

中餐馆里跑大数据

苹果改变音乐, again?

监测龙卷风有多难?

每周出版的商业新闻杂志

# CBNweek

## 第一财经周刊

2015.06.15 (逢周一出版)  
2015年第22期 (总第357期)  
人民币定价 RMB 12元  
港币定价 HKD 30元

### 联想跟不上

一年间,手机业务从“辉煌”到衰退,  
跟着跑的联想怎么赶不上了?



中国邮政发行情报报刊

第一财经·出品

ISSN 1674-2168



9 771674 216158



# BMW X家族, 为开创者而生。

## 2015 BMW X之旅, 探秘新丝绸之路。

BMW X家族, 以开创行天下, 与你共辟不凡之路。BMW X1, 以酣畅操控与活力天性, 定义自由。BMW X3, 以宽绰空间与强劲动力, 成就全能。BMW X4, 以独特型格与动感设计, 重塑美学。BMW X5, 以澎湃气势与强劲性能, 创领磅礴。BMW X6, 以致美外观与豪华内饰, 再领巅峰。BMW X家族, 邀你共探新丝绸之路的伟大与神秘。更多信息, 请致电400-800-6666, 或登录[www.bmw.com.cn/destinationx](http://www.bmw.com.cn/destinationx)在线报名。



酒泉疏勒河谷



BMW Destination X  
Tour 2015

[www.bmw.com.cn/  
destinationx](http://www.bmw.com.cn/destinationx)



Sheer  
Driving Pleasure



BMW X之旅合作伙伴



# In 2015

## CBNweekly 第一财经周刊



¥12/期 × 期50/年 = ~~¥600~~

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

订阅全年《第一财经周刊》还可同时获赠以下精美礼物



《移民就那么简单》  
¥15



2015年《汽车族》  
¥240



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

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

全国订阅咨询电话: 400 811 0021

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

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

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

北京市区上门收订电话 400 811 0021

上海市区上门收订电话 400 811 0021

广州市区上门收订电话 020-22198901

深圳市区上门收订电话 0755-83265916





## 联想没赶上封面故事

6月1日,联想宣布陈旭东接任刘军的职位,出任联想移动业务总裁。此前,他担任神奇工场CEO半年多时间——那是联想集团孵化的带有互联网特色的子公司。这个突然的变动,对杨元庆和联想而言,却在意料之中。

——记者 李博



## 数据从餐桌“跑”到后厨 大公司特写

和人们生活紧密相关的餐饮业,可算是商业史上最古老的行业之一。在过去漫长的时间里,它固守一套手工业时代的操作模式:手记点单,开火炒菜,只需门店、厨师和服务员到位,便能即刻开门揽客。现在,传统中餐企业的后台正在进行一次数据化升级,这让它有了手工业之外的另一种酷,也让它丧失了原有的味道。

——记者 黄瀚玉



## 苹果再次改变音乐? 快公司新闻

苹果不止想挽回被 Spotify、Pandora 抢走的流媒体音乐用户,它还想通过建立一个音乐人与粉丝互动的社区再次改变音乐行业。

——记者 李睿慧



## 奢侈品不好卖, LVMH 还有什么? 炫公司

曾被视为奢侈品新兴市场的中国增速也终于放缓。LVMH 集团把触角伸向了商业地产和其他生活方式领域,来让自己有更大的回旋余地。它需要更多的时间和耐心。

——记者 卢奕婷



## 日本为什么有那么多自动贩卖机? 东京商业故事

2014年,日本饮料的销售收入有6成来自自动贩卖机。这是个全民参与的生意。谁都可以去申请一个自动贩卖机放在自家门口,只要你有空间摆放——比如自家房子外面或者干脆租一块地。

——记者 赵慧



## 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

## G7, 无奈的抗议“嘉年华”

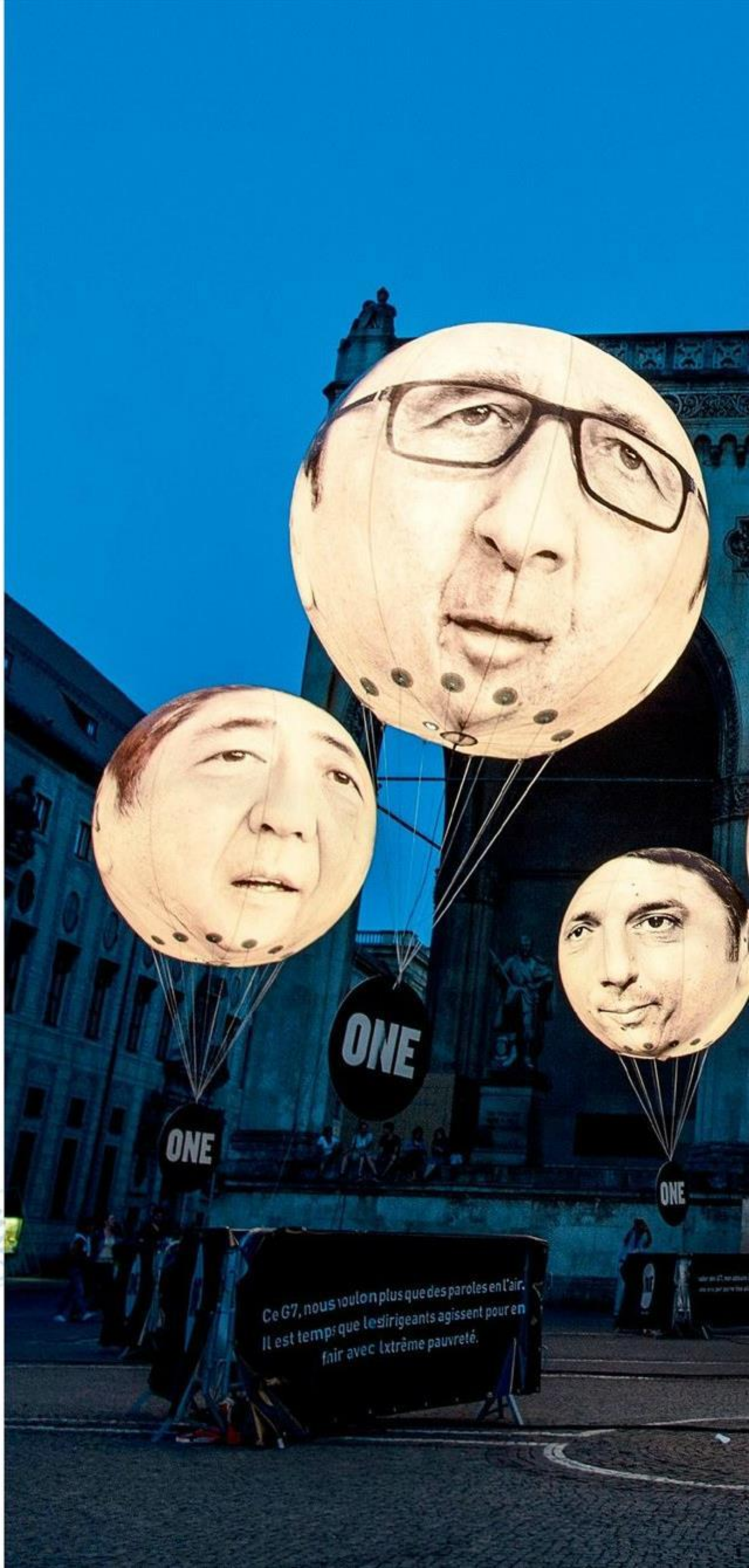
6月7日, 没有了俄罗斯的G7峰会在德国巴伐利亚州南部山区小镇加米施-帕滕基兴召开。在本次峰会上, 领导人一起讨论了乌克兰局势、气候变化、打击恐怖主义、国际足联腐败等全球重大议题并试图找到解决方案。

但不论是过去的G8还是现在的G7, 这从来都不是一个团结的大会、一个胜利的大会。就在峰会正式开始前, 抗议已经开始了。6月5日, 一群示威者跑到加米施-帕滕基兴街头打出了“对抗G7”的标语, 然后烧了一辆纸坦克。接着在6月7日, 一支国际活动组织来到会场外升起7个印有7国领导人漫画头像的气球, 悬挂标语以示抗议。规模最大的一次示威要数6月6日的4500人大游行, 期间游行者们还与警方发生了激烈冲突。

层出不穷的抗议一直以来都是G7和G8峰会的传统。示威者的诉求往往大不相同, 有人希望缓解贫困问题, 有人呼吁环保, 有人要求改变移民难民政策, 有人反战, 有人要求俄罗斯回归……总的来说都是些固有且难以根除且更关乎弱势群体的全球性难题。

G7(原G8)本是以经济为主题的首脑会议, 近年来日益插手政治问题。但在外界看来, 这些高高在上的领导人往往只是打着救世主的幌子考虑自己的利益, 根本无心解决实际的问题, 而举办峰会的巨大花销又劳民伤财, 因此引发了各界的不满。

另一方面, G7峰会的规模和重要性又使得许多NGO相信, 在这个舞台上发出的声音会被外界更广泛地听到。随之而来的就是, 每年这些抗议者都要想尽各种办法制造抓人眼球的示威方式。例如曾有抗议者头戴8国领导人面具扮演患病“戴氧气罩”和“吊盐水”的模样, 也有抗议者爬上过4家火电厂的烟囱。层出不穷的创意背后是NGO欲诉无门的无奈。









Veeflor  
tronômica

杂志  
HI.COM

PARQUE T







### Exhibition 里约，准备好了吗？

里约热内卢是2016年奥运会的主办地。随着2016年逐渐临近，作为东道主的巴西人的担忧却日益加深。

最近，里约热内卢联邦大学在校内举办了一场由垃圾制成的雕塑作品展。该校艺术系的30名学生用塑料瓶、轮胎、旧夹脚拖鞋、塑料头盔、废弃CD、旧塑料袋等制成包括海豚和章鱼在内的海洋动物形象的雕塑作品。展览的初衷是希望唤起人们对于瓜那巴拉湾恶臭问题的关注——奥运帆船项目明年将在此举行。这已经不是里约热内卢第一次举办与奥运以及环境问题相关的展览了。2016年在即，里约热内卢城市治理的进展不禁令人担忧。而更令我们担忧的是，对于住在这座城市里的人来说，它何时才能在真正意义上实现宜居。

### Exhibition at a Glance

**Sportfolio体育摄影节** / 6月4日—6月21日 / 法国纳博讷米拉波大道等 / Sportfolio体育摄影节是从2012年开始举办的一个体育摄影的专门活动，包括摄影比赛以及主题摄影展两个主要部分，每年都会有许多国际通讯社参与其中。在今年的Sportfolio体育摄影节上，除了各大媒体都会举办专门的体育摄影作品展，人们还能看到已故摄影师Michel Birot等体育摄影名家的作品。

**卢西安·弗洛伊德个展** / 6月5日—8月1日 / 伦敦奥多瓦斯画廊 / 卢西安·弗洛伊德是一位表现派画家，亦是英国最伟大的当代画家之一。在此次展览中，观者将有机会看到弗洛伊德最为著名的“女孩”系列作品，包括其第二任妻子卡罗琳·布莱克伍德的肖像画。

**杜安·汉森作品展** / 6月2日—9月13日 / 伦敦蛇形画廊 / 杜安·汉森是美国超写实雕塑代表人物，他擅长用树脂材料和玻璃纤维翻造真人大小的雕塑作品。1965年起，汉森正式将自己的艺术创作形式定于写实人物肖像雕塑，旨在真实再现美国劳动民众的苦难与艰辛。





## Lives

### 跟着爱丽丝一起掉进兔子洞

150年前,英国作家查尔斯·路德维希·道奇森写了一个名叫爱丽丝的女孩掉进兔子洞、进入一处神奇国度的故事。在后来的150年里,这个故事被翻译成至少125种语言传遍全球,并被改编成各种各样的艺术作品形式。这个故事叫做《爱丽丝梦游仙境》。

今年是《爱丽丝梦游仙境》诞生150周年,故事的发祥地英国为此举办了各式各样的庆祝活动,其中之一就是一出名为《爱丽丝的地下探险》的互动音乐剧。这出剧最大的特别之处在于整场演出没有固定的舞台,观众也不是被动地坐在规定的座位上,在90分钟的时间里观众可以跟着爱丽丝一起进行奇妙的仙境探索。在小说的经典情节Drink me或Eat me的选择中,观众还会根据自己的选择被分入不同花色的扑克牌阵营,与演员一起完成相应的任务。每场演出都能吸引到700名观众,为了突出泾渭分明感,演出甚至要求观众只能穿红色或黑色的衣服出席。

## Lives at a Glance

迪士尼音乐剧《美女与野兽》/6月13日—7月26日/澳门威尼斯人剧场/为庆祝《美女与野兽》音乐剧上演20周年,迪士尼特地为该剧展开了全球巡演活动。这出音乐剧根据1991年的奥斯卡得奖动画片《美女与野兽》改编,讲述了年轻小镇女子贝儿与野兽的经典故事。剧中的野兽是被女巫施咒的王子,他必须学会爱与被爱,诅咒才会解开,重拾过去的面貌。在这次全球巡演中,该剧的百老汇原班制作人马再度聚首合作。

中孝介2015年中国巡演/6月25日—6月28日/广州星海音乐厅、上海东方艺术中心、成都



## Commonweal

### 法国超市不许扔掉过期食物

为保证消费者权益，食品必须在保质期内售出是商家的常识。对于那些超出保质期的食物，大部分商家都会用最直接的办法处理，也就是倒掉。但实际上，其中有不少食品仍是可食用的。

为了杜绝这种经营手段造成的大量无端浪费，法国政府5月21日颁布了一部法案，规定大型超市不得随意扔掉没有售出而仍可食用的食品，否则超市经理将被处以高额罚款，甚至面临牢狱之灾。

法国民众每人每年平均丢弃20到30公斤的食物，估计每年浪费约120亿到200亿欧元（约合828亿到1380亿元人民币）。“看着明明可以吃的食物连同漂白水一起被倒进超市垃圾桶里，真的很让人愤慨。”发起这项法案的社会党国会议员加洛说，在新的法律规范下，超市必须采取措施来预防食物的浪费，同时与慈善机构签署合约。如果遇到食物过期问题，也必须强制将未售出但还能吃的食品捐赠给慈善机构、喂食动物、制作肥料或是加工成能源和燃料。

## Commonweal at a Glance

**澳大利亚科学家说厄尔尼诺来了** / 澳大利亚气象局近日表示，厄尔尼诺现象5年来首次出现在热带太平洋海域，并将从9月起开始增强。虽然目前厄尔尼诺现象正处于早期阶段，但极可能引发全球范围内的极端天气。厄尔尼诺现象是太平洋赤道大范围内海洋和大气相互作用后失去平衡而产生的一种气候现象。该现象导致全球气候模式发生变化，造成一些地区干旱，而另一些地区降雨量过多。

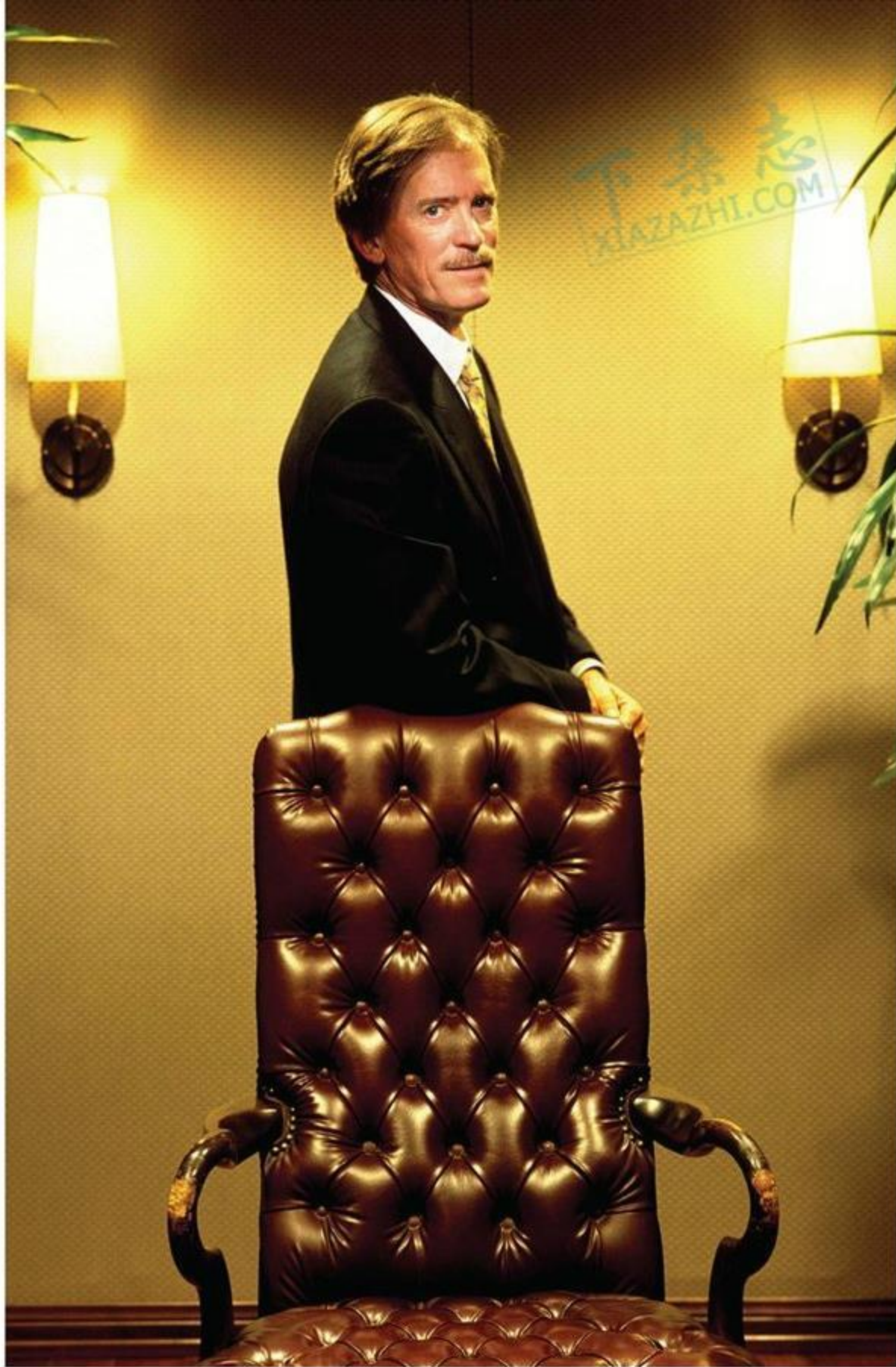
**美国特意为蜜蜂划定临时农药禁区** / 爱因斯坦曾预言，如果蜜蜂消失，人类最多还能活4年。可以说，蜜蜂对于食品产业起着至关重要的作用，但近年来美国蜜蜂种群的死亡率惊人。对此，美国环保部门于5月28日提议制定一项关于设立临时农药禁用区的法规。根据这份由美国联邦环保局发布的法规纲要，在特定植物处于开花期时，人们禁止对其叶片表面和依靠蜜蜂授粉的农作物使用杀虫剂。

锦城艺术宫等/中孝介拥有独特的岛歌唱腔、充满透明感的温柔真假声，无论是带有日本民族风格的音乐作品，还是更为流行的民谣作品，他都能在疏离和亲切之间自由地切换，被誉为“像乐器一样的声音”。

**弗利特伍德·麦克乐队巡回演唱会** / 6月8日—11月22日 / 爱尔兰都柏林3Arena、英国伯明翰云顶竞技场等 / 弗利特伍德·麦克乐队成立于1960年代末，乐队风格几经变革，最终创造出一种成熟而富有感情的软摇滚音乐风格。弗利特伍德·麦克乐队于1993年入主摇滚名人堂。很多全球当红歌手成名后，都在不同的场合承认弗利特伍德·麦克乐队的音乐对他们具有启发性且意义深远。







## Speeches at a Glance

从社交网络上的一个帖子到3枚导弹击中目标，全过程不到24小时，不可思议的表现。

——语出自美国空军作战司令部最高首长卡莱尔6月3日在华盛顿空军协会组织的早餐会上的讲话。日前，“伊斯兰国”（ISIS）一名成员在社交网络上发自拍照时暴露了ISIS在伊拉克和叙利亚的总部大楼位置，美军在获取这些情报后，用3枚导弹炸毁了这两个总部。

我想，最应该出面维护和支持滴滴打车软件的是环保部门。如果环保部门支持这种打车软件，可以让公路上的汽车减少，让一个人开一辆车变成一辆车里装四个人，是不是车流也会减少？私人用车的数量会不会减少？尾气排放会不会减少？

——任志强在一公益活动上演讲时说道。

怪鸡的言论纯属无稽之谈，果真有这种鸡，肯德基肯定可以申请诺贝尔生物奖。

——语出自肯德基总裁屈翠容。近日，肯德基宣布，因遭受网络谣言攻击，已将分别位于深圳、山西和太原的3家企业告上法庭，起诉它们造谣“肯德基的鸡有6个翅膀8条腿”。

大多数公司最终之所以会失败，是因为它们在某件事上做得很好，但无法在下一件事上做得更好……它们都是渐进主义者。

——在6月3日举办的Google年度股东大会上，董事长埃里克·施密特对股东说道。

如果我深陷痛苦、不再有所贡献，只能给我身边的人带来负担，那么我会考虑安乐死。

——在接受BBC采访时，物理学家斯蒂芬·霍金坦言自己会考虑安乐死，但如果在揭开更多宇宙之谜前就结束生命，他会感觉不安。

## Speech

### 比尔·葛洛斯眼中创业成功的最关键因素

比尔·葛洛斯（Bill Gross）是硅谷Idealab的创办者。他从12岁便开始创业，到目前为止共创办了100多家公司。近日，他在TED上与大家分享了他眼中创业成功的关键因素。

“排在首位的最重要东西是：时机。将成功和失败公司的差异进行比较，时机因素占到了42%；第二，是团队和执行力；想法的可辨性和独特性则排在第三。

“而排名最后两个的，分别是商业模式和融资，这对我颇有启发。商业模式没那么重要，可能是因为最开始创业时可以没商业模式，如果用户对你创造出来的东西有需求，你可以发展后再慢慢加入商业模式。融资也一样，如果你最开始资金不足，但项目确有吸引力，你可以非常轻松就得到大笔的钱，这在今天尤其如此。

“行动力很重要，想法也很重要，但时机更重要。怎么评估时机？看用户是否真的已准备好接受你提供的。并且你要对时机这个问题百分之百地真诚，不能否认你看到的任何事实性结果。”





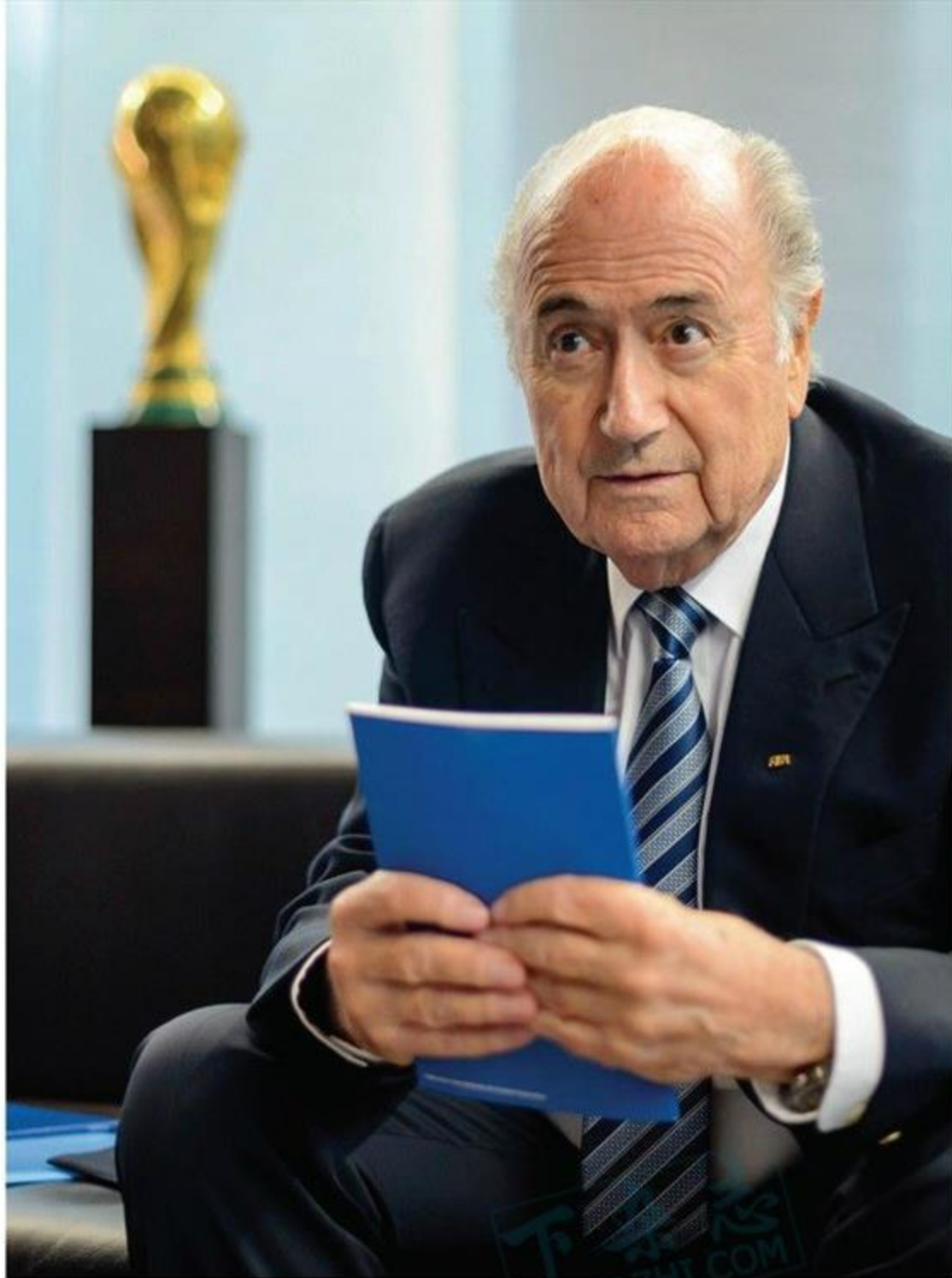


**RADO DIAMASTER AUTOMATIC**  
瑞士雷达表『钻霸』系列自动机械腕表  
等离子高科技陶瓷 金属质感外观  
现代炼金术

**RADO**  
S W I T Z E R L A N D

RADO瑞士雷达表办事处：北京 010-5763 3129 上海 021-2412 5313 沈阳 024-2358 9855 广州 020-6660 4106





The Who

## 约瑟夫·布拉特

6月2日，国际足球联合会（FIFA）召开新闻发布会，连任仅5天的国际足联主席约瑟夫·布拉特当场宣布辞职。对于辞职的原因，事后布拉特回应称，“我自愿辞职让出自己的位置，为的就是减少外界对国际足联的直接压力。”国际足联近期深受腐败案困扰。BBC报道称，包括Visa、可口可乐、麦当劳、阿迪达斯和百威在内的国际足联的赞助商对于布拉特的辞职表示高兴。



布鲁斯·詹纳

6月1日，1976年奥运会男子十项全能金牌得主，美国曾经的体坛英雄布鲁斯·詹纳登上《名利场》封面，宣布自己已经彻底变身成女性。他说从这一天起要用女性代词称呼自己，并更名为Caitlyn。美国体育频道ESPN随即表示，将授予其阿瑟·阿什勇气奖，以表彰她的勇气。



沈国军

6月5日，银泰董事长沈国军向公司员工发表公开信，正式确认在6月5日辞任银泰商业董事局主席兼战略发展委员会主席。他说辞任银泰商业董事局主席后，他将在银泰旗下的公益、置地、资源、金融投资、农业发展、未来科技城、银泰中心、“In”及银泰城业务上花更多时间。



梅格·惠特曼

6月4日，惠普CEO梅格·惠特曼接受CNN采访时表示，由于全球经济形势并不稳定，惠普短期内可能会再次裁员。自2011年任惠普CEO以来，惠特曼就希望通过大规模压缩计划恢复公司的活力。她并未透露可能的裁员规模，称最终结果取决于现在到11月1日期间的经济情况。

## Top-list

### 这些品牌最值钱

品牌价值数据库BrandZ近日公布了全球最具价值品牌排行榜，这也是它开榜的第十个年头。BrandZ主要从3个方面来计算一个品牌的价值：它所创造的无形收入，它对总收入的贡献，它在未来的增长潜力。

**01.苹果** 品牌价值2470亿美元。苹果也是10年里BrandZ榜单中增幅最大的品牌，品牌价值比2006年上升了1446%。

**02.Google** 品牌价值1737亿美元。排名较去年下滑一位，今年的品牌价值只微涨了9%，对比10年前的增幅是364%。

**03.微软** 品牌价值1155亿美元。微软曾是BrandZ首份榜单的冠军。它2015年的品牌价值是2006年的1.86倍。

**04.IBM** 品牌价值930亿美元。品牌价值同比缩水13%，排名较去年下滑一位，但排名比10年前上升了4位。

**05.Visa** 品牌价值920亿美元。做信用卡生意的Visa是这份榜单中排名最高的非技术类品牌，同比价值增幅达16%。

**06.AT&T** 品牌价值895亿美元。AT&T目前是美国最大的移动运营商，今年它在这份榜单上的排名比去年上升了2位。

**07.威瑞森** 品牌价值860亿美元。和AT&T同为美国通信寡头，今年其品牌价值增长了36%，排名上升4位。

**08.可口可乐** 品牌价值838亿美元。可口可乐的品牌贡献指数在前十里最高，是唯一达到满分5的品牌。

**09.麦当劳** 品牌价值812亿美元。品牌价值较去年减少了5%，排名下滑了4个位置。利润下滑是麦当劳目前最大的困扰。

**10.万宝路** 品牌价值804亿美元。相比去年增幅达到19%，但排名再度下滑一位。和10年前排名第5相比，不复往昔。



这一次，我们为你想得更多  
大小皆宜，可同时适配iPhone和iPad

第一财经周刊+ 现已登陆App Store



商业故事和精彩话题  
最值得阅读的潮流新闻杂志



\* 现在一次付费，一键同步所有阅读权限，iPhone/iPad/Web版通用





## Media

### 1.《时代》2015.06.15

#### 美国为何难以解决止痛药问题

今年年初，美国肯塔基州边境20英里（约合32.2公里）处的穷困地区斯科特县爆发了大规模艾滋病感染疫情，1月新增病例8例，3月就激增到了81例。美国疾病控制与预防中心（CDC）对疫情进行了追踪，结果发现：当地居民过分依赖一种叫Opana的强效处方止痛药，药瘾导致他们频繁享用相同的污染针头。CDC甚至发现，有的家庭经常在三代人之间传递同一个注射器。

这不是一个关于在黑巷子交易毒品的故事：一切始于医生办公室里解决病痛的日常问诊。在美国，医生经常会给关节炎、偏头痛和下背部受伤所带来的慢性疼痛开一些阿片类药物。病人接触此类药物的时间越长，上瘾的可能性越大。当医生、监管者和执法者试图切断药物供应时，上瘾的病人就会从黑市上购买。当这种供应也紧缺时，他们会选择更强效的办法，比如注射药物本身或者直接吸食海洛因。

这是各种因素的悲剧结合，既有良好的意图，也有罪恶的欺骗，还有无力的监管，这一切将美国止痛的愿望演变成了如此广泛的苦难。

所有人都承认阿片类药物的过度使用是个严重的问题，却很少有人为此负责。这个烂摊子需要当地执法和卫生部门来清理，但这并不容易。同时，2016年总统竞选候选人在这一问题上也感受到了来自草根的压力。



### 2.《经济学人》2015.06.06

#### 纠缠不清的美阿关系

1990年代中期，一位备受推崇的叙利亚剧作家曾这样描绘阿拉伯国家在君主独裁下的悲惨生活，“我们被判处希望。”近20年后，希望也凋零败落了。由美国建立的中东秩序已经瓦解。内战正在吞噬叙利亚、伊拉克和利比亚。“伊斯兰国”气焰嚣张，也门兵荒马乱，这代人可能看不到和平回归中东了。对于大部分阿拉伯人来说，这些年的教训是美国的力量真的是盛极一时。而对于大部分美国人来说，教训则是外来者无法为中东乱局恢复秩序。可中东事务仍急需美国以全新积极的方式参与。这不仅是美国的力量所及，也符合美国的利益。



### 3.《彭博商业周刊》2015.06.08

#### 美特种药品价格高昂遭抵制

去年10月，美国加州福斯特市的Gilead Science公司推出了可治愈大部分丙肝的药物Harvoni。服药期为3个月，几乎没有副作用，只是药费高昂，12周的治疗需要花费9.45万美元（约合58.6万元人民币）。18个月以来，Harvoni以及它的前身Sovaldi已经给上千万丙肝患者带来了痊愈的希望，但这两款药物轰动的销售额也把Gilead Science推向了人们抵制慢性病“特种药品”要价高昂的风口浪尖之上。公司的高管坚称该药物有所值，该公司也在完成一项又一项的创新。Gilead Science的药物效果确实神奇，但美国的医保体系是否承受了太高的代价呢？



### 4.《明镜》2015.05.30

#### “布拉特腐败体系”

国际足联（FIFA），这个全球最权威也最富有的体育联盟，长期身陷腐败疑云。可以说，FIFA这次有多名官员被美国司法部起诉是咎由自取：他们理应履行保护和发展足球运动的道德义务，却辜负信任，中饱私囊，伤害了全球怀有足球梦的人们。长期以来，足球世界与权力、政治联系紧密，商业化程度更是与日俱增，赛事举办、电视转播和商业赞助给FIFA带来了巨额收益，不透明的体系也成了滋生腐败的温床。前FIFA主席约瑟夫·布拉特是足球王国的独裁者，也是第一位为自己的行为付出代价的FIFA主席。对他和FIFA而言，游戏已经结束，但足球运动永远不会终结。



### 5.《外交政策》2015.06

#### 移动金融服务可终止贫困？

全球约有25亿成年人无法使用银行服务，其中大部分是全球最贫穷群体。但他们中很多都有手机。现在全球手机使用量已达70亿部。除了联络功能，手机还能查看粮食的市场价格，记录战争暴行，甚至追踪疾病的传播。同时，这一技术正在变革经济发展的重要工具：银行业。据统计，2014年全球89个国家启用了255项移动电子化付款服务，移动钱包账户达3亿个。这一趋势在非洲极为明显，至少有15个国家的移动钱包账户数目已超过了正式银行账户。无疑，它还处于萌芽状态，但移动钱包已开始从很多方面促进金融服务格局的重构。

——编译 金丹、周佳蕾





# 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

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

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



【官方网站】



【新浪微博】



【微信订阅号】



## 联想怎么了

李海

editor@yicai.com | 信箱



微信读者俱乐部



第一财经周刊+通用版  
电子杂志订阅

神奇工场成立的初衷，和联想移动的发展有着密切的关系。受制于传统大公司复杂的科层设置和浓重的官僚气息，但又不能抛弃一切轻装上阵，联想管理层想出了一个妥善的解决方案：在联想团体外孵化小型的新公司，譬如神奇工场，一年就做一两款手机，联想移动则继续使用机海战术。



1955年是美国的汽车年。那一年，生产商在这个市场卖出了700多万辆汽车，比之前任何一年都要多。原先市场上充斥着2900个品牌，慢慢缩减为20个品牌。新富阶层正在崛起，在此之后10年，美国达到了家庭消费的全盛时期。

这种繁荣景象让人联想起眼下的中国社会及智能手机市场。这个爆发的市场刺激了更多的新加入者，人人都幻想成为小米。不久前，我们杂志上刊登了一张信息图表，勾勒了这个市场的竞争全貌，奇虎360、乐视手机等正奋力挤进来。而原本这个行列中的跟跑者联想，却已显出衰败迹象。

联想手机正处于挣扎之中。在母公司联想控股即将IPO的前夕，联想集团总裁兼CEO杨元庆一反常态地狠批这个部门“行动缓慢”，部门负责人传奇人物刘军引咎辞职，原本负责开拓全新互联网业务神奇工场的陈旭东返回集团，临危受命。

联想一直有一份看上去不错的财报。但这掩饰不住一个事实：除了三星，它现在是唯一一个市场份额缩水的主流手机品牌。

戏剧化的地方在于，几乎就在一年前，联想的手机业务还显出一副蒸蒸日上的势头，仿佛成功渡过了2013年的难关。

到底发生了什么？本期封面故事将解答你心中的疑惑。

表面的原因看上去仍是大公司转型的不利，正如一位员工所说，“最大的问题还是研发，联想研发10年的费用不及华为1年的。”“团队很多时候不像做PC的时候那么清楚消费者要什么。”

在去年《联想跟着跑》的封面故事中，我们把联想式智慧总结为渠道、供应链及生产的优势。假如你了解这家公司，就知道它从来都不以研发和创新取胜，每次都是通过做大市场规模，形成影响力，再去逐步提升品质。

在一个热闹的市场，它无论人力还是资金都是中国屈指可数的大公司，但在手机这项新业务上却表现得起伏不定——那些在PC领域行得通的办法，在手机上怎么不行？假如不往“联想不会用移动互联网打法做手机”这个俗套的思路引，可以作为解释的一个根本原因就是市场变化太快。联想在扩大规模-提升竞争力的途中遇到了变数——运营商取消补贴，而它尤其依赖这个渠道，自身又还未建立起产品和用户的绝对优势，它所在的市场迅速趋于饱和了，新收购的摩托罗拉也尚未渡过磨合期。

联想恐怕犯了福特当年那样的错误——后者的“水星”在那样好的一个年代却遭遇惨败——一个上升的市场容易蒙住决策者的双眼，让他们只看到乐观的一面，缺乏长远目光。最后价格成了为数不多的竞争力，但这不能作为长久之计。

就在上一周，长江上发生了一起可怕的灾难，400余人遇难。人们试图还原“东方之星”沉没前的各种细节，但事故原因尚未像船体一样浮出水面。我们本期的技术栏目介绍了全球领先的龙卷风监测及预防方法，但同地震一样，你会发现人类仍然很难预测灾难。

更多时候，在灾难发生的那一刻，考验的还是既有机制和执行者。■









## 36 | Giant 大公司特写

### 数据从餐桌“跑”到后厨

规模变大后,开中餐馆也不再是一件简单的事。数据正在改造后厨,那味道呢?

What's Up 3  
Pause 4  
Exhibition 7  
Lives 8  
Commonweal 9  
Speech 10  
The Who / Top-list 12  
Media 14  
编读往来 24  
全球商业报道 68  
Instacart重新思考未来 / Farhad Manjoo  
退休了就养只宠物吧 / J. Peder Zane

#### Giant 大公司

##### 41 / 新闻 / 大众能指望新能源吗

大众新的投资计划并或许不能立刻改变销量下滑的颓势,但它在尝试给未来一些信心。

##### 42 / 新闻 / 万达电商困惑

换了两任CEO,可王健林的电商业务还是没有找到方向。

##### 44 / 技术 / 追踪龙卷风

已有无数炫酷发明的人类,至今对龙卷风并不真正了解。在技术还有缺陷的情况下,肉眼观测这种有些“笨拙”的方法仍然有效。

##### 46 / 环境 / 别用油漆了

让塑料天生就有颜色,以避免油漆带来的污染。这个既环保又廉价的方案在汽车业却遇到了挑战。

#### Fast 快公司

##### 48 / 新闻

##### 苹果再次改变音乐?

在全球开发者大会上推出Apple Music,苹果要改变自己一手建立起来的数字音乐规则,同时再一次改变音乐行业。

##### 51 / 快公司 / 黑客这门生意

聚集了国内最顶尖的黑客团队看准了网络安全市场,“知道创宇”仍需要不断寻找最佳商业化方式。

##### 54 / 创业

##### 注册商标,像网购一样方便

作为第一家专注于商标服务这块细分市场的线上平台,知果果看到了知识产权在中国发展的潜力。然而,持续的变现和盈利能力仍然是它需要考虑的。

#### Star 炫公司

##### 57 / 新闻 / 阿里影业不像影业

这个曾经最传统的影视公司正在甩开过去的影子,用互联网平台的思路,打通产业链。

##### 60 / Infographics / 帝国的扩张

##### 62 / 炫公司

##### 奢侈品不好卖,那LVMH还有什么?

LVMH集团在中国失去了它的好时光,它把触角伸向了商业地产和其他生活方式领域投资,来让自己有更大的回旋余地。

##### 65 / 炫公司

##### 还把GoPro当运动相机,那可小瞧它了

GoPro正在从硬件制造商向生活方式品牌转变。它走进天猫和京东,准备与399元的小米运动相机展开对抗。



# 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





## 28 | Cover Story 封面故事

# 联想没赶上

一次意外的人事更替, 牵引出联想集团背后的僵化与危局。



## CBN 商业评论 商业就是这样

# 71-80

### 72 / 商业就是这样

中国电影为什么不一样? / 董晓常

### 73 / 东京商业故事

日本为什么有那么多自动贩卖机? / 赵慧

### 74 / 对话

经典款, 靠不住 / Fred Allard

高利润率很重要 / 郭海力 (Hariolf Kottmann)

### 76 / 酷生意

好创意是怎么来的 / Richard Branson

### 78 / 新一线! / 宁波有了罗森“餐厅”

## Points 观点

16 / 编者的话 / 联想怎么了 / 李洋

26 / 宏观 / 利率市场化还远吗 / 崔鹏

27 / 全球 / 1914年的感觉 / Paul Krugman

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

### 82 / 富大人话题

隐藏很深的疯狂的女人 / 富大人

### 83 / 理财专栏

如果市场好到头了, 你该怎么卖出股票 / 崔鹏

84 / 公司人 / 给职业目标做减法

86 / 职场 / 市场越成熟, 消费洞察就越有价值

90 / 话题 / 然而并没有什么用? 表灰心呀……

94 / 书摘 / 郁金香热: 史上最早的投机狂热

96 / 十问 / 林正刚: 尽快进入职场



下杂志  
XIAZAZHI.COM

# 致爱父亲节

## SENDA与你一路同行

森达摩克鞋360° 真皮包裹，给父亲最舒适的行走体验。参与微信互动，赢父亲节心意礼物。



森达官方微信

# SENDA 森达

www.sendagroup.com



## 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  
张菁 Zhang Jing

**上海记者 Reporter Shanghai**  
何丹丹 He Dandan  
郭苏妍 Guo Suyan  
吴洋洋 Wu Yangyang  
林若茹 Lin Ruoru  
肖文杰 Xiao Wenjie  
卢隽婷 Lu 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  
Paul Krugman  
Thomas Friedman  
David Brooks  
李翔 Li Xiang

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

**总编助理 Executive Editor Assistant**  
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**  
殷莹 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**  
朱治徽 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  
北京利丰雅高长城印刷有限公司  
上海利丰雅高印刷有限公司  
利丰雅高印刷(深圳)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

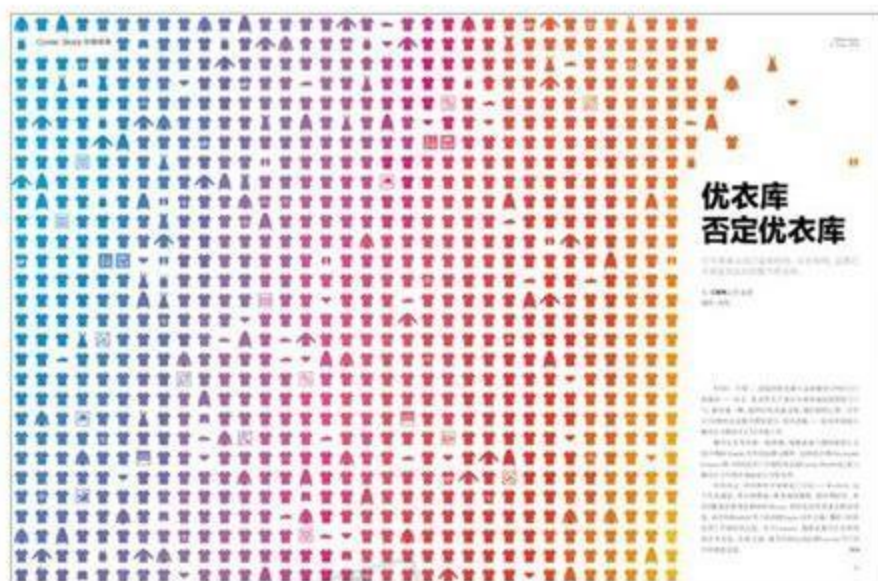
### 工作要求

- 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](mailto:haoyihua@yical.com)

**CBNweekly**  
第一财经周刊





## 更正及致歉

①2015年第20期,《发现好公司的秘诀》一文中,“在市盈率的分母上,我们选用了最近20个交易日的平均价格”,正确应为“分子”。

②2015年第21期,《优衣库否定优衣库》一文中, Lifewear的中文翻译“服饰人生”,正确应为“服适人生”;图表中数据来源“讯销集团”应为“迅销集团”。

在此更正,向相关人士道歉,并向读者致歉。

## 微博互动专区

**天之韵ROC:** 一财被收购确实先是咯噔了一下,但也没有吴晓波老师说的那么严重啦,不过,如果以后如果再也无法在一财周刊上看到它对阿里巴巴肆无忌惮得吐槽,那我们或许应该怀疑,一财当初的那股意气风发是否还存在。你们自己说过,这一份杂志绝对不是一份简单的刊物@第一财经周刊

RE: 你可以拉长时间线来观看。

**好久不见-:** 最新这期杂志封面不考虑色盲的感受么——我爸是这样感慨的。

@第一财经周刊

RE: 就是这么迷茫的寓意。

**singasong2yu:** 收拾订了多年的《第一财经周刊》,差不多有两小凳高,老妈问,看了这么多书,记得了多少?收获了多少?发表了几篇文章?赚了多少钱?竟无言以对。@第一财经周刊 能否出个合集,这样卖掉也不伤感。

RE: 如果结局都是卖掉,我们就伤感了。

**peggylou:** #Mads Mikkelsen#麦叔上《第一财经周刊》了,好有范儿啊!

RE: 麦叔那张薄唇加高颧骨单看都不是很出挑,但组合在一起就瞬间有范了。

## 巴菲特午餐都聊些啥?

Q & A

今年与巴菲特共进午餐的竞拍结果已经出来了,中国的一家网络游戏公司董事长以234.57万美元(约合1450万元人民币)拍得这一机会。我想知道,花这么多钱和巴菲特吃一顿饭,到底能聊些啥?

——Jerry

从2000年开始,巴菲特午餐拍卖活动每年进行一次,他将所拍款项全部捐给美国旧金山的格莱德(Glide)慈善基金。迄今已经举办过16次,累计筹款1790万美元。前三年成交价一直在2.5万美元附近,从2003年转为网上拍卖后一路飙升,从25万美元到数百万美元。其中,拍卖最高价是2012年一名匿名人士给出的346万美元,最低价是2001年的1.8万美元。

午餐会基本选在纽约一家知名的传统牛排馆“史密斯与沃伦斯基”进行,中拍者还可以最多再带7个人随往。大约3个小时的午餐时间,股神爱点的不外乎牛排、马铃薯煎饼和蔬菜沙拉,再喝个樱桃味的可乐、吃个冰淇淋。聊天才是重点,能聊的话题则保持开放,但2008年后巴菲特对午餐话题加了限制——不谈个股和具体投资组合。因为那一年,中国中拍者私募基金经理赵丹阳在午餐期间向巴菲特推荐了几只股票,导致股价剧烈波动。

从历史成交来看,华人贡献的资金至少占到3成。2006年步步高集团董事长、著名投资家段永平以62万美元、2008年赤子之心中国成长投资基金创始人赵丹阳以211万美元分别中拍。

根据这些亲历者的描述,就跟别的局一样,七八个人在饭桌上自由攀谈、合影之类,当然他们也会根据巴老的爱好脾气准备一些话题,包括投资、人生和慈善。例如投资中犯过哪些错误、对航空业生意模式怎么看之类。据两次与巴菲特共进午餐的段永平(第二次又跟着好友赵丹阳一起去的)回忆说,还聊了高尔夫、桥牌和女朋友。赵丹阳则说聊了通货膨胀、美元汇率、公司治理结构、教育、中国经济等话题,了解了巴菲特最近的一些想法。

但如同段永平接受采访时说的,其实巴菲特告诉他的,大部分在其他地方也讲过,无外乎围绕其价值投资的理念。巴菲特也会来一句“一生中将要做出的最大决定是与谁结婚”之类的话。一餐饭的时间不见得能获得多少熏陶或者点拨,更多是一种粉丝情结、以此为标签结识人脉,更重要的还是一次划算的公关行为。利用这个事件,中拍者能迅速吸引眼球、抢占新闻头条,无疑是对个人或公司一次很好的展示。国外一家对冲基金创始人泰德·韦施勒连续两年拍下这个机会,随后被巴菲特的伯克希尔-哈撒韦公司聘为对冲基金经理。

例如这次中拍的天神娱乐,可能之前你也不知道它还是A股中小板上市公司,主业刚由经营地板和木制品重组为网络游戏。它在5月被央视点名“为题材讲故事的上市公司之一”,股价已经成倍上涨。今年第一季度公布的净利润是7339万元,这顿饭相当于花了1/5。

《第一财经周刊》记者 唐晚霞

## 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



## 咨询一下

财叔好:

本人是重庆西大附中初三狗兼一财脑残粉一枚。初一的时候尝试着买了当时前一年所有一财周刊,我知道我开始读一财周刊的时间比绝大多数人要早,所以开始我几乎是什么也不懂。本属于看漫客年龄的我从在周刊里找些彩图当动漫看,到尝试着看一些文字性的东西,再到后来字字必看(即使有些读不懂,也坚持看了下去),看着看着就过了两年。每周看不到一财周刊便心痒痒,若的确没有办法买到最新一期的周刊,我也会拿着上一期的周刊再回味下。

我承认我不是一个爱学习的学生,但我的成绩在老师和家长那又看得过去,经常听爸妈说:当今社会,学习才是唯一的出路啊。所以我的问题是:学习真的是唯一出路吗?就我的理解,学习的确是人与外界交流的桥梁,但我认为只要擅长自己所从事的职业所需要的专业技能,学习不一定要拔尖,但也一定不要差,就可以了。

我很想与社会进一步接触,而不只是生活在学校里面,所以想在初三毕业后到KFC做学生假期兼职,但通过各种渠道,了解到KFC的老员工对学生兼职很瞧不起,会让学生们干各种各样的脏活累活,不过我觉得这就是社会,只有体验过这种生活才能为将来走入社会做好铺垫。

我也想过自己弄个学生创业什么的,但觉得自己毕竟才初三,阅历还非常非常浅。不过我对一个项目非常感兴趣:一元钱图书馆(想必财叔听过吧)。它是公益性质的图书馆,加盟费便宜,生意非常火爆,我走完了我们区,并没有发现类似的图书馆,并且我们区的大型图书馆一共才两三个,我觉得开这么一个图书馆成本低,并且有助于形成“全民阅读”的社会风气,自己也可以赚点钱。So,我的第二个问题是,在马上到来的暑假,我是到KFC做兼职更有意义,还是自己尝试创业更有意义?

望贵刊能在下期刊登下我的来信,也为这所剩不多的二十几天冲刺带来些许动力,谢谢。

——翰林long

RE: 如果暑期时间够,可以尝试你的图书馆计划。KFC打零工是随时可参与的,不着急。

## 一财君棒棒哒

作为一财君的铁杆粉丝,最近还在想,一财的关注对象好像还挺集中的,BAT、Google、亚马逊、联想、奥特莱斯等都频繁出现,有时还会拿相同的文章在不同的平台上炒冷饭。不过看到一财最近开发了很多新的板块,BUSINESS+内容新颖多彩,又给一财加分了!我会一直一直看下去的!加油!棒棒哒~~

——Grace

RE: 谢谢啦啦队的呼喊!

## 一点读后感

阅读完《投资者的敌人》这篇文章,其中关于烟草公司奥驰亚的状况让我感到如梦初醒。我是一个大学生,很幸运从小成长于无烟家庭。我讨厌烟,痛恨被逼吸二手烟。我认为对待烟草行业就是要“歧视”——政府课以重税,让烟草公司和烟草消费者共同承担;对它实行严格监管;设置最低价格;公共场所销售限制等等。但随着我自学微观经济学越来越深入,渐渐地感觉到事情远没有那么简单。对烟草公司加高限制会阻挡许多竞争者进入这个行业,那么这个行业不可避免就会成为寡头集团行业。此时的烟草公司利润非常高,有着这么巨大的利润,它显然不会突然灭亡。这个世界上讨厌香烟的人多得是,但爱它的人也是应有尽有。那么对待烟草公司能否像对待垄断集团那样去打压?为什么不直接把烟草行业整合为国有企业并严加控制?对待烟草消费者该怎么样?是不是该直接全面禁烟?6月1日起北京市就开始实施“最严禁烟令”,这是一种进步,但实施效果如何还不清楚。如果有朝一日吸烟和吸毒同质,这问题可能就会解决,或者就再也解决不了。“虎门硝烟”的结果是鸦片战争,这自然是因为有之前太多的因素沉积。任何重大的改进在最初都是会引起恐慌,但只要坚持,美好的生活就会到来。

——刘隰皓

RE: 全面禁烟现阶段只可能是个口号,无法执行的话不如不这么浮夸。吸烟和吸毒同质也是不可能的事情。它们不同质。吸烟问题是普遍广泛的大问题,也许只能一点点推进吧。

## 一个疑问

一财君你好,上一周贵刊在谈到乐视体育时,提到了NBA、足球、F1等传统体育项目转播权的争夺,但为什么对现在新兴的电子竞技项目置之不理呢?如所谓的英雄联盟、DOTA2赛事的转播权。难道现在都认为电子竞技项目只是一个niche,有一些零零散散的直播间就够了?

——宁家宁缺

RE: 乐视体育设有电子竞技频道,但是否加大对电竞的投入,取决于覆盖其他赛事后的精力和资源。(CBN李博)

## 一个高三学生的产品想法

一财君您好,虽然还有一天就要高考了,但是我的一个产品设计一直缠绕在我脑中。

作为高三学生,我们每天下午回宿舍都会担心袜子有没有干,除非太阳猛烈,一般情况都是没干。现在市面上的袜子衣夹效果也很差,所以我设计了一个衣架配套部件(效果还没有验证)。它可以把袜子内部撑开,增大袜子与空气的接触面积,从而加快水分蒸发,使袜子更快干透。理论上这个设计有较强的可行性。

我想考完之后,先做一个样品,进行效果验证,验证有效后联系厂商、投入生产、网店销售、广告投放(像在校学生等密集居住的人群应该会有较大需求,所以我会把广告放到各个学校的贴吧上)。请问我的思路正确否?我并不担心它的市场,但是像这样技术含量低的产品,会在多久后被盗版?如果产品试验成功,这个设计是否有申请专利的必要?家居公司会对这类产品感兴趣吗?

还有崔老师真的只是因为每期至少一篇文章而火起来的?星座盲想问魔羯座怎么了?

——小读者

RE: 比较关心你考得怎样诶。你的袜子衣夹可以先做个样品看看,申请专利也是简单的事情,家居公司是否感兴趣,你也不必很在意。现阶段多扩展兴趣点,动脑筋参与创作,其实会更好。崔老师一直有粉丝的,只是粉丝低调而已。

## 本周我推荐



## 疑是银河落九天

这一组图片来自一位网友的分享,这个6月,庐山下了一场暴雨。于是出现了罕见的瀑布云。仙气十足,从中我们可以遥想起李白的诗句。古人诚不欺我。

推荐人:荆棘果

上榜理由:美到炸

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





宏观 | 崔鹏

## 利率市场化还远吗

大额存单的推出，基本标志着银行利率市场化已经进行到了最后阶段。

6月2日，央行公布了《大额存单管理暂行办法》，并于公布之日起开始实施。大额存单大概是商业银行推出的负债产品中看上去最通俗的一个了，它由存款类金融机构发行，购买这种产品的投资者可以是非金融公司和机关团体，以及个人投资者。只不过现在受到规定限制，大额存单的投资门槛比较高，机构投资者的投资额要在1000万元以上，个人投资者在30万元以上。大额存单发行吸收的资金对于商业银行来讲归入普通存款管理。

不过这都不是重点，关键在于大额存单的利率。大额存单的利率分为固定利率和浮动利率。浮动利率的标准是上海银行间同业拆借利率，也就是通常所说的Shibor；固定利率由发行机构根据市场情况制定。这种产品规则的推出对于中国商业银行利率市场化的进程，可以比肩允许商业银行存款利率上浮和银行间同业大额存单的推出。在很多业内人士看来，这恐怕是利率市场化最后也是最重要的一个步骤了。

中国利率市场化的过程最早可以从1996年算起。那年1月3日，中国统一的同业拆借市场在央行对35家融资中心进行改革，以及撤销各商业银行组建的资金市场基础上建立。同年6月，央行放开了同业拆借利率的利率上限。之后，在央行的主导下，利率市场化沿着“先大额后小额，先长期后短期”的整体思路推进，预期到今年年末或者明年年初，利率基本实现市场化。这一变革进行了将近20年。

经济学家茅于軾曾经极简地解释金融的定义：让需要钱的人得到钱。从宏观上说这句话是对的。利率市场化则更有利于让需要钱的人最有效率地得到钱——

这个效率通过钱的价格来调节。2013年的钱荒造成一些商业银行曾经出现流动性危机，这就反映出市场需求和被管制的价格体系之间的缝隙在极端情况下所引发的问题。而互联网应用的深入造成的商业银行脱媒趋势加速，在很大程度上推进了中国利率市场化变革的速度。

大额存单产品推出后，商业银行就可以通过发行大额存单，以当时的市场利率吸收资金，以提高其流动性水平。这可以使整个资金市场流动性和价格变得更加平滑——虽然现在施行的全称对大额存单的发行主体范围是有一定要求的，但相信这个范围会逐渐放宽。

从发行端看，商业银行的大额存单发行有可能增加银行的负债成本。但是考虑到大额存单吸引的资金会稀释整个市场的利率水平（大额存单吸引的资金不会是小数目，在美国市场大额存单的存款占整个商业银行存款的10%），所以对商业银行，特别是大型商业银行造成的成本上升压力应该不大。

从投资端讲，即使有额度限制，大额存单对于很多一般投资者来说，也还算是种不错的选择。

银行大额存单购买后可以质押，也可以在公开市场上转让或者提前变现。这种流动性优势会使得其收益低于商业银行销售的理财产品（一般来讲银行理财产品不到期是不能变现的）。

但是由于投资者购买银行理财产品的时间和理财产品正式开始计息的时间不同步（银行理财产品其实有点像一些国家的封闭式基金），投资者购买理财产品耽误的时间回报会高于购买大额存单耽误的。从总体上衡量，这两个产品的收益基本差不多。只不过大额存单更加透明，市场也更公开。而很多银行销售的理财产品就像个黑箱子，投资者很难知道其中是怎么运作的。大额存单的安全性也要好于银行理财产品，相信上市后将对银行理财产品形成比较大的竞争。

各种移动端上的“宝”类产品，它们的利息收入基本关联货币市场的收益，但是为了保持超高的流动性，此类产品的年化收益可能要稍微低于大额存单产品。但是由于资金门槛低，所以应该不受什么影响。■

作者

崔鹏是本刊副总编辑。



GLOBAL

全球 | Paul Krugman



## 1914年的感觉

我们都非常清楚一份互惠互利的协议应该是什么样子。但是这样的协议能够达成吗？

通常来讲，美国官员对于介入欧洲的政策争论持谨慎态度。毕竟，欧盟本身就是一个超级经济体——其规模之大，富裕程度之高，令美国无法直接施加太大的影响；其领导者经验老道，完全能够管理好自己的事务。所以，听说美国财长雅各布·卢最近警告欧洲人，让他们最好尽快解决希腊问题，否则将会引发破坏性的“事件”，这真让人感到吃惊。

但是我很理解卢财长这番话的意思。如果希腊被迫退出欧元区，将会产生巨大的经济和政治风险，而欧洲似乎正在朝着那个方向梦游。因此，卢财长在尽其所能，给欧盟敲一敲警钟。

克里斯托弗·克拉克最近出版的关于一战的权威著作《梦游者：1914年欧洲如何走向一战》（The Sleepwalkers），所暗指的内容是经过深思熟虑的。当前的局势绝对让人有一种1914年的感觉，傲慢、厌烦以及纯粹的失算正将欧洲引向本来可以并且应该避免的悬崖。

问题在于，希腊及其债权国之间达成的协议的实质是非常清楚的。希腊根本不会得到资金的净流入。希腊最多能够借到现有债务的部分利息。而另一方面，希腊不可能、也不会支付全部到期利息，更别说偿还债务，因为那样需要新一轮沉重的紧缩政策，将会造成严重的经济损失，而且在政治上也是不可能的。

因此，我们知道成功的谈判结果将会是：希腊必须保持正向但又数目很小的“基本盈余”，也就是说，其财政收入要超过不包括利息在内的支出。其他应该是债务的设计和打包。降息、削减债务的名义价值和重新安排贷款偿还期限之间会是什么样的组合？希腊现在会在多大程度上安排自己的支出计划，而不是同意一些

总体目标，然后再补充细节？

虽然这些都不是小事，但还是要放在第二位，而且不应该对更大的问题构成障碍。

同时，另外一个选择是我们必须要避免的，即希腊基本用光欧元，出现银行危机而被迫重新引入本国货币。但是，谈判据说进展得不是很顺利。

为什么谈判各方不能达成一个互惠互利的协议？部分原因是彼此互不信任。希腊人有理由认为，他们的国家多年来受到的待遇就像是一个被征服的省份，被一些无情又无能的总督所统治。如果想知道原因，去看看希腊被迫需要执行的紧缩计划是多么的严苛，以及这样一个计划的失败并没有带来承诺过的结果。与此同时，谈判另一方的各种机构认为希腊是不可靠、不负责任的。

然而，似乎还有比缺乏信任更大的问题。一些欧盟大国似乎出奇地宿命论，它们急于从灾难中获益——有点像“1914年情绪”的现代版本，持有这种情绪的人渴望看到战争的前景。这些大国相信，欧洲其他国家能够应付希腊退出欧元区，甚至退出还能带来好的影响，可以给世人展现一下这是行为不佳所要付出的代价。

然而，他们正在犯下一个可怕的错误。即使是在短期内，那些所谓可以控制希腊退出欧元区影响的金融保护措施尚未被测试过，而且很有可能会失效。除此之外，希腊终归是欧盟的一部分，即便金融堡垒发挥作用，希腊遇到的麻烦也肯定会蔓延到欧盟其他地区。

最后，希腊并不是唯一一个因政策失败而走向激进的国家。比如在西班牙，反对财政紧缩政策的左翼政党Podemos刚刚在地方选举中获得大胜。从某种程度上说，欧元的捍卫者最应该担心的并不是今年的危机，而是一旦希腊出现复苏，并成为整个欧洲反对现有权力结构的榜样时将会出现的状况。

这一切都别发生。谈判桌上的各方，包括急切希望接受失败的一方，都有良好的意愿。希腊与其债权国之间几乎不存在利益冲突——正如我所说，我们都非常清楚一份互惠互利的协议应该是什么样子。但是这样的协议能够达成吗？我们很快就能看到结果。■

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





# 联想没赶上

一次意外的人事更替，牵扯出联想集团背后的僵化与危局。

文 | CBN记者 高松 李博 李嘉文 杨轩

制图 | 项凯

下  
XIAZHI.COM







接连几天，陈旭东不到4时就醒了。

睡不着，他决定去奥林匹克公园跑步，5公里。陈旭东或许在用这种方式排解焦虑，他是有理由的。一场不为外界所知的变动已经敲定。

6月1日当天早些时候，联想官方宣布由他接任刘军的职位，出任联想移动业务集团总裁。要知道，他才出任神奇工场CEO半年多时间——那是联想集团孵化的带有互联网特色的子公司。由于这次突然的人事变动，常程也要接替陈旭东担任神奇工场CEO。

这对他们来说都是意外的改变。

但对杨元庆和联想而言，却是意料之中的动荡。

6月3日，杨元庆在移动业务管理团队内部沟通会上的讲话在网上流传，“我们这个团队，在过去两年里，业绩都是跟预算有差距的，没有达成目标，去年尤为低，造成士气不高，这种情形不能再继续下去了。”

全球化、稳重、有长足管理经验——长期以来，联想一直努力维护这种公众形象。杨元庆公开表达对内部的不满，在联想来说实属罕见。

和财报上“本集团移动业务增长依然强劲，联想因而成为全球排名第三的真正全球厂商。”那类描述不同，另一些数字体现出联想移动真实的境况——即便收购来的摩托罗拉销售同比增长了71%，但联想移动业务集团亏损仍高达3.7亿美元（约合23亿元人民币）。

根据市场研究机构IDC的数据，过去一个季度，联想手机出货量排名中国市场第五位，同比下滑22.1%。相比之下，国产手机厂商小米和华为分别同比增长42.3%和39.7%。

事实上，杨元庆不满意移动业务的表现，在联想内部已是公开的秘密。

一位名为高义的联想前员工对《第一财经周刊》回忆说，2014年12月，刘军已经提出辞职。另一个说法是，早在上个财年结果发布时，刘军就因业绩不佳有了辞职压力。但因为刘军是联想集团董事会7位成员之一，要辞职并不容易。2014年3月初，掌管中国区手机业务的联想集团副总裁冯幸离职，原因据了解和业绩不理想有关。

甚至，刘军也早已意识到事情的严重性。尽管联想团队声称自己能复制ThinkPad扭亏为盈的经验，但在2014年年初的专访中，刘军对《第一财经周刊》承认，摩托罗拉亏损的严重程度远超当年，收购完成后的第一张合并财务报表会“很难看”。当时的刘军认为，联想“离出货量第一还有很长很长的路要走”。

3年来，联想一直拼命追赶智能手机市场的变化，但杨元庆说“你们太慢了，在错失机会”。



01

不少员工私下表示杨元庆说的是“大实话”，问题在于，既然公司内部普遍承认联想慢了，为什么不想办法快起来？

一场酝酿已久的人事动荡，揭开了联想集团内部的僵局。

在今年3月的世界移动通信大会（MWC）上，联想展示了A8、A10等平板电脑，Vibe Shot、A7000两款手机以及一款投影仪。第二次参加MWC的联想，排场还是那么大，刘军依然是那个最忙碌的人，一切如常。

在这轮人事变动前，刘军一直被视为复兴联想移动业务的最佳人选。在很重视管理人才培养的联想，刘军历任研发、供应链、消费业务和中国区负责人，对联想体系驾轻就熟，特别是有着成功整合IBM的经验。

也正是因为刘军有着近20年联想生涯，2011年，杨元庆才钦点他重振联想手机业务。在最初一段时间内，刘军不负众望，迅速补齐了联想的产品线，放弃高端品牌定位，将重点放在“机海战术”上，专心研发了多款产品。2011年8月，借由芯片厂商联发科的整体解决方案，联想仅用半年时间便推出了千元智能机乐Phone A60。

01 2015年5月28日，北京，联想集团在国家会议中心召开首届“联想科技创新大会”（Lenovo Tech World），联想发布了一系列移动新产品，并邀请百度CEO李彦宏等参加，以期树立新的品牌形象。

02 2013年4月24日，北京，联想于北京奥体中心举行了2013年誓师大会。联想LBG集团总裁刘军（右）和陈旭东。作为老联想，他们都在这家公司度过了最重要的职业生涯。





02



03



04

03 2015年3月,西班牙巴塞罗那,世界移动通信大会(MWC)上,联想发布了搭载安卓系统的平板电脑TAB2 A8、两款手机,一款小巧的掌上智能投影机等一系列新产品。

04 2014年11月,联想移动在北京展示新的手机产品。在这一年,运营商渠道进行改革,三大运营商减少对终端补贴100亿元,这直接影响了联想的业绩。

A60让刘军领导下的移动团队尝到了甜头,上市首季度,这款手机的单月出货量达100万台。此后,乐Phone S2、乐Phone P70、乐Phone A520和乐Phone K860先后推出。

一时间,联想的A、P、S、K系列产品齐备,分别覆盖平民机、商务机、时尚机和旗舰机四种价格档位,并且同时铺开三大运营商渠道。此时中国在售的最大的10家智能手机生产商中只有2家中国本土企业,联想和华为。很多人认为联想已在智能手机市场奠定了良好基础。

“头两年出货量还可以,大家觉得他的战略是对的,也是因为当时大家谁也看不清。”高义对《第一财经周刊》说,“刘军的核心观点是,手机一定要有规模,谁帮我出货出得多,我就帮谁。有了规模,抢到市场份额,起来了以后我再做精品。”

这个思路本身并没错,联想正是借此在全球PC市场胜出的。对联想来说,这几乎成了不证自明的商业逻辑。

然而,事情变化的速度远超联想人的想象。

刘军进入联想移动后的3年时间里,中国智能手机市场的规模扩张了3倍,格局完全被打乱。酷派、中兴等本土选手纷纷进场,小米、OPPO也都跃跃欲试。这些中国的制造商一

同挤进了全球十大智能手机品牌之列。

2013年还被联想以4500万部年销量甩在第六名开外的小米,仅一年,就凭借6000万部手机的年销量反超所有对手。

市场研究咨询公司英敏特的2014年手机报告显示,在国内的10个大中型城市中,智能手机渗透率已接近饱和,高达99%,高于2013年的95%。

小米、华为等公司的增长,必然挤压了三星、联想这类品牌的生存空间。

联想并非意识不到市场的变化,但员工们对此给出了“联想式”的解读:“小米刚出来的时候,整个公司弥漫着一种小米根本不行的氛围。如果小米像联想体量那么大,它就没法维持低成本运营,当时公司不看好互联网渠道能卖出很多。”联想前员工袁勇对《第一财经周刊》说。

来自PC业的联想,对低成本运营、供应链和渠道管理都颇有心得。在PC业,联想按新兴市场和成熟市场做渠道划分,每个市场销售的产品类型基本是固定的,联想只需往渠道里压货就可以。但在手机业,一款手机可能在不同市场里都畅销,联想团队“很多时候不像做PC的时候那么清楚消费者要什么”。

>>



采取机海战术也是不得已的选择,规模带来的效应是立竿见影的。财报中的“销量”,在现实中多半指的是渠道中的库存。“库存太高了。都是卖给运营商渠道的,不是卖给最终客户。”高义说。

联想一直没形成“消费者”这个概念,取而代之的,是“客户。在联想的PC传统中,客户被分为两类,一类是交易型(Trade)客户,代表短暂的交易关系,另一类是关系型(Relationship)客户,即大客户。今年5月从联想离职的袁勇对《第一财经周刊》回忆说,联想的手机业务最初是当做交易型客户来做的。“当时联想不太在乎客户怎么想,也没去做社区论坛什么的。在市场初期,公司没想过这件事。”

来自IDC的数据显示,2014年第四季度,联想手机销量下降14.3%。刘军也着急地斥责下属:客户在哪里?在运营商那里——你们去见过运营商吗?据了解,刘军一直对冯幸的运营商维护能力不够满意。

这一年,负责联通渠道的冯幸辞职,此后联想集团副总裁暨联宝公司CEO张晖接替冯幸的位置,同时负责联通和移动两家运营商的业务。而在高管团队动荡之际,运营商渠道也迎来一个关键的变化。

2014年,三大运营商减少对终端补贴100亿元,其中中国移动减少50亿元,中国联通和中国电信各25亿元。2015年,运营商管道化更加明显。这迫使依赖运营商渠道的各大手机厂商改变渠道策略。

一度有80%以上销量通过运营商的酷派,不遗余力地开拓开放渠道和电商渠道。华为也单独开辟线上渠道专门销售荣耀手机,与此同时,持续研发投入,开发高端机型,有意摆脱对运营商渠道的依赖。

IDC公布的数据表明,智能手机市场的渠道正发生分化:开放渠道同比增长14.4%;第三方电商平台同比增长141.1%,环比增长20.7%;唯有运营商渠道同比下降15.8%,环比下降19.7%。

此外,中国移动也对终端补贴政策做出重大调整,整体思路是由3G终端补贴向4G终端补贴倾斜,由合约销售(送手机收话费)为主转向裸机销售(买手机送话费)为主。

倚仗机海战术和运营商补贴,联想手机曾卖得很好。当时的刘军依然相信,销量是第一位的。

业绩在走下坡路,此前定下的销量目标达不到怎么办?只能靠两点:联想给渠道补贴,交给爱施德、天音、中邮普泰和普天太力等国代商。

联想收购摩托罗拉后,一些摩托罗拉体系的人空降到联想手机团队。因过度信任联想品牌,他们提高了出口价

66

来自PC业的联想,对低成本运营、供应链和渠道管理都颇有心得。但在手机业,联想团队‘很多时候不像做PC的时候那么清楚消费者要什么’。

99

格。尽管联想那个季度利润率很高,但由于出货价过高,实际产品并没有送到消费者手上,而是积压在运营商的仓库里。最终为了清理库存,联想不得不自己出钱补贴渠道商。

一位销售商告诉《第一财经周刊》,联想曾有一批售价1590元、成本在900元的手机,最终以450元的价格全部被国代商包走销售,造成联想亏损。

人事动荡总会在坊间催生内部矛盾、权力纷争的传闻。

一些联想员工认为,对于联想手机的业绩不振,刘军负有一定责任。“逻辑思维特别强,脑子特别清楚,关注细节,但如果一开始思路就错了,他也会非常固执。”

2014年,刘军依然希望通过运营商渠道来提升销量。原本,联想和其他手机厂商一样,采取外包方式雇佣运营商卖场的品牌促销员,但刘军决定把这些促销员转成联想的合同工。

过去一年中,刘军也把相当多的精力放在摩托罗拉的扭亏为盈上。摩托罗拉目前更像一个“局外人”,不但手机大部分在墨西哥生产,而且保持独立运营。按美国的标准体系,摩托罗拉海外渠道的销售增长很快,这多少也带动联想手机的海外市场。但它与联想手机本身的整合还未见成效。据摩托罗拉员工对《第一财经周刊》介绍,联想派驻摩托罗拉的十几个人几乎都是70后。同时,联想正在招揽摩托罗拉原先在中国区的员工,以便促进收购品牌的整合。

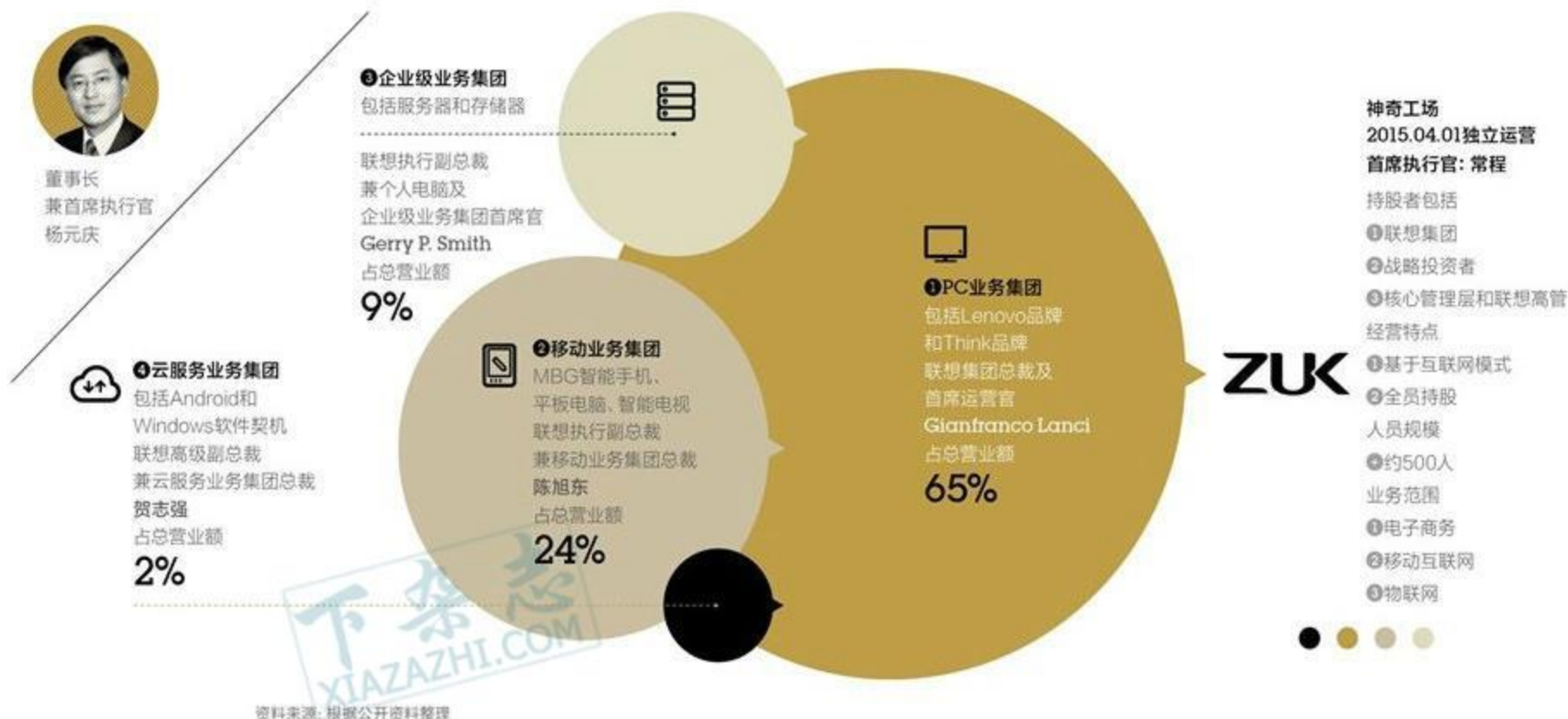
摩托罗拉的海外表现多少也给联想造成一定的盲区。不同于中国移动互联网市场的活跃,在海外,运营商渠道和其他传统渠道仍处于强势地位,联想在PC时代的工具箱依然奏效。

这自然也意味着,联想源自PC业的传统思路并非完全错误,只是不再适合中国市场。在一些员工看来,刘军的离开有点“悲情色彩”——假设联想还想要亮眼的财报,在研发、渠道存在短板时,仍按照传统打法应对万变的市場。那么无论换谁,都会出现类似局面,“从这个角度看,他的命运从开始就是注定了的。”袁勇说。

事实上,对于机海战术的依赖,已经使联想形成一些体系上的“盲区”。



## 在稳定的组织架构之外, 联想也想有“孵化”出新型公司



首先是成本上的。为达成销量, 联想通过运营商渠道销售的机型, 大部分为599元以下的价格档位, 低端化趋势明显。要知道, 以最高价格599元计, 成本可能达到380元, 除去各类运营成本, 手机制造商获得的利润空间极其微薄。

联想的产品从出厂直至到达终端消费者, 渠道费用占比约40%, 而小米几乎没有实体渠道费用。在运营商补贴多的时候, 这部分成本可以抵消。而现在, 联想几乎是拖着沉重的身躯在参与智能手机市场上的肉搏战。

其次, 运营商主要通过集采的方式采购低端手机, 比较的是各个厂商的技术指标和价格, 基本不考虑品牌、用户体验等因素。

这些低端机通常被捆绑进合约套餐, 具体用户是否使用、体验如何没有人关注。久而久之, 联想在拉近和“客户”距离的同时, 也和真正的“消费者”渐行渐远。

“联想手机的人群分布就是不明显, 没有明显的用户特征, 不像小米和华为荣耀。不知道到底谁该买、谁不该买。所以在这方面损失了很多的用户。” IDC高级市场分析师闫占孟对《第一财经周刊》说。

其实, 依赖运营商体系并非一定会陷入困境。

华为的销售也多倚仗运营商渠道, 但其研发实力较强, 品牌溢价较高。在电信990元的价格档位上, 华为占据了

60%以上的份额。以快取胜的酷派则依旧在599元以下的价格档位占据着统治地位。

酷派的销售人员对《第一财经周刊》复盘自家清除A706的300万部库存积压的策略时, 将运营商渠道策略总结成“快准狠”三个字。快, 要求新品手机上市快, 迅速占领同档位价格市场; 准, 零售价档位的配置、时间点抓得准; 狠, 利润空间要压得下来。

联想在这三点上似乎都遇到了麻烦。

就上市时间而言, 联想似乎永远晚于竞争对手。小米、魅族的机型热炒过几款后, 联想的新机型才姗姗来迟。在运营商渠道里, 如果某个厂家领先对手上市, 且性价比高, 将占据相当大的优势, 并能攫取更高利润。但在联想, 无论研发、销售、财务还是运营, 都会发生内耗。当产品准备集中上市, 需要资金进行推广时, 财务部门往往成为关键节点——很可能卡一两个月, 此时已错过了上市的最佳时机。此外, 作为大公司的通病, 研发和市场之间的PK也会变成相互扯皮。“在联想内部, 做事太累。”高义说。

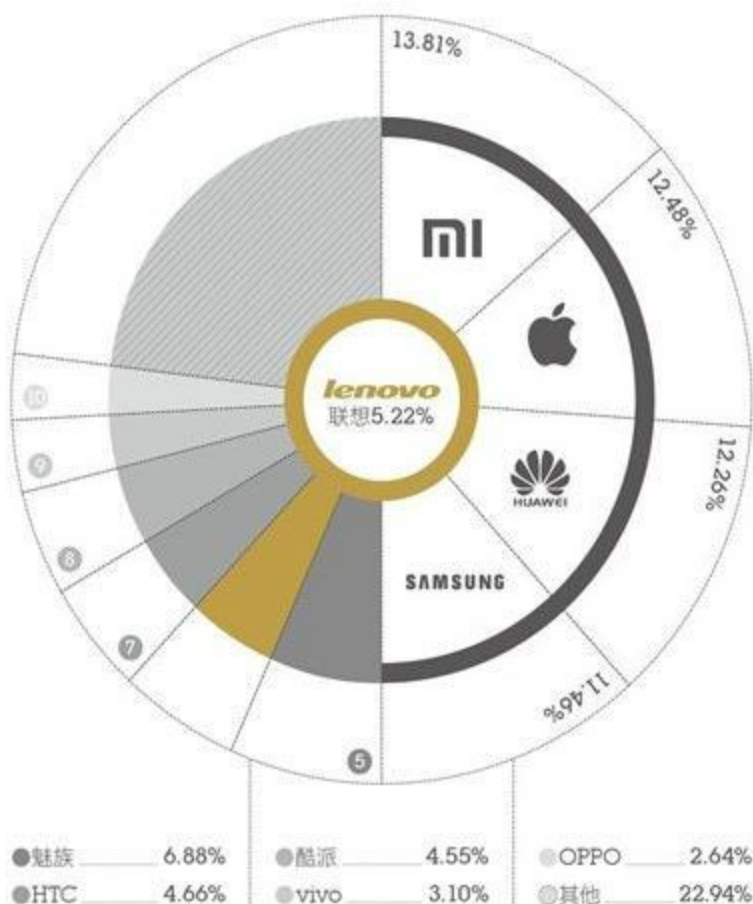
联想的手机业务陷入了一个恶性循环: 业绩不佳导致紧缩产品, 但为了走量又必须多做, 结果是联想手机产品低端化, 公司无力提升品牌。

在联想内部, 手机业务饱受诟病的一点就是缺乏明>>>



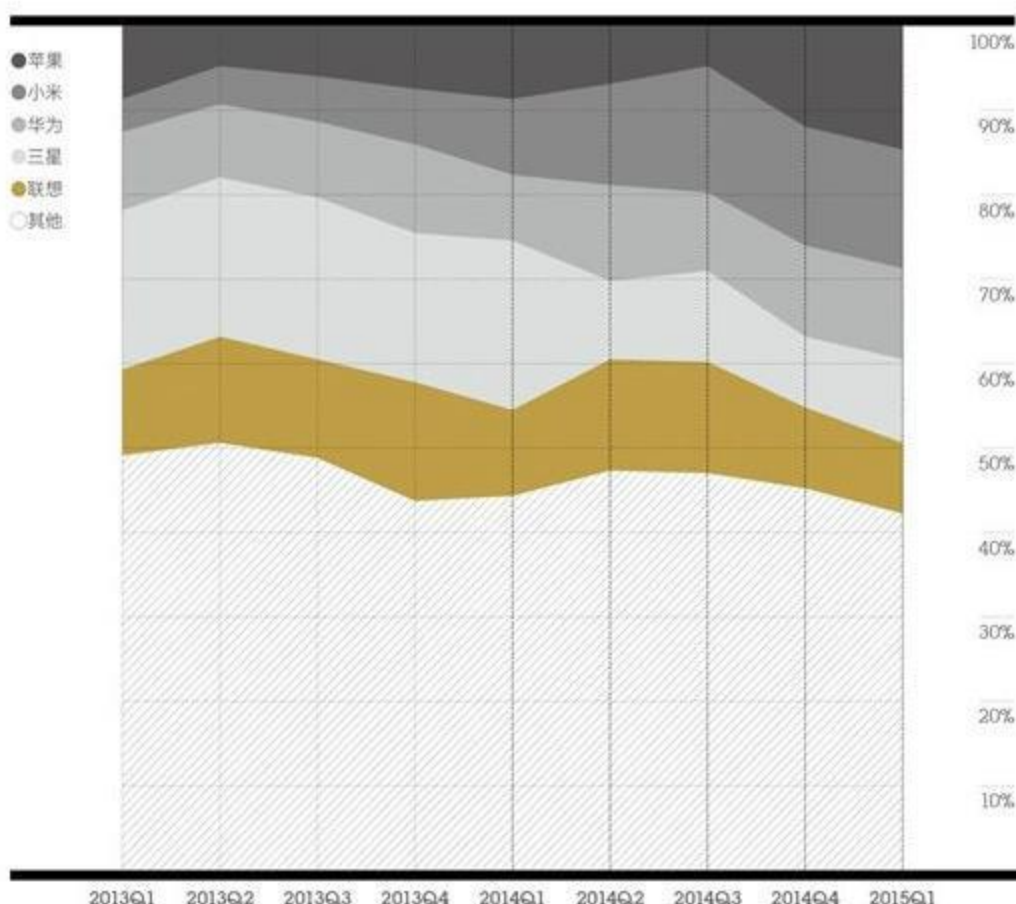


中国手机市场在线销售Top10品牌 (单位: 百分比)



数据来源: 星图数据 (数据截至2015年5月)

智能手机品牌抢夺中国市场份额 (单位: 百分比)



数据来源: Mobile Devices Hist-Live Database

星机型。

与小米一年只做两到三款手机不同, 联想移动的研发团队一年要做80多款手机。其中大部分是为三大运营商定制的手机, “移动有20多款。联通有10款, 给电信做了18款机器。”一位联想负责运营业务的前员工说。假设投入的研发总人数差不多, 而研发方向被渠道牵着鼻子走, “联想的产品怎么能保证比别人牛呢?” 高义也对此感到困惑。在多点触屏已成为智能手机标配的市场环境下, 联想的研发团队曾被迫研发一款两点触屏的低端机型, 这让他们倍感沮丧。

况且, 联想移动在研发投入上本来也不具备优势。

根据2006财年至2015财年的报告, 联想历年的研发支出中, 仅2015财年的研发收入占比达到2.6%, 其余年份均低于1.9%。过去10年, 联想累计投入研发成本44.05亿美元(约合273.4亿元人民币), 尚不及华为2014年一年的研发支出。

为摆脱对运营商的路径依赖, 联想的销售渠道也做过多样化的努力。但对于这家有30多年历史的公司来说, 即便只是线上渠道的变化, 整个供应体系也都要跟着变动。

突如其来的人事变动使整个联想意识到——“这不是

一个人的问题, 是一个体系需要改变。”

联想从一开始就没有跟上。

在注重粉丝经济、提高参与感的互联网时代, 联想的高管团队直到2014年年底才发出第一条微博。此时小米的创始人雷军已在微博上活跃了近4年, 积累了1200多万粉丝。

直到联想移动换帅时, 杨元庆才认真提及“营销也一样, 这已经不是大把撒钱的时代了, 而是靠脑子、靠智慧营销的时代。我们现在开始用微博、用微信, 才意识到过去有多吃亏。”

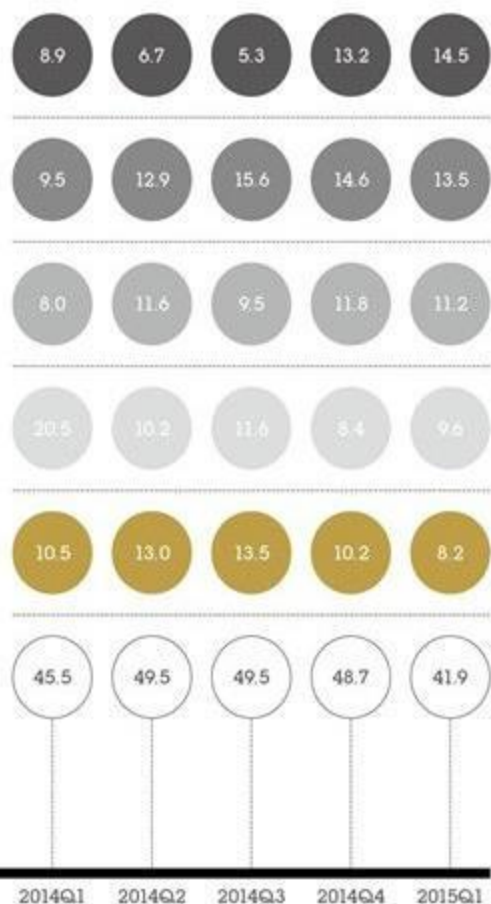
刘军的离职如同一个导火索, 将联想积攒多年的矛盾一一暴露。

“手机是移动互联网时代的一个重要工具, 用户用它来交流, 这跟PC时代已经不一样了, 当时靠渠道就可以, 但是现在要靠产品来说话了。”分析师闫占孟说, “联想的市场风格不太适合互联网时代, 不太搭调。”

对传统企业来说, 这类问题有点想老生常谈——联想也知道自己的“不搭调”。

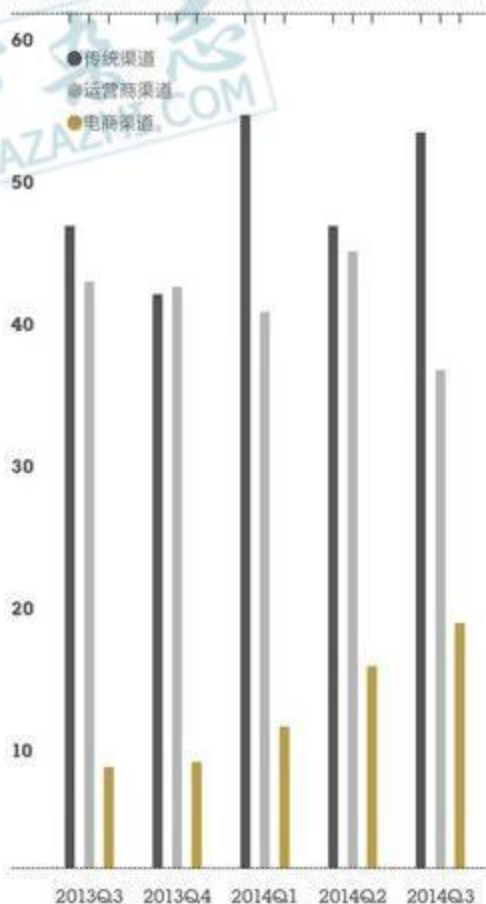


智能手机中国区出货量 (单位: 百万台)



数据来源: IDC

手机销售渠道变化 (单位: 百万台)



数据来源: IDC《中国手机市场季度跟踪报告》

2015年2月,神奇工场搬入望京办公区。在陈旭东看来,这意味着一个全新的子公司,以及完全基于互联网平台和模式的手机品牌的诞生。但他并未将全部精力放在手机品牌上,而像在做一个智能硬件的公司。

半年中,他将更多的精力用来搭建工作团队。“团队不断在调整,发现不合适的就换掉,没有培训。”陈旭东在之前的采访中对《第一财经周刊》表示,他们正在联想内部筛选最具互联网思维的人。“比如可能粉丝经营不是做得最好,电商可能不是做得最好,那我就挖(做得好的)那些人。我们最近挖了很大一部分人加入神奇工场。”

5月7日,神奇工场搬离望京,重新回到联想北研的大楼,并且在办公楼楼顶竖起了ZUK的牌子。一个月后,陈旭东和常程两人的角色都发生了巨大改变。

神奇工场成立的初衷,和联想移动的发展有着“此消彼长”式的密切关系。联想受制于传统大公司复杂的组织架构、浓重的官僚气息,但又不能抛弃一切轻装上阵,管理层由此想到了一个妥善的解决方式:两条腿走路——在联想集团外孵化小型的新公司,譬如神奇工场,一年就做一两款

手机,联想移动则继续机海战术。

随着两个业务的发展,未来会有融合的可能。刘军的离职加快了这个进程。

如今,陈旭东要承担更大的责任,试着将互联网思维注入联想的基因。“必须放弃机海战术,走精品路线。”他说,“消费者导向必须建立。”神奇工场的思路和联想移动截然相反。“机海肯定是一条死路。”常程说。

其实,在神奇工场独立之前,常程主导研发的软件产品“茄子快传”也已经从联想集团中独立出来,注册了独立公司。在神奇工场和茄子快传两家公司中,联想集团以大股东身份注资,同时引入战略投资者。

在面对媒体时,常程说神奇工场的特点就是快速,他并不讳言联想的问题,“联想最大的问题是它是一家全球化大公司。在联想可能要花一周甚至更多时间来解决的决策,在神奇工场这样的小公司只需要一天。”

常程特别强调要和联想从机制上完全区隔开。“这个是联想成立神奇工场最大的意义。”

在被问到联想本身最大的痛点渠道问题时,“电商我们自己做,运营商也自己做,社会不一定用联想的,我们都自己做。”常程对《第一财经周刊》说。

对于联想移动来说,现在已经到了“不变不行”的时刻,但也存在“不破不立”的翻盘可能——你甚至还能从联想人那里看到深藏的信心。

“联想做产品的思路,不比华为、小米差;我们不只做一款手机,还会有更疯狂的事。”常程对媒体表示。

联想打算从骨子里改变自己的形象。5月28日,联想集团召开首届“联想科技创新大会”(Lenovo Tech World),发布了一系列移动互联网和物联网产品,并邀请英特尔公司CEO科再奇、微软公司CEO纳德拉和百度公司董事长兼CEO李彦宏出席。

在这场意在凸显行业地位的大会上,杨元庆如是对比联想和苹果:“我们和苹果的最大差距就是品牌不如人,它有更强的号召力。但我认为在技术、在产品的工艺和精致性上,联想是没有什么差别的。有些创新方面我们比它更强。”

信心对重振公司是必要的。但在人事动荡引发联想内部集体反思的情形下,这种表述也可能被解读为“骄傲和自以为是”的联想企业文化。

联想内部原本统一的步伐已被IT业的快节奏打乱,传统大公司在进入互联网模式之前,先要收拾好散落一地的价值观。■

(应采访对象要求,文中高义、袁勇为化名)

联系编辑: zhaojia@yicai.com



## Giant 大公司\*



大众能指望新能源吗 / 新闻 41

万达电商困惑 / 新闻 42



追踪龙卷风 / 技术 44



别用油漆了 / 环境 46

# 数据从餐桌 “跑”到后厨

规模变大后,开中餐馆也不再是一件简单的事。数据正在改造后厨,那味道呢?

文 | CBN记者 黄瀚玉

图 | 王卓

“现在我们是期货管理。”眉州东坡集团采购中心总经理宋海鹏对《第一财经周刊》说。

9年前,在外企做销售的宋海鹏被眉州东坡集团董事长王刚挖了过来。这家主打川菜的中餐连锁企业如今有108家门店,今年5月,它同全聚德、小南国、外婆家等一起被中国饭店协会评选入围“2015年中国特色餐饮十大品牌”。由于规模较大,王刚让宋海鹏规范公司的采购流程,“期货管理”就是其中的一个方法。

“期货管理”其实是个比喻的说法,简单说就是锁定整年价格进行采购。近年来,这类做法逐渐被大型餐饮集团所采用。

在眉州东坡的采购办公室里,四面墙上贴满了各种食材的价格走势图。宋海鹏指了指其中一张图,上下波动的曲线显示,猪肉价格在每年4月时最低。“你看它有波谷,我们每年就在这时候进行招标。”

招标会锁定猪肉未来一整年的统一采购价,采购部以这个价格向生产厂商订下一整年的猪肉量,再让厂商在全年中分批次送货。在眉州东坡,粮油米面等大宗商品都用了锁价采购,大米的锁价期是1月,面粉则是8月。

这种方法让眉州东坡不再受市场价格频繁波动的影响,也能让公司以一个相对低的价格达成交易。宋海鹏说,在此之前,采购部不得不每周甚至每天和供应商谈价格。“很麻烦,每天去谈真得脱层皮,五毛钱一毛钱能谈一下午。”

但想要得到这个价格,需要的并不仅仅是经验。从餐桌到后厨的传送链上的种种数据,是“期货管理”的起点。

2006年加入眉州东坡后,宋海鹏就开始做相关数据搜集。当时搜集范围包括200多种蔬菜和80多种水果,数据库会记录它们最好的产地、每个产地的出产季节、品相以及月价格走势。通过它,采购部能轻易知晓某种食材在哪个月应该以什么样的价格从哪一处产地采购。

同样是采购,从新辣道POS机得到的数据则影响到了四川的农户每年应该种多少菜。

这家鱼火锅店在全国有200多家直营店,以一种四川泡菜作为特





色原材料。这种泡菜原材料种植期为五六个月，在工厂腌渍还需要8个月。如果不能提前一年预估供应量，很可能导致门店材料供应不足，甚至影响新店扩张。

新辣道的董事长李剑2013年引进了SAP的一套ERP系统，这套系统能让采购部根据历史营业额和未来的新开门店计划，推断出在一年多以后需要多少亩种植泡菜原材料的土地，再去和农民谈合约。

和人们生活紧密相关的餐饮业，可算是商业史上最古老的行业之一。在过去漫长的时间里，它固守一套手工业时代的操作模式：手记点单，开火炒菜，只需门店、厨师和服务员到位，便能即刻开门揽客。

然而，当中餐厅发展到一定规模后，管理者们意识到了一些问题。

从源头端的采购到最终将一道菜呈上餐桌，要经历诸多环节。管理几家门店，尚有余力，但当门店扩展到几十个甚至上百个之后，保证各个环节管理得当，对小型管理团队而言就近似于不可能的任务了。

另一方面，在这个讲究手艺活的行业里，以前每个

环节都需要它的从业者展现精湛的技艺，比如如何一眼辨别青笋的好坏、如何将一根黄瓜切成长几十厘米的半透明薄片。门店的增多意味着需要更多人手，但不一定每个新人都对这些技法了然于心。

那些最早在规模上触顶的中餐企业开始向肯德基、星巴克等学习，为原本处于“刀耕火种”阶段的中餐管理模式加入数据分析和标准化。王刚、宋海鹏和李剑是数据化的支持者之一——这个行业开始有了刀工、火候之外的另一种“技术”。

大部分通过数据算出合理价格和采购量的食材，会被运送到中央厨房进行统一的清理、切块、配料等粗加工。这已经成了大多数连锁餐饮企业的标准做法。工厂流水线般的标准化生产能够统一菜品品质，提前制成成品的食材也能减少厨师在餐厅后厨的操作步骤，压缩后厨面积，加快上菜时间。

不过，难题还是不断产生。每个门店每天该订多少食材？如果订少了会造成缺货降低顾客的满意度，订多了则会带来库存和损耗。

>> 眉州东坡的后厨面积在缩小，并采取工厂流水线般的标准化生产，半成品的食材提前制作。这样也能减少厨师的操作步骤。

>>



新辣道借鉴了一套星巴克也在用的系统,它能帮店长预估每一天的营业额:比如根据某个门店以前每周的历史营业额给出下周一的营业额预估数据。在这个基础上,如果店长在系统中键入下周的天气和周边商圈情况,系统也会根据这个信息调整预估。

这套系统对每个产品有一个“千次”分析,即门店每卖1000元钱,某个产品会销售多少次。当店长从系统中得出第二天的预估营业额,利用“千次”分析,便能算出第二天所需的各类菜品的分量。“比如预估是1.8万元,系统会自动转化成该订多少份什么菜,这个数字被检验过,永远都差不太多。”李剑说。

被测量的还包括食材从中央厨房到各个门店的路线。眉州东坡的就餐高峰在下午5时到晚上8时,公司要求配送中心避开高峰期给门店送货。但它仅在北京就有65家店,要实现非高峰送货并不是一件容易的事。

“我们每辆车上都安了GPS。”眉州东坡集团的副总裁郭晓东说道。GPS记录车辆在配送途中在哪里做了停留、停留时长和行驶速度,这些数据能够为每一辆配送车规划出合理的线路——即使碰上堵车,也能将食材如期送到每家门店。

位于北京都汇天地购物中心B1楼的眉州东坡店是在每天下午2时左右收到未来24小时内的食材的,这正好避开了它的中午就餐高峰。从这家店选址在都汇天地开始,就已经确定了它的门店类型、面积大小,以及10人圆桌、6人长桌、4人座和2人座的分布及数量。

“未卜先知”的能力来自中餐经营者观念的转变,以及数据系统抓取到的规律。

十几年前,中餐厅的经营者通常认为店面宽大、装修富丽堂皇是生意兴隆的象征。一些餐饮企业能够开出几千平方米、多层楼的酒楼,从不考虑周围消费环境是否可以支撑未来的经营。

不理性的开店思路让眉州东坡吃过苦头。它曾经在中关村开了一家分店。“当时那个地方,都是公司人、电子城,没有中式正餐的消费能力,都是中式快餐,两年都没有赚钱。”郭晓东回忆道。

随着租金成本的上升,中餐品牌渐渐开始和连锁服装品牌、便利店一样,利用每月的营业额,以及所在区域的商圈、人流分析自己的开店策略。眉州东坡将门店划分为位于生活区的社区店,位于商场、购物中心的商业店,以及在商场中、但在1楼临街有门脸、不受商场营业时间限制的“商场中的社区店”。历史经营数据告诉这家公司,600至1200平方米的社区店和500至800平

## 如何预估订货量



资料来源:根据公开资料整理

方米的商业店都能让它获得最理想的坪效。

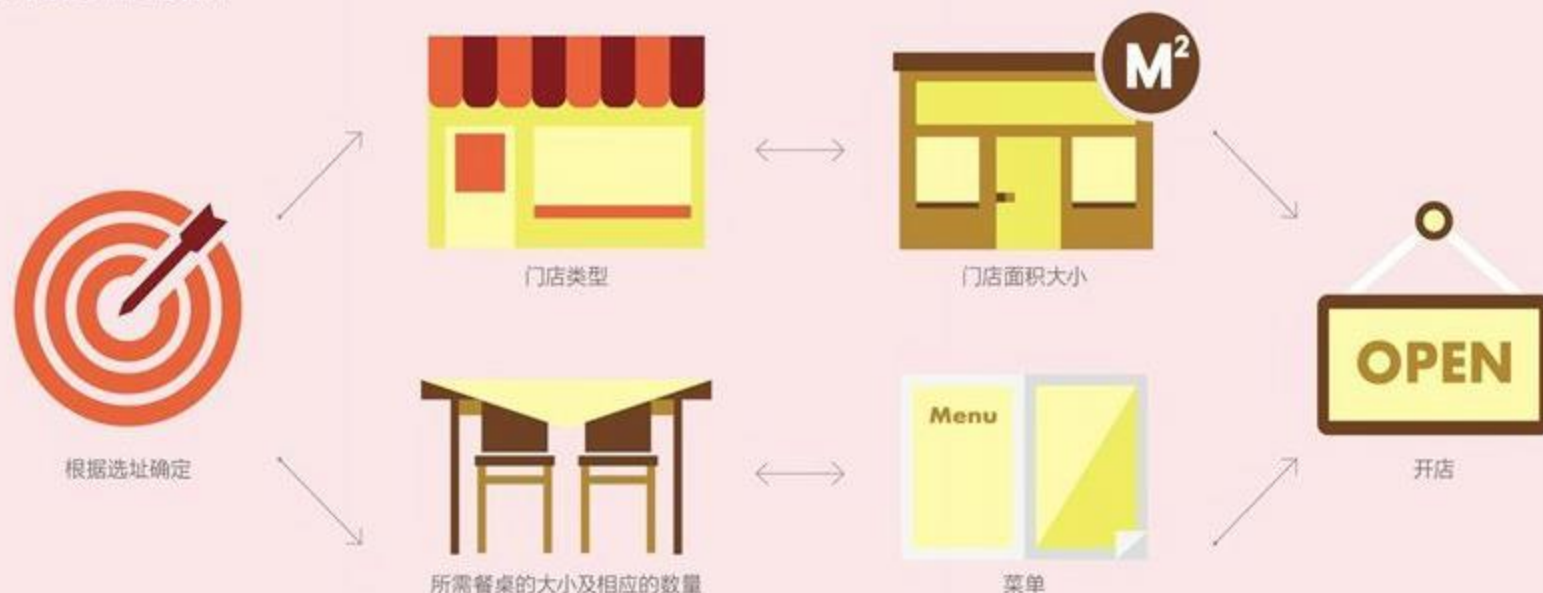
不过,眉州东坡也发现,面积较小的店面并不意味着更少的客流量。王刚曾在一次演讲中说,400平方米的店比一个1200平方米的店客容量“少不了多少”。

帮它做到这一点的仍是“大数据”。每一桌客人点菜,拿着手持终端的服务员在记下菜品的同时,也记下就餐人数和到店时间。这让系统再次分析出了规律。比如社区店往往以家庭聚餐、宴请为主,对包间和圆桌的需求量大,商业店则聚集了更多两三人为一组的公司人和朋友,需要安放大量4人座或2人座,来满足人们匆匆就餐,随后继续工作或购物的需求。

开在都汇天地购物中心的眉州东坡店只有413平方米。根据店内工作人员介绍,除去后厨的90平方米,它依然摆下了146个餐位。这家餐厅大量用到了80×80厘



## 眉州东坡的开店模板



资料来源：根据公开资料整理

## 2015年餐饮企业预期优先执行的试验类型



数据来源：APT公司

米的方桌，能在2人座、4人座和组合拼桌间灵活切换。

80×80厘米的方桌边长也是由数据推算而来。管理者们查看了2至4个客人大概会点多少主菜、凉菜和汤菜，再根据它算出了一个不会占太多地方、也不会装不下菜的桌面面积。

从前年开始，眉州东坡就用这套模板作为门店开发的标准。“我们还没开店前就定好店的类型，装修、设计、多少个餐位、几人位多少台都已经提前定好。”郭晓东说这套模板误差极小。以前一家店开出来后，还需要在经营过程中进行百分之二三十的调整，模板启用后调整幅度降低到5%。

随选址确定下来的还有菜单。由于门店类型不同，它们的目标客群也会有差异。大型门店客人感兴趣的东星斑、象牙蚌等高档菜肴在追求轻松就餐的小型店鲜

少被点到，小店如果对它们备货反而会造成库存和损耗。眉州东坡给不同类型的门店制定了相应的菜单。

这家餐厅的常客或许还会发现，它菜单上的菜品越来越少。这再次同传统的中餐经营相违背，老一代的管理者会认为自己提供给客人的菜越丰盛越好。

“我们以前有一种心，好像觉得自己太有能耐了，想更多地为客户提供服务，他们的需求尽量满足。”王刚告诉《第一财经周刊》。眉州东坡最多时一个菜单上有200多道菜，如今，它最小的菜谱上列有72道菜。

王刚和郭晓东再三强调，精简菜单是为了保证菜品品质。因为厨师的精力有限，减少菜品能让他们做得更专注，味道更好。

也有一些行业动向给出了其他原因。数据分析公司APT (Applied Predictive Technologies) 调查了全球包



## 眉州东坡3种门店类型



资料来源: 根据公开资料整理

括肯德基、赛百味在内的500个餐饮企业, 其中有56%的企业表示, 它们会在2015年的一系列餐厅运营试验中, 首先尝试精简菜单。这一比例甚至超过了近两年被热捧的数字化点餐。今年4月, 餐饮标准化的代表公司之一麦当劳就在北美砍掉了7款三明治。

“随着经济放缓、人力物料成本的增加, 繁复的菜单和备料逐渐成为负担, 尤其中餐的备料及烹调方式相对复杂, 难以标准化, 适时简化菜单将有助于节省后端供应的成本。” APT的大中华区副总裁高国峰对《第一财经周刊》表示。

销售数据成了精简菜单的重要指标, 但它并不是唯一的参考因素。新辣道还会为每一道菜品算出毛利、营业额贡献率以及加工成本。通过这些数据被筛选出来的, 往往是既受顾客欢迎也有毛利的菜品。“有些菜就比较讨厌, 顾客不喜欢我们也不喜欢, 就要拿掉。” 新辣道的李剑说道。

中餐企业们也在用标准化克服它的另一个自身难题。尽管已经有中央厨房做好粗加工, 但不少菜肴仍需厨师在后厨加以烹饪。比如宫保鸡丁, 中央厨房配备葱段、花生和鸡块, 厨师在后厨进行炒制、调味后才能上桌。烹饪所带来的等菜时间一定程度上降低了消费者的满意度。

眉州东坡为此在餐厅后厨设置了一道机关——它只是一张纸。这张纸被贴在后厨每个冰箱的门上, 上面写有冰箱里每一层从左到右分别放置的食材。这些食材往往被放在有盖的器皿里。在没有那张纸之前, 厨师需要把它们取出来一一翻看才能找到想用的食材。当这种被称做“目视管理”的方式被引进之后, 即使是新来的厨师, 也能扫一眼纸便准确地打开冰箱取出食

材, 减少操作时间。

新辣道的做法则是将每天的营业时间切成了若干个15分钟。餐厅的系统会记录出它每个15分钟的营业额和“千次”, 从而推算出每道菜在某个15分钟里销售的次数。这能让它为高峰期提前备菜。

毫无疑问, 西式标准化餐饮的中国学徒正在有模有样学习着它们的老师。只是, 当它们一面对抗原材料、租金和人工成本上升, 一面将标准化模板套用到门店管理中, 这个古老的行业也在丧失它原有的魅力。

在眉州东坡精简菜单的过程中, 它淘汰了一款叫做金牌土豆丝的菜肴。由于食材和烹饪方法的特殊性, 这道屡受好评的菜只能完全由厨师现场制作。这拉长了顾客的等待时间, 管理层最终决定将其放弃。“菜本身非常好, 属于忍痛割爱, 如果是私房菜馆, 肯定非常好。” 郭晓东说道。

另一家中式连锁餐饮企业则提到了它会如何决定一道新品; 公司的数据库会根据市场情况和精简菜单后留下的空缺决定新品方向, 这包括它应该属于热菜、凉菜还是汤菜, 应该是什么口味, 以及毛利大约有多少; 随后公司的技术部会根据这个“产品方向”准备五到六款产品; 再由管理者品尝决定出哪道菜在味道和口感上胜出, 可以出现在菜单上。

没错, 尽管餐饮企业们一再强调提供美味是它们的重中之重, 但味道已经不再是它们经营时独一无二的重要因素。

“又要口味好, 又要产业化, 这就是我们的完美想法, 但现实可能只能到百分之八九十, 也许永远有百分之一二十无法完成。” 王刚这样告诉《第一财经周刊》。在2013年, 他将眉州东坡的分店开到餐饮标准化榜样的发源地美国。

王刚从1984年开始学厨, 最拿手的菜是鱼香肉丝。他说自己对味型拿捏最准, 一道菜炒出来后光闻味道就知道里面糖醋盐葱的比例, “就像以前王府井抓糖的人一样百发百中”。如今他会跟朋友交流自己同妻子、集团总裁梁棣去大学上管理培训班的经历。夫妻二人刚刚看完讲述星巴克如何成为咖啡巨头的书《将心注入》, 也知道沃尔玛的物流配送“最厉害”, 因为它“有7颗卫星在天上跑。”

“我们用手工和技术一块进发, 但可能永远达不到(完美), 我觉得那就是追求中华美食的艺术吧, 不可能做到百分百的艺术。” 王刚说道。■





>> 大众汽车看中了新能源汽车市场的增速，新的投资计划会让它的中国伙伴增添一些信心。

## 大众能指望新能源吗

大众新的投资计划或许不能立刻改变销量下滑的颓势，但它在尝试给未来一些信心。

文 | CBN记者 肖文杰

插画 | 金迪

市场的一系列坏消息让大众汽车首席执行官马丁·文德恩 (Martin Winterkorn) 对中国的新承诺显得更加重要了。

这家曾经在中国长期占据汽车销量冠军的汽车制造商，现在正面临一系列严峻挑战。大众在5月刚刚宣布其长沙工厂投产，产能规划为30万辆，但今年前4个月，大众的在华销量同比仅增长0.2%。

在这样的背景下，大众集团在柏林公布了一份针对

中国的新投资计划，试图提振信心：它将投入12亿元与上汽集团合作研发一款纯电动车。据称，这款车将基于上海大众的朗逸车型开发。

大众还计划未来4年在中国投产15款新能源车——这一计划涉及改造大众在上海安亭的生产基地，改造费用估计在65亿元。不过大众并没有公布新能源车的规划产能。在此之前，它并未在中国生产过新能源汽车。

4年生产15款新能源车，这是一个看上去颇为激进的计划——除了在全球混合动力汽车市场占据优势的丰田，本田、日产、宝马、通用等公司没有一家提出在中国生产超过5款新能源汽车的计划。

过去两年里，大众的竞争对手都逐步加大了对新能源汽车的投入：丰田在中国设立了常熟研发中心，宣布混合车型及电池电机等关键零部件将在3年内国产化；日产旗下的合资企业东风日产的启辰品牌投产了纯电动车晨风；宝马与合资伙伴华晨专门设立了新品牌之诺来推广电动车。

在6年前大众公布的“2018战略”中，通过模块化战略共享造车平台、降低制造成本，是大众直指全球车企销量冠军战略的核心，而在当时提出的中国市场战略中，并未提及新能源汽车。

但大众高管在过去两年开始转变对新能源汽车的保守态度。在2014年的法兰克福车展上，文德恩称，如果市场需求足够，大众将会生产40款纯电动车和插电式混合动力车。这其中包括扩大中国市场上插电式产品的产品线。2014年，大众将进口的纯电动车electric up! 引入中国。

大众会扭转态度和中国即将实行的严苛法规有关。思略特咨询公司全球合伙人彭波认为，法规对大众做出上述决定有着重要作用。彭波所说的法规指的是去年工业和信息化部出台的一项强制性文件。它规定，到2020年，每家汽车销售的乘用车平均百公里油耗要低于5升。欧洲公布了类似标准后，插电式混合动力车和纯电动车迅速成为车展上的主角。从法规上看，中国政府正迅速向欧洲靠拢。

但规避政策性惩罚只是大众投资的动机之一，另一原因是他相信中国新能源汽车市场将迅速增长。

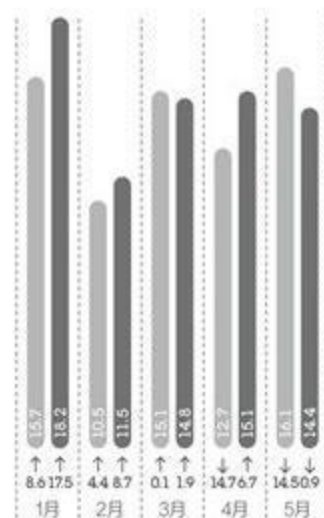
大众押宝的重点不在于中国新能源汽车市场的体量，而是其增速。去年被媒体称做是中国新能源汽车市场的元年：纯电动汽车年销量为4.5万辆，同比增长208%；插电式电动车年销量为3万辆，同比增长878%，中国在2014年总共卖出了7.5万辆纯电动及插电式混 >>>

2015年大众中国销量碰壁

单位：万辆

↑ 同比增幅% ↓ 同比跌幅%

● 一汽大众 ● 上海大众



数据来源：根据公开资料整理



合动力轿车。

在越来越多的城市加入汽车限购的基础上，中国政府在2014年加大了对于消费者购置新能源汽车的优惠和补贴。此外，针对充电设施建设方面高达1亿元的投资，刺激了这一狭小的细分市场的迅速膨胀。

目前针对纯电动车的补贴现在最高达5.4万元，插电式混合动力车的购车补贴最高可达3.15万元。这一补贴计划到2020年结束。中国和德国在电动车充电标准的合作被看做是对德国汽车公司的另一个利好。

目前大众汽车集团旗下的新能源车产品主要包括电池式纯电动车、插电式混合动力车、压缩天然气动力车和乙醇动力车。2014年，大众表示在2015年内以进口方式将奥迪A3 Sportback e-tron引入中国，在2016年争取实现奥迪A6L e-tron插电式混合动力车的国产。

“全力投产新能源车的这一天当然会到来，但没有汽车公司会乐观到在5到10年内这么做。”彭波认为大众做出的这一决定仍面临很多不确定性——即使新能源汽车在去年快速增长，这一细分市场仍只占乘用车市场总销量的0.3%。这意味着大众需要在一段时间里和其他汽车品牌一起承担培育市场的角色。

今年5月中旬，在谈到大众汽车对于中国新能源汽车未来销量的预期时，大众汽车集团（中国）总裁兼CEO海兹曼（Jochem Heizmann）表示了乐观，他称，“预计到2020年，中国的新能源车年销量将会达到几十万辆的规模。”

除了新能源车，大众此次公布的计划中，还包括生产新的轿车以及SUV车型。上海大众将在明年量产一款中高档轿车，尺寸接近奥迪A6L。目前上海大众的产品序列中尚无这一级别的车型。

按照此前大众的计划，未来4年它将在中国投产5款产品来覆盖大、中、小三个级别的SUV细分市场。有未经证实的传言称，此前从未生产过SUV车型的一汽大众未来将生产大众品牌的小型SUV汽车。

“考虑到家庭轿车的增幅趋缓，这些新车型有助于大众保持在中国的强势，并提升利润。”彭波对《第一财经周刊》表示。刚发布的2015年第一季度财报显示，大众品牌的利润率仅为2%。

大众加速对新能源汽车的投入以及生产新车型等诸多决定赌注巨大，这或许多少会给其中国伙伴以信心——但当中国汽车市场面临下滑风险的时候，大众还需要证明自己押注筹码的方向是正确的。■

联系编辑：linzhongmin@yicai.com



>> 万达在电商道路上走了很多弯路，至今也没有出口。

## 万达电商困惑

换了两任CEO，可王健林的电商业务还是没有找到方向。

文 | CBN 实习记者 江敏 记者 沈从乐

插画 | 金迪

“金钱万能”这句话在万达的电商业务上并不奏效，即使拥有传说中的高薪，也无法避免其高层的动荡。6月3日，万达电商第二任CEO董策宣布离职，距其上任仅15个月。

董策在他的任期做成了一件并不为太多人所知的产品——飞凡网。根据王健林之前的设想，飞凡网将打通腾讯、百度线上线下的账号，整合会员体系，开发支付功能及互联网金融产品，建立通用积分联盟、大



数据融合、Wi-Fi共享、产品整合、流量引入等多个功能——通过电商，把线下广场变得更智慧，而不仅仅是卖东西。

但即便拥有百度、腾讯这样IT界巨头级的合作伙伴，万达电商的产品也并没有变得更智慧一些。别说腾讯、百度的账号，它连万达广场本身也没能打通。

飞凡网的App上有兑换用户积分和预约车位的功能，但目前只有北京通州和武汉菱角湖两家万达广场接受预约停车。并且这两处停车场刚完成测试，还没有正式上线。

万达在电商道路上走过很多弯路。第一个产品万汇网的想法是要做成一个会员积分体系，将以前的会员系统都加入云端，消费的积分可以累积，可以在线上购买商品，也可以当现金花，并且永不作废。不过，最终实现的效果更像是一个优惠券兑换站。

未成功的原因依然在于技术和执行力上。积分用于消费需要在底层建立一个积分清算系统，把顾客在商铺POS机的销售数据接入万达电商的后台。这又涉及到和商铺的合作，改造收银的POS机，或者增加一个旁路，让销售数据回流到后台，形成闭环。

2014年4月，万汇网和App上线4个月之后，第一任电商CEO龚义涛辞职。董策上任之后，并没有继续运作万汇网，而是重新做了飞凡网。

低调内测的飞凡网，线上购买是重点功能。商场商品、万达宝贝王消费卡、万达电影乐园门票都可以在线购买，甚至房子也有了预约看房的功能。

“飞凡网走得有点太急了。”猫酷CEO王永告诉《第一财经周刊》，猫酷是商场O2O方案提供商。“飞凡网看着特别像电商，就是传统的商品、传统的电商经营模式。但即使把万达所有单品都数字化，也不及淘宝一个零头。”

万达的另一个问题是一直没有找准电商的产品逻辑和定位。最早的万汇网只有很少的服务功能，更多是优惠信息，但实体商场不可能像团购一样上来就大规模补贴。

董策离职后，原本进展缓慢的系统开发和业务变得更加没有头绪。

“万达是属于走得比较早，想得比较多的。”科拓网CEO孙龙喜告诉《第一财经周刊》。

作为做停车业务的第三方平台，科拓网早在去年8月就已经接到万达电商要求，接入车型、车身颜色、会员身份、停车时间及经常停车位置等数据。但直到现在

刚完成两处停车场的测试，本来接下来会在7月对十几个停车场进行改造，而董策离开后，谁也不知道下面该如何走。

王健林也意识到了这些问题，开始调整。6月5日，在万达总部的内部学习会上，他向员工展示了未来商城的概念——消费者由智能系统引导，自动寻找车位，在消费时在App上查找商品信息，之后用同样的系统进行消费和结算等。这条“提供服务”的思路，实际上否定了电商团队将线下商品搬到线上的模式。

其他商业地产也都在积极追赶。出走后的龚义涛创办了万江龙，作为第三方帮购物中心实现线上业务运营，目前和宝龙地产的电商部合作。另外，天津大悦城App已有20万用户，银泰在2014年接受了阿里巴巴53.7亿元的战略投资，如果转型成功，靠租金而活的商业地产，可以降低单一盈利模式带来的风险。

曾经被“腾百万”（腾讯百度和万达的合作）甩开的阿里巴巴也正在做自己的O2O。

在阿里巴巴的逛街App“喵街”里，银泰已接入成为合作的购物中心。喵街为顾客提供室内地图，寻车或找店的服务。对阿里巴巴而言，在线上流量达到瓶颈之前及它也需要寻找到增加流量的新途径。它在商业地产上看到了新机会。

据龚义涛透露，他在任期间万达电商曾和阿里巴巴谈过合作，但最终没有成功。王永分析数据掌控权限可能是谈判破裂的原因。阿里巴巴公司对于数据的控制权很强，不会分享给合作伙伴。

未来地产O2O试验想要成功，无疑需要变得更聪明，数据则是增加智慧的关键。

“商场O2O有三部曲，首先线下服务关联带来流量转化和长期黏性，大部分商场现在还做不到线下服务线上化；第二是数据整合产生用户理解、智能推荐以及衍生需求挖掘；最后才是流量变现，衍生消费整合（场外资源）和实体电商创新。”王永说。

董策在离职信中使用的语气都有明显的万达风格：“在过去15个月的时间里，我们一起探索并确定了全新的O2O新商业模式，一同实现了人类有史以来最大规模的互联网应用系统平台超级大上线，共同见证了飞凡从无到有的全过程。”

这段话与王健林在宣布国内“腾百万”合作时画出的饼一样大。而在此之前，王健林首先要做的是，先花800万元招到下一任电商CEO。■

## 万达电商大事记

- 2012年5月 万达开始布局电商
- 2013年12月16日 万达电商网站万汇网上线
- 2014年3月28日 万达电商CEO龚义涛辞职
- 2014年8月29日 万达与腾讯百度达成战略合作
- 2015年4月3日 万达飞凡网上线测试
- 2015年6月3日 万达电商第二任CEO董策辞职

资料来源：根据公开资料整理



## 追踪龙卷风

已有无数炫酷发明的人类，至今对龙卷风并不真正了解。在技术还有缺陷的情况下，肉眼观测这种有些“笨拙”的方法仍然有效。

文 | CBN记者 吴杨盈芸 高松

6月1日夜晩，一艘载着458人的大型客轮“东方之星”行驶在长江上。58岁的吴建强和妻子李秀珍坐在客轮房间的床上，收看电视中的天气预报。当天预报显示，湖北武汉很快将发生大面积的强降雨。而他们乘坐的客轮正经过长江中游，恰好是这次暴雨覆盖的区域。

其实当晚7时多，天空就开始飘起雨丝。两个小时后，雨势已大得有些吓人。狂风夹着暴雨，由北向南对着客轮袭来。据吴建强事后回忆，桌上的杯子突然掉到了地上，他正想下床拾起杯子时，他和妻子却都从床上滑落下来。地毯盖在他的头上，水迅速淹上来。他感觉，船已经翻了。

的确，九点半左右，“东方之星”船底朝上倒扣在了15米深的江水里，而这一切仅发生在1分钟内。船上的乘客只有14人生还，吴建强是其中之一。而截至6月8日，包括他妻子在内的431人遇难，还有11人处于失踪状态。

灾难发生的第二天，中国气象局专家组综合气象监测和现场查看分析初步判断，事发时段，当地出现龙卷风，风力达12级以上，龙卷主体位于江面，水平尺度不足1公里，龙卷风持续时间约15至20分钟。

这意味着，掀翻“东方之星”的不只是一场普通的强降雨，更可能是龙卷风。对于暴雨，气象局已有预警，但对于龙卷风这种属于“局地性、小尺度、突发性强”的对流灾害天气，事发前却几乎没有任何预报。

“全世界对龙卷风的预测能力都非常弱。美国是龙卷风最高发的国家，在这方面也做了大量的投入，然而就连美国现在也很难做到预报龙卷风，只能提前10多分钟预警。而且还是在龙卷风已经发生之后，设备监测到龙卷风再发出的警报。”中国科学院气象学博士后李汀告诉《第一财经周刊》。

似乎有点难以想象，已发明了无数炫酷技术的人类，至今对龙卷风并不真正了解。

目前，监测龙卷风常用的工具是多普勒雷达，它已算得上是如今最先进的雷达系统，其最大探测半径为460公里，能够监测到垂直于地面8至12公里的对流云层的生成和变化，判断云层的移动速度。由此，多普勒雷达可以测量出靠近或远离雷达站的风速——这对于判断龙卷风至关重要。

如果人们在多普勒雷达上同时发现红绿色两个块贴在一起，很有可能就表示龙卷风发生了：远离雷达站的风显示为红色，靠近雷达站的风显示为绿色。龙卷风的气流一直处于环形旋转状态，能在很短的距离内从靠近雷达站变成远离雷达站。所以，红绿色块一起出现，是龙卷风的一个重要特征。

情理之中，多普勒雷达诞生于美国，全球75%的龙卷风都发生在这个国家。美国每年有1000至2000次龙卷风发生，平均每天有5次。频率最高的时候，美国境内曾经在24小时之内发生了312次龙卷风。

也正因为如此，美国对包括龙卷风在内的灾害天气总是保持着警觉。美国国家气象局在全国设有122个观测站。除了必要的预报员，观测站还要求配备3名气象应急专家，能够独立实时分析及预测各项数据。同时，美国气象领域还有很多私营研究所和商业公司。据美国劳工统计局预测，2018年气象部门的雇员人数将增长15%，达到1.08万人，并且所有的增长人数都来自于私营机构。

与之相比，由于龙卷风在中国属于罕见自然灾害，中国目前没有建立起像美国一样完整的预警系统。不过，中国也引入了多普勒雷达，2012年的数据显示，中国已装备了178部新一代S频段和C频段多普勒天气雷达系统，基本覆盖了中国的东部和中部地区——这些地方，龙卷风相对容易出现。实际上，此次“东方之星”沉船事件发生的湖北武汉地区，就装有一部。

但多普勒雷达提供的信息对于确定龙卷风还不够。根据气象局提供的资料，从灾难发生时的多普勒雷达回波图中，虽然可以看到发生了强对流天气——雷达监测到了中气旋，但这个别名“龙卷气旋”的现象出现后，只有40%的概率会发生龙卷风。

其实，除了雷达这样的硬件，美国也在尝试利用软件程序建立天气模型，即利用已知的物理规律和气象数据，在电脑上模拟计算未来的气象状况。不过，由于龙卷风的现象毕竟属于少数，数据量非常小，而且模拟几百米宽的龙卷风，需要超高精度的全球模型，而模型可能会因为小数点10位以后的一个细微差别，导致预





01



02

01 龙卷风属于“局地性、小尺度、突发性强”的对流灾害性天气，全球对它的预测能力都非常弱。

02 监测龙卷风常用的工具是多普勒雷达，它已算得上是如今最先进的雷达系统，但其提供的信息对于确定龙卷风还不够。

测结果完全不同——这无疑对电脑的运算能力提出了非常高的要求，同时，也意味着巨额的成本投入。

技术上的不足，或许总是需要依靠些“笨拙”的方法来弥补。

如果你喜欢看好莱坞灾难电影，你一定会知道美国有一批专门追逐龙卷风的人，他们不仅有专门的称号——“追风人”，还有一个专门的组织“追风观察员协会”，正式成员有1400多人，包括气象学家、摄影师、记者，以及纯粹为了追求刺激的“极限运动”爱好者。

“追风人”搜集的视频和数据对于气象研究有着重要的意义。由于龙卷风的范围只有几米到几百米，持续时间也只有十几分钟，很多时候无法被常规气象仪器捕捉到，气象学家对龙卷风内部发生的事情更是知之甚少。

这些试图接近龙卷风中心的人，能够获得许多珍贵的一手数据。他们将这些数据提供给气象研究部门，帮助气象学家了解龙卷风的形成原因和移动轨迹，以便更迅速和准确地发布龙卷风警报。

当然，这并不是说一定要依靠这么危险的方式“接近”龙卷风。

美国俄克拉荷马州在2013年5月20日就提前16分钟成功预警了一次强烈的龙卷风袭击。这次警报，也打破了龙卷风预警的时间纪录。而一位预警协调员在其中起到了关键作用，当时他正在观察气象监控屏幕，发现了紧贴龙卷风的可怕云层，随即通知了美国国家气象局。

美国设有一个联邦级别的强风暴预测中心。只要观测到某地周边气象条件有产生龙卷风的风险，强风暴预测中心就会向各地政府提前3至5天发出预报警告。接到预报后，当地的警察、消防员及经过培训的市民都会时刻保持警觉状态，一旦肉眼观测到龙卷风，他们将通知地方政府，地方政府核实后，迅速拉响全城龙卷风警报。

当然，预测中心总免不了犯几次“错误”，但一旦有一次能成功地将预警时间提前几分钟，或许就能挽救一个城市，或者，让一艘客轮安全地靠近岸边。■

联系编辑: nini@yicai.com





01



02

01 整车厂的油漆车间花大力气避免污染，但零部件厂商不能完全做到，不少时候还是要靠人工喷漆，不能完全避免污染物的排放。

02 天生带有颜色的塑料可以免除油漆的污染。

## 别用油漆了

让塑料天生就有颜色，以避免油漆带来的污染。这个既环保又廉价的方案在汽车业却遇到了挑战。

文 | CBN记者 肖文杰

汽车身上毒性最高的是什么？

答案或许并不是排气管里喷出的刺鼻气体，而是油漆。它会产生一种包括多种致癌物的挥发性有机化合物（Volatile Organic Compounds，简称VOC）。也许VOC没有PM2.5那么“著名”，但对环境和人体的影响可能更糟糕——而在喷漆过程中，VOC会大量产生。

汽车工厂的油漆车间是整个生产线技术含量最高的地方。“整个车间要自动化、密封、无尘，还有一整套处理系统避免VOC和废水造成污染。它是整个工厂环境工作的重心。”福特中国环境质量办公室的陈艺告诉《第一财经周刊》。

但是在零部件配套商那里，保护措施就没那么充分了。汽车上有油漆的地方，除了金属车身，还有诸如彩色的保险杠、装饰条、钢琴黑的内饰等，它们都是用塑料喷漆后制成的。这些产品都在配套商的工厂里生产，而其中有不少车间还在用人工喷漆。面具和防护服不足以完全阻挡刺鼻的VOC，更无法避免污染物的排放。这些车间是汽车生产过程中对环境和健康影响最大的地方之一。

在这种情况下，更上游的塑料提供商提出了更彻底的解决方案：索性让塑料从一开始就有颜色，那就不用油漆了。

这个工艺解释起来很简单，就是在塑料的原料里事先加好带颜色的金属粉（油漆的颜色其实也来自金属粉，产生VOC的那些物质并没有颜色），再交给配套厂加工，这样出来的部件就直接带有颜色了。这种材料被称为免喷涂塑料。

它的好处还在于可回收，这些塑料能100%重新利用。这对汽车公司很重要。在欧盟，对于汽车上材料的可回收比例有严格要求，尽量使用可回收的材料是制造过程中需要着重考虑的。



66

汽车公司应该会喜欢这个材料。它能满足环保法规、保护工人健康、还很便宜——免喷漆，也能免去更多的麻烦。

99

免喷涂塑料最诱人的地方是价格。它比一般塑料贵10%，但是省去油漆费用后，成本反而下降了20%至30%，在一些特殊情况，比如夏天，有些喷漆塑料的废品率特别高，那时成本效益就更高，超过40%。

汽车公司应该会喜欢这个材料。它能满足环保法规、保护工人健康、还很便宜——免喷漆，也能免去更多的麻烦。通用汽车公司前CEO埃德·惠塔克里(Ed Whitacre)的回忆录里记载，通用上一代凯迪拉克CTS Coupe在北美上市前曾遭遇延期，原因就是“左后挡泥板上的一块油漆怎么也喷不好”。

然而现实是，中国的汽车公司眼下对免喷涂塑料并不太感兴趣。

费军在锦湖日丽的市场部工作，免喷涂塑料是这家公司的重要产品。当他把一大串彩虹似的样品和低得多的报价递给整车厂的材料部门时，得到的第一反应都是：“这个好！”但是等这个方案在整车厂的各个部门转一圈后，结论往往是：还是用原来的材料吧。原因很简单：免喷涂塑料的有些性能比不上喷漆塑料，比如表面硬度。

最近，在中国一个自主品牌汽车厂商的合作中，锦湖日丽就曾卡在一个叫做“铅笔测试”的检测上。这个测试要求，塑料被一支HB铅笔用规定的力度划一下，没有划痕就算通过，但是免喷涂塑料做不到。

“这个项目本已经拿下了，它们的一款热销SUV已经决定要用免喷涂塑料来做DVD面框，因为确实成本低，”费军说，“但是铅笔测试通不过，就卡住了。”要让汽车公司改变一个零部件的性能参数很困难。“汽车对质量的要求比别的产品更高，采用新材料、新工艺的时候流程格外严谨。”通用中国的工程经理罗征对《第一财经周刊》说。

锦湖日丽能做的只有让自己的材料达标。技术上其实不难，只要在配套商的生产线上增加一套极冷极热装置，这样塑料原料进入模具后表面会更致密，材料硬度就能达到要求。

这个经验其实来自于家电业——在汽车业受阻的免喷涂塑料，在家电业早已流行。空调、冰箱上彩色或

钢琴漆式的面板，大都是由免喷涂塑料制成。原因还是价格优势，过去几年的行业不景气让家电制造商十分渴望削减成本，这种材料正合它们的心意。

虽然新增设备的价格在30万元左右，但费军最终还是说服合作方花钱改造了流程。其中，SUV这种热销车型的大供应量，是汽车零件商们愿意投入的必要条件。“过去，配套厂商不太愿意改生产线，因为免喷涂塑料产量不高，得不偿失。但现在，他们也开始认可这种材料的市场潜力了。”费军说。

在促成这一项目的工程中，锦湖日丽的CMP(Color Material Process)中心作用明显。简单来说，CMP中心提供塑料之外的配套服务。它会提供金属粉的配色方案，还会提供工艺咨询，建议零部件配套商如何开模，如何改进流水线，以保证满足有些苛刻的性能指标。极冷极热装置的方案就是一个例子。

作为材料提供商，这其实是锦湖日丽的分外事。诸如拜尔这些跨国公司，都只提供免喷涂塑料的原料，连配色都不自己做，更不用说帮助下游客户改进生产线。“因为对于这些公司来说，产品太多，没必要在这上面进行过多投入。而我们专注PC/ABS塑料(最常见的塑料之一，广泛应用于汽车内外饰中)，所以只能多做一些。”费军说。

热衷新技术的马自达有一个看上去更酷的方案。在上一届日本绿色产品展示会上，它与三菱化学联合发布了新型生物基免喷涂塑料，与锦湖日丽的产品类似，它也可以自带颜色，不同点在于，它的性能比喷漆塑料更好，这解决了整车厂的质量担忧。而且它的原料是植物，连化石能源的消耗也省去了。

当然，不可避免的，消除性能缺陷的代价是成本的提升。马自达没有透露这种新材料比一般的免喷涂塑料贵多少，但可以肯定，在没有大规模使用之前，它只能出现在高端车型上。马自达打算先在其敞篷跑车MX-5上使用这种生物基塑料，而且是从内饰开始。

现阶段，锦湖日丽希望既有的成功案例能帮助它们在中国汽车市场上获得更多机会。一个好消息是，诸如宝马、路虎等公司都开始尝试采购更多免喷涂塑料。通常，跨国公司的制造趋势会逐渐被中国公司采纳。

要让一个新材料被一个不习惯创新的产业接受，总是不太容易。环保、性能、成本，需要平衡的要素很多，也要依靠上下游产业链的各环节进行合作。好消息是，现在已迈出了第一步。■

联系编辑: nini@yicai.com



## Fast 快公司\*

主编 | 董晓常



黑客这门生意 / 快公司 51



注册商标, 像网购一样方便

/ 创业 54

# 苹果再次改变音乐?

在全球开发者大会上推出Apple Music, 苹果要改变自己一手建立起来的数字音乐规则, 同时再一次改变音乐行业。

文 | CBN记者 李蓉慧

苹果曾经改变过音乐行业。现在, 它准备再来一次。

6月9日, 在旧金山Moscone西厅会场举办的苹果全球开发者大会(WWDC)上, 整场keynote已经进行了1小时40分钟的时候, 苹果现任CEO Tim Cook终于说出了已故苹果创始人乔布斯那句著名的One More Thing, 向在场观众宣布苹果将在本月底正式发布Apple Music。

根据苹果的介绍, Apple Music的主要功能体现在3个方面。首先是革新音乐服务, 包括My Music、For You、New 3个内容。在My Music里用户可以搜索iTunes里的音乐; For You强调通过算法加人工推荐的方式给用户推荐他们可能想听到的歌; New则是苹果给音乐分类后, 让用户自己找到想听的音乐, 强调苹果解决音乐推荐的问题。

其次是一个7天24小时不停播的电台, 名为Beats 1。苹果高管、iTunes负责人Eddy Cue在台上介绍说, “网络电台并不是真正的广播, 而是一个播放列表。Apple想做的是创建一个全球性的24小时广播电台。” 据称这是一个会从纽约、洛杉矶和伦敦发出信号, 由人工控制(非算法)的音乐播放电台。

接着是一个新的音乐人社区。苹果鼓励音乐人直接在Apple Music平台上发布自己的作品、歌词等等, 甚至录视频、拍照等都可以。Eddy Cue说这是希望帮歌迷与音乐人建立更直接的联系。为了更直接地表达对音乐人的重视, 此前《纽约邮报》报道苹果花1900万美元(约合1.18亿元人民币)签下的说唱歌手Drake(本名Aubrey Drake Graham)上台介绍Apple Music。如果你在视频直播里听到现场的欢呼声, 你就知道这个黑人说唱歌手在美国有多红, 而苹果的1900万美元也算没有白花。

这一切都与此前的传闻吻合。在WWDC之前已经有不少关于苹果将发布流媒体音乐服务的传闻, 直到6月7日, 索尼音乐公司首席执行官Doug Morris在接受媒体采访时透露, 全新的流媒体音乐服务“明天就会发生”。这使得这个One More Thing来得并不那么意外。

虽然没有往日神秘, 但苹果这个One More Thing的影响力依旧巨大。仔细看看苹果发布的Apple Music, 你就会发现, 苹果不止想挽回





被Spotify、Pandora抢走的流媒体音乐用户,它还想通过建立一个音乐人与粉丝互动的社区再次改变音乐行业。

流媒体音乐服务对苹果来说已经不能用“发布”这个词了。早在2013年的WWDC时,苹果就已经推出了流媒体音乐服务iTunes Radio。凭借自己iTunes Store里丰富的音乐资源,苹果学习了其竞争对手Spotify、Pandora所采用的电台模式,即通过用户选择加推荐的方式来给用户推荐音乐。这种电台模式的赚钱之道也很简单,如果你想听到更多歌曲就每月付9.99美元(约合62元人民币);如果你不想花钱,就要忍受歌曲中插播的广告。

当时苹果推出这一流媒体音乐服务就被视为是对竞争对手们——Rdio、Pandora、Spotify等的回应。归根

结底,是苹果已经建立起的通过iTunes售卖音乐的模式受到了来自流媒体音乐服务不可小视的冲击。

数据说明了一切。2014年年底,尼尔森音乐统计(Nielsen SoundScan)发布的音乐行业年终统计报告指出,2014年数字音乐专辑销售数量下降至1176亿美元,同比下降9%,单曲销售数量下降至12.6亿美元,同比下降6%;而与此同时,这份报告指出点播流媒体音乐以及视频音乐内容业务增长了54%,2014年全年音乐流媒体点播量达到1640亿次,2013年这个数字是1060亿次。

此消彼长的势头不言而喻。世界就是这么残酷,对苹果来说同样如此。

最早用iTunes模式奠定了自己在数字音乐领域地位的苹果必须立刻做出反应了。所以你能看到,除了>>

>> 6月8日,苹果CEO库克和流媒体服务高管Eddy Cue(右)在苹果全球开发者大会上。苹果当天推出了新的流媒体服务。



## Apple Music与Spotify



Spotify

发布时间 2008年

曲库数量 超过3000万首歌曲

价格 个人使用每月9.99美元，家庭使用2人分享每月14.99美元，5人使用29.99美元。在苹果发布Apple Music后Spotify表示也将降价。

平台 iOS、Android等移动平台。

特点 自动播放，没有人工挑选。



Apple Music

发布时间 2015年

曲库数量 超过3000万首歌曲

价格 个人使用每月9.99美元，家庭使用6人以内分享14.99美元。

平台 目前支持iOS，Android和Windows版本会在今年晚些时候推出。

特点 有专业团队提供人工挑选歌曲。同时建立音乐人社区。

资料来源：根据公开资料整理

为音乐人与歌迷建立联系意味着苹果将取代唱片公司和各类社交网站，直接作为音乐人与受众接触的平台。

在2013年就尝试推出电台模式的iTunes Radio，2014年，苹果以30亿美元（约合186亿元人民币）的价格收购了Beats Electronic以及Beats Music，这是苹果公司历史上金额最大的一笔收购交易案。

这笔收购案的目的显然不是Beats最出名的耳机，而是流媒体音乐服务Beats Music。当时苹果CEO蒂姆·库克（Tim Cook）在接受硅谷技术媒体Re/code采访时说，“苹果重视音乐，而Beats Music将采用专业人士人工挑选和维护作为卖点，苹果将其收购后可以获得这个专业音乐维护团队。这是计算机算法和其他同类服务所不具有的。”

另一方面，Beats创始人Jimmy Iovine本身就是音乐制作人，在音乐行业内享有盛名。而苹果创始人乔布斯热爱音乐是众所周知的。实际上根据公开报道，Jimmy Iovine与乔布斯是好朋友，并且在早期苹果推出iTunes时曾经帮助乔布斯与音乐行业的人接触。当年苹果与U2乐队合作推出特别版iPod，Iovine也帮过忙。

所以6月30日Apple Music正式上线时，你可以在里面看到Beats Music的影子。甚至也可以说，苹果把此前推出的iTunes Radio和收购来的Beats Music打包成了新的Apple Music。

“我觉得苹果已经到了必须这么做的时候了。想一想，上一次我们买一整张专辑，或者在iTunes上买单曲是什么时候的事了？”一个叫Sergey Kudryavtsev的开发者在WWDC的会场里对《第一财经周刊》说，他说他的手机里同时装着Pandora和Spotify。他不喜欢付费，为了省钱宁愿听“乱七八糟的广告”，但对于这两个软件给他推荐的歌曲，他觉得难以忍受，“有时候会给我推荐很奇怪的歌，所以如果Apple Music上线了，我应该会付费购买的，如果一切如苹果所说，它挑选音乐的方式似乎更好一些。”

在价格方面，苹果宣布Apple Music将会在6月30日正式上线，收费标准为每月9.99美元，而且上线的前3个月免费。如果家庭中不超过6个人使用，则包月费用为14.99美元（约合93元人民币）。

它的竞争对手Spotify和Rdio也同样有针对家庭用户的定价：2人共享时价格为14.99美元，5人共用时则为29.99美元（约合186元人民币）。

相比之下，苹果的定价方式显然更有竞争力。不止一个开发者对《第一财经周刊》说如果自己购买Apple Music，必然是冲着这个“家庭套餐”去的。

从匹兹堡市来参加WWDC的开发者Josh Pressnell就持这样的观点。“我算是个音乐爱好者吧，我太太也是。所以14.99美元的收费对我们来说很合适。”他对买专辑的看法也印证了音乐专辑销量总体下滑的现实，“除了最喜欢的乐队，我是不会去买谁的一整张专辑的。当我听完一首歌，我希望给我的是另一首我喜欢的歌，也许它并不是同一个人唱的。”

如果说Apple Music的前两个功能是苹果改变自己的行为，那么为音乐人与歌迷建立联系则意味着苹果将取代唱片公司和各类社交网站，直接作为音乐人与受众接触的平台。

苹果在介绍Apple Music的一开始就表达了自己的野心。Jimmy Iovine上台后用夸张的口气指着身后PPT里提到的媒体平台：YouTube、Instagram等等。Jimmy Iovine说，这些年，音乐人想和粉丝接触，就要通过这些社交媒体平台，在每个平台上申请账号、发布不同的内容。“而在我加入苹果之后，我问大家，我们能不能做一个更好的、只有苹果能做起来的生态系统？”

这个生态系统的第一步恐怕就是一个属于苹果的音乐社区。如果任何音乐人都可以在这里发布自己的作品、过去可能只会发在Facebook上的生活琐事、出席活动时必须发在Instagram上的照片等，这个集成平台对各大唱片公司来说恐怕就意味着它们的控制力进一步被削弱了。

依靠苹果在音乐行业里的影响力，接下来的问题可能就是苹果打算如何维护这个社区并让它有价值了。

“我觉得苹果这次倾注了不少资源，你看到了吗？他们居然发布了Android和Windows版的Apple Music！”一个开发者在被问到对Apple Music的看法时激动地对《第一财经周刊》说。

是的，苹果在宣布推出Apple Music时提到，Android用户和Windows用户都将可以使用Apple Music，相比两年前几乎没什么反响的iTunes Radio，苹果这次是真的。■





>> 创始人赵伟认为，网络安全领域中比技术更难的是如何教育市场。

## 黑客这门生意

聚集了国内最顶尖的黑客团队看准了网络安全市场，“知道创宇”仍需要不断寻找最佳商业化方式。

文 | CBN记者 张睿

图 | 方舟

在国内网络安全行业，“知道创宇”可能是最重要的公司之一。

这家成立于2007年的网络安全公司如今已经拥有了一个庞大的客户名单，既有百度、腾讯、金山和搜狗这样的大型互联网公司，也有中国人民银行、公安部、

国务院这样的政府客户。创始人赵伟对《第一财经周刊》称，公司目前为76万家网站提供安全服务。

能够赢得一些如此重要的客户，很大程度上是因为“知道创宇”拥有一个国内技术水准最高的黑客团队。创始人赵伟在黑客圈里的网名是“ICBN”，简称IC，是一个从业近20年的老黑客。赵伟高中时就加入了当时有名的黑客非盈利组织“绿色兵团”，此后也进入了美国、俄罗斯的黑客圈子。此外，知道创宇还有CTO杨翼龙和余弦、黑哥这些知名黑客。赵伟称，公司目前有400多人，80%以黑客自称。

拥有大客户和强大的技术团队并不意味着知道创宇能够在商业上取得成功。“2000年就认为安全春天来了，但是没想到高估了。”赵伟说。

>>



作为一个黑客，赵伟创立知道创宇的最初目的是做一些更超前的事情。“当时传统的安全厂商都是以买设备为主，我们更看好云的模式。大家都想真正做一些事情，只是缺这样一个机会。而且大家都比较信任我。”赵伟说。

2007年，赵伟聚集起了一些圈内知名的黑客，成立了网络安全公司知道创宇。这些黑客来自绿盟、微软、赛门铁克等公司，几乎都是当时国内黑客圈里最顶级的高手。“我们是全中国最牛的做安全的人，本来就是好朋友，大家觉得要做最牛的安全。”赵伟说。说服他们并没有那么难，因为这些人基本上都是相互认识的朋友，而且对安全行业都有更超前的看法。

公司刚成立，微软就成为了知道创宇的第一个客户。在创业之前，赵伟和团队曾经发现了微软产品的一些漏洞，向微软去信提醒，然而并没有引起微软的注意，直到美国黑客利用此漏洞编写了“冲击波”病毒，感染了几千万用户的电脑，给微软造成了几亿美元的重大损失。一名微软的高管特地找到知道创宇位于回龙观的三居室办公室，祝贺他们成立新公司。随后，微软成为知道创宇的第一个企业客户，而知道创宇发布也是微软在亚太地区最早的安全服务提供商。

但是赵伟很快发现国内的企业市场支撑不了公司的成长，而且当时很多提供安全服务的公司也在转型。

“中国的企业风险意识比较差，本来做安全动力就比较低，自己温饱还没解决，安全是个奢侈品。”

赵伟开始把方向转向个人消费市场。虽然当时国内互联网用户缺乏付费习惯，但个人消费市场最容易赚到钱的还是安全类产品。随后，知道创宇联合中国反流氓软件联盟发布了一款恶意网站屏蔽工具“365门神”，并且开始开发安全搜索及免费杀毒产品。

但知道创宇在个人消费市场遇到强大的竞争对手奇虎360。当时360在原先360安全卫士的基础上，先后发布了360免费杀毒和360安全卫士。由于资金缺乏，竞争激烈，知道创宇发布的产品并没有取得大的市场份额。

个人安全市场的失利让赵伟考虑再次转向企业安全市场，“很多人以为我们疯了，因为做消费者市场比较好活，能够做大，做企业市场的话，企业自己都不太好活，你怎么给它卖东西？”赵伟说。

当时国内整个环境对安全的重视并不够。“国内的安全市场被区域、行业、产品、关系等分割为非常微小的市场，需要销售去把这些钱一个一个捡起来。”赵伟

66

就看这个产业什么时候能起来，起来晚了我们也挂了。如果时间好的话，我们能够切下最大的一块蛋糕。

99

解释说，在这种情况下，安全公司之间的竞争变成销售的竞争，看谁的价格低，谁拿的单子多。“养不了很好的技术人员，无法做安全的研究和服务，而是变成盒子的搬运工。”

为了养活团队，知道创宇开始为更多像微软这样的境外客户提供安全服务，客户范围逐渐延伸到美国、加拿大、日韩、中国香港等国家和地区。赵伟称，早期公司80%的业务都来自海外市场。

不幸的是，知道创宇依赖海外客户的日子很快结束了。随着黑客在不同国家之间产生的争议性，知道创宇只能收缩海外业务，转向国内寻找机会。

这一次，赵伟将政府机构视为最大的安全需求方。在国外，像FireEye、PaloAlto这样的安全公司都是由国家首先埋单才发展起来的。赵伟认为，网络安全在中国也必须由国家埋单。

知道创宇的第一批客户集中在与安全相关的部门机构，如国家信息监测中心、国家互联网应急中心，赵伟在以前的工作中与它们有较多的合作交流。但是获得其他客户就没那么容易了。

从专注研究的“技术宅”到四处求人的“销售员”，这个转变对赵伟来说是一个不得不适应的过程，尤其是面对保守的政府客户时。“没有什么办法，只能耐心地上门拜访，跟他们聊天，请他们吃饭。”

更让赵伟头疼的是，大部分客户的安全意识和采购流程依然停留在几年前。他们习惯于采购安全盒子进行安装，对于知道创宇没有设备只有服务的方式并不完全接受。即使进入采购流程，对安全技术不熟悉的招标人员，经常会出于成本考虑采购最便宜的产品或服务。

在赵伟看来，如果卖设备，当客户拿到盒子的时候，服务就停止了，这种方式并不能有效防御攻击，从长久来看，以云端服务的方式提供动态服务才是行业趋势。

赵伟将知道创宇的服务解释为三种方式：第一种方式是制作“替身”，让攻击者根本找不到本体在哪儿，避免其直接攻击；第二种方式是“烽火台”，当一个



客户遭受攻击时,攻击数据会被立刻记录下来并传递给所有客户,使这个黑客对其他客户的攻击失效;第三种方式是建立信誉系统,在特定时期对访问的IP进行检测,看其是否曾有不良行为记录,如果有,就限制其访问。“相当于访问流经服务器之前,先给它做清洗。”赵伟说。

赵伟坚信自己的技术是最好的,但是相比于技术研发的难度,教育市场以及获取用户的难度对知道创宇来说更大。知道创宇也开始做一些妥协,技术层面尝试低端化,在维持同样服务水平的前提下做一些更贴合业务需求的产品,以及尝试开发一些与原有业务结合的安全设备。此外,针对个人网站和中小网站,提供免费服务或者仅收费几千元。

知道创宇组建了一个数十人的销售团队,以传统的地面销售以及新的线上销售相结合的方式为客户服务。经过几年的发展,知道创宇累计获得了70余万的客户,其中大部分是中小企业客户,但是从收入结构看,今年总收入预计1亿元,政府客户贡献的收入仍然占一半以上的比例。不过赵伟认为企业会是未来更大的市场,只是时机还没有到。

目前,知道创宇的产品体系分为两部分:其一是传统安全走大客户路线,包括WebSOC网站立体监控系统、KS-WAF网站统一防护系统、Websaber网站应用安全评估系统等安全解决方案,服务于香港赛马会、国家相关单位、移动及电信等客户;其二是面向站长的安全解决产品,如加速乐、Scanv云安全监测平台、ZoomEye网络空间搜索引擎等。其中,ZoomEye曾经在2014年全球大规模安全事件“心脏出血”中发挥了重要作用。

赵伟至今仍然认为奇虎360会是自己公司最主要的竞争对手。在个人消费市场占据领先地位之后,奇虎360如今也开始进入企业市场。“360具有和我们类似的基因,其他公司还不具备这些。未来竞争中360肯定是我们的竞争对手。”赵伟对《第一财经周刊》说。

对于赵伟来说,公司最重要的竞争门槛是技术团队的积累。从最早期开始,知道创宇就拥有最好的黑客,但是要在市场和商业化并不顺利的情况下坚持留用最好的人才并不容易。

“安全领域高级人才和低级人才薪资差距能到100倍。”知道创宇的CTO杨翼龙说。他也是在安全行业经验丰富的“大牛”,是知道创宇的创始成员之一。杨翼龙称,安全行业普通人才可能有百万人,但是能数得上名

的真正的精英级人才寥寥无几。“从未来看,先把人才留住,才能把事情做好。”

知道创宇有一份招聘用的“研发技能表”,包括安全环境、Python语言、爬虫、算法等数十项要求,进入知道创宇的人必须能够完成这份技能表,这样的招聘原则被他们内部形容为“牛人姿态”,“决不允许有笨蛋”。这些招聘来的人原先可能并不是做安全行业的,而是有做搬运工的,做医生的,学物理学的,学机械动力的。

5月,国家互联网应急中心举办的“网络安全对抗大赛”中,知道创宇白帽子派出的“紫禁城”战队以高比分获得了冠军。这项比赛涵盖了漏洞挖掘、渗透测试、逆向分析、代码分析、脱壳技术、漏洞修复、编程开发、Web安全防护等常用网络安全技术领域,被视为国内最高规格的比赛,而知道创宇的团队已经是第二次获得该项比赛的冠军。

知道创宇目前团队有430人,而每年的开支需要数亿元,其中的大部分花在人员薪资上。正因为如此,虽然去年公司有1亿元的收入,但是知道创宇仍然入不敷出。早在2012年,腾讯和百度已经联合向知道创宇投资。赵伟称,在公司最难的时候,需要到处借钱才能给同事发工资,而他自己不得不身兼数职,给别人打工赚钱补贴公司。

5月,知道创宇获得了腾讯的6亿元投资,估值达20亿元,这是腾讯第二次注资,同时也为知道创宇提供大数据方面的支持。

“我们一直用安全专家和大数据来解决问题。在中国真正有大数据处理能力的只有BAT。做安全的时候,我要是能提前识别出这是犯罪分子,提前预警,这就是以前的安全公司不具备的。它需要大量数据处理能力,互联网上的访问量是海量的,这里面需要专家经验和大数据学习的能力。”赵伟认为,腾讯提供的大数据支持将会帮助公司形成更强的竞争门槛。

好消息是,在斯诺登爆料之后,国内各级政府和企业对信息安全的重视程度大大提高了。赵伟认为,安全市场正在从合规性向实战性转变,客户已经有越来越多的刚性需求要去解决。

“我们最擅长的是技术,和技术圈的人认识,把最好的一群人聚集起来,就看这个产业什么时候能起来,起来晚了我们也挂了。如果时间好的话,我们能够切下最大的一块蛋糕。”赵伟说。■

联系编辑: dongxiaochang@yicai.com

#### 知道创宇的相关数字

-  绘制了全球**42**亿IP的网络空间地图
-  在授权的情况下累计检测网站超过**3000**万个
-  每天对全国**76**万个网站进行防护
-  每天拦截**5**亿次攻击
-  形成逾**7000**万的恶意IP地址库
-  对全球**33**万名黑客进行长期追踪

数据来源: 根据公开资料整理





>> 刘思思认为,团队的专业度和服务能力是知果果的优势。

## 注册商标,像网购一样方便

作为第一家专注于商标服务这块细分市场的线上平台,知果果看到了知识产权在中国发展的潜力。然而,持续的变现和盈利能力仍然是它需要考虑的。

文 | CBN实习记者 张菁

图 | 王卓

从去年年初开始,刘思思经常打交道的人除了法律界人士,又多了一种:常聚集在中关村车库咖啡内的互联网创业者。

在法律行业已工作了近10年的她,越来越不满意传统的法律服务——尤其是知识产权服务。比如商标注册。传统的做法通常是销售人员打电话获取客户,然后同客户见面、签合同、收费,接着,业务部门才开始负责具体的操作。

这种线下交易方式无法保证服务覆盖足够多的区域。因为相关机构往往会选择对知识产权认知度高、用户密集度大的一线城市;而线下交易的人力成本也很高,所有服务都要靠人来完成,这往往意味着低效——电话销售本身不是一种高效的工作方式,个人低效、业务交接等问题更会导致整个进程拉长;另外,知识产权服务还存在价格和流程等信息不透明的情况。

和其他很多创业者一样,刘思思也想到了利用互联网来改变传统行业。2014年5月,她创立的“知果果”正式上线——这是一个提供商标、版权等整套知识产权服务的在线法律服务平台。

知果果的服务目前包括两方面:商标和版权。前者提供了商标注册、商标变更、商标转让/转移、商标驳回复审等10项产品,后者则包括文字版权、美术版权和计算机版权3项内容。

在知果果的网页上,每项子服务都标有固定价格,用户可以直接通过“点击购买”按钮选择。其中,最常用的商标注册服务是免费的(知果果只代收商标局选择规定收取的800元商标注册费),这也是知果果现在主推的一款产品。

除了商标注册,成为知果果会员后,用户会免费获得一位专属顾问,帮助进行商标查询,对注册的商标给出风险评估和建议;如果用户决定递交申请商标,可直接在线购买并填写申请表;收到材料后,顾问会在24小时内帮助递交到工商局;之后,用户可以在账户里随时追踪申请状态——整个过程就像是在网上购物一样。

将法律服务的交易方式由线下搬到线上,让缺乏技术含量的服务流程交由系统去完成,大大节省了人力成本,提升了服务效率。目前,知果果有60多名员工,其中法律顾问有18人。据刘思思介绍,其网站注册会员已有2万多人,上线以来已经完成近2万份订单,“去年5月上线就成交了100多单。此后每个月都大幅增长,”她对《第一财经周刊》说,“更重要的是,原先这个行业的服务是很混乱的,而现在,互联网让服务可视化了,同



时不受空间和时间的限制。”

学习互联网的运作方式，对刘思思来说并不容易。一开始，她曾考虑把知果果做成一个资源整合的平台，帮助用户对接第三方的服务，并从中收取一定的服务提成。后来发现，这么做无法保证服务质量，实际上也远离了她的初衷——让法律服务回归服务的本质。

技术匮乏也是阻力。“既然要用互联网来解决市场的痛点，我们就需要找到既懂技术、又能对我们想做的事情深度认可的技术人才。但因为我们都不太懂技术，最初并不是特别清楚要找一个怎样的技术团队。”

不过，刘思思认为，其团队的专业度和服务能力是知果果的优势，她可以利用自己在法律行业的经验找到这类线上平台的空白点，再寻求技术解决方案。比如，在常规的服务流程之外，系统有没有可能进一步分担一些专业部分的操作？

知果果所做的知识产权服务，属于非诉讼业务，相比诉讼业务，对个性化的要求并不太高，这就给了系统承担更多角色的空间。

尽管工商局的查询系统仍然是最权威的，但知果果还是自己研发了一套内部的查询系统，希望以一种更人性化的方式调用官方数据——工商局的系统每刷新一次页面都要填写验证码，用户还需在众多表述并不明确的选项中选择自己的商标分类和查询类别（比如汉字商标就有诸如读音相同、换顺序、逆序、任意位置加汉字等各种选项）。知果果的系统简化了部分流程，法律顾问同时也会提供风险提示及建议。

在刘思思的设想里，顾问的判断和建议未来也都可以提炼到数据库中去。因为这些经验，实际上是可以

通过大数据的搜集最终转化为系统性的判断的。按照她的规划，将法律服务包装成产品放到线上只是第一步，接下来，她还希望把法律流程也能放在线上，利用商标、专利数据开发出一套服务系统，最终实现自助查询、服务和管理。这套服务流程越来越标准化后，对法律专业人士的依赖也会逐渐减少。不过，要把知识、经验和技术真正结合，目前还需要很长时间。

与其他一些法律类线上服务平台相比，知果果是第一家专注于商标服务这块细分市场的公司。国家工商总局商标局的数据显示，2014年商标局共受理商标注册申请228.54万件，同比增长21.47%，中国商标注册的数量已经连续13年位居全球第一。中国每年都会诞生大量的中小型创业公司，知识产权行业成为一个高速增长的市场。

66

知果果从一个细分的垂直领域切入，并且提供一种纵向层面的服务，这种服务会跟随企业的发展一直进行。

99

“知识产权的轻资产化、互联网化会有很多机会，知果果先从门槛相对较低的商标注册切入，照顾到中小企业更普遍的需求。”经纬中国投资经理林翠对《第一财经周刊》说。今年4月，知果果获得了经纬中国领投、联想之星跟投的370万美元（约合2297万元人民币）A轮融资，其实在它上线不久后，就已经获得了联想之星百万元的天使投资。

在资本的支持下，知果果前期同样处于用户和品牌积累的阶段，即通过商标注册这一免费服务来获取足够多的用户，增加流量，培养用户习惯。从商标局的数据来看，知果果目前在商标注册上的通过率大约在70%左右，高于业界50%的平均水平。

“我们想利用互联网技术，最终成为一家集商标查询、管理、运营于一体的公司。”2014年9月3日，刘思思站在杭州“创新中国”总决赛的舞台上说道。她认为，商标注册涉及一条很长的产业链，除了现有的服务类型，知果果将来还会上线更多的产品，比如那些缺乏足够资金来聘请法务人员的中小公司可以通过这个平台，系统性地对商标进行管理。也就是说，它从一个细分的垂直领域切入，并且提供一种纵向层面的服务，这种服务会跟随企业的发展一直进行。

通过前期提供免费、专业的服务获得用户黏性，再将用户导向后续的付费服务，是知果果目前的盈利模式。问题是，知果果设想的那些后续付费服务，并没有商标注册服务那么大的用户规模。

“知识产权服务体系很庞大，我们绝不会只依靠商标注册的后期服务来实现盈利，这只是路径之一。”刘思思说。

“知果果已经率先进入了知识产权这块市场。未来如果能够抢占到足够大的份额，它就会有更多的主动权，甚至完成行业的重新洗牌，那么它的盈利模式就不是一个让人担忧的问题了。”作为投资方，林翠似乎也并不担心这点。

这符合互联网创业的一贯路径，但持续的变现和盈利能力，是创始人和资本方迟早都要考虑的。■

联系编辑：nini@yicai.com



选择从门槛相对较低的商标注册切入，知果果将法律服务的交易方式由线下搬到线上，缺乏技术含量的服务流程交由系统去完成，节省了人力成本的同时也提升了服务的效率。



**CBNweekly**  
第一财经周刊

App Store



即使面对再强大的挑战

我必须看

全年50期

每期12元

订阅咨询电话：400-811-0021





## Star 炫公司\*

主编 | 张晶 编辑 | 牙韩翔



帝国的扩张 / Infographics 60

奢侈品不好卖, LVMH还有什么?  
/ 炫公司 62还把GoPro当运动相机,  
那可小瞧它了 / 炫公司 65

## 阿里影业不像影业

这个曾经最传统的影视公司正在甩开过去的影子, 用互联网平台的思路, 打通产业链。

文 | CBN记者 方婷

6月4日, 阿里影业以向投资者配售新股的方式, 募资121亿港元(约合96.84元人民币), 账面资金比一年前多两倍。而它正决意摆脱它的前身——文化中国最后一点影子。

阿里影业计划告别北京昆仑汇气派的环形中庭和玻璃门, 搬到3公里之外一栋更实用的写字楼里。

时间距离阿里影业更名正好一年。2014年6月, 阿里巴巴以62.4亿港元收购文化中国60%的股份, 文化中国自此成为阿里影业。

比起以明星和商业电影为人熟知的华谊兄弟和光线传媒, 文化中国的业务庞杂混乱。它跟中影集团关系密切, 曾共同投资《建党伟业》和《秋瑾》等主旋律影片, 控股一家电视剧发行公司, 投资拍摄了一系列革命题材电视剧。不仅如此, 它旗下还拥有《京华时报》和《费加罗》两家报刊的经营与发行业务。它甚至涉足了英超联赛的移动新媒体转播和一些手机游戏的开发。

因为拥有广泛的个人资源, 文化中国董事局主席董平借此开拓业务, 这也成为文化产业如今的典型生态。位于北京的昆仑汇由文化中国租下, 上下3层的宽敞空间原本打算用于建造私人博物馆。以收藏品装点成上流会所, 在影视大佬的小圈子里是流行的做法。紧挨昆仑汇东侧的昆仑饭店, 自1990年代起便被当成影视界会客谈项目的据点, 冯小刚、姜文、葛优都是常客, 董平自然也不例外。

这些法则一度推动了这间公司的野蛮生长。根据人情和资源攒起项目的后果是, 接手文化中国之后, 阿里影业花了半年时间, 梳理遗留的各种不当财务问题。今年1月26日, 阿里影业发布成立以来首份盈利警告, 称2014年全年可能出现最多6亿港元的重大亏损。

阿里影业迫切想要摆脱文化中国的行事传统和遗留问题, 它成功的关键, 并不在于能多快追赶上华谊兄弟、光线传媒等影视公司, 而在于首先如何让自己跟现有的影视公司不一样。

阿里影业CEO张强的一些说法可能透露出一些不一样的信息。“阿里影业的定位不仅仅是传统影视制作公司, 而是希望发展成一个基于互联网平台的全产业链娱乐公司。”他在6月6日的阿里影业年度股东大会上这么说道。

张强之前是中影股份的副总经理, 可以说是非常传统的电影人, 现在比起电影本身, 他更乐意谈论阿里巴巴的数据分析和平台生>>>





>> 《摆渡人》的发布会现场。这是首个由阿里影业主投的电影项目，由王家卫监制，梁朝伟主演。

态。这可能是他之前并不熟悉的话题。

但目前张强给阿里影业带来的最大价值，仍是传统的制作资源，比如与导演王家卫的合作。

1月12日，首个由阿里影业主投的项目《摆渡人》举办发布会，现场被布置成电影中都市酒吧的样子。在宣布了王家卫监制，梁朝伟主演，原著作者张嘉佳担任导演的主创阵容之后，张强站在王家卫和张嘉佳中间，开始象征性地转动手里的胶片放映机宣布项目启动。

跟王家卫的合作，张强前后谈了近一年，去年8月入职阿里影业之前，他已经在筹备相关项目。关于这部电影的最新消息是，《摆渡人》刚完成剧组搭建，准备开机。在文化产业中，这一操作速度很常见。张强的履历里值得一提的另一个项目《狼图腾》，同样是从他曾

任职的紫禁城影业带到中影股份——从项目确立到真正上映，前后历时5年。

对作为互联网公司阿里巴巴来说，这样的周期太过漫长。

“我一直以为这是很快的事情，但当你真正做了，会发现影视行业的生产和研发周期太长了，我们也在适应。”阿里影业副总裁杨磊说。跟张强不同，杨磊原先是阿里巴巴集团的公关总监。在阿里影业，张强负责版权开发，电影项目和整体方向把控，杨磊则主要协调跟阿里集团的资源对接，以及基于互联网的开发和应用。

在传统影视行业内，阿里影业的确找不到可供借鉴的对象。它模仿的既不是拥有全媒体平台，以发行见



66

在传统影视行业内，阿里影业的确找不到可供借鉴的对象。如果一定要参照的话，它倒更像是母公司阿里巴巴的延伸。

99

长的华纳兄弟，也不是以电影驱动消费品、乐园业务的迪士尼。如果一定要参照的话，阿里影业倒更像是它的母公司阿里巴巴的延伸。

“我们服务的对象挣到钱，我们才能挣到钱。”杨磊说。这曾经是马云挂在嘴边的电子商务的运营理念。这令人想到向淘宝和天猫店主收取服务费的阿里巴巴的盈利模式。

阿里影业试图搭建一个完整的平台服务系统，包括项目投融资到电影宣发、影院对接等环节。无论是华谊兄弟、光线传媒还是万达，都能够使用他们的系统。

发行是目前最容易体现成效的突破口，它需要足够的资金的投入。乐视影业成立不久即跃升为民营电影公司前五，凭借的正是强大的地面发行团队。

在阿里影业内部，人员最多的也是发行部门。除了设置大量地推人员，这家公司还以8.3亿元收购了影院售票管理软件公司广东粤科。该公司的粤科软件为30多家售票电商提供接口，其中包括市场份额最大的猫眼电影。

“我们的目标就像支付宝上的水电煤气一样，用户不用管它是哪家的产品，只要用的是我们的平台。”杨磊说。娱乐宝和淘宝电影也将并入阿里影业。对各大电影公司而言，娱乐宝与其说是融资工具，倒不如说是行业通用的电影营销工具。但在并入阿里影业之后，情况也许会有所变化。

经过十余年的市场化竞争，既有的影视行业公司往往各有所长，光线重在发行，华谊兄弟重在制作，万达重在院线资源。闯入其中的阿里影业声称的数据打造平台，听上去很美好，但也存在问题，阿里影业在跟全行业构成正面竞争之后，这些公司还能够主动使用它的服务，将数据导入到它的生态系统里吗？

“阿里影业正在像买股票一样买小说版权。”一位供职于文学网站的人士指出，阿里影业名下如今有上百部小说版权，花30万到100万元买一部小说的影视改编权对这家手握180多亿港元（约合144亿元人民币）的公司来说轻而易举。但一家电影公司的制作能力始终有限，这些项目最终能在银幕上出现的寥寥可数。小说版

权价格被抬高，那些规模不大的影视制作公司也不免受到压力。

阿里影业的选择像是两个极端。一方面非常看重“超级IP”，也就是那些根据知名小说或漫画改编的电影。与此同时，那些青年导演的中小成本电影也会受到关注。按照已经公布的两个项目来看，根据网络文学改编的《三生三世十里桃花》属于前者，《摆渡人》则介于二者之间。

“假如你手里有很好的剧本，但是没有投资，没有班底，我们可以帮你办到。”这是阿里影业吸引合作方的说法，不过华谊兄弟和乐视影业也很早诞生了扶持新导演的计划。优质的项目和人才可能已经被其他先行者纳入自己的体系当中。阿里影业的优势依然是有充分的资本。不仅如此，阿里巴巴集团还分别是华谊兄弟和光线传媒的第二大股东，未来也将跟这两家制作公司在内容方面建立合作。

但张强和杨磊都宣称从不认为阿里影业的竞争对手是光线传媒或华谊兄弟，也从未将电影票房当做阿里影业短期的追逐目标。

电影更像阿里巴巴的另一个触点，让电商用户和非电商用户之间产生更多关联。这有些类似阿里巴巴此前收购地图软件高德和打车软件快的打车的思路——最重要是把消费者纳入应用场景。

传统影视公司以往多是跟院线经理搞好关系，以人脉来推介影片和产品，但是阿里影业尝试让院线更有利可图。

在衍生品环节，向影院推行二维码，用户因为电影或者海报触发下单，线上连接天猫的衍生品平台，由天猫发货给用户手里。交易完成后，阿里影业能够通过追踪用户数据足迹，跟院线分成，这大大消解了院线在衍生品库存上的压力。

这样做的唯一顾虑是，万达之类自己拥有衍生品售卖的巨头，未必会跟阿里影业合作。

“我并不担心他们不用我们的服务，如果不用，一定是我们做得不够好。”杨磊说。但在阿里影业的步伐跟上他们的设想之前，这个行业最缺的依旧是人才。

张强甚至用了一种传统的方式，在微博上寻找能够猜中正在上映的电影最终票房的人，邀请他们加入阿里影业。找到适合的人，可能跟改变传统电影业一样，都要再耐心等待一段时间。■

（注：阿里巴巴为第一财经传媒公司股东）

联系编辑：yahanxiang@yicai.com



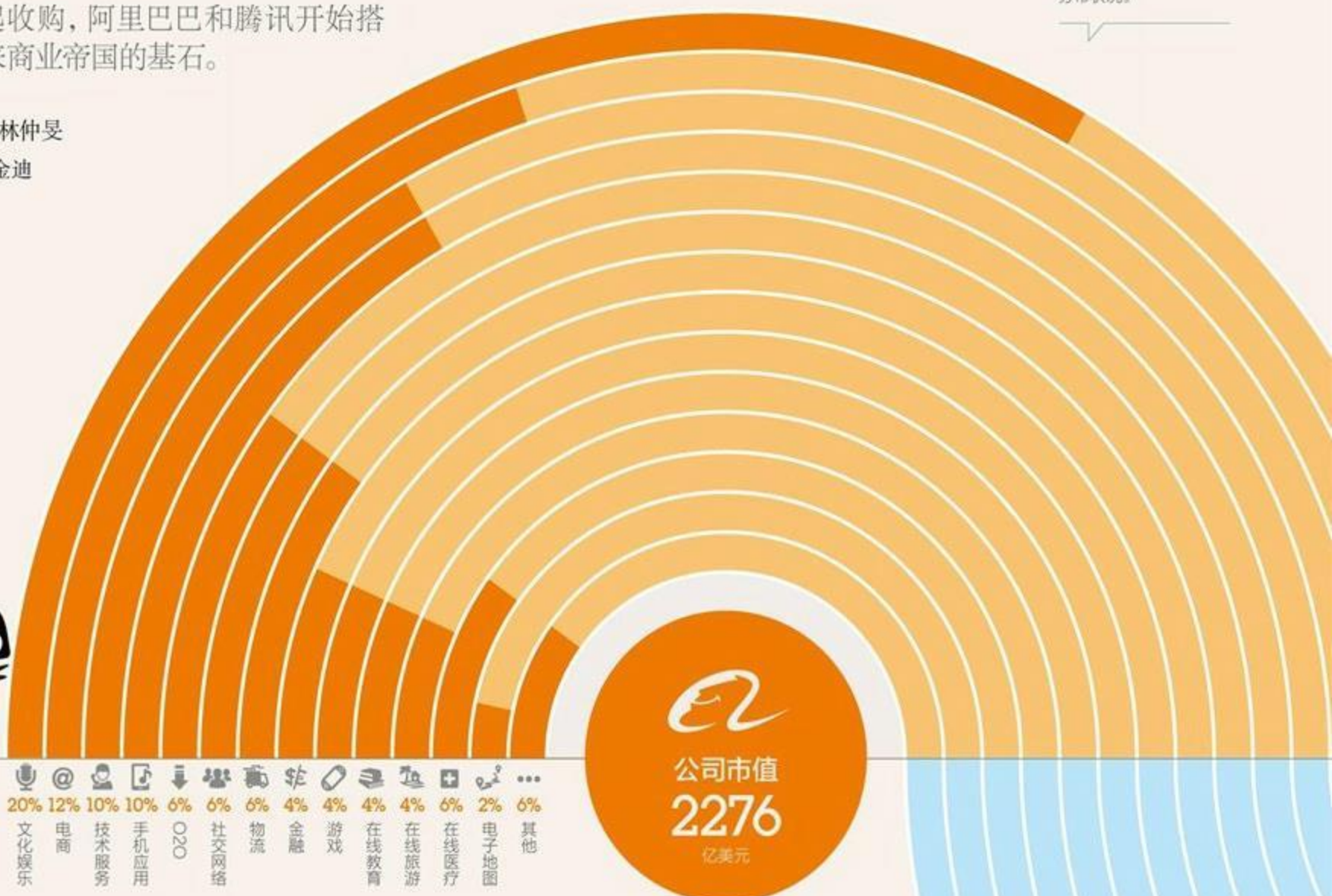
## 帝国的扩张

通过154起收购, 阿里巴巴和腾讯开始搭建各自未来商业帝国的基石。

文 | CBN记者 林仲旻

制图 | 徐春萌 金迪

\*2014年至今, 阿里巴巴和腾讯集团收购案行业分布状况。



### 相关公司市(估)值 单位: 亿美元

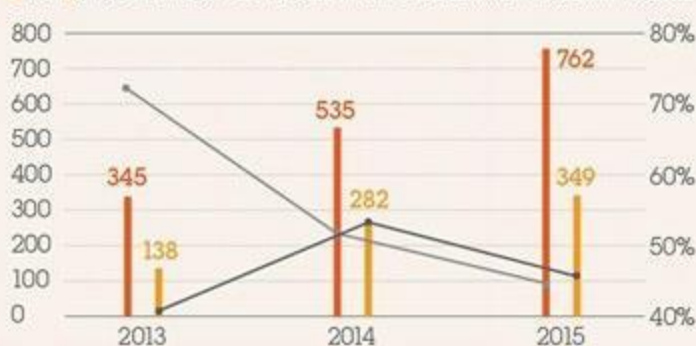


注: 公司市(估)值以2015年6月5日数据为准

### 阿里巴巴近3年营收变化

单位: 亿元人民币

●收入 ●净利润 ●收入增长率 ●净利润增长率 注: 阿里巴巴2015财年截至2015年3月31日



### 阿里巴巴主营业务

单位: 亿元人民币

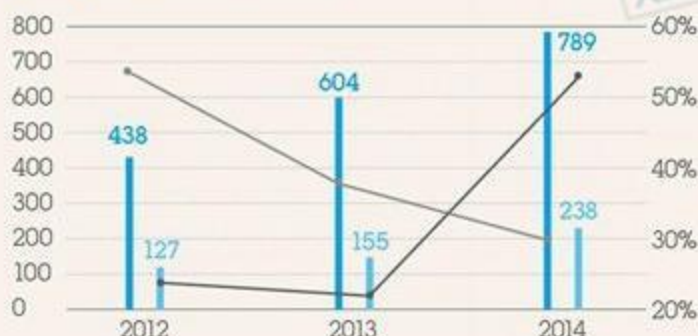


数据来源: 根据公开资料以及阿里巴巴财报整理



## 腾讯近3年营收变化

●收入 ●净利润 ●收入增长 ●净利润增长



## 腾讯主营业务

单位: 亿元人民币



## 投资阶段对比

\*阿里倾向投资已有一定规模的公司, 而腾讯则更愿意在公司更早阶段进入投资。



## 相关公司市(估)值

单位: 亿美元



注: 公司市(估)值以2015年6月5日数据为准

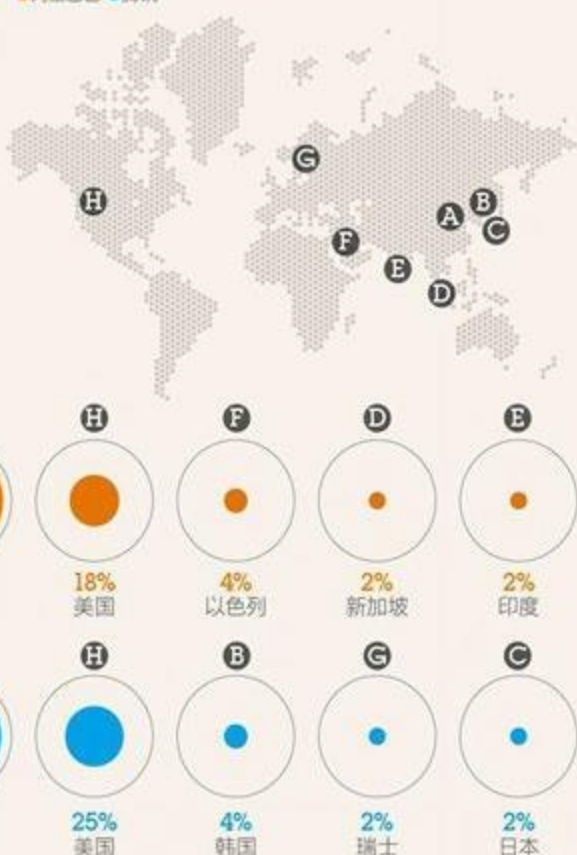
Tencent 腾讯

公司市值  
1896  
亿美元



## 美国是二者主要的海外投资地

●阿里巴巴 ●腾讯



联系编辑: linzhongmin@yicai.com





01



02



03

## 奢侈品不好卖，LVMH还有什么？

LVMH集团在中国失去了它的好时光，它把投资触角伸向了商业地产和其他生活方式领域，来让自己有更大的回旋余地。

文 | CBN记者 卢隽婷

这可能是你不熟悉的法国酒业与奢侈品集团LVMH（路威酩轩）的故事。

上海的“LV大厦”尚嘉中心可能将出售给私募基金黑石集团，作价50亿元人民币。尽管双方对此闭口不言，但这条消息还是在地产公司与商户之间不胫而走。

2013年，这座外形酷似一只雪地靴的奢侈品购物中心和高端写字楼刚刚开业。LVMH的缔造者伯纳德·阿诺特（Bernard Arnault）和澳门赌王何鸿燊出席了当时觥筹交错的开幕晚宴，阿诺特通过LVMH旗下一个叫L Real Estate的房产投资私募基金和后者分别掌握了

50%的股份。如果不提稀松的人气，大牌聚集的“LV大厦”绝对能卖上个好价钱。

但对于阿诺特来说，LV大厦的成败甚至不是最重要的。与当地关键地产商建立长期而紧密的联系，才是他的最终目的。阿诺特与何鸿燊在中国共同投资的项目还有沈阳的卓越大厦。它地处沈阳市黄金中心地带，巧妙地占据了市政府和沈阳市最主要的购物中心渣打百货之间的位置。一年左右，写字楼的出租率就超过了90%，租金超过市场平均价格15%。

投资这些商业地产不仅直接令LVMH获得进账，也帮助其旗下奢侈品品牌进行自然的渠道扩张。2010年，L Real Estate还投资了美国迈阿密设计区（Miami Design District）50%的股份。10年前，家居和工业设计展“设计迈阿密”的创始人之一Craig Robins就开始购买该地区物业。如今，这里已经成为当地炙手可热的时尚艺术生活社区，租金比原来翻了几倍。

面对LVMH在中国的品牌衰退，这些当年的投资举动可能给它带来更大的转身余地。这个奢侈品集团拥有Louis Vuitton, Christina Dior和Givenchy等奢侈品品





01 2015年3月巴黎时装周，Louis Vuitton 2015/2016秋冬时装秀场。

02 LVMH集团首席执行官伯纳德·阿诺特，因为极具野心，而被称为“穿著开司米衫的狼”。

03 位于上海仙霞路的“LV大厦”尚嘉中心。阿诺特打算把它卖给国际私募基金黑石，传闻售价是50亿元人民币。

牌。最新财报显示，它在日本之外的亚洲第一季度收入同比下降了6%。它需要在这样的变化中，稳固自己的市场优势。

过去，包括Louis Vuitton在内的许多奢侈品品牌的门店发展受到一些高端地产开发商的制约。由于欧洲黄金零售地段的争夺战日益激烈，一些地段的租金也随之增长。而在迈阿密著名的Bal Harbor购物街，甚至有着严格规矩，不允许入驻品牌在当地其他地方开店。

Robins和L Real Estate则选择了更为灵活的做法，在他们掌控的设计区开店的所有品牌，同时也能进驻Saks第五大道精品百货店或是Aventura购物中心——后者是全美收入最高的五大购物中心之一，也是Robins女友Jacquelyn Soffer的家族所拥有的产业。

通过与当地关键开发商建立这种紧密关系，LVMH借此在渠道上获得更多优势。

2009年，Robins第一个找到了现在的LV品牌CEO Michael Burke寻求合作。“他非常、非常热衷房地产，立刻就看到了其中的机会，”Robins回忆说，“L Real Estate也是如此。因为从LVMH的角度来说，一些品牌需

要更大的自由度来选择如何呈现在人们面前。”

正如人们所留意到的，全球奢侈品市场逐渐进入一个长期低速增长状态。曾被视为奢侈品新兴市场的中国也终于放缓。根据贝恩公司发布的《2014年中国奢侈品市场研究》报告，去年中国奢侈品市场第一次出现负增长。“随着上一轮爆发式增长结束，我们进入了一个平缓的发展期，”阿诺特针对去年的LVMH财报总结道。不过，早在这一变化来临之前，他已经开始尝试突破原有的奢侈品业务范围。

两年前，LVMH买下了荷兰造船公司Royal Van Lent，进入游艇业。而在2006年第一次在法国尝试了白马庄园(Cheval Blanc)概念酒店后，它又在阿曼、埃及和马尔代夫再开三处。这些做法利用了奢侈品集团的品牌优势来拓展业务领域，使得LVMH无需昂贵收购就能获得新的增长。

同样达到这一目的的还有少数股权投资。2002年起，LVMH采用私人股权投资对第三方资金进行投资和管理。它赞助了三家独立经营的私人股份企业，全归LVMH所有。除了专注房地产投资的L Real Estate，还有总部位于欧洲的L Capital及总部在新加坡的L Capital Asia两家少数股权投资基金，投资重点全都指向亚洲，尤其是中国。

“显然，我们会把新基金45%到50%投在中国。即使不直接投给中国公司，其他投资中，中国也仍然是重点。”L Capital Asia的执行合伙人Ravi Thakran说。过去，他更为人所知的身份是LVMH东南亚、南亚和中东地区主席。他的观点可以在新加坡鞋履品牌Charles & Keith的成长中得到印证——该品牌正在中国内地急速扩张，已拥有上百家店铺。

对于LVMH这样的大型奢侈品集团来说，以中国为代表的亚洲无疑是一个强有力的市场。很长一段时间内，甚至掩盖了全球其他地区由于经济危机和奢侈品消费成熟造成的增长乏力。

但现在情况变了。2014年，LVMH集团的核心利润5年来首度出现下滑，而中国市场表现不佳成为其中关键原因。财报显示，美国和日本以8%的增速表现最佳，欧洲受到汇率影响增速只有3%，而在以中国为首的亚洲其他市场，销售额则下降了1%。

中国的消费者也开始抛弃被消费过度的所谓大品牌，并被个性独特的品牌所吸引。现在，对于驾驶着LVMH这架超级航母的阿诺特来说，他也需要为它找到新的驱动力，而它不一定是奢侈品。

## 2015年第一季度 LVMH集团各部门业绩报告

单位：百万欧元

红酒和烈酒 992



时装和皮具 2975



香水和美妆 1094



腕表和珠宝 723



专门零售部门 3656



数据来源：LVMH集团财报



66

这些非传统的投资项目,如果要成为LVMH集团未来新的增长点,仍需要时间和耐心。

99

过去,LVMH总是与主流奢侈品联系在一起,比如手袋、珠宝和香槟。通过L Capital Asia,如今它正被推向更大众化的市场,比如其新近投资的新加坡鸡尾酒吧Ku Dé Ta以及小型的高档连锁熟食店Jones the Grocer。2014年,L Capital Asia还投资了因演出“江南Style”走红的艺人鸟叔所属的韩国YG娱乐公司。在中国,这样的例子还有本土化妆品企业丸美和中高端女装企业厦门欣贺。

“我们没必要总沉溺在奢侈品世界,也可以进入比奢侈品低几个层级的领域,我将之称为价格实惠但又让人梦寐以求的非传统产品领域。”Ravi Thakran说。

与2001年成立的L Capital一样,L Capital Asia的重点投资领域也在消费品、日用零售、食品饮料、美容保健、精品酒店及媒体和娱乐行业。它的首只基金于2010年完成6.35亿美元募资,第二只基金募集了9.5亿美元。尽管管理上独立于LVMH,但与它有着利益联盟关系。

2014年5月,L Capital Asia同意以约1亿美元收购中餐连锁集团翡翠餐饮集团(Crystal Jade)超过90%股权。在Ravi Thakran看来,翡翠餐饮正符合他的投资期待。这家遍布9个国家、以小笼包和拉面闻名的粤式餐厅,在中国特别受到中高收入人群的欢迎。

过去50年,从纪梵希到宝格丽,阿诺特正是通过不断收购兼并,并把品牌创始人扫地出门,才造就了今日的奢侈品帝国。但这个办法在今天不一定行得通——许多亚洲公司并不愿意出让控制权。所以LVMH只能选择在这些有前途的行业里占据小额股份,下注未来。

L Capital Asia成为理想的投资工具,它至少不会让那些创始人认为受到威胁。这些被投资公司发展迅猛,但规模较小,生产或提供奢侈品的可替代商品。

2011年L Capital Asia成为欣贺服饰第二大股东,这是它成立后在中国内地的第一笔投资。L Capital Asia大中华区董事总经理黄晗跻发现了它。“我们的工作是有潜力的公司,在3至5年的投资期内利用LVMH在奢侈品行业的知识和经验去帮助它们,然后靠出售给投资者、主要股东或上市,来获得回报。”黄晗跻对《第一财经周刊》说。

此后,欣贺旗下品牌Jorya作为唯一的本土服饰品牌进驻了尚嘉中心,与一线奢侈品品牌为邻——这显然是L Capital Asia和LVMH中国总部及L Real Estate资源共建的结果。这样的互通有无还包括,帮助欣贺用更科学的方式进行生产管理和产品绩效评估——比如对最畅销和最不畅销产品的分析。L Capital Asia甚至邀请了一位Dior团队的前设计师加盟其中。

“这样的投资在亚洲比欧洲容易,因为亚洲企业塑造品牌的经验少,更容易听取建议,它们的强项在于制造而非推广。”Ravi Thakran说。他曾分别担任过耐克和斯沃琪集团的亚洲高管。

2015年1月,L Capital Asia向中国商业地产公司砂之船集团注资1亿美元。过去几年,该公司旗下的奥特莱斯每年保持30%到40%的高速增长。

注资之后,这家1989年创立于中国西南大学一间咖啡厅的本土公司,计划5年内构建拥有20间购物广场的商业网络。而LVMH通过砂之船可以获取中国三四线城市的商业网络和奥特莱斯渠道,这些未来奢侈品品牌在中国的战场,很有可能已经在此刻被划分了领土。

去年4月的LVMH大会上,阿诺特已明确集团旗下奢侈品品牌的当务之急是“提升品牌定位”,也在努力控制门店的扩张步伐。而在今年由Chanel、Gucci引领的奢侈品降价狂潮中,LVMH目前并没有太多跟随。

早在1990年代,阿诺特收购了丝芙兰和DFS环球免税店,如今它们组成的精品零售部门已经成为集团第二大业务部门,在2015年第一季度销售额同比增长达5%,高于LVMH集团最大的时尚与皮具部门的1%。

寻找正确的投资对象并非易事。“我们希望尝试一些受当地市场欢迎的特色产品,”2012年Ravi Thakran曾公开表示,“比如在中国,白酒就是一个有潜力的市场。”

中国对三公消费的打击至今仍在影响这一市场的前景。LVMH的红酒和烈酒部门业绩不佳。2015年第一季度,由于受中国经销商继续缩减存量的影响,该部门销售额同比下跌1%。

这些非传统的投资项目,如果要成为LVMH未来新的增长点,仍需要时间和耐心。这些基金的规模不足以支撑这一庞大集团的未来。

“我们能轻易筹集超过10亿美元,但私募基金最怕调配资源的压力,因此规模不会超过这一上限,”Ravi Thakran说,“培养每个品牌都要耗费大量时间。”

联系编辑: yahanxiang@yicai.com





01



02



03



04



05

- 01 GoPro每年都会选择在Vail小镇举办一场热闹的体验赛。
- 02 GoPro创始人兼首席执行官 Nick Woodman。
- 03 GoPro将推出一种可以变成虚拟现实设备的阵列相机。
- 04 2015年CES上展出的一款叫做HEXO+的无人机，它搭配了GoPro来实现航拍效果。
- 05 人们在巴塞罗纳的Color Run活动上使用GoPro进行拍摄。

## 还把GoPro当运动相机，那可小瞧它了

GoPro正在从硬件制造商向生活方式品牌转变。它走进天猫和京东，准备与399元的小米运动相机展开对抗。

文 | CBN记者 李蓉慧

位于美国科罗拉多州的Vail小镇是个度假的好去处。冬天这里有全美国第二大的滑雪场，终年覆盖的雪山受到全球滑雪爱好者的欢迎。夏天则有滑索、攀岩以及皮划艇等多样的水上运动。这里永远不缺热爱户外运动的人。

它也可能是一段日子里，你最有机会看到人们戴着GoPro出现的地方。在刚刚过去的这个周末，Vail的度假屋里多了些拿着GoPro去参加皮划艇赛、在泥地里奔跑的人——从2013年开始，GoPro每年都会选择在Vail举办一场热闹的体验赛，任何人都可以申请参加，并提出体验产品的要求。

和Google等很多公司一样，GoPro的流行已经>>





>> 在2015年Google开发者大会上，参加者对着一个安装了16台GoPro的设备拍照。它录制的内容能实现虚拟现实的效果。

让它更像是一个动词，当你谈论它的时候，人们都知道你希望表达什么。

有好奇心的人是体验赛的常客。我也不是什么真正的运动员，我的皮划艇教练已经是第三次受GoPro的邀请来教普通人玩一场。当然，如果你需要，GoPro的工作人员也会教你怎么把GoPro绑在头上，或固定在皮划艇前，来拍下整个划艇过程。

使用GoPro仅仅是第一步，使用者还得学会使用视频编辑软件GoPro Studio。今年在科罗拉多发布的入门新品GoPro HERO+ LCD相机，当然是为了吸引更多“小白”用户。

GoPro Training Team，一个专门负责培训用户如何使用GoPro和GoPro Studio的团队说，目前GoPro主要的家庭成员——HERO，HERO+ LCD，HERO4 Silver以及HERO4 Black。前两款定位是入门级用户，后者则针对GoPro熟手。

新的入门级相机保留了两款HERO4相机都具备的触摸屏和防水功能。来这里体验之后，你就会知道这些功能必不可少，而我也终于体会了GoPro选用“英雄”（HERO）这个词的意图，“你需要成为自己生活的英雄”——至少在很多和GoPro一起玩的场合，你得时刻牢记这句话。

GoPro Training Team说，GoPro希望预计售价299美元（约合1855元人民币）的HERO+ LCD希望让“妈妈级

用户也可以快速上手”。同时，为了让用户后期编辑更简单，HERO+ LCD里加入了提前选定片段的功能，这样在拍摄结束后使用GoPro Studio编辑视频时可以直接选出自己想要的片段。

GoPro希望让更多的人，特别是对价格敏感以及对功能并没有过多要求的用户打开钱包。要知道HERO4 Black比HERO4 Silver价格高出100美元，就在于前者的高清摄像效果。

攀岩教练Gaby就是这样一个用户。她喜欢攀岩等户外运动，几年前开始写博客记录自己的户外经历。没想到这个博客吸引了一些同样对攀岩有兴趣的女生，这些人甚至报名要求她做教练，“当时我没有多少钱，我只需要有个GoPro记录下我攀岩的过程就可以了。”后来GoPro听说了她的故事，成为了她的赞助商。这次在Vail举办的体验活动，她也在受邀之列。

GoPro很善于和这些话题制造者合作。

附近的居民也在跃跃欲试。他们可不是冲浪、皮划艇专业选手或冬天必定来Vail雪场报到的滑雪爱好者。你可以在泥地奔跑（Mud Run）里看到四五岁的小女孩头戴GoPro相机拼命冲刺，也可以听到普通年轻人向穿有GoPro logo的工作人员询问视频编辑的问题。

GoPro想和这些普通用户一起玩。“从一开始我们的定位就是一个面向消费者的产品，当然这和公司创始人是冲浪爱好者，希望有一款相机能帮他清楚稳定地拍下冲浪过程有关。”GoPro媒体发言人Rick Loughery对《第一财经周刊》说，“我们希望让消费者看到GoPro是个生活品牌，它能够帮你发现相机的不同用法。”

GoPro从创始人的兴趣转换至为普通人服务的命运，多少印证了它并不认同自己是个专为极限运动而设计的相机，“更准确地说，我们希望提供高质量的摄像产品，但能让普通人很快上手。”Loughery说道。

Loughery在2010年加入GoPro，此前他通过朋友介绍认识了创始人Nick Woodman，有时会做Woodman的顾问。他觉得GoPro早期被不少极限运动爱好者接受是因为GoPro的拍摄质量能够满足极限运动的拍摄需求。而2010年美国CBS电视台使用GoPro拍摄电视节目在他看来是GoPro走向大众的一个拐点，“早期可能不太明显，在CBS的节目里人们能看到GoPro相机，这让大家看到了除了极限运动，GoPro还能干很多事情。”

或许可以这么理解他的这番言论——大多数技术产品的早期用户总是和创造了这些产品的极客相似的人。当被吸引的“同类”达到一定数量时，产品才会开



66

GoPro需要面对未来持续创新的挑战。除了强调自己是一个生活方式品牌,这家公司未来的另一个关键词就是中国。

99

始蔓延到普通人中。

GoPro早就注意到这一点了。除了发布适合普通人的新款产品,在Facebook、Instagram等社交媒体上的GoPro官方视频不仅包括运动这一主要门类,也有“当你不在家的时候你的狗在做什么”“记录下孩子成长的每个瞬间”等偏生活化的内容。

对这家公司来说,在经历了2014年2月上市时当天股票上涨30%、市值最高达到40亿美元的风光后,也需要面对未来持续创新的挑战。

它首先受到无人机的冲击。“无人机+GoPro”成了过去一年出现的新的拍摄方式。无人机制造商大疆正在自己研发航拍摄像头,而今年春天成为热门话题的航拍设备公司Lily公开表示它的目标并不是成为新的无人机产品,而希望和GoPro等运动相机摆在一起。

GoPro发动了反向进攻。对于新闯入的对手,Nick Woodman在上个月举办的Code Conference上公开回应说,GoPro正在研发自己的无人机产品,计划在2016年推出,并提供所需配件。

对于公司内部的无人机计划,Loughery说他暂时不能公开更多信息。但实际上无人机计划在GoPro内部很早就开始了。

另一个挑战就是另一个热点话题——虚拟现实。Woodman在Code Conference上同时宣布,GoPro将推出一种可以变成虚拟现实设备的阵列相机,在今年下半年上市。而在刚刚过去的Google开发者大会上,这家公司宣布将推出虚拟现实开发平台Jump,首个公开的合作伙伴就是GoPro。此前GoPro收购来自法国的虚拟现实软件公司Kolor正是为了这项合作。

“其实对GoPro来说,虚拟现实既是对未来的投资,也是一种对相机的全新理解。”GoPro中国发言人Eddie Chu给出了和Rick Loughery相同的回答。

“大概三四年前,我们内部就有关于如何与虚拟现实结合的讨论和尝试。早期已经有用户把两个GoPro绑在一起、把两个相机拍到的内容编辑起来。”Loughery认为,对GoPro而言,更重要的是研究相机到底还能怎么用。“其实无非是视频和拍照,如果再扩大边界,就

是3D、虚拟现实。”他补充说。最新的消息是,它还被绑到了SpaceX的产品Falcon 9当中,用以显示Falcon 9坠回地球时的情况。

除了强调自己是一个生活方式品牌,GoPro未来的另一个关键词就是中国。它必须面对一个同时具有挑战 and 诱惑的中国市场。

“对任何技术公司来说,中国都是个绕不过去的话题。CEO走到哪里都会被问到中国市场的问题。”去年加入GoPro的Eddie Chu告诉《第一财经周刊》。

在今年年初举办的国际电子消费展(CES)上,Woodman公开宣布会在2015年进入中国市场。2015年春天,GoPro团队在北京举办了小型发布会,介绍HERO系列产品。

“上市前公司就已经讨论过中国市场了,只是人手不够。”Eddie Chu说。这是快速发展的创业公司普遍遇到的问题。在北京举办发布会上,Loughery则谈到了不少硅谷技术公司在中国碰壁的遭遇。他希望GoPro用更聪明的方式进入中国。

Eddie Chu表示,目前对GoPro来说最重要的是翻译,特别是将视频编辑软件GoPro Studio译为中文。已经有忠实用户买了GoPro后完成了英翻中的工作,并发给了GoPro。不过GoPro还是会和总部的工程师合作,针对中国用户的需求给出更细致准确地翻译。

GoPro已经和电商平台苏宁、京东合作,同时开设了自己的天猫旗舰店,这意味着用户可以更快地接触到它的新产品。

如今GoPro的YouTube频道每天有超过6000个新增视频。目前看来GoPro在中国依然会用内容带动硬件销售,并想要改变用户认为GoPro是专业运动相机的先入为主的印象。“我们希望在中国也让消费者感觉到我们是个生活方式品牌,GoPro可以帮你换一种方式来拍照。内容可能是最好的说明。”Eddie Chu说。

就像在美国GoPro有一个Training Team那样,GoPro也会为中国用户提供类似的培训。它正在积极地 and 优酷等视频网站寻求合作机会。

GoPro将苹果列为榜样。不仅在美国,苹果在中国取得的成绩足以证明,高质量的硬件产品可以在中国立足甚至表现更好。

但在提到小米推出的399元的运动相机时,这个团队对这个来自本土的竞争对手显得有些无奈,“我们希望用户能看到拍摄效果的差别。”

联系编辑: yahanxiang@yicai.com



01

## Instacart重新思考未来

“可能改变杂货生意”的Instacart在过去一年股价疯涨了十几倍，问题是它靠什么继续获得关注？

文 | Farhad Manjoo

译 | 李筱媛

现在，请大家想象自己来到了疯狂小镇，置身于岌岌可危的技术产业泡沫当中；再请想象一下，这里最大的创业公司估值不断攀升，又随时会经历动荡。当然，想象的目的是为了展开讨论，并不一定成真。好了，现在请假设如下情况：我们置身于产业泡沫中，哪家创业公司会重演Webvan、Pets.com的悲剧？10年后，当我们回顾往事时，又有哪些公司被高估了呢？

高居榜首的可能是Instacart，该公司为用户提供智能手机购物，在线销售杂货并送货上门。Instacart的创始人和投资人坚信，它能为上万人提供就业机会，为小型和大型实体杂货店的经济前景带来光明，可以帮人们免去跑腿儿的麻烦。

然而，其成功可能仅依赖于一些关于市场的无端假设：上门送货高效快捷，并且能够维持低价；在偏远郊区和密集城市都可实现；一旦此类业务繁荣起来，还会让大型连锁杂货店生意更加兴隆。

一年前，我在一篇文章中提到，Instacart将可能改变杂货生意。从那时起，我也时不时会关注其创始人兼首席执行官阿普瓦·迈赫塔（Apoorva Mehta）的最新进展。最近，我拜访了该公司位于旧金山的总部，与迈赫塔讨论了Instacart的成长与可持续发展，并探讨它的经营在飞速发展一年后发生了什么转变。

迈赫塔回答了部分问题，同时又有所回避。我也与Instacart的杂货合作商进行了交流，其中有店家透露了



自己在Instacart上的销售情况，可以看出该创业公司运作良好。据我推测，其成长率可能在两位数。

但还有更深层的问题，Instacart每单能否赚到足够的钱来证明自己的价值，而零售商通过该服务体验到的业绩攀升又能否维持下去，这些都至关重要。

Instacart乍看起来是个不错的想法，但也是个巨大的赌注。

Instacart显然有种泡沫的意味：在过去一年两轮融资后，其股价上涨了十几倍。今年1月，硅谷一些名气最大的风险投资人共为其注资2200万美元，Instacart的估值最终被哄抬至20亿美元左右（约合124.01亿元人民币）。

公司用这笔钱进行了扩张。去年，Instacart只涉足了15个城市的几个市场，今年则拓展到了更多城市。迈赫塔表示，一年前该公司有50名全职员工，如今则扩展到大约200名；到今年年底，员工总数将达到500名左右。这还不包括为其提货送货的快递承包商。

Instacart估值不断升高，在某种程度上也是因为其销售暴涨。去年12月，迈赫塔表示，该公司2014年总收入上涨了10倍之多。他拒绝向我透露有关增长的最新消息，连业绩上升还是下滑这一问题也闭口不谈。他也拒绝讨论公司是否盈利、成本如何的问题。

理论上，Instacart的运营成本相对较低。与之前许多不景气的杂货快递公司（例如Webvan）不同，Instacart

>> Instacart创始人阿普瓦·迈赫塔在旧金山Rainbow Grocery的Instacart附属购物区。





## 退休了就养只宠物吧

就像那些随时准备照顾孩子的“直升机式父母”一样，宠物主人也对自己的伙伴投入了过度的爱。

文 | J. Peder Zane

译 | 金丹

不管琳达·蔡尔兹和盖里·蔡尔兹 (Linda and Gary Childs) 夫妇走到哪里，他们都带着自己的“小女儿”。

这对在马萨诸塞州西博伊斯顿的退休夫妇喜欢让3岁的奇诺 (Chino) 坐在她的童车里，在繁忙的街道上散步。他们给奇诺穿上皮背心或帽子，带她去餐厅，“她会坐在自己的椅子上，非常有礼貌。”

但他们最喜欢的地方可能还是海边，奇诺会戴着太阳镜，穿着沙滩装，躺在绣着她名字的椅子上。

“奇诺给我们带来了许多欢乐，许多爱。”琳达这样评论这只5公斤重的吉娃娃与巴哥的杂交犬。这位67岁的退休教师说：“她让一切都变得更更好了。”

蔡尔兹夫妇在很多方面都与众不同。美国人退休之后，往往会去画画，或是带孩子。根据市场咨询公司英敏特在2014年的一份调查结果，在美国，65岁及以上的退休老人当中，只有41%才会在家里养宠物，相比之下，这一数字在45至54岁人群中为68%、在18至24岁人群中为76%，退休的人养猫猫狗狗的可能会很少。

但是，过去10年新的科学发现不断更新人们对宠物的态度。尽管新的科学研究没有普遍被接受，但宠物改变了家庭的结构，进而重塑了退休人员与宠物之间的关系。

埃里卡·里包多 (Erika Ribaud) 是 A Place for Mom 的资深顾问，A Place for Mom 每年帮助20万个家庭的退休老人得到妥善安置。里包多提到退休老人对于宠

并没有把大量资金投入库房和冷冻车上，而是利用了现成资源。像Uber一样，它与那些用自己的货车送货的工人合作，产品也都是在其住所附近的商店购买的。

其提升杂货销售的潜力也建立了与全国大型连锁超市的新关系。在创建初期，Instacart很少跟超市有正式的合作关系；因为超市消费者会直接去实体店购物，这些商店或者不知道Instacart的存在，或者并不在乎。每笔订单除了10%至20%的销售提成，Instacart还向消费者收取3.99美元左右的运费。

去年夏天，迈赫塔才发现这种模式的局限。加了提成的价格比实体店高，这让消费者一点也不高兴，而商店也无权决定Instacart的运营模式，更不用说价格了。

于是Instacart开始重组。通过与十几家连锁超市达成合作，该公司正式确定了新的定价，商店可以在每笔订单上为Instacart提供分成。这样一来，消费者便可以获得与实体店一样的价格。最近，它在网站上推出了“透明标价”功能，用户可以看到，哪些商品的标价比实体店高，哪些标价跟实体店一样。公司表示，Instacart大部分的标价都与实体店一样。

基于可以获得更多业务的理论，零售商愿意分一杯羹给Instacart，毕竟后者可以让更多人购买该实体店的商品。

迈赫塔说：“商家通过Instacart获得了更多销量和销售额，所以才愿意与我们合作。”他还拿出了数据：杂货店的订单增加了52%至78%，也就是说，如果没有Instacart，商家不会得到这些订单。

Whole Foods是Instacart最大的零售合作伙伴，该公司在2月的收入报告中称，其每周在线销售业绩为100万美元。不过Whole Foods年收入总额高达140亿美元，在线销售额在其总收入中所占份额还不到0.5%。

这些数字很可能会上升。但Instacart的长期隐患在于，去实体店的人可能会越来越少，其销售额则面临下滑，这可能会使零售商不再愿意与该公司合作。

为市场咨询公司NPD Group进行食品与饮料市场分析的达伦·赛费尔 (Darren Seifer) 表示：“消费量是衡定的，随着它们不断渗透到市场当中，市场就会饱和，这样的现实更加残酷。”

如何防止这一趋势继续蔓延，将决定Instacart的未来。■



物的需求越来越大,而很多老年社区也越来越愿意接受宠物。

里包多说:“2005年的时候,很少有社区能够接受宠物。现在大约有40%的社区对宠物持友好态度,这个数字还在增加。”

里包多还补充道:“科学告诉我们,宠物可以让人们感觉生活更加美好,而越来越多的人也不愿放弃他们所爱的家庭成员。今天,他们可以不用被迫与宠物分开了。”

从2010年到2015年,在美国宠物的拥有率增长了大约3%。

有65%的人家拥有宠物,通常是小狗或是小猫。根据美国宠物产品协会的数据,用在宠物身上的开支增加了25%,今年有望达到605亿美元。

越是小巧的宠物,越是能受到退休老人的喜欢。英敏特调查发现,养宠物的年轻人喜欢狗胜过猫,比例大约是60%和40%。

但年龄越大,这两个数字之间的差距就越小,60岁以上的人则偏爱猫多一点。

对于不同年龄的人喜爱哪一品种的狗,并没有确定的数据,但美国犬业俱乐部表示,那些不怎么爱动的退休老人跟住在公寓和喜欢旅游的人一样,喜欢吉娃娃、腊肠犬一类的小狗。带着体型较小的狗旅游容易一些,它们很难撞倒自己的主人。

西弗吉尼亚大学心理学教授、《有些是宠物,有些是敌人,有些是食物:为什么难以像动物那样去思考》的作者哈尔·赫尔佐格(Hal Herzog)称,随着越来越多的美国人开始一个人住,各家各户的孩子越来越少,“人们对于宠物的感情也越来越深。他们把动物看成了人,在动物身上的感情和金钱付出越来越多”。

从马萨诸塞州Waltham Crossings公司退休的商人格伦·A·怀特(Glenn A. White)说自己“有很长的时间都在跟自己8岁的哈威那犬科迪(Cody)说话”。

怀特表示:“当然,科迪也会回应我,我还会给他唱歌。”

就像那些随时准备照顾孩子的“直升机式父母”(Helicopter parents,在美国指过度关注自己子女的父母)一样,宠物主人也对自己的伙伴投入了过度的爱。

宠物商店变成了超市,还有设计师设计的衣服和珠宝。

包括有机食品、全天然全谷物或者无谷物食品、富含肉类、禽类和鱼类的非转基因食品等高端宠物食品



占到了所有食品超过40%的销量。来自兽医的报告指出,动物肥胖已经越来越多。

休斯顿一位注册金融规划师理查德·鲁索(Richard Rosso)说:“婴儿潮一代很多已经变成了空巢老人,他们开始寻找寄托。我在这个行业已经有26年的时间,在过去的7到10年中我注意到很多客户退休后的梦想就是躺在海边,喝凤梨椰汁甜酒。但现在,他们的身边还有拉布拉多狗的陪伴。”

人们越来越相信,宠物不仅善良,而且对人有好处,这可能是让退休老人更愿意养宠物的原因。

普渡大学人宠关系中心的主任阿兰·贝克(Alan Beck)表示,一些研究发现,养宠物可以帮助人们降低血压、甘油三酯、胆固醇的水平,同时增加心脏病突发后一年内的存活率。

其他的研究也表明宠物可以降低孤独感和压力,改善人与人之间的互动,帮助人加强身体锻炼。

赫尔佐格说:“我们并没有听到有说服力的研究表明,宠物不会改善我们的健康程度、不能减少我们的孤独感或者不能让我们变得更快乐。同时,每年大约有8.5万人因为宠物而骨折,被送到了急诊室。宠物可能对我们有好处,但我认为这是一个假说,而不是一个经过证明的事实。”

>> 美国宾夕法尼亚州格林斯堡的考德威尔夫妇与10岁的博美犬佛柯西(Foxy)。





## CBN 商业评论

商业就是这样

主编 | 董晓常 编辑 | 刘心力

中国电影为什么不一样? / 商业就是这样 / P72

日本为什么有那么多自动贩卖机? / 东京商业故事 / P73

经典款, 靠不住 / 对话 / P74

高利润率很重要 / 对话 / P75

好创意是怎么来的 / 酷生意 / P76

宁波有了罗森“餐厅” / **新一线!** / P78



## 中国电影为什么不一样？

和美国不同，互联网公司已经成为了中国电影市场的一个主导性的角色。

文 | 董晓常

尽管在很多行业里被夸大，但互联网的确已经侵入了很多传统的领域，比如电影业。

过去几年，百度、阿里巴巴、腾讯、优酷土豆和乐视等互联网公司都以不同方式进入了电影行业，包括制作、发行和放映等环节。据《金融时报》旗下研究服务机构China Confidential的数据显示，中国互联网公司在去年总共制作（合作或者直接投资）了15部影片，这些影片去年的票房收入超过60亿元人民币，占到中国内地总票房的1/5。

China Confidential的这个数据实际上还比较保守。在2014年，阿里巴巴旗下的娱乐宝平台累计投资了12部电影，投资项目获得整体票房近30亿元。而乐视旗下的乐视影业2014年的票房收入也接近30亿元。

和很多行业不同，电影行业的核心竞争力仍然是创意和制作能力。这些原本是技术公司很难冲击到的，也不是资金可以解决的问题。在美国，虽然有亚马逊和Netflix这样的互联网公司开始制作电视剧，但电影制作领域，互联网公司却很少涉及。

那么中国的互联网公司为什么会如此成功地渗入电影制作领域呢？

**传统公司弱势** 虽然整体票房已经达到美国市场的一半，但作为一个成长中的市场，中国电影行业缺少好莱坞那种大型的电影制作公司。作为国内最大的民营电影公司，光线传媒去年的票房为31亿元，而迪士尼去年的电影业务营收为72亿美元（约合446.74亿元人民币）。这使得阿里巴巴这样的公司很容易凭借强大的资金能力介入这一市场。去年11月，阿里巴巴和腾讯联合向华谊兄弟投资了5亿美元（约合31.02亿元人民币）。今年3月，阿里巴巴则以3.83亿美元（约合23.76亿元人民币）入股了光线传媒。

**用户群** 中国和美国的电影市场拥有完全不同的核心用户群。艺恩的数据显示，去年，19岁到40岁的观众贡献了国内87%的票房，而美国电影协会称，去年美国25岁至39岁人群的观影频率下降最快，人均购票数量减少了近20%。年轻观众使得一些热点，而不是电影本身的品质，很容易成为观看电影的推动力。比如光线传媒去年票房最高的电影之一《爸爸去哪儿》，这是一档电视娱乐节目的同名电影。这种缺少专业能力的竞争环境同样使得互联网公司很容易获得成功。

**入口** 与传统电影公司相比，互联网公司拥有的最大优势是与年轻人有更直接的联系。腾讯、百度和阿里巴巴这样的公司的产品覆盖到的是数以亿计的年轻用户，并且对这一人群有着强大的影响力。美团创始人王兴称，现在全国超过50%的电影票是在手机、电脑上卖出的。2014年，美团旗下的猫眼电影的交易总额为50亿元。

虽然已经很强势地进入了电影制作领域，但互联网公司给电影行业带来的最大改变还是在渠道和营销层面。随着智能手机和移动应用的普及，类似腾讯这样的互联网公司实际上已经掌握了一个关乎所有人和所有消费领域的入口，比如微信。

这种消费关系的改变会给很多行业带来了深刻的渠道变化，电影就是其中一个。据王兴提供的数字，截至6月1日，猫眼电影在2015年的交易额已经超过50亿元。

这些渠道的互联网化显然让中国电影业处在了一个更好的成长路径中，这要比那种传统的好莱坞渠道模式更高效一些。这一渠道的进步还得益于中国电影市场的高速增长，否则很难吸引互联网公司的参与。2014年全球电影业营收仅增长了1%，而中国电影票房收入增长了34%。

就电影本身来说，互联网公司并没有带来本质的改变。国内的电影仍然缺乏高品质的内容。在这一点上，恐怕互联网公司也无能为力。虽然腾讯这样的公司掌握了海量的用户需求和个人信息，但这些对于一部好电影的贡献还很难衡量。好的电影最终还是要依赖创意和才华这些非技术性的因素。技术和金钱虽然是商业中最具破坏力的元素，但也有其局限性，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





## 日本为什么有那么多自动贩卖机？

对饮料公司来说，它意味着一场争夺渠道的战争。

文 | 赵慧

如果你是皮克斯动画工作室或者它的创始人之一——约翰·拉塞特的忠实粉丝，你可能会发现他超爱一个道具——自动贩卖机。它反复出现在《汽车总动员》和《超能陆战队》里，拉塞特在东京曾经对着满场跑来膜拜他的粉丝说，他爱死自动贩卖机这个设定了。

这位大叔可能被遍布日本街头巷尾的自动贩卖机震惊了。但实际上，美国的自动贩卖机比日本还要多100多万台，只是美国自动贩卖机的确常常补货不足。相比之下，因为犯罪率低，机器维护不错，商品补充及时，日本的自动贩卖机在便利性上让人印象深刻。

日本如今有503万台自动贩卖机，它另一个击中拉塞特心灵的设定是“不仅仅卖饮料”——你可以在《汽车总动员2》里看到这个场景的重现。饮料只占44%，它可能有销售冰淇淋、香烟、杂货，甚至拉面。

如今这个机器几乎成了日本的象征之一，日本最早的自动贩卖机还是由美国品牌——可口可乐于1962年引入的。迄今为止，可口可乐仍然在日本拥有83万台自动贩卖机，位于日本饮料业界首位。

但最近三得利做的一件事情让可口可乐紧张起来。5月底，三得利的子公司三得利食品宣布以1500亿日元（约合74.1亿元人民币）收购Japan Beverage控股公司，后者是日本最大的烟草制造企业Japan Tobacco旗下的产业，在日本运营着26.4万台自动贩卖机。

三得利原先就有49万台自动贩卖机，加上这次收购的数量，它将给排在首位的可口可乐带来不少压力。当然，包括可口可乐在内，这些饮料公司都不是想做一个“硬件商”，它们看重的是机器带来的渠道。

日本便利店的渠道竞争相当惨烈。你之所以会在货架上看见“可尔必思酸奶发泡酒”“抹茶啤酒”这类新产品，是因为饮料公司必须为此拼尽全力。每年日本都会推出1000多款饮料新品，它们只能争夺货架上极

其有限的新品展示空间。在一些店铺，如果有10个饮料位，其中7个必须陈列固定畅销品，只给新品留3个位置。这些新品一旦销售不佳，两周后就会被换掉。

所以，能提供更多展示空间的自动贩卖机，对想要提升销售的各饮料公司都是极大诱惑。2014年，日本饮料的销售收入有6成来自自动贩卖机。

有意思的是，这是个全民参与的生意。谁都可以去申请一个自动贩卖机放在自家门口，只要你有空间摆放——比如自家房子外面或者干脆租一块地。颇有一些公司人将此当做副业，毕竟只需要支付电费，每月就能从销售额当中赚取20%左右的手续费或者获得定额回报。为了增加销售额，你还可以自己制定打折策略——这就是为什么你有时能发现一些超级便宜的产品。

除了这种“申请模式”，如果想多赚一些，也可以去买一台机器，自己进货、维护、定价、管理。但因为日本对防震施工、饮料瓶回收有规定，所以，管好一台自动贩卖机，也是一门生意。

从饮料公司的角度来看，这是一个扩张的绝佳机会。为了吸引更多人主动申请自动贩卖机，它们不仅要提供畅销产品目录、目标销售人群咨询，最重要的是要不断改进技术——尤其是节电方面。一些公司已经号称自己的新型机器耗电量只有10年前的1/3。

经历多年经济不景气，10年来，日本饮料维持在一个相对稳定的价位上，而电费成本降低，意味着更多签约小客户会自动帮助它们把饮料销售渠道铺到大街小巷。三得利食品的社长鸟井信宏也承认，近年卡车司机不足，物流费和人工费大量上涨，自动贩卖机事业能够让商品调配更有效率，预计每年能为三得利节省10亿日元（约合4940万元人民币）成本。

但话说回来，有机器产品未必就能卖得掉。为了打价格战，有人进了一些没有名气的品牌，结果完全卖不出去。所以在某种程度上，自动贩卖机扩大的只是拥有明星产品的公司的生意。

像可口可乐这样拥有多种畅销品的公司，其自动贩卖机只卖自家产品。而更多公司不仅借助自动贩卖机拓宽渠道，还希望从中获利，因而也会将其他公司的一些产品纳入产品目录，三得利和它这次收购的Japan Beverage都属于这一类。■

赵慧是本刊驻东京主笔，她主要关注和日本相关的商业领域。  
联系她请发 Email: zhaohui@yicai.com





## 经典款, 靠不住

现在的消费者还是会被创新、新鲜的事物所吸引, 有的时候, 你必须拿出一点勇气, 走在市场接受度的前面, 准备好接受大众的质疑。

C=CBNweekly

A=Fred Allard

今天, 在全球各地的大城市, 你很难找到一个人的穿着完全和时尚无关。而20年前, 在许多地方, 时尚还只属于购买奢侈品的富裕阶层。在这股时尚大众化的浪潮中, 美国文化是一股不可忽视的力量。作为在欧洲传统奢侈品品牌和美国时尚品牌都工作过的设计师, GRI集团首席创意官Fred Allard认为, 敢于突破经典时尚的条条框框, 不断吸收来自草根的新鲜血液, 正是美国文化带给传统奢侈品和整个时尚业的改变。当一个设计师推出新一季的作品时, 大众的第一反应如果是“我喜欢它, 我想要!” 而不是惊讶, 那么他反而应当反思, 这一季的设计是否太保守, 太迎合大众当下的需求。

C: 你曾经担任过设计师, 也从公司角度负责过产品策略, 你同意“设计应当是设计师个人品味的体现”这样一个观点吗?

A: 在某种意义上, 时尚产业和快消产业是有异曲同工之处的。即使是做一个意大利面的外卖, 商家也需要做市场调查, 根据需求研发各种各种口味的产品, 并且在一个小小的包装盒里, 加入有机、无添加等很多时下热门的卖点。大部分品牌都是这样做的。但众多的参与者里, 总要有人引领新的趋势和潮流, 这时候就需要一点勇气。回过头看50年前, 很多奢侈品品牌的设计师都做许多“疯狂”的设计, 面对当时大众质疑的目光, 但之后它们确实引领了时尚潮流。我觉得一个设计师在展示他的作品时, 要能够引导人们逐渐理解并认同这个设计, 从一开始“太疯狂了吧”, 到之后“这很酷”, 到之后“这很棒, 我想买它”。就像Dior的设计总监Raf Simon, 每一季都在不断创新, 用大胆的设计重新定义Dior; 而Chanel有一次把秀场布置成一个超市的场景, 初看让人十分惊奇, 充满怀疑, 但之后当人们再看到许多细节时, 都会感叹这些细节安排地很精致、有趣, 而这些细

节也被用于许多陈列设计, 引领了潮流。

C: 越来越多的时尚品牌会把运动元素加入自己的鞋履设计中, 颠覆人们所熟知的品牌形象, 开发出一些潮流新款。你是如何看待一个品牌的经典款和潮流款之间的关系?

A: 维持一个品牌的生命是很难的, 需要延续它的品牌形象和精神, 因此必须保证有一些经典的鞋款, 但同时也要保证时尚的敏感度。若没有每一季根据时尚潮流设计的鞋款, 就会有问题。通常而言, 基础款式最长的生命周期是一年半, 而期间品牌每一季都要保证有新的设计。要感谢运动鞋启发了很多时尚鞋履品牌的灵感, 把舒适性和一些其他功能融入到鞋子的设计中, 比如Nine West以前专注做职业女性的经典鞋款, 有些款式可能会卖三四年; 而现在除了保留原来的产品线, 也会开发一些好看又注重舒适性的鞋子。另一个问题是产量的把控, 现在潮流周期越来越短, 所以我们一年会推6次新品, 而且将来可能会更加频繁, 那么每一批鞋子的产量过多或过少对销售都会有影响。如何控制产量, 如何衔接好设计到生产再到店铺柜台的整个物流周期和成本, 都是品牌需要考虑的重要事项。

C: 你曾分别为欧洲奢侈品品牌和美国奢侈品品牌服务过, 你观察到二者哪些不同?

A: 我觉得1970年代、1980年代欧洲引领了全球时尚的潮流, 而1990年代之后, 讲究快速的美式文化及多元化的艺术形式, 让美国成为全球时尚的引领者, 尤其是在大众消费市场, 例如CK、Donna Karan及其副线DKNY都发展地非常迅猛, 在某种程度上它们改变了人们对经典奢侈品的理解。当然, 在高级时尚(High Fashion)领域, 一些欧洲经典品牌仍占据一线品牌的地位, 比如Chanel、爱马仕、Louis Vuitton等。但传统的奢侈品正在潜移默化地受到美国品牌带来的影响——欧洲的许多大品牌如今也在吸收许多新鲜血液, 从一些美国品牌招聘年轻设计师, 以保证它们的时尚新鲜度和敏感度。你不得不承认, 大众市场越来越重要, 以至于一些奢侈品品牌会针对不同层次的消费者提供多种选择, 出现了许多不同定位的副线品牌。(采访: 卢隽婷)

Fred Allard现任GRI集团首席创意官。GRI集团是美国时尚鞋履公司Nine West集团的母公司。





## 高利润率很重要

在一个周期性行业里,保证高利润率才能长期繁荣。要执行这个看似“常识”的决策,管理者必须时刻保持清醒。

C=CBNweekly

K=郭海力(Hariolf Kottmann)

那些大公司是如何倒掉的?它们在景气时大量收购,以为增长不会停止——但增长总会停止,尤其对于周期性行业而言。化工公司科莱恩(Clariant)就是这样,它的主业造纸、纺织等市场需求锐减,CEO郭海力(Hariolf Kottmann)把它从金融危机中解救了出来,就像那些明星CEO一样。他削减了1/6的职位,关闭了全球50家工厂中的一半。不过,真正值得关注的是他在危机之后的决策。

C: 你坚持每个业务的利润率要达到17%,为什么强调这个数值?

K: 2009年,当我们削减成本、解决资金问题、从危机中存活下来时,审视公司,我们发现情况依然很糟糕。我们的主要业务全都是利润率很低的夕阳产业,所以我给每个部门设置了中期目标,就是到2015年EBITDA(不含折旧、息税、摊销的净利润)要达到17%。这个数字源于我们对化工行业的判断,只有保持这个利润率,我们才能在行业中处于第一梯队,只有市场领先者才有能力抵御风险。同时,足够的利润带来足够的现金流,可以让我们有能力投入到长期的研发和转型中。要做到这一点,我们就需要改变产品,那些夕阳产业无法支撑企业的目标。

C: 但是保持稳定的高利润是很难的。重组产品线的要点是什么?

K: 当然是困难的。做法也很简单,剥离旧资产,收购新公司。在过去5年,我们在12个业务领域进行了投资,收购涉及16到17家公司。现在,原来的许多业务已被剥离,我们确立了催化剂、添加剂等新的核心业务。剥离旧资产当然有困难,利润率低的业务很难被出售,最好的办法就是合理定价,然后寻找合适的金融方案。一旦

确定了方案,就不要改变。

C: 收购的风险很大,如何保证自己的决策是正确的?

K: 没错,我们曾经吃过盲目收购的亏。2001年的时候,化工行业处于一个特殊的时期。之前的5年行业很景气,所以大家都热衷于收购,以保持高速增长。当时的科莱恩也决定收购一家英国的特种化工品公司。公司没有做好尽职调查,选取的融资方案风险也很高。但是当时,这些因素都不足与乐观的情绪相抗。一年之后,市场风向转变,希望中的增长引擎变成了严重的财务包袱,也埋下了危机的伏笔。如今在业务回升期,我们当然也要收购,但是会更谨慎。我们收购的标准很清晰:这个公司的产品能否在业内领先?它能否带来长期利润?收购价格是否合理?这些问题都得到肯定回答时,我们就会收购,而且会坚决执行。当然,收购过的人都知道,风险总是存在。要点是有一个非常好的、完备的标准化方案,而且不要让情感来影响到你的决策。你要知道什么时候需要收手,开始谈判之前就要知道什么时候该停止。

C: 如何保证公司全体员工能够跟随你的长期战略,即使它短期并不会获益?

K: 发现长期战略是需要一些眼光的,在周期性行业尤其是如此。比如我们认为,特种化工品行业未来的前景不仅在亚洲,还在北美,北美的需求依然强劲。那么要抓住这些长期机会,我们就要做一些布局,它不会马上带来好处,甚至会让员工有些不适应。其实要统一员工的理念也没有捷径,关键是一致性。我们的动作要连贯,不能中途放弃或者转移注意力。如果做出承诺就要践行。危机之后,我们做出了复兴的规划,接下来用4年时间让所有的员工逐步相信,这是一个正确的决定。随后还应该用五六年让员工跟随我们的脚步。只有员工相信了这些计划、规划之后,他们才会开始实践、跟随公司的领导层去实现转型。这要求一个高效有力的管理层,他们需要经常与每个基层员工去沟通,告诉他们公司要做什么,这么做有什么好处。这一点有很多跨国公司都没做到。(采访:肖文杰)

郭海力(Hariolf Kottmann)是科莱恩的首席执行官,科莱恩是一家总部位于瑞士的跨国特种化学品制造商。





## 好创意是怎么来的

不要只是复制别人的点子,要让它成为属于你自己的东西。

文 | Richard Branson

有句格言说:“好的艺术家都靠抄,而伟大的艺术家都靠偷。”这句话通常被认为是毕加索说的。多年以来,许多人都错误地理解了这句话,以为这位著名的画家是在公然抄袭其他努力创作的艺术家的思想。

这个误解未免错得太离谱了。“抄”和“偷”其实有着巨大的不同。抄袭只是复制一个东西,但偷窃则是把一个存在的东西直接拿走,然后把它说成是自己的。

这个格言提醒我们,任何人要想出来一个新点子,都是非常难的。我们都是自身所处环境的产物,我们都要借鉴前人的经验,在走过类似道路的时候,从他们的教训中获取有益的东西。简单地说,我们所有人都是受其他人影响的。

苹果公司联合创始人史蒂夫·乔布斯就明白毕加索的真正意思。他在一次采访中解释说:“(在苹果公司,)我们总是不耻于窃取伟大的想法。”

我与维珍的团队就是靠把想法变成自己的才创造了这个品牌:我们会观察各个行业中已有产品或服务所欠缺的地方,用我们出色的产品或服务去填补那个空白,然后在它上面打上鲜明的维珍烙印。就拿卖唱片来说吧,当我们创立维珍唱片的时候,它并不是什么新概念,但我们找到了一个让整个流程变得合理化的办法,让音乐更加容易到达受众。而当我们进入航空业时,坐飞机旅行也绝对不是什么新鲜事,但它当时还远没有达到潜力极限,在乘客服务方面更是如此,所以我们通过专注解决这些问题,为这些行业带来了革命。

我们最好的点子往往都来自第一手的体验,但最近,我们一直在用技术手段来孕育好的概念。在工作日,我努力做到每天在博客更新两篇文章,而且我利用Facebook、LinkedIn、Google+、Twitter、Vine和Instagram等社交媒体平台传播我的声音。这些东西,往往会引发人们的讨论、反馈、投诉和交流。

在过去的几年里,这些交流已经激发了许多能引人深思的点子。我喜欢阅读评论,并从中发现哪些信息有可能转化为启发灵感的商业命题。

这些交流有一个巨大的优势,那就是它发生在全球各地。过去,如果我要理解一个国家的文化状况,必须订张机票飞过去,但今天,我只要上我的博客看看就行了。虽然一些来自在线交流的商业点子都有国别局限性,但还有很多是超越国界的,并且有可能在全球范围产生巨大的影响。

当我没有亲自和别人讨论想法,也没查看网上的各种评论时,我喜欢去IdeaPod——它是一个用来分享想法、实现协作的社交媒体平台。去年年底,我遇到了这个网站的创始人,打那以后便成为了它的常客。通过提供一个让人们的思想互相碰撞的场所,IdeaPod提高了所有人想出可以改变游戏规则的概念的概率。

几周前,我在访问IdeaPod时注意到一个关于维珍应该进入哪个行业的讨论。以前类似的讨论说的都是生产低碳燃料让拼车更经济,或者实施在线教育计划,但这次有不一样的地方。维珍已经启动了一些参与讨论的人说到的业务,但还是有一些新的想法很让我感兴趣,我们也有可能进一步对它们进行考察。

如果你是一个正在寻找新点子的创业者,一定要记住,创新是一个无止境的过程,几乎没有哪个产品和服务会好到不必连续不断地得到消费者的认可。这也就是为什么说你可以从人们的希望、沮丧和观点中学到很多东西。

所以去开一个博客、注册一个社交媒体账号、访问一个创业者聚集的地方(咖啡厅或者酒吧),去问问题、引发大家的讨论,并且加入到交流中去吧。

然后再问问你自己:大家都在聊什么?你的朋友和家人在聊什么?大家在为什么东西热情满满?现在有哪些新闻事件成为了话题?那天你读的那篇有意思的文章都说了些啥?又有什么东西可以加入到你的产品或者服务里去?

如果你一直睁着眼睛、竖着耳朵,那你肯定能发现好的点子。但也要记住:不要只是复制别人的点子,要让它成为属于你自己的东西。■

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





①.

③.



商业就是这样，阅读如此轻松



①. Web版 [www.cbnweek.com](http://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



## 宁波有了罗森“餐厅”

在便利店解决午餐是一线城市公司人的生活方式之一，罗森想把它带去新一线城市。

文 | CBN记者 吴洋洋

在一个生活节奏没有上海快的非一线城市卖盒饭，罗森要冒一点险。

一个月前，这个日资便利店品牌在宁波一次性开出了4家店。在它到来之前，距离上海200公里的这座城市已进驻了快客、可的、每时每客等多个内资便利店品牌。它们都不销售盒饭，也不销售保质期在36至48小时内的三明治、面包和甜点。

这类短保质期的商品统称为鲜食。在一线城市，鲜食是像罗森这样的外资便利店最重要的商品品类。在上海，罗森各门店的鲜食商品销售额通常会占到总销售额的30%至40%，有的门店在峰值时甚至可以达到70%。

要和当地的便利店区分开来，罗森打算一进入宁波，就树立鲜食便利店的前卫形象。

宁波北岸新天地店的盒饭看起来卖得不错。所有的盒饭以10元一盒促销，这家开在写字楼底层的罗森在4月28日开业当天就卖掉了大半的盒饭产品。在周边工作的年轻公司人会在中午到此解决午饭，等店员用门店配置的微波炉为他们一一加热好，然后坐在罗森门店内摆放的桌椅上就餐。

但5公里外的彩虹南路店却没那么好的效果，这家店临着一条有隔离栏的宽马路，临近住宅区的它开业当天只售出了几盒盒饭。

罗森的盒饭只有36小时的保质期，当天卖不掉就得销毁。承担宁波4家罗森具体经营的加盟商为此着了急，它们想要减少接下来的鲜食订货量，尤其是在彩虹南路店。与上海的罗森门店一样，这家加盟商也会按照一日一订的便利店生意经，每天根据当日销售状况决定第二天的订货商品和数量，持续进行动态调整，使得门店坪效最大化。这是以周、月为单位进行商品结构调整的小超市和大卖场不具备的能力和优势。

上海华联罗森总经理张晟试图说服合作伙伴再等

## 宁波主要零售品牌及门店数



数据来源：根据公开资料整理

一等。他对此富有经验——开在上海写字楼的门店总是开业第一天生意最好，街铺店则刚好相反。“前者是固定客群，后者是流动客群，人的习惯永远是‘过段时间就吃腻’。”张晟说。

随着时间线拉长，两种店型的增长曲线会有不同走向，张晟断定罗森在宁波也将经历同样的过程。

彩虹南路上这家一开始业绩最差的门店成为张晟在宁波最关注的对象，开业一个月来，他每天都会花时间分析其盒饭销售状况——它们多数不是在中午卖出的，而是在下午和傍晚，住在周边小区里不做饭的年轻公司人或最近几年才到宁波工作的新宁波人，他们像被筛选过一样开始成为罗森的第一批消费者。

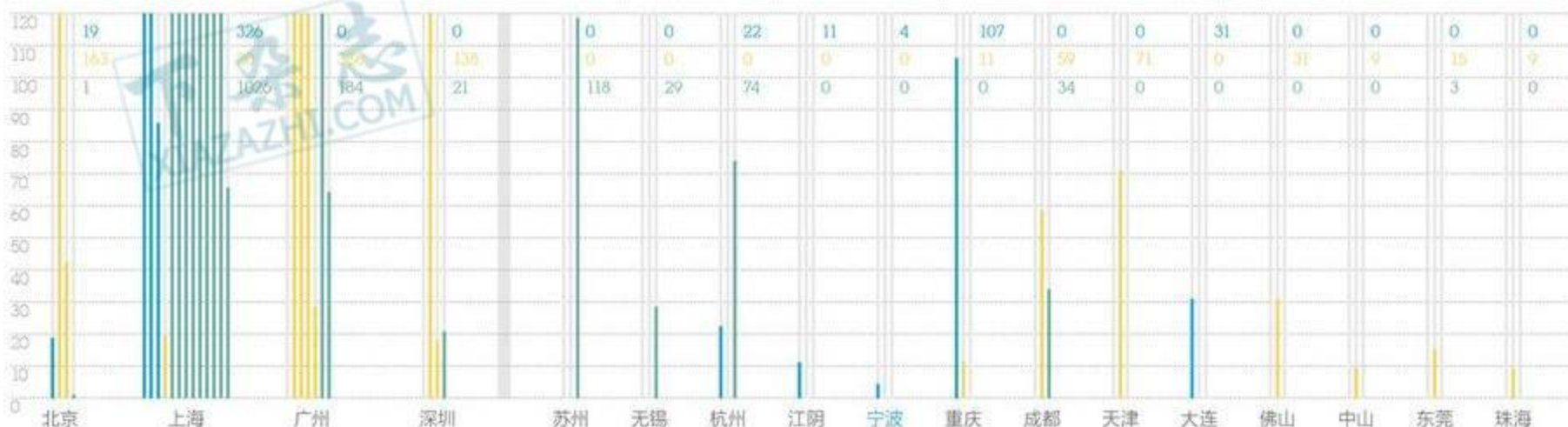
30岁的卓文杰是宁波人，他大学毕业后就回到了



## 三大外资便利店品牌门店分布

罗森 7-ELEVEN 全家

单位: 家

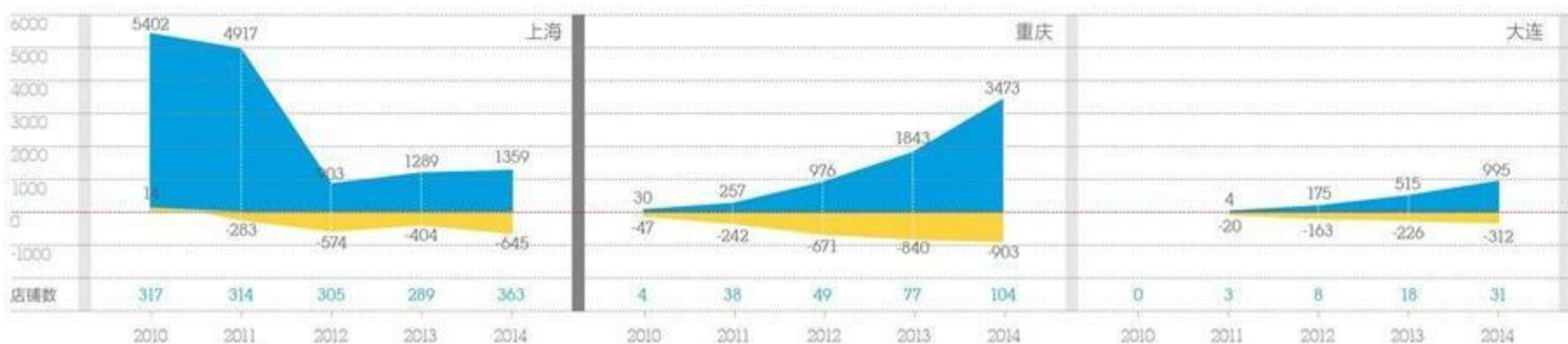


数据来源: 根据各便利店品牌官网数据统计

## 罗森中国分公司近5年业绩

营业收入 营业利润

单位: 百万日元



注: 2012年上海华联罗森管理方由华联变更为罗森。数据来源: 罗森财报

宁波工作。“除了那些非常有事业心的少数人会留在北上广深打拼,大部分宁波人都会在毕业后回到这个城市。”卓文杰说,他在地读大学的同学毕业后都陆续回到了宁波。这个城市的服装业、模具制造业和作为港口带来的贸易、物流产业,对公司人具有吸引力。更重要的是,他觉得宁波是个宜居城市,他甚至能清楚地记住一些看起来很官方的信息——“宁波市政府从1998年开始改造道路绿化带和兴建公园。”卓文杰说。

本地年轻公司人的回流,让宁波在人口结构上与北上广深等年轻人喜欢的大城市相似。他们对商品价格的敏感度远低于上一代人,而这是便利店生存的基础:一瓶在大卖场标价1元的水,便利店通常要以1.6元的价格销售,才能平衡这种24小时经营的业态为创造便利

性而付出的后台成本。

罗森确实有意通过商品筛选首批客人。“目前在宁波的门店数量还很少,现阶段的目标客户群锁定在尝鲜族,而不是大众消费者。”张晟说。他们因此制定了引领而非迎合的策略。酒类、油盐酱醋等与口味相关的商品,罗森直接就选用了宁波当地受欢迎的品牌。但鲜食方面,罗森除了坚持卖盒饭,还上架了三明治、咖啡、饭团等宁波消费者并没有购买习惯的外来商品。

按照张晟的说法,在罗森的市场图谱里,人群被区分为有主见和无主见两种。有主见的人会主动选择,无主见的人则需要被影响,是“随大流”的。“后者在社会形态中都占据多数,也是市场最大的群体,但在‘大流’没有形成之前,他们难以被捕获。”他说。

&gt;&gt;



66

本地年轻公司人的回流,让宁波从人口结构上与北上广深等年轻人喜欢的大城市相似。

99

当像卓文杰一样的年轻人来到罗森货架前,把三明治这种以前并未消费过的商品拿起来研究、购买,并且在第二天又会来买,就正中罗森的心意。“这种商品会让尝鲜族感觉自己独特的、有选择的。”张晟说,这部分人接下来会影响从众的大众消费者。还要再过一段时间,罗森才可以像在上海那样推出一些跟当地消费更相像的商品。

在上海,罗森刚刚上架了大盘鸡口味的盒饭,因为它的鲜食部看到新疆菜正在上海盛行,于是做了跟进。但这是在上海的罗森门店数量已经超过300家,消费群已经延伸到大众群体的基础上,才开展的定制化策略。在宁波,张晟要求自己暂时克制这种想要迎合的冲动。

不过,张晟估计他们在宁波的生意会很快过渡到新阶段。

彩虹南路店在开业一周后加大了促销力度,增加了饮料作为购买盒饭的赠品。买赠起到了一定作用,这家店的来客数每天都在小幅增长。10天的促销期结束,其盒饭销量虽然没有赶上北岸新天地店,但已经与另外两家地理位置更好的门店不相上下。

根据罗森在其他城市的经验,便利店不一定开在市区、人流量大的地方才盈利最快。相对于市中心,郊区的租金要低得多,罗森开在江苏省江阴市市郊的门店开店当年就能盈利。现在,走出上海,已经在长三角地区扩展到杭州、江阴和宁波的罗森以加盟为主要发展模式,通常它和加盟商的合约期为5年,罗森承担着让加盟商在2年左右赚钱的压力,所以最好一开始就把一个城市的多种性格都摸清楚。

宁波的另外两家门店,罗森一个选在了小学门口,一个落在月湖景区附近。4家店周边的商业结构各不相同,罗森想要以此测试不同类型的人群对鲜食便利店的接受程度,这可以让它更好地决策接下来最好把店开在什么地方。

唯一需要担心的是物流成本。从地理位置上看,苏州、无锡都离上海更近,罗森没有先进入这些城市,而是先选择了宁波,其实有点舍近求远。张晟承认,做这

个决定需要勇气。他跟宁波的加盟商谈判很久,才说服对方一次投资4家店,好让每天往返上海和宁波的一辆小货车装满。

在罗森的名单上,长三角地区所有的地级城市都满足开便利店的条件。“人均GDP达到3000元可以开小超市型的便利店,一旦超过5000元,鲜食便利店就可以进驻。”张晟说。不过有无合适的加盟商,才是罗森选择进驻一个城市开店的重要考量。

宁波的生意就是加盟商先找到的罗森。张晟介绍,这位加盟商本身从事日本货物贸易,对日资品牌和商品有较高认知度。他在与张晟的接触中提到,宁波人有消费能力,加上30%到40%的上海人祖籍都在宁波,无论民间关系还是商业往来,都在推动宁波人去了解一线城市在消费什么。相较而言,宁波本地没有适合精品商品销售的零售渠道。

张晟接到加盟商的加盟需求之后开始频繁到宁波调查,在他的概念里山崎面包、巴黎贝甜等受欢迎的面包品牌,还没有向宁波这样的城市下沉。当地人尤其是公司人,在解决早餐问题时很少有面包可选择。需要冷藏的奶制品也没有合适的店铺和货架销售。

“没销售不等于没需求。”张晟说,他推断罗森将在这个供应不足的城市获得机会,并估计罗森能在宁波开到100家店,达到上海现有门店数的1/3。

6月,还有两家罗森将在宁波开业。这个速度甚至比罗森在杭州的生意进展更快。罗森研究后发现,杭州的不利状况源于杭州餐饮业的竞争,这个城市的餐饮经营者把杭州菜的价格做到了全国最低,鲜食的需求也受到了影响。便利店需要规模效应,按照300家可以盈利的模型估算,罗森单靠杭州的生意很难做出成绩。

“二三线有生意,不等于二三线生意好做。”张晟说。他在考察时就开始考虑要把宁波和杭州打包在一起做后台规划。等宁波的门店数量再多一点,他计划为这两个市场单独配备鲜食工厂。到时,向宁波门店供货的物流成本会更低。

罗森考察宁波的时候,无印良品、特力和乐等走生活方式路线的精品零售商也在这里开了第一家门店。张晟预计,这会推动宁波在消费文化上以更快的速度向上海靠近。

也许不用一年,罗森的鲜食团队就要着手参考宁波菜的口味开发盒饭了。■



# [kù]

Personal Business & Life Style

主编 | 陈锐 符淑淑 编辑 | 孟佳丽



市场越成熟, 消费洞察就越有价值

/ 职场

86



然而并没有什么用? 表灰心呀……

/ 话题

90



给职业目标做减法 / 公司人 84

隐藏很深的疯狂的女人

/ 富大人话题

82

如果市场好到头了,

你该怎么卖出股票 / 理财专栏 83

郁金香热: 史上最早的投机狂热

/ 书摘

94

林正刚: 尽快进入职场 / 十问 96





## 隐藏很深的疯狂的女人

文 | 富大人

我把房子卖给了对门邻居，一对友善的大长腿夫妇。这种自行找到业主的交易，小中介代理公司只收5000元。对比之下，自诩伶俐的我，真是蠢爆了。付给链家的中介费真的太多，一分钱都没还。——后来，我把这笔不太划算的支出算到了股票的盈利里。扣除这笔钱，才是今年的收成。这样一来，也能防止膨胀。总的来说，我就是靠内心戏来止损的。

但我的中介公司并没有见好就收。收了佣金后，还想接着赚卖房的佣金，不断吹风说小中介不靠谱，你是替邻居着想了，但如果耽误了你买房，怎么办呢？要赔100万违约金哎。小伎俩好烦人，我回绝说，他们已经在走流程了。小中介倒也争气，速度挺快。一通签字之后，唯一需要补充的材料是我的户口首页。因为是挂在湖南人才市场的集体户口，所以需要一张户口首页。给户籍所在地派出所打了10多个电话之后，对方说你写个委托书，带着啥啥啥原件，让人来办即可。

于是我顺丰了一个文件回长沙。我的同学，一个出门靠导航或百度地图的女同学，开始跑腿。她的效率惊人，隔天就办好寄回了。拿着淡蓝色户籍首页，我以为一切妥了。但是，离结局还有15集的内容。中介负责接洽银行的人说，这是集体户口首页的原件哎，“可能还是需要你首页的复印件盖红章。你寄回去，让你同学再复印一下加盖红章吧。而且你多复印几份，多盖几个章以后用得着。”为了不让同学白跑，我再次致电派出所，“你交了8块钱，你要打印，我们就给你打印咯。”“那可以帮我复印再盖章吗？”“不可以的，没那个章。你去人才交流中心，让他们给你盖吧。”

这一生都不想跟湖南省人才交流市场打交道的。本以为已经没有交集，没想到山水又相逢。人才中心说你的户主叫啥，我说丁一。“是叫丁兰，不是丁一啊。”我说一直就写着丁一啊。“以前叫丁一，现在改了。你等半小时再打电话来，我们查一下。”半小时后我乖乖回电，得

到答复是让人带着户口首页、身份证复印件、委托书过来吧。同学于次日上午踏入人才交流中心。然后我接到电话：“人家不肯给你复印盖章，说你档案已经调出来了。”窗口人员随后接过电话说，“除非你把档案从北京调回人才市场，不然我们不能给你盖。”“我户口首页、户籍卡原件齐全，都写着落户你们那，这与档案无关啊，只要复印一下，存个档而已，调回档案太耗时了啊！”“反正如果不调回或迁走，我们就不能盖。”“你们昨天接线人员说可以的！”“那是他们搞错了。”

“你把电话给我同学吧！”我在电话里不高兴地结束了这次对话，妄图用这个句式挽回一点颜面。

怎么办呢？先给派出所打电话，“人才那边不肯盖，你们再帮我出几份原件吧！”派出所同情地说可以。再给小中介沟通，“恐怕不行，这边不收原件，要复印件哎，要不你去盖个假章。”没有一点点防备，我就被这个主意击中了。想不到，人生中第一次要拨打办证电话了。一世英明，我能被你们这些机构给耽误？！但到哪找它的公章呢？我开始逐个问湖南籍同学。所有有人生阅历的朋友集体表示了认可，可惜大家户口都迁出了。幼稚、规矩一点的朋友则说，“你真是隐藏很深的疯狂的女人。”哼哼，我还不乐意出这办证的钱呢。但是，不久之后，我又想到了忠孝两全的方法。——有条件的话，人们并不反感做个污点少一点的正派人物——长沙我有一个小房子，只要把集体户口迁出到房子所在地派出所，就摆脱了这些幺蛾子吧！

于是，我开了10个窗口，查阅这个方法的有效性。在打了30几个电话后，高桥派出所户籍科的人，终于接通了电话。——他们的座机坏了，我打通接警电话，“你们户籍科的电话坏了两天了，我人在外地，要赶回长沙咨询事宜，你给我一个同事手机号码吧。来回三千里路，我不想白跑这一趟。”——电话里传来这几天最宽慰的一句话：这个容易，很快可以办好的。■

66

没有一点点防备，我就被这个主意击中了。想不到，人生中第一次要拨打办证电话了。一世英明，我能被你们这些机构给击垮？！但到哪找它的公章呢？

99





## 如果市场好到头了, 你该怎么卖出股票

文 | 崔鹏

判断一个市场是不是上涨到头了是一件非常困难的事。这个难度类似于你能判断你的女朋友看淘宝的频率什么时候会下降。如果你可以, 那么你有1000万个女友会怎么样?

这件事除了难度还有代价, 一个投资者对市场峰值作出错误决策的机会成本非常高。这种高成本有两种表现形式。一种是市场在上涨, 而你的现金却埋在花盆里, 这个埋藏的时间可能超过10年。

另一种, 也是最糟糕的。在一个时点卖出了所有的投资, 然后全家人去度假, 回来时看到市场还在上涨, 受不了诱惑, 以更贵的价格把一切买了回来, 结果是, 市场在这个时候开始一泻千里, 而利润的一部分还被度假用掉了。

在一个市场结构比较丰满的市场上, 极端事件也许30年才出现一次。投资者根本没必要做出离开还是继续的选择。而在另一些市场中, 投资品过于强烈的周期性表现会让投资者的长期收益受损。而且, 在一些投资品出现极端非理性市场定价的时候, 你不卖掉它们也属于非理性行为。就像伊莉莎白·泰勒说的: “有人蠢到要拿300万买我的一张照片, 而我还没蠢到不卖给他们。”

和没有一个神奇公式能准确判断市场是否已经最差一样——还记得么, 一年半前, 大家还在寻找市场是不是已经足够差的判断标准, 事情变化得真快——也没有一个神奇公式能准确判断市场是否已经好到了头。很多专业投资者用局部资本市场的市值和这个经济体GDP总量的比值来进行一个基础判断: 如果这个数值达到150%则被认为是相当危险的。我觉得这个判断像天气预报中的橙色警报, 虽然不是世界末日马上就到了, 但你最好不要出门。

除了宏观判断, 我喜欢采用的一个市场判断指标是, 寻找你身边那些对股票持厌恶态度的家伙, 如果这

些人也开始买点股票了, 那将是非常危险的一个标志。

这个判断的逻辑是, 什么让那些对厌恶股票的人进入了市场?

其实, 你可以把股票厌恶者基本看成一枚股票市场的风险提示检测器。厌恶股票的人实际上并不厌恶赚钱, 只是不喜欢承受过高的投资风险, 或者他们以前在这个市场上吃过很大的亏。所以, 如果市场上还有一点声音在提示风险(这并不是指管理者的声音, 而是身边人对股票的态度倾向), 股票厌恶者就不会把钱拿出来买股票。当身边所有人都认为高枕无忧的时候, 股票厌恶者才会开始享受他们的股票投资之旅。但现实却是, 你身边的人本身就是个信息过滤器, 在过度乐观的情况下, 大脑选择性听取的功能屏蔽掉了有关风险的内容, 只把乐观的那部分表达了出来。

股票厌恶者根据身边人意见作出的判断是——现在股票市场风险最小! 其实, 那个时刻股票市场的风险最高。

如果投资者要卖掉手里价格已经明显过高的股票, 也没必要像玩锻炼反应力的游戏那样, 市场变化没有这么快。投资者完全可以把手里的筹码分成十份, 然后一份一份慢慢卖掉。这有点像我们一直说的, 在市道不太好的时候投资者买进股票, 要小步慢跑地进入市场。在离开市场的时候, 投资者也许也需要小步慢跑这种运动。

由于对市场的整体景气水平的判断是模糊的, 所以, 投资者也不要成天幻想自己获得筹码的成本都是市场价格最低的, 在卖出筹码时都是一个阶段内市场的最高价格。能不能取得这么好的结果和智力水平几乎无关, 这完全是一种运气。所以你要要有心理准备, 在完全卖出手里的股票后市场总体水平又上涨了20%。即使是这样, 也不算是个糟糕的结果, 你总之还是赚了, 做人不要太贪心。■

66

注意你身边那些股票厌恶者, 他们会给你不小的帮助。

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



## 给职业目标做减法

文一丝给自己每个阶段的职业目标做减法——哪些是我不要的。从一名助理做起，如今她成为了百度糯米的用户运营。

文 | CBN记者 范璟

图 | 王卓

没有名校光环，2008年从内蒙古科技大学毕业的文一丝只身来到北京，进入一家通讯设备公司做商务销售。这倒和她的个性很相符，一个典型的社交型人——热情、喜欢和人打交道。

但工作3年后，文一丝对自己所在行业的发展前景感到迷茫，她觉得与其留在原来的行业里原地踏步，不如重新选择一个朝阳行业。经过朋友推荐，她进入百度担任商业产品市场部的部门助理。

当时文一丝所在的部门有大约100人，而她的工作就是负责所有部门同事的日常事务，包括团队建设、员工关怀、员工报销等，事情很杂，但她处理得很有条理，因此仅仅做了3个月的部门助理之后，她就被升调担任副总裁助理。

助理的工作就像管家，需要帮副总裁处理一些基础事务，比如安排商务拜访、准备会议资料、订机票、订酒店等。在处理日常工作的过程中，文一丝对公司框架和业务有了初步了解，也在公司内部积累了自己的人脉。她的方法是“花更多的时间去了解别人”。

一个简单的例子是，文一丝能说出部门所有同事的名字和生日，知道他们大部分人的兴趣和爱好，以及最近在关心的事情。此外，她还能记住每个同事的对应工位。“这样有新人报道时，我就能快速找到他们所在的团队，并且尽可能把他们安排在一起。”事情虽小，但对于百度这样人员流动比较频繁的互联网公司来说，要及时更新上百人的座位安排还是让文一丝花了不少心思。

通过助理工作，她在部门积累了一个好口

碑，但文一丝并不想一直做个助理。进入百度前她已经有3年工作经验，她对自己有更高的要求，“来的时候就想好了，只做一年助理，然后看看我在互联网行业能做些什么。”于是平时在和同事吃饭的时候，她会仔细听别人谈业务，有不懂的地方会积极请教。随着对业务的逐渐了解，当产品助理的职位产生空缺时，她凭着之前在工作中的积累成功转岗，“对我来说，从助理转到实际业务，这个岗位是最合适的。”

在做产品助理期间，文一丝的主要工作是辅助产品线的运营，比如帮助企业客户开通后台账户、整合上线产品等等，“以前做助理的时候，看到的是决策的最后一步，产品助理的工作则让我看到很多决策的过程，对商业细节有所认识。”

2014年9月，文一丝成为百度糯米的用户运营，负责百度糯米的“达人推荐”项目——聚拢那些喜欢吃喝玩乐的达人，让他们在平台上贡献自己有趣的经验。这个工作的关键在于，文一丝和她的团队需要根据各地的差异来进行主题、风格和内容的尝试，并通过点击率等数据分析城市用户的喜好。同时，他们还要进行一些线下活动的策划。

文一丝认为对于她的职业生涯来说，比起长期规划，在每个阶段知道自己不要什么更切合实际：做助理时她不想只做旁观者；做产品助理时她不想只和电脑打交道。如今成为用户运营的她认为自己算是在互联网行业中找到了最合适的位置。“工作这些年，我越来越认识我自己。”文一丝说。■

联系编辑：mengjiali@yicai.com

### 个人档案

姓名：文一丝

星座：双鱼座

学历：内蒙古科技大学 英语专业 本科

职位：百度糯米业务运营部 用户运营







## Q&A

C=CBNweekly

W=Wen Yisi

**C:** 同事眼中的你是什么样子?

**W:** 热心、爱演, 他们的口头禅就是“有事儿问一丝”。

**C:** 过去一年中你难忘的3件事情?

**W:** 去菲律宾旅游潜水、去“读睡”当了两次声优、为自己的职业选择了新的方向。

**C:** 有没有遇到过职业瓶颈?

**W:** 做产品助理期间, 其实也是我调整个人心态的阶段。因为从通信类公司到百度, 薪水和职位都降了一大截, 加上之前的助理工作并不直接产生结果, 也曾让我一度怀疑自己的价

值, 对未来感到焦虑。所以那段时间我做了调整, 多和朋友聊天, 同时也帮创业公司做兼职销售, 慢慢找到自己的价值, 让心态更平和。

**C:** 在互联网公司工作给你带来什么影响?

**W:** 互联网行业让我快速成长, 每天都能接触到很多新鲜事物和讯息, 也给我带来了全新的视角, 以及思考模式的颠覆。



## 市场越成熟， 消费洞察就越有价值

消费者行为洞察已经存在于B2C行业很多年，不过在如今这个“谁抓住了用户，谁就获得了市场”的商业时代，这份工作正变得越来越重要。

文 | CBN记者 黄瀚玉

早上7时出现在一户人家门口，等对方起床后跟进盥洗间，看他刷牙时怎么挤牙膏、用的是温水还是凉水，以及一口气能来回刷多少次。

这是李丽工作的一部分。

李丽是宝洁亚洲区洗涤品牌技术研究发展部的研发总经理，她领导的那个会盯着别人刷牙洗衣的小组叫做Product Research。小组成员会通过观察普通消费者的行为习惯来探索一些后者甚至都没意识到的需求，再将它们转达给负责设计生产环节的同事，将需求变成新产品。

比如你也许注意到MUJI的浴室瓶都是长方体，这也是因为和受访者同吃同住的MUJI开发人员发现，市面上常见的圆体浴室瓶无法和表面滑溜的浴室墙壁相贴合，不方便搁置。

宜家有一款名为Knapper的镜子，它的背后有一个用来放衣服和珠宝首饰的支架。这是调研员们观察了8个城市的8292名消费者每天从起床到出门的一系列活动之后做出的设计——能让消费者在睡前就准备好第二天穿戴的东西。

没错，MUJI和宜家、宝洁一样，也有一群李丽这样的人专门负责消费者行为调查，他们观察人们的生活，他们的工作结果可能会影响最终上线的产品，也可能会影响公司的业务决策。“他们对企业的生存起到了至关重要的作用，能提高企业的核心竞争力。”罗迈国际(RMG Selection)合伙人曹迪告诉《第一财经周刊》。

几乎所有的B2C公司都会用到消费者洞察。万宝瑞华上海地区管理合伙人杨晨告诉《第一财经周刊》，由于要密切关注用户需求上的变化，直接面对消费者的公司对这类职位的需求量更大。



目前国内，只有业内顶尖的公司或者外资企业，会有专职的消费者洞察人员。这些公司往往会投入更多的人力成本做更细的分工，比如在宝洁，每个品类都有自己的洞察小组。

而在一些本土的中小企业，消费者洞察往往是普通的产品研发人员、市场调研人员的工作内容之一。调研人员需要先找出隐匿在琐碎生活中的需求点，再通过问卷调查、数据分析将它具象。

也有一些企业会把这个工作外包给专职的第三方调研咨询公司，后者内部设有专门的小组来负责消费者洞察——这也是很多从事消费洞察的公司人的一种职业选择。比如IDEO，它是全球最大的设计咨询公司之





一,客户包括了苹果、三星、美的集团和方太厨电。IDEO把消费者洞察叫做“设计研究”。IDEO的设计主管金葛发现,中国人才市场对洞察者的需求量正变得越来越大。伴随着消费升级,市场需求变得细分且多层次之后,了解消费者需求变得很重要,“你不可能在不了解消费者行为习惯的情况下,去设计一个和他生活相关的东西。”金葛说道。

随着互联网的发展,商业世界的沟通成本已经越来越低,这让许多公司与消费者之间的距离越来越短,甚至直接面对,也使公司对消费行为洞察的要求越来越多,越来越严格,从事与此相关的工作,会是未来很值得考虑的职业选择,一起来深入了解一下吧!



## 怎么入门?

万宝瑞华上海地区管理合伙人杨晨认为,在B2C公司中从事消费者行为洞察的主要是之前有市场调研及相关经验的人,以及从零培养的毕业生。

如果你之前并不从事相关工作但想转岗,或许要看看自己以往有没有积累下和数据统计、消费者访问、问卷调查相关的工作经历。

对这个工作感兴趣的在校生则可以早做准备,多去一些大公司的市场部实习,参与市场调查类工作。由于市场调查需要大量的人力投入,相比其他工作,这类岗位往往会放出更多的实习机会。这样的实习可以帮助在校生对调研形成初步认识,了解运作流程,为以后找相应的工作积累经验。





## B

## 你需要具备哪些能力？

一个好的洞察者必须看得懂数据，并能自己搜集、分析数据，除此之外，也要了解如何设计出一套调研流程，以便更容易提升观察效果，因此单纯的统计学或社会学学霸未必能做好这份工作。从事洞察工作多年的金葛认为，洞察者还需要具备以下的能力：

## 视野要既宏观又微观

宏观视野能让人从社会经济的大环境下了解某一特定人群的需求，微观则要求留意细节。IDEO曾做过一个“老龄化、新思路”（Design on Aging）的项目，这个项目需要洞察者既了解老年人在不同的年代都经历了什么，有什么影响，也要知晓他们在现阶段的一些特别举动，比如为什么要去公园帮儿女找对象。

## 搜集故事、材料的能力

洞察者在一个项目中做的深入观察通常只能局限在一定数量内，为了对研究群体了解得更全面，他们也要大量阅读，包括国外的资料，以查看其他国家是否有类似状况，因此，英语阅读能力也很重要。

## 迅速和受访者熟络的沟通能力

当洞察者提出“你洗澡时会在哪个环节刮腿毛”这种问题时，意味着受访者得讲一些很私密的事。如何获得受访者的信任也就成了必要技能。每个洞察者都有自己的暖场技巧：我是谁、多大年龄、是否来自同一个城市，有时孩子的问题也能帮助拉近彼此的距离。

## C

## 从事消费者洞察，培训是持续的过程

## 理论培训是基础

每个公司都会有一套对洞察者的培训理论。IDEO在官网上晒出了它做洞察的工具书，里面包括了如何设计整个调查流程、如何定义受访者、如何开始一段对话、如何细致观察等内容。

在宝洁，新人在进入考察环境之前要接受6个月左右的培训，即使是像李丽这样已经工作了20年的资深洞察者，每年也要参加1到3个培训，学习新的数据分析方法。

## 观察力要在实践中培养

“我们的战场在消费者家里。”李丽说道。采访这天，她随意秀了一下技能，通过对一个人手的皮肤纹路、妆容的精致程度、衣服的材质和工作类型的观察，判断出了她的洗衣频率和洗衣方法。

观察力并不是天生的，事实上，在李丽还是个培训生时，她也经常忽略很多东西。宝洁的培养方式是老人带新人。李丽第一次被资深洞察者带去消费者家里是为了观察对方洗漱的过程，她发现这位前辈在和消费者聊天时不会开门见山地问“你怎么刷牙”，而是从生活追求这样的话题开始暖场。他在观察对方刷牙时，甚至连对方对着镜子哈了一口气都会记录下来。当他们观摩完一次消费者如何刷牙的过程后，前辈问她，“你数他刷了几下了吗？”“我们就站在消费者面前，这些我都没看见，但他看见了。”李丽第一次对洞察力有了实际的认识。

## 如何完成一次洞察？





## D

### 怎么考核洞察者的工作？

洞察工作之所以重要，是因为后续的研发部门需要根据他们观察到的市场需求来开发新的商品或服务，这也意味着这份工作某种程度上是以结果为导向的。

在做工作总结时，公司会考察洞察者一段时间内观察到的线索里，有没有一两个能够真的转化成生意，或者为现有产品或服务带来改善。

不过对未知世界的探索总有失败的时候。即使是再仔细的洞察，也可能找不到线索，或者找到也成不了商机。金葛说这对洞察工作来说是常事，管理层也能体谅，“不能说没有伟大发明，之前的积累就是没用的。我们每做一个项目，对消费者的理解都在增加，量变会形成质变。”

在IDEO，除了看结果，公司也会以问题是否严谨、观察到的结论是否站得住脚，来评价一项设计研究的成果，以及形成洞察的好坏。

## E

### 洞察者未来的职业发展

洞察者大多有不错的职业发展前景。一方面可以到专业的第三方调研咨询公司，将这一专长在继续原有领域内深化。由于国内消费市场的细分加剧，未来消费品公司会更多地寻求这些专才的意见，请他们为公司提供解决方案。

另一方面，洞察者也可以在甲方做适当的转型。比如宝洁洞察小组的成员可以去做产品配方和包装。洞察的工作经历让他们对消费者已经有很深入的了解，转到其他部门后他们也能从市场需求出发。

也有企业青睐提拔洞察者为管理层。一家公司曾经通过万宝瑞华物色市场部经理，选中的正是有消费者洞察经验的人。在金葛看来，很多公司高管的主职就是思考公司战略，这个大方向需要以市场为导向，而那些深谙消费者的研究人员和洞察者恰恰能为制定公司发展方向提供帮助。

## F

### 以下是一些可以参考的洞察技巧

#### 恰当地应对尴尬场面

当一个受访者对你放下心防，就意味着他真的把你当朋友，在你面前很随便。李丽曾经带着几个外国同事去一户人家做护肤品调查，做到一半时，家里的小孩尿裤子哭了起来，于是受访者当众换起了尿布。这种举措让在场的几个外国人有些不知所措，因为在国外，小孩子的隐私会被重点保护。不过这几个外国同事还是尽量保持处变不惊，一边听翻译把受访者对尿布的抱怨逐字逐句地传达给他们，一边做好记录。在调研过程中，如果你对一些尴尬场面作出比受访者更大的反应，容易让对方失去对你的信任。

#### 在生活中锻炼自己的观察意识

职业习惯会让洞察者即使是在工作之外的生活里，也不会中止观察。IDEO的设计研究专员徐楠茜就喜欢坐在便利店的餐台上看外面的路人，通过观察他们的穿衣打扮和正在做的事情，来猜他们背后的故事。

这对于洞察者来说也是锻炼自己的好机会。

#### 让自己变得更友好

徐楠茜向《第一财经周刊》提到了一种叫做“共情”的思考方式，它要求观察者设身处地、用受访者的方式想问题。在工作中，“共情”能让洞察者更快和受访者建立信任，在工作之外，“共情”的职业惯性也让他们更容易与人相处——想想那些愿意倾听别人、懂得换位思考的人吧，他们总是有不错的人缘。

#### 对任何事不带预判

徐楠茜告诉《第一财经周刊》，抱着“这件事我知道”的心态去做洞察和调研是绝对不行的，“这是一个倾听的工作，你要放下身段，不要对很多人和事做预判。”这样能让洞察者在观察过程中更留意细节，也能让受访者觉得前者对他没有成见，容易产生信赖。■

联系编辑：mengjiali@yicai.com





## 然而并没有什么用？ 表灰心呀……

人生几十年我们各种蹦跶，让你乐此不疲的蠢事情多了去了，在这些徒劳小事上显露出来的天分，可能正是人类的核心竞争力哦。

文 | 殷宴

插画 | 唐古拉

蔡澜写过一篇文章分享他吃水果的经验，他的原则是水果非吃甜的不可。但向不相熟的水果店老板问“甜不甜？”无疑是一个愚蠢的举动。你拿起一个可酸可甜的水果问小贩，甜吗？小贩永远都说，甜。然而并没有什么用，因为你回家一吃，十次有七八次都是上当，但下次买水果，你还是要问。

然而并没有什么用……这句揭示了我们经常会不计后果执着行事（其实往往是无能为力）的人生哲理的话新近被总结成了一个热词：然并卵（咦？怎么多了一个字）。单就这个新词本身而言，你得承认它造得不错，节奏铿锵有力，而且恩威并重。据说这句话本是弹幕网站bilibili让一位游戏主播的口头禅，然后很快就有人在知乎上提问“你有哪些‘然而并没有什么用’的经历”，结果引来了2000多人争相吐槽，大家的苦水感觉怎么倒也倒不完，估计2016年的春晚导演也已经默默地把这句话记在小本子上了。

能这么快被广大用户接受并频繁使用，说明它必





然戳中了大家的某个痛点：我们每个人，这一生，究竟做过多少“然而并没有什么用”的事？

这句话的励志版本，也许就是著名格言“成事在天，谋事在人”，但很明显还是“然并卵”才更接近人生真相。

情况还有点儿复杂。有时候是我们幻想自己做的能有用，有时候甚至一开始就已经知道没用。比如读书的时候每天悬梁刺骨做题做到凌晨，考试成绩仍然被那些游戏竞赛两不误的学霸甩出几条街；追女朋友的时候日日嘘寒问暖跑腿送饭，但女神仍然跟了对门宿舍那个除了弹吉他什么都不会的文艺男；工作以后天天朝八晚九，吃个煎饼果子都不舍得加蛋，几年下来的存款仍然不够在五环外买一个厕所；就连剪个头发都难免横生枝节，再怎么千叮咛万嘱咐仍然被一厢情愿的理发师打理成非主流……如此种种“然而并没有什么用”的情况真是要把人逼成哲学家。

好吧，这就涉及到性价比的问题了，而且不可否认

的一点是，很多过程本身的确正是价值所在。以人生终极命题来说，我们最后都是要死的，做什么都可以算是没有用的。但这几十年里我们各种蹦跶，创造一些价值，制造一些伤害，好坏加起来都是一种体验，让我们乐此不疲的蠢事情多了去了，吐槽两句压压惊就够啦，千万不要消极呀，要学会live with that。

而且生活本来就没有什么剧本可以提前排练，目的性太强可能会给自己带来不必要的压力。就算“然并卵”，至少还有过程可以回忆嘛，保持理性对待结果的心态是真的有用哦。

再说了，如果用一种严肃的态度看这件事，完全没有用的东西/行为其实是很少的，有时候你的努力虽然没有得到预期的回报，但总比什么都不做要好一些：假如没有认真做题，你考的就不是倒数第二名而是倒数第一名；假如没有付出真心，你的感情生活就是一片沙漠；假如没有仔细研究股市走向，你可能……可能已经赚了很多啦哈哈。

&gt;&gt;



“然并卵”们历历在目，  
this is life.



### 闹钟

据说全球成功人士的共同秘诀是早起。乔布斯早上6时起床，雅虎女王梅耶尔一天只睡4个小时，脸书的首席运营官桑德伯格5时就开始发邮件；李嘉诚的手表永远拨快8分钟……这种段子看多了会让人以为自己 and 成功人士间只隔一个闹钟。然而无论设置多少个闹钟，总有一股神秘的力量让你在闹铃响起的一瞬间准确无误地把它按掉。一个胡乱的猜测是，苹果手机之所以卖出几亿部，主要得益于“小睡”功能。

### 叫外卖要求送快点儿

打电话叫外卖，很多人最后都会附带一句：快点儿啊。对方永远都说好的，然而最终永远还是那么慢——看看这个生活小循环，你应该能秒懂我们人类究竟有多么无聊又可爱了。在这些徒劳的小事上显露出来的天分，说不定是人类的核心竞争力哦。



### 99%的职场攻略

大部分人一生中有2/3的时间在职场上度过，如何过关斩将、顺利登上职场巅峰是每个人关心的话题。杂志上、书店里、网络上充斥着各路职场生存指南：躲在成功背后的50个职场细节、达人必知的12条黄金法则……诸如此类的办公室攻略看起来颇耸人听闻，然而并没有什么用。写这些书的人很可能还不如你呢。

### 战拖学习班

面对拖延症这种古老而灿烂的疑难杂症，现代医学就像个拖鼻涕的小孩儿。尽管战拖教程、战拖学习班雨后春笋似的越来越多，但一切战拖手段都无法摆脱其内在悖论：一个严格意义上的拖延症患者永远不能开始治疗，准时出现在战拖课堂上的人根本没有治疗需要。

### 高浓度鸡汤

“长得像外星人的英语教师奋发图强建立千亿帝国”“被哈佛拒绝的农家孩子招秘书只要哈佛毕业生”“遭初恋抛弃的中关村老板最终迎娶哥大美少女”……这种故事之所以被人念念不忘就是因为发生的几率太小，基本可以忽略不计。一般说来，长得像外星人、高考复读三次、被初恋女友抛弃的苦逼青年喝完鸡汤仍然是苦逼青年，与其坐在家里幻想上市敲钟还不如去买张彩票。

### 几乎所有的情场指南

情场指南比职场攻略更受欢迎，几乎任何问题都可以找到五花八门的答案，更可怕的是不同流派的大师提供的方案往往截然相反，这个说要抓住男人的心就要抓住他的胃，那个说甘当老妈子是恋爱大忌；这个说女人要的不是钱是安全感，那个说没有钱何来安全感……然而，即使你综合各方意见把自己修炼成了模范男/女友也没有什么用，该分的还是要分，该单身的仍然单身。

### 减肥秘诀

在百度搜索框里输入“减肥”，立刻就会跳出一大堆减肥秘诀：柠檬水减肥法、黑巧克力减肥法、睡觉减肥法、胶布减肥法、拍打减肥法、排毒果汁减肥法……诸如此类的神奇减肥法每年都会冒出几个，在网络上、朋友圈里热闹一段时间之后销声匿迹。然而这些办法基本都没有什么用，你的体重仍然纹丝不动，没准还悄悄增长了那么一点。

### 明星同款

就算你脸上戴着范爷在戛纳戴的墨镜、身上穿着赵薇在《虎妈猫爸》里穿的连衣裙、脚下蹬着唐嫣在《何以笙箫默》里穿的小白鞋也没有什么用，好看的都是别人，因为问题并不是出在穿着打扮上啊。

### 单词书

单词量这东西和银行账户余额差不多，实际数字总是远远低于你的期待值。你买过的单词书加在一起很可能已经超过了一个英国人一生中所需的单词总量，然而真正记得住并且用得上的单词仍然不够支撑5分钟日常对话。





## 健身年卡

办健身年卡的理由有很多种,办了卡而不去健身的原因只有一种。一个融都敏俊的脸、施瓦辛格的上臂和华少的嘴皮子于一身的健身教练或许能让你热血沸腾晕头转向地购买3年期会员卡,然而他无论如何也不能让你在雨天的冰冷早晨爬起来锻炼。做人要有底线。



## 传说中的内部消息

从股票交易所的停车场到证券公司的洗手间,“内部消息”这个幽灵始终在游荡。当大盘指数达到一定水平时这个幽灵简直无处不在,去菜场买条鱼老板都会俯身凑在你的耳边,像附赠一把小葱似的奉送一条“内部消息”。然而在99.999%的情况下,这些内部消息都没有什么用,你成功避开了所有绩优股,偶尔买中一个,还跟内部消息没什么关系。



## 为什么没有用?

### 因为你没有好好用

很多时候“看起来很有用”或者“对别人很有用”的东西到你这里就“然并卵”,是因为……你根本就没有坚持用嘛。比如前面提到的健身卡,其实健身这件事特别实在,付出多少汗水就会得到多少回报,和事业、爱情等等变幻莫测的人生终极问题相比简直太靠谱了。但是办了卡就认为自己

是健康人士,今天拖明天明天拖后天,一个月下来总共跑了两公里,肯定是不会有效果的。背单词也是同样的道理,无论你用的是单词书、大词典还是单词记忆软件,每天至少得花一个小时老老实实坐在桌前用功。背完A打头的list就宣布“然而并没有什么用”,是不是太急啦?

### 因为本来就没有用

另一种情况是上了广告的当,把本来就没有用的东西当做救命稻草。减肥是最典型的例子,运动消耗的热量大于从食物中摄取的才能够减少脂肪是颠扑不破的真理,所有号称“不节食”“不运动”“快速瘦身”的减肥秘诀都可以直接无视。然而广告写手实在太了解消费者的心理了,几个煞有介事、不明就里的陌生名词加上一堆触目惊心的效果对比图,总能让心怀侥幸的胖子们燃起希望,义无反顾地掏出钱包,结果就是一次次的“然并卵”。要想摆脱腰间的游泳圈,唯一的办法就是管住嘴迈开腿,不要试图挑战生理规律啦。

### 有没有用,其实看你怎么想

有些东西产生的效果未必与你的期待相符,但也不能说完全没用。被现实敲打得青一块紫一块的时候,干下一碗鸡汤虽然不能让你立刻逆袭成功,好歹可以稍微暖暖身体,明天醒来又是一条好汉。情场指南未必能帮你夺取女神的心,但至少让你带着幻想努力过一把,将来写回忆录没准还是个亮点……好啦,知道我们已经有点写出鸡汤感啦,over! ▣

联系编辑: chenrui@yicai.com







## 郁金香热：史上最早的投机狂热

在1630年代，成千上万的荷兰人被卷入一股近乎疯狂的交易热潮中。他们投机的商品是郁金香。但财富来得快去得也快，郁金香市场从顶峰到彻底崩溃只用了不到一年时间，给参与者带来了灾难性的后果。本书作者通过追溯这场不可抑制的繁盛和接踵而至的毁灭性的崩盘，呈现了荷兰共和国黄金时代的风貌。

下杂志  
XIAZAZHI.COM

### 01

#### 用郁金香买房子

人和钱都一股脑儿地扎进了郁金香交易

在荷兰共和国北方各省与须德海之间，有很多低洼的岛屿，岛屿包围之中的避风海湾里有个中等大小的镇子叫霍伦。直到1550年代，这里一直是荷兰一个重要的港口，因为与波罗的海的贸易而兴盛。谁知不到100年后，那些载满烟草、木材的大船全都驶向了阿姆斯特丹。霍伦市于是走向衰落，而且恐怕永远也不可能恢复了。

17世纪上半叶，在这个几近毁灭的小镇的镇中心有一栋大房子，门前竖立着3座郁金香的石头雕塑。建筑本身没什么特别之处，但这里却是郁金香狂热的发源地。郁金香石雕是为了纪念——这座房子是在1633年夏天用3株稀有的郁金香换来的。就是在这一年，西弗里斯兰省郁金香的价格达到了一个新的高峰。3株郁金香换房子的消息流传开不久，又有人用一包球根换得了一个农舍连带它周边的土地。这些令人震惊的交易都发生在联省一个衰退凋敝的小镇上，这也是有不幸的事要发生的最初征兆。30年来，郁金香爱好者们还都是用钱在买花。而现在，第一次出现了把郁金香当钱用，而且还能顶好多钱的情况。

在不知道被交易的郁金香是何品种的情

况下，我们也很难知晓这桩买卖到底有多么重大的意义。就算西弗里斯兰省霍伦市的房价比不得阿姆斯特丹，一处体面的房产也起码能卖到500荷兰盾左右，而土质优良的农田售价则更高。由此可知这些球根的价钱按当时的标准算是很高了。

确实，1633年以前，球根的价钱就已经持续增长好多年了。类似的惊人交易也可能之前就有，只不过没有记录留存下来。更有可能的是，那个农田换球根的交易发生在两个拥有不止一处地产的鉴赏家朋友之间，而不是某个农民为了几株鲜花抛弃自己维持生计的唯一源泉。即便如此，这些交易的分量仍然远远超过1620年代的其他交易。

郁金香交易也是在时时变化的。1630年代的球根买卖不再局限于“永远的奥古斯都”那样极稀少、花多少钱也买不到的品种。其他一些上上等的品种，还有一些稍低级的郁金香，虽然也是数量有限，但只要你出得起价，还是能从专业种植人手中买到的。由于想买球根的人不断增多，那些最受欢迎的品种的价格也开始上涨。到1636年冬天，有的球根价格一周多就能翻倍。郁金香狂热在1636年12月至1637年1月达到了最高峰。在那短短几周内，人和钱都一股脑儿地扎进了郁金香交易。有那么很短的一段时间，所有人都挣钱了，所以又吸引了更多的手加入了贸易的大军。

### 02

#### 郁金香价格的疯长

整个荷兰都在谈论的话题

一个当时的编年史记录者如此形容价格在两三个月中疯长的情形：花15荷兰盾买入的“总司令”（Admirael de Man）以175荷兰盾的价格转卖；“大元帅”（Generalissimo）从原来的95荷兰盾暴涨至900荷兰盾。另一种上上等的郁金香，也就是众人垂涎的豪达的“将军中的将军”，后来简称为豪达。这是一种花型硕大，花瓣为白底有红色火焰花纹的郁金香，从狂热时期最初的100荷兰盾涨到750荷兰盾只用了两年时间。

最著名的郁金香“永远的奥古斯都”当然更是疯涨。1633年球根的价格是5500荷兰盾，到1637年1月则是令人咋舌的1万荷兰盾。整个荷兰共和国也只有十几个人付得起这个价钱。这笔钱足够解决一个家庭半辈子的衣食住行；或者是买下阿姆斯特丹最繁华的运河边上最豪华的房子。

这样的盈利是惊人的。那些投身球根事业并获利匪浅的人忍不住要向亲朋好友吹嘘自己好运气的源泉。以至于到1635年，郁金香能挣钱已经成了整个荷兰都在谈论的话题。

有一个故事就讲到，有人用斯海默的围垦田里的一块地换了6株郁金香；另一个故事



作者: [英] 迈克·达什  
出版: 社会科学文献出版社  
出版年: 2015年5月  
定价: 49.00元

迈克·达什 (Mike Dash), 于英国剑桥大学修习历史, 并于伦敦大学获得博士学位, 目前系专职作家, 除了《郁金香热》, 还著有另外两本非文学作品《极限》(Limit, 1995年)与《边疆》(Borderland, 1997年)。

说有个男人因为太痴迷于郁金香, 结果连未婚妻都改嫁他人了。第三个故事说的是一个阿姆斯特丹商人买到了一个稀有的红色系郁金香球根。他把球根放在库房柜台上, 可是一转眼消失了。他把仓库翻了个底朝天, 后来想到肯定是当时在仓库里的一个水手把球根拿走了。这个水手是一艘去东印度的船上的, 这艘船航行3年了, 所以水手一点儿都不知道郁金香狂热的事, 他还以为自己只是拿了个洋葱。等商人终于在码头上找到他时, 球根已经被吃得只剩一小块儿了。愤怒的商人于是把水手抓起来送进了监狱。

第四个故事里有个英国旅行家, 他也对郁金香一无所知。他在富有的荷兰朋友家做客时, 发现温室里有个球根, 于是就用随身的折叠小刀把球根切开了。非常不幸的是, 被他切开的是一个范·德·艾克司令球根, 价格不低于4000荷兰盾。这个手欠的英国人于是也被押送到地方官面前, 最后被判为自己的破坏行为赔偿损失。至少故事里是这么讲的。

事实上, 这些故事大多数都是小道传闻, 其他一些则起源于一些神职人员的布道, 想要警告世人郁金香交易的危险性。讽刺的是, 这些故事更让人觉得郁金香是人人渴望的, 也是像进口一船瓷器一样能挣大钱的。关于郁金香交易能挣钱的令人兴奋的谈论让越来越多的人忍不住要亲身体验。

## 狂热的原因

利润的诱惑只是原因之一

究竟是什么, 能让如此之多来自不同行业的人, 都热切地投入到一项他们完全不了解的交易中来试试手气?

利润的诱惑肯定是主要的原因之一, 人们期望可以挣到以前从没有挣到过的那么多钱。

原因之二, 则是因为当时的联省刚刚从1620年代漫长的经济萧条中恢复起来。这次萧条几乎贯穿了整个1620年代, 也是整个17世纪最严重的一次经济萧条。导致萧条的主要原因是与西班牙的再度开战和西班牙的海上封锁。危机之后, 荷兰经济整体迎来了强势复苏。

经济形势从1631年或1632年开始好转, 在整个1630年代都保持稳步增长。这就意味着, 当时的荷兰比以往任何时候都富足。荷兰本地的一些因素也对人们加入郁金香交易有一定影响, 比如在离阿姆斯特丹几英里之外的哈勒姆, 很多织工都改行倒卖郁金香。因为虽然经济形势复苏了, 但是莱顿开始成为荷兰纺织业的主导, 哈勒姆的纺织业依然不可避免地衰落了。

另一个影响因素是1633年到1637年间在荷兰多个城市爆发的严重的黑死病疫情。编年史记录者泰奥多罗斯·费留斯当时就生活在哈勒姆。根据他的记载, 从1635年10月瘟疫开始爆发到1637年7月疫情彻底结束这段时间里, 共有8000市民因为瘟疫丧命, 其中5700人是在1636年8月到11月间去世的; 也就是说, 在哈勒姆, 每8个人中就有1个人染上黑死病去世。死人太多了, 都没有足够的坟墓来安葬他们。

这场可怕的瘟疫带来了两个主要后果。第一是劳动力紧缺, 雇主们只能提高工资以争抢劳动力, 所以工人们也开始能有点闲钱投入郁金香交易; 第二是, 或者说可能是, 瘟疫让人们惧怕宿命, 球根交易者也感染了绝望的情绪, 所以才在球根交易上疯狂无度地投入。

## 新书速递



### 甜牙

作者: [英] 伊恩·麦克尤恩  
出版社: 上海译文出版社  
出版年: 2015年4月  
定价: 46.00元

作者伊恩·麦克尤恩1976年获当年毛姆奖, 此后佳作不断, 迄今已出版十几部既畅销又获好评的小说。像麦克尤恩近年来的其他小说一样, 《甜牙》也是那种情节与其所处的时代咬合得格外紧密的作品。



### 伦理学的邀请

作者: [西班牙] 费尔南多·萨瓦特尔  
出版社: 北京大学出版社  
出版年: 2015年4月  
定价: 38.00元

本书是作者写给15岁儿子的长篇独白, 以轻松亲切的风格对年轻人如何过上好生活、如何成为一个好人给出了中肯实用的建议。可以视为所有父子之间进行的一场再亲切不过的对话。



### 爱的人们

作者: [日] 川端康成  
出版社: 上海译文出版社  
出版年: 2015年4月  
定价: 30.00元

川端康成的短篇小说细腻温柔, 浑然天成, 全书以“爱”为中心, 描述了九个关于“爱”的微妙瞬间: 默默爱上母亲初恋情人的少女; 因初恋自杀而一直不能相亲成功的女孩; 因怪癖而心怀愧疚的妻子……

联系编辑: fuqiaolin@yicai.com





思科前全球副总裁、中国区总裁，现为刚逸领导力公司CEO，35年职业经理人生涯。2010年退休后专注企业管理培训领域，著有《正能量：职业经理人的养成》以及新书《创能量：用创业者心态做职业经理人》。

## 林正刚：尽快进入职场

① 为什么说要用创业者的心态做职业经理人？

要真正发挥潜力，首先要注意的就是心态，应该像创业者一样把公司的事当自己的事，而不是打工的心态，只按照岗位要求做事情。岗位在公司里面永远都会过时，你很难吸收足够的经验。

② 你曾说现在很多年轻的CEO都是不及格的？他们在公司经营上的最大问题是什么？

很多创业者没有经过在企业里面的一层层历练，一创业就变CEO了，其实是缺很多东西的，尤其是

企业运营能力。有很多CEO连什么叫财务预算都不知道。很多人不认为管理是一个专业，在做专业事情的时候很容易黑白分明，但管理是另外的世界，一进入管理的范畴，黑白就变成了灰色。

③ 你眼中的“好工作”是怎样的？

我女儿进入职场的时候曾问我应该选一些什么公司，我回答“尽快进入职场”，每间公司都有自己的特点，挑一间能学到东西就OK。刚开始的10年很难说，我自己前10年就换了4间公司。不过，第一份工作还是蛮重要，挑选的出发点

### 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

柯林·英格拉姆 (Colin Ingram) 音乐剧制作人

应该是“要找对一间企业让我最少待3至5年，真正学到一点东西，而不是混一下，这点东西可以让我再进一步找到更好的企业。”

④ 这几年哪些变化让你感到诧异？

一开始说退休的时候，我拼命培养退休心态，翻翻旧照片、结交一些同样退休的朋友。结果一点意思都没有，根本闲不下来。后来我选择帮忙做中小企业的教练，令我最诧异的是它们的管理水平，跟我想的差太远了。举个例子，在我的企业里面几十年来大家都用日程表，所以我一直假设没有人不用日程表。结果发觉大部分的人都不用日程表，越接触越发现：啊？这样也行啊。这个市场的机会太大了。

⑤ 回顾过去，在你30岁左右那个阶段，工作和生活中最大的困扰是什么？

我看年轻人普遍的想法是“我手上的工作不是最理想的，那份更理想的到底在哪里？”整天想，手上的工作没有用心去做，应付了事，更理想的永远也不出现。我当时没有这种想法，永远觉得自己手上的工作就是最理想的。恰恰每一次做好了，更理想的工作自己就出现了。

⑥ 你希望时间停留在哪个阶段或瞬间？

现在。我对历史最没兴趣，因为已经不能改变什么。当下最重要，我不想时间停下来，停下来就不能验证我的想法正不正确。

⑦ 知行合一是件挺难的事，有没有什么好办法？

没有。这句话基本就是一个借口，没有去行动，是因为没有真正下定决心去做，并非本身有什么困难。说完这句话就放自己一马了。

⑧ 如果要把最厌恶的事情排序，前3件事情是？负能量的时候，你会怎么过滤？

太早起来讲课、堵车、学员不认真听。现在大的事情我完全可以很冷静地看，反而是一些很小的东西会勾起我一些负能量，比如有时眼镜不知道放哪里了，这样的事情让我很生气，这么简单的事情都做不好。负能量最怕碰上运动，运动完后什么都记不得了。

⑨ 有哪些观点是您早年深信不疑，如今深表怀疑的？

我眼里从来没有一个观点是神圣不可侵犯的，认识会不断调整改变，不懂的永远比懂的多。

⑩ 对你影响最大的一个人是？

刚宣布退休的思科前CEO、我的前老板约翰·钱伯斯。很佩服他做事的风格，很难具体说是哪件事情，他的行为在无形中影响了我，下意识地我可能在模仿他。





## 生命有限，健康无价 开启中国精英人士的健康旅程

日本早初期防癌体检，让健康人生直达未来

提供覆盖300余种早初期癌症的网状筛查

排出人生途中的意外阻碍

让国际先进的医学成就为您的人生保驾护航

复华国际邀您共享全球生命管理至臻体验

敬请垂询：400-6688-598

网址：[www.interforise.com](http://www.interforise.com)

Q 复华国际

搜索

北京(总部): 北京市朝阳区建国门外大街甲8号IFC大厦A座38层

天津接待中心: 天津市和平区大沽北路2号天津环球金融中心津塔写字楼 65层

深圳接待中心: 深圳市福田区中心4路1号嘉里建设广场T3座34层

上海接待中心: 上海市静安区南京西路1717号会德丰广场60层

成都接待中心: 四川省成都市成华区双庆路10号华润大厦39层



关注复华国际，  
了解更多健康资讯





WH MING HOTEL

小南国花园酒店

SHANGHAI 上海



**上海小南国花园酒店** 这是一座融合东西方文化，繁华都市与优雅绿洲，魅力休闲交错的酒店。上海小南国花园酒店是小南国集团旗下首家豪华五星酒店，位于上海市杨浦区。酒店由业内久负盛名的海外建筑及室内设计团队倾力打造，独揽60万平方米的都市绿洲黄兴公园，坐拥上海浦西市中心不可多得的自然生态环境，为客人提供大隐于市的都市度假体验。

Where East meets West, where urban glamour meets nature's quiet lushness. Located in Yangpu District, Shanghai. WH Ming Hotel Shanghai is WHM Group's first luxury five-star hotel. The hotel's spectacular design pedigree features interiors by famous Designers. Its becalming urban hideaway location overlooks the tranquil green acres of 600,000sqm Huangxing Park which is rare nature environment in Puxi. WH Ming Hotel Shanghai offers a range of incomparable luxury amenities, with personalized and privileged service to make your stay truly memorable and distinct.

中国上海市杨浦区佳木斯路777号(紧临黄兴公园) 邮政编码 200433  
777Jiamusi Road, Yangpu District, Shanghai 200433, China ( near Huangxing Park )

Tel: (86 21) 2525 8888 Fax: (86 21) 2525 8889

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



关注酒店官方微信  
参与更多活动大赏