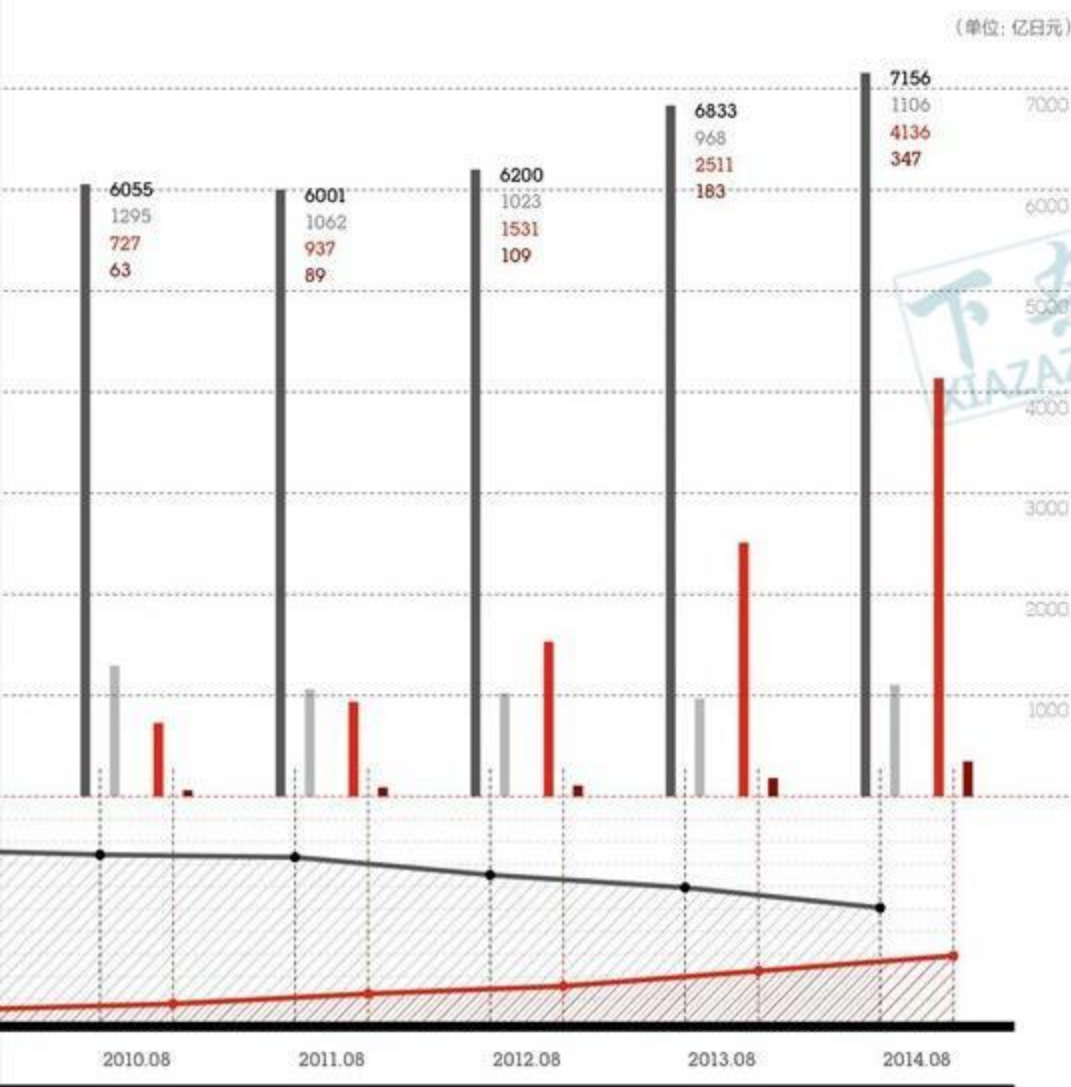
如果将视野放宽至优衣库各个海外市场,这个“未来”在中国率先实现。在欧美几家快时尚巨头中,ZARA进入中国最早,但当它2006年在上海南京西路开出第一家中国店铺时,优衣库已经在这里跌跌撞撞闯了5年。

John Jay承认,把休闲服卖给美国人,就好比“卖米给中国人”一样。“那些宝藏——牛仔、T恤——都来自美国,但我们也想来个逆转。”柳井正说。

这个逆转没那么容易。即便佐藤可士和和片山正通他们用全新的视觉陈列冲击了全球消费者,那时候的优衣库,能够称得上引发热潮的商品只有摇粒绒衫。

摇粒绒本是登山服和滑雪衫常用的面料,在日本户外用品店,一件曾经卖到过近1万日元,优衣库在和日本老牌纺织公司东丽合作研发自己的摇粒绒面料之前,一直从美国Malden Mills进口一种名叫Polartec的摇粒绒。

这是柳井正选定的第一个具有战略意义的面料。在其研发期间,他先后拓展过运动服、面向家庭的服装的子品



牌,但又全部关闭。这类失败对他影响深远,他用“九败一胜”形容这段时间遭遇的险境。

在一次遍及公司的经营改革中,他意识到要“迅速锁定畅销商品,以最快速度组织开发和生产”。这次试验的对象就是摇粒绒。从东京原宿店开始,人们很快就体会到,一场延续两年的抢购战会如何影响他们接下来几年的生活方式。

优衣库从东丽公司购买原料,在印度尼西亚纺成丝,然后在中国纺织、染色、缝制。通过数百万件摇粒绒的大量生产,低价高质得以实现。在日本原宿店开张的1998年秋冬,摇粒绒商品卖掉了200万件。在电视台播放广告的1999年秋冬,他估计600万件会是个不错的成绩,最终卖掉850万件。

他紧接着给这个定价1900日元的商品贡献了一个疯狂的点子——如果同一单品有超过50种颜色会怎样? 2000年秋冬,他将51色摇粒绒衫集中推向市场,原本计划卖出1200万件,结果这个数据攀爬至一个迄今无法超越的高峰——单年度销量达2600万件。

公司在2001年8月年度决算达到顶峰后,开始走下坡路。“暴露优衣库”——这个奇怪的单词开始流传开来,它的意思是,被人发现穿着优衣库会感到非常难为情。

柳井正承认,那些曾经在流行浪潮中抢购优衣库摇粒绒衫的人,买了摇粒绒衫同时又买了其他商品的人,逐渐汇集成一个族群,他们因为买了优衣库服装到处撞衫而倍觉不爽,渐渐远离了优衣库。

在很长一段时间里,无论是Lookbook这种街拍网站,还是那些街拍潮人博客,优衣库的最理想标签都是一个“基础单品”。这和柳井正想传递给外界的印象一致,他的企划团队也印制过不少利用优衣库单品搭配的街拍小册子。

但如果仅此而已,柳井正可能无法实现他早年提出的“超越Gap”的野心,他需要找到让消费者重新走进店铺的理由。

大约3年前,柳井正反复强调一件事,“我们不是一家时尚公司,我们是一个技术公司。”那时,优衣库已经研发成功并在不断改进两种新技术,它们称之为HeatTech和AIRism。

HeatTech着眼于人们对“轻薄、保暖”的需求。这种新化纤面料诞生于东丽公司位于日本石川的工厂,随着商品从男性内衣拓展至女装,品种覆盖至T恤、袜子,东丽在石川增设了一条HeatTech生产线。

东丽的石川工厂也为波音公司、空中客车的尾翼等机体提供碳纤维。柳井正1999年从报上读到了东丽与波音合作研发的消息,他立即去拜访了当时这个纺织业巨头的会长前田胜之助,希望他能够与自己合作。2006年,东丽和优衣库开始战略合作,它甚至在优衣库设立了一个专门的研发部门。

“我们的目标是,想象并且创造出市场上没有的、客人们可能没有注意到的需求,”迅销集团资深副总裁堺诚也说,“我们想要做这种改变生活方式的产品。”

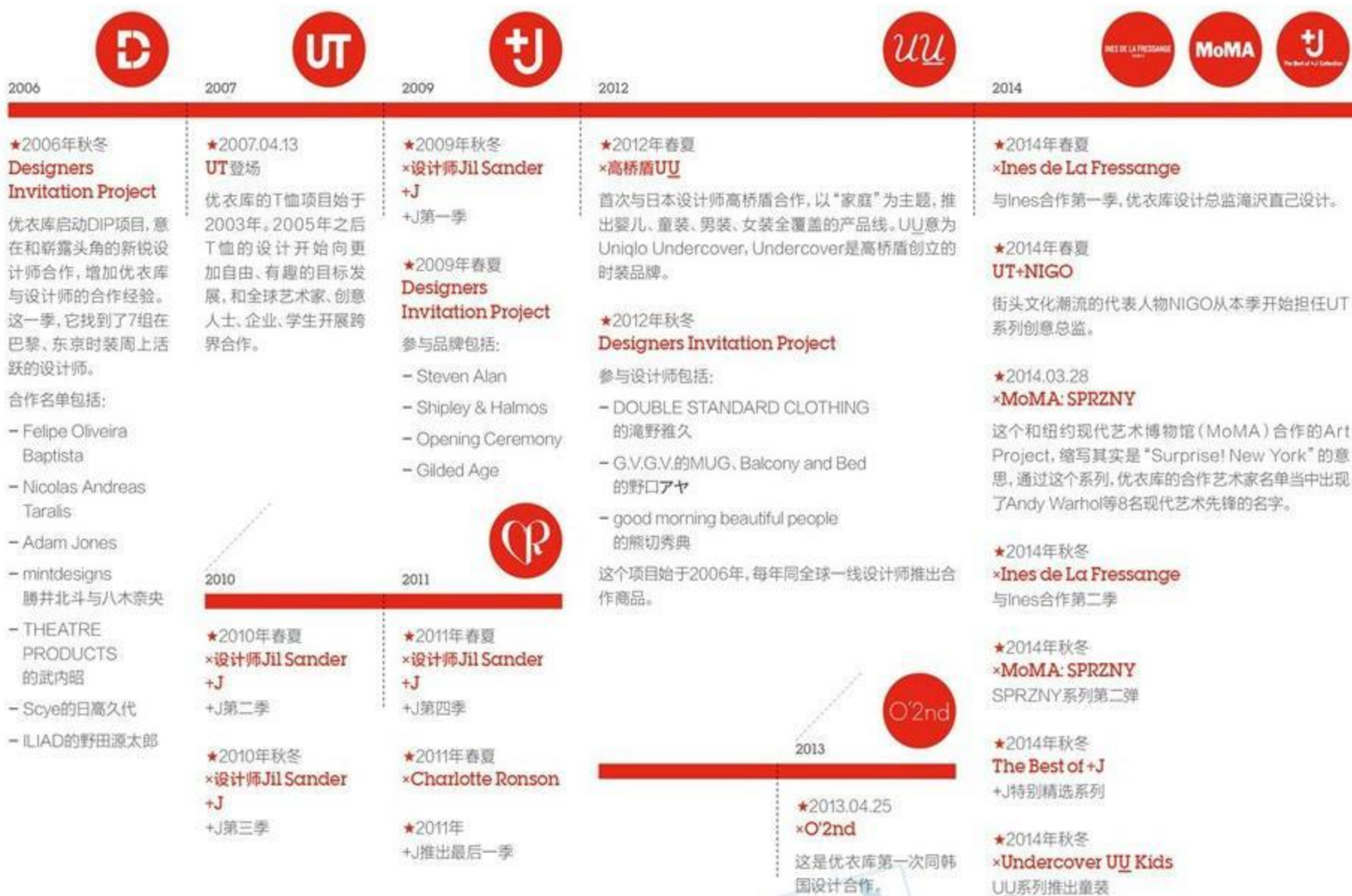
在2015年秋冬商品预览会上,优衣库将四代HeatTech产品挂在一起,它的机能在不断改善,这种直观感触在清晰传递一个信息——它变得越来越薄,但保暖性却在增强。

HeatTech产品到2011年总销量接近3亿件。与这个秋冬爆款相对,作为满足春夏需求的商品,AIRism成为HeatTech之后的另一个技术支柱。

“女性由于穿着内衣,夏天衣服里的温度会比男性高一两度,”优衣库素材开发负责人、生产部部长西川雅昭解释了AIRism开发的原因,“在日本,加上梅雨季节的湿度,就会让人觉得酷暑难耐。在室外出一身汗进入室内空调环境,又会让女性觉得太冷。”

>>

优衣库通过与设计师联名设计合作增加时尚感



这个主打吸汗、速干的面料在一年后应用于男装。东丽纤维事业本部的石川元一试图用这几年间的细小改进来说明AIRism带给人体上的变化。它首先改变了男装内衣几乎都是棉织品的历史, 用速干弥补棉织品的缺陷——这也是说服人改变使用习惯的原因。2012年, 面料微纤维又比上一年细了20%, 这个改进提升了面料的透气程度。在近两年的产品说明中, 他增加了针对男性的消臭与针对女性的保湿功能。

迅销集团资深副总裁、优衣库研究与设计部门负责人胜田幸宏用“每个人都需要的衣服”描述优衣库这几年着眼的重点。某种程度上, 它让优衣库规避了“时尚”这个短板。

2005年加入迅销集团的胜田幸宏, 在优衣库接下来几年的战略中起到了关键作用。他曾经先后为日本百货公司伊势丹、Polo Ralph Lauren当过买手, 在进入迅销集团之前, 他在美国精品百货Bergdorf Goodman做了5年多副总裁。

“全球各服装品牌利润的30%到50%都来自基本款,” 胜

田幸宏说, “优衣库有敏锐的嗅觉, 但是这事儿几乎没人做过, 唯一在这个领域取得成功的先例就是Jil Sander。但是那时优衣库要想和这样的人合作, 既没有基础, 也没有这个文化。”

“所以, 首先要开始和能够一起成长的年轻设计师合作。” 他补充说。

他说的这个合作项目, 就是优衣库始于2006年秋冬的Designers Invitation Project(设计师邀请项目)。第一年, 他从当年的巴黎、东京时装周上挑了8名活跃的年轻人, 作为首批合作对象。

一个更为开放的项目——UT, 也于2007年登场。实际上, 优衣库在2003年就已经涉足T恤这条产品线。2005年, T恤的设计开始向更加自由、有趣的目标发展, 从那一年开始, 各种艺术家、创意人士、企业、学生的作品都出现在优衣库的T恤上。

佐藤可士和的加入让T恤项目变得更加引人注目。为了

2015

★2015年春夏
The Best of +J
+J特别精选系列

★2015年春夏
×Ines de La Fressange
与Ines合作第三季

★2015年春夏
×Undercover UU Kids
UU Kids第二季

★2015年秋冬
×Carine Roitfeld: CARINE ROITFELD

这是一轮让人想要全程观察甚至八卦的合作——那个头发蓬乱、带点烟熏妆，踩着细高跟鞋，把丝绸衬衫、灰色T恤塞进紧身皮裙的时尚icon，要给优衣库带来一点怎样的变化。60岁的Carine Roitfeld在法国版Vogue当了10年主编，现任《时尚芭莎》全球时尚总监。这个系列也会由优衣库设计总监滝沢直己设计。

★2015年秋冬
×LEMAIRE UNIQLO AND LEMAIRE

这轮合作中，首先被提及的经常是法国设计师Christophe Lemaire的上一个title——爱马仕女装线的艺术总监，他曾于2010年至2014年间担任这一角色。在此之前，他为法国运动品牌Lacoste做了10年的创意总监。他自己的同名品牌始创于1991年。



资料来源：根据公开资料整理

支持这个项目，柳井正将创下辉煌摇粒绒销售业绩的东京原宿店改造成“UT专卖店”，它以红、白、银色为基调，将所有的T恤都塞进塑料罐销售。

这家带有象征意义的店铺在2012年完成使命，柳井正已经在所有旗舰店和部分普通店铺里设置了UT专区。UT联合设计将优衣库的触角伸至主品牌难以触及的很多领域——比如音乐、电影、动漫、艺术，甚至企业联名合作。UT系列最新的创意指导，是从东京街头时尚胜地原宿开始声名大噪的NIGO，在日本，他是个横跨时尚、设计、音乐界的特殊符号。

今年3月，UT系列中新增了几件和松竹株式会社合作的歌舞伎主题商品。松竹涉足多家传统歌舞伎剧场的运营，即便大多数外国人并不太明白这个有些艰涩的表演在唱什么，但必须承认，歌舞伎是日本传统文化的一部分。

“文化就是一切。不幸的是，商学院不教文化，” John Jay很喜欢歌舞伎主题的这组跨界合作，“世界接受日本文化越

多，就越能理解我们的品牌。”

这些经验让胜田幸宏在终于面对Jil Sander时更有底气。2008年春天，他听到一些消息，一些公司蠢蠢欲动，向这个极简主义领域的代表人物发出了合作邀约。自从1999年Prada集团收购Jil Sander公司75%的股份之后，由于价值观冲突，这位设计师于2000年离开自己的品牌，虽然2003年曾作为创意总监回归，但一年后还是因为方向不同再度辞职。

“她那时候根本不知道优衣库。”胜田幸宏回忆说，他不断寄送大量样品，2008年，他终于见到了这个念想许久的合作者。Jil Sander 10月去日本见了柳井正，在优衣库的各家店铺逛了3天，时尚媒体紧追着这个新闻。没多久，Jil Sander就有了新title，她成为优衣库新设计师合作系列的设计师，并且同意监修优衣库全线品牌。

他们用“+J”为这个合作系列命名。发售当天刚过9时，纽约SoHo店外已经排起了长队，等到10时，队伍已经将店铺所在的街区绕了一周，而伦敦和巴黎店已经全线售罄。

一般而言，优衣库的中心价格带大约为衬衫2990日元、外套1.29万日元，+J定价只高了一点——衬衫3990日元、外套1.99万日元。Jil Sander的粉丝、极简主义的拥趸为此欣喜若狂，比起设计师品牌，这个价格便宜太多了。

优衣库一共发售了五季+J系列服装，并在与Jil Sander合作终止的3年后，仍然于2014年秋冬与2015年春夏连续发布了两季“The Best of +J (+J特别精选)”。

“我们倒是想一直合作下去，但是Jil Sander渐渐想要做自己的品牌了，”胜田幸宏说，“她真的很执着用心于制作好的服装，我们从中学到了很多。”他强调，坚持基本款并不简单，“所以，想至少学一点设计哲学。”

柳井正用“超赞”来形容这轮合作。“Jil Sander是目前世界一流的设计师，+J为我们开拓了新的领域。”

这个“新的领域”已经、并且将给优衣库带来更多“未来”。

优衣库与设计者的合作频率在加快。2012年，柳井正找来日本设计师高桥盾合作UU (Uniqlo Undercover) 系列，它的合作方式和+J几乎一样——在优衣库品牌之下开拓一个设计试验田。与法国模特Ines de La Fressange的合作也已进行到第三季。

这将是柳井正对13年前那股“暴露优衣库”潮流的反击，但他否认优衣库在“变酷”，“我们既不是一个技术公司，也不是一个卖酷的公司。我们本质上是一个做服装的‘服装屋’，要为人们提供真正好的服装。”

他否认了之前技术公司的定位。某种程度上，技术已不再是优衣库最重要的宣讲点。2015财年上半年增收增益的业绩更加坚定了柳井正对未来3年的信心，今年秋天，优>>>

衣库的海外店铺数将会超过日本本土，他猜测这一财年可能会获得有史以来最佳业绩。

但这并不会让柳井正满意，他预期到2020年时，优衣库所在的迅销集团能获得5兆日元销售额、1兆日元营业利润。他甚至努力让任何人都能成为他的顾客——不分男女老少。

确切来说，这个客层定位真正得到落实不到一年。虽然优衣库商品目录中一直都有婴童装这个分类，但直到2014年秋冬系列，柳井正才开始把它作为继男女装之后的第三大重要商品种类之一。“此前，我们一直没准备好，主要把精力放在男装和女装，没有多余精力顾及童装这一块。”

优衣库曾经使用过“Made for all”（造服于人）这个口号，2013年开始，柳井正再次主导了企业形象的统一变革，将所有优衣库商品归于“Lifewear”（服饰人生）系列旗下。他解释说，前者着眼于制造者角度，而后者是从使用者角度出发。

他拒绝把优衣库定义为快时尚，但要改变人们对优衣库的归类并不容易。优衣库和H&M、ZARA、Gap这些快时尚品牌有个共同点：便宜。优衣库的服装更新仍然主要以春夏与秋冬区分，在这一点上，它远远比不上ZARA的上新速度，而且，想要追求当季最新潮流的人可能会在优衣库店铺失望。

“优衣库并不是单纯追求时尚，”优衣库设计总监滝沢直己说，“否则一旦做错，就会被时尚潮流吞没。”

滝沢直己目前负责Ines和Carine Roitfeld系列的设计，他曾经是三宅一生的首席设计师。“在三宅一生，我们总是做加法，在这里，就是不断减、减、减！”

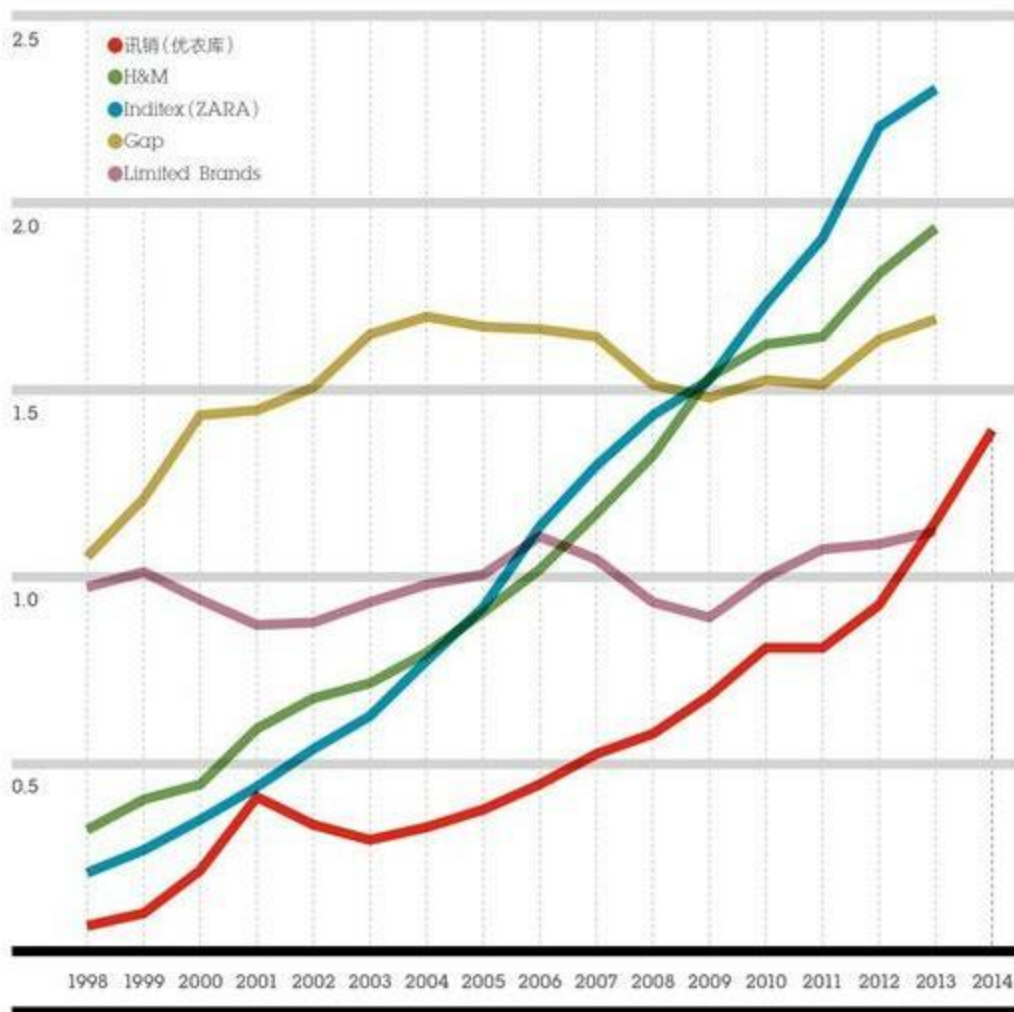
根据他的经验，优衣库绝不会在衣服上设计很多拉链。单品设计从零售价开始往回推，根据成本率推算成本范围。他用防雨风衣举了个例子，它的本质价值是用于抵挡风雨。为了满足最低限度必要功能，要使用拉链、在下面添加纽扣。所有的精简都朝着一个目标：省掉那些不需要的装饰，努力接近计划零售价。

在三宅一生，设计也需要从零售价往回推。对他来说，这两个品牌，都需要设计触觉，但是是不同的触觉，“Styling的时代已经来了，人们正在通过组合表现自己。”“我希望那些曾被认做是基本款的东西正在变得越来越精致。基本款不意味着平淡无味，它意味着stylish、高度精致以及国际化。”John Jay补充说。

吸引人们迈入优衣库的最重要因素终于不再仅仅是便宜。5月的一个周二，一辆旅行大巴在优衣库日本东京银座旗舰店门前停下，几十个中国游客涌入店内。在他们的家乡大多有优衣库店铺——按照迅销（中国）大中华区首席市

全球主要自有品牌服装零售商销售额对比

（单位：兆日元）



数据来源：根据各公司年报，按2014年8月末汇率计算

场官吴品慧的说法，开店仍是目前中国市场的核心任务之一。但游客们还是忍不住在这里打开钱包。

“我会选适合我的衣服，也会和国内比价。”来自杭州的郝丽芳在12楼选了几件歌舞伎系列T恤，另一些中国游客选择的首要标准是“国内买不到的东西”。另一方面，东京姑娘须藤绚香在优衣库的购物理由更接近普通日本人对优衣库的理解——“便宜，设计不错，店铺也随处可见。”

优衣库并非一个一帆风顺的品牌。2010年，柳井正试图将牛仔裤发展成像UT那样的系列单品，他也给这个系列取了个类似的名字——UJ，但他现在已经几乎不再提起这个词。

“之前的概念不太清晰。到底想要诉求什么，其实并不是很明白。”他也透露说，牛仔裤将会是最重要的商品，“我们不能再之前那样的方法卖UJ了，今年秋天或者明年，我们会对此再次挑战。”

无论如何，这都已不再是你认识的那个优衣库。■

联系编辑：zhaojia@yicai.com

Giant 大公司*



沃尔玛试水“速购”/ 新闻 44

百度盯上豪华车的那块屏
/ 新闻 45



裙子上的光影 / 技术 46

麦德龙， 不当“变色龙”

个人客户还是企业客户？麦德龙的重点曾在这二者之间摇摆。现在，它打算坚定立场了。

文 | CBN记者 郭苏妍

麦德龙走出“迷茫”期了。

“如果没有100%可行的把握，我们是不会轻易这样做的。”5月19日，麦德龙中国区电子商务事业部总经理陶源在媒体发布会上说。他指的是麦德龙最新升级的电商平台——一个购物网站metromall.cn和一个叫做“拍客”的App。

“100%可行的把握”透露出德国企业特有的保守和谨慎。或许这也可以解释，为什么沃尔玛在中国开了400多家门店，家乐福也开到200多家，而麦德龙至今才有80家门店。目前，麦德龙在全球26个国家有750多家自助式批发商场。

尽管这3家外资零售品牌在经营模式上有区别，但它们都是在1990年代中期进入中国市场的。

这次发言已经是席龙（Jeroen de Groot）自2013年11月上任中国区总裁以来，第三次站在上海锦江饭店的小礼堂向媒体解释麦德龙最新的战略布局了。锦江饭店是麦德龙的企业客户之一。

过去一年，麦德龙看起来积极了一些，具体的变化从2014年4月开始。席龙对麦德龙中国原有的经营结构进行大幅度的改革，宣布把未来的发展重心集中到电子商务、商贸支持、福礼产品、食品分销、现购自运批发商场这五大业务上来。

其实，福礼产品和现购自运是麦德龙从1996年进入中国市场便确定的商业模式。自从1964年成立以来，“现购自运”就是这家德国零售公司的核心特色，该公司的全称就是“麦德龙现购自运”（Metro Cash & Carry）。它所属的麦德龙集团也涉及大卖场、百货、消费电子卖场业务，但现购自运的收入占比达近一半。

你可以把它的经营模式简单理解为：针对企业客户的仓储式批发业务。这是麦德龙和沃尔玛们最大的区别。

看起来，席龙只是把麦德龙中国拉回到原点。很长一段时间以来，它在自己这一核心战略上，举棋不定。

席龙已在麦德龙工作了20多年，但他的官方简历上，有一点被加以强调：他曾成功实现俄罗斯和波兰市场的业务逆转。在此之前，他>>>



>> 席龙(左)已在麦德龙工作了20多年,但他的官方简历上,有一点被加以强调:他曾成功实现俄罗斯和波兰市场的业务逆转。

是麦德龙现购自运全球COO,职责中就包括接受管理中国的运营事务汇报,对亚洲文化也十分了解。

在这一轮改革之前,麦德龙的业务条线还包括大宗采购、餐饮、工厂和客户销售。与之相对应的业务目标是“做全领域专家”。中国区前任总裁何哲伟(Uwe Hoelzer)曾在麦德龙内部反复强调一件事:“不要试图教育你的客户。”

何哲伟做了大量努力去满足所有客户和潜在客户的需求,比如用“很多讨论”来说服德国的管理层和董事会,让他们同意过去仅从事自助式批发业务的麦德龙在中国开展送货业务,允许在全球其他市场只接待企业客户的公司在中国发展个人客户,并成功在2012年实现B2C业务在总销售额中的比重占到50%。何哲伟被认为是当时历任麦德龙中国总裁中最大胆的一个,他开创性地在一年内开出了12家店,至今都是麦德龙内部一个无人打破的纪录。

2012年至2013年间,零售市场的不景气影响到了该

领域内的所有参与者,沃尔玛曾用“一场彻底的灾难”来形容销售惨状。麦德龙集团随即宣布在全球范围内大规模削减成本,并在欧洲市场不断关店“瘦身”。不过,2012年麦德龙中国区的销售额达到18.9亿欧元(约127.7亿元人民币),与上一年相比实现了23%的增长,这让急于寻找新的利润增长点的麦德龙集团开始把中国列为重点关注市场。

不过,要在不利增长的大环境下加速开店,麦德龙中国不再“顽固”坚持自建土地经营商场,而是以较节省成本的租赁与购买土地相结合的方式继续开店。在企业的管理系统中,严格控制财务支出、开源节流,是实现业务稳步开展和业绩持续增长的关键。这样的做法还包括降低人力支出,缩减商品采购的运输费用等。事实上,中国区的大规模开店也在很大程度上给麦德龙的资金链带来压力。

要在控制财务支出的同时加速开店并实现盈利,席龙不得不重新分析麦德龙中国的业务架构。“我们把

重心聚集到这五大业务上来,是为了不把战线拉得太长。”他说。

新升级的电商平台也是基于这一基本要求而重新建立的。麦德龙此前采取的做法是投入大量资金建设专门的仓库为电商渠道供货,再建造专门的物流系统,试图使电商成为新的单独的业务体系,由统一的电商平台向全国的电商客户供货。

“但那样的目标客户群就集中在了稍微低端一些的客户,而不是现在的高端客户群。你可以设想一下,如果我们有一个在乌鲁木齐的客户通过电商订购一桶油,物流成本得有多高,”席龙对《第一财经周刊》说,“这并不是我们想要的东西。”

麦德龙仓储式超市是将超市和仓储合二为一的业态,这一模式之所以能成功,是因为省掉了传统零售企业独立的仓库和配送中心,经营中实现了快速补货,保证超市低成本高效率运作。而要实现一个独立的电商平台有效供货,麦德龙必须建立专业团队去运营。显然,这种做法会在极大程度上浪费麦德龙本身的优势资源。另一方面,建立专门的团队也意味着人才成本的上涨。

“在竞争激烈的各种情况下,实际上许多电商公司是没法盈利的。”席龙认为,既节省成本又能在一定程度上确保盈利的办法,是借助已有资源把电商发展为主营业务的延伸,并让电商团队跟公司内部各个部门融合起来。

席龙的首要任务是找到一个深入理解电商如何运作的人才来统一管理他的团队。他找到了陶源,后者此前在正大集团负责电子商务的运营工作,此后又对麦德龙电商和技术部门进行了一次大规模的人员更换,但团队人数并没有扩充。这是最快速有效的调整部门工作能力的方式,也是控制人才成本的举措。

另一个方法是成本分摊。整个电商系统的开发由麦德龙全球不同市场的电商和技术团队共同开发。“原本可能需要一个很高昂的开发成本,但我们的实际开发成本出奇地低。”陶源说。他详细展示了这项“低成本”的开发成果。

很明显的一点是,专业顾客得到了重视。在新的网站页面上,“专业客户精选”一栏被摆在最显眼的位置。根据陶源的说法,这是顾客点击量最多的功能区之一。麦德龙在后台的工作就是帮这些顾客找到购买方案。“不论是酒店、食堂,还是商超,每个顾客的商品浏览习惯都有倾向性。比如,酒店客户会浏览生鲜产品,小

66

要在控制财务支出的同时加速开店并实现盈利,席龙不得不重新分析麦德龙中国的业务架构。

99

商超则会看饼干牛奶一类的产品,”他说,“我们的工作就是用背后的大数据分析出顾客一上线就能看到他们可能想要购买的东西。”

此前的发展道路尽管崎岖,但的确给麦德龙积累了资源。会员制的经营模式帮助麦德龙收集了从1996年进入中国市场至今的400多万条会员信息。此次电商平台升级完成后,也能借此全面打通数据链。所有商品数据都与线下门店同步,涵盖超过2万个商品。

“我们是为专业客户服务的。”陶源不止一次强调这一点。准确地说,麦德龙是为专业客户专门开发了新的电商平台,而个人客户的订单则会交给顺丰、宅急送等第三方物流公司来完成。如果专业客户一年在麦德龙购买商品的总额超过500万元,陶源还打算专门为它建立一家网站,提供定制化的商品呈现。

除了保持网站与门店价格实现阶段性完全同步,麦德龙还打算给专业客户提供一点可能有用的商业信息,比如告诉你跟你同一类型的顾客、你的竞争对手和同行,他们的圣诞节菜单里都买了些什么——基于顾客的企业属性做推荐,而不是像京东和1号店等电商根据顾客的收入、年龄、性别做推荐。

为了让电商不像传统意义上的电商,并使整个电商业务依附于原有的现购自运商场批发体系,麦德龙做了一些退让。考虑到缩短物流时间和保证商品质量,在网上商城下单的商品会由线下商场直接出货。

但这也带来一个问题:规定顾客使用距离最近的麦德龙商场,还是允许他们自由选择由哪一家商场出货?“我们找以往商品备货比较多、打过交道的专业顾客做了许多内部沟通。犹豫了一段时间后,我们还是决定把选择哪一家商场的权利留给消费者本身。他可以自己任意组合,也给他更多可能性的体验过程。”陶源解释说。

“不要试图教育消费者”是何哲伟留给麦德龙中国的一条“真理”。

重新回到麦德龙擅长的轨道后,实现业绩增长成为重要的任务。为此,麦德龙首先要知道顾客的痛点是什么。

>>

麦德龙的中国步伐

麦德龙中国区总裁的合同期是3年，最多不超过4年，杜哲思是例外，他是前任被派驻到中国的总裁



1996.10-2002

经营模式摸索期，有两位中国区总裁履任，与锦江国际建立合资公司，在上海开设第一家商场，6年时间里开了15家门店。



杜哲思
Jean-Luc Tuzes
2002.1-2008.3

重组中国区公司架构，用6年时间把商场数量从15家增长到37家，门店拓展速度缓慢谨慎。提出每年新开10家商场的计划并未实现。专注于公司客户，拒绝个人消费者。



蔡天乐
Tino Zeiske
2008.3-2011.10

在39个城市开设了56家商场，开始把业务瞄准餐饮类客户，结束了中国区业务长期亏损的状态，开始盈利。



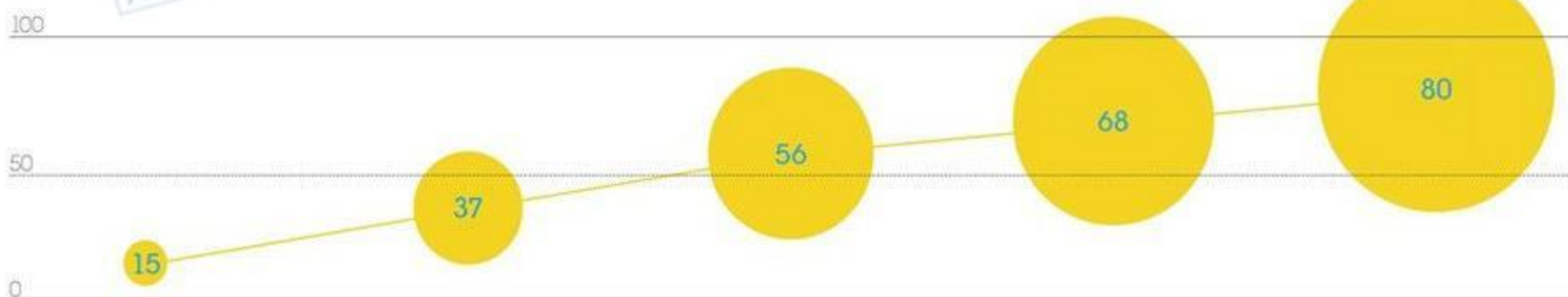
何哲伟
Uwe Hoelzer
2011.10-2013.11

开辟送货业务，开设食品安全追溯业务“麦咨达”，开展个人客户业务。2012年新开出12家商场，创下在华开店纪录。



席龙
Jeroen de Groot
2013.11-Now

设立五大渠道，升级电商平台，首设食品分销渠道FSD，门店数共80家。



数据来源：根据公开资料整理

在麦德龙商场，顾客往往会购买大量物品，然后遭遇排完结账长队才发现忘带会员卡的尴尬局面。此外，也存在推车过重而转弯困难，运送麻烦，标签太复杂看不懂，购物主要靠周末平时只能记清单等各种情况——总之，问题林林总总。

从2014年10月开始，麦德龙开始大规模改造旧商场，向顾客提供更多针对性服务。比如开辟舒适的休息区，提供免费自助咖啡，配备电脑、打印机等服务设备，用于查询商品信息和打印订单。此外，为餐饮类专业客户和专业厨师提供交流的平台，设立专门的“福利礼品馆”，提供个性化包装方案等多种定制化的福利服务。如果之前在麦德龙购买的产品送修，期间顾客还可以免费租用麦德龙店内的相应的备用产品。

“一些商场见效快一点，有些则需要一点时间。”席龙说他相信全部店面改造这项工作能“带来至少一半的利润。”

事实上，新的App“拍客”也是为了解决这些问题而生的。扫码是它的核心功能，与会员卡绑定的同时，可以

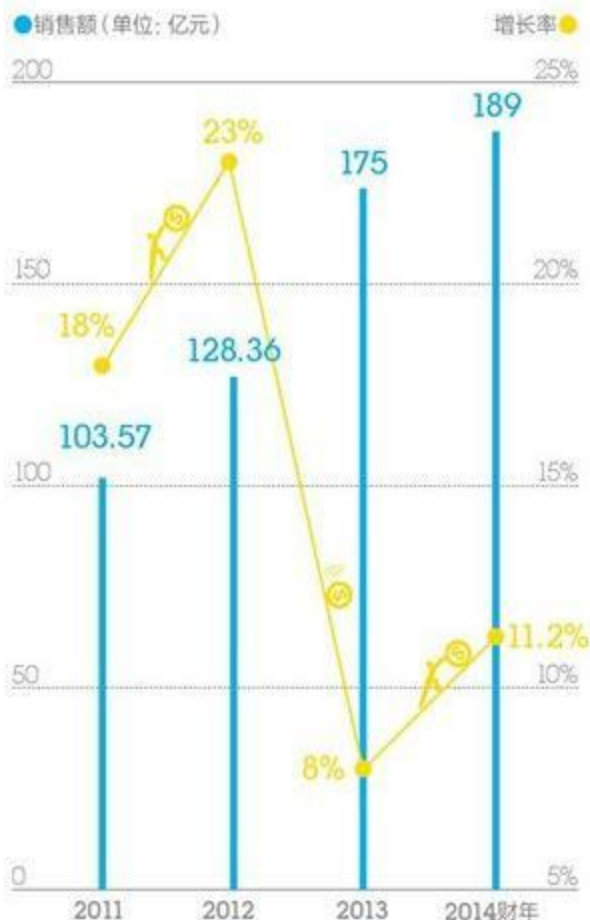
在任意时间下单，免去各种现实购物过程中的麻烦。

“发展这些不同的渠道，最终都是要整合在一起的。”席龙向《第一财经周刊》指出。

“拍客”的一大“隐藏”功能是能够读取麦德龙欧洲市场各大门店的商品条码，这显示了麦德龙更大的野心——经营跨境电商。“跨境电商应该也是O2O的，而不是一个在海外的遥不可及的东西。”陶源指出，“海淘是绕过了海关的监管，在做跨境电商之前，我们做了半年时间的调研，跟自贸区的海关和官员做了大量沟通和讨论。”目前广州自贸区的麦德龙商场已经开设“跨境商品展示区”，把品种繁多的3700多个欧洲商品分批引入中国。顾客只需站在展示区前，拿起手机用App“拍客”扫一扫商品条码，便可下单。同样的展示区接下来也会在上海自贸区的门店开设。

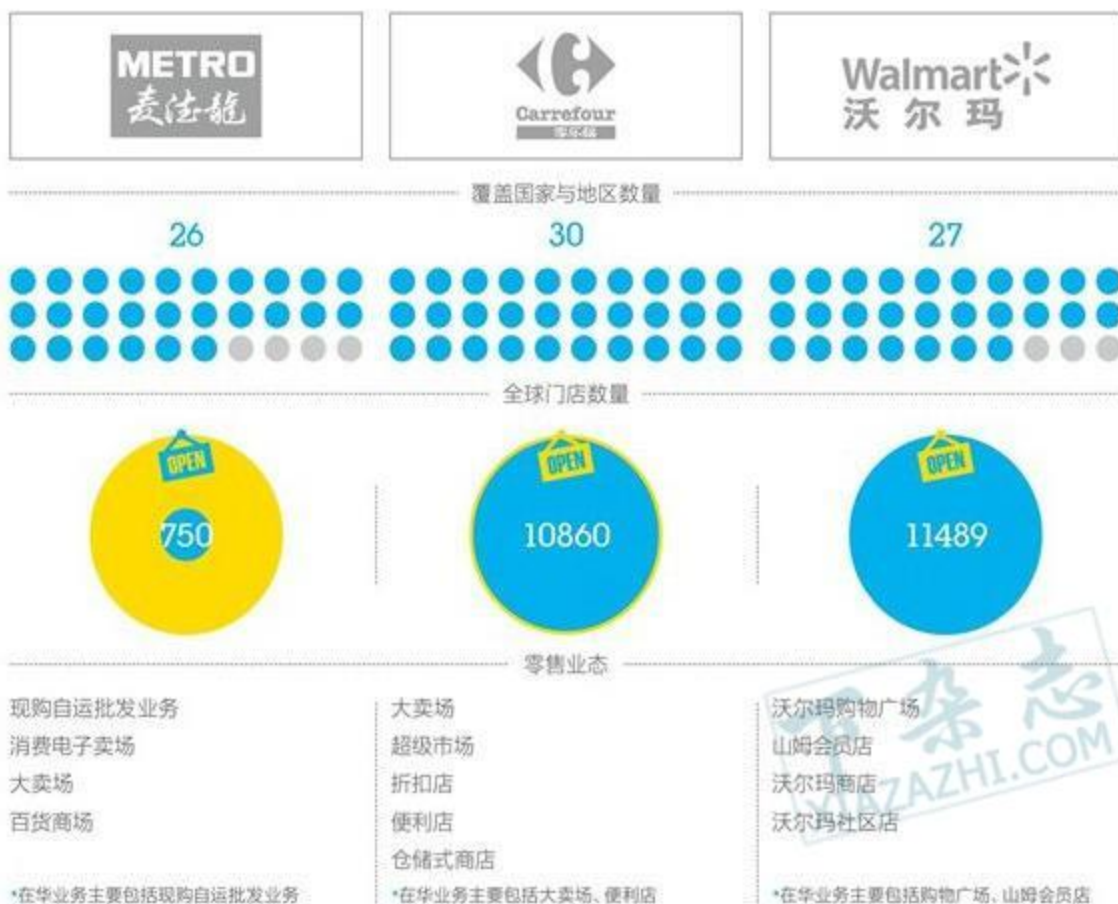
分批引入欧洲商品能帮助麦德龙降低试错的风险和成本。“我们并不希望引进的产品不符合中国人的胃口，也不希望包装太大或太小。在把产品引进中国的同时，也配合跨境电商的上线。”陶源说。

麦德龙中国销售额



数据来源: 根据公开资料整理

麦德龙与竞争对手全球业务对比



资料来源: 根据公开资料整理, 数据截至2015年第一财季

尽管麦德龙并没有准备放弃个人客户, 但一个很明显的趋势是, 麦德龙正在重新把发展重心放回企业客户身上, 想尽办法吸引并留住新客户。

席龙观察到的一个现象是, 一些大型企业的食堂每天采购量十分惊人, 例如海信集团每天要满足2万员工就餐的食品采购需求, 而依靠麦德龙的单一门店已无法实现供给。

2014年6月, 麦德龙在青岛开设了首家食品服务配送平台 (Food Service Delivery, 简称FSD)。这一全新的战略性渠道专门为餐馆、酒店和食堂等专业客户提供精准的定制采购和加工服务。为配合这一渠道的上线, 麦德龙对超过22万名客户举办了200多场培训和100多场客户论坛。

“你要有亮点去娱乐你的消费者。” 席龙向《第一财经周刊》解释说, 这是他笼络目标消费者的惯常做法, 比如举行厨房争霸赛以聚集200多家企事业单位的食堂厨师, 开展创业大赛以把独立的中小企业客户收入囊中。

事实上, 中小企业客户一直以来都是麦德龙的主要客户之一, 在中国, 由杂货店、小型超市和小卖部等构成的中小企业客户数量超过13.3万家。

为了巩固它们与麦德龙的长期合作关系, 席龙甚至准备在商贸支持业务的基础上, 试水特许加盟。在上海普陀店的边上, 麦德龙于去年11月开设了一家叫做“合麦家”的便利店, 加盟商可以从麦德龙进货大部分商品, 但并非必须100%经营由麦德龙供货的产品。

此外, 另一种相对较为松散的模式也在考虑, 麦德龙负责提供经营经验方面的支持, 充当这些门店经营者的“导师”。如果合麦家试水成功, 麦德龙就准备把便利店模式推广出去。

实际上, 改造商场、设立食品分销渠道、升级电商、开便利店的目都是一样的——增强目标客户与麦德龙之间的黏性, 让利润来源变稳定。这一点甚至从麦德龙slogan的更换中也能看出来, 替代过去的“行家之选”的, 是“你和麦德龙”。

联系编辑: zhaojia@yicai.com



>> 在中国电商市场已经有不少先入者的情况下，沃尔玛此时才推出O2O平台，可能有点晚了。

沃尔玛试水“速购”

人们手机上已经安装了京东、亚马逊、天猫超市……他们还会接受沃尔玛吗？

文 | CBN记者 黄瀚玉

你有没有疑惑过，为什么超市里的止汗喷雾没有像其他日用品一样被纸盒包装起来？

这一已被业界“默认”的行规，是由零售巨头沃尔玛制定的。全球排名第一的门店数量和销售额意味着它能同宝洁、联合利华这样的大型供应商协商重新设计包装——比如，去掉止汗喷雾的纸壳，并让盛装它的铝罐更轻，由此来节省物流成本。

过去数十年来，这家美国公司制定了诸多类似规则，并在全球零售行业，甚至是竞争对手那里推行。然而，当它进入中国电商市场时，情况发生了变化，它更像是一个晚到的追随者。

5月26日，沃尔玛中国推出了大卖场O2O服务平台“速购”，它包括一系列服务：沃尔玛移动端App、顾客到门店自提货物的“速购服务中心”，以及可以在线下门店使用支付宝等移动支付方式。因为在中国有最多的沃尔玛门店，深圳成为了最先试水“速购”的城市。

除了沃尔玛反复强调的低价、高品质商品，“速购”认为自己的服务亮点在于，用户如果在每天11时前下订

单，货品当天就能送达。除了送货上门，他们还可以在深23家门店中的任意一家自提货品。如果用户对所购商品不满意，同样能在任一门店进行退货。

在2015年第一季度的财报中，沃尔玛预计将在这一财年投入3亿美元（约合18.6亿元人民币）用于电商建设，这其中也包括了中国市场的“速购”。

据沃尔玛介绍，“速购”正式启动前，员工们已进行了2000多次配送测试。公司参考了日本、墨西哥、美国、英国等市场，最终找到了一种“特别设计”“能够保持4小时低温”的保鲜袋进行鲜食配送。在每一辆与第三方合作的配送车上，它还要求有自己的员工跟车，“确保有沃尔玛的面孔面对顾客”。

目前为止，一切听起来还都比较诱人。然而，“速购”将免费送货的门槛设在了188元，却很可能让其失去竞争力。

尽管这个价格很可能是沃尔玛认真核算成本后得来——这也符合跨国大公司的一贯做法，但它高过了沃尔玛在中国的绝大多数竞争对手的定价，也高过了自己的平均客单价。咨询公司Kantar Worldpanel的数据显示，沃尔玛在中国的平均客单价在90元左右。

沃尔玛对此的解释是，选择送货上门服务的顾客通常会购买一些体积大、价格高的商品，如此，他们很容易就能凑单到188元。“当然，我们会不断观察和学习，了解对顾客来说什么才是最好的选择。”沃尔玛中国公司对《第一财经周刊》说。

而除了相对高的免邮门槛，其他因素也可能阻碍用户选择“速购”。毕竟，在中国电商市场已经有不少先入者，人们手机上已经安装了过多的App。

此前，京东、亚马逊、天猫超市等纯粹的电商品牌，都在部分城市设立了自提柜，并和一些便利店合作建立了自提点。而苏宁、大润发、华润万家等传统零售商则采用了和沃尔玛相似的既有门店自提，同时提供送货上门服务的模式，它们还都无一例外接入了移动支付系统——“速购”的推出的确符合市场趋势，但从沃尔玛透露的信息来看，晚到的它却并无特别的服务亮点。

“我相信这个O2O平台能够真正把用户的消费行为进行线上线下的结合，让用户购买他们一直信赖的沃尔玛品牌的商品。”在“速购”发布会上，沃尔玛中国大卖场首席采购兼市场官方威翰（John Furner）说。但他或许忘了，在中国做电商，沃尔玛还没有找到自己的“止汗喷雾”。■

竞争对手的O2O布局

📦 运费门槛 🏠 自提情况

🕒 主要城市送达时间

👤 配送范围

01 京东

📦 79元

🏠 部分城市有自提柜，部分城市同便利店合作自提

🕒 11时前下单当天送达，最快3小时内送达

👤 全国

02 亚马逊

📦 99元

🏠 部分城市有自提柜，部分城市同便利店合作自提

🕒 11时前下单当天送达

👤 全国

03 天猫超市

📦 58元

🏠 部分城市有自提点

👤 全国

04 苏宁易购

📦 69元

🏠 部分城市有自提柜，部分城市同便利店合作自提

🕒 11时前下单当天送达

👤 全国

05 飞牛网（大润发）

📦 95元

🏠 在上海已经与部分便利店达成合作意向

🕒 11时前下单当天送达

👤 上海、江苏、浙江、安徽

06 E万家（华润万家）

📦 99元

🏠 门店自提

🕒 23时前下单次日送达

👤 深圳试点

07 家乐福

📦 不详

🏠 门店、自营便利店自提

👤 内测中



>> 凭借在搜索、地图导航等业务上的优势，百度有望在手机之外的汽车——尤其是豪华汽车的版图上，获得扩张良机。

百度盯上豪华车的那块屏

继Google和苹果后，百度也日益展现入侵汽车业的野心。

文 | CBN记者 李博

技术公司和汽车公司的交集已越来越多。

在刚刚结束的亚洲消费电子展（CES Asia）上，德国豪华汽车品牌奔驰宣布将同百度展开合作，在未来的车型中安装百度CarLife车联网解决方案，允许用户通过仪表盘查看智能手机上的内容、收听音乐、使用互联网服务等。

这将是奔驰第一次在汽车上安装由中国技术公司研发的智能车载信息系统。在苹果和Google入侵汽车智能娱乐信息系统后，在中国市场上，百度也在瞄准豪华汽车上的那块屏幕。

今年1月，百度车载智能信息系统CarLife在宣布了同几家汽车公司合作后，首次大范围地向公众展示了它的功能。CarLife同时支持Android和iOS系统，接入手机后，汽车屏幕将切换为CarLife的交互界面。

5月24日，奔驰在CES Asia前一天的“奔驰科技日”现场特意安排了一辆装有CarLife的原型车。

这家德国汽车公司从4年前开始在中国投入无人驾驶研发的试验性项目，2013年，奔驰启动同百度在导航

及街景服务方面合作。

戴姆勒大中华区的研发人员解释称，百度目前可以提供更为精确的导航服务，从手机的App占有率来看，这项合作对于手机用户和奔驰车主都是有利的。

“中国消费者生活在互联世界里，这就是为什么上述合作对我们如此重要。”戴姆勒公司大中华区CEO唐仕凯（Hubertus Troska）对《第一财经周刊》表示。

事实上，看中百度潜力的不单是奔驰。就在双方宣布合作的几天前，奥迪也表示将为中国市场提供带有百度CarLife系统的产品。在CES Asia的展台上，奥迪同样展示了装有CarLife系统的产品。

“与百度联手是为了推动我们的汽车在线互联功能，百度是中国最大的搜索引擎公司。”奥迪电子开发部总监Ricky Hudi说。尽管这话不乏恭维的成分，但在Google无法向中国提供有效的服务，而其他公司暂时没有占有更大市场份额时，凭借在搜索、地图导航等业务上的优势，百度有望在手机之外的汽车——尤其是豪华汽车的版图上，获得扩张良机。

奔驰和奥迪都没有公布安装百度CarLife系统的轿车何时上市，但根据《美国汽车新闻》的消息，为了开发这一系统，奥迪已于今年1月与百度及华为组建了合资企业，百度是主要的网络服务供应商，华为则是电信设备供应商。

而德国三大豪华汽车品牌的另外一家宝马，也在去年9月宣布，正在北京和上海等大型城市进行自动驾驶汽车项目的尝试——合作伙伴依然是百度，它为这一项目提供的是高解析度地图。

奥迪一位研发人员在CES Asia上曾表示，目前汽车公司展示的车载系统是基于过去几年的研发结果。未来，他们将对交互体验做更大的提升。相比欧洲一些消费者，中国消费者对输入法、触屏等细节更为关注。

百度对汽车业的野心已日益彰显，这也使它和汽车公司的关系变得较为微妙和复杂。《华尔街日报》最近的消息称，3家德国豪华车公司组成的联盟准备收购诺基亚HERE导航业务的大部分股权，而百度和Uber的竞购联盟则考虑获取小部分股权。腾讯也联手四维图新参与了此次竞购。

在车联网及自动驾驶领域，考虑到Google和苹果的竞争，获得精准的导航能力将是汽车公司通往未来的钥匙。豪华汽车品牌同中国技术公司既合作又竞争的关系或许还会持续很长一段时间。■

联系编辑：mini@yicai.com

百度与德国“三强”的合作

合作时间 内容 领域



宝马

2014年9月

在北京和上海展开自动驾驶方面的研究合作，百度负责提供高解析度地图

导航 自动驾驶



Audi

奥迪

2015年1月

植入提供CarLife系统成立合资公司，对未来车载信息系统进行研发

导航 车载娱乐信息系统



奔驰

2015年5月

植入百度CarLife，未来展开其他领域合作，内容尚未公开

导航 车载娱乐信息系统

裙子上的光影

一条裙子、一辆汽车，甚至是人的身体现在都能充当投影介质。下一步，移动的物体也会加入其中。投影世界和真实世界的界限会越来越模糊吗？

文 | CBN实习记者 周理瑶

制图 | 彭奥

12米的白色拖地长裙，配合着现场的灯光效果，幻化出各种色彩，最后，裙子上竟然还出现了动画片段。如果从舞台上空俯视，就如同在电影院观看动画电影一样。

想必这条视频前一阵已高频率地出现在了你的微信朋友圈里。没错，我们说的正是美国歌星詹妮弗·洛佩兹（Jennifer Lopez）今年3月在《美国偶像》上演唱动画电影《疯狂外星人》主题曲Feel the light时的情景。

看似普通的白色裙子，之所以能变成一条“魔法裙”，源于舞台顶部中央洛佩兹所站位置正上方的一台投影机。光线从投影机输出，投射到裙子上。由于白色是唯一不吸收光线，能全部反射的颜色，在没有其他环境光线干扰的情况下，理论上可以真实还原所投射的画面，这条裙子实际上充当了一块接收动态影像的超大投影幕布。

“它对裙子的面料和造型有比较高的要求，需要足够大的白色缎面，里面还要有衬布撑起来，并保持内外材料一致。”一位视效公司的内部人士对《第一财经周刊》解释说。

与最初投影介质只限于平面或弧面的技术相比，现在的三维立体投影（3D Projection Mapping），已发展到异形投影的阶段，也就是说，几乎能将影像投射到任何不规则的物体上——比如一条裙子、一辆汽车，甚至是人的身体。

汽车制造商奥迪就曾在它的一次品牌活动上，将一辆和真车等比例的模型作为投影介质，通过5台投影机将整个模型覆盖，再用投影校正对位技术，分别对应车门、车头、车顶、车后窗以及轮胎等位置。

而除了投影介质的扩展，洛佩兹的这次演出实际上还有一个值得注意的地方：它仅用了一台投影机。7年前的北京奥运会上那个可伸展、可移动的卷轴舞台，可是

投影技术的发展

从投影介质的角度看，现在的投影技术几乎可以在任何物体上投射出立体图像，而下一步，则是完全去掉投影介质，或是让投影动起来。

1. 平面投影



2. 弧面投影



3. 3D异形投影：以任何物体为投影介质，比如裙子、汽车甚至人的身体等。需要多台投影机将投影介质覆盖。技术难点之一在于校正技术。

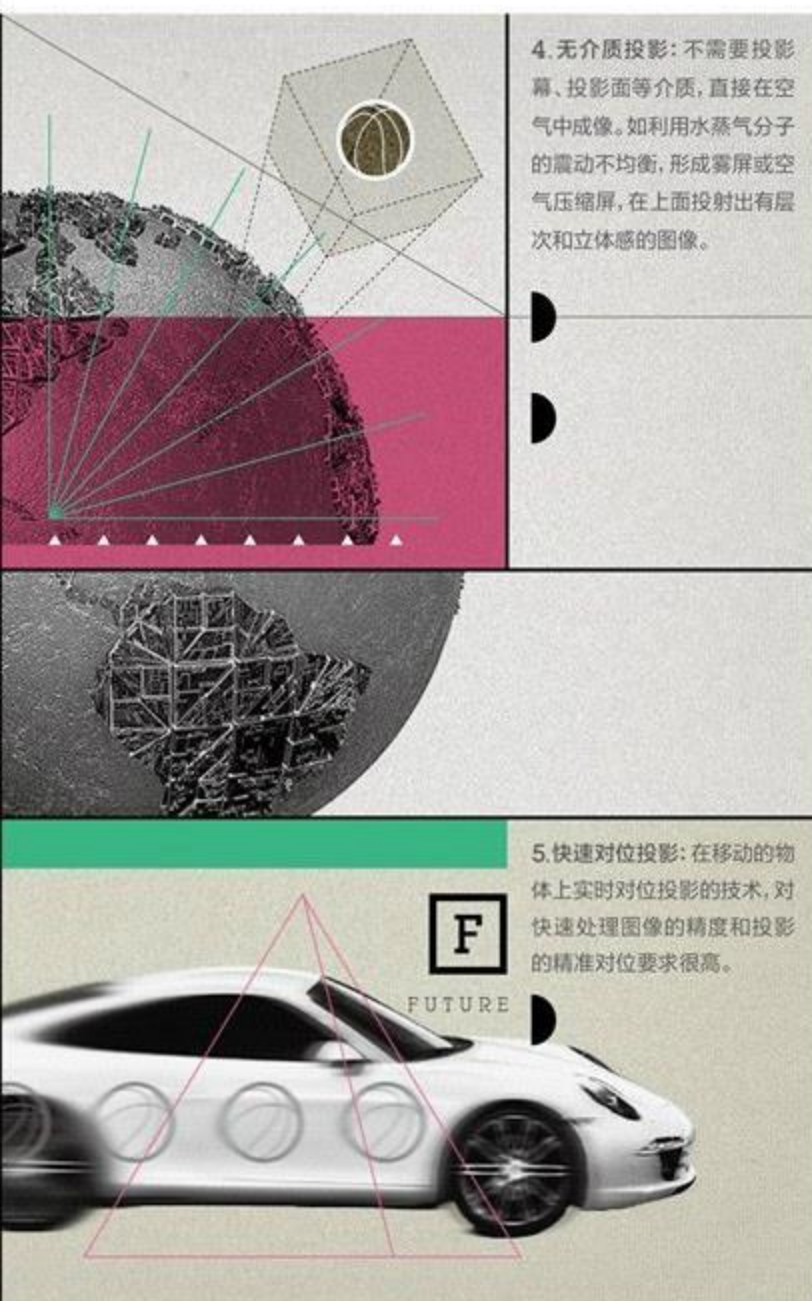


资料来源：根据公开资料整理

动用了78套轨道镜头产品以及上百台媒体服务器。然而受当时显示技术的限制，投影画面的大小只占全部场地的1/3。

“以前的局限是投影机的亮度不够，而且投影的灯泡有使用周期，大部分在500到1500个小时，之后会逐渐地变暗，所以一次活动动辄需要数十台投影机。”巴可中国产品市场副总监薛峰对《第一财经周刊》说。北京奥运会可以说是立体投影技术第一次的大规模商业化应用，而巴可这家诞生于比利时的公司，就是当时卷轴舞台的技术和设备提供者。

2008年之后，巴可看到了高亮度投影机越来越大的市场需求。投影机的流明（光通量的单位）亮度越



高, 越有可能实现大面积的投影拼接。

巴可的解决方案是利用激光光源。比如它现在的主流投影机都会利用红、绿、蓝三色的激光器作为光源, 这样的投影设备亮度可达6万流明以上, 如此, 用户就能减少投影机的数量。而它最近还推出了一种激光荧粉投影机, 采用单色激光光源(通常为蓝色), 这解决了以往三色光源会出现的散斑问题, 同时, 也能达到相同的亮度效果, 且激光光源的使用寿命能延长到2万小时。

而在光源越来越“亮”的过程中, 投影机的尺寸也在逐渐变小。几年前, 大型活动中那些复杂的投影机体积能达到上百公斤, 现在则已缩减了一半。巴可等>>



CBN
weekly



Available on the
App Store

使用方法:

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

《第一财经周刊》电子订阅码

一次付费, 同步阅读权益, iPhone/iPad/Web版通用

可以自用, 亦可送亲友



通用版

66

受限于固定的投影机,洛佩兹只能安安静静地唱歌,整个过程几乎没有走动——如果能够实现投影随人移动,甚至与跳舞时的节奏完全同步的话,效果无疑更好。

99

投影机提供商如今生产时还会普遍采用一种类似模块化的技术,让投影机由一块块小模块组成,如果需要维修,只需拆卸相应的模块即可,这也简化了后续的维护流程。

投影介质从平面发展到各种不规则的物体,除了硬件的进化,实际上也离不开软件的发展。让3D异形投影成为可能的关键就在于校正技术,以及异形投影片源的制作。

利用WATCHOUT等较为成熟的校正软件,目前基本可以在线上修补大部分投影内容,而巴可也有自己研发的软件,它可以根据观众的位置和视觉来判断投影机的显示度应该达到多少,用多少台投影机可以达到这个效果,以及各台机器分别装在什么地方。当投影介质是凹凸不平的物体时,其媒体服务器也能迅速建立一个立体模型,将图层画面铺在这个模型上,就可以提前看到投影效果。不过,对精准度要求更高的内容,还需要单独开发定制化的系统来解决。

其实,在一些人看来,洛佩兹的那场演出并不完美:有别于她以往动感十足的拉丁风格,这次,受限于固定的投影机,洛佩兹只能安安静静地唱歌,整个过程几乎没有走动——如果能够实现投影随人移动,甚至与跳舞时的节奏完全同步的话,效果无疑更好。

很多特效行业的业内人士认为,投影技术的下一个突破点或许会出现在快速对位技术上,就是在一个移动物体上实时对位投影。这对计算机快速处理图像的精度和投影对位准度的要求很高,目前还没有看到比较成型的产品。

不过据巴可公司透露,其正在开发相应的解决方案。他们设计了一个名为“轨道镜”的投影机外部配件,它实际上是一个镜面,投影机的光线会先反射到这个镜面上,随着镜面的移动,整个画面就可以动起来。如果需要根据现场的实际情况让所有的东西跟着一起移动的话,则需要进一步编程。

当然,更具未来感的投影技术不需要任何投影幕、投影面等介质,而是直接在空气中成像的无介质投

影。属于3D立体投影范畴的全息投影,虽然能创造近似空中幻象的效果,但它实际上也是将影像投射到了一层透明的感应膜上。

此前,美国麻省理工学院的一位研究生发明了一种空气投影技术,可以在气流形成的墙上投影出具有交互功能的图像。日本公司Science and Technology的方案则是不断在空气中进行小型爆破,利用氮气和氧气混合成的气体形成灼热的浆状物质,在空气中形成短暂的3D图像。

“无介质投影仍然有些遥不可及,所有显示设备都需要投在介质上,这是光的特征,现在还没有技术能完全解决这个问题。”薛峰说。目前已有的雾屏和空气压缩屏等,都是参考海市蜃楼的原理,将图像投射在水蒸气上,利用分子的震动不均衡,形成层次和立体感很强的图像,但在投射时长和清晰度方面日均不完善。

3D投影技术最初主要应用于建筑物上,而现在,随着技术的发展,人们可以在各种大型赛事、演出、展览中看到它。比如今年年初的奥斯卡颁奖礼和“超级碗”总决赛现场的舞台布景,都运用了这一技术。

但它的商业应用仍是小范围的,由于包括巴可投影机在内的主要硬件设备基本依赖几大国际品牌,导致其项目成本高达上千万元。

真正掌握3D投影核心技术的公司目前并不多,除了成本因素,即使采用了性能最高的硬件也不意味着对投影技术能有很好的掌握与把控,这还源于,在技术之外,它更要求创意。

将3D投影技术和其他技术相结合,或许是一个降低成本,并且延展应用想象力的好办法。《第一财经周刊》曾报道过日本一个利用投影技术和动作捕捉在人脸上进行投射的案例。而总部位于荷兰阿姆斯特丹的特效公司NuFormer开发出了一种新的投影设备,它可以把任何空间变成一个有趣的互动区。比如用商店的橱窗作为投影介质,利用一个特殊的屏幕、几台投影仪和Kinect之类的体感设备,人们就可以和橱窗进行互动:触摸它看看里面商品的价格或是穿上衣服的效果,甚至在投影技术的帮助下,可以“穿”上新裙子直接到“海滩”边度假。

“最理想的情况就是投影出来的效果跟真实世界是一样的,起码要真假难辨。”巴可的薛峰说。

永远不可能吗?结论可不能下得太笃定——要知道,技术从来都是造梦的一个主要工具。■

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



心享辉煌荣耀,敬邀莅临赏车

300万辆,是奥迪成就的荣耀,也是300万位车主信赖成就的骄傲。奥迪如今将荣耀化作感恩,推出300万纪念版,以此铭记这感恩时刻,并以更加尊崇的礼遇,荣耀所有车主。

5月21日起,欢迎所有心向未来的车主,莅临奥迪展厅,共襄此非凡盛典,体验奥迪对车主的真挚情意。

详情敬请垂询当地一汽-大众奥迪特许经销商或访问一汽-大众奥迪官方网站。

www.audi.cn



扫码了解
更多详情

Audi
突破科技 启迪未来



礼赞300万车主信赖

奥迪全系纪念版车型 感恩上市



300万
纪念版, 全车系感恩上市

一汽-大众

详情垂询, 请拨打客户服务热线: 4008-171-666 (0431)81500666

下杂志 www.xiazazhi.com 国内国外 实时更新 热门期刊 免费下载

《第一财经周刊》服务号 杂志订阅全面开启

关注《第一财经周刊》服务号CBNweek即可订阅纸杂志及数字杂志



$$\text{¥}12/\text{期} \times \text{期}50/\text{年} = \text{¥}\text{000}$$

涨价不是我们的风格
订阅全年还是
还有一书、一刊、一车跟你走

= ¥399

订阅全年《第一财经周刊》还可同时获赠以下精美礼物



《移民就那么回事儿》

¥15



2015年《汽车族》

¥240

遥控跑车车模



合金跑车车模

精美车模一辆（两种车模，任选其一）

¥165

特别说明：宣传单内赠送车模随机发送，不退不换

Fast 快公司*

主编 | 董晓常 编辑 | 倪妮



乐视体育会成为

下一个ESPN么? / 特写

56



私人“好厨师” / 创业

60

移动游戏背后的公司

专注于移动游戏, Ucloud成功在云计算行业中站稳了脚跟。

文 | CBN记者 吴杨盈蓉

随着智能手机的流行, 移动游戏成了一个一夜暴富的行业。过去几年, Ucloud创始人兼COO华琨亲身经历了这个市场的迅速膨胀。“很多游戏开发团队一开始20多人挤在一间狭小的出租屋里工作, 不过两年时间内, 公司年收入就超过了亿元, 员工人数扩张到几千人。”

华琨自己的公司也在快速成长。3年前, 他和两个朋友共同成立了Ucloud云计算公司, 主要为各种初创公司提供基础云服务。和其他云计算公司不同, Ucloud保持了对移动游戏这个垂直领域的专注。如今, Ucloud的客户中有3000多家游戏公司, 除了百度、阿里巴巴和腾讯, 80%的移动游戏发行商都在使用Ucloud的云计算服务。

华琨称, 公司目前拥有2万企业用户, 年收入达到几亿元。今年4月, Ucloud获得了由君联资本领投的上亿美元C轮融资, 这是国内IaaS(基础设施即服务)领域的单笔最大融资金额。

借助高速发展的移动游戏行业, Ucloud成为成长最快的云计算初创公司之一, 但这家公司并不是一开始就找到了这个正确的方向。

创业之前, 华琨在腾讯开放平台负责运营服务。Ucloud的另外两名联合创始人季昕华(CEO)和莫显峰(CTO)都是他在腾讯的前同事。创业的想法最初是季昕华的主意, 他希望创立一家服务于初创团队的云计算公司, 让有能力写代码的技术人员合法赚钱。

从盛大离职之后, 季昕华找到了华琨和莫显峰。3个人商量之后, 决定辞职出来共同创立一家云计算公司。他们从腾讯公司和盛大公司分别说服了一些技术人员加入核心团队。团队努力开发了大半年之后, 第一款产品终于上线。

尽管在2012年, 亚马逊的云计算平台AWS的营收已经超过了20亿美元(约合124亿元人民币), 但在当时的中国市场上, 很少有人了解和明确看好云计算。“中国的云计算跟国外起码有3到4年的差距。”华琨说。

不仅是投资人不看好, 愿意尝试基础云服务的公司也很少。华琨他们就找了20多个认识的创业团队试用Ucloud的云计算服务。这批早期的种子用户来自不同的行业, 电商、游戏、移动App都在其中。

更大的机会似乎出现了。2012年下半年, “智慧城市”的概念在中国开始热门起来。概念设想的是, 政府通过行政手段架设公有云>>>



>> 除了移动游戏，联合创始人兼COO华琨希望Ucloud能够拓展到更多垂直领域。

服务平台，将各类应用都放在平台上供民众使用，比如智慧政府、智慧交通等。Ucloud接触了一些运营商和地方政府，双方在商量合作上谈得很好，可真正实施起来却出了很多问题。

“它们的想法很好，但是从想法到落地有很多环节，是很难的。它们不像互联网创业公司，是以用户为驱动力，动力非常大。”华琨说。在“智慧城市”上尝试了3个月之后，Ucloud决定调整方向——需求不明确的客户不做，只服务需求明确的公司。

华琨在这一年的年底前往成都，参加第一届GMGC大会。他意外地感受到，中国的移动游戏市场将要马上迎来爆发阶段。他曾经在腾讯负责开发平台，跟第三方游戏开发者有过很多接触。因此他很清楚移动游戏行

业的特点：这是一个需要快速进入的市场，对后台计算网络的需求巨大。游戏团队想要成功，势必需要借力，而这正是Ucloud的机会。

“我们很清楚我们必须专注，重点支持移动游戏产业，做好垂直细分。”华琨说。

移动游戏对于云服务的服务器数量和处理速度有着很高的要求。移动游戏《刀塔传奇》是Ucloud的客户之一。它是中国目前规模最大的移动游戏，总注册人数接近4000万，日活跃用户超过300万。单是这一个游戏，就需要数千台服务器集群提供服务。

游戏中经常会有多个玩家同时出现在同一个场景。玩家进行交互，要求后台不断同步数据，原来的数据通讯是点到点，现在变成了N×N的复杂情况，使得游戏需

要处理的数据包数量一下庞大了很多。在云服务的环境下,很难达到几万PPS(网络吞吐率单位,数据包/秒)的处理能力。Ucloud为此推出了高包量专区,使这种游戏体验不只存在于电脑端,在移动端上也可以实现。

移动游戏类型的快速进化,也给云服务带来了更大的压力。早期移动游戏停留在简单的卡片阶段,战斗都是已经设计好的自动画面,与后台的交互很少,对后台计算网络的要求不高。到了2013年,出现了多人交互、实时对战等更丰富的操作体验。这对后端云计算的要求更加复杂,计算能力要一下提升10倍以上。

Ucloud通过技术提升实现了这一切。今年他们还研发了高性能的I/O(输入/输出)加速模块,使I/O能力在原本的基础上再提升10倍。这意味着相比起2012年公司刚成立的时候,Ucloud的技术能力已经提升了近百倍。

在云计算行业中,建立技术门槛是维持竞争力最关键的因素。而这个行业的技术更新日新月异,每一家公司最多只能在技术上领先半年到一年的时间。Ucloud每年在美国硅谷招聘大量的华人工程师,让自己的技术始终保持在全球较为前沿的水平。

技术提升还给他们带来了另一项好处——在降价上更为主动。2015年4月,Ucloud将自己的公有云产品价格整体下调,降幅最高超过了30%。华琨不认为这是一种价格战。“如果开始价格战,会是完全免费的。”他说。

每年下调产品价格,已经成为了云计算行业的惯例。2014年,亚马逊、Google和微软在公有云产品上大幅降价,一些产品的价格降幅甚至超过65%。从2006年成立以来,AWS价格累计下调了45次之多。

除了通过低价吸引客户,这些公司更多是为了以此彰显自己的技术实力。只有技术取得突破,才能让云计算产品成本大幅降低,从而承受低价策略。因此每家公司都不得不共同降价,否则就相当于向用户承认自己的技术落后于别人。这种行为存在一个巨大的风险:如果没有做好相应的技术积累,被动跟随降价会让产品售价远低于成本,使公司面临糟糕的资金问题。

“你要主动降价,这是一个企业的经营目标。”华琨说。Ucloud每年都会制定主动降价的计划。降价的参考标准有两个:一个是根据中国云计算市场上的定位和节奏,看看整体可能降到怎样的水平。另外,他们会重点分析亚马逊AWS在全球市场上的策略,作为自己降价

策略的参照。“AWS毕竟是全球云计算的领军企业。我们会瞄准最大的,对它时刻持续关注。”

AWS在2014年年初开始进入中国市场。但Ucloud对此并不过分担心,他们很清楚,大型外企如果要响应本土化需求,策略审批的时间是以年为单位计算。Ucloud在贴近用户和提供服务方面有自信。

移动游戏进军全球市场比其他移动App要更容易。比如Flappy Bird,就曾在123个国家登上排行榜冠军宝座。但中国的移动游戏团队开拓海外市场往往会遇到麻烦,工程师跟海外运营商沟通不畅,产品使用也不习惯。于是Ucloud将帮助国内游戏团队进入海外市场发展做为一项重点业务。

Ucloud 2013年在香港建立了亚太数据中心。香港铺设广泛的海底光缆,能够缩短网络响应时间,将网络覆盖到中国台湾、日韩和东南亚地区。一年之后,它在美国洛杉矶建立了北美地区数据中心,能够覆盖整个美国,辐射南美洲及欧洲大陆。除了给游戏团队提供海外数据中心,Ucloud也帮助它们跟海外的运营商沟通协商。Ucloud还会使用监测软件,为它们提供全球各区域用户的详细访问数据。“这些事情如果让单个游戏团队自己去做,是一个比较困难和痛苦的过程。”华琨说。

为了提供更好的服务,Ucloud制定了90秒之内响应用户要求的标准,客服7天24小时在线服务。这成为了《悍将三国》出品方展程科技最终选择Ucloud作为长期云计算服务商的原因。

“90秒的响应时间虽然很短,但其实还是被动服务。用户问题出现之后,我们才响应,用户体验已经受到了伤害。我们希望往前走,将被动服务变成主动服务。比如在游戏上线之前,帮助团队做大型的测试,将可能出现的问题提前解决掉。”华琨说。

在国内,华琨最看重的对手是阿里云。“阿里的体量很大,技术上也不错。”在他看来,Ucloud和阿里云相比的优势,就在于自己对细分领域的专注。

去年,Ucloud的收入达数亿元,同比增长10倍,不过公司没有盈利。比盈利更重要的是,Ucloud如何更快地将自己的业务向其他垂直领域拓展。

互联网金融是Ucloud下一个重点开拓的领域。这是一个对云计算安全性有很高要求的行业,监控、防御和数据加密都需要足够的技术实力支撑。“我们会开始多元化拓展,但还是要将细分领域做深做透。”华琨说。■

Ucloud如何形成竞争门槛

-  专注移动游戏行业,提供针对性的服务。
-  持续的技术提升,同时不断降低服务价格。
-  提供全球性的服务,帮助移动游戏公司拓展海外市场。



>> 乐视体育综合频道主编余快(中)带领20人的团队,负责体育综合频道的节目制作。



>> 央视体育资深主持人刘建宏去年8月加入乐视体育。

乐视体育会成为下一个ESPN么?

短短3年时间,乐视体育已经拥有国内规模最为庞大的赛事转播版权。和乐视网一样,这家公司依然需要更多的时间和资金来维系自己的雄心壮志。

文|CBN记者 叶雨晨 李博

图|王卓

两年以前,于航很少会在意乐视体育这样一家新公司。

“在我设定的规则里永远打不过我。”当时身为新浪体育频道合作总监,于航已经是体育版权这个圈子里的资深人士。体育版权至今仍是是个很小的圈子,“还是很传统的在谈人和人之间的关系,我认同不认同这个人很重要。”

过去10年里,新浪体育是制定行业规则的人。用免费内容吸引优质用户,再通过广告和流量变现,成为当时新媒体平台最主要的盈利模式——这一规则更接近

于传统电视。

但逐渐地,于航发现在一些重要赛事版权的争夺中已经很难把乐视体育排除出去了。乐视体育迅速挤入这个小圈子凭借的就是看起来不计成本的版权投入。

“乐视体育没讨论过投入产出的问题吗?”于航在去年11月离开新浪加盟了乐视体育,担任海外市场及版权事业部副总裁一职。

正如乐视网及其创始人贾跃亭一贯的激进做法,乐视体育也希望以激进的方式塑造一个ESPN那样的体育巨头。5月13日,在一个声势浩大的发布会上,乐视体育宣布获得了8亿元首轮投资,而这家在2012年从乐视网分拆出来的公司的估值也达到了28亿元。

在过去一年里,“拥有17类运动项目、121项顶级比赛版权,实现平均每年4000场的赛事直播”成为该公司高管最为津津乐道的数字。不断膨胀的比赛转播权涵盖了足球、篮球、网球、赛车、高尔夫等赛事,其中75个项目为独家版权、7项为两家共享版权、39项为非独家版权。

这让乐视体育成为目前唯一拿下欧洲五大联赛和

欧洲冠军联赛转播权的中国公司——这是央视体育频道都无法做到的；在篮球领域，这家公司拥有过去两个赛季（2013至2014赛季、2014至2015赛季）以及NCAA本赛季的Final 4比赛、CBA未来两个赛季的转播权，乐视体育还获得了F1和MotoGP、WTA和ATP的新媒体转播权。

对于乐视体育，转播权的购买更像是硬币的收集，这种对于赛事转播的狂热凸显了这家公司的野心——甚至这家公司的员工在私下聊天时，会毫不掩饰地将全球最大的体育媒体娱乐与体育节目电视网（ESPN）作为追逐的目标。

这样的做法让乐视面临很多质疑。有人将乐视看做是最近一轮赛事转播权价格抬升的推手，一位体育营销公司的前高管认为乐视体育的做法太过激进，没有按照体育圈的传统规则出牌：“乐事体育把拿版权变成了一种营销，哪怕刚刚与版权方做接洽，就开始铺天盖地地做媒体宣传，我是不敢这么做的。”

对于任何一家体育媒体，没有什么比热门的体育赛事更能称为生存的根本。美国康卡斯特有限公司的NBC在2014年斥资77.5亿美元（约合480.3亿元人民币）将奥运会独家报道权延长至2032年。ESPN则斥资将所有现场直播的体育赛事中超过一半的转播权囊括在手中。

作为市场的后来者，乐视体育如果希望建立竞争门槛，显然需要在版权的购买上下更大的赌注。此前，新浪体育、PPTV、腾讯等已经在这个领域中经营多年。

在贾跃亭的规划中，乐视体育和乐视网有着类似的商业逻辑：除了获取上游的核心赛事版权，同时要通过同乐视TV、手机这样的硬件结合建立观赛终端，通过逐步增加F1、英超等具有黏性的赛事收费用户的比例，以及电商、衍生品、虚拟物品和自行车这样的硬件获得收入。

版权毫无疑问是描绘上述蓝图的根本。

在赛车迷中拥有强大影响力，但却日渐挣扎的世界一级方程式锦标赛（F1）成了这家公司率先加注的砝码——这项传统赛车赛事近年来一直面临广告主、赞助商、观众流失的困境。

从某种程度上，F1面临的问题恰恰是观众从传统电视媒体这样的荧幕前流失导致的。在传统的电视台里，每天只有24小时的固定播出时间，与足球、篮球等热门赛事相比，赛车这类小众赛事是首先被放弃的鸡肋——在有限的直播时间里，没有什么比确保更高单位收益和更低成本更重要。

与美国不同，中国的电视台从未建立起收费的壁垒，天盛足球频道的失败就缘于当时的观众还无法接受收费的模式——这使得体育频道无比依赖广告主的投入。“尤其是地方台，其创收的体量，都在萎缩。从卖版权的角度来说，其实大家的重心很早就已经往新媒体转了。”一位参与过赛事版权出售的人士对《第一财经周刊》表示，这让他们的工作重心也开始向中国这些网络媒体转移。

数字媒体正在蚕食传统中国体育频道的市场份额。在赛事拥有时差的情况下，一块移动端屏幕和电脑距离消费者比电视要近得多。与NBA的协议到期前其移动端用户量一直保持着增长的态势。根据可查询到的2013年数据，其移动客户端在线人数超过600万，观赛用户总量同比增幅超过100%。

F1的衰落给了乐视体育这样的平台一个转机。在2013年第一季度F1和中央电视台的合作结束后，乐视体育开始考虑同F1建立合作关系。双方在2013年年末开始接触。

但对方一开始回绝得非常干脆，雷振剑在2014年的一次采访中说，“包括接触汽联和上海九世（经纪公司），当初其实我们得到的第一个信息是no，而且是非常强硬的no。”他当时回忆道。

在担任乐视体育CEO之前，雷振剑从未有在体育媒体任职的经验。他职业生涯的更多经历和娱乐文化有关。2011年他被任命为乐视网的执行总编辑，在乐视体育分拆后则出任新公司的CEO。来到乐视体育也是其职业生涯的一个转折。

当时国际汽联保守的选择在雷振剑看来可以理解——赛车画面对于媒体的转播技术，包括清晰度、信号的流畅度等指标有较高要求。

720P和1080P高清转播技术的诞生，加上刘建宏的加盟被看做是上述转折的催化剂。这个前半段职场生涯几乎见证了中国足球职业化全部历程的解说员，同时也是家喻户晓的节目《足球之夜》的制片人——带有符号性质的中国体育界人物，在2014年年中加盟乐视体育，担任了首席内容官的角色——伴随着董路、黄健翔、李欣加盟乐视，詹俊加盟PPTV，外界将之解读为传统媒体对人才的吸引力下降、走向衰败的另一个标志。

刘建宏力主乐视体育拿到了F1分站赛新媒体方面的直播、录播和点播权。有媒体称，乐视体育为此花费近千万美元。不过，乐视体育官方从未正式披露过该项赛事版权的签约金额。

英超转播费（英国本土）

▲ 转播权总额（亿元）
● 平均每场比赛费用（万元）

2001至2004赛季

▲ 113
● 3436



2004至2007赛季

▲ 97
● 2330

2007至2010赛季

▲ 160
● 3887

2010至2013赛季

▲ 167
● 4038

2013至2016赛季

▲ 284
● 6160

2016至2019赛季

▲ 485
● 9614

数据来源：根据公开资料整理

乐视体育和主要竞争对手比较

母公司成立年份	总市值, 体育频道成立年份	拥有的重点赛事转播权
 新浪 1998年成立	总市值30亿美元(约合186亿元人民币), 新浪体育于1998年成立	NBA、中超、CBA、意甲、西甲、欧冠、德甲、亚冠
 乐视 2004年成立	总市值246亿美元(约合1526.57亿元人民币), 乐视体育于2012年成立	F1、英超、西甲、意甲、德甲、法甲、中超、K联赛、J联赛、美国职业足球大联盟、莱德杯、美国公开赛、美国名人赛、PGA锦标赛、NCAA、CBA、欧洲篮球冠军联赛、ATP、WTA、NFL
 PPTV 2005年成立	总市值34亿美元(约合210.88亿元人民币), PPTV体育于2005年成立	中超、亚冠、西甲、英超、大足联赛、意甲、CBA、足协杯、UFC、WWE 中国房车锦标赛、NFL
 腾讯 1998年成立	总市值1955亿美元(约合1.21万亿元人民币), 腾讯体育于2003年12月成立	NBA、英超、西甲、意甲、欧冠、NFL

数据来源: 根据公开资料整理

F1可以为这家新公司带来具有黏性的用户,但这一赌注只是乐视体育庞大计划中的冰山一角。在贾跃亭为乐视体育制定的目标里,包括尽量多地囊括主流、核心的足球和篮球赛事的版权,这其中就包括欧洲五大联赛和NBA等赛事的转播权。

在2014年11月加盟乐视体育担任海外市场及版权事业部副总裁后,于航成了操纵乐视体育庞大体育版权赌局的操盘手。

于航在赛事转播权购买的这个小圈子里工作了近10年。在亚足联工作两年后,他回到中国,开始做一些市场推广的工作。2005年国际足联开始出售2006年世界杯的转播权,其中分出了一部分给新媒体,这成为中国网络媒体转播赛事的开始。一年之后,欧洲冠军联赛开始尝试将新媒体转播权出售给中国的网站,于航帮助新浪引进了这一赛事。

与10年前不同的是,无论乐视、PPTV、新浪还是腾讯,在用户不断向新媒体靠拢的情况下,这些参与版权竞购游戏的玩家都将面临版权的售卖方大幅溢价新媒体赛事转播权的市场格局。

前述参与转播权出售的人士说,以前中国和全球顶级赛事的价格关联度并不明显,但随着视频网站投入更多资金,现在美国和欧洲的每个新转播合同都会对中国产生影响。

从2012年开始,于航明显感受到中国版权价格上涨的巨大压力。在加入乐视体育前,于航曾作为新浪体育的版权谈判代表参与过竞争,当时他发现很难阻挡乐视体育进入谈判的步伐。“我作为新浪的代表已经很难把乐视排除掉了。”他说。

在那时,留给体育视频类网站传统模式的根本矛盾在版权价格上涨时凸显出来。乐视体育更加明确的付费的商业模式、对资本方更有空间的故事,加上老东家的人员变动,最终促使于航加入这家公司。

足球领域的版权谈判是于航最为熟悉的。在他加入后,乐视体育获得了意甲、欧冠、以及K联赛、J联赛等赛事的转播权。

英超是所有赛事转播中最有商业价值的一个。为了获取这项赛事转播权,PPTV和乐视体育耗资不菲,合约从100多万美元抬高至1100万美元(约合6818万元人民币),而且是由乐视和PPTV分享——对方开出的独家价码高达5000万美元——签约年限也改成了一年一谈。

“最终就是价格战,也许是这个行业走向最终秩序的前夜,博弈的背后版权上游获益最大,我们融资也是为了直面竞争,是资本的竞争。”于航说。

在几乎囊括所有足球赛事后,乐视体育的目标剩下NBA数字媒体的排他性转播合同。今年年初,竞争者缩减至只剩腾讯、乐视和新浪3家公司,然而故事到这里并未按照贾跃亭和乐视体育路线图的意愿发展。

据前述参与版权竞争的知情人士称,当时腾讯体育参与竞购的合同总价约为5年5亿美元,而乐视体育提出了6亿美元的价格。最终NBA选择了腾讯体育作为未来的全球数字媒体合作伙伴。上述竞价没有得到乐视体育官方证实,但于航表示,乐视体育的竞价比对手要有诚意和优势。

“这个领域一定要有人建立新秩序,腾讯拿了NBA,它也是要收费的,之后这个市场大家一起做才能建立,”于航如此形容当时的心态,“NBA没拿下来我也挺受挫,但总要往前看。”

北京橙光线市场顾问有限公司总经理崔英善认为,乐视体育搭建好了赛事运营方面的产业链布局,不排除它拥有消化高额转播权成本的可能,但目前看来,腾讯体育拥有更完整的消化转播权成本的入口和架构。

对于一家希望快速获得资本青睐从而实现上市目标的媒体公司,尽管已经涵盖足球五大联赛的转播权,但NBA这样核心版权的流失,会让这家公司损失喜爱篮球的潜在付费用户,这个致命的变化迫使乐视体育转

换版权构建策略。

在半年前的一次业务研讨会上,乐视体育提出了新的版权竞争策略——拥有海量的赛事转播权。

数量重要性压倒了转播权的质量。在那次会议现场,贾跃亭建议说,避开竞争激烈的转播权竞争市场,进入受关注较小的蓝海赛事市场。这是公司面对上涨的成本和核心赛事缺失作出的妥协。

去年12月,于航带着6名赛事版权团队成员去了迈阿密,参加全球最著名的体育版权峰会SPORTELE(每年在摩纳哥和其他城市各举办一届),团队拉来了一台乐视电视放在了自己的展台上。

“太多体育赛事想进入中国了。在那次活动上,我们收获的赛事数量有30个,赛车、自由搏击、马拉松、马术,都是大会上谈成的。”于航说。目前乐视体育拥有的120多个赛事版权中,有超过一半的合作伙伴之前都没有进入过中国市场。

对于这家公司而言,更大的问题在于如何衡量策略调整后版权投入的风险问题。如果希望建立独特的差异化优势,则要聚合小众需求,那么乐视体育需要承担的是培育市场的风险,毕竟分散的小众市场对于广告主的吸引力弱于核心赛事。

“现在的困惑是,这些人可能在生活当中挺高端,但小的广告主投放,媒体不太接受,主流的、大的广告主不愿意投小众市场。”前述匿名人士表示,乐视体育的策略虽然面临风险,但也可以理解,留给这家公司的创新空间或许同样竞争激烈。

于航对乐视体育目前的策略怀有信心。“我们的ARPU值很高,这对我们口碑的传播是很重要的。版权的丰富性、视频质量稳定和CDN布局的优势,结合现在新开发的App,在别的地方是获取不了的。”他认为环法这样的小众精品赛事满足产品稀缺、内容优质的付费媒体产品的基本条件。

可即便乐视体育可以形成版权的独家垄断,这个壁垒也很脆弱,毕竟版权购买具有周期性,而且是持续溢价的。乐视体育更希望复制《体育中心》(Sports Center)这样对体育流行文化产生深远影响的奇迹。这意味着上述做法如果顺利,可以为这家公司增加贴片广告收入、平摊版权成本。在直播之外,乐视对王牌节目的规划包括刘建宏的《超级比赛日》和黄健翔目前正在策划中的栏目。

乐视体育的计划包括吸引更多明星主持加入节目的制作流程,提高节目的制作水平和门槛,李欣、董路、黄

健翔和王涛都是在这一背景下被挖角至乐视体育的。

2014年,在乐视体育获得F1转播权后,赛车界的著名主持人何辛开始与乐视体育进行合作,在此之前,他在新加坡的ESPN亚洲频道工作了超过15年,长期担任F1、纳斯卡赛车(Nascar)等赛事的节目主持和制片人的角色。

这给了何辛比在传统电视媒体时更大的工作强度和不太一样的工作体验。今年4月,F1上海站的直播对何辛以及整个乐视的团队都是一个挑战,这是这家公司第一次在中国本土转播F1分站赛。何辛和整个F1节目制作团队连续工作4天,每天要做不少于6个小时的直播。这在他以往的电视台经验中是不可能出现的。

乐视体育希望让观众同时看到中文解说、现场声、车载、数据、GPS追踪、维修站6路信号,以满足F1赛事的特点,从而建立起传统媒体不具备的信号切换和转播效果的优势,就像经典赛车电影Rush里的画面一样——这对直播的流程控制提出了很大的要求。

在何辛看来,乐视体育现在需要学习的不仅是网络转播和直播的技术,还需要吸收过去几十年里传统电视台转播赛事以及制作高度专业化、分工化的媒体产品的know-how。

作为嘉宾主持,他给团队回顾了ESPN的演播室流程控制,包括主持人间的谈话节奏——每段话只有3分钟时间,重大事件能延长到5分钟——话题如何过渡。所有的流程都精确到秒,大家照着单子走,死板但严谨,节奏很快,“同样是5分钟的对话,(我们的)有效信息含量少了很多,大家随便聊聊给观众的感觉就是松散,而体育应该是有节奏的,这实际上是理念的差异。”

何辛用了一个多月的时间跟团队强调这件事情的重要性。他承认,乐视体育需要时间来学习这些know-how。

类似问题同样发生在乐视体育综合频道里。主编余快负责的综合频道部总共有20名员工,一半出身于传统媒体,一半有互联网工作经验。“原来我在BTV体育的工作更多的是单项的输出。”余快说,乐视综合体育频道每天流量过百万级,整个部门的KPI才能过关。

不过,乐视体育没有正式对外公布过付费用户规模和金额,考虑到目前的估值和融资额,这家公司需要讲出更好的故事来继续计划。

乐视体育目前距离全球最大的体育媒体帝国还很远,但这家公司或许已经成了一个规则的破坏者。■

联系编辑: dongxiaochang@yicai.com

加盟乐视的明星主持



刘建宏

时间: 2014年8月

CCTV-5前主持人,同时也是《足球之夜》栏目的制片人。加入乐视体育担任首席内容官职务,加盟之后制作、主持《超级比赛日》栏目。



黄健翔

时间: 2015年4月

CCTV-5前足球解说员、体育评论员。2014年开始做客乐视,担任解说嘉宾。加入乐视体育后,职位未知。



何辛

时间: 2014年8月

ESPN卫视前主持人,F1赛车节目主持人兼制片人,从2014年乐视体育取得F1新媒体转播权后开始在乐视体育担任嘉宾主持的工作。



董路&李欣

足球评论员兼解说搭档,在2014年加入乐视体育,担任足球比赛的解说员和评论员。此前先后在BTV和新浪体育担任解说。

数据来源: 根据公开资料整理



>> 为了保证服务质量，徐志岩希望好厨师以全职厨师为主。

私人“好厨师”

服务更有保证的全职厨师，可以打开家庭的入口。而除了一桌饭菜，厨师和用户相处的那两个小时还能够产生更多商业价值。

文 | CBN实习记者 王水

图 | 李英武

发现自己也下不了单了，徐志岩立刻给技术人员发了条短信。

徐志岩是好厨师的创始人，这款App提供厨师上门服务。5月中旬，好厨师刚刚进行了一次线上线下的联合推广，但没想到，大量集中涌入的订单让这家创业公司的系统有点承受不住。

这可能正反映出好厨师的服务满足了一部分人的需求：一方面，对食品安全和健康的重视，让越来越多的人开始选择回家吃饭；另一方面，他们又因工作繁忙没时间精心准备一顿正餐。

“这几个月的订单量直线上升，增长率超过了80%。”徐志岩对《第一财经周刊》说。

创业公司或许在管理体系上并不成熟，但徐志岩希望通过“即刻执行力”来弥补：发挥小公司灵活的优势，在发现任何机会和问题时迅速地作出反应。

厨师上门携带的箱子，就是其所说的“即刻执行力”的一个体现。当初，他们决定制作这批箱子时，已经是当天晚上11时，但徐志岩仍然带领团队驾车赶往280公里以外的义乌，连夜与厂家沟通生产细节。

在他看来，技术在互联网时代已经不能帮助创业公司快速构建门槛，大多技术团队现在都能很容易地开发出一个App，与之相比，执行力更能决定竞争力。

在应用商店中，好厨师是最早上线的厨师上门O2O产品。2014年6月好厨师1.0版本上线时，徐志岩还在保洁服务平台e家洁工作。他经常能听到客服对客户说一句话：“对不起，我们的阿姨做不了饭。”

“10个订单中有8个都是要求做饭的，如果不做太可惜了，这是一个巨大的浪费。”徐志岩说。

他开始出现在各个餐馆的后厨，观察厨师的工作状态。这些厨师每天都过着朝九晚十的生活，节假日是最忙碌的时候。此外，他们还要忍受大抽油烟机的噪音，每天面对同样的菜单，制作相同的菜品。徐志岩发现，制作200道菜，是一般厨师每天最基础的工作量。

“厨师做得好，打响的是饭店的招牌。但如果消费者吃得不好，老板骂的是厨师。”在徐志岩看来，传统餐馆和厨师之间存在一种不对等的关系——这意味着，不仅普通消费者需要自己的厨师，厨师本身也有减少工作量、获得尊重以及构建个人品牌等需求。

裴敬坡是好厨师北京劲松店的店长，负责整个朝阳区的业务。之前，他已经在很多餐厅、会所的后厨工作了十几年。“先不说累不累，那种嘈杂的声音就让人受不了。厨师的圈子挺小的，大家觉得这种模式不错。”

66

北京劲松店这类线下店面充当了仓库和厨师的聚集地,它拆掉了餐馆的房子,将厨师从后厨中解放了出来。一年时间,好厨师已在上海、北京、杭州完成了布点,5月则刚刚进入深圳。如今,在这4座城市,好厨师总共设置了16个店面,基本能覆盖主要区域。

裴敬坡现在每天十点半从家里出发去买菜,对菜市场已颇为熟悉的他基本在20分钟内就可以买完需要的所有食材。11时,他会到下单的顾客家里做饭。进屋之前他从箱子里拿出厨师帽、领结和围裙穿戴好,箱子里还放着生粉等调料。这些都是标准化的服务流程,每一位厨师入职之前都会经过培训。

裴敬坡做好了清蒸鲈鱼、小炒肉、清炒芦笋、香椿鸡蛋和山药排骨汤,经过特别的摆盘之后端到顾客的餐桌上,服务费79元的四菜一汤用了一个半小时。

“很多时候,用户会直接告诉我们菜做得很好吃,和我们一起合影放在朋友圈上。”能够直接获得消费者的反馈,让裴敬坡颇为自豪,这是以前的工作无法直接获得的体验,而这吸引了更多的厨师加入。

相较于其他同类竞争者,好厨师希望招募更多的全职厨师。目前,它共有250多名厨师,其中全职厨师人数为150人。公司给每位全职厨师的薪酬是底薪5000元,再加每单抽成50%,每月平均薪酬在8000元左右。兼职厨师则只有50%的抽成。

这显然是一种更重的模式,也不太符合所谓的“互联网模式”。但服务与产品不同,它不能脱离提供者发生,并且服务的质量差异很大。与保洁相比,有更高技术要求的厨师提供的服务更是难以标准化。

所以徐志岩认为,采用兼职厨师的模式虽然可以节约成本,但公司很难掌控服务质量。相比之下,全职厨师更理解公司的文化,对公司有更深的认同感,也更容易管理。比如公司曾发生过一次旗下厨师忘记订单的情况,徐志岩立马对其进行了罚款,并要求该名厨师与地面推广团队一起上街发传单——如此惩戒之后,这种情况再没有发生过。

为了提高厨师的服务质量,徐志岩还以1.5万元的月薪,挖来了一位五星级会所的主厨,专门负责厨师的考核和筛选。在聘请厨师这个环节,他只提出一个硬性要求:必须在后厨工作了5年以上。因为在他看来,5年是一个节点,工作经验少于5年,是没机会接触后厨核心环节的,也就不能保证所提供的服务的质量。

如今,好厨师已服务了超过3万个家庭,但这还不足以让它盈利。以平均100元的订单单价计算,每位厨师

采用兼职厨师的模式,虽然可以节约成本,但公司很难掌控服务质量。相比之下,全职厨师更理解公司的文化,对公司有更深的认同感,也更容易管理。

99

每月需要接100单左右才能赚回5000元的底薪——这样的工作量并不现实,好厨师仍在烧钱“养”厨师。

去年年底完成A轮融资500万美元(约合3099万人民币)后,公司现在正准备B轮融资。高运营成本注定需要不断注入资金。“对于厨师上门O2O服务来说,好厨师确实是一种很重的模式。但平台建立初期最重要的是建立起品牌,之后再考虑如何把模式变轻。”好厨师的A轮投资人,光速安振副总裁潘翔对《第一财经周刊》说。等品牌成熟后,好厨师可能会采用厨师分级的平台模式,引入更多兼职厨师,不同等级的厨师也可能采用不同比例的分成。

其实,徐志岩并不打算完全依靠用户订单赚钱,他认为,只要打开了家庭的入口,厨师和用户相处的那两个小时还能够产生更多商业价值。

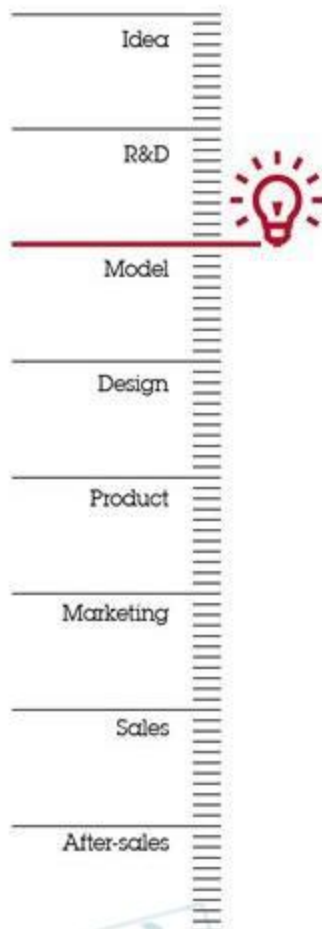
在好厨师和e家洁之前,徐志岩曾经开过一家广告公司,专门在桶装水上张贴广告。当时,他的客户包括华夏银行、花旗银行。相比桶装水,现在好厨师的到家服务,显然能够产生更直接的广告效果。眼下他的公司正与一家啤酒品牌商讨合作,对方同意免费提供啤酒,而徐志岩可以将这些啤酒以比市场价更低的价格销售给顾客,赚取差价。这只是盈利模式的一种,他相信打开市场之后会有更多的机会涌现出来。

目前,好厨师在北京的单日最大订单量还不到300单,而徐志岩估算的需求量在五六千单。况且,有很多新一线城市还没有被开发出来。下一步,好厨师准备将线下店面的布点扩张到15至20个城市,并将全职厨师的队伍扩充到1000名。

东北是好厨师下一阶段布点的重要区域,通过调研,徐志岩发现那里的用户在家请客时很重视“面子”。成都也同样是开拓重点,虽然那里的餐饮业竞争已非常激烈,看似没有太多机会了,但正如徐志岩所说,“餐馆不能够打麻将啊。”

这个1992年出生的创业者不仅在了解用户的口味,也必须学会如何吊起用户更大的胃口。■

联系编辑: nini@yicai.com



除了全职厨师的重模式,好厨师还利用自己上门到家的特点探索诸如广告等更多盈利渠道。



奢侈椅子艰难打开中国市场

/ 炫公司

66

废旧发电站 如何重现活力？

作为欧洲最大的砖墙结构建筑，伦敦的巴特西发电站也在上演很多城市街区剧变的故事，它会成为未来的创意集散地么？

文 | CBN记者 姚芳沁

在伦敦一家广告公司工作的Penelope Sainsbury已经在巴特西发电站（Battersea Power Station）脚下住了4年，刚搬来的时候，家人认为她一定是疯了。这片区域向来以脏乱差出名，邻居一对夫妇甚至以4000英镑（约合3.79万元人民币）的低价就把一栋维多利亚式的洋房草草出售，只为逃离这个地方。

Sainsbury并不是什么有眼光的房屋投资者。她搬来这里的目的是为了出行方便——骑车的话只需10分钟就能到伦敦地标性建筑大本钟，而且没通地铁线让这里很清静，房租也在她的预算之内。唯一的代价，可能就是比较无聊。

然而最近她发现家附近一下多出了不少好餐厅，越来越多的年轻夫妇也搬来这里，影院连锁Everyman还做了一个大型的临时性活动，在巴特西发电站的外墙上投影了一部电影。这座长期被荒废的地标性建筑在伦敦开放日那个周末首次向公众开放，吸引了超过4万参观者。

这个被人遗忘的地方突然成为了焦点。

“伦敦有很多有名的宫殿、市政建筑、教堂，”Sainsbury对《第一财经周刊》说道，“但巴特西发电站是你在伦敦能找到的最能够代表英国工业历史的建筑，真高兴看到它复活的样子。”

这些变化都来自于正在进行的巴特西改造项目。它由全球知名建筑师Rafael Vinoly主持设计，开发原则是建造3条通往发电站的主要街道，每条街道的建筑均呈现不同的风格特色和生机活力，包围着发电站并连接河畔公园。在那个占地约为2.4公顷的公园，可以观赏到发电站壮观的全貌。整体改造将分为7个阶段，第一阶段会在2016年到2017年之间完工，整个项目会一直持续到2020年。

作为欧洲最大的砖墙结构建筑，规模足以轻松容纳500架大型喷气式客机的巴特西发电站，自1983年停止供电以来已经废弃了长达30多年。如今它终于迎来了一次彻底的修复改造——虽然目前我们只能看到改造刚刚开始的模样。

4个已经被腐蚀得岌岌可危的烟囱将被一一拆下，取而代之的是完全按照原型设计和修建的新烟囱。未来这些新的烟囱也不仅是作为装



饰，其中两个会用来排放室内水汽，所以你会看到巴特西发电站的烟囱再度“冒烟”。有一个烟囱则会用做观景台，烟囱内会设置一台电梯把人们送往烟囱的顶端。这都能让人们跟那段历史亲近一点。

或许还并不熟悉巴特西发电站这个名字。它最早出现在希区柯克1936年导演的电影《阴谋破坏》(Sabotage)中，最近一次出境则是在《蝙蝠侠：黑暗骑士崛起》里，这片被荒废的空间在影片中成了一间烧焦的仓库。它还是英国“长寿剧”Doctor Who里的常客，在《神探夏洛克》里也客串过一次。而让巴特西在全球走红的原因是它在平克·弗洛伊德1977年的畅销专辑Animal中作为封面出现，一只粉猪气球拴在其中一座烟囱上漂浮在半空。

著名设计师Giles Gilbert Scott为发电站采用了一种当时很流行的砖墙教堂式的设计，建成后它成为了当时英国第三大发电站，供应伦敦1/5的电力，被人们称为“能量圣殿”。Giles Gilbert Scott的作品还包括随处可见的伦敦红色电话亭以及利物浦大教堂。

尽管发电站在关闭后已经失去了实用功能，但借着弗洛伊德专辑的广泛流行，越来越多的人把这座老

建筑视做激进创意的孵化地——特色演出、秘密电影院、互动艺术、实验剧场，电影首映也在这里频繁上演，更夸张的活动还包括红牛X-Fighters，2010年4月的保守党大选揭幕……

很难想象巴特西会变得冷冷清清。

1983年它向社会公开征集开发创意，几经周折，终于在1993年，香港开发商Parkview接手了巴特西发电站的改造。这个价值11亿英镑(约合104.6亿元人民币)的计划包括对老建筑的修缮以及新的住房、零售、休闲娱乐中心的开发。和很多地区改建时经历过的冲突一样，巴特西发电站社区团体一度反对Parkview的开发计划，希望它们能提出一个以社区为核心的新方案。

“它们的计划毫无吸引力，”社区发言人Keith Garner说，“15万平方米里完全不包括廉价房，也不向当地人提供就业机会，也没有像样的交通规划。它们不该将这里建成机场休息室一般的体验。如果发电站周围再盖几座高楼，还有什么地标可言。”

至于管辖巴特西发电站区域的Wandsworth Council，一直以来都因无法解决发电站的这些规划问题而饱受诟病，它看起来总是被开发商牵着鼻子>>

>> 正在被改造当中的巴特西发电站。它作为欧洲最大的砖墙结构建筑，规模足以轻松吞下500架大型喷气式客机。

走。不论政府承诺还是文化遗产的身份，最终都没能改变巴特西发电站被荒弃的命运。商业也无法解决的一些挑战，如今都摆到了Rob Tincknell的面前。他目前担任巴特西发电站开发公司的首席执行官。

现在的开发基本延续了Parkview的理念——以巴特西发电站为中心，在周围15万平方米的空间里，设置综合商店、咖啡厅、餐馆、艺术设施、办公空间及住宅等社区群落，只是在优先级上有所改变。“从Parkview的教训中我们意识到，把社区福利作为开发的首要原则至关重要。” Tincknell对《第一财经周刊》说。

他为此还亲自撰写了一本《社区宣言》，一座新的湖畔公园以及新地铁站也在规划中。这也是伦敦交通局第一次在私人机构的影响下做出新的地铁规划。Tincknell认为，一个好社区的关键是好设计。

“我们没有设立一个个单独的小桌子，而是选择这样的大型长桌，就是为了鼓励人们坐在一起分享。”他指着改造模型屋顶花园的一处长桌说道。

2013年10月，弗兰克·盖里(Frank Gehry)和建筑事务所Foster+Partners分别被邀请设计第三期建筑，它们将成为从地铁站出来通往巴特西发电站的门户。规划包括超过800间不同大小的房屋，第一期销售于2013年年初开始，4天之内75%的房屋被已售出。

Tincknell对“明星设计师效应”感到满意。“伦敦的住宅项目设计一向比较平庸，我觉得不该这样，生活在平庸的建筑里很难让人产生归属感和自豪感。”弗兰克·盖里在纽约设计的位于Spruce Street的高层建筑在当地有着最低的租赁转手率，很多人住进去不再想离开，Tincknell认为这就是一个好设计师的价值。

弗兰克·盖里为巴特西设计的“展望大道”将成为他在伦敦的首间永久建筑，所有公寓依立面而设计，没有任何两套完全一致，而且均配有阳光房或私人露台，以提供最佳采光和观景条件。

曾设计了伦敦地标建筑“小黄瓜”以及大英博物馆大中庭的Foster+Partners为巴特西提供了一个屋顶花园的方案，整体设计充满流线波动的线条，与电站刚硬的感觉相互衬托，利用彩色金属和大量的玻璃打造出简洁明快的白色建筑。

Tincknell对设计的唯一要求是，不能采用与巴特西发电站同样的砖砌外墙。“发电站必须是整个社区的核心，新建筑也不能抹灭它的风头。”他解释道，“我们希望这个社区可以向不同背景的人开放，而不完全是一个奢华的高端住宅，还包括面向年轻人的廉价房。”



01

在零售商店区域，Tincknell同样计划引进更多选择，让购物者体验不同规模的商店，同时吸引一些新的零售商来这里实验一些新想法。巴特西在引进大型超市之前，也会优先规划由面包房、花店、理发店和报亭等组成的更实用的社区小店集合。

巴特西未来的更多可能，在于形成一个关于创意与自由的办公场所。

越来越多的公司正在寻找拥有另类气质的建筑作为它们的办公室，尤其是那些充满活力的潮流公司，会把办公室设在废旧仓库或者工厂里，他们相信这些带有历史印记的建筑能为员工带来创意。

纽约的Chelsea Market可能是巴特西的最好样本。它现在成了包括Google、美国职业棒球联盟官网，以及地方有线新闻频道NY1的办公地。吸引它们的不仅仅是工



02



03



04



05

01 Frank Gehry设计的Flower Building (为效果图)。

02 从高空俯瞰改造后的巴特西发电站 (为效果图)。

03 巴特西发电站的改造施工现场。整体改造将分为7个阶段, 第一阶段会在2016年到2017年之间完工。

04 纽约的Chelsea Market可能是巴特西最好样本。

05 Chelsea Market同时在一层引进了丰富多元的零售和餐饮。

业建筑带有粗糙质地的外形, Chelsea Market同时在一层引进了丰富多元的零售和餐饮——这些共享空间为上班族提供了一种在死板的工作之间自由选择的新可能, 下班后也可以成为聚会活动的好地方, 在不知不觉中都有可能激发创意。

巴特西也希望把握自己的机会, 让这次改变更面向充满变化的未来。它在室内设计上给予商户最大的自主权。不论是创意公司想在室内凿一个巨型攀岩壁, 还是普通居民推翻墙壁把两间房打通为一间, 都会获得允许。它在设计之初, 就保证整座建筑经受得起这样的折腾。如果想逃避零售业带来的喧闹, 也可以选择去花园、楼顶天台和庭院, 那里只向居民开放。

设计大片的花园区则是从伦敦东部的巴比肯社区获得的启发。这片在二战轰炸废墟上建起的社区, 综

合了乡间宫殿、威尼斯水道、乔治风格的贵族花园以及美式摩天大楼的设计, 利用花园景观设计以及穿梭其中的蜿蜒走道将空间横向打开, 把街道的噪音阻隔在外, 营造一种沙漠绿洲的氛围, 建成之后就一直是伦敦最受欢迎的社区之一。

要把这些规划变成现实, 目前看起来还很遥远, 但就像Sainsbury感受到的那样, 这些新气象令人感到振奋。她预见到房租可能会开始上涨, 但她打算继续住下去。而Battersea Shop现在已经开始营业了, 这个负责推广巴特西品牌的零售店将会出售一些限量版的原创工艺品和设计师服饰, 以及拥有和巴特西一样的独特气质的玩意儿, 还会搜集一些代表工业历史的书籍和相册, 作为关于这座历史建筑的一种收藏。■

联系编辑: yahanxiang@yicai.com



01



02



03

奢侈椅子艰难打开中国市场

Eames椅子制造商Vitra遇到了经典难题：如何把250欧元左右的塑料椅推向中国市场。审美是一个问题，时间也是。

文 | CBN记者 卢隽婷

瑞士家具品牌Vitra在“设计上海”的展览上并没有像以往那样得到太多关注。这是它第一次到中国参加这类活动，Vitra想以此为与中国消费者进行近距离的互动和展示。不过它高高在上的先锋定位，显得封闭而被动。

但无论在米兰还是纽约家具设计展，Vitra都是主角。在刚刚过去的2015年米兰国际家具展上，Vitra向人们展示了研发中心里的两组最新产品。这是近来颇受欢迎的法国知名设计师Bouroullec兄弟为Vitra设计的新系列，包含了一把单椅、一把扶手椅、一张咖啡桌和一张长桌。

提到Vitra，椅子和明星设计师是大多数人的第一反应。例数那些与Vitra合作过的设计师，的确足以让设计爱好者为之兴奋。熟悉这个领域的人多少知

道Charles&Ray Eames夫妇，Verner Panton以及George Nelson等设计师的名字。1957年，Vitra获得授权制造和销售他们的作品，随后Eames椅、Panton椅及Nelson设计的时钟Sunburst Clock也都逐渐成为了它的明星产品，并被纽约MoMA等博物馆收藏。

就连建筑迷也对Vitra印象深刻。Vitra在德国西南边境小镇魏尔（Weil am Rhine）建立了一个叫做Vitra Campus的园区。扎哈·哈迪德（Zaha Hadid）为它设计了消防局，会议中心（Conference Pavilion）则出自日本建筑师安藤忠雄之手，8位普利兹克建筑奖得主都参与了园区的设计。

这些合作吸引着许多欧洲客户的眼光——他们更愿意为设计与独特审美买单。在欧洲中部，Vitra大约占据了70%的市场份额。不仅如此，在欧盟总部、苹果和Google等技术大公司的办公室，以及爱马仕、Kenzo等奢侈品品牌门店内，都可以找到一些Vitra的产品。

不过对于Vitra中国区业务代表Lim Mingtee来说，他所面对的市场似乎无法复制这样的成功。要把300欧元左右一把的Vitra单椅卖给中国的公司或餐厅，几乎是不可能的任务。

Mingtee曾经在Vitra上海办公室对面的一家餐厅，看到过几把山寨的Bouroullec椅子。至于淘宝上面，一把制



作品相尚可的山寨Vitra经典系列的椅子，价格可以低至正价产品的1/3。他很希望告诉那些喜爱Vitra风格的客户，怎么去看一次性投入在5年、10年甚至15年后的长期回报——正品的使用年限更长，平均每年的花费更少；木质产品使用越久越漂亮，就像奢侈品的皮革一样，时间会打磨它的品相。

不过这家餐厅开业不到一年就关门歇业了。这当然和椅子没什么关系，只是面对这种快速变化的节奏，用时间来讲述这个故事，很难说服别人。

价格仅仅是一个方面，Vitra在中国的另一挑战是供货期跟不上客户的速度。等待一把Bouroullec兄弟设计的椅子从匈牙利或赫尔辛基的工厂运送过来，需要3到4个月的时间。

而在中国，几乎所有商业性室内装修的项目都要求在2个月之内完成，通常这是物业给的免租期。这个时间差令Mingtee的工作有些被动。

在这个可能对国外产品和生活方式逐渐感兴趣的市場，Vitra显示出一个欧洲老牌家族企业在开拓新市場时的典型特征——小心谨慎、动作迟缓、爱惜羽毛。

2006年，Vitra正式进入中国，在上海设立了办公室，同时在珠海成立了一家组装工厂。为了把质量控制这一关牢牢掌握在总部，这家工厂只负责组装4款入门

级办公椅和1款入门级办公桌，所有的生产仍然在欧洲完成。产能不足的另一原因在于市场规模不够。

而同属高端办公家具市场的美国品牌海沃氏和Steelcase则在2008年前后实现了完全的本地化生产，降价幅度达到20%至30%，工期缩短至4周，迅速获得了大量市场份额。

Vitra刻意和大规模生产保持着距离。2014年5月，在Clerkenwell Design Week的一场专题讨论会上，Vitra的CEO Rolf Fehlbaum曾直言，“现在所有设计公司每年推出的产品加起来也只有宜家的10%，设计品牌应该在保持小规模的基础上争取成功。”

坚持小而美的Vitra或许是中国最小的国际家具品牌，一年在中国的销售額大概只有5000万元。Vitra在全球的整体业务规模也只有每年3亿欧元左右（约合20.4亿元人民币），大约是Steelcase的1/10。而宜家2014年的财报显示，其当年营收为292.9亿欧元（约合1989.5亿元人民币）。

“我们不会做大众品牌，比如让中国业务达到几十亿美元。太过追求利益会扼杀创意，我们想做的是一个先锋的设计品牌，”Jorgensen对《第一财经周刊》说，“我们永远不会成为宜家。”

Jorgensen作为Vitra的亚太区推手曾在竞争对手>>

01 Vitra成立了一个全新家居部门，并推出了家居饰品系列。

图1 Florian Bohm

02/07 Charles & Ray Eames夫妇为Vitra设计的Eames椅和大象椅。

03 2015年米兰国际家具展上展出的Vitra经典产品。

图1 Eduardo Perez

04 Vitra总部大楼。

05 Verner Panton为Vitra设计的Panton椅。

06 George Nelson为Vitra设计的时钟Sunburst Clock。

08 Vitra在纽约的展示空间。



>> 包括Zaha Hadid(左2)在内的8位普利兹克建筑奖得主设计了Vitra Campus, 这里也成为人们熟悉Vitra的渠道之一。

海沃氏工作过。这个美国品牌采取的策略和Vitra完全不同——更少的产品线,但产量更多,以符合大规模生产的需求。Vitra则截然相反。它最新的产品图录大约15厘米厚,里面每款产品还可以更换数十种颜色和材质。Vitra希望在公司客户领域尽可能提供个性化服务,虽然这样的做法在一个新兴市场会有点费力不讨好。

过去9年,Vitra在中国的14家经销商一直在寻找一些跨国企业客户。这样的公司在办公环境的设计理念方面更为开放,也更容易为“办公环境影响员工表现和忠诚度”的想法买单。

最典型的客户是曾经在国外总部使用过Vitra家具,后进入中国成立50至100人中小型办公室的外资企业。虽然这是非常自然的想法,但即便在这一领域,Vitra仍遭到了手段伶俐的美国同行的竞争。作为全球最大的办公家具制造商,Steelcase用“全球签约”的方式,以较低的利润率锁定了一些跨国企业客户在全球的数十万个订单。

一些本土公司倒是开始重视更愉悦的办公环境。过去几年,Vitra在中国有30%的产品卖给了本土企业,其中广发银行等金融机构。由于预算所限,一些人数较多的大型公司并不会为所有员工购置高端的办公桌椅,但它们开始将员工休息、会客、互动的公共区域作为办公室设计的重点,愿意为此花费数万元购置一张沙发或一些桌椅。

“最近两三年,事情开始有所不同,”Jorgensen说,“在亚洲,越来越多人开始了解到,办公家具不只是讲究实木和真皮,值得欣赏的还有长时间的设计和制造过程,就像挑选奢侈品一样。”

自1979年Vitra设计了第一把与人体同步倾仰的办公椅之后,人们的工作方式在40年间发生了巨大变化。在欧洲,随着移动办公的流行,办公桌的设计变得越来越简单,高度变得可以调节,以适应站立办公的趋势;办公椅则在人体工学的道路上继续精进,颜色也从黑、灰、蓝变成了红、黄、绿,一些公司甚至喜欢给不同的部门或楼层制定不同的颜色。Vitra的瑞士总部也建立起了倡导民主办公的公民办公室(Citizen Office),从CEO到员工全部坐在开放式的区域里,而不再以办公桌来划分身份和等级。

在这个过程当中,中国办公家具市场整体的变化却并没有人们想象中如此同步。不过幸好,中间有个角色可以适当发挥作用——建筑师和室内设计师。与其直接——说服终端用户,Vitra更希望通过影响这些业内人士来引导公司。在帮助甲方做室内装修整体方案的时候,设计师的推荐往往可以决定装修预算的重点落在哪里,比如是家具还是地板。

在中国,Mingtee把大部分时间用来拜访这些意见领袖。3年前开始,除了日常交流,每年11月,他都会在上海做一场主题派对,邀请设计师聚会。去年,他想出的主题是“红”,并把环境都布置成红色,而参与者也必须身着红色。他每年还会带领他们到德瑞边境参观Vitra Campus。

这些做法让Vitra在中国收获了一些名声。比起普通客户,Vitra这个名字以及那些名声赫赫的设计师在这些专业人士中更受认可。

为开拓欧洲以外的市场,Vitra必须努力摆脱“Vitra等于Eames椅子”的形象。但Vitra整个集团却不可避免地烙印着这两个明星设计师的影子。

Eames的作品占据该公司欧洲整体销售的35%,如果算上购买其他搭配产品的连带销售,这个数字是50%。尽管现在的Vitra早已不只有Eames了,但之后合作的设计师的影响力很难超过Eames,这削弱了Vitra在海外市场的销售能力。

室内设计师章而鸣去年为公司员工购置了10把Vitra的Tip Ton椅。它在2011年由英国设计师Edward Barber和Jay Osgerby为Vitra设计完成。这一系列颜色鲜艳、造型奇特的椅子在腿部有着特殊的角度设计,让使

用者在身体前倾时可以以稳定姿态办公。这样的坐姿让人在伏案工作时,背部可以轻松直立。但她很难向一些客户去说明这些好处。

“在B2B领域,人们做决定有时候只看产品图录和价格。”她对《第一财经周刊》说。在一个喜欢实木家具和真皮沙发的市场,要说服人们大批量购买一款单价250欧元的塑料椅很有挑战。

一些家居零售经销商让Mingtee看到了新的方向。在位于上海法租界的Design Republic, Vitra充满童趣的“大象椅”和Marcel Wanders设计的Moooi灯、意大利的Moleskine笔记本摆放在一起。

从2011年开始,这样的概念性家居生活馆开始在上海与北京流行起来。与装修公司相比,人们更舍得为自己的居所投入更多。如何抓住中国新兴的中产阶级,让Vitra对他们来讲成为更加日常化的品牌,将成为新的方向。

Vitra的确开始重视个人消费者。

2014年7月, Vitra在柏林成立了一个全新的家居部门,正式开拓面向个人消费者的生意。这个15人的团队成员大都来自于零售业和时尚业,负责人Mirkku Kullberg在芬兰的皮具行业拥有10年的工作背景。相比过去Vitra把产品卖给经销商,这个团队更擅长直接面对消费者去讲故事。

“我们想让Vitra变得更亲切与有趣。” Mirkku Kullberg翻开Vitra制作的第一本家居杂志说道。这本图册收录了大约100张不同家庭的照片,从中可以看到人们如何把Vitra的产品和自己的生活融合。

Mirkku Kullberg希望在今年3月的“设计上海”上找到在中国一起开店的合作伙伴。目前,这个家居部门在欧洲和美国纽约已经开设了11家零售门店,并拥有了属于自己的在线销售网站。

在这些渠道, Kullberg还推出了一个家居饰品系列,包括Alexander Girard为Vitra设计的火柴盒、笔袋和笔记本,以吸引设计爱好者的关注。Vitra的计划是,到2020年实现B2B和B2C营收相互持平。

不过在中国,要实现这一目标看上去还有很长的路。Vitra的首要任务是让更多人知道,他们喜欢的那些经典设计属于Vitra。

“对于中国消费者来说, Vitra距离他们太遥远了,” Mingtee也承认,“未来我们的努力方向是变得更接地气。”

联系编辑: yahanxiang@yicai.com

RECRUITMENT 诚聘

» 招聘iOS开发工程师

工作地点 / 北京



岗位职责

负责iOS平台 (iPhone、iPad) 应用软件的开发, 包括:分析、设计、编码及测试。

职位要求

计算机相关专业本科及以上学历。
2年以上ios平台开发工作经验, 参与开发过ios App。
线上有作品者优先。
熟悉Objective-C语言和XCode编程环境。

» Android开发工程师

工作地点 / 北京



岗位职责

负责Android平台应用软件的分析、设计、编码及测试。

职位要求

计算机相关专业本科及以上学历。
2年以上Android实际开发经验 (培训和学习阶段忽略)。
有过杂志等阅读类研发经验者优先。
对viewpager fragment及android的性能优化有深刻的研究。

» php开发工程师

工作地点 / 北京



岗位职责

负责公司网站的代码开发。
负责公司移动平台客户端与服务端的接口开发。

职位要求

熟悉LAMP环境。
对基于MVC的开发框架能熟练使用。
对Mysql数据库能熟练使用, 了解索引的相关使用
三年以上工作经验, 具有独立思考和解决问题的能力。
有linux平台管理经验者优先。

» 以上岗位请发简历至liuhongdi@yicai.com

CBNweekly
第一财经周刊

01

让里程对司机更有意义

即便有很多激励政策,一些司机仍然表示,在算过一番账以后才发现赚的比想象中要少。

文 | Natasha Singer and Mike Isaac

译 | 李筱媛

几个月前,史蒂夫·史密斯(Steve Smith)开始为Uber和Lyft开车的时候,主要在自己家所在的核桃溪(Walnut Creek)地区附近载客,该地区位于旧金山湾区。“起初我以为自己赚了不少钱。”还在石油行业工作的史密斯说。

后来他又注册了SherpaShare,该分析网站免费帮提供叫车服务的司机计算其真实收入。他发现,自己的实际收入比每小时20美元的预期还要低。

史密斯说:“如果算上空驶时间,我在核桃溪每小时可能只赚10美元。”

Lyft和Uber则自诩能为司机带来无障碍的高薪工作。Lyft的应用界面承诺“时入35美元”,这吸引来不少司机。Uber则表示,就连提供最低价服务的Uber X的司机,每年也能在纽约赚到“9万美元以上”。

但这幅美好蓝图所描绘的仅是最高收入,却忽略了油耗、车款、保险、贬值和自营职业税等细节。在SherpaShare上,司机们可以输入自己的日均收入、载客次数、工作时间、开销和行驶距离等数据,他们不仅能看到更加详细的净工资分析,还能由此得出结论,找到最适合自己的驾驶盈利模式。

拿史密斯来说,在看完自己的SherpaShare报表后,他发现尽管核桃溪很方便,却是最不赚钱的地方。“我发现自己把很多时间花在等待上,如果去其他地区拉客,能赚到更多钱。我去奥克兰和伯克利,一小时就能赚20到

25美元,去旧金山每小时还能再多赚10美元。”

过去5年中,随着共享经济的兴起,上千万人将房屋、汽车和停车位进行出租,或通过虚拟市场签订短期合同。网站和App作为代理,对交易进行担保。在这些公司看来,那些通过其平台找到短期工作的人都是独立承包商,无需享受标准员工福利,雇佣关系随时都可以终止。(加州有些司机正在起诉Lyft和Uber,认为司机应当成为员工。)

风险投资者在这一商业模式中发现契机。Uber已通过风投募得60亿美元,其市值估计超过400亿美元;Lyft市值则为30亿美元。投资人同样发现了此类公司的潜力,看好其拿下目前受亚马逊和GrubHub控制的邮递、快递、生鲜和外卖服务。

研究人员表示,受此类工作吸引的新兴自由职业者经常高估自己的潜在收入。有些虚拟劳动市场频繁更改补贴,在激励人们按照特定计划工作时,又缺乏恒定机制,这些情况会让自由工作者不知所措。

麻省理工大学斯隆管理学院工作及雇佣研究工程系统教授托马斯·科昌(Thomas Kochan)说:“我认为,年长工作者和年轻工作者都想让工作有某种确定性,能够控制自己的时间和收入。如果没有这些好处,就会产生巨大的不确定因素,进而形成巨大压力。”

去年,不少创业公司涌现,开始帮助人们探索“临时工”背后的金融前景。这些公司包括独立承包商机



>> 司机仪表盘上的SherpaShare应用软件。

构Peers, 为了帮助工资不稳定群体创造稳定收入流的Even, 以及SherpaShare。

SherpaShare的联合创始人莱德·皮尔斯(Ryder Pearce)在公司办公室接受采访时表示:“我们意识到, 最大的挑战在于, 司机们并不知道自己要为汽油、汽车保养、贬值和税收付出多少。”

他与另一位联合创始人周建明在2014年年初的一次创业者活动上相识, 两人在旅游和运输行业都有丰富经验。皮尔斯曾是一名城市规划师, 而周建明则在一家位置共享类创业公司做软件工程师, 同时也是一家旅行规划网站的创始人。

SherpaShare的两位创始人表示, 他们如今有1万多名活跃用户, 其中有不少都是为Uber、Lyft和Sidecar工作的司机, 还有Postmates、Fluc和DoorDash这样的食品外卖服务提供商。周建明还说, 在这些用户中, 约有2/3的人同时为两家以上公司工作。

他表示:“我们想为这些服务提供一层金融保障, 给那些毫无任何支持的司机一些支援。”

为了能对司机面临的挑战有所了解, 通过金融分析为其提供帮助, 皮尔斯和周建明不时会为Lyft和Uber开车。今年, 两人为司机们制作了一部短片, 向其解释如何通过SherpaShare的数据来完成纳税申报表。现在, 位于加州门洛帕克的创业公司SherpaShare对个人司机用户免费开放, 他们最终计划针对附加服务收费。

网站将司机从打车共享应用中获得的收入报告进行核对, 同时对油费等其他开销进行分析, 将数据结果呈现在饼状图表中, 允许司机将每周的总收入与净收入进行对比, 或将Lyft与Uber的收入进行对比。司机也能跟城里其他司机比较自己的日收入和日均载客次数。

自动驾驶已成为一种流行职业。截至2014年年底, 美国有16万以上的人成为Uber司机, 这一数字比亚马逊在全球的员工人数还要多。

很多叫车App为司机提供复杂的激励政策——个别时期促销降价、某些街道又在高峰期涨价、每周愿意开车30小时以上的司机还能得到奖金等。即便如此, 一些司机仍然表示, 自己算过一番帐以后才发现赚的比想象中要少。

周建明表示, 一旦可以计算空驶时间, 司机们就会发现, 其每小时真实收入要低很多, 但现在至少可以通过App了解到具体数据, 从而作出更多选择。■



日本艺妓招揽西方客人

即便她们的人数仍在缩减, 艺妓仍是日本的象征。如今, 它似乎也展现出了自己跨国商务的一面。

文 | Christine Negroni

译 | 金丹

62岁的富森玲子(Reiko Tomimori)身穿珍珠灰和服, 向光顾其位于祇园Ochaya Tomikiku茶馆的顾客深深鞠躬致意, 随后带着他们走上了二楼的一个茶室, 让艺妓或者学徒艺妓(也叫舞妓)来招待他们。

富森看起来很传统, 但是她的茶馆接待的都是外国顾客, 数量也与日俱增。她的顾客大多来自东京的30多家跨国企业, 而这些企业喜欢用艺妓来招待客户。

最近, 富森打破了传统做法, 也开始接受没受邀或没有熟客陪同的客人上门。一些其他的茶馆也采用了同样的做法。

“传统来讲, 这项业务仅对熟客开放。”富森说。但日本经济的持续下滑和企业支出的削减压制了本土客源, 所以她开始招揽外国客人来削减经济压力。在这一过程中, 她创造的双语服务在跨国业务上发挥了一些作用。富森的英语很流利, 她的两个学徒艺妓中较年轻的一个——富津愈(Tomitsuyu)——也一样。

“大部分客户都是第一次见到舞妓或艺妓, 他们看起来都对这种文化非常感兴趣。”18岁的富津愈说。

她在新西兰做交换生时所获得的语言能力让她能与讲英语的客人交谈, 回答别人关于她人生、家庭以及培训等方面的疑问。“女顾客会问一些关于和服和化妆方面的问题。”她说。

艺妓的工作类似女招待, 她们与客人谈笑风生、鼓励客人多交际。她们会准备并提供食物、茶水和其>>>

他饮料,还会表演传统舞蹈和歌曲,一些还会弹奏传统的弦乐乐器——三味线。由1名舞妓、6名客人参与的茶艺表演为费用250美元一小时。

艺妓都依照传统打扮自己,其衣服与妆容会随着整个职业生涯而改变。舞妓都很年轻,所以她们常穿明亮的颜色。年长些的艺妓会穿淡色调的和服。艺妓通常被看做是客人的性伴侣,早期还会提供有偿的性服务,但普遍来讲这种做法已被摒弃。

在讨论到她和其他培训生的赚钱方式时,富津愈说茶馆老板算是一个经纪人。富森承担和服、化妆用品、课程、发型师等方面的费用。富津愈会把5年培训期内的收入都交给富森,她自己则会收到一小部分津贴。但大部分茶馆老板都很抵制那种让没有熟客陪同的外国客人上门以及要求艺妓说英语的做法。

百年老店Komayah的妈妈桑驹井文江(Fumie Komai)说,她对于没有熟客陪同的外国客人毫无兴趣。尽管很多常客会在这里招待一些外籍的生意伙伴,她会让熟客们充当外籍客人和艺妓的翻译。

“艺妓说英语、西班牙语或者法语是毫无意义的,”她说,“那一点都不好,不符合传统。”

Komayah也在祇园地区。在这里,4个舞妓、3个舞妓学徒和2个艺妓住在茶社的另一侧。茶社的公共区域提供矮桌,客人可围桌而坐,这里还有一个木制的、由学徒提供服务的鸡尾酒吧。背景音乐是美国轻音乐钢琴曲。

帮驹井翻译的是一位名为横山健(Ken Yokoyama)的顾客,他是东京凯悦酒店的总经理,经常积极地将茶社推荐给外来的客人。

与很多日本男人一样,横山从未看过艺妓表演,直到9年前搬到东京,他被邀请前往Komayah。他将茶社理解成一个秘密团体,后来才发现这对他的业务用处很大。

在横山来前,驹井欢迎他也带其他宾客来,所以他也开始照此安排。酒店的业务伙伴都明白他提供的这种体验的独特性,他说这可以帮助他谈成生意。

“外人没有机会接触到茶社老板,也不可能跟艺妓搭话、交换名片。”他说,“所以这很神奇,也很独特,人们很喜欢。”

横山有时会邀请一个酒店顾客或采访记者,这也是我能够坐在这里,享受桌下地暖的原因。16岁的舞妓敏惠美(Toshiemi)坐在我旁边,身着丝绸和服,巨大却精致的发式上挂着金属配饰,涂得白白的面颊一侧散落着



>> 富森玲子正在自己的Ochaya Tomikiku茶社备茶。

一簇鲜花。艺妓的头发别具风格,为了保持发型,她必须睡在特殊的枕头上。她们是允许佩戴假发的。

她只有下嘴唇涂了口红,这标志着她的地位还很初级。和我们坐在一起时,她一直保持微笑,动作非常优雅,似乎很喜欢我们之间的对话。难道是她装出来的?毕竟,她的工作就是餐饮交际。根据东京传统和旅游局的说法,这也是日本企业邀请客户前往茶社或者雇佣艺妓和舞妓的原因。几乎没有公司对此公开表态。

企业都知道艺妓的价值,即便她们的价值无法量化。日本风俗与旅游局的土井理惠(Rie Doi)说:“企业都会说‘我们靠自己获得成功’,但舞妓和艺妓也起到了推动作用。”

在二楼的茶室,富森说,对于外国客人来说,体验不仅是观看舞蹈,或是和艺妓交谈。艺妓创造的氛围让客人感到很特别,招待也很到位。

“我们不做干涉,我们也不会其他地方谈论有关茶社里的细节,”富森在解释为什么她的顾客会带客人来Ochaya Tomikiku时说,“他们对我们很信任,而且这种氛围也会感染到前来的客人。”

东京只有250个艺妓和舞妓。即便她们的人数在缩减,艺妓仍是日本的象征。如今,它似乎也展现出了自己跨国商务的一面。■

CBN 商业评论

商业就是这样

主编 | 董晓常 编辑 | 刘心力

迪士尼为什么没变老? / 商业就是这样 / P.74

终于, Google变成了微软 / 在硅谷 / P.75

汽车以太网升级就像电子消费品 / 对话 / P.76

租衣穿可能成为趋势? / 对话 / P.77

下一个维珍在哪里 / 酷生意 / P.78

支付宝携程都挂了, 怎么应对? / 报告 / P.80

下杂志
XIAZAZHI.COM

迪士尼为什么没变老？

向所有人售卖梦想，这就是迪士尼90多年来能够保持活力的核心。

文 | 董晓常



即使数十年前就已经进入了中国市场，迪士尼可能还是无法想象消费者对这个品牌的狂热程度。当上海迪士尼旗舰店于5月20日开业时，据说进店的人群排成了近2公里的长队。

这只是迪士尼成功的一个缩影。这家公司目前正在经历自己历史中的又一个高峰。截至3月28日的第二财季，迪士尼营收达到124.6亿美元（约合772.3亿元人民币），高于分析师平均预期的122.5亿美元（约合759亿元人民币），每股盈利1.23美元，高于分析师平均预期的1.11美元。

过去6个季度，迪士尼有5个季度的业绩超出分析师的平均预期。《财富》甚至认为这家公司正在经历一个巅峰，而《福布斯》最近的统计称迪士尼是去年最赚钱的电影公司。

今年以来，迪士尼电影《灰姑娘》已经拿到了5.21亿美元（约合32.3亿元人民币）的全球票房，而《复仇者联盟2》更是拿到了12亿美元（约合74.4亿元人民币）的票房。今年迪士尼还将上映万众瞩目的《星球大战7：原力觉醒》，已经有超过2亿人次观看了这部电影的预告片。对迪士尼来说，这个画面不能更美了。作为传统的娱乐公司，迪士尼为什么能够长期保持活力呢？

售卖梦想 对于人类来说，除了最基础的生存需求，梦想是最不会过时的需求，而迪士尼正是向自己的用户售卖梦想。无论一个女孩、男孩，还是一个女人、男人，你都能从迪士尼的角色中找到自己的梦想寄托。这种定位使得迪士尼拥有了一种永不过时的商品，而不会被新的技术所颠覆。

战略收购 过去10年，迪士尼花费了150亿美元收购了皮克斯、漫威和卢卡斯影业等公司，拥有了巴斯光年（Buzz Lightyear）、天行者卢克（Luke Skywalker）和钢

铁侠等上千个角色。这些重要的收购再加上迪士尼自己拥有的众多角色，使得迪士尼拥有了庞大的稀缺资源，这是其他竞争对手很难复制的一个优势。2014年全球票房最高的5部电影有2部都是由漫威制作的。

商业模式 迪士尼同时拥有一个完整而庞大的角色变现产品线，包括电视、周边产品、迪士尼乐园和游戏等。这种商业模式有助于迪士尼放大旗下众多角色的商业价值。但这并不是一个容易做到的模式，比如香港和巴黎的迪士尼乐园就经过很多年的挣扎之后才慢慢走向好转。这使得迪士尼形成了一种独特的协同效应，竞争对手可以模仿某一些产品线，但很难全部复制。

对于迪士尼来说，其商业模式的核心是迪士尼乐园。从收入的角度看，迪士尼乐园每年为迪士尼贡献了1/3的收入。但从用户体验的角度看，迪士尼乐园却是它最独一无二的产品。

和其他的主题乐园一样，迪士尼乐园也为消费者提供了一个游玩和休闲的目的地。但迪士尼乐园却可以将自己的众多角色和消费者的梦想结合起来，为消费者提供了一个深度的梦想体验。

同时，迪士尼还在通过新的电影不断创造新的角色和梦想，将迪士尼乐园和其他主题乐园区别开来。香港迪士尼乐园行政总裁金民豪称，去年增长主要得益于《冰雪奇缘》热潮带动了相关产品大卖。作为史上最卖座的动画片电影，《冰雪奇缘》此前已经为迪士尼带来12.7亿美元（约合77.2亿元人民币）的票房收入。

正是这种线下乐园和电影角色相融合的体验给迪士尼带来了独特性。随着网络 and 智能设备的流行，很多传统的娱乐公司都失去了自己的消费者，但这种独特性使得迪士尼目前仍然对消费者有着强大的吸引力。

新的商业模式往往能够给传统的公司带来毁灭性的打击。迪士尼的商业模式已经延续了数十年，却仍然保持着商业上的成功。这其中最重要的一点就是迪士尼的商业模式很难被竞争对手完全复制——它们可能拍出比迪士尼更好的电影，或者有更受欢迎的角色，但从来没有第二个公司可以同时达到迪士尼的完整性。传统但无法被复制，这就是迪士尼长期保持竞争力的原因所在。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

终于, Google变成了微软

一度人们以为Google找到了抵抗大公司病并保持创新的方法, 但今年Google I/O证实, 它失败了。

文 | 徐涛

如果你已习惯了Google在每年开发者大会 (Google I/O) 上亮相些颠覆性产品的节奏, 那今年Google I/O大会只能让你失望了。

没有人从天而降, 没有将科幻变成现实的无人车类产品, 脑洞成真的Google Glass也没有被提到半句。

即使是新操作系统Android M的发布, 也无法让人印象深刻。你会发现很多功能在iPhone上已经有了。Google Now中的新功能不错, 但这不应该是Google正常应该做到的更新吗?

开发者和创业者恐怕也会期待Google在物联网上的推动, 但新的底层操作系统Brillo和通信语言Weave不过被寥寥数语带过, 开发者预览版本要到第三季度才发布, 真正影响到行业恐怕要更多时日。

唯一让人觉得有些想象力的大概是Google Jump项目, 能让更多普通人来拍摄和观看增强现实 (VR) 的内容。但和Google以往颠覆性的产品比, 远不能称为疯狂而激动人心。

当然, 与这些失望相伴的是另外一个信息: Google在不遗余力地扩张自己已有产品的市场。它努力让更多发展中国家的用户能使用到廉价的智能手机和笔记本电脑, 即使是在无线连接情况糟糕的区域。这能让它的营收保持增长。

这些很容易让人想到10多年前的微软。

微软稳定的利润来源于Windows操作系统和Office; 由于发展中国家使用计算机人数的高速增加, 微软在很长一段时间都不太需要担心自己的营收。

对于Google而言, 稳定的利润来源于互联网广告; 而越来越多的上网人数成为了它广告持续增长的来源。

但就像比尔·盖茨早就看到了互联网对微软业务的冲击却无法将远见变成新盈利业务一样, Google也看

到了社交网络、移动互联网给其核心业务带来的威胁, 但一直无法在新领域占据有利的竞争地位。

5年前, Google创始人拉里·佩奇 (Larry Page) 已意识到了这些问题, 无论是公司因庞大而失去创新能力, 还是需要在新产品线上有更快步伐。因此他在担任CEO后试图大刀阔斧改变Google, 例如砍掉员工用20%的时间做出来的试验项目, 并将各个产品线进行整合。这种努力甚至体现在设计上, 例如, 2013年的Google I/O大会上, Google开始将卡片风格的设计贯穿其它产品线; 而去年的大会上则推出了Material Design, 好让Google的产品有着统一的设计语言。

而在另外一方面, 拉里·佩奇试图让Google疯狂创新的一面保留在X Lab, 让一群科学狂人般的人物在Google另一个创始人Sergey Brin的带领下做类似“探月计划”般的研发。当然, 如果不用那么酷的说法, 你完全可以把它看成是和微软研究院差不多的部门。

一度, 佩奇的这种解决方案看上去生效了。当Google Glass面世时, 对X Lab不以为然 (也看不懂) 的华尔街也被打动并改变了自己的说法, 认为Google找到了下一个增长点, 并认为Google独有的文化让它在面临种种行业转型时不至于手足无措。而硅谷的风险投资者们则迫不及待地拿钱准备投资未来Google Glass生态系统中的开发者。

但在今年的Google IO上, Google Glass销声匿迹, 即使浮光掠影般提到X Lab的项目时Google Glass也没被提到半句。

当然, Google也没能像5年前那样更好解决公司庞大带来的大公司病: 更多的员工离职了, 这其中包括去了百度的吴恩达和去了小米的Hugo Barra。

或许还有Google开发者和粉丝能记得佩奇在2013年Google I/O大会上用活人节做的比喻。他当时说: “我要鼓励更多的公司能够做出点超出它们舒适状态的东西来, 因为我想这会让它们完成更多的事情……几乎每次我们试图做点疯狂的事情都能有所进展。虽然不是每次都如此, 但几乎大多数情况都这样。”

很可惜, 今年Google完全不像佩奇所期许的那样。当然, 佩奇也没有出现在舞台上。■

徐涛是本刊助理总编辑, 驻硅谷, 关注TMT以及商业与文化的交汇点。
联系她请发 Email: xutao@yicai.com





汽车以太网升级就像电子消费品

车联网最重要的一个地方在于汽车内部,这意味着车载以太网不可或缺,它会怎么改变汽车行业?

C=CBNweekly

H=Michael Hulston

随着车联网和智能汽车等领域日益兴起,车载以太网也在蓬勃发展。2011年博通和其他8个公司共同创立了开放联盟(OPEN Alliance SIG),2014年款宝马X5车型第一次把以太网技术投入于实际量产。2010年,中国已经超越美国成为了全球第一汽车大国,分析师也预测,在2020年,中国将拥有全球35%的新车销售量。这项技术究竟会对汽车带来怎样的改变,未来它会如何发展?

C: 过去宝马X5的摄像头系统采用车载以太网技术,是为了降低电子设备的开发成本。近年来,汽车产品辅助驾驶系统越来越多,对于摄像、图像等传感、成像的需求也越来越高,这对车载以太网近年来的发展产生了什么样的影响?

H: 其实你可以把汽车看成是普通的电子消费产品。现在手机的数据容量都提高了,对数据中心带宽的要求非常大,因此数据中心很快切换到了10G(千兆字节)、25G甚至40G。汽车也是一样。你可以把这些新的设备、新的应用想象成一个新的手机,随着数据带宽的需求越来越大,以太网作为数据中心的带宽需求也会从10G往100G发展。对于以太网来说,有一个优势是容易进行技术升级。在同样的介质上通过更换不同的芯片来提高速率,不需要有很大的变化。

C: 车载以太网技术标准推广最大的困难是什么?

H: 过去3年中,我们遇到的最大问题就是需要作出牺牲。从汽车厂商角度看,它们不希望只有单一的供应商,因为这样才能保证它们的生产周期。我们在这点上作出很大让步,释放了很多标准和协议给一些半导体厂商,让它们也加入“OPEN Alliance SIG”。只有这样,才能打消汽车厂商的顾虑,使车载以太网顺利发展。现

在,一些互联网公司比如阿里巴巴、百度、Facebook等都在追求大数据容量下的开放式云计算,但它们不一定会加入到“OPEN Alliance SIG”中来推动车载以太网的前进,因为大家的诉求是不太一样的。第二个层面就是所谓的交换芯片。交换芯片一般装在车内的中控设备上。这个芯片需要与物理层的传输芯片进行匹配,比如物理层的传输速率是每秒100M,它就是100M。同时交换能力也要按比例地往上走。对于汽车厂商来说,它们确实需要加入新的车载以太网检测设备。以太网比较好的一点在于传统家用网络设备都有以太网检测设备。我们可以利用这些已经存在的设备检测车载以太网。

C: 汽车公司开发无人驾驶汽车时,要求降低电子设备的成本,同时也要求更高的车内信息传输速度。未来,车载以太网会在无人驾驶汽车中扮演何种角色?

H: 我看过Google无人驾驶汽车对传感器的所有需求,令我比较惊讶的是,无人驾驶汽车需要海量的传感器来传输海量的数据。无人驾驶汽车没有人做主观判断,因此它需要各种各样的数据作为判断的基础。这对车载以太网来说是个非常好的消息。因为以太网可以提供高带宽、稳定可靠的数据传输,而且比较容易裁剪和增加骨干网以及骨干网上的节点。因此,以太网技术在无人驾驶汽车中会扮演非常重要的角色。Google的员工告诉我,人1秒钟只能做出1次决策,但机器1秒钟可以做出10次决策。这10次决策需要基于能够做出10次决策的数据量,这也是为什么无人驾驶汽车技术需要很多的数据和传感器。

C: 过去,汽车内部传输标准更多是从汽车公司的角度制定的。你认为IT公司未来会对车载以太网标准推广产生更大影响吗?

H: 确实是有类似的趋势。现在很多IT公司推的汽车通讯协议与它们的操作系统是相关联的。比如在手机市场上,苹果和Google作为两大阵营推出的操作系统很大程度影响到了通信行业的标准。汽车行业虽然还处在一个非常早的阶段,但也能看到一些苗头,包括苹果和Google希望能够进入汽车市场参与标准制定。但现在还很难判断最终的走向会是什么样。(采访:许诗雨)

Michael Hulston现任博通公司全球销售执行副总裁。博通公司是全球有线及无线通讯半导体行业的技术创新者及领导者。



租衣穿可能成为趋势?

30至40岁的人买新衣服, 20至30岁的人买新衣服或二手衣服, 而10至20岁的年轻人可能选择租赁衣服。

C=CBNweekly

Y=石川康晴 (Yasuharu Ishikawa)

对于服装产业来说, 商业地产的兴衰是反映社会消费趋势的重要风向标。敏锐地察觉到下一个会繁荣的商业地产渠道是什么, 是一个服装品牌能够跟随消费者需求并制造出流行的关键, 也是日本第一大女装集团Cross Company的经营之道。在Cross Company的全球总裁石川康晴看来, 未来的实体商店会变成Show Room, 而年轻人会越来越喜欢租赁衣服, 经营者得随时应变。

C: 在日本经济停滞的20年, 如何把一家服装公司发展至全日本最大规模?

Y: 那段时间, 日本整个服装市场规模缩减了15%, 我们是如何成功的呢? 首先, 我们会根据需求选择相应的位置定位战略, 主要有3种: 面向百货商场走高端路线, 面向Shopping Mall走中端、平价路线, 面向一些潮流时尚商场则根据年轻人的需求来开发市场。再结合商场对自己消费群的定位, 来做品牌开发和设置。敏感地察觉到下一个会繁荣的渠道是什么, 是Cross Company 20年来成功的重要原因。其次, 我们会对店员、销售人员加以培训。在服装行业, 服务质量常常被忽略。对店员和销售人员在服务质量上进行教育培训, 让我们的VIP客户越来越多。虽然大家都把服务质量挂在嘴边, 但是这个时候比拼的就是两点, 一是笑容等服务的细致度, 二是把一线工作者当成公司的财产, 而不是公司的成本。大部分日本服装公司店铺的一线工作者都是非正式员工或者合同工, 而我们大部分的员工都是正式员工。第三个原因是宣传方面的高投入。

C: Cross Company最近宣布转型为lifestyle公司。作为一家服装公司, 为什么要做出这种调整和改变? 是否因为实体店铺的数量已经接近饱和了?

Y: 与其说店铺数量达到饱和, 不如说由于消费者行为的变化让我们对实体店铺的定位产生了新的理解。说到为什么要从服装品牌向lifestyle品牌转型, 首先是人们现在已经从直接去店铺购买发展为上网购买。正因如此, 实体店铺不能再仅限于销售这个功能, 而是需要在体验和情绪上给顾客提供更多的增值服务, 做一些特别的东西。比如将店铺布置成节假日主题, 在门店里提供特别时间段的晚间营业, 然后将店铺布置成布满星空的样子, 这些都是让门店焕然一新的方法。今后实体店会向Show Room (展示间) 转型。而店员的品质也会成为顾客选择实体店的原因之一。对店员无感的顾客, 很容易就会选择网购, 但如果店员本身是这个品牌所倡导的lifestyle哲学的具体实践者, 他就有可能成为顾客憧憬的对象, 顾客会希望跟他交谈, 这种交流上的体验是实体店铺区别于网购的重要层面。

C: 如何看待服装租赁的市场前景? 它具备多大程度的可持续性?

Y: 举个例子, 现在很少有人会买CD了, 大多数人会从iTunes等网络渠道下载。未来服装也可能出现这样的趋势, 从店铺租衣服来穿, 就像平时我们会借兄弟姐妹的衣服穿一样。随着社会环境变迁, 将来也会出现这样的服装租赁市场。租赁是一个全新的业务模式。30至40岁的人买新衣服, 20至30岁的人买新衣服或二手衣服, 而10至20岁的年轻人可能选择租赁衣服。顾客花服装定价30%的钱租赁全新的衣服并保有一段时间, 或花10%至20%的钱租赁相对新的衣服并保有一段时间, 这些服装经过少数几次租赁最后以古着的形式出售。因为中端服装本来就涉及到打折, 所以这样的模式如果成功完全可以回收成本。但物流、保养、回收方式都还需要摸索。同时这也需要一个强大的、服务优于现在普通网购体验的平台来实现。而是否适合中国市场, 我们也会展开进一步的分析和调查。如此, 才能满足不同人群的需求。目前来说, 服装行业还没有满足全部的市场需求, 所以这样的尝试是可能的, 但需要反复求证实现的可能性。我们目前的做法是从VIP顾客中选择30名来做调查样本测试, 然后测试期间出现的问题一一解决之后, 再正式开始。(采访: 郭苏妍)

石川康晴是Cross Company的全球总裁。Cross Company是日本第一大女装集团, 也是亚洲发展最快的服装集团, 旗下有19个品牌。



图 | 肖南

下一个维珍在哪里

如果这些成长中的创业者把多年的积蓄和奋斗都投入进去,公司却没能做起来,那他们肯定不会迈出这关键的一步。

文 | Richard Branson

有史以来最有才华的一代创业者正等着被解除束缚。毫无疑问,这些人能解决世界上最难的问题,创建一批迅速崛起、颠覆市场现状的公司,他们现在正怀抱梦想、急不可耐地整装待发。

然而,这些处于成长中的商界人士现在还需要一些呵护和支持,这样他们的才华才能转化为成功——他们不只需要朋友、家人和有经验的企业家的支持,也需要政府的支持。

当我在维珍集团官网的博客上写下此话题的时候,一位名为彼得·伍德兰(Peter Woodland)的读者评论说:“许多非常有才华的人,由于出问题的时候没有安全保障,所以永远也没能让自己的想法往前迈一步。我自己就认识几个纯粹的天才人物,他们都没敢迈出那一步,因为他们太害怕失去本已不多的拥有。”他说得挺好,而让成长中的创业者面临这类困境,也确实让人沮丧。如此多有才华的年轻人之所以选择不创业,正是因为他们觉得支持创业的制度还没有那么完善。

我有很多时候都在全球各地参加各种活动,和年轻的创业者对话。常常会有人问,如何创办一个像维珍这样的公司?

虽然我觉得维珍的组织构成和涉足如此多的行业有它的独特之处,但我也相信,下一个全球品牌的创始人,就坐在台下的观众里。对于那些拥有给人们生活带来积极改变的好点子的人,我都鼓励他们多花点时间在这些点子上。但如果这些成长中的创业者把多年的积蓄和奋斗都投入进去,公司却没能做起来,那他们肯定不会迈出这关键的一步。

此时,来自政府的支持绝对非常关键。充满活力的创业社区对经济的影响和价值是无法估量的。新公司的创办会创造就业机会,社区也会因此而繁荣。像美国硅谷和英国伦敦的小硅谷(Silicon Roundabout)等知名

的中心区都印证了这一点。而在伯明翰、曼彻斯特和利兹这样的英国城市里,小规模创业社区也在形成,让人兴奋的创业环境已经催生了一些很棒的新公司、新商店和新餐厅。

这些区域的繁荣,有一个原因就是英国政府采取了创业贷款计划,目前它已经向2.7万家公司借出了超过1.4亿英镑(约合13.33亿元人民币)。和许多好的想法一样,它从很小的地方入手,但发展很快。作为该计划的合作伙伴之一,维珍创业已经为近600名创业者提供了贷款和创业指导。

提供贷款和导师指导是一个好的开始,但政府还能做更多事,其中一件就是更多地与本地小型公司签订合同。如果政府和大公司可以拿出资金来支持初创公司,这对它们来说会是很大的帮助。

另一个很容易产生效果的帮助潜在创业者的做法,是由政府赞助各种可以激发创业兴趣和热情的活动。这些活动的形式多种多样,可以通过辩论来引发讨论(就像我们在维珍颠覆者活动中做的那样),也可以通过维珍传媒举办的Pitch to Rich创业大赛那样,通过比赛来推广新的创业想法。

接下来,政府还可以为创业公司提供店面和共享办公空间。可以负担的中心区域办公场所、便捷的交通和完善的上下游支持,对新公司都是莫大的帮助。

初创公司还需要在新的市场中发展。在互联网时代,政府应该把组织更多的贸易交流、创建更多的合作关系作为重点,同时为经验不足的创业者提供参与机会。这类举措的成效会非常明显,因为他们会建立起非常有价值的专长、学到新的技能,并把业务拓展到海外。通过四处参加活动、见识不同的想法和文化,我学到了很多——政府应该尽可能地鼓励这类活动。

当然,如果政府提供了这些服务但没人知道,那也没有用。所以官员们需要确保这些服务得以广泛推广,这样成长中的创业者才会知道该朝什么方向去、创业该做些什么。也许这样一来,像伍德兰的朋友那样对创业过于担心的案例就会越来越少,更多繁荣的市场和社区将会涌现,创业者也会得到相应的支持。这样的地方才是“下一个维珍”崛起的地方。■



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



雪花纯生: 聚焦“斗拱”, 用影像去记载时光的“匠心营造”

5月18日,雪花啤酒2015年度大型品牌主题活动“雪花纯生匠心营造”中国古建筑摄影大赛在全国启动。这项由华润雪花啤酒(中国)有限公司携手清华大学建筑学院于2009年创办的主题摄影比赛经过6年的发展,已经成为目前全国规模最大的摄影赛事之一,累计吸引了超过200万人参与,征集作品超过470万幅。今年的摄影比赛的影响力还在持续扩大,腾讯、搜狐、新浪、网易、大众摄影、色影无忌、POCO、华盖创意等覆盖全国范围的门户网站和摄影作品平台将与主办方一起,共同进行作品征集。

从开赛时间起,广大摄影爱好者可以在3个月的时间内,通过活动官方网站“雪花纯生匠心营造·中国古建筑官网(<http://www.archfans.com>)”上传作品,也可通过合作的各个分赛区上传作品参赛,或直接邮寄摄影

作品到大赛组委会。征稿结束后,雪花啤酒将组织国内外顶级专家组成评委团对作品进行统一评选,并在9月底发布评选结果。

“雪花纯生匠心营造”中国古建筑摄影大赛得到了诸多摄影爱好者、古建筑爱好者的支持,在每年大赛期间,雪花啤酒也会在征稿期间组织多场外拍活动,邀请著名古建筑专家、摄影专家参与其中,进行古建筑知识和摄影技巧的讲解,帮助参与者更好地体验中国古建筑的魅力,感受已经沉浸于时光长河中的古人的“匠心营造”,这本身也是对古建筑的一种普及。

随着这个项目多年的持续深入开展,已经将中国古建筑文化深深植入的雪花啤酒,也将古建筑的文化底蕴与匠心营造的态度“植入”了自己的品牌,正如雪花相关负责人所说:“当我们把古建筑的美,古建筑所体现的匠心精神以多种形式展现在公众面前,往

往会给现代享受建筑生活的人一些不经意的启发,从而了解古建筑的传承、发展与创新,让大家看到中国文化之本,这是古建筑摄影大赛这个活动最核心也是最主要的意义。”

与往年一样,2015年的大赛也有着自己的拍摄主题,这次,大赛希望摄影者将镜头聚焦在“斗拱”之上。斗拱是中国传统木结构建筑中最具特色和创造性的部件,由斗形木块和弓形肘木纵横交错层叠构成,逐层向外挑出形成上大下小的托座。斗拱的构件很简单,但斗上置拱,拱上置斗,层层上叠,变化无穷。斗可大可小,可高可低,拱又可长可短,可直可横,于是在古代工匠的手中,斗拱可简可繁,可疏可密,可整可分,可放可收,可穿插可排列,可以发挥无穷的想象力。斗拱玲珑剔透的结构、上下内外呼应的关系、丰富多变的线条构成视觉的“移步换景”,小小的一角建筑结构,在美学和结构方面别具匠心,淋漓尽致体现了中国传统文化思想中独有的哲学思想,无论从艺术或技术的角度来看,斗拱都足以象征和代表中华古典的建筑精神和气质,正因如此,连成立于1953年的中国建筑学会的会徽都是抽象的斗拱。

除此之外,华润雪花啤酒联合清华大学策划发起的中国古代建筑知识普及与传承系列丛书自2008年出版以来收获了诸多好评,至今已出版了包括《北京五书》《民居五书》《装饰五书》《古都五书》及《园林五书》等在内的中英文图书共计31本,累计销售40余万册,斩获包括“全国文化遗产最佳普及图书”“中国建筑图书奖”等由不同机构或组织颁发的多项图书大奖,并两次入选经典中国国际出版工程。2014年《中国古典园林五书》更荣获第五届中华优秀出版物奖图书奖,该奖项被称为中国图书三大奖之一,其评选从选题导向、学术价值、内容质量、技术指标、装帧水平,以及图书的社会效益和经济效益等方面进行综合评定。■

《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。

支付宝携程都挂了, 怎么应对?

大公司网络安全环境遭遇着更大的挑战, 要知道一个公司应对网络攻击的最佳时间窗口是“黄金一小时”。

文 | CBN实习记者 王水

5月的最后一周势必让中国企业印象深刻, 网络安全问题就像传染病一样在它们面前蔓延。

5月27日18时, 支付宝宕机超过90分钟, 最终公布的原因是“光纤被挖断”。携程于次日上午11时出现相同的情况, 宕机持续12小时, 网站直至当晚11时才全面恢复正常, 而携程官方公布事故原因是“员工错误操作”。

企业对网络安全不够重视, 并以宕机的方式让消费者感知到, 显然不是一件好事。携程受到的波及更加直接, 根据第一季度财报数据计算, 在12小时的宕机过程中, 预计其损失高达1277万美元(约合7900万元人民币)。

这两起事件并非个案, 网易和多家券商交易系统也于5月下旬先后崩溃过。英特尔近期发布的一份名为《应对攻击事件的监测及响应》的报告, 印证了网络安全正在成为一个普遍存在的问题。

这份针对全球700名IT及网络安全人士的调查显示, 几乎所有受访者都淹没在了层出不穷的安全事件中。去年, 他们所在的组织平均遭遇了78次的安全事故, 这个数字已经表明网络安全环境正遭受着很大的挑战。

似乎大企业更容易成为网络攻击的箭靶, 企业规模与受攻击次数之间存在着较强的正相关关系。根据统计, 雇员在1000人以下的小型公司去年平均受到了31次攻击, 人数在1000至4999人之间的中型公司遭到的攻击次数为41次, 而那些超过5000人的大型公司去年遭受的攻击行为平均高达150次, 是小型公司的近5倍。

但带来重大损失的也许并不是攻击本身, 而是迟缓的反应速度。

“监测、调查以及响应网络攻击的时间越长, 敏感数据泄露的可能性就越无法排除, 这会带来高昂的>>>

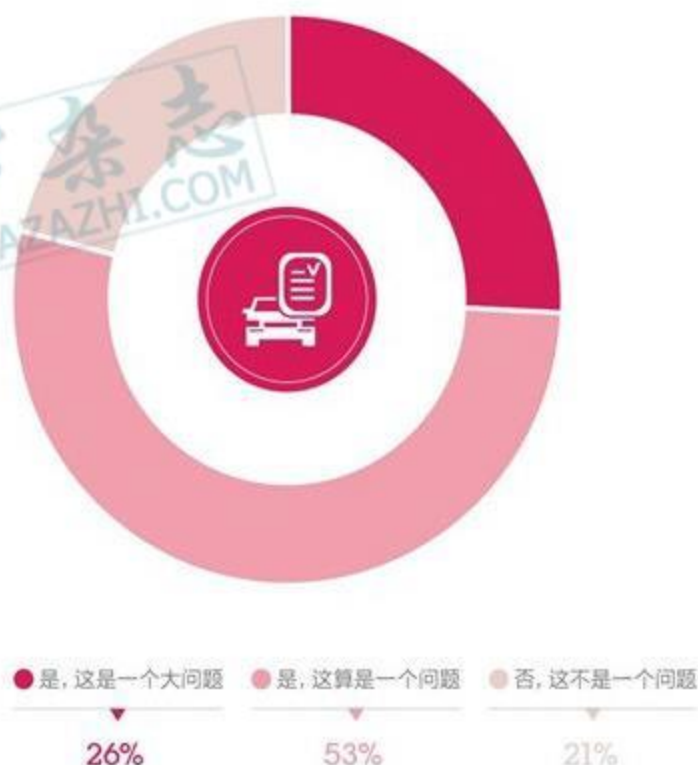
安全技术缺乏整合导致事件监测和响应问题

你对恶意代码的相关技术熟悉吗?



安全专业人员不熟悉代码混淆技术

安全技术和工具之间缺乏整合和沟通, 是否是导致事件监测和响应困难的原因?



资料来源: 英特尔《应对攻击事件的监测及响应》

以下终端可以阅读 电子版《第一财经周刊》



第一财经周刊+
通用版 现已上线
全年定价98元

可在苹果App Store,
或《第一财经周刊》网站下载



Android版
全年定价98元

可在各大Android市场
及应用商店,
或《第一财经周刊》网站下载



iPad版
全年定价98元

可在苹果App Store,
或《第一财经周刊》网站下载



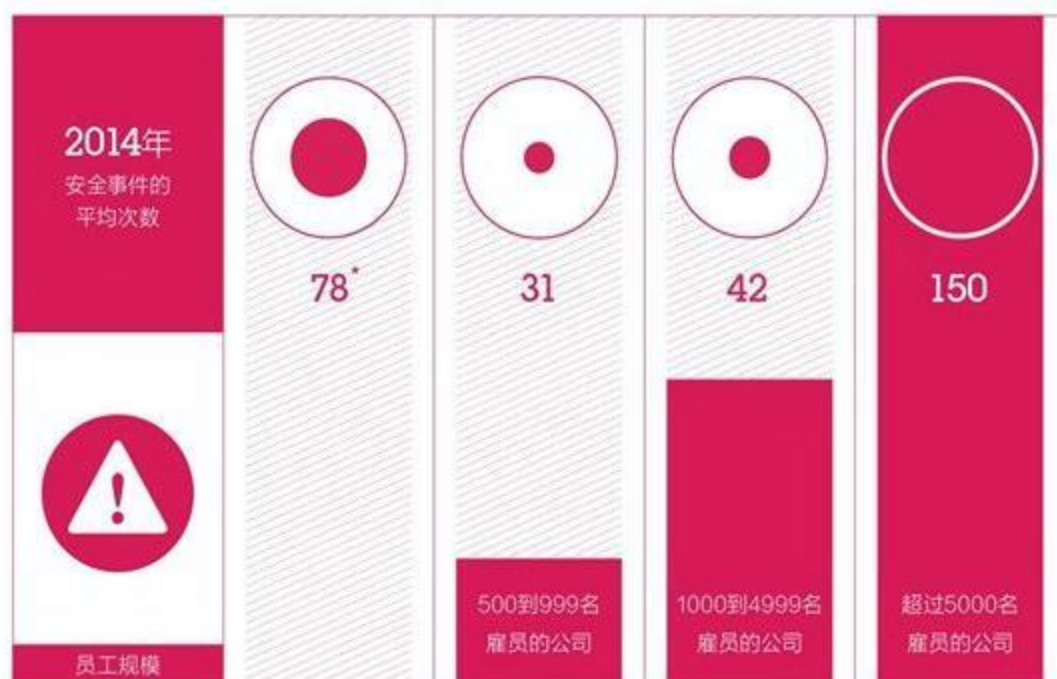
Web版 全新上线
全年定价98元

www.cbnweekly.com

* 一次付费，同步阅读权益，iPhone/iPad/Web版通用

CBNweekly
第一财经周刊

2014年企业遭遇安全事件的平均次数



注：受访的700家公司遭遇的安全事件的平均次数

哪些方式能够提升信息安全人员工作的效率和有效性？



资料来源：英特尔《应对攻击事件的监测及响应》

66

事实上,在实际操作过程中,企业并不会在第一时间发现它们正遭受攻击。这在网络安全受到威胁的情况下,将会是一种灾难。

99

代价。”资深网络安全分析师Jon Olsik说。

那么,企业应对网络攻击的最佳时间窗口有多长呢?答案是“黄金一小时”。

这是医学行业的术语,指的是创伤患者需要在小时内得到有效地看护和诊治,这样会大大降低伤亡的可能性。

与突发事件造成的创伤一样,网络攻击给企业系统切开了一条伤口,如果无法在最短的时间内妥善处理,那么攻击带来的伤害就会扩大。“速度非常重要。黄金一小时需要从探测到攻击迹象时开始计算。而对数据进行手动分析,一定会拖慢我们在这一关键时间段内的反应速度。”英特尔公司安全总经理Kris Young说。

当被问及在事件监测和响应任务中哪些过程最耗时,确定安全事件的影响及波及范围是最常被提及的答案,有47%的受访者对此感到头疼。在这个过程中安全人员需要弄清的问题包括,系统内发生了什么变化,这个变化导致了什么问题,是否有其他系统也受到了感染?排查这些问题会消耗大量的时间。

另外,有42%的受访者认为采取行动将攻击影响降至最低比较耗时,在这期间他们往往需要让系统离线以及将网络进行分割。通过分析情报进行安全事件的监测,在耗时调查中位列第三,41%的网络安全人员选择了这一选项。

事实上,在实际操作过程中,企业并不会在第一时间发现它们正遭受攻击。而当检测到危机不断扩大时,一系列耗时的工作相互叠加,可能需要数天、数周、乃至数月才能完成。这在网络安全受到威胁的情况下,将会是一种灾难。

在调查中,37%的受访者认为企业需要有效整合所掌握的安全情报,以及使用的IT运营工具。尤其在大型企业中,各个部门之间往往使用的是不同的安全工具,导致安全系统相互割裂,无法对收集的数据和情报进行有效地共享,使得实时判定正在发生的网络袭击

变得困难。

当被问及安全技术及工具间缺乏整合和沟通,是否是导致事件监测和响应异常困难的原因时,高达79%的受访者给出了肯定的答案,26%的安全专业人员甚至觉得这可以算是一个很大的问题。因此首席安全信息官们需要考虑,在未来3年制定一个企业层面的安全架构来进行安全工具的相互整合,从而取代目前安全工具呈点状分布的格局。

在微观层面,安全人士同样提出了自己的建议。58%的受访者希望获得更好的监测工具,53%的受访者希望能够获得更好的分析工具,以便将安全数据转化成具有可操作性的情报。27%的受访者提到了希望利用安全情报工具进行更好地自动化分析,在网络攻击日渐频繁的情况下,手动分析已经不太适合这种快速变化的节奏,在更大范围内进行分析的自动化将成为一种必然趋势。

针对网络安全进行持续不断地教育同样是企业下一阶段工作的重点。一个具体的例子是,当被问到是否熟悉恶意代码混淆的相关技术时,只有45%的受访者表示非常熟悉,对这一技术并不熟悉的技术人员甚至达到了8%。

另外,41%的受访者表示需要更好地理解用户行为,而希望更好地理解网络行为的安全人员则占到了总数的37%。

某种程度上,安全人员就像医生一样,他们需要随时了解这一领域研究的最新进展。目前,安全人员往往忙于应付和处理不断响起的安全警报,因此让他们分配多少时间接受继续教育,成为企业需要权衡的问题。

好消息是,网络袭击的频繁发生已经让各大公司的董事会意识到网络安全的重要性。和支付宝、携程宕机类似的网络安全事件,势必会让其他企业的高管对这一领域给予更多的关注。

“网络安全问题已经从机房走向了董事会,这是件好事,企业最终会选择向网络安全及防护领域投入更多地关注和预算。”Kris Young说。■

联系编辑: liuxinli@yicai.com

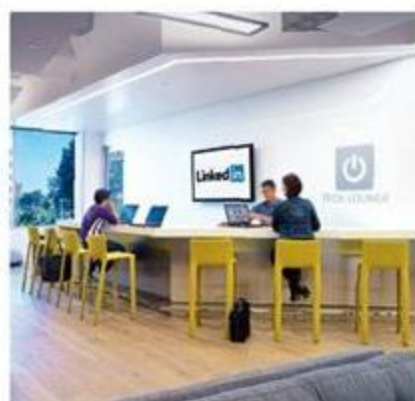
关于本报告 英特尔《应对攻击事件的监测及响应》重点探讨信息泄露事故频繁发生的原因,以及企业没有成功发现并做出有效应对的原因。来自亚洲、北美、欧洲、中东、非洲及南美地区的700名IT及网络安全人员参与了调查。

关于英特尔 英特尔是全球最大的个人计算机零件和CPU制造商,成立于1968年。

[kù]

Personal Business & Life Style

主编 | 陈锐 符淑淑 编辑 | 孟佳丽



商务公司LinkedIn

/ 职场 带你逛硅谷

90



创业它究竟是什么鬼? / 话题

94



阿宝和他的maker们

/ 公司人 团队

86

闲人的忧思 / 富大人话题

84

小心那些踩着马桶方便的人

/ 理财专栏

85

商业冒险 / 书摘

98

米科尔森: 我切东西的技术长进了

/ 十问

100



闲人的忧思

文 | 富大人

下杂志
XIAZAZHI.COM

我说我在车上时的时候，实际还在准备出门，所以直接迟到了半个多小时。三两个熟人的饭局倒也没有人有意见，晚到你就少吃点。所以，到了之后，不用客气话，就可以端起一碗放了青椒的黄辣丁鱼汤开喝。

我们仨全是一个地方的人。她们两人口味比我更重，无辣不欢。也因为她们两人是黄金组合，拍档多年，吃方面的喜好都十分接近了。过去几年，大家相聚的次数不多，其中侠姐，我对她的印象还是5年前。有一次我去她们公司，她正好在拆一个快递，有人给她寄了一本看上去比较垃圾的青春题材类的小说。她问我，“这样的人也在出书，你究竟什么时候出？哪怕先出本地图来看看？”然后，就没有什么交集了。据两人自己交代，去年弄的一个项目赔了公司6000多万，所以现在都准备消停一会。侠姐打算出国读书，黄狮打算歇着备孕。

这个6000万，数目不小，但应该有点自嘲的成分，就跟5.28大跌的时候，那些猛转段子痛说各地楼高多少米天台见的人一样，开涮开涮自己罢了。真正压力大的人哪有心情嘲笑自己。不过出国读书的计划令我有点意外，侠姐单身，买了房，感情运不佳，一心投入工作，身边都是小朋友或gay，又是北漂，身边连个在中山公园帮忙把关相亲的亲戚都没有。一年一年耽误了。以前有人说男生市场跟学校食堂的菜一样，你觉得难吃吧，去晚了，就没有了。这也颇为形象。

“侠姐你的要求太高了。”黄狮提起了这一茬。“不高啊，只是期望是个认真工作，有自己稳定的世界观的人。”“比如呢？身边有这种类型的人吗？”“比如L老师这样的。”黄狮听后噢了一声，马上招呼我看照片，“我手机里有他照片，海归，做技术的。”看上去，甚为白净，一副乖孩子的样子。可以想象就是那种学习不错，家教较严，规规矩矩，兢兢业业，在工科男里，相貌算一等但却不自知（也许也知，但是并不轻浮）的类型。

这世上有不少模样清秀的男生，因为从小管教严

厉，比长相困难、靠才华取胜的男生更为保守，也更有操守，这一点早就被眼尖的群众们发现了。所以，那些条件也不格外突出、心气偏高但也没高到云霄、对自己将来有缜密规划的女同学，已经早早瞄准了。搞得定风云人物固然不错，如果有难度，则掉头选乖巧但不笨的人，落袋为安。但如果踏空了这波行情，大概就不能执着地以L老师这种为标杆了。老于世故的朋友们这样作结，期望她打消顾虑，多看看其他。“那我还是再看看相亲网站吧。”侠姐说道。没想到话锋一转，又提到了某些朋友或熟人的现状。这些人，大部分都不怎么如意，像是从没有活在朋友圈里过。有的人碰到了形婚；有的看似中产，老公既不是gay也没有外遇，就是每天阴阳怪气说一些挑剔的话；有的结了离，离了结。某一天看电影发现自家一辆车被陌生女人在开，车主掉头就跑……于是自己也包养了一个小男孩……

“我还是去读书算了吧。”侠姐又说。

趁着没有拖累，去读书也挺好，卡上要是3000万，你可以愉快地做出各种决定。没有的话，回来还要重新认识人找工作吗？可能有的人心里没有装这么多事，不一定非得万事俱备，才能自由如风。走一步看一步也未尝不可。于是我们沉默了，也不知道哪一种更正确。谁知道将来的事呢，况且，眼下的将来跟你17岁时想象的将来，也早已经不可同日而语。

最后，她俩说到要回家乡一趟，找一个很准的算命的算一卦。黄狮说，“我五一找他算过了，大师说我六七月是备孕佳期，错过就得2018年了，或者借助科技了。这次我带侠姐再去，就当回家玩一趟。你也去不？”

“不去。”“你是觉得你命很好了吗？”“啥大师啊，知道你年纪了，还在求子，这还不好往下说啊。2018年，那还不就是随口一说。”黄狮白了我一眼，说“反正算一次只要30元钱。我老公说我闲的，这么大一个北京城，已经容不下我了。”

66

可能有的人心里没有装这么多事，不一定非得万事俱备，才能自由如风。走一步看一步也未尝不可。于是我们沉默了，也不知道哪一种更正确。谁知道将来的事呢，况且，眼下的将来跟你17岁时想象的将来，也早已经不可同日而语。

99



小心那些踩着马桶方便的人

文 | 崔鹏

星期一在公司加班的时候，遇到了一个小问题。

本来非常需要解决一下内急的问题，但是走进公司的洗手间却发现马桶上有两个清晰的脚印，这真让人恼火——就像正饿的时候，发现炒饭里有只蟑螂——本来可以舒服一下，但是立刻感觉很别扭。

遇到这种事，一个专栏工作者和一般人的差别立刻就体现出来了：一般人会用纸巾擦干净马桶沿然后心怀怨念地解决完自己的问题，之后骂骂咧咧地走出洗手间；而那些写专栏的人会用纸巾擦干净马桶沿，心怀怨念的解决完自己的问题，之后骂骂咧咧的走出洗手间，然后想——这能不能写个专栏啊？

怎么在办公室坐便式公共洗手间方便其实是一个挺复杂的问题。关键是人们怎么处理所面临的未知风险——这种风险我不说你也知道我指的是什么——当然，有很多公司人会选择相信身边的同事，他们像自己一样洁身自好，所以公司的坐便器在使用的时候只需要简单地擦拭就可以了。

当然还有另外一些家伙，他们选择不信任身边的同事。谁知道那些道貌岸然的家伙裤子里的景象是什么样的？他们并非坏蛋，而是一些生活更加谨慎的人。他们宁愿为了上洗手间付出更多。

这种付出很大部分集中在技巧上。可以想象，踩在马桶上方便的人蛮辛苦的，由于摩擦力比较小，人很容易从马桶上掉下来，把排泄物摔的到处都是。而且我还看过报道，由于马桶的承压能力有限，陶瓷马桶有可能在被踩踏时碎掉，导致有人上厕所时会被割伤。相比之下，比蹭一身屎更加危险的是，这些高超技巧的实践者们很可能因此危及性命。被马桶杀死肯定不是个体面的死法，我甚至怀疑在他们的葬礼上会不会有人笑出声来。

更关键的，踩在马桶上方便是一种经济学上称之为存在“外部性”的行为，也就是说，这种行为会影响

到其他人，类似于污染公共湖水。整个系统由于这种行为的存在而变得更加不可信了，继而导致更多的人被迫笨拙地爬上马桶。

在一个开展正常业务的公司中，我相信通过坐便器把传染性病原传播给其他同事的人是非常少的，相对于此，踩马桶的人要多得多。这种系统人群趋势也许可以说明一个问题。解决公共马桶问题，重点不在于小概率的传染病人（而且这个问题由于隐私等问题非常难解决），而在于那些对风险过于敏感的人群。是这些人的焦虑感把马桶变得更肮脏。

这个思路恐怕在很多系统中都普遍适用。比较明显的是一些地方因人群聚集造成的踩踏惨剧。那些公共事件中都有一些莫名其妙的诱发原因，然后人们为了规避这些原因慌乱地奔跑，最终拥挤造成了伤亡事件。

真正给世界带来外部性伤害的人往往不是风险幻想中的目标，而是那些过于小心者。所以，解决那些过于小心者的问题，可能会给公共利益带来很大收益。

要降低风险高度敏感者的焦虑程度，在一个具有强权的系统中是很好解决的，比如在军队或者监狱，命令可以要求人们不许踩马桶，一旦被发现立刻枪毙！

这当然是个玩笑，在一个常态化的系统中也不可能这么做。也许我可以发明出一种供公共洗手间使用的安全的马桶架，它可以让人们安全方便地使用坐便器（实际上我真的想这么做了，只不过产品构思还没有出来）。

这个原理其实也可以推广到投资系统中去。如果管理层真的要降低某个市场的风险水平，最好的方法不该是针对那些被认为有高度风险的投资品开火，而应该放开更多的市场，让那些焦虑的投资者有更适当的市场信任，这样他们就不会在风险市场上踩马桶沿了。■

66

真正给世界带来外部性伤害的人往往不是风险幻想中的目标，而是那些过于小心者。

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





阿宝和他的maker们

《功夫熊猫3》是美国梦工厂与中国团队的首次合作，我们来看看幕后4个中国年轻人的职业故事，还附带电影花絮哦！

文 | CBN记者 李嘉文

图 | darcy

动画电影《功夫熊猫》系列是梦工厂的招牌作品，在全球范围内大受欢迎，其中随处可见的中国元素更让中国观众对这部电影有一种特殊的感觉。最新的《功夫熊猫3》已经定档2016年1月，这一次，电影还会增添一个新的更值得期待的中国元素，那就是，一群中国的动画设计师参与了电影制作。

“《功夫熊猫3》中有很大部分在中国进行制作，这是第一部中美合拍的动画电影。”梦工厂CEO杰弗瑞·卡森伯格在一次采访中对媒体表示，而负责这部分内容的国内制作方，就是东方梦工厂年轻的制作团队。

这应该是第一次有中国设计师真正参与好莱坞一线动画电影的制作。对中国内地的动漫设计行业来说，成为这个团队的一员，经历这个过程，可能是很多公司人一直以来的职业理想。

马超算是比较早进入这个团队的。在2013年8月加入东方梦工厂之前，从法国南部的MOPA（原Supinfocom Arles学院）——被欧洲媒体称为最好的动漫学校之一——毕业的他，最开始从猎头那里拿到的offer是印度梦工厂。尽管梦工厂是他的理想，但考虑到地域和文化差异等因素，马超拒绝了印度的工作机会。而当他被猎头告知在中国也有进入梦工厂的可能后，他认为回国是最好的选择。“我很高兴自己终于可以在中国做真正的动画电影长片了。”马超说。

动画电影和普通电影不太一样的是，需要有人将导演对于剧本的想法用一幅幅画连续地表现出来，这个任务就由像马超这样的故事板设计师来完成。“故事怎么发展、镜头怎么给、角色如何表演，都是用一张张画来表现，它可以被认为是动画电影的小样。”

在马超的工作内容里，比起部门之间的合作，他更多的时间是用在和导演的交流上。“你要跟导演聊她心里的想法，并把她的想法推向极致。”不过这并不>>>

表示马超的工作不需要有创造力,相反地,导演经常鼓励他展示自己的想法。因此除了和自己拧巴,马超的工作一直进行得很顺利,也为后续的制作部门提供了很重要的参考。

好莱坞的动画电影往往有一套完善的流程,前端有故事板、原画部门,接着有模型、贴图材质表面组,后期有特效等岗位。“国内的一些动画公司不明确的分工机制无法让从业者发挥他们本身的优势。”马超说自己会加入东方梦工厂,也是因为这里的制作团队还是按照国外成熟的模式来分配部门的。

已经在国外工作过一段时间的融知杨可能对此感触更深,她毕业后进入的R&H是一家有着25年历史的特效制作公司,也是在这家公司,融知杨体会到完善的流程对于一个动画人的帮助。“在流程完善的公司工作效率是非常高的,一个人的方向也许不是很多,但是在他所在的方向里,他一定是顶尖的。”融知杨说。

如果说马超的工作在一部动画电影制作流程的最前端,那么融知杨的工作就相对处于中端。和马超不同,融知杨在加入东方梦工厂之前就已经参与过多部全球大片的制作了。比如李安执导的《少年派的奇幻漂流》,其中的鱼肉、植物贴图等工作都是由她完成。

这位理工科出身的学霸凭借着自己的兴趣和天赋在美国修完了两个全然无关的学位,一个是机械工程与自动化硕士,另一个便是动画与视觉特效硕士。“其实我一直都很喜欢CG这个行业,所以希望通过进修去

深入这个行业,甚至进入这个行业。”

动画与视觉特效硕士在美国是这个领域里的最高学历,因此毕业后融知杨很顺利地进入了动画行业——R&H在美国的分部,并且参与了很多项目。

从第一次参与《白雪公主与猎人》中的一只乌鸦的制作,到《少年派的奇幻漂流》中的贴图工作,融知杨通过一个个项目累积着经验,也见识到国外团队对于视觉特效的极致要求。“就像《少年派》里的那只老虎,其实是制作团队花了29个月的时间打磨出来的。”

所以回到国内加入东方梦工厂之后,她接到的一个重要任务就是把国外动画电影的制作规范带给国内团队,当然,主要是她所在的贴图材质表面组。

这个团队负责《功夫熊猫3》的资产处理。所谓资产,就是动画中出现的每个具体形象,比如一把豹纹的椅子,或是一幢独栋的房子。一部动画片拥有海量的资产,这就意味着必须有一支庞大的队伍来进行处理,并且,还要保持艺术风格的统一。

这对于一支中美合作的队伍是有点困难的,怎么让自己团队的作品能和美国的无缝衔接?融知杨花了一个多月的时间给组员做培训。一方面是技术上的升级,要和国外一样使用目前最先进的软件和技术;另一方面,总部也派来贴图材质总监讲解前两部电影的制作原理。“对于一部大片来说,艺术风格的统一是非常有必要的,但也很难做到。”融知杨说。

因此在最初的磨合期,融知杨不但面临着与下属的

如何做出一部动画电影?



66

中国的动画行业真的需要改变,我们需要会做创意的人。

99

磨合,也要面对与美国团队的磨合,经常需要为一个资产做好几个版本。经过一段时间的试错,她的团队逐渐提升了效率。

目前中美双方参与《功夫熊猫3》这部片子的团队总共大约有500人左右,“尽管项目在东方梦工厂成立之前就已经开始进行,但大量的重点工作还是在公司成立之后才开始的。”融知杨说。

同样有全球化背景的黄培智也是看中了这个机会,“在亚洲其实还挺难有机会可以完全地和国际接轨,因为很多亚洲公司都最终沦为口号,而没有实际的东西出来。”辗转于伦敦、加拿大及北京,最终黄培智选择加入东方梦工厂。

尽管《功夫熊猫3》的工作由美国总部分配和安排,但他们仍然留给了中国动画人很大的创作空间。黄培智就在进入东方梦工厂之后开发了一款下雪工具。

当时美国《功夫熊猫3》的特效总监来东方梦工厂参访,结束后和这支国内团队聊起梦工厂的下雪技术已经有点落后,因此总部的特效总监希望黄培智能带领他的团队研发一款新的下雪技术。

而他们也确实做出来了!这款最终被黄培智小组研发出来的下雪技术能表现雪量——大雪或小雪,还能表现雪的形状和质感,细腻到是天空掉下来的雪,还是地上的积雪,甚至连重物撞击积雪时溅起的雪花形态都在设计上做了区别。美国方面很满意。

中美两地也经常会有意见不同的时候,而这往往能激发出一些不一样的想法。比如在《功夫熊猫3》中有一个情节是过年的场景,但桌子上摆的却是粽子——端午节的象征。“当我们觉得不合理时,会提出意见,而美国团队也会在编完剧本后参考我们的意见,相当于我们也参与了剧本的创作。”黄培智说。

除了下雪工具的开发,黄培智和团队还要负责《功夫熊猫3》中的其他特效部分,例如打斗场景中的火花、角色和场景的设定以及互动场景。不过这些技术性的制作工作对于做过《星际穿越》这类大片的黄培智来说算是驾轻就熟,他目前面临的问题是怎么管理自己的团队。

这是一支年轻的队伍,创意十足但缺乏经验,黄培

智要教会他们如何提高效率完成任务。“我花了很多时间做培训,现在终于可以丢给他们一些任务了。”而同时,和这群年轻人一起学习也反过来带给他思考问题的不同视角。“他们常给我灵感。”黄培智说。

针对这群年轻人的培训也并不完全是交给像黄培智和融知杨这样的资深人士,不少人在进入东方梦工厂之后会被送去美国培训。

郑瀚博就是其中之一。“我一直想去好莱坞学习,梦工厂是个非常好的机会。”

另一个让他高兴的事是,他终于可以剪长片了。

“剪电影预告片是一个爱好,但搞电影的人谁都能希望能做电影长片。”作为目前中国团队中唯一一名剪辑师,郑瀚博有着漂亮的履历,在过去的3年里,他分别参与了《催眠大师》《金陵十三钗》《画皮2》《无人区》等多部热门电影的预告片剪辑工作。

可他从来没有剪过动画片。于是在入职后去总部的3个月培训里,郑瀚博把自己浸泡在好莱坞电影行业严谨的规范和先进的技术及理念里。“去的时候就是带着‘为什么好莱坞能做出这么好的片子’这样的疑问去的。”郑瀚博多少找到了一些答案。

好莱坞电影行业的成熟不仅体现在规范和领先的技术上,也体现在对处在动画行业中的每个艺术家的爱护上。在美国梦工厂,剪辑师不熬夜,如果加班,制片人就有可能被扣钱。并且好莱坞的剪辑师更有话语权,和中国基本听导演的模式相比,好莱坞的导演很愿意征求剪辑师的意见。郑瀚博在回国后依然感受到美方剪辑助理对他的尊重——尽量配合他的时间,让他能保持比较好的工作状态。

由于《功夫熊猫3》会被做成中文、英文两个版本——和纯粹的中文配音不同,这次的中文版本从动画制作的阶段就已经开始了,简单来说,里面每个角色发音的嘴形就是按照普通话的发音来的。因此郑瀚博目前的工作就是找一些员工进行中文配音测试,然后剪进片子发给美国。“除了我的英语需要提高,其他都进行得很顺利。”

和郑瀚博一起去美国培训的还有马超,这已经是他第二次去培训了。当美国的艺术家们向他展示自己以前的作品——在马超看来都是很经典的动画形象,他觉得中国的动画人也应该做点事情了。“之前中国的动画行业大部分还处于代工的角色,IP(版权)都是别人的,现在真的需要改变,我们需要会做创意的人。”

联系编辑: mengjiali@yicai.com

商务公司LinkedIn

LinkedIn的办公室应该算是硅谷技术公司中较另类的一个：它看起来不那么技术，甚至还自带商务基因。

文 | CBN记者 李蓉慧

LinkedIn总部共有4个办公室。更准确地说，是它的工作人员目前主要在4栋办公楼里办公。其中两个在旧金山：包括旧金山南市场街一栋办公楼里的三个楼层和在建的一栋办公楼；它真正的总部在Mountain View（你可能听说了最近LinkedIn和Google在Mountain View“抢地”成功的新闻）。除此之外，还有一个2015年2月刚刚完成装修且员工已经入驻的Sunnyvale办公楼。当然这还不算那些办公楼周围零星分布着的一些LinkedIn的小办公室。

和Google、Facebook总部被称为“园区（Campus）”不同的是，LinkedIn的办公室并不能叫做园区，而更像是传统意义上的写字楼，只是色彩和装修风格更活泼一些。

作为一个职业社交网站，这家公司本身就具有商务基因。就连员工的着装也能看出这种风格，“说真的，我在这个办公室里很少见到谁穿着短袖拖鞋，大部分都还是挺正式的。”已经在LinkedIn工作了三年半的工程师Grace Yu说。她就在Sunnyvale的办公室里工作。

本期逛硅谷中，大家可以看到两个LinkedIn办公楼：临时使用的旧金山办公室和被LinkedIn内部员工评为环境较好的Sunnyvale办公室。

会议室的集合体

你恐怕不会在哪个技术公司看到如此密集的会议室了。“正是因为我们有4个办公楼，加上分布在其他国家的办公室，经常需要远程开会，所以会议室很多。”LinkedIn的工程师这样解释。

LinkedIn旧金山办公室的格局几乎是以办公室为圆心，围绕了一圈大大小小的会议室。这些会议室设计得



03



05

06



01

02



04



07

01 Sunnyvale办公楼里IT部门的工作及会议空间

02 Sunnyvale办公楼里1层休憩区域

03/04 代表不同楼层的主题色会议室和主题餐厅

05/06/07 不同会议室运用着不同的元素,比如世界地图、壁画、汉字等。

08 办公区域旁的临时会议室,背景墙上员工会议的涂鸦。

很有意思,每个会议室都有主题,而这个主题是什么,你可以从写着汉字的玻璃或者墙上的壁画看出来。这里还将会议室分为需要提前预订和可随时使用,这大大提升了使用效率。

位于Sunnyvale的办公室也是如此,大大小小的会议室仍然是这里的主角。和旧金山办公室类似,每个会议室的风格不同,有的用世界地图做背景,也有Vintage风格的装饰。如果一定要从里面选出一些共同的标志,那可能只有代表每个楼层的颜色。比如5楼的主题色是红色,那么会议室里也会有红色的元素。

整栋楼里最大的会议室叫做优胜美地(Yosemite),“是开全员大会或者其他参与人数多的活动的场所”,Grace Yu说。当然,对于现在的LinkedIn来说,除了开年会,已经不可能在每两周一次的全员大会上把所有员工集齐在一个地方了,“开全员大会(All Hands Meeting)就是各个办公室连线。比如Sunnyvale办公室,大家都来Yosemite,和Mountain View总部、旧金山办公室一起连线开会。”

All Hands Meeting是硅谷大多数技术公司都遵循的一种工作方式,算是员工和管理层交流的一种途径。在这个全员大会上,员工可以提出自己对公司和工作的任何问题,CEO或其他管理层则会给予回答。 >>



08



01



03



以项目为单位分配座位

LinkedIn对办公区域的划分有一套自己的规则，有意思的不是设计和装修，而是工位的安排——谁和谁坐在一起。

在旧金山的办公室里，容纳了LinkedIn的销售团队和内容团队（负责找到意见领袖并鼓励他们撰写文章），以及多个被收购的公司——LinkedIn为这些被收购的公司提供办公场所。因此工位都被不同的团队名字占据着。比如内容分享网站Slideshare、新闻应用Pulse、广告技术服务Bizo等等——他们还会用不同的标识来区分团队。

Sunnyvale办公室也是这样以项目为单位的“坐法”。简单来说，按照产品线划分的，即与同一个产品相关的所有工程师、设计师、商务分析等都坐在一片区域里。“在我看来LinkedIn是个产品驱动的公司。大家怎么坐主要是看怎么能更好地支持产品。”Grace Yu补充说，“比如以前市场推广部门是不和大家坐在一起的，后来按照支持产品的原则调整，现在市场部也融了进来。”所以俯视这个办公空间，能看到不同产品线正

好被隔开，位于办公室的不同区块。

硅谷里比较出名的餐厅

位于Sunnyvale的办公楼一共有5层，上面4层均为办公区域，一楼则是用餐及休闲区域。

LinkedIn的食堂是硅谷技术公司里较为出名的一个。和旧金山办公室里的食物大多来自外卖不一样，LinkedIn的Mountain View总部和Sunnyvale办公室里都有自己的厨师，除了周五下午，其他时间，他们都会为公司员工无限量提供食物。这里的就餐面积占到了一楼的一半以上，可以感觉到这是个鼓励员工交流的场所。

一楼另一块比较大的区域是健身房——设备和普通健身房没什么区别，不过为了鼓励员工健身，LinkedIn设计了一套积分制度：员工进入健身房后以刷卡作为签到来累计积分，当积分累积到一定程度后就可以在内部网络商店购买一些LinkedIn的纪念品。

文化开放，做事谨慎

作为一个职业社交网站，LinkedIn有一套针对自己

01 员工座位按照项目划分

02 Sunnyvale办公楼里的一间大型休息室

03/04/08 Sunnyvale办公楼里的员工餐厅

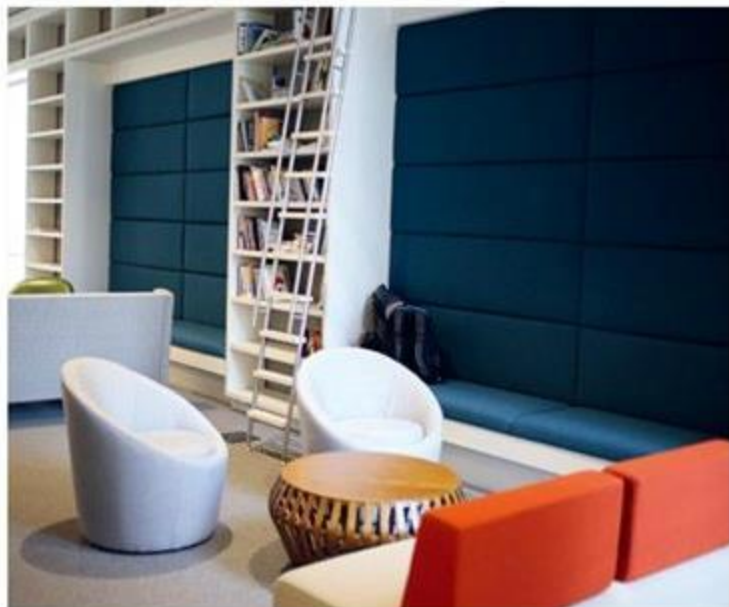
05 旧金山办公室里的休息区，设有简单的图书馆

06 Sunnyvale办公楼里的游戏室

07 旧金山办公室里的音乐室，可供员工打鼓放松



02



05



06



07



04



08

LinkedIn向员工传达的理念

6个核心价值观

- | | |
|-------------------------------------|-------------|
| ① Our Members Come First. | 用户优先。 |
| ② Relationships Matter. | 重视合作关系。 |
| ③ Be Open, Honest and Constructive. | 开放、诚实并有建设性。 |
| ④ Demand Excellence. | 追求极致。 |
| ⑤ Take Intelligent Risks. | 聪明的冒险。 |
| ⑥ Act Like an Owner. | 更多自主权和责任。 |

5种企业文化倡导



员工职业发展的系统。在LinkedIn内部流传着这样一个故事：现任CEO Jeff Weiner强调要为员工提供好的培训机制，让他们获得成长。对此公司内部有人发问，“如果员工成长得太快，你不怕他们被挖走吗？”Jeff Weiner的回答是：“培训机制不好，员工无法获得成长，才留不住人。”

LinkedIn公司内部有一套名为LearnIn的资源库，涵盖了很多方面的内容，从如何在公共场合演讲，到如何做产品经理，再到技术方面的培训等等。“这些资源对所有LinkedIn的员工都是公开的，谁都可以去看和学习。”Grace Yu说。

这种开放性同时体现在LinkedIn鼓励员工内部流动上，这符合它一直强调的企业文化之一——转变（Transformation）。具体来说，如果你在某个职位工作了一段时间后发现自己并不适合，那么你可以根据公司内部职业需求提出申请，内部转岗在公司是受到鼓励的。当然并不是任何人在任何时候都可以提出申请，LinkedIn对申请转岗的要求是员工需要在原有职位上待够一段时间，且目标职位确实有空缺。

做事风格上，LinkedIn也和其他技术公司，特别是创业公司不太一样。你或许听说过马克·扎克伯格给Facebook定下的“快速行动，打破常规”（Move Fast and Break Things），虽然后来被改为“快速行动，保证稳定”（Move Fast With Stable Infra），但也能明显看出Facebook的黑客文化和工程师主导的风格。相比之下，LinkedIn则更看重稳定和流程。

Grace Yu有过一次这样的立项经历，让她感受到公司谨慎的做事风格。2014年夏天，她原本所在团队中的一个产品经理认为LinkedIn应该新增一个产品来支持销售，因为从数据来看，该产品所带来的销售收入已经超过招聘产品，要知道后者已经占据LinkedIn收入的一半了。“因为这个想法可能会对公司造成不小的影响，因此仅仅证明这个方案的可行性就用了一段时间。”Grace Yu回忆说，这个项目最终被上升为战略级别（Strategy Level），只有公司CXO级别的人才能来决定是否开这个产品线。“公司批准该产品从现有的一条产品线中拆分，形成一个新的产品线，大概用了半年时间。”

联系编辑：mengjiali@yicai.com



创业它究竟是什么鬼?

全面创业时代正在来临,该怎么快速的学习行业黑话,该怎么和身边这些蓦地冒出来的CEO、COO对话呢? 创业到底是个什么鬼?

文 | 姜大伟

插画 | 唐古拉

HBO喜剧《硅谷》第二季的第一句是:“Oh Fxxk, yeah, it doesn't matter.”说这话的男主角——一位长得挺像Facebook创始人马克·扎克伯格真实模样的年轻创业者——以极客特有的动作不协调属性挥动球杆,但是毫无意外地避开了那个球。并且能看出来,它被这个擦肩而过的小物体吓坏了。

这部剧讲的是一位居住在某家庭旅馆式孵化器的CEO,经营着一家叫Pied Piper的公司,而这家公司的核心技术是一套压缩算法……如果你从这样的介绍中就能找到high点,那说明,嘿,你是一个互联网创业人,你的人生多半解锁了一个神奇的叫做“创业”的副本。

“互联网创业人”算是一个刚造出来的词,反正这个行业每天风云变幻,多一个词不嫌多。这个词指代但并不限于从事和互联网创业相关事业的人士,他们主要的特征是,每天会关注一些和自己其实没啥关系的技术动态,并深深认为这和自己休戚相关。

不知道是不是因为过早地成为了财经记者,“创业”和“商业模式”这样的词在很早就进入了我的词库,并且以病毒般的繁殖速度在我的人生词库中扩充:其中包括最早的上市、CEO,也包括后来不断刷新词库的关键词,例如VIE、新三板、互联网+等等……

这些话儿呢,对于创业者可能已经是一种黑话,但基于现在全面创业时代的来临,该怎么快速的学习行业黑话,该怎么和身边这些蓦地冒出的CEO、COO对话呢?在后面我也为大家整理了一些词语列表,为你揭示创业到底是个什么鬼。

全民创业这件事,大概是从身边的同学忽然都变成了COO、CEO开始的,大概是从浑身上下开始佩戴智能硬件,并且此类硬件的覆盖范围已经从眼镜到手腕甚至到颈环开始的,再或者是你发现日常生活通过手机上的App就能以1/5的价格实现开始的。

这时,风口、干货、互联网分析师这些词的意义就显得格外先锋,格外奇异。

而这件事的违和感在于,创业本来是一种少数人的人生经历,但是现在成了人人可玩的游戏,就像人人都能挣钱的股市一样,令人头晕目眩。

另一方面,这种特别魔幻的现实场景,形成了一个断层,当你试图和圈外人解释创业这件事的时候,你会发现这件事格外魔幻,比如你将会说,因为我们是一家互联网公司,我们卖的产品是一个手机上的小软件,所以我们运营了3年没赚过一毛钱也没关系,就这样我们还打算上市了哪,我们的钱是别人给的,不不不是高利贷,如果还不清也不用砍手……

如果说,这是一种现实扭曲力场,就像美剧《硅谷》中那样,它自有一套词库,也自有一套逻辑,世界是围绕着资本和创新运转的,这让一切都指数级加速,像置身于一团龙卷风之中。

这团龙卷风让很多年轻人正在经历千万美元级别的财务流动,让街上的每一个人都心怀大业,我们被告知正与全球最聪明的头脑觥筹交错,而这个世界也多多少少因很多创业而改变……anyway,这也是一件蛮迷幻又蛮酷的事。

>>

【办公室】是创业公司，还是猫猫咖啡厅？

在很久之前，创业环境似乎意味着车库或者居民楼，而现在任何一家创业公司的标配环境都是：养猫咖啡环境好，旅游按摩少不了。这还挺难得的，毕竟一般的咖啡馆环境都不一定怎么好。每天待在咖啡馆免费喝星巴克咖啡豆做的咖啡，怎能不让人安心在996（朝9晚9×6天/周）之外再加上两个班。

【CEO】除了融资招聘，还有别的啥吗？

据说融资和招聘是CEO主要的工作，核心技能是会写PPT和画饼就可以了，剩下的时间都可以拿来提升自己，毕竟“创业公司最大的瓶颈就是创业者本身”嘛。但如果你真的当了CEO，你会发现自己其实是Chief Everything Officer，上面两项当然是你的工作，但更多的时候其实全公司只靠你一个人在运转啦，so……而CEO多，CXO更多，市面上和CEO一起出现的各种各种O，实在是头衔太多，人都不够用了。

【导师】是教父，还是神棍？

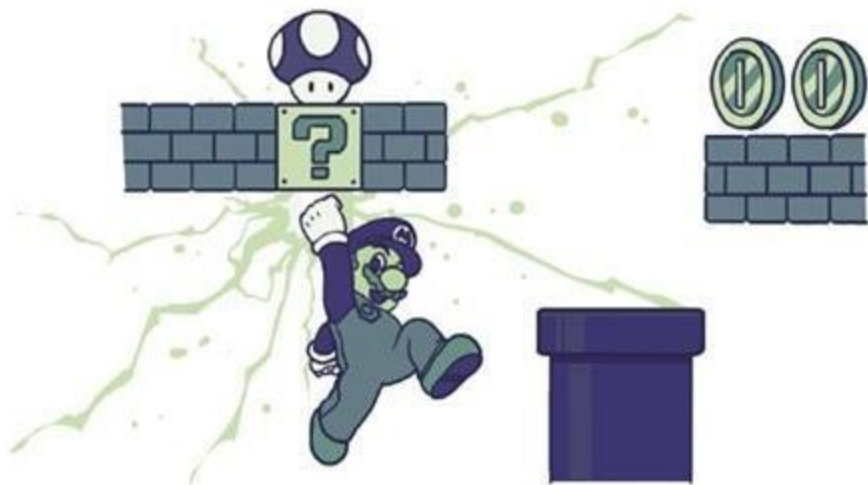
无论是像《硅谷》里定期为大佬进行灵性开导的波西米亚风格神棍，还是在各类大会、电视节目、演讲中分享了100次同样的创业理论的大佬本人，灵性可能有，指导可能有，但更多的还是消费啦。

【融资】不是正在融资，就是正在需要融资。

这点非常非常重要，简直是创业之魂。毕竟现在连小孩儿都知道，A轮死，A轮死，A轮死完B轮死，所以创业者基本上不是在见投资人，就是在见投资人的路上，而见面地点从高端私人会所到兰州拉面不等，接头暗号为互联网思维、风口、互联网+，不过因为术语一致、不够多元化，导致“两桌人分别坐岔，但是依然能谈笑风生两小时，丝毫没发现有什么不对”这种事也经常发生。据说除了定位明确的创业咖啡馆，部分小清新咖啡馆已经打算拒绝咖啡馆O2O美甲和融资谈项目一族了。

【90后】是火星，还是新星？

90后这个有一大半还在上学的族群本来是一个找骂的群体，但在创业市场上他们成为了一边被骂，一边又有各类“大人”写报告、开大会拉拢学习，希望能get一点弹幕价值究竟何在的群体。据说即将征服世界。



【上市】是终极boss，还是一个阶段？

在创业初期，终极目标“上市”就像超级玛丽救公主一样明确，但是鉴于80%的人其实都没有把超级玛丽真正玩通关过，so人生基本上还是吃蘑菇变大打过带翅儿的乌龟，过过小关卡发布个融资消息庆祝一下之类的……这样玩游戏也挺好的不是吗。

【人脉】是朋友，还是僵尸朋友？

各种大会的会谈名片环节让大家与名人只差一个创业大会的距离，而现在我们有了微信群，你离大佬的距离又缩短成了一个群而已，从此朋友圈分分钟给大佬点赞沟通感情，Pony、Robin、James都和（被）你有互动，正所谓，谈笑有鸿儒，往来无白丁。

【招聘启事】该信，还是不该信？

按照豆瓣总结帖的说法，创业公司的招聘启事自有一套正确的理解方式：

比如“首席xxx”意味着“这个职位就你一个人！”；

“Google式办公环境”意味着“办公室是毛坯房”；“加入我们，给你足够大的发展空间！”意味着“目前公司规模<10人”；“自己组建团队，成为Team Leader！”意味着“只有你干活，既没上级也没下级，也没人配合”……

也难怪这样的招聘启事只能招来“我只是随便投一投简历”，或者声称能接受各种挑战但是入职半天就消失无踪，只留下一条“可是贵司的挑战也太残酷了”的应聘者。但是如果你愿意的话，这些艰苦的条件还是可以让你成为集叫外卖、打印、debug、设计、文案、美工、产品经理、BD、猫咪饲养员于一身的复合型人才。

【众包】自己创业，还是找圣斗士星矢来帮你？

想创业吗？从写BP到法务到报销甚至到建站都可以由其他创业公司帮你搞哦，你就致力于make the world a better place就好了……如果这次没成功也没关系，胜败乃兵家常事，大侠请重新来过，只不过费用要再付一次而已。



【合伙人】 是朋友，还是暂时的朋友？

像彼得·蒂尔爱问的那样，创始人和合伙人是怎么认识的？如果是大学同学或者以前就很熟悉还算好，可如果是前两天在某个大会上认识或者因为某个idea一拍即合的话，呵呵……关于一起创业的人有很多都市传说，有成为十八骑的好友，也有老死不相往来的沃兹尼亚克和乔布斯。合伙有风险，搭帮需谨慎。

【BAT出身】 是B是A还是T？

如果一个人或者一个团队声称自己出身于BAT，那么一般来说，BAT在这里指的只是百度，因为其他两家出身的人，会直接说自己是腾讯或者阿里巴巴的。

不过这几家大公司的员工之间确实也分不太清，因为他们都爱自称我厂，而自己有一颗厂弟般红亮的心。

【用户】 是小白鼠，还是造出来的神？

和“产品”相对应的一个概念，是你的产品做出来到底干吗的，但可惜的是这两个概念经常是割裂存在的，比如“我们的产品非常好只是没有用户”或者“我们的用户好多啊只是没有可以挣钱的产品”。

【朋友圈营销】 除了朋友圈，还有朋友圈。

就像一切创业公司因为方式方法有限，而导致流程简化一样，一般来说营销这件事的渠道有很多，比如做个微信公众号啦，再做个HTML5啦，然后就可以发朋友圈、朋友圈、朋友圈惹。

【App】 念“爱普”，还是“欸屁屁”？

App就像是互联网时代的骑士之剑，一个无所不能的载体，又名“产品”，存在的意义是似乎有了它就可以实现一切，常见句式“我现在有一个idea就差找一个技术把它变成App就可以改造世界了。”而微信公众号则是内容型创业的试水地。哪，创业者的梦想主要就集中在几百万个App和8000万个公众号之间。

**【干货】** 是脱水蘑菇，还是mark在收藏夹里的创业100问？

就像No-PingWest所说，是一个放在标题里可以增加点击量的关键词。不管自身的情况咋样，从A轮融资到E轮融资应该怎么搞之类的帖子，每个和创业沾边的人都会分享。例句：“我看了这么多干货，还是创不好一个业，干不好一件事。”或者“这一篇文章内容太干了，看不下去，还是应该湿一点好。”

【互联网+】 是新词，还是真事？

这个带着个加号的词和每一次被开光过的热词一样扑朔迷离又令人感到违和，比如“任性”或者“给力”，这种刻意追求的接地气就和淘宝小二的自称一样，透露出一种“你看我萌吗？”的大力。这种词语的火爆很容易让人产生一种小女生心态：本来这个爱豆没有那么红，是专属于我的，现在连八线城市的煤老板（我爸）都知道了喂喂喂。

【Are you OK】 是神曲，还是一场好公关？

一首二次元神曲，除了证明了小米当家人雷军的英语有点萌，再一次证明了b站和90后的影响力，他们使这件事意外地变得更萌，让我们和雷布斯的距离从可以绕地球两圈的小米手机那么长变成了一圈——我的英语，至少还是可以分清China和Chinese的！雷布斯也没有多厉害哦！我和他之间只差了100万个芮成钢而已。

【VC】 一群现代雷锋。

因为有了他们，才有了9.9元的电影票、1元的洗车和每天都能分享打车优惠券的一个又一个群。一个曾经很流行的段子说，创业公司的商业模式有3种：to B、to C、to VC。而在享受这样的美好生活时，真的让人忍不住感叹一句，VC让世界更美好。念在钱本身并不会干活，实际上，虽然创业大军让你的生活变得越来越嘈杂，但说来说去，还是创业让我们的生活更美好哦。□

联系编辑：chenrui@yicai.com



商业冒险

2014年7月, 比尔·盖茨在其博客上撰文, 称《商业冒险》是其读过的最佳商业书, 而布鲁克斯的这本著作早就被人遗忘。这本书讲述了福特、施乐、小猪店等12家企业或机构的商业决策和失败案例, 需要注意的是, 这些故事都发生在45年前。但经过比尔·盖茨的推荐, 《商业冒险》迅速再次出现在世人的面前。

01

最后的逼仓

小猪店单挑华尔街

1922年6月, 一家名为小猪店 (Piggly Wiggly Stores) 的公司在纽约证券交易所上市, 为后来那场著名的金融战役准备好了舞台——发生在它身上的那场争夺堪称华尔街浮华十年中最惊心动魄的金融战役之一。这场斗争中, 最具戏剧性的便是主人公的个性。他是一个乡下男孩, 一个华尔街新手, 在部分美国乡村人民的欢呼声中, 他与狡猾的华尔街操纵者对抗, 狠狠地挫败了他们。他就是克拉伦斯·桑迪斯, 来自孟菲斯市, 时年41岁。

桑迪斯在1919年创办了小猪店。他身上有着浮夸的美国创业者身上常见的大部分特征——出手大方、爱炫耀等; 同时也具备一些不太常见的特点, 比如极为生动的口头和书面表达风格; 他还颇具喜剧天赋。但他总强调自己是个乡巴佬, 是个容易上当的傻瓜, 强调的次数多了, 他有时候就真的成了自己口中的这种人。尽管看起来不大像, 但这个家伙便是密谋策划了美国股票交易史上最近一次真正的逼仓事件的人。逼仓是不计其数的华尔街争夺战中的一种, 参与双方分别是希望股价上涨的多头 (bull) 和希望股价下跌的空头 (bear)。在逼仓中, 多头的操作方法自

然是买入股票, 空头的的方法是卖出。空头自己一般不持有股票, 在角逐中, 会采取常见的卖空操作, 也就是以适当的利率向经纪公司借入股票, 来实现交易。但是, 经纪公司也不是股票的真正持有人, 他们只是代理人, 也必须向他人借入股票。经纪商的做法是利用一直在各个投资公司之间流通的股票“浮动供给”——私人投资者出于交易目的留给投资公司照管的股票; 遗产和信托财产持有的, 在某些特定条件下解除限制, 进入流通领域的股票; 诸如此类。本质上, 一家投资公司的浮动供给包含它所有可用于交易的、不受任何限制的股票。尽管供给量浮动不定, 但每一笔都有严格的记录。例如, 如果卖空者向他的经纪商借入了1000股, 他就会知道, 这是不可撤销的债务。他所希望的就是股价下跌, 好让他能以较低的市价买回这1000股, 清偿债务, 赚取差价。正是这种希望让他持续着卖空。他所面临的风险是, 债权人可能会出于某种原因要求他在市价居高位时偿还这1000股。然后, 他就会记起那句华尔街老话揭示的真相: “只要是他卖空的, 他就必须把它买回来, 否则就进监狱。”然而, 在逼仓依然可行的时候, 令卖空者更加不安的是, 他的操作实际上面对的是一堵空墙; 他的交易对手只是代理商, 从不知道这些股票的买家是谁, 也不知道自己借入股票的真正所有者是谁。

02

逼仓十分普遍

决战双方深陷困境, 局外人也因此遭殃

尽管卖空有时会遭到指责, 被看做是一种投机工具, 但是, 只要对形式严格设限, 那种操作在全美的交易所中都是得到许可的。形式不受约束的卖空是逼仓游戏的标准开局。

一群空头有序地大举卖空, 为了使进展更顺利, 通常还会散布该公司经营不善、濒临破产的谣言。这种做法被称为大量沽空。此时, 多头最有力的回击手段就是尝试逼仓, 当然, 风险相应也是最大。只有被大量卖空的股票才可能被逼仓; 真正在沽空中苦苦挣扎的股票则是理想之选。

在后一种情形下, 潜在的逼仓者会尝试囤积投资公司全部的浮动供给, 以及足够的私人持有的股票, 把空头排挤出去; 如果囤积成功, 那么他就会要求卖空者偿还借入的股票, 而此时, 卖空者只能向他购买, 接受他报出的任何价格。否则, 卖空者就只有选择破产, 或者因未能履行义务而入狱——至少在理论上如此。在充斥着激烈的金融生死战的旧时代, 在亚当·斯密的理论仍影响着华尔街的时候, 逼仓十分普遍, 往往也极其血腥, 决战双方深陷困境, 无数无辜的局外人也因此遭

作者: [美]约翰·布鲁克斯

出版: 上海译文出版社

出版年: 2015年5月

定价: 59.80元

约翰·布鲁克斯，美国当代影响最大的财经作家之一，《纽约客》广受赞誉的金融专栏作家和记者，出版过10余本商业图书，其中最著名的是《商业冒险》《戈尔康达往事》《沸腾的岁月》，以及《博弈者》《奢侈的七年》《狮群》等。

殃，每个人的财务状况都遭到极大的削弱。

历史上最出名的逼仓者是著名的老海盗、“海军准将”康内留斯·范德比尔特，在1860年代，他策划了至少3次成功的逼仓。对哈莱姆铁路股票的逼仓可能是他最经典的操作。他暗中买入该公司所有可交易的股票，同时散播一系列不属实的谣言，声称该公司即将破产，以吸引卖空者入场，从而构建起无懈可击的陷阱。最终，他带着一种对卖空者施恩、使他们免遭牢狱之灾的姿态，把报价定在了每股179美元，远高于他自己的买入价。影响范围最广的逼仓发生在1901年的北太平洋公司身上：为了筹集自己需要的大量现金，北太平洋公司卖出了许多其他公司的股票，造成全国性的恐慌，甚至波及全球。1930年代的立法改革禁止了任何以使某股票陷入混乱为目的的卖空操作，以及其他一些可能导致逼仓的市场操纵行为，事实上杜绝了出现逼仓的可能。在如今的美国股市，只有偶发性的逼仓还有出现的可能，克拉伦斯·桑迪斯是最后一位有意为之的玩家。

熟悉桑迪斯的人对他有许多不同的描述，例如“一个有着无穷想象力和能量的人”“极度傲慢和自负”“本质上是个四岁的小男孩，做什么都像在玩”。但毫无疑问的一点是，他是一个诚实的人，即使那些因为他的促销计划而亏过钱的人也对这点深信不疑。

做空小猪

桑迪斯宣布，他将发起一场购买运动

1919年，桑迪斯开始经营自助服务的连锁零售店，取名为小猪店，到1922年已经有1200多家分店。其中约650家是桑迪斯的小猪扭扭百货有限公司直接所有；其他分店则是独立经营，其所有者向母公司支付特许经营费。《纽约时报》以惊讶的口吻形容这种经营方式：“小猪店的顾客随意地走来走去，两边都是货架。顾客挑选自己要的东西，然后结账离开。”尽管桑迪斯自己不知情，但他的确发明了超市。小猪店迅速崛起，随之而来的自然是公司在纽约证券交易所的上市。不出6个月，它就成了可靠的股息支付人。

然而，1922年11月，在纽约、新泽西和康涅狄格，几个以小猪店之名经营杂货店的小公司经营失败，进入破产程序。这些公司和桑迪斯几乎没有任何关系；他只是授权他们使用商标名字，租给他们一些设备。当这些小猪店倒闭时，一群股票市场操纵者认为这是进行沽空的良机。他们推断，如果个别商店出现倒闭，那他们就可以散播谣言，让不明就里的公众相信，母公司也面临倒闭。为使谣言更加逼真，他们迅速开始抛售小猪店的股票，以压低股价。桑迪斯只好向媒体宣布，他将发起一场购买运动。桑迪斯根本称不上是股票专家，在上市之前，他连一股在纽交所交易的股票都没买过。我们没有理由相信他在刚发起购买运动时存在逼仓的意图。看起来更有可能的是，他的全部初衷就是支撑股价。他召集了大约20个经纪商，并让杰西·利维摩尔担任他的总参谋。利维摩尔是20世纪美国最著名的投机家之一。在与空头决斗的一个星期内，他买下了10.5万股，超过20万在外流通股的一半。与此同时，他不惜以透露底牌为代价，公开表达自己的情绪。他在报纸上发布了一系列广告，积极地向美国南部和西部地区的读者表达自己对华尔街的看法。在其中一则广告中，他这样问道：“我们应该任由华尔街赌徒掌控吗？好企业应该逃离吗？应该因恐惧而颤抖吗？应该成为投机者的战利品吗？”

新书速递



猿形毕露

作者: [美]弗朗斯·德瓦尔

出版社: 新知三联书店

出版年: 2015年4月

定价: 36.00元

黑猩猩和倭黑猩猩是进化路途中和人类最为相似的两种动物，从它们的群体关系、家族构成、性格甚至两性关系中，可以窥见我们自己。本书2005年首次出版，是近十年来研究动物行为学和人类学的优秀科普读物。



创业，生与死

作者: [日]板仓雄一郎

出版社: 北京联合出版公司

出版年: 2015年5月

定价: 36.80元

成功范本太多，失败范本少见。这本书是一本“失败经验谈”，也是日本最畅销的创业参考案例。板仓雄一郎，1997年之前是“天才创业家”，但如何在短短两年内使公司从辉煌走向了破产？书中给出了有价值的参考内容。



秦崩：从秦始皇到刘邦

作者: 李开元

出版社: 新知三联书店

出版年: 2015年4月

定价: 45.00元

统一六国的秦始皇嬴政和汉帝国的创建者刘邦，像是隔代的两位开国君主，其实仅相差三岁，他们都是从战国乱世走出来的同一代人。本书从指出人们的历史错觉入手，讲述秦帝国崩溃的经过。

联系编辑: fuqiaolin@yicai.com



麦德斯·狄德曼·米科尔森 (Mads Dittmann Mikkelsen)，丹麦演员，曾饰演《末路狂奔》三部曲、《亚瑟王》、007《皇家赌场》等众多知名影片。2012年凭借影片《狩猎》获第65届戛纳电影节最佳男演员奖。目前在NBC电视剧《汉尼拔》(Hannibal)中饰演主角Dr. Hannibal Lecter。

米科尔森：我切东西的技术长进了

① 此前《汉尼拔》的电影已经取得了很大成功，接演电视剧版本的时候，是否会有很大压力？
确实，汉尼拔医生不是一个容易演的角色，按照之前电影的方式来表演是非常危险的。所以我们用了不同的角度，比如探索汉尼拔如何成为大恶人。这部电视剧里，这个角色在不断进化，好像每一集都是一部迷你电影。我觉得这个角色并没有一个确切的定义，他是一个弹性很大、极有潜力的角色。

② 出演汉尼拔让你学到了什么

新技能？

我切东西的技术肯定长进了，我学会了如何切各种不同的食材。以前我常切到手。当然，还有很多其他烹饪技巧，甚至是如何打一个结，现在我很擅长打结。

③ 会不会担心自己受限于汉尼拔的银幕形象？

如果是20或30年前扮演这样一个冷血杀手，我可能会有点担心。那时，大家对电视的看法和现在不一样，如果你扮演了恶人的角色，观众可能会对号入座。但现在，大家没有那么幼稚了。

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

林正刚 思科前CEO

④ 你当初为什么从舞者转行做演员？

我觉得，比起舞技，我更喜欢舞蹈的戏剧性。跳了9年舞之后，我就觉得与其等待有戏剧性的编舞，不如直接进入表演领域。

⑤ 作为一个欧洲演员，刚去好莱坞时，是否有不适应的时候？

美国的明星系统和欧洲很不一样。在欧洲，你会发现知名的明星并不是最好的演员，而顶尖的演员，他们并不属于明星之列。在好莱坞，你既需要是好演员，也要成为大明星。表演方式也有所不同，在我的国家，极简的表现手法是很常见的，但换到中国或美国，就会显得比较先锋或更有争议性。欧洲近年也受到了美国现实主义表演的影响，不过我们在抗拒这种现实主义。

⑥ 遇到过难以驾驭的角色吗？

我总是能掌控我的角色。那是很重要的表演技巧，我说了算。我的角色不应该让我感到惊讶，而是给我启发。我常和导演及剧本作家聊天，了解我要演的角色。如果能说清楚一个角色，那很好，如果说不清，我会不断提问题，直到我非常了解。我遇到的最有挑战性的一部电影是一部丹麦喜剧片，叫《绿色屠夫》。我演的角色是一个很招人烦的人，大家都讨厌他，讨厌的理由也很充分。表演近乎于戏剧，当时整个团队都

不确定能不能拍好。后来我们常在丹麦尝试这样的片子。

⑦ 锻炼演技的秘诀是什么？

重复是学习必要的一部分，如果有些台词特别困难，你就得不断地练习、练习、练习。这适用于戏剧，每天在舞台上需要重复一样的台词，不能改变。我的世界，总是在迎接新的角色，总是有新的剧情在发生。

⑧ 如果重新回到25岁，你会做什么？

我想我不会改变任何东西。我觉得这些年来经历都很棒。有成功、有失败的经验，但我觉得没有任何遗憾的地方。

⑨ 最近发现有趣的观点？

电影里的超级英雄越来越黑暗了。1970年代至1980年代好莱坞的普遍调性是更正面的，出的影片可全家一起观看。现在它们回到了更原汁原味的漫画，几乎所有英雄都出现了黑暗的一面。

⑩ 你比较不愿意把时间花在什么事情上？

我一直没有一个绝对的信仰。其实，我一直都是一个怀疑主义者，对任何过于绝对的宗教和政权我都持保留意见。我觉得我们应该有质疑权威的精神，保持一个健康的、凡事可以持有不同意见的态度对待它们。



2015
陆家嘴互联网+
投融资峰会
CHINA FINOVATING 2015

发现·新的价值

CHINA FINOVATING 2015

2015陆家嘴互联网+ 投融资峰会

暨中国互联网金融最佳商业模式评选

主办单位

第一财经 上海陆家嘴金融贸易区管理委员会

承办单位

第一财经 | 陆家嘴

协办单位

上海股权投资协会 零壹财经

合作媒体

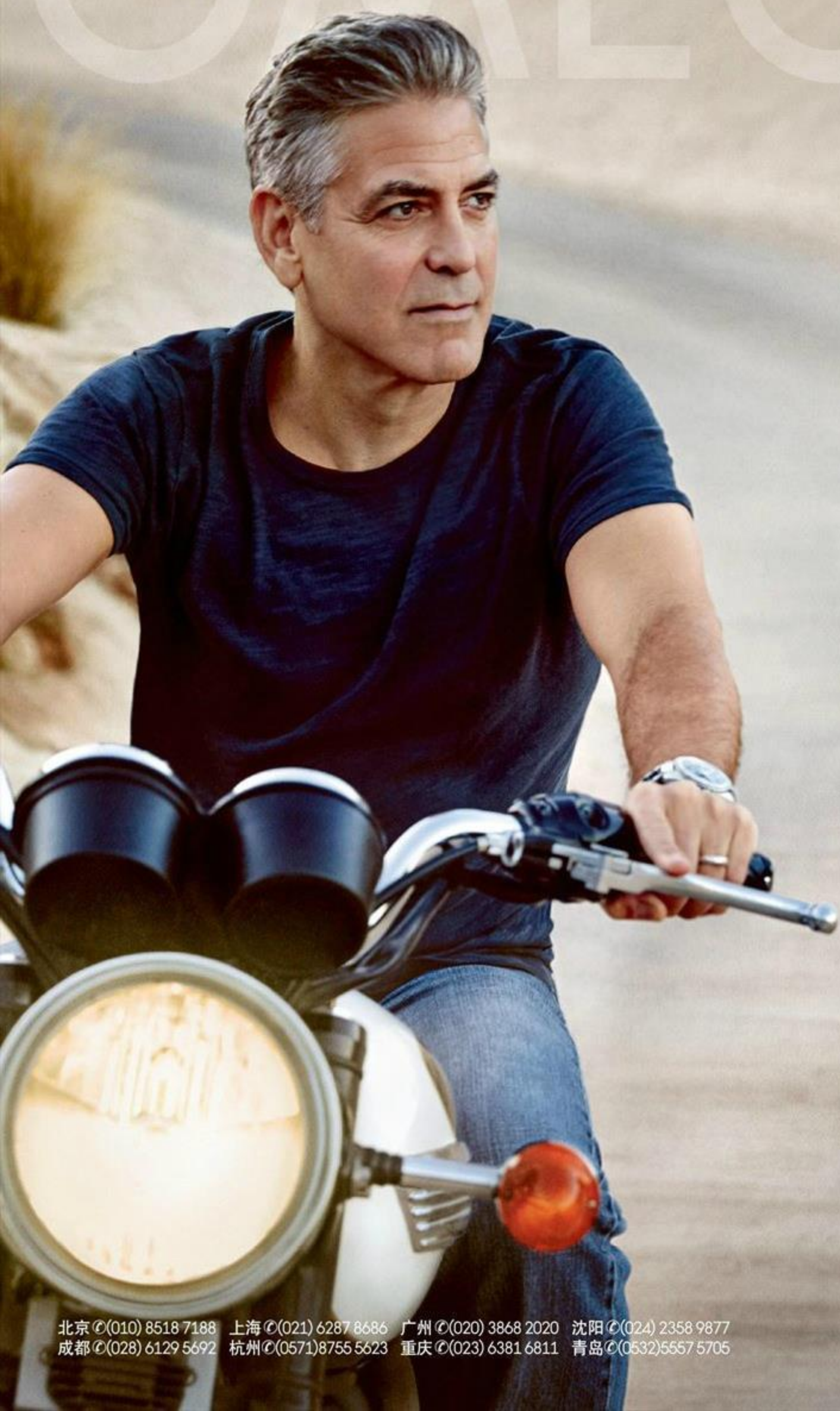
第一财经日报 第一财经周刊 新民晚报 浦东时报
腾讯网 新浪财经 人民网 和讯网

独家网络视频合作

爱奇艺

下杂志
XIAZAZHI.COM

www.omegawatches.cn



Speedmaster

乔治·克鲁尼的选择

北京 ©(010) 8518 7188 上海 ©(021) 6287 8686 广州 ©(020) 3868 2020 沈阳 ©(024) 2358 9877
成都 ©(028) 6129 5692 杭州 ©(0571) 8755 5623 重庆 ©(023) 6381 6811 青岛 ©(0532) 5557 5705

Ω
OMEGA