

★美的改革静悄悄

★在中国寻找下一个宜家

★小米电视这回能行?

CBNweekly

每周出版的商业新闻杂志

第一财经周刊

2015.06.22 (逢周一出版)
2015年第23期 (总第358期)
人民币定价 RMB 12元
港币定价 HKD 30元

中国人的好莱坞

湖南电广、万达、阿里巴巴和华谊兄弟……越来越多的中国投资者涌入好莱坞。
但要进入这个全球电影业的权力中心，光有钱和野心还不够。



中国邮政发行业务报刊

第一财经·出品

ISSN 1674-2168



23

上海大众汽车

SHANGHAI VOLKSWAGEN



形象代言人

韩寒

要玩就玩出个性,要玩就玩到痛快,要玩就玩出名堂! New Polo全系车型,以畅快的驾驶乐趣、领先的智能配备和全面的安全防护,带你释放玩心,让生活处处有得玩。

New Polo

—— 新 青 年 ——

客户服务热线: 400-820-1111

www.svw-volkswagen.com

玩，就玩出名堂

New Polo 有得玩



使用微信扫描二维码，即刻关注上海大众汽车大众品牌微信公众账号，获得最新资讯以及更多服务体验



Das Auto.

In 2015

CBNweekly 第一财经周刊



¥12/期 × 期50/年 = ~~¥600~~

涨价不是我们的风格
订阅全年还是 = ¥399
还有一书、一刊、一车跟你走

订阅全年《第一财经周刊》还可同时获赠以下精美礼物



《移民就那么简单》
¥15



2015年《汽车族》
¥240



遥控跑车车模
合金跑车车模
精美车模一辆(两种车模, 任选其一)
¥165

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

全国订阅咨询电话: 400 811 0021

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

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

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

北京市区上门收订电话 400 811 0021

上海市区上门收订电话 400 811 0021

广州市区上门收订电话 020-22198901

深圳市区上门收订电话 0755-83265916



中国人来到新好莱坞封面故事

在和好莱坞打交道的过程中,中国公司目前迅速学习到一点:即使手握庞大资本,最顶层的好莱坞权力中心也不太可能对你完全开放。

——记者 方婷



美的维新大公司特写

美的的业务范畴还在不断扩大,仅家电产品就多达十几种,目前已延展到物流领域。不过,美的不再通过将产品大规模投向市场,积压在渠道上来实现扩张,而是以技术与创新来替代低成本优势。在美的中央研究院的规划上,包括健康、水、环境及空调、空气净化、湿度、空气质量等相关的技术与产品赫赫在列,还包括略显神秘的机器人计划。它想换一种方式成长。

——记者 朱宝



寻找下一个宜家炫公司专题

宜家改变了中国人对居住空间的看法,做了现代生活的普及教育。在这之后中国的设计师品牌找到了中间地带的生存空间,提供既有设计感,又能让大众消费得起的商品。

——记者 林若茹



最后的大亨也要离席了炫公司新闻

默多克终于决定将自己的两个孩子推向台前,来接替自己一手打造的帝国。如今仍然封建式地坚持让家族成员继任,这令默多克看上去的确有些不合时宜。

——记者 张晶



炒股请随意,但扰民就不对啦话题

这轮行情喜人,也希望大家都能保有节操,做一枚安静的股市温拿。因为生活不光是大盘里的苟且,还得有诗意和远方。对吧?

——记者 许诗雨



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

希拉里的难题

希拉里又撂下了一句豪言壮语：“我不会成为最年轻的总统，但我一定会成为美国历史上最年轻的女总统。”

6月13日，美国民主党总统候选人、前国务卿希拉里·克林顿在纽约罗斯福岛举行了首场竞选演说，为选举造势。

“美国人共享经济繁荣的时刻到了！”她对现场的数千美国民众鼓动道。希拉里用自己母亲过去贫困的经历作为引子，在演讲中做出了解决贫富差距、监督华尔街改革和保障同性恋婚姻等诸多关乎普通民众权益的承诺。

从宣布竞选起，这个耶鲁毕业，做过律师，当过美国第一夫人，担任过国务卿的民主党候选人，就一直在努力摆脱精英阶层的光环，展现出拥抱大众的一面。有评论说，她现在的一系列打法是从上次因“不接地气”而落败中吸取的教训。当然本质上来说，关注民生也一直都是民主党一贯的政治主张。

但这一系列“走心”的做法可能并未成功走入大众心中。美国有线电视新闻网近期发布的民调显示，将近6成的受访美国公民认为希拉里缺乏真诚和可信度，毕竟那可是频繁去华尔街金融机构做有偿演讲并赚取了几百万美元报酬的希拉里啊。

反观偏向精英阶层的美国另一大党派共和党，党内已经有10人宣布参加竞选，包括纽约州前州长乔治·帕塔基，来自布什家族的佛罗里达州前州长杰布·布什，以及同样身为女性的惠普前CEO菲奥莉娜。从政治履历、家族势力甚至性别话题上来说，不逊于希拉里者大有人在。

在这场竞选中，希拉里和她的团队或许得多花些时间想想对美国人现在所希望看到的振兴经济和提升全球影响力能提出什么切实的纲领措施了，光靠完成一些政治上的规定动作和打温情牌很难让人买账。









Exhibition 在水池里赏画

参观者需要穿着泳衣跳入水中，然后踩着水在展板前欣赏画作，这样的画展你过去可能想都没有想过。但最近，它在伦敦汉普斯特德公园里成为了现实。

6月11日至6月14日，汉普斯特德公园池塘内搭建了一个水上浮动画廊，将1000多名艺术家的绘画、雕塑和摄影作品放置在水上展板上进行展出。这些作品同时以100英镑至5000英镑（约合人民币970元至4.85万元）不等价格出售。

这个水上画廊由买得起艺术节设立，该机构负责这次展览的总监罗密·维斯特伍德说，他们举办这场展览的初衷就是去掉艺术的精英光环，让艺术以一种更随和、更有趣的方式贴近人们。“人们在水池中露出的笑容就是这场艺术变革最大的成功。”

Exhibition at a Glance

普希金诞辰195周年纪念展 / 6月9日—8月30日 / 莫斯科普希金博物馆 / 今年是俄罗斯著名文学家亚历山大·普希金诞辰195周年。为表纪念，普希金博物馆将举办一场为期3个月的普希金纪念展。展出中，参观者将能看到一系列与这位俄国伟大文学家生平相关的绘画、书籍及纪念展品。

奥黛丽·赫本：传奇人像 / 7月2日—10月18日 / 伦敦国家肖像馆 / 这是一场关于奥黛丽·赫本的肖像展。本次展览将展出很多经典但罕见的赫本照片，包括60张从未曝光过的赫本新照，从伦敦西区的合唱队女孩到后期的慈善工作。这些照片都是由摄影师理查德·埃夫登、塞西尔·比顿和欧文·佩恩等人拍摄的。

萨金特：艺术家与朋友的肖像画 / 6月30日—10月4日 / 纽约大都会博物馆 / 约翰·萨金特是美国19世纪末至20世纪初有名的肖像画家，作品多为富豪名流及其家属画的肖像画。此次展览展品包括难得一见的萨金特为他的朋友们所作的画作。这些画作中的人物一反他平日作品中严肃的风格，表现得更为随性。



Lives

Bestival音乐节, 出发

6月12日到13日, Bestival音乐节来到了加拿大多伦多的Hart House Point沙滩。

Bestival音乐节最初是DJ兼唱片制作人Rob da Bank同他的妻子Josie在2004年组织创办的一个小型音乐节, 每年9月底举行。但发展至今, 它已经具备了每年吸引数万乐迷到场参加的号召力。

简单来说, Bestival音乐节就是一个鼓励大家穿着奇装异服来参加的派对, 那里有巨星、有音乐、有狂欢, 还有各式各样让人热血沸腾的噱头。比如2014年, Bestival音乐节挂起了一颗被吉尼斯世界纪录认定为全球最大的迪斯科球, 并将旋转这颗迪斯科球作为音乐节的压轴节目。

现在, 它来到了北美。音乐节创始人Rob da Bank说: “我们已经等了12年, 才决定在英国之外的地方举办另一个Bestival音乐节。” 接着在加拿大的Bestival音乐节上, 人们看到了踩高跷的军乐队、嬉皮士音乐, 还有初夏海边狂欢的人群。虽然离开了故土, 但它的精髓没有改变。

Lives at a Glance

上海交响乐团2014/2015音乐季闭幕音乐会/6月28日/上海交响乐团音乐厅/ 本届上海交响乐团音乐季的闭幕演出将是一场由指挥家夏尔·迪图瓦与上海交响乐团携手举办的音乐会。夏尔·迪图瓦是当今全球乐坛声名显赫的指挥大师。在迪图瓦的艺术生涯中, 共录制发行了逾200张唱片, 其中演绎拉威尔、德彪西、柏辽兹和比才的作品犹为经典。而他与蒙特利尔交响乐团灌制的唱片, 曾荣获全球40多项知名音乐大奖, 其中包括两次格莱美奖和德国唱片奖。

功夫世家Jump/6月16日—6月28日/北京



Commonweal

在树屋里和大自然一起办公

能够离开沉闷的办公室到空气清新的大自然里去办公相信是不少公司人在日常工作中的一个愿望。最近,在伦敦的东区肖尔迪奇新出现的一种树屋型办公室,或许恰好就能满足人们这种边工作边亲近自然的愿望。

据英国《每日邮报》报道,这个树屋办公室的创意来源于Tate Harmer建筑事务所。整个树屋办公室围绕一颗粗壮的大树建造,建筑主体结构由压缩纸板制成,外墙材料为透明塑料和聚碳酸酯。树屋内共有8个工作台,配有电源和Wi-Fi,足以满足人们基本的办公需求。

Tate Harmer的员工罗里·哈默说,他们设计这种办公室的初衷就是让人们能够在工作时充分呼吸到自然的味道。根据《每日邮报》提供的情报,这座树屋办公室将从7月起正式开房,并持续至今年12月。在此期间,任何人都可以花点钱租上一个位置体验在树下办公的感觉。与此同时,树屋也在周末免费向社会团体开放,不过需要提前预约。

Commonweal at a Glance

德国建成首个高速公路加氢站 / 最近,德国第一家高速公路加氢站,盖瑟尔温德服务区正式建成。新建成的加氢站位于维尔茨堡到纽伦堡的A3高速公路上,是连接法兰克福、斯图加特和慕尼黑等城市现有加氢站网络以及德国南部地区氢燃料电池动力汽车的加油枢纽。加氢站是戴姆勒公司同多家能源企业共同推出的“氢气流动倡议”项目的一部分。今年年底德国预计将建成50个加氢站。

“全球阿波罗计划”启动 / 据英国《卫报》报道,近日,一项为应对气候变化的“全球阿波罗计划”启动,该项目将仿照人类登月计划,投资上百亿英镑用于可再生能源研发,并使其真正具有商业价值,在10年时间里使全球范围内的清洁能源发电成本低于燃煤发电厂。英国气候变化特使戴维·金表示许多国家都对全球阿波罗计划感兴趣,包括英国、美国、日本、中国、韩国、墨西哥和阿联酋。



保利剧院、天津津湾大剧院等/《功夫世家Jump》是一出以跆拳道和武术表演为主的东洋功夫表演。在表现形式上,《功夫世家Jump》将极高难度的身体技巧和有趣的故事情节融合在一起,展现了一种全新的非语言类武术喜剧。

泰勒·斯威夫特欧洲演唱会 / 6月19日—6月24日 / 德国科隆Lanxess体育场、荷兰阿姆斯特丹Ziggo Dome、英国曼彻斯特4u竞技场等 / 在《福布斯》最新评选出的全球最有影响力百位女性中,25岁的歌手泰勒·斯威夫特成为了最年轻的上榜者。这个专辑销量一周就能突破百万的女歌手是当今数字化浪潮中唯一敢对音乐数字化说不的人。



Speeches at a Glance

一个人要是口口声声说互联网思维，那就是没有思维。

——经济学家许小年发表演讲时说所谓的互联网精神并没有新东西，同时他表示目前没有任何理论可以解释此次股市的疯狂，并说这次股市的狂潮已不知道该如何收场。

许多初创企业创始人创造的都是根本没有市场和消费者需求的产品。

——商业新闻网站Business Insider最近报道了一家为创业者提供创业失败案例的网站Autopsy.io。在采访中，其联合创始人纳瑞尔-佩特尔表示很多初创公司的失败在于它们都在提供没有市场的产品。

你爱上了她们，她们爱上了你，你批评了她，她们就会哭。

——诺贝尔生理学或医学奖得主蒂姆·亨特爵士近日在参加首尔全球科学记者大会时发表了这番被外界指责为性别歧视的言论。现在，他已经公开向公众道歉，并辞去了伦敦大学的荣誉教授职务。

工程师已对享用家庭晚餐不抱幻想了，只是为了尽可能快地获取卡路里。

——硅谷的工程师中最近流行起了吃一种营养液体取代正餐。对此，创造了这种营养液体的创业企业Habit Monster的创始人Alexandros Kostibas说，发现这个商机是因为他发现硅谷的工程师已经忙到没有时间吃饭了。

竞争对手照搬了我们的核心产品线，还想从出租车业务转向与我们类似的P2P模式。

——Uber CEO Travis Kalanick评价滴滴、快的打车。

Speech

仅3成企业能在未来10年幸存

在6月8日举行的思科大客户会议上，担任思科CEO达20年的约翰·钱伯斯最后一次上台进行了演讲。在这次讲话中，他向现场2.5万名听众做了一个令人担忧的预测。

“不幸的是，目前这个房间里40%的企业未来10年里将不会以一种有意义的方式存在。70%的企业会尝试走数字化道路，只有30%会转型成功。

“全球将变成一个数字化的世界，而这一世界将在技术企业的改变步伐中改变我们的生活、我们的健康、我们的教育以及我们的商业模式。

“变革总是充满挑战的，却也是生存的必要条件，同时也会为我们带来巨大的机遇和益处。举例来说，即便像沃尔玛这样伟大的企业，也必须完全改头换面才能保证自己能生存下去，因为该公司的CEO知道如果不求新求变，即便是全球最伟大的公司迟早也将落于人后。

“我们要么成为颠覆者，要么被别人颠覆。”



欢迎来到我的世界



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

CHRONOMAT 44



关注百年灵官方微信

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

BREITLING.COM



INSTRUMENTS FOR PROFESSIONALS™



The Who

迪克·科斯特洛

6月12日, Twitter宣布公司CEO迪克·科斯特洛已决定于7月1日正式辞职, 公司联合创始人杰克·多西将于7月1日接替科斯特洛, 出任Twitter临时CEO, 直到Twitter找到新的CEO人选。科斯特洛在担任CEO的6年间成功实现了Twitter的商业化, 但由于不能保证用户增长, 投资人为其盈利能力感到担忧。科斯特洛辞职的消息公布后, Twitter的股票在盘后一度上涨了7%。



克里斯托弗·李

6月7日, 93岁的英国演员克里斯托弗·李因病去世。克里斯托弗·李曾参加过二战, 从皇家空军退役时, 他的职位是空军中尉。他从1947年开始投身演艺事业, 饰演过《恐怖吸血鬼》中的德古拉、《星球大战》中的杜库伯爵以及《指环王》系列中的白袍巫师萨鲁曼等众多知名角色。



鲁伯特·默多克

6月11日, 《纽约时报》援引多名消息人士的话发布报道称, 现年84岁的美国传媒巨鳄默多克准备辞任21世纪福克斯公司的CEO, 并打算将接力棒交给现年42岁的次子詹姆斯。据称, 默多克在卸任CEO后, 仍会继续担任执行总裁, 而他的另一个儿子拉克伦将出任联合执行总裁。



拉里·佩奇

6月12日, 美国招聘网站Glassdoor发布一份新调查, 他们通过企业员工的评分, 盘点出今年美国最知名、人气最高的企业CEO。在这份榜单中, 排名第一的是Google首席执行官拉里·佩奇, 员工给他的满意度评价高达97%。耐克的CEO马克·帕克与拉里·佩奇的得分相当, 排在第二。

Top-list

快消之王

调研公司Kantar Worldpanel分析了1.1万个快消品牌在35个国家和地区的表现, 计算出了品牌的消费者触及指数、渗透率和购买频率等数据, 最终评选出消费者购买最多的10个快消品牌。现在, 让我们来看看这些快消之王都是谁吧。

01.可口可乐 品牌触及指数: 57亿。购买渗透率: 43.3%。购买频次: 13.4。尽管它稳坐榜单第一, 但触及指数还是比去年下降了2%。

02.高露洁 品牌触及指数: 40亿。购买渗透率: 64.6%。购买频次: 6.3。渗透率是十大品牌中最高的, 但购买频次较低。

03.美极 品牌触及指数: 28亿。购买渗透率: 32.7%。购买频次: 8.6。雀巢旗下的瑞士调味品牌, 去年也排名第三。

04.卫宝 品牌触及指数: 23亿。购买渗透率: 26.5%。购买频次: 8.9。联合利华旗下的抗菌品牌, 触及指数比去年上升了7%。

05.雀巢 品牌触及指数: 21亿。购买渗透率: 22.8%。购买频次: 9.5。全球最大的速溶咖啡品牌在过去一年里触及指数下降了8%。

06.百事 品牌触及指数: 20亿。购买渗透率: 24.6%。购买频次: 8.2。百事的排名与去年持平, 并没有拉近与老对手可口可乐的距离。

07.乐事 品牌触及指数: 17亿。购买渗透率: 27.2%。购买频次: 6.5。如果认真算算Top 10里的卡路里, 杀伤力最大的还是薯片。

08.家乐 品牌触及指数: 16亿。购买渗透率: 29.4%。购买频次: 5.7。联合利华旗下的调味品牌, 排名相比去年下滑一位。

09.多芬 品牌触及指数: 15亿。购买渗透率: 34.7%。购买频次: 4.3。购买渗透率表现不俗, 去年没有进入前十。

10.汰渍 品牌触及指数: 14亿。购买渗透率: 29.8%。购买频次: 4.9。这是快消巨头宝洁唯一上榜的品牌, 排名与去年持平。



梁文道



陈丹青



马世芳

[一千零一夜]

寻找都市人遗忘的阅读乐趣

[局部]

娓娓解读画家眼中的绘画传奇

[听说]

听说音乐中的台湾

6月独播



Media

1.《时代》2015.06.22

最优化招聘时代

现在,很多行业对员工采用新的评估方式,它并非IQ或EQ测试,甚至还没有确定的名字。就算是采用这种评估方式的公司,也只知道有这么一种算法,可以在申请人的答卷和最优秀的员工的答案之间,找到某种关联。

在商业世界两大热潮的推动下,性格测试现在很火。第一股热潮是大数据,它收集尽可能多的信息,以尽快对未来做出预测。

第二股热潮便是分析学,这是个宽泛的概念,它通过寻找数据中潜藏的模式优化绩效。在数字世界里,分析学可以帮助发现看似微小的变化所拥有的力量。

现在大多数人都相信,拥有大量数据,又经过大量分析,就可以优化很多事情,包括人本身。因此“人力分析学”如今已经成为人力资源圈里最时兴的热词。

人力分析学几乎无所不包,不仅包括研究薪酬和辞职之间的关联,也包括分析员工的电子邮件和日历,以了解他们是否有效利用时间。

然而,盲目信仰数据,推崇数据万能,可能会带来意料之外的结果。

很多公司已经受到了教训。弗吉尼亚州一位经理并不完全依赖性格测试,因为测试会淘汰掉年龄较大、不熟悉电脑操作的申请人,他说:“测试会钟情那些年轻、熟悉电脑的女性。这未必是更好的员工。”



2.《经济学人》2015.06.13

警惕经济衰退再袭

本轮经济衰退之后的挣扎漫长而艰辛。但放眼各发达国家,现在满可以宣布抗击金融震荡和通货紧缩的战斗已经取得胜利。IMF称,2015年各发达经济体自2007年以来首次实现增长。然而,从希腊债务危机到中国仍欠稳定的市场,全球经济仍面临诸多危险。少有经济体能保持10年的增长而不陷入衰退。美国自2009年就开始增长了,按照惯例,不久之后决策者就会面临下一次衰退。危险的是,政府和央行已使出了浑身解数,它们面对下一次经济衰退时将会束手无策。而与现状矛盾的是,降低风险需要它们今天有意愿长期保持政策宽松。



3.《彭博商业周刊》2015.06.15

保罗·福特谈什么是代码

本期杂志将为你带来伟大的程序员保罗·福特对于代码的观点。他认为:把编写程序作为事业,可以让人过上回报丰厚、充实的中产阶级生活。有人学着编写代码,是因为如今的社会跟过去一样,并不理性,光怪陆离。学习编程可能会给人解读未来的“机密解码戒指”。软件开发工具包被大量复制,它们像几十年前甲壳虫乐队的唱片一样被人们接受。有了程序代码,过去看起来完整一体的世界被整个原子化了。有经验的从业人员能将这种强大的能力充分利用。有了代码,亚马逊才不只做书店,更在数字和实体分销提供最佳方案。



4.《明镜》2015.06.06

安全与自由

“9·11事件”发生后,各国都加强了安全法规,提升了对信息和行为的管控,安检已成为日常生活的一部分。《查理周刊》遇袭事件更是刺激着德国人的神经。因担心遭遇恐怖袭击,德国安全机构取消了一系列大型活动。事实上,许多恐怖预告往往来自一条Twitter、一些嫌疑言辞、一个匿名呼吁,缺乏确凿证据。当自由被限制,恐惧成为日常,恐怖分子也就成功在人们脑中埋下炸弹。国家只有保障了公民的安全,才能实现自由;个人只有接受自己在部分领域的无力,才能实现更好的自由。一个社会能够在不受恐怖威胁的压力下,清楚自知如何平衡安全与自由,将是最佳状态。



5.《新闻周刊》2015.06.12

人类能否阻止地球杀手小行星

4月中旬,欧洲航天局在罗马召开了第七届行星防御会议,邀请天文学家、物理学家、核工程师以及数学家共同讨论:如果太空岩石撞击地球,将给地球造成局部损害还是文明毁灭这一小概率灾难。本次会议意在分享鉴别小行星的威胁以及保护人类的办法。当今的科学家称,某一物体正沿着一定轨迹撞向地球的可能性非常高,他们也相信我们拥有阻止其发生的技术。但没人知道人类将如何应对或是否会通力合作来阻止这一全球灾难的发生。很多政客都否认人类会影响气候变化,他们能相信小行星灾害的真实性吗?

——编译 金丹、周佳蕾



中国人前来拯救宇宙

李海

editor@yicai.com | 微信



微信读者俱乐部



第一财经周刊+通用版
电子杂志订阅

票房数字上获得的底气，也让中国电影买家不再仅仅满足于单向地接纳好莱坞电影，很多人在电影制作上有了更大的抱负，他们要进入这个全球电影市场的权力中心。



外星人也抵挡不住中国人的投资热情了。

截至5月末，中国股票市场的市值已经突破了10万亿美元大关，沪市A股跃居全球第三——除了纽约证券交易所和纳斯达克股票交易所，就是它了——不久之前，中国股市的单日成交量也达到了全球第一。

考虑到沪市还不满24岁，中国金融业又建立在那样一片荒芜之上，眼下的这一切就像奇迹一样。假如对照中国的经济规模，这样的排位倒也不能算特别突兀，怪异之处在于——这一切几乎是在短短几个月内发生的。

更应该提到的一点是，它是“隔绝”在全球其他地区股市之外的，就像英国《金融时报》评论的：“就像一头鲸鱼，在一小潭水里扑腾。”人们都担心它随时搁浅，或排走太多水。

我在之前一期编者的话中提到了股市欢腾的反常性——中国的实体经济乃至全球经济都处于异常疲软的状态，中国的股市和楼市却相反。

没人能叫醒装睡的人，更何况是一群对泡沫视而不见的人。就像本期话题栏目提到的全民炒股热潮，这已经是个不可抑制的现象，而且显然已经妨碍了个人的正常思考能力。

当集体智慧失去个人的独立思考能力而表现为“一个人”，就到了我们应当警惕的时候了。最先提到集体智慧这个词的James Surowiecki在他的《群众的智慧》里举了个例子，让市场里的每个人猜一只牛的体重，最终，猜测结果的平均值会比任何人的个人估计更可靠。这是大数理论的一个变形。

有些东西也会影响集体智慧的准确性——当人们的行为受到明显引导，表现为同一种倾向，这就变成了古斯塔夫·勒庞口中的乌合之众。群众智慧在剧烈波动的环境下不起作用，市场会失去效力。历史上的投机热潮都有不同的起因，但它们的内核都一样：群众癫狂。

有人还在危险上添油加醋，不久前，证监会主席肖钢提到的“改革牛理论成立，市场不差钱”的言论，正在朋友圈及门户网站广泛传播。在一个本已狂热的市场，监管部门公开判断市场方向——实际上，没人能确保这件事——没什么比这种做法更不恰当的了。

紧紧抓住“改革牛”概念的人，正期待下半年的新一轮猛涨。改革牛，指的是一系列政府带来的利好消息，比如“一带一路”、互联网+、金融改革、混合所有制国企改革等。在人们还不知道具体改革方案以及如何实施时，就已经信心爆棚到认为它们会支撑牛市了。

中国人有钱了。本期封面故事讲述了一个中国投资者去好莱坞淘金的故事，很多掮客围绕着它们，从中谋利，并快速形成了一条产业链。去美国买版权、投资美国电影公司，也成为一股热潮。除了万达、阿里巴巴，还有不少中国公司参与其中。美国人希望中国人能用钱来“拯救”好莱坞，比如湖南电广投资的狮门影业，后者业绩衰退已经有一段时日；而中国人则希望能从这里学到全球一流的电影专业技术和运作方式。

事情看起来好像没那么简单。假如最保险的方式是冒险，那么一定要记得带上自己的大脑，冷静思考，别跟风。■



如果我们想要更多楼层，
需要多久才能搭建？

模块化摩天大厦——
我们的软件，让梦想触手可及。



全球各地的创新思考者，都在运用来自 Dassault Systèmes 的行业解决方案，探索如何将伟大的创想变为现实的影响。这些来自3D虚拟世界的卓越洞察，帮助建筑专家优化设计，开发领先的建设技术，从而不断提升建筑的境界。还要多久，我们就可以用24小时建造24层大厦？



3DEXPERIENCE

仿佛奇妙的探索指南针，助您一览今日宏图，
把握未来航向。

[3DS.COM/CONSTRUCTION](http://3ds.com/construction)

© 3DEXPERIENCE 公司

3D DASSAULT
SYSTEMES

| The 3DEXPERIENCE Company*

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



38 | Giant 大公司特写 美的维新

通过在全球重点市场设立研发中心,搭建全球电商数据平台,从事业部层面创立产品经理制,美的正在悄悄进行一场新的变革。

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 70
电动车失宠了吗? / Lawrence Ulrich
“小屁孩”的房子 / Alexandra Alter

Giant 大公司

44 / 新闻 / 华润整合Tesco受阻

风平浪静的表面,实则可能暗流涌动。相比此前收购国内超市,在整合英国第一大零售商Tesco在华资产时,华润遇到了比以往更大的挑战。

46 / 新闻 / 万科盯上物流

正在转型的万科将为电商以及快递公司提供物流仓储物业服务,不过,它和合作伙伴黑石得证明自己有能力抓住机会。

47 / 新闻 / 百度有了电影院

即便出于未来转型的目的,这么做也略显夸张。

48 / 技术 / 启动屏幕,用力按一下

苹果当初发明的多点触控交互方式,到了该更新的时候了。在滑动和点按之外,又多了一个“用力按”的交互维度。

Fast 快公司

50 / 快公司

做90后的移动电商平台?

以非游戏应用积累起大量用户成为其电商业务的基础,但在楚楚街从导购平台转型为电商后,能留住网购新用户群吗?

53 / 新闻

小米为啥吐槽乐视?

小米建立了一个由100家视频网站和影视制作公司组成的大联盟,这能让小米电视产生翻天覆地的变化吗?

56 / 创业

出国旅游,玩点儿不一样的

飞索、攀岩、乘坐滑翔机……在客路的平台上,你也可以一站式预订这些旅游目的地的小众娱乐项目了,就像预订机票和酒店一样。

Star 炫公司

58 / 专题

寻找下一个宜家

宜家培育了一代人对现代家居的审美。不断涌现的独立设计、互联网、旺盛而年轻的购买力及审美,使中国原创家居品牌迈入全新时期。

64 / 新闻

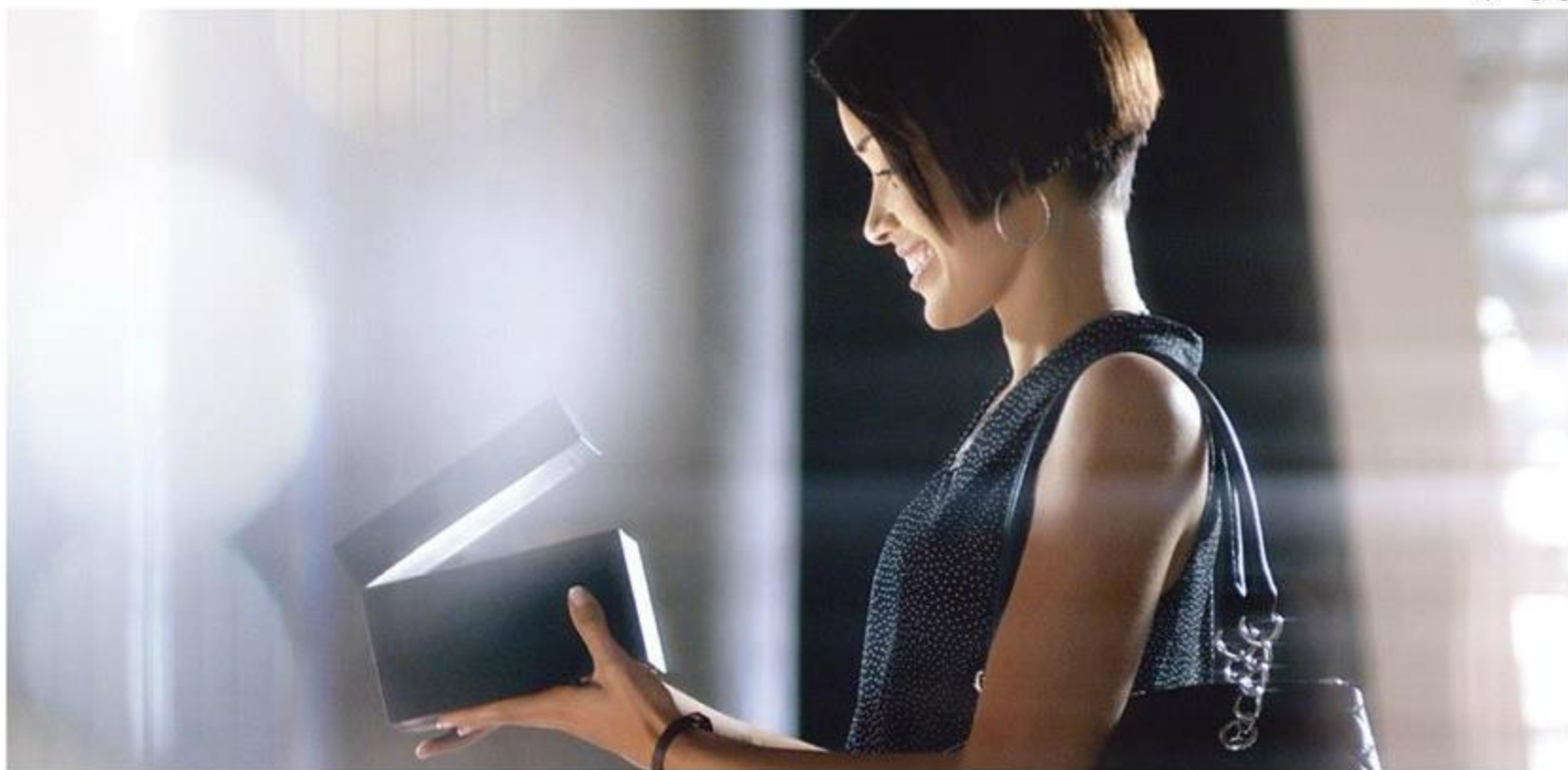
最后的大亨也要离席了

默多克缔造了新闻业的传奇,但新闻集团的未来并不在新闻。

66 / 设计

如何设计一辆“无人驾驶”汽车?

汽车从诞生之初就面临着“需要一匹更快的马还是全新的交通工具”的命题,技术正在攻陷汽车业,设计师的工作变得大不同。



“体验时代”的创新

我们生活在一个全新的时代。今天，商业的视野需要超越产品设计与实际服务……消费者的参与性与忠诚度比产品特性与利益更加重要……消费者期待与商家更多互动并对其发挥影响——而不仅仅是被动地购买商品与服务。

对于今天重视体验胜过一切的消费者来说，产品本身已经不足以打动客户。

“体验时代”已经来临。

世界各地的高管与学者都已接受这一观点——在现代经济中，成功的关键是提供消费者体验，从而真正从竞争对手中脱颖而出。

然而，这个任务并不简单。体验究竟意味着什么？更重要的是，在情感、理性与实际接触等多种复杂因素促使与消费者产生连接的情况下，企业如何构建体验？

如果我们改变创新的方式，是否可以提供消费者所期待的体验？

让消费者体验成为创新的真正核心，关键是从整个商业生态体系中捕捉洞察、发挥所长。

打造卓越的消费者体验，不仅需要公司各个部门的参与，更需要他们相互之间的深入合作——从营销到管理，从销售到工程。

只有打通人、创意与数据之间的所有环节，企业才可能提升消费者的忠诚度、参与性与价值感。

如果我们想要在“体验时代”取得成功，应该从哪里开始？

来自Dassault Systèmes的3DEXPERIENCE®平台是一个商业体验平台：这是一种全新的协作环境，专为帮助企业创造与众不同的消费者体验。

它让企业中的每一个人，都能在构建体验的过程中扮演积极的角色。

借助统一、易用、指南针式的用户界面，3DEXPERIENCE平台能够驱动行业解决方案——一切基于3D设计、分析、仿真模拟、智能化协作软件以及互动环境。

“体验时代”为企业带来一个绝好的机遇，让企业能够聚焦于创造独特的消费者体验并因此收获回报。

现在就来提出正确的问题，一览今日宏图，把握未来航向——并借助3DEXPERIENCE平台，让一切成为可能。

登陆3DS.COM，探索3DEXPERIENCE平台和我们的行业解决方案。

3DEXPERIENCE平台阐述

3DEXPERIENCE平台是一个商业体验平台。它能为企业中的每个部门提供软件解决方案——从工程，到营销，再到销售——帮您在创造价值的过程中，呈现与众不同的用户体验。

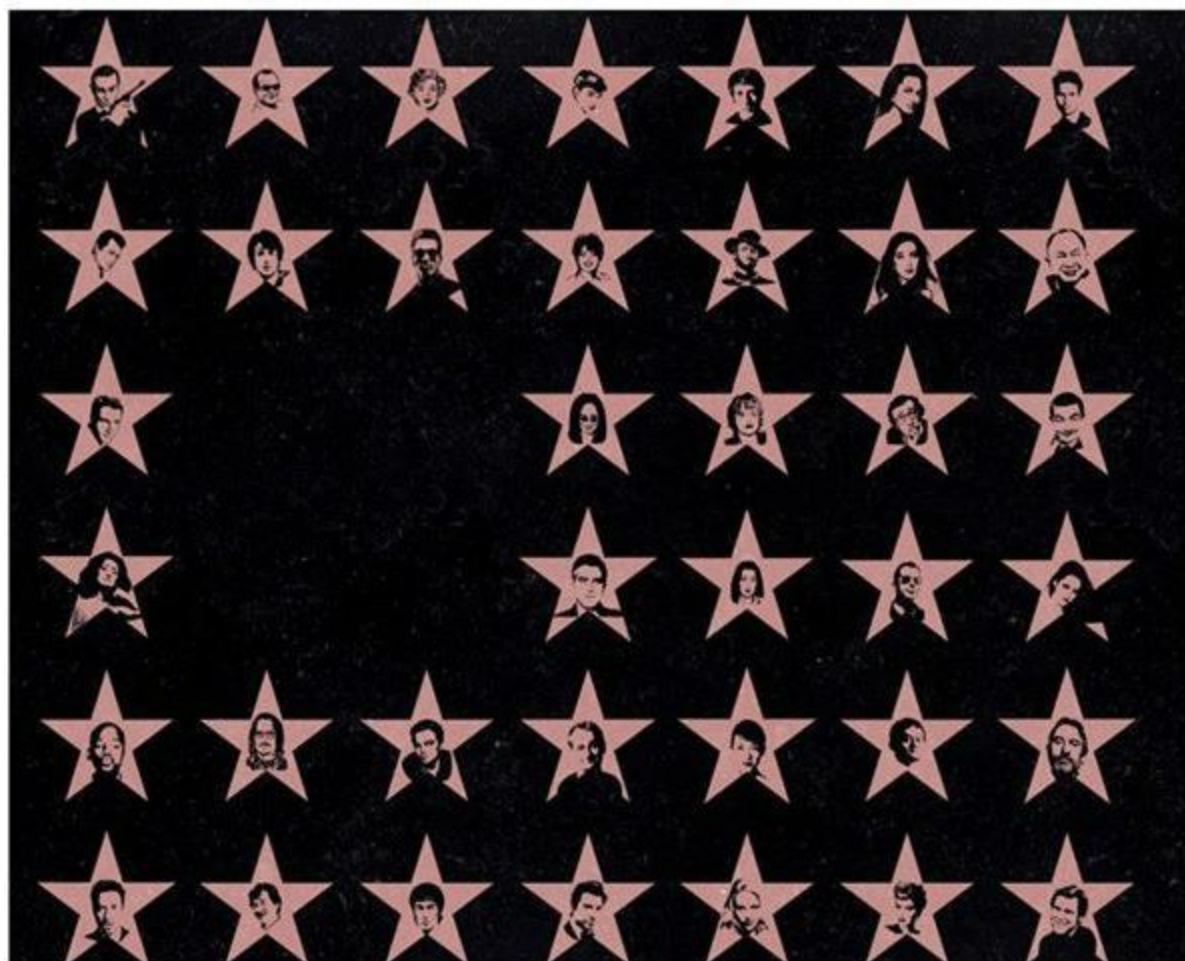
借助简单易用的用户界面，它能驱动行业解决方案——这一切基于一个协作互动环境中运行的3D设计、分析、仿真模拟、智能化协作软件以及互动环境。它既可以本地部署，也可以部署在公有云或私有云。



仿佛奇妙的探索指南针，助您一览今日宏图，把握未来航向。

关于Dassault Systèmes 作为3DEXPERIENCE公司，Dassault Systèmes 为企业和人们创造虚拟世界，启迪可持续的创新。它提供的全球领先的解决方案，改变了产品设计、制造与支持的方式。Dassault Systèmes 的协作方案通过激发虚拟世界中的社会化创新与无限可能，让现实世界变得更加美好。该集团为全球140多个国家内各个行业与各种规模的190,000多个客户创造更多的价值。

3DEXPERIENCE是Dassault Systèmes或其子公司在美国和/或其他国家的注册商标。



30 | Cover Story 封面故事

中国人来到新好莱坞

越来越多的中国投资者来到好莱坞,但要真正进入到这个全球电影产业的权力中心,光有庞大资本,还不够。

下杂志
XIAZAZHI.COM



CBN 商业评论 商业就是这样

73-80

74 / 商业就是这样

一场拳击比赛为什么能赚6亿美元? / 董晓常

75 / 关键问题

Uber的10亿美元粉碎滴滴的梦 / 杨轩

76 / 对话

如何创造爆款? / Blake Mycoskie

盲目模仿不如抓住技术核心 / 碓井稔

78 / 新一线! / 争夺新股民

80 / 酷生意

企业家是天生的 / Richard Branson

Points 观点

16 / 编者的话 / 中国人前来拯救宇宙 / 李洋

26 / 宏观 / 改革牛真的那么好吗 / 崔鹏

28 / 全球 / 抗击“迪普” / Paul Krugman

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

82 / 富大人话题 / 回乡偶书 / 富大人

83 / 理财专栏

应该说,金钱造就了爱情 / 崔鹏

84 / 公司人 / 工作的乐趣在于冒险

86 / 职场 / 创业有性别吗?

90 / 话题 / 炒股请随意,但扰民就不对啦

94 / 读书笔记 / 温斯顿·丘吉尔的领导力 / 李翔

96 / 十问 / 柯林·英格拉姆:人们最终会喜欢的

封二-P1 上海大众汽车
P11 百年灵
P13 土豆
P15 全日空(ANA)
P17/P19 达索软件

P21 中国农业银行
P27/P29 双立人
P63 绿能宝
P69 上海大众汽车
封底 云锦东方

农行全球支付芯片卡 世界在“芯”中

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



农行全球支付芯片卡, 伴您无忧Go遍世界!

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

2015年专享:

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

中国农业银行全球支付芯片卡



至诚相伴

Accompany You With Sincerity

农行【信用卡】



即刻关注
农行信用卡
官方微信/微博



中国农业银行

AGRICULTURAL BANK OF CHINA

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

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

CBNweekly 第一财经周刊

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

出品 Produced by
上海第一财经传媒有限公司

出版单位 Created by
《第一财经周刊》编辑部

发行人 Publisher
李蓉 Li Rong

出版人 Producer
周峻 Zhou Jun

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

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

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

视觉中心总监 Creative Director
戴喆骏 Dai Zhejun

新媒体总监 New Media Director
刘春 Liu Chun

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

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

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

发行总经理
Distribution General Manager
陈东皓 Chen Donghao

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

采编 Editorial

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

大公司主编 Editor
赵嘉 Zhao Jia

快公司主编 Editor
董晓常 Dong Xiaochang

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

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

CBN商业评论主编 Editor
董晓常 Dong Xiaochang

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

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

北京记者 Reporter Beijing
唐晓霞 Tang Wanxia
叶雨晨 Ye Yuchen
吴杨盈莹 Wu Yangyinghui
牙韩翔 Ya Hanxiang
方婷 Fang Ting
张睿 Zhang Rui
黄瀚玉 Huang Hanyu
范璟 Fan Jing
高松 Gao Song
马颖君 Ma Yingjun
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
流程编辑 Process Editor
陈艳婷 Chen Yanting
编务 Assistant
于扬 Yu Yang
校对 Proof Reader
李超光 Li Qiugang
俞娟娟 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
陈干 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
朱治微 Zhu Zhihui
大客户经理 Key Account Manager
蔡圣伟 Cai Shengwei
15920310015

广告 Advertising

广告部行政主任 Advertising Operating Manager
申铁 Shen Yi
8610-65002106
广告部行政助理 Advertising Operating Assistant
李微微 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



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
刘宏迪 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
李伟鹏 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
利丰雅高印刷(深圳)有限公司
北京利丰雅高长城印刷有限公司
上海利丰雅高印刷有限公司

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

北京运营中心 Beijing Bureau/VVW
北京朝阳区光华路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

RECRUITMENT 诚聘

» 招聘IOS开发工程师

工作地点 / 北京

岗位职责

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

职位要求

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

» Android开发工程师

工作地点 / 北京

岗位职责

负责Android平台应用软件的分析、设计、编码及测试。

职位要求

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

» php开发工程师

工作地点 / 北京

岗位职责

负责公司网站的代码开发。
负责公司移动平台客户端与服务端的接口开发。

职位要求

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

☞ 以上岗位请发简历至liuhongdi@yicai.com

CBNweekly
第一财经周刊



更正及致歉

①2015年第22期, P57《阿里影业不像影业》一文中,“募集121亿港元(约合96.84元人民币)”,正确应为“96.84亿元人民币”。

在此更正,向相关人士道歉,并向读者致歉。

微博互动专区

艺非取悦Arthur: 到杭州,延误1小时+排队升空40分钟,跟预计的一样,还好有你@第一财经周刊
RE: 嗯,我们是晚点贴心宝。

Cheungyihvane: 当年,他们是我的三大央视男神,那时觉着他们好帅,好优秀。因为他们,我从一个整天只看湖南卫视的小女孩变成一个央视迷。开始恶补欧美电影,开始订阅《第一财经周刊》,开始看着英语频道发呆……他们给予了我偶像的力量。但现在,他们(芮成钢、边策)逐一陨落……赵音奇可一定要好好的,不然以后都不敢随便奉人为偶像了。
RE: 我们陨落风险小。

叫我鲶鱼: 昨天刚收到上周的一财,而

上上周的一财也刚拿回来,所以这周压力略大@_@(我不会告诉你这是太爱一财的缘故)。现在高二,考完了我也高三了,压力巨大,不过一财不会放弃,祝一财越做越好。我不会放弃一财,尽管我这哪儿都没卖的。最后,我想说,觉得崔老师帅的点个赞! @大小鸟崔鹏 @第一财经周刊
RE: 崔大叔对此感到欣慰。

杨承志11: 可口可乐与联想控股两家去年的年收入接近,而净利润可口可乐却是联想控股的5倍多。一财君,这给人的第一感觉是可口可乐还是有不错的盈利能力的,对吗? @第一财经周刊
RE: 对的,但领域不一样,盈利空间也不一样。石油业和服装制造业的盈利能力就不同。

印度生产成本到底有多便宜?

Q & A

最近看到消息说富士康将在印度建iPhone工厂,以降低自己的生产成本。我想知道目前中国和印度的生产成本到底相差多少?

——Susan

制造业最重要的成本主要由劳动力成本、场地租金、物流费用等几部分构成。物流费用占比较小;场地租金属于固定成本,可以通过增加产量摊薄单位产品上的成本;因此,属于变动成本、随着产量增加而增加的劳动力成本就成为吸引制造业企业最重要的因素。

中国的劳动力成本优势正在逐渐缩窄,这成为富士康考虑外迁的主要原因。据不完全统计,自2010年开始富士康曾先后发生过14起非正常死亡和自杀未遂事件,随后富士康以全员涨薪应对舆论挞伐。在连续自杀事件出现之前,富士康员工的基本工资是每月900元,而目前富士康位于郑州的工厂,其员工基本薪资不低于每月1800元,月综合平均收入为2500至3500元。

随着《劳动法》和《劳动合同法》的正式执行,劳动者加班将会获得1.5至3倍的报酬。另外,五险一金支付标准也与薪资密切相关。因此,富士康在调高基本薪资后,每年至少需要多支出60亿元的劳动力成本。研究公司IHS曾估算一台iPhone6的组装成本是4至4.5美元(约合24.8至28元人民币),如果以这样的数据计算,富士康每年多支出的劳动力成本可以再组装2亿多部iPhone 6,这当然是一个沉重的负担。

世界银行的数据显示,2013年中国的人均国民总收入为6560美元(约合4.07万元人民币),印度为1570美元(约合9747元人民币)。考虑到印度极大的贫富差距,制造业工人的工资还将远远低于这一数值,印度官方公布的数据显示制造业劳工每天的报酬仅为6.25印度卢比(约合0.6元人民币)。

这种现象不只在富士康身上出现,中国的制造业企业相继出现了用工荒的问题,究其原因还是与劳动力市场的供求关系有关。老龄化社会的到来使得中国第二产业的就业人口自2012年开始连续两年下滑,由2.32亿人跌至2014年的2.30亿人。但制造业本身的用工需求并未降低,劳动力市场的供不应求将会进一步推高劳动力成本。因此,富士康将眼光投向印度并不令人奇怪。

相比中国,印度目前较低的劳动力成本对于劳动密集型产业有着更强的吸引力。事实也是如此,越来越多的制造业开始往印度、越南、印尼这样的南亚和东南亚国家转移。

但如果从商务成本的角度进行整体考量,这种做法本身是否正确仍然值得讨论。在这些地区建厂确实降低了劳动力成本,但较低政府运作效率、较低的经济信息可得性、较多的企业承担收费项目以及较差的社会治安状况,都有可能从另一方面推高企业的运营成本,例如去年在越南发生的排华暴动就让众多台资企业受创严重。即使这次准备在印度设厂的富士康,也于去年年底关闭了在印度清奈的工厂。

《第一财经周刊》实习记者 王水

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



关于虚假广告

一财君:

在最近一期的杂志上看到关于美国红牛的“给你翅膀”广告被起诉,很想了解几个问题。是什么组织或是什么人会起诉这家公司,他们的目的是什么?我想,应该不会是觉得某某广告虚假就跑去起诉它吧,毕竟虚假广告实在不少,而且里面提到要红牛公司巨额赔偿,难道这是目的?话又说回来,广告公司要为此负责吗?我觉得广告公司需要在某种程度上负责吧,望解答。

——已成过去式的高三汪

RE: 这种带引申义的广告语被消费者告,有点碰瓷感,喝了红牛,没有长出翅膀,吃老婆饼这么久,我们还没捞到一个老婆呢。所以不用对此特别较真,说不定是红牛自导自演的一出戏呢。

老年人市场

你好,最近在广州大街小巷看到好多老人家,看来国家的产业消费驱动升级也少不了他们了。

大清晨上班下楼,楼下做健康产业的已经开张了什么免费测血压、验血糖,免费健康讲座的,里面清一色的老人家,其中一两个还表现得活力四射。我扭头就走,咋起得这么早啊?打算吃个肠粉,门口一排都是老人家在等买票的。转去麦当劳享受个有冷气的6元早餐,早已经有几个银发的在我前面了,还有不少是捧着一杯咖啡在聊天的,你们不是告诉我们不要吃这些东西的吗,怎么又来跟我抢位置?好不容易吃完等公交,看见路边拿着传单派礼品的就烦,嘿,原来人家压根就没想派给我,拿着的环保购物袋就是冲着老人家。到了公司楼下等电梯,还是排在一撮老人家后面,大伙都在静静看手机,你们却在嘻笑,说买什么基金、什么股票的,而且还说去哪儿玩。这里是大家,请安静!前面这个阿姨,明天能不能晚一点来?我还要打、卡、啊!你说,如果我们国家反过来能把退休年龄设定在55岁,甚至50岁的话,GDP来的要更猛烈些吧?祝好。

——ARTDENG

RE: 是,但这么早把自己上交给国家,国家拒收啊。

一封询问信

一财君,

你好!

我是贵刊的忠实读者,从大学开始就看贵刊,一期都没有漏过。但是自从来香港读研之后,发现在香港买不到,想看的时候只能地铁加过关折腾半天跑去深圳才能买到。我有个困惑,既然贵刊的标价上有港币,为什么香港却买不到贵刊呢?

还有一件事情就是,为什么最近很少看到牙韩翔记者的文章了。我一直很喜欢他的文章,尤其是时尚方面的文章,他总能很好的抓住时尚的热点,比如上次的复古鞋营销那篇文章,感觉写得很棒,希望能有更多他的文章。

——港漂读者一枚

RE: 香港有一财君出售,不过主要集中在机场,你留意一下“RELAY经纬书店”。从实际出发,劝君还是订阅电子版省事。牙韩翔最近做了一些编辑的工作,他一直在写的。收到表扬信,他内心很雀跃,但是最近希望画风变稳重,所以只能淡淡地说谢谢你的肯定。

给一财的信

你好,一财。我是一名非北京本地高校的大二在读生。一直以来都很喜欢你。昨天在微信订阅号上看到招聘实习生的消息,激动不已,因为成为一名财经记者是我一直以来的梦想。今年暑假我将以一名实习记者的身份启程去北京,这也将是我和你离得最近的时候。

为了见你,这是我每天浏览的网站(附截图),每天一部电影,五天一本书,也是我的必修课。

或许现在的我还达不到你的要求,但请你相信我在努力成为你想要的人。

如果有机会,真心希望可以一睹你的真容。要是能和各位编辑大大见上一面,那真是一次绝妙的体验!

如何才能见到你,一财编辑后期患者等待你的回复。

——郑晶敏

RE: 你的截图这里登不上来,显示每天浏览的网站有知乎、网易公开课、简书、36氪、人大经济论坛、TOPYS、财新网等等,看得出你的努力。祝好运!

向你们提问

你好,一财君。很喜欢贵刊。

今天有几个问题需要请教。第一,我曾是贵刊的订户,创刊号开始订的,请问可否让主编给我的创刊号签名?第二,本人想了解港股和美股在国内怎么开户,沪港通不考虑,50万元资金开不起。联系过国元证券,可惜当地营业部无法开通港股。我家在莱芜,可去济南开户,请问有哪些证券公司可办理单独港股开户?港股具体操作有哪些注意事项?本人钟情于腾讯股票。第三,关于海淘,国内外有没有好的代购公司?我想做进口商品销售,怎么从国外组织货源或拿到国内代理权?

最后提点小建议,可否多报道些小而精的国外企业,对我们创业能有所启发,中国市场蛮大,一些小众产品也有不可忽视的销量。

谢谢!

——zibao

RE: 签名的事情好说,不过你得快递过来才行。美股方面的信息你可以登一下“雪球”,这方面它有比较多的信息。你在济南的话,国泰证券这种应该就可以。一般知名一点的都可以。关于做进口商品代理,我们很难给你太具体的建议,进口商品代理费不低,尽可能找到独家代理机会。小众产品我们一直都有报道,以后也会关注的。

认同你的观点

一财你好!

非常认同崔鹏第354期文章观点。

1. 流动性和投资的最终收益基本成反比。

2. 市场其实有自身防止泡沫的方式。这种方式很简单,就是投资品由于买的人多了而出现价格上涨。

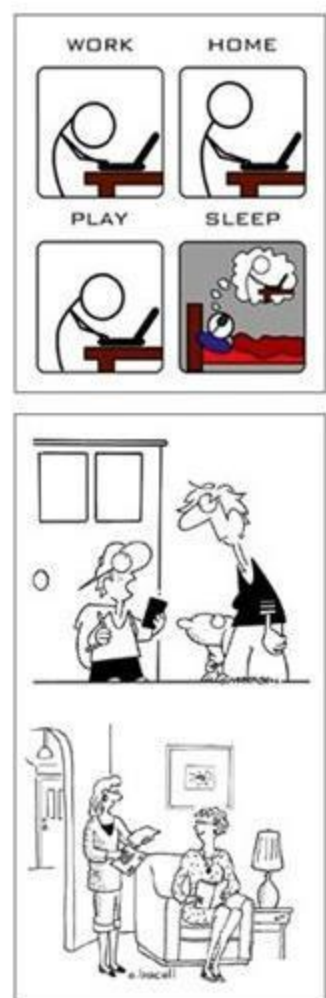
3. 如果一个市场上的筹码过于分散,那是这个市场上的投资品在一定阶段见顶的迹象。

能订阅一财这么久主要是因为崔鹏的才华——不是玩笑——加油,期待分享你更好的观点!

——江正锋

RE: 谢谢这位崔粉的来信,崔粉平时都比较沉默,这次集中展示一下。

本周我推荐



被作文虐

- ① THIS MODERN LIFE: work, home, play, sleep.
② Why am I going to school if my phone already knows everything?
③ Good news mom! I was accepted to the college of your choice.
以上是2015年英语四级考试作文题,一大波人被虐哭。

推荐人: bone

上榜理由: 幸灾乐祸一下

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

MACRO-
ECONOMICS

宏观 | 崔鹏



改革牛真的那么好吗

很多事情都是这样，沿着时间轴从后往前看顺理成章，从前向后看就不一定了。

最近，关于房子价格的传说实在太多了，为了证实这些传言是不是真的，我在周末去寻访了一下，发现北京房子的价格走势似乎并没有传说中那么过分。从健康娱乐的角度来说，这个活动比几个熟人凑到一起打麻将吃串有益多了，既锻炼了身体又增长了见识。当然，趣味性差了点。

在这次寻访中还有个奇怪的现象，有很多被预期要开设地铁站或者要成为××服务中心地段的楼盘都贵得离谱。这生动地印证了经济学原理所说的，人们会因为政策的变化而做出行为上的反应。只是反应得似乎有点过分。其中一些地方的价格已经超过了那些已经建成地铁站或者所谓服务中心的地区。

你要是问地产中介经理，这些楼为什么这么贵，他们的回答还是关于市政建设规划预期中的那些话。如果你再接着问，那些已经建成的地方也没这么贵啊，那个中介经理干脆给你张名片，然后找个借口溜到门口抽烟去了。

人们的预期总是那么美好，美好得超过现实。

这种感觉非常像最近一条被转发非常多次的消息。中国证监会主席肖钢在一次中央党校内部讲座中说，中国股市的改革牛成立，而且市场中不差钱。当然，如果我也质疑肖钢类似的问题，很可能到门口去抽烟的人不是中介经理而是我。

对所谓“改革牛”，首先的一个疑问是，改革牛是什么？是不是可以通俗地理解为，由于中国的经济改革及伴随的经济结构调整，证券市场还会继续呈现长期的繁荣状态？其实这里所说的长期本身就会令普通投资者误解。

乐观的投资者肯定相信，从长期来说，比如15到20年，中国经济乃至整个人类社会的经济是会变好的。几十年后退休的投资者也肯定能从中国资本市场受益，他们的生活状态肯定要比现在这一代强得多。但这和短时间内把银行账户里的钱迅速投入到股市里就能赚到理想的收益肯定不是一个意思吧。

另外，经过改革的中国经济和中国资本市场会是什么样？这虽然很难根据细节进行想象，但是大致可以用成熟的发达市场做个类比。

与中国经济规模相类似的经济体，就说美国吧。最近40年，美国主板市场的稳定平均市盈率基本保持在16到20倍之间，而其市场呈现这种价格平衡很大程度上是由于多种投资市场，比如债券、衍生品、房地产以及房地产证券竞争的结果。

在中国市场上，上海A股平均市盈率已经接近25倍，深圳A股在70倍左右。虽然这里要加进上市公司盈利增长对市盈率的对冲，但成功的“改革”一定会再让A股市场的价格继续大幅度上升么？起码按正常的逻辑来讲，短期内是不会的。更大的可能是改革使经济更稳健，投资者资产配置更丰富，股市的价值中枢也会达到一个更理性的位置。

经济改革，特别是新兴市场经济体的改革往往是这样，沿时间轴从后往前看都是水到渠成，而从前向后看则充满了未知性。

奥地利物理学家薛定谔在说明粒子不可知性的时候曾经假设了一个实验。把一只猫放到一个密闭的盒子里，同时在这个盒子里还有放射性物质。该放射性物质有50%的概率发生衰变，从而触发毒气杀死这只猫，另有50%的可能性不会衰变，至于猫到底活着还是死了，只有打开盒子时，大家才能知道——这听起来和现在环保而且热爱猫的氛围好像完全相悖。这是1930年代的想法，大家原谅他吧。

曾有证券界的大咖用薛定谔的猫比喻印度总理辛格的改革对印度经济起到的作用。这个妙喻大概也适用于中国的经济改革对资本市场的作用。改革牛到底能不能兑现，是个复杂的问题。■

作者

崔鹏是本刊副总编辑。

下
XIAZAZHI.COM



ZWILLING
J.A. HENCKELS

黄晓明
在双立人摩登厨房
选择



www.zwilling.com.cn
400-168-2020

ZWILLING. Passion for the best.
Since 1731.

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

GLOBAL

全球 | Paul Krugman



抗击“迪普”

抗击“迪普”是很困难的，因为它会让那些坚持自己信仰的朋友感到心烦意乱。但你必须去做，因为这是公民责任。

说到经济学，我们生活在一个充斥着“迪普”（derp）和简单的冷嘲热讽的时代。两种趋势背后都有着强大的势力。但我们可以与这些势力做斗争，而斗争开始的地方正是我们的内心深处。

我在说些什么？“迪普”是卡通片《南方公园》里的一个词，这部片子在我周围的人里已经十分流行，而这个词是对现代知识界显著特征的一个贴切描述：知识界的人始终坚持同样的观点，无论有多少证据表明这种观点完全错误。

最典型的例子就是散播对通胀的恐惧。几年前，当美联储刚刚开始试图提振萧条的经济时，经济学家、学者和政客发出了通胀失控的警告，这样做也许是有情有可原的。毕竟，每个人偶尔都会出现预测错误。

但要是年复一年地出现同样的错误预测，却从不承认过去的错误，或者检讨自己的经济运行模型有可能是错误的——好吧，这样的话就是“迪普”了。

美国有很多“迪普”。特别是通胀“迪普”，差不多已经成为共和党人必备的立场。甚至有着可靠声誉的经济学家，其专业性本该让他们怀疑通胀的歇斯底里，几年来却一直呼应这些金本位派的偏执妄想。你该知道为什么“迪普”会存在了：基本上是政治因素。

右翼人士有个信条，认为政府所做的任何消除失业的尝试必将导致灾难，所以这些人必须要不断预测称会有灾难，即便这种预测从来都没有出现。

大家不是都这么做吗？不是的，这也正是简单的冷嘲热讽趁虚而入的地方。

没错，兜售有政治企图的“迪普”的人会立即指责其他人犯有同样的罪恶。比如，在奥巴马开始当权之

际，芝加哥大学的诺贝尔奖获得者罗伯特·卢卡斯就指责奥巴马政府的首席经济学家克里斯蒂娜·罗默是一个学术骗子。他宣称，罗默对财政政策的分析不过是对“已由其他原因决定的政策的一种非常露骨的文饰。”

通常来讲，任何采取某种凯恩斯经济学说（一种正确预测静态通胀和利率的方法）的人，总会被指责为扩大政府寻找借口。但是，“迪普”并不是普遍存在的。还是有大量真正诚实的分析，人们不需要成为专家就能看出其中的差别。

我已经提到一种“迪普”的迹象：不断重复同样的预测，哪怕这些预测已被证明是错误的。另外一种迹象是提出的政策建议始终不变，比如一直倡导对富人大幅减税，确实也是对意想不到的金融危机的完美应对方法。另一个迹象就是对短期事件采取长期应对措施——比如，为应对经济萧条而永久性地减小政府规模。

情况是这样的：仔细观察罗默和其他凯恩斯主义者发表的言论，会发现其中根本不存在那些“迪普”的迹象。他们提倡的赤字性开支，是针对严重经济下滑的应对措施，而不是万能的灵丹妙药；他们要求采取的措施都是临时性的，而非永久性的政府扩张。

因此，“迪普”并不是必然的。但是人们如何防止自己沾染上“迪普”呢？我认为，第一道防线应该是，对那些总给你讲你想听的事的人，保持怀疑的态度。

因此，如果你是反对加强社会安全保障的保守派，你就应该格外怀疑那些医疗改革即将一败涂地的说法，尤其是当它们来自于去年和前年做出过同样预测的人。

而如果你是认为应该减少贫富差距的自由派，你就应该对那些声称贫富差距是许多经济弊病的根源的研究保持类似的警惕。这些研究也许是正确的——事实上，美国左翼存在的“迪普”问题要比右翼好些，但是你仍然需要抵挡住政治左右信仰的诱惑。

抗击“迪普”是很困难的，因为它会让那些坚持自己信仰的朋友感到心烦意乱。但是不管怎样，你必须去抗击它，因为这是你的公民责任。■

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



ZWILLING
J.A. HENCKELS

黄晓明
在双立人摩登厨房
准备



www.zwilling.com.cn
400-168-2020

ZWILLING. Passion for the best.
Since 1731.

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

中国人来到 新好莱坞

越来越多的中国投资者来到好莱坞，但要真正进入这个全球电影产业的权力中心，光有庞大资本，还不够。

文 | CBN记者 方婷 张晶 实习记者 张菁
制图 | 项凯



位于洛杉矶西面的小镇圣塔莫尼卡,离真正的好莱坞不远。每年11月初,全球最重要的电影交易之一——美国电影市场(AFM),都会在这里举行。与同样因电影而闻名的法国戛纳一样,圣塔莫尼卡也是个海滨小城。不同的是,这里没有红毯,只有买卖。

过去20多年,每到这段时间,当地的Loews海滩酒店的所有房间都会被改造为一个个独立的办公室,供来自全球各地的电影公司使用。而大部分的会面——或者说潜在的重大交易,早在将近8000人来到这里前就基本确定了。

去年11月,刘沙白第六次来到AFM。他是湖南电广传媒副总裁和电广影业董事长。60岁左右的他,与很多同龄的中国电影人一样,英文并不太好,不过,这已不再是障碍——各大电影公司展位上的中文说明越来越常见,一些展位还专门配备了中文翻译,接待像他这样的中国买家。

制片和发行公司会在AFM上展示最新作品,全球各地的买家看过样片后,会从它们手里买下心仪电影在某个国家或区域内的版权。

刘沙白发现,随着中国买家日益增多,电影的版权价格正成倍增长。原来买断一部电影的国内版权只要100万美元(约合623万元人民币),现在,三五百万美元也很常见。

无疑,每年的票房数字都以狂飙突进的速度增长的中国,已成为好莱坞这个世界上电影最大输出地越来越看重的地方。甚至因为中国这一单一市场的支持,诸如《环太平洋》等好莱坞大片,才不至陷入亏本的窘境。

票房数字上获得的底气,也让中国电影买家们,不再仅仅满足于单向地接纳好莱坞电影,很多人在电影制作上有了更大的抱负,他们要进入到这个全球电影市场的权力中心。

刘沙白去年的圣塔莫尼卡之行,就带着一个比购买好莱坞电影版权更大的任务。

2014年,中国电影业的大玩家都收到了消息:美国狮门娱乐公司正在寻找合作者。凭借《饥饿游戏》《暮光之城》系列的成功,狮门影业一度挤掉派拉蒙和福克斯,成为北美2013年度总票房第五。

盛传的中国合作方有万达集团和阿里巴巴。前者在2012年以26亿美元(约合162亿元人民币)的价格买下全美第二大院线AMC,进入了美国电影产业上游。而收购文化中国并将其更名为阿里影业的阿里巴巴同样渴求有价值的内容。2014年9月在纽交所上市之后,它在北美获得了更多认知。一个多月后,阿里巴巴董事会主席马云会晤狮门影业高管的举动,被解读为收购的前奏。

不过,狮门影业也并不是一个完美的合作方。2015 >>>

财年,其电影部门收入3.54亿美元(约合22亿元人民币),同比下滑幅度超过30%。《饥饿游戏》系列的最后一部11月底即将在北美上映,如果不能很快找到下一个“赚钱机器”,这个迅速崛起的好莱坞电影公司也可能迅速面临困境。

“好莱坞的第七大电影公司?狮门可以算,也可以不算。”撰写了《好莱坞电影经济的内幕》的爱德华·爱泼斯坦(Edward Epstein)对《第一财经周刊》说,“在好莱坞传统的六大电影公司(以下简称“六大”)当中,派拉蒙位于底部,倒数第二是环球,从顶部向下则依次是迪士尼、时代华纳、福克斯和索尼。成就它们地位的关键就在于,具有持续制作满足观众期待的电影的能力。”

这样的能力,部分与钱有关。“好莱坞的权力中心里,只有索尼公司是外来者。好莱坞一直在观望来自其他国家的资本。中国当然是目前最被看好的那个。”爱泼斯坦说。

2015年3月18日,湖南电广传媒(以下简称“电广”)终止了猜测,宣布自己才是狮门影业的最终合作方。电广总共向狮门影业投资15亿美元(约合93亿元人民币),这是中国电影史上迄今为止最大的海外内容合作项目。对于作为好莱坞典型代表的“六大”,中国公司至今未能真正介入其中。

与传言已久的万达和阿里巴巴相比,电广像个“隐形”买家。这家总部位于湖南长沙的上市公司,主营业务包括广告、节目、有线电视网,旗下还有酒店、旅游等。控股电广的湖南广播影视集团虽然是中国电视娱乐领域最重要的角色,但电影长期只占其业务很小部分,很少被人关注。

2014年5月30日,刘沙白和电广董事长龙秋云来到狮门影业位于圣塔莫尼卡的总部。当时距离AFM的召开还有5个月。虽然这里常有中国的来访者,但舒勒·摩尔(Schuyler Moore)还是对他们的到来有些意外,在此之前,他从未见过第一次谈判就派董事长来的中国客户。

这位洛杉矶Stroock&Stroock&Lavan律所的合伙人律师,专注娱乐业30多年,收费据称高达每小时900美元(约合5609元人民币)。他的客户有不少都是好莱坞的外来者,包括韩国乐天集团、印度信实集团、日本的东宝株式会社和角川映画株式会社——这4家公司比中国更早开始投资好莱坞的制作公司。

中国买家目前并不算摩尔的大客户,“他们总要求对好莱坞制作公司进行尽职调查,却一直没达成真正的交易。”

抛开自身的问题,中国买家要想了解、适应并灵活掌握好莱坞规则,并不容易。

龙秋云和刘沙白抵达洛杉矶时,真正的谈判还没开始。电广手里只有一份跟狮门影业的保密协议。只有前期签

66

如果你有机会到达一个电影片场,看到那个分工细致、高效运转的流畅体系,就知道它不可能被移植到世界上任何一个地方去。

99

订了这份协议,才能看到对方给出的核心条款——刘沙白推测,狮门影业起码向七八家中国公司传达过合作意向。

谈判初期就将摩尔纳入中方团队,是刘沙白和他的同事适应好莱坞的第一步。在中国,律师总出现在最后——根据谈判结果斟酌起草法律文书。但在好莱坞,律师一开始就要介入,加上美国的法律体系繁杂,谈判中很难界定某个条款究竟属于商业还是法律范畴。

所以要了解好莱坞的运作,最好的方式是先读懂一份复杂的合约。在把明星和高技术特效输送到全球十几万块银幕之前,电影首先是数百上千页冷冰冰的、不能错漏一个重点的合同文书。更何况,合约中还会有一些不会写在纸上的“潜规则”。

“好莱坞有自己非常特殊的用词规范,清晰地解释术语、避免误会非常重要,这不仅是语言差异,最精湛的翻译也未必能传达准确。”摩尔对《第一财经周刊》说,他认为,这也是自己工作中最有价值的部分。一个好莱坞的外来者,只有依靠律师,才能迅速确定合同中的budget究竟是“最初估算的制作成本”,还是“最终实际制作成本”。

狮门影业也很重视这次谈判,甚至派出了与电广级别相近的核心高管团队。几天后,两家公司签订了一项为期两个月的排他协议,协议期内,狮门影业不能再与其他买家接触。

不过两个月后,狮门影业和电广的合作并未达成。原因在于,双方就处于保密期的核心条款僵持不下,对自身利益均寸步不让。

就这样,双方的谈判在没有排他协议的情况下继续,期间,阿里巴巴、万达集团分别传出有意跟狮门影业合作或谈判破裂的消息。但始终没人知道,电广也是出价者之一。

“最后,一些非核心的利益和条款双方都有所放弃。”刘沙白说。谈判持续了7个月,2015年1月终于正式达成。

根据最终签订的1000多页合同,未来3年里,电广按照净制作投资额25%的出资比例参与狮门影业制作的影片,影片总数约50部。而电广制作的中国电影,狮门影业亦可享受同等投资条件。

“所有项目都是同股同权!”刘沙白特地将最后4个字重复了两遍,这是整个谈判中他最满意的成果。也就是说,合作协议期内的影片,电广可按投资比例享受狮门影业制作的

中国投资 好莱坞公司的 重大交易

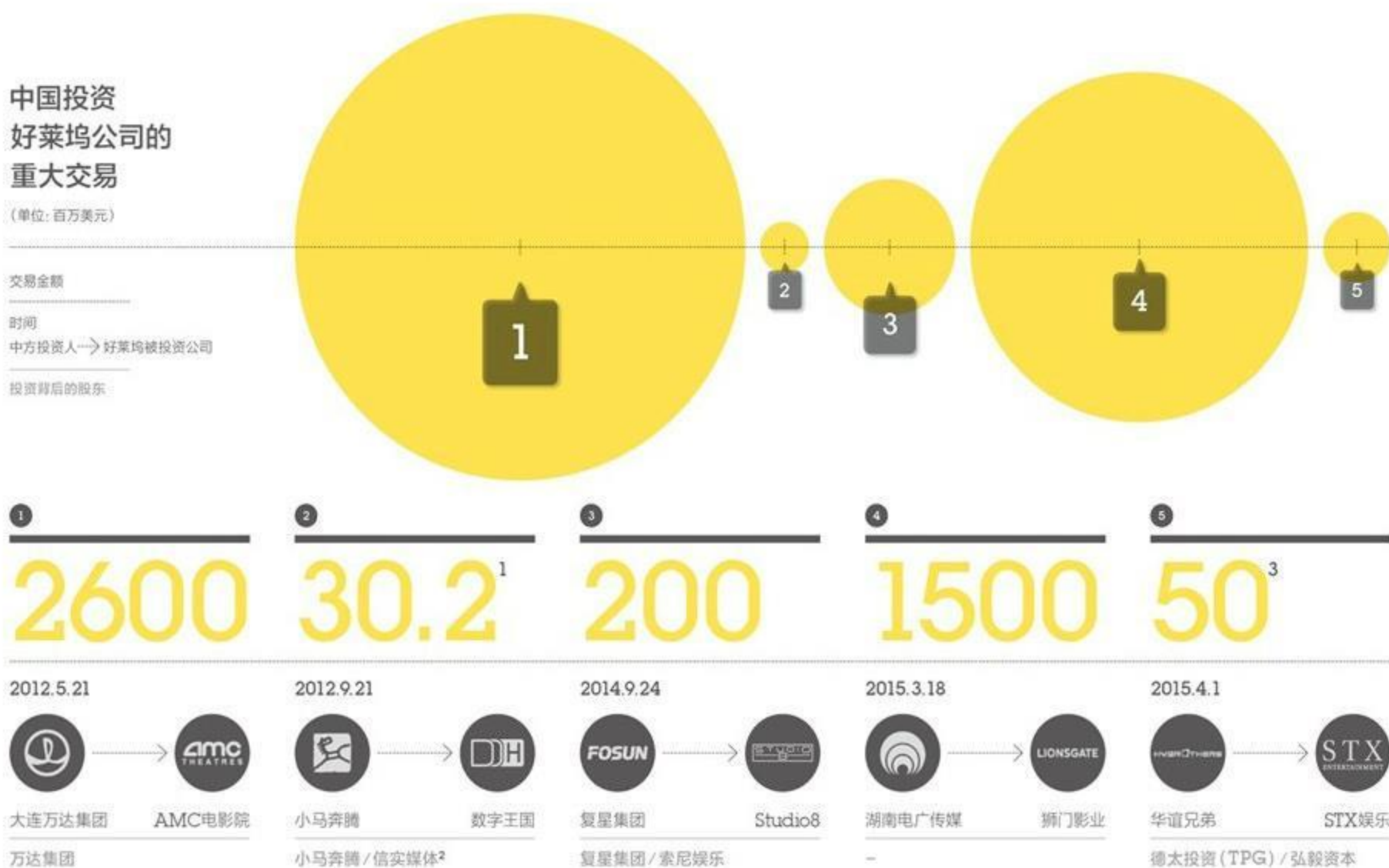
(单位: 百万美元)

交易金额

时间

中方投资人→好莱坞被投资公司

投资背后的股东



注1: 与信实媒体联合收购; 注2: 2013年7月4日, 小马奔腾把股权转让给奥亮集团; 注3: 《洛杉矶时报》数据

资料来源: 根据公开资料整理

影片的全球分账和所有衍生品权益, 且协议结束到期后这一权益仍可无限期保留。

而这也改变了中国买家跟好莱坞打交道的方式。以往, 中国制片方与海外片商合作, 通常是以“分割地区发行权”的方式: 中方保守地只从中国票房里抽取发行费用, 不参与全球分账。这意味着, 无论影片在全球取得多少票房, 都与中方无关。

一个著名的“教训”是, 由中影集团和哥伦比亚影业共同投资、成龙和威尔·史密斯主演的《功夫梦》, 全球票房超过16亿元人民币, 但由于中国票房仅不到5000万元, 中方在其中所得的收益几乎只是该影片总收入的零头。

“这几年, 中方投资人分到的钱很少。美国发行方会给你很大一张账单, 然后把代理费拿走, 就所剩无几了。”2012年, 电影人何平在接受采访时曾告诫中国投资人要冷静地跟好莱坞合作。他曾在哥伦比亚电影公司担任亚洲制作部顾问一职, 促成过哥伦比亚公司与华谊兄弟共同投资冯小刚的电影《大腕》。

作为整个电影业规则的制定者, 好莱坞有一套自成体系的会计算法来保护其收益, 它们完全符合法律要求, 境外合作者不得不去被动地学习和适应。在中国电影买家中流传着这样一个说法: “好莱坞有60多种会计算方式, 这能保证和它合作的境外投资人一分钱也赚不到。”

这种说法不免有些夸张, 不过也的确反映了中美合作中会遇到的信息不对称风险。

3月18日电广宣布与狮门影业合作的那一天, 摩尔坐在湖南长沙一座五星级酒店的大宴会厅里。发布会的场面大得出乎他的意料, 他身后是80多位受邀前来的中外媒体记者, 附近坐着狮门影业CEO乔恩·费勒梅 (Jon Feltheimer)。台上, 湖南省副省长戴道晋正在发言, 他特意用以中国文化为背景的《功夫熊猫》(2008年), 以及曾在中国取景的《阿凡达》(2009年), 来印证中美文化的互补性。

其实, 那两部电影制作时并没有把中国市场当成重心, 创作团队里华人比例也非常低。但如果当天两部电 >>



01



02



03

影的制作人身在现场,可能也会赞成戴道晋的说法。2012年,《功夫熊猫》的出品方梦工厂和《阿凡达》的导演詹姆斯·卡梅隆分别在上海和天津开设了公司。

圣爵菲斯大酒店——摩尔没能记住这家同是由电广投资的酒店拗口的名字,也不曾在酒店不远处的广电中心里,感受每周标志性栏目《快乐大本营》录制时,年轻观众从录影棚门口排队一直排到广场上的场面。

如果摩尔有机会看到这一切,或许会更好理解这家他所代理的公司。中国观众为娱乐生活埋单的愿望前所未有的强烈,中国的娱乐业期待迅速抓住这一机会窗。

通过这桩交易,找到摩尔的中国买家可能会越来越多。在双语杂志《华语电影市场》中,他写了一篇名为《中国投资好莱坞》的文章。他把文章链接发给他的潜在客户,并在邮件里附上一句中文:“尊敬的朋友、同事及客户们,希望您能对我的文章感兴趣。”——这是他专门找人翻译的。

不过摩尔依然认为,好莱坞才是他的大本营,“所有交易都会在那里完成,没有必要在中国开设办公室。”

听说万达在青岛开设了一个“东方好莱坞”时,爱泼斯坦也表示“王健林无法再造一个好莱坞”。“如果你有机会到达一个电影片场,看到那个分工细致、高效运转的流畅体系,就知道它不可能被移植到世界上任何一个地方去。”

从今年1月底敲定合作至今,电广已经启动了七八个合作电影。15亿美元,正快速分散到不同项目里,其中大部分是狮门影业在协议签订前就已规划好的,比如《惊天魔盗团2》和《埃及众神》等,它们均面向全球市场。

现在,更多的好莱坞公司知道了电广的名字。

“不行啊,钱都在银行里,拿不出来。”5月12日中午一点半,坐在咖啡厅里的刘沙白挂掉了一位中间人的电话,对方询问他对环球影业的某项目有无投资意向。

第二天,他就要奔赴戛纳。因为几部狮门影业的影片会在电影节上发布,刘沙白代表电广作为投资方出席。

某种程度上,电广已经从这次合作中获得了一项回报:它从曾经名不见经传的“隐形”买家摇身变为一家全球性的电



01 《阿凡达》曾在中国取景，现在，它的导演詹姆斯·卡梅隆也在天津开设了公司。

02 由中影集团和哥伦比亚影业共同投资的《功夫梦》，全球票房超过16亿元人民币，但中方在其中所得的收益几乎只是该影片总收入的零头。

03 每年11月初举行的美国电影市场（AFM），是全球最重要的电影交易之一，现在已有很多中国买家参加。

影投资公司。

合作之前，电广推算出狮门影业的项目投资回报率大概为30%。一下投资50部影片而非单个项目，是为了分散风险，实现整体回报率。

15亿美元数额不小，中国对资金转出有严格管控，电广利用上市公司担保，在总部位于加利福尼亚州的华美银行贷款。具体到每个项目，则由电广出示银行的授信证，再由完片担保公司参与，监督制片方的预算和制片计划，保证电影按预期拍完。由于银行规定，这笔贷款只能用于投资狮门影业，电广还为此初步搭建了一个跨国团队。

完片担保作为一种辅助性的金融手段，在好莱坞并不经常使用。“六大”通常不会让完片担保公司参与到自己的大片项目中，它们的合作者更多是独立制片公司和全球性的投资项目。

完片担保公司不能保证好看的票房数字，但可以保证影片在预算内顺利完成。和律师一样，这些第三方服务商乐意抓住中国等新兴市场的机会。中国公司如果希望和真正的好莱坞产生关系，也需要它们来引路。

“好莱坞有个不成文的规则：运用其他人的钱。一直以来都是如此，它不会拒绝任何资本。”AFM总经理乔纳森·沃尔夫（Jonathan Wolf）对《第一财经周刊》说，而这套规则也被移植到了其他行业，比如与好莱坞同在加州的硅谷。

过去25年，美国依然在主导整个电影世界，但沃尔夫也注意到，它开始面临更多外来者的挑战。美国公司在AFM上的交易额已经由10年前的53%，下降到目前的47%。英语电影的出口量也从10年前的73%下降到如今的63%。

不过，中国进入好莱坞仍与此前的外国资本有些区别。比如日本和印度对好莱坞的投资，通常要经过十几年的积累才能看到成效。而且它们更多的是单纯的财务投资，学习好莱坞制作的意愿并不像中国这么迫切。

深入到内容制作层面需要更长的时间。在和好莱坞打交道的过程之中，中国公司目前其实只能迅速学习到一点：即使手握庞大资本，最顶层的好莱坞权力中心也不太可能对你完全开放。

华谊兄弟执行总裁王中磊和万达文化产业集团副总裁叶宁都有类似的体会。他们跟“六大”都曾有过接触，但最终，也都选择了牵手好莱坞独立制片公司——前者与成立不久的STX娱乐达成了3年18部影片全球分账的片单合作，后者全资投拍了韦恩斯坦影业的电影《左撇子》。

“这就是一种技术转让，中国投资他们的公司和项目，他们把技术和内容转让给中国。”大成律所的合伙人律师刘驰对《第一财经周刊》说。他曾在2011年到加州大学洛杉矶分

校就读娱乐法专业。在其毕业照中，已经有很多中国面孔。

在戛二卫眼中，好莱坞的传统势力是“因循守旧”的。他先后在美国迪士尼和华纳兄弟任职，回中国后做起了在好莱坞大片中植入中国品牌的生意。他的办公室和索尼、环球影业的中国办公室相邻。“好莱坞既是一个行当，又是一个江湖，内部规则其他人很难撼动，”他说，“中国有可能。因为中国第一足够有钱，第二市场够大，两点缺一不可。”

相比老牌电影公司，好莱坞一些崛起的新公司心态会开放很多。它们更欢迎中国买家的进入，甚至希望借此对好莱坞的通行规则进行些改变。

与华谊兄弟合作的STX娱乐成立仅一年。“S”指创始人罗伯特·西蒙斯（Robert Simonds），“T”代表最大的投资方德太投资（TPG），“X”则代表参与投资的其他机构，而其中最重要的参与者，是来自中国的弘毅资本。

2015年4月16日下午，北京国际电影节的新浪潮论坛上，西蒙斯与王中磊、叶宁坐在一起，谈论“中国合作好莱坞，凭什么，图什么”的话题。在常规的一通赞美中国市场发展飞速的言辞之后，王中磊宣称，STX会跟AMC院线签署直接的发行协议。“AMC已被万达收购，我们和它采取的是前所未有的合作模式，接下来其他院线也可能跟我们采取类似合作。”西蒙斯补充道。

在好莱坞，电影的发行权历来由“六大”掌控。它们通过电视网和全球电影发行网络收取高额渠道费。直接跟院线对接，相当于挑战“六大”的权威。在中国集院线、发行商、电影制作公司三种角色的万达和STX都想改变规则。

身穿一身红衣和朋克宽皮带的演员六小龄童，褪下手上的手表和珠串，在并不宽敞的台上耍了套金箍棒，以证明年近60岁的自己还有体力在银幕上再扮演一次《西游记》里的孙悟空——中国文学史上最著名的权威挑战者。

这是北京电影节期间的另一场发布会。台下，派拉蒙的全球市场负责人罗伯·摩尔（Rob Moore）坐在年轻的中国观众之间。这场发布会属于派拉蒙与儒意欣欣的合作影片——根据《西游记》改编的电影《敢问路在何方》。儒意欣欣是中国一家新兴电影公司，迄今为止最成功的电影作品是《致我们终将逝去的青春》，一部票房7.26亿元的中小成本青春片。

“日本、韩国等其他市场一直没怎么变，我们在它们那边挣不到更多钱了。但中国不一样，它的市场发展得如此之快。”罗伯·摩尔说。派拉蒙上一次与中国结缘，是与中影集团合作《马可·波罗》。

但事实上，派拉蒙仍沿袭着好莱坞“六大”与中方>>

合作时的通常态度：希望参与中国的票房分成，但在制作和资本上对中国买家保持谨慎。

自1994年华纳兄弟以《亡命天涯》进入中国以来，“六大”在这里经营了20年，合作的成功案例屈指可数。它们难以摸清中国与北美截然不同的电影制度，在揣摩中国观众多变的口味方面也愈发吃力。所以，它们更倾向于单片合作，一部一部试探合适的方式，这也造成，它们的中国合作方有时会是些“小角色”——仅凭寥寥几部话题之作而出现在公众视野的公司。

除了公布演员名单和大致档期，《敢问路在何方》尚未进入任何拍摄环节。儒意欣欣设想了一个庞大班底——特效、导演、发行网络，一切都来自好莱坞。

这个项目上，儒意欣欣出资，派拉蒙只做辅助工作，帮助它在好莱坞组织制作班底，并负责北美地区发行。中国资方的特殊之处还在于，它们的钱不仅来自票房回收体系，更多来自估值，以及人们对这个激进市场的期待。热钱都朝着此处汇集。儒意欣欣去年就被建筑行业上市公司中技控股收购，作价15亿元。

中美电影市场加快互相渗透的过程中，也出现了越来越多在两国之间游走，嫁接两边资源的人。

每次回到中国，韩薇都住在北京东三环边上的富力万丽酒店。这家高级酒店24层的行政酒廊几乎成了她的临时办公室，她在这里见投资者、合作伙伴、媒体、宣传团队——这跟20年前“六大”刚刚在中国开拓时的情景有点像，因为没有高级写字楼，它们都在酒店办公。

不一样的是，20年后，中国已经是全球第二大电影市场，很多人预计，它将很快超过美国，成为最大的电影市场。2014年，北美票房下滑了5%，而中国票房增速则为36.15%。根据普华永道今年6月初的预测，从2014年到2019年，中国的票房收入将保持年均15.5%的复合增长率，远高于全球年均5.7%的数字。

韩薇带着好莱坞的制片背景到中国寻求资金。她十几岁时移民美国，曾在华尔街某对冲基金担任管理合伙人，后创办独立制片公司Bliss Media。其合伙人比尔·麦克尼柯(Bill Mechanic)担任过迪士尼国际发行部总裁和福克斯电影娱乐公司CEO。韩薇擅长融资，麦克尼柯负责内容开发。

Bliss Media原本并没有打算专门面向中国市场，然而2008年之后中国电影市场的爆发以及韩薇的华人背景，让这家公司转向中国成为了自然而然的事情。

韩薇跟中国买家的第一次合作是《日月人鱼》，由昔日的“007”皮尔斯·布鲁斯南和范冰冰主演。这是一部中等规

中国、好莱坞共同参与投资的影片

已经上映的影片



注：中国内地票房数字按当前汇率折合成美元。

中国投资好莱坞的这股热潮，也孕育出一个新的生态圈

● 影片在中国的票房 ● 影片在北美的票房 (单位: 万美元)

未上映影片



《功夫熊猫3》2016.01.29 (北美)

东方梦工厂
梦工厂动画



《比利·林恩漫长的中场休息》2016.11.11 (北美)

博纳影业
Studio8 ● 三星电影公司



《长城》2016.11.23 (北美)

乐视影业 ● 中国电影股份有限公司
传奇影业 ● 亚特拉斯娱乐



《敢问路在何方》2016未定

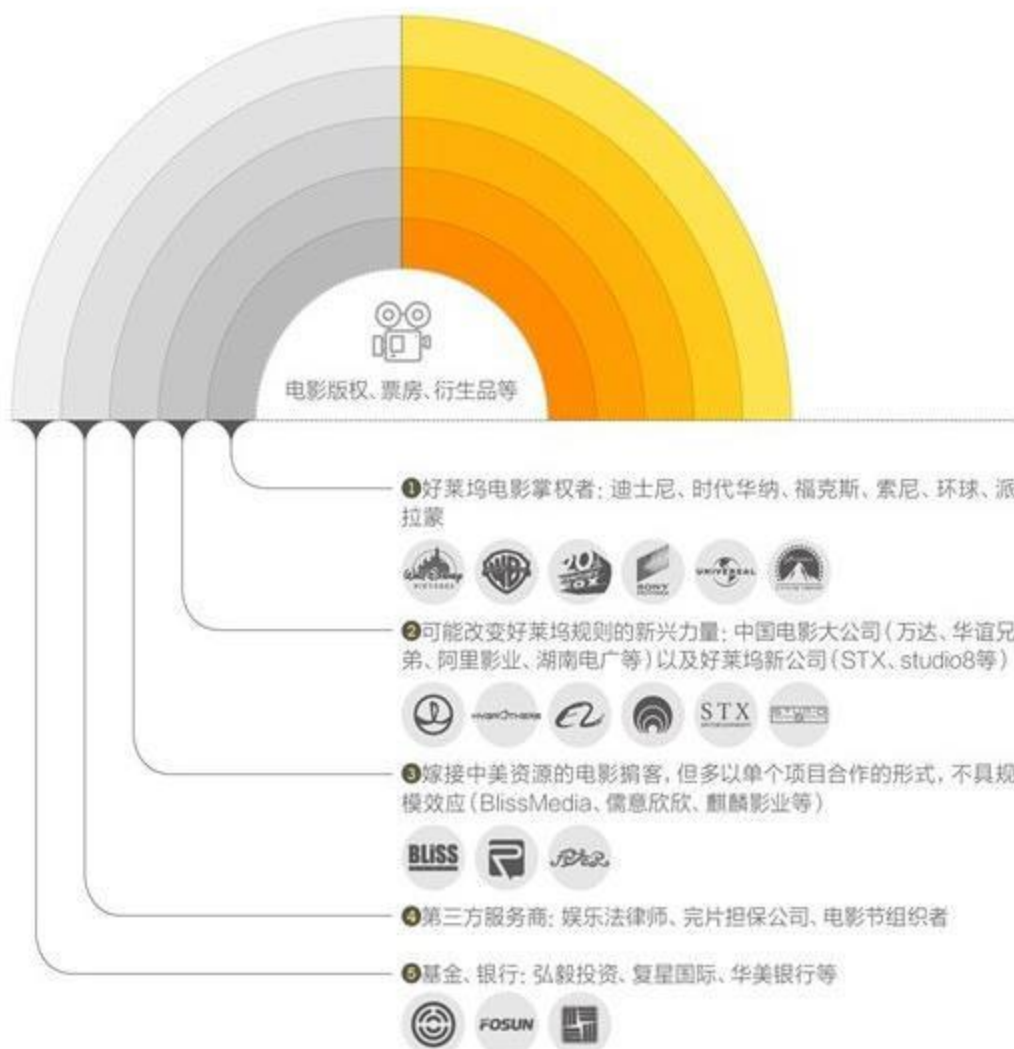
儒意影业 ● 华夏电影 ● 山东嘉博文化
派拉蒙影业



《极品飞车2》未定

家赋公司 ● 1905电影网 ● 电影频道节目制作中心
美国艺电 (EA)

资料来源: 根据公开资料整理



资料来源: 根据公开资料整理

模的影片, 总成本4000万美元 (约合2.49亿元人民币), 其中一半由中国一家上市公司通过麒麟影业投资。后者成立不到5年, 除了《画皮2》, 同样没有太多成功案例。

北美发行方派拉蒙原定于今年4月上映这部影片, 但为了迁就中国的审查制度, 配合麒麟影业的宣传, 韩薇不得不让派拉蒙临时撤档, 上映档期至今未定。

而电影的拍摄过程也是波折不断。去年4月, 制片方曾租下法国凡尔赛宫, 雇佣了100多位工作人员, 拍摄影片里的重头戏, 然而开拍后, 中方资金一直不能到位。

中国的习惯是在前期、拍摄中和成片后分别打款, 但好莱坞的规则是, 影片开拍前, 所有预算必须打到一个中间账户, 完片担保才会启动。为了催款, 韩薇曾36个小时没有睡觉, 连续给中国投资方打电话, 才最后拿到了资金。

“现在最担心两三年后这股投资热冷却后, 我们的品牌没有树立起来。” 尽管在中国很难用国际惯例和法规约束合作者, 韩薇更担心的是, 错过这轮虽然极尽混乱却蓬勃的机会爆发期。

这股投资热确实诱人: 阿里巴巴集团在洛杉矶组建了一支本地团队, 在全球范围内寻找可以投资的、并不仅针对中国的电影项目; 中影股份参与投资了在中国市场创造了票房新纪录的《速度与激情7》, 未来还可能继续投资更多好莱坞电影——这家公司的母公司掌握着在中国对进口电影排期的决定权; 复星集团则在与华谊兄弟的争夺中最终胜出, 赢得以2亿美元 (约合12.47亿元人民币) 投资好莱坞独立制片公司Studio8的机会, 后者由华纳前高管杰夫·罗宾诺夫 (Jeff Robinov) 创立。

还有更多千万美元的小规模交易正在或将要发生。一些中国公司试图借此获得接近好莱坞的机会。

然而目前为止, 也只能是接近。

带着庞大资本跨洋而来的中国投资人, 或许能促使好莱坞改变一些传统做法, 但正如爱泼斯坦所说, 在能持续制作出可以满足全球观众——而不仅是中国观众期待的电影之前, 中国离好莱坞的中心, 仍有很长一段距离。■

联系编辑: nini@yicai.com

Giant 大公司*



华润整合Tesco遇阻 / 新闻 44

万科盯上物流 / 新闻 46

百度有了电影院 / 新闻 47



启动屏幕, 用力按一按 / 技术 48

美的维新

通过在全球重点市场设立研发中心, 搭建全球电商数据平台, 从事业部层面创立产品经理制, 美的正在悄悄进行一场新的变革。

文 | CBN记者 朱宝 实习记者 周理瑶

从2008年开始, 美的集团董事长方洪波多次邀约胡自强加入美的, 但直到2012年冬天, 与方洪波在无锡的一次饭局后, 胡自强才做出了这个决定。

胡自强是美国普渡大学机械工程博士, 在通用电器(GE)、三星等外资公司做过多年技术开发与研究。从外企到民企, 在当时的商业环境下, 胡自强对这次跳槽难免犹豫。但通过4年多的观察, 他看到了像美的这样的中国民营企业的发展势头, 正在赶上国际家电业巨头。

方洪波并没有给胡自强提出过多要求, 胡自强也并没问过待遇等相关的问题。不过, 他们可能心照不宣地在等待一个合适的机会, 把这次长达4年的邀约价值变现。

2008年, 美的收购小天鹅。此前多年, 胡自强在GE工作的时候, 曾担任GE和小天鹅滚筒洗衣机合作项目的经理, 加入美的后, 胡自强顺理成章地加入了无锡小天鹅股份有限公司, 任副总经理。

其实, 方洪波对胡自强的规划并不止于此, 他在为即将发生的变革做人才储备——胡自强现任的职位是美的集团副总裁兼美的中央研究院院长。

2014年, 美的集团的销售额是1423亿元, 超过格力电器; 净利润105亿元, 近乎于过去两年的总和, 正处于一个良性增长的“蜜月期”。不过, 这并没有让方洪波的焦虑感有所减少, 相反, 他正在为变化的市场与潜在的危机感到担忧。

在3月11日的一次公开演讲中, 方洪波向美的集团以及他自己提出了3个问题: “如何从低成本竞争转向新的竞争驱动; 如何融入移动互联网时代; 如何走向全球化经营”。

依靠大规模扩张、收购, 迅速占领市场的发展模式, 在遭遇2011年第四季度区域销售公司出现亏损、业绩停止增长后, 美的得到了深刻教训。而如今, 更多问题还表现在, 低成本优势正在消失——按方洪波的说法, 美的工厂的工人每月到手的工资为4100元, 加上其他投入, 美的为本土工人付出的工资成本, 仅逊于东南亚市场中的新加坡。

更为严峻的问题是, 房地产回调等各种因素带来的连锁反应是, 家



电业进入了一个增长瓶颈期。“2015年包括美的在内的5家企业的增长目标加起来有1200万台，2015年空调市场能增长3%到5%已经很好了，也就是300万台，厂家们的增长从哪里来？”方洪波称。

方洪波的疑问也是中国家电企业需要面对与回答的问题。

海尔集团董事局主席张瑞敏做出了裁员、在内部创立小微企业的尝试。虽然看起来前途未卜，但它都在迈出转型的步伐，这看起来也是必须做出的改变——市场变化的同时，互联网正在深刻地改变消费者的习惯与产品特性。

在3年前的那次转型中，方洪波找到的解决途径之一，是聚焦产品本身，凭借消费升级带来的机会，做毛利率更高的精品。如今，他把这个策略扩展到“用产品与技术创新，替代低成本优势”。

从更长期的布局来看，这正是中央研究院创立的原因所在，也是方洪波力邀胡自强加盟的用意所在。

美的中央研究院组建刚一年，正在做一些看起来对美的未来发展至关重要的事情——广纳全球技术与研发人才，在美国、日本、德国及其他地区建立研究所。它的职责是管理美的各事业部旗下3至5年内产品及技术革新的战略规划，并交由事业部进行产品开发。胡自强现在的工作和当年在外企研发机构中的工作类似。

在研究院的一份规划上，包括健康、水、环境以及空调、空气净化、湿度、空气质量等相关的技术与产品已赫赫在列，还包括略显神秘的机器人计划。

某种程度上，美的并没有变，它的规模还在不断扩大，仅家电产品就多达十几种，目前已延展到物流领域。甚至研究院的设立也意味着这种扩张还在进>>

>> 你可以把中央研究院简单理解为一个公开的孵化器。它的作用是通过互联网把技术资源等与德国、新加坡和美国等国家的机构进行对接。这个平台上还将聚集那些希望把技术变为产品的研究机构。

行。不过，美的不再通过将产品大规模投向市场，积压在渠道上来实现。它想换一种方式来成长。

就在不久前，胡自强前往硅谷，和当地团队沟通硬件和健康领域的技术。“仅仅依靠国内的交流，相对比较闭塞，如果跟全球合作，会吸纳很多新的好东西。”胡自强告诉《第一财经周刊》。

那些建立在重点市场的研究所，便于美的与零部件供应商及下游技术商合作，根本上是为了推动产品创新。美的需要做的是保证研发费用和人力资源的投入，搭好平台，把合作方拉进来，再推动它们落地。

你可以把中央研究院简单理解为一个公开的孵化器。它的作用是通过互联网渠道把技术资源等与德国、新加坡和美国等国家的机构进行对接。这个平台上还将聚集那些希望把技术变为产品的研究机构。

当然，它也近似于一个线上品牌，对外链接一些美的需要的技术项目，如果有好的创意或技术解决方案，也可以通过这个链接直达中央研究院，再进行线下对接。

这个平台上有一些众创项目——中央研究院会把一些项目放到网上，邀请全球据有相关专长的各类人才参与研发，再根据参与度的大小给予相应回报。这也意味着，中央研究院将与全球各类团队接洽与联系，它除了是研究所，还可以被理解为“联络站”。

一位内部人士向《第一财经周刊》透露，众创的项目最快3个月后就可能上线。

2015年5月底，位于美的总部附近的中央研究院进行过一轮路演，在研究院里，有一个60人左右的研发团队，他们来自不同的国家。在当天的路演中，几个技术与创新相结合的产品被立项。

与以往不同，这次的项目，美的除了进行投资，还将把集团的股票以一定条件用奖励的形式配发给项目组团队。如果愿意，项目组团队成员可以将自有资金投入到项目中去，作为进一步研究的投入资本。这相当于一个创业项目的A轮，如果项目最终推出、落地，变为产品，这些投入将享受与产出相应的回报。当然，他们也将相应承担项目失败的风险。

这个孵化平台，将在美的集团官方网站上进行入口链接。

美的官方网站并不出众，甚至有些简单，但它将在美的集团中扮演越来越重要的角色。美的集团的整个电商管理平台也将接入这个官方网站，对接美的全球电商的市场布局。

66

这个平台上还有一些众创项目——中央研究院会把一些项目放到网上，邀请全球据有相关专长的各类人才参与研发，再根据参与度的大小给予相应回报。

99

产品规划与研发体系（即内外部孵化平台），以及其下端——产品的落地与销售（即全球电商平台，除线下渠道），都将由美的集团的官方网站作为对外输出的出口。

作为产品落地与销售渠道的重要方式之一，美的集团全球电商管理平台已和亚马逊及eBay等达成合作。而国际化电商的运作，将参考国内正在运营的电商模式。

负责电商平台搭建的是吴海泉，他于2014年6月加入美的，在此之前，他曾在1号店等电商工作多年。

吴海泉很年轻，说起话来跳跃性强。

作为美的集团电商总经理，与方洪波沟通美的集团电商策略时，吴海泉坚持把团队中的职能部门成员放在更具创业氛围的深圳；销售运营、产品管理和负责行政等员工则放在佛山顺德，他也因此形成了这样的工作节奏——半周在深圳，半周在佛山。

这看起来像是美的集团的一个内部创业团队，他们将获得期权激励。

美的这一轮改革的动力，一定程度上来自其他行业，而不是美的自身。小米电视的推出，让家电企业感受到了寒意与挑衅。“转型能不能成功，就看你董事长。”阿里巴巴董事局主席马云对方洪波说。

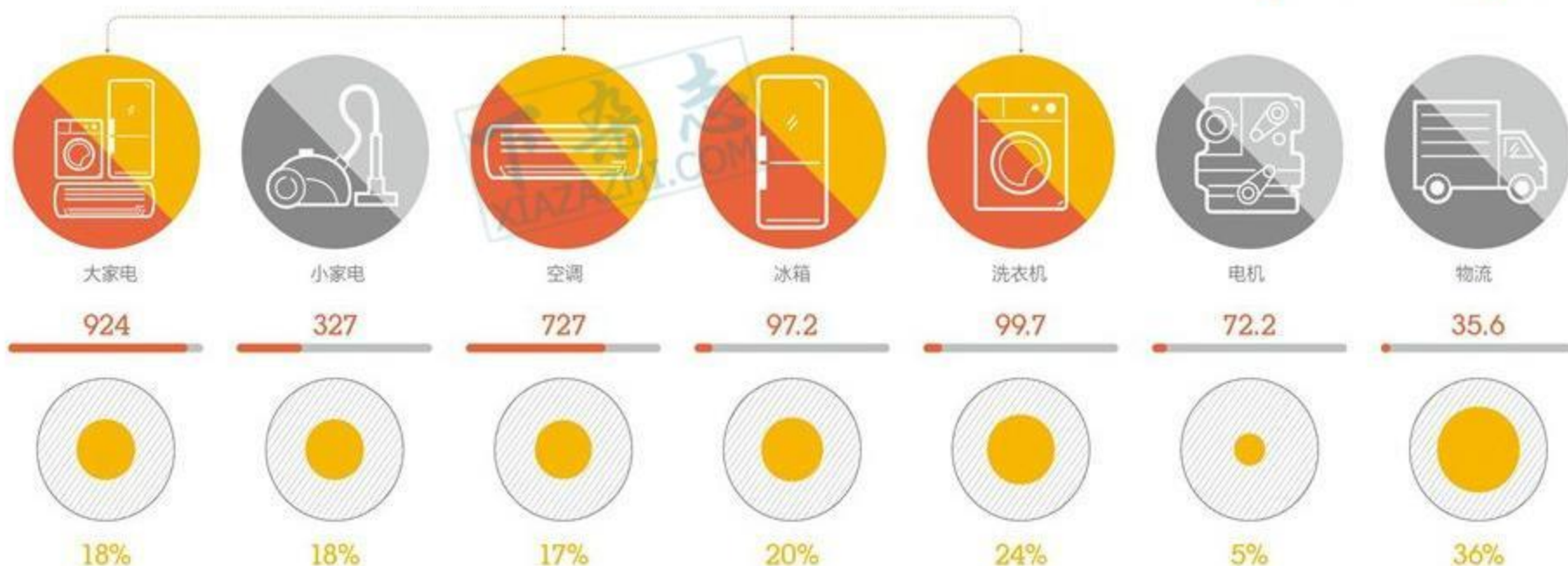
2014年11月11日，方洪波受阿里巴巴董事局主席马云邀请，前往杭州参加淘宝双11的活动。

那次的交流对他触动较大。回到佛山后，方洪波与吴海泉进行了交流，他提到的重要一点是，无论是美的代理商、各事业部，还是到淘宝或天猫平台上开店，都只起到了销售的作用，客户喜欢什么样的产品，有什么建议，哪些区域哪些产品销售量比较好，都难以系统反馈到美的的各个产品部门——这本来是一个能与客户产生更好互动的机会，而不是等到客户就安装等其他方面进行投诉才去交流。因纠纷而起的交流要么是不愉快的，要么是被动的，总之不是好的客户体验。

于是，搭建全球电商管理平台被方洪波视为美的转型的重要一步。

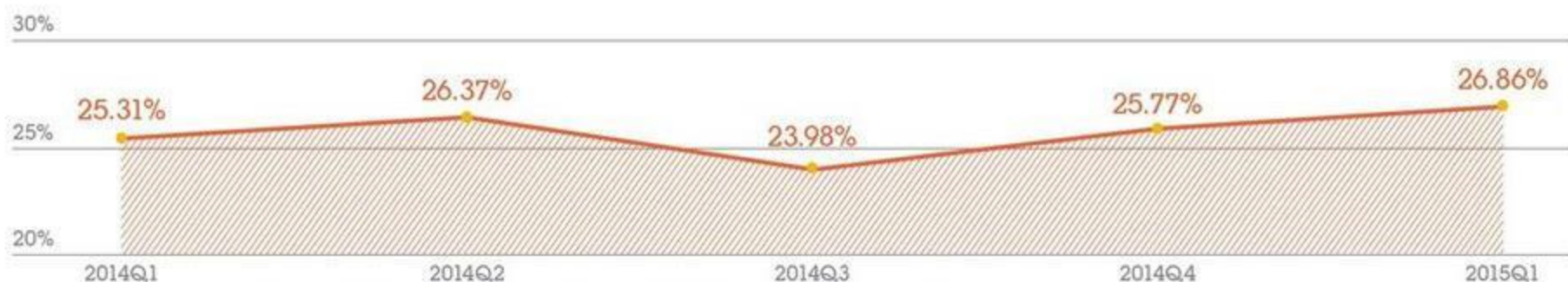
2014年美的各品类销售业绩

● 2014年销售额(单位: 亿元) ● 同比增长率



注: 大家电业务包含空调、冰箱、洗衣机

随着产品结构变化, 毛利率也在提升



数据来源: 欧睿咨询

换句话说, 方洪波希望这个电商平台能真正缩短与消费者的距离, 更直接地听到消费者的声音。在此之前, 安装时的反馈, 或者使用中的报修与投诉, 很可能迷失在通往各产品部门的漫长反馈链条中。

于是, 改变的第一步是, 把电商管理平台升级为电商2.0版本, 即摆脱只作为销售渠道的单一性, 获得更多的数据与反馈, 这些数据与反馈可能来自与美的各事业部对接的第三方电商平台, 比如阿里巴巴、京东、苏宁易购等。

不久前, 美的集团与阿里巴巴宣布, 双方达成了战略合作。阿里巴巴向美的集团开放了API接口, 这是一个类似于USB的接口, 通过这个接口, 美的将获得一些商品数据, 更方便地进行分销体系的管理。

在淘宝体系内, 天猫电器城安排了相应的团队人员与吴海泉的团队对接, 除了提供相应数据, 还寻找具有互联网属性的产品的开发机会。据内部人士透露, 美的与小米合作开发的产品将于不久后面市。

对于吴海泉来说, 他目前正在做的工作之一, 就是进行美的电商平台的底层搭建, 比如, 建立统一的商品库、统一的电商数据平台、统一的电商会员体系。

美的集团事业部电商平台的代理, 在阿里巴巴平台上开设的各种电子商铺, 并没有将完整的产品信息以标准统一化的方式上传到天猫、京东、苏宁易购等, 这导致的问题是, 同一款产品, 有不同的名字和产品标识, 也可能有不同的价格信息, 给消费者带来困惑。

随之而来的问题是, 各产品事业部也很难实时 >>

获知某一款产品的准确销量与库存情况。

统一产品出库的标识、身份码,是吴海泉的第一步工作。从集团层面,吴海泉对此也提出了游戏规则——阿里巴巴平台上大大小小近百家电商店铺,需通过美的电商平台的商品库统一上传商品描述,集团电商商品管理团队的运营员工将负责进行核实与管理,如果未按照游戏规则来,那些电商店铺的授权将可能被取消。

这也意味着,阿里巴巴平台上的销售数据将实时反馈到集团电商管理平台,以及与之打通数据连接的各产品事业部。至于搜索热度、消费者对一款产品以及店铺的评价数据,也正在逐步通过数据清洗的方式进行梳理。

这一举措的另外一个意义在于,集团电商管理平台能更好权衡一款产品应该从哪个区域、哪个店铺、哪个代理商接单,并能更快速地送达到消费者手中。与此同时,也能更好地进行安装与售后等服务的跟踪与反馈。

美的的另一个合作伙伴是京东。由于京东是买断或订制产品模式,这就决定了京东向美的集团开放的数据是京东所有仓库的库存数据,通过这些库存数据,美的集团将及时获知产品的销售变化。

不过,各产品事业部并没有太大动力来推动这一策略的快速执行。除了自上而下确定时间节点,吴海泉还必须想办法让各产品事业部看到一些益处,促使它们认同这一策略,并加入其中。

阻力还来自于产品事业部。事业部的工作注重销量与管理效率的提升,销售人员也不太理解为什么他们需要参与去做一些平台对接的工具化项目,更何况,他们觉得事业部现有的运营方式不错,如果调整,可能出现销售收入下降——销售总是有考核指标的。

对吴海泉来说,他需要改变现状。将事业部官方旗舰店外包给代理商来做,在他看来是有缺陷的,代理商面对零售的消费者,将可能继续面对产品部门并不了解消费者需求的状况,拉远了与消费者的距离。

到任后不久,吴海泉与这些代理商进行了深度沟通。作为美的集团的电商管理平台,他要让自己的团队参与到美的在天猫旗舰店的运营中去。

一开始,美的官方旗舰店的运营团队与吴海泉的团队一起介入店铺运营时,他们感到很不自信——他们从未有过直接面对消费者的经验,对于在线店铺的运营并无太多经验。

吴海泉给他们提出一个建议:向天猫卖家学习。吴海泉的电商管理团队开出了固定的题目,让参与运营的

66

美的还在内部尝试创业项目的A轮,如果项目最终推出、落地,变为产品,这些投入将享受与产出相应的回报。

99

成员在限定的时间内进行专项练习。诸如搜索流量怎么做;搜风扇,怎么能抢第一名;以及投直通车砸哪个词能排在第一等等。

经过半年多的摸索,他们学会了一些东西:资源投入的产出比由以往的1:3、1:4提高到了1:6、1:7,从开始完全依靠购买淘宝平台的流量进行引流,变为免费流量占到70%(用户通过搜索直接找到官方旗舰店),天猫官方旗舰店的日均销售额超过百万元。

这让事业部尝到了“甜头”,原来自己也可以做到。吴海泉再与事业部进行沟通时,就顺畅多了。

在产品落地与执行的环节中,除了全球电商管理平台的搭建与管理,产品本身的创新显得更为重要。这一点,也正是方洪波提出的“用产品与技术创新,替代低成本优势”策略在产品事业部层面的尝试。

基于产品开发本身,美的在内部逐渐推行产品经理制。以家用空调事业部为例,儿童空调可以被看做是产品经理制下推出的第一款产品。

2014年8月,美的对外发布了第一款儿童空调,整个空调外观没有一点棱角,图案是蓝白相间的“美的熊”。与这款儿童空调搭配的遥控器,是一款同色不倒翁设计的美的熊。

最终确定的这个图案,是基于十多个版式、上百种方案挑出来的。在备选方案中,工业设计师李雯曾设想把它做成弯弯的月亮形、圆圆的篮球形等等。基于结构、功能以及性价比等各方面因素的综合权衡,这款产品的项目经理段敬飞最终把她拉回了现实。

美的熊的不倒翁设计,曾给这个团队带来极大挑战。在北京、上海、广州与武汉等地的消费者调研中,负责用户体验收集的邓修婷发现,小朋友把这款遥控器不倒翁的模型版当玩具扔出去时,遥控器将可能被摔得四分五裂。

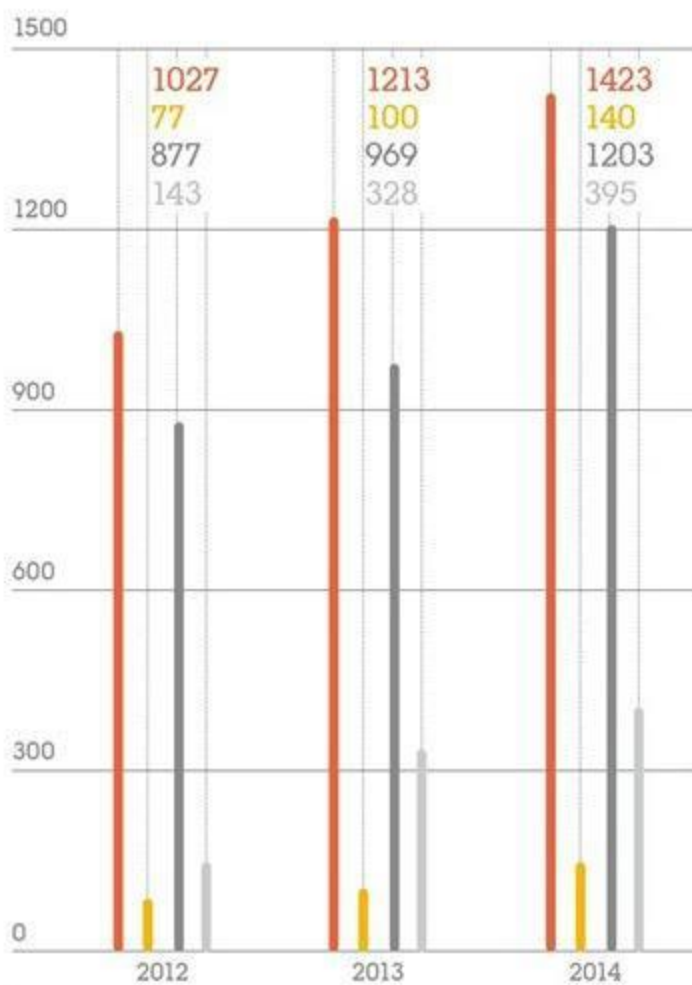
团队意识到,这款遥控器既要吸引小朋友,还要保证不被摔坏,不倒翁肚子里的电池不能轻易被取出,再怎么当玩具,它还必须具有一款空调遥控器的功能。

项目经理段敬飞在产品经理的统筹与授权下,从

2012年至2014年美的财务表现

●营业收入 ●利润总额 ●总资产 ●净资产

单位: 亿元



数据来源: 欧睿咨询

内部组建了个这团队。团队成员中从事企划、消费者研究、用户体验以及性能等工作的成员,都是80后、90后。

这款产品的特点是防踢被防着凉。原理十分简单,当变频空调的红外线探头扫描到儿童周围片区的温度低于28摄氏度时,空调自动启动,把温度恒定到28摄氏度。空调启动时,对温度的调整基于变频技术,这意味着它不会忽冷忽热,一旦红外线探头探测到的温度高于或者低于28摄氏度,即使相差0.5摄氏度,它也会自动启动。而28摄氏度的确定,是美的家用空调事业部基于与中国标准化研究院的合作研究得出的,它处于儿童的舒适睡眠温度曲线的参考温度范围内。

早在2008年,美的家用空调事业部就在内部讨论过这款产品,但由于红外线探头在空调中的技术运用对小朋友温度的探知不够准确,加之空调市场处于爆

发阶段,变频陆续进入普通消费者的家里,这一计划被束之高阁。直到空调市场开始进入平缓增长,需要从更细分的市场寻找更多增量时,这款产品的研发才被再次提上日程。

段敬飞是个80后,他在这个团队中除了负责结构设计,便是把大家拉在一起,有什么问题,由他出面去协调,在产品经理制度的设置下,他有权对团队成员进行绩效考核,奖金由他核发,也有权换掉团队成员。

美的家用空调事业部参考通常的开发周期,给到段敬飞一个项目节点,比如,儿童空调将于什么时候上市,再由这个时间去倒推市场调研、消费者研究、工业设计、结构设计、功能权衡等时间。

看起来,方洪波正在内部搞一场“变法维新”。

在5月18日万科总裁郁亮带队的团队与美的高管的一次内部交流中,方洪波提到,现阶段,组织和管理比技术创新与产品创新更重要,组织不改,什么技术、产品改造都是空的。

方洪波从很多细微的地方改变了美的。他取消了管理层专用电梯、小食堂,持股计划从高管层级进一步下放到更低层级员工,推行合伙人计划,高管成为了政策的执行者。他在内部讲话中不止一次提到“不换思维就换人”。他甚至提出,每个层级必须配备80后、90后员工。“现在门口的野蛮人已经冲进来了,家电企业要守绝对守不住,只能往前赶。”方洪波说。

作为美的的老员工,方洪波正推动这家公司进行新一轮变革。始于3年前的那次转型,他为美的赢得了更好的生存空间,但那仍是传统的方式,方洪波用“一拳头砸下去,像砸在了棉花上”形容上一次转型。而这次,美的试图让自己变得灵活起来,它改变管理方式,以期拉近与消费者的距离。

正如方洪波所说,美的集团正在把资源投向更多看不见的地方,比如人才和技术。

美的迈出了第一步,它很大胆。但它不得不顾虑跨国公司的研究院,要为很多无法落实的产品研发付出的高昂成本,而电子商务的发展对传统企业来说也颇为不易。方洪波还要警惕,这次不要再把拳头砸在棉花上。

策略的执行具有不确定性与障碍——对于一家大公司来说,任何一步都充满风险,迈开新步伐是第一步。这一点对海尔如此,对美的亦如此。■

联系编辑: zhaojia@yicai.com



>> 在华润万家宣布收购Tesco中国业务一年后，整合陷入僵局，两家公司行动的时间表现在需要重新调整。

华润整合Tesco遇阻

风平浪静的表面，实则可能暗流涌动。相比此前收购国内超市，在整合英国第一大零售商Tesco在华资产时，华润遇到了比以往更大的挑战。

文 | CBN记者 张鑫 吴洋洋 黄瀚玉

插画 | 金迪

6月17日，在Tesco广州门店的罢工事件发生的5天后，事情终于迎来一丝转机。

Tesco华南区门店员工收到来自总部的邮件，告知将成立专门的沟通小组进店商谈。

自2014年5月华润万家和Tesco合资协议获批以来，华润万家开始了整合全球第三大零售商Tesco在华业务的缓慢步伐。

在过去一年里，Tesco华南区和华北区门店已相继

完成系统切换；为了融合Tesco的视觉识别系统，华润万家在今年2月启用了全新“红色六角星”的品牌标识；新的业态——折扣店“U购Select”和便利店的升级品牌“乐购Express”分别在香港、深圳开业。

也正因为这样，在合资公司成立一周年之际，华润万家CEO洪杰回顾了所取得的这些成绩，对这个代号为“长征”的整合项目进展表示乐观。

但在6月11日发生的广州门店员工罢工事件将整合过程中潜在的矛盾暴露出来。

6月12日，在Tesco广州圣地店和天河店，超市入口被码放整齐的购物车堵住，顾客被告知要通过收银台才能进入。在商场内部，偌大的卖场只有少数一些员工和促销员在走动。

华润万家没有透露具体的损失金额。但一家Tesco门店的员工告诉《第一财经周刊》，其所在门店前一天的营业额大概是以往的1/3，据此推算，受影响的广州、佛山、东莞、深圳等门店损失的销售额在千万元左右。

华润万家提出的同Tesco店总的轮岗方案被认为是

66

与此前的收购中扮演的角色不同,华润万家既需要维持整合后的利润指标,同时还要调整不同公司的销售体系,这是整合国内零售公司过程中未曾经历的挑战。

99

整合矛盾激发的起点。从4月起,华润万家开始准备华南区华润万家和Tesco的店总轮岗方案。华润万家称,这份方案与普通员工无关,但该计划可能触及店总的利益,从而遇阻。

但上述说法遭到了Tesco方面的质疑。一位Tesco的店总表示,在6月9日之前他并没有听说过轮岗事宜。现在贴在店门口,落款日期为“2015年6月8日”的“轮岗方案”,实际是6月12日早上贴上去的。

抛开公布轮岗信息的时间这个细节,对于华润万家,亟待解决的是阻止整合后的Tesco门店客流及销售下滑的困难局面,华润万家希望通过加强轮岗和门店管理来提升店面管理的协同效应。

Tesco店员认为客流下降是受到商品价格上升的影响。“相比Tesco,华润万家更看重毛利,比如以前是18个点,现在要求25个点。”一位店总称。

对于同一事件的不同解读反映了两家公司对于毛利率这一指标的不同要求,也反映出相异的经营策略。

“Tesco会经常推一些零毛利或者负毛利的蛋、肉、菜等民生商品来拉动人流,华润万家的力度较之要小。”一位Tesco客服部经理告诉《第一财经周刊》。

但华润万家自身的门店也面临客流下滑的问题。《第一财经周刊》尝试联系华润万家新闻发言人确认上述信息,对方未予置评。其母公司华润创业2014年度财报也显示,除去与Tesco合作的部分,华润创业原有零售业务的利润出现了74%的大幅下滑。

轮岗方案或许只是一个导火索,尽管双方的合资公司已经成立逾一年,但关于Tesco的人员薪资、岗位、劳动合同等将如何调整等信息尚不明确——作为外资零售商的代表,原Tesco工资水平高于华润万家,不少员工担心以后的薪酬福利水平会有所降低,重新签订合同工龄恐被清零,这导致员工产生了恐慌的情绪。

华润万家CEO洪杰用“茶和咖啡”来形容所面临的挑战。现在的罢工说明尚未找到更好的解决方案。

与此前的收购中扮演的角色不同,华润万家既需要维持整合后的利润指标,同时还要调整不同公司的

销售体系,这是整合国内零售公司过程中未曾经历的挑战。

Tesco作为传统的全球零售巨头,它和华润万家在门店管理的细节上也存在差异。以打印标签牌为例,过去Tesco直接用手持终端扫描商品条形码、上传系统后就可以到打印台自助领取价格标签,现在要先填写手写单、签名、排队交给行政人员统一打印,之后再领取。

华润万家曾表示要借鉴Tesco的信息系统,目前进行系统切换的华南区和华北区Tesco门店都用回了华润万家的系统。

今年六一儿童节,卖场如往年一样,举行玩具类商品“买100元减50元”的优惠活动。令Tesco客服部经理头疼的是,他接到通知要求收银员先用计算器算出总的玩具类价格后再输入,工作量骤然加大,造成客户等待。“在过去的系统,这是一个很简单的设置,扫描优惠券后就可以直接减去50元了”。

在企业文化方面,二者也存在差异。从基层员工,到组长、课长、主管,Tesco对晋升有明确的流程,通过考核后在有空缺和编制的情况下一般都能满足。Tesco在与华润万家合并之后也采用了一个折衷的新方案。

但一位Tesco门店员工表示,在去年11月通过考核后没有获得加薪,“高中毕业进Tesco,8年做到中层管理,半年过去了还没有任命,每个月少了1000多块。”一位Tesco门店的人力资源经理告诉《第一财经周刊》,华润万家的人员流失率比Tesco要高得多,这未能得到华润万家的证实。

真正困扰Tesco这家公司的,还是其自进入中国以来,根本上无法解决规模化发展的难题,这也是此前同华润整合时最初的目的。

Tesco员工也承认整合会带来一些益处,比如“2000多家门店的规模优势提升了对供应商的溢价能力”“华润万家生鲜的品相比以前要好”。

对华南区Tesco的整合将其他地区提供样本作用。如果不处理好与员工的沟通,在华润万家大卖场数量偏少的华东地区,整合将面临更大的压力——这也是过去Tesco拓展的重点。为了打消员工的顾虑,Tesco上海总部门口甚至特意放置了一个展架,上面注明“公司logo的变化,不对任何现行的企业性质、名称和雇佣关系及员工的任何薪酬福利造成改变。”

唯一可以肯定的是,两家公司的后续整合过程注定艰难和缓慢。■

中国五大卖场市场份额变化

●2010年 ●2011年 ●2012年
●2013年 ●2014年 单位: 百分比



资料来源: 根据公开资料整理

联系编辑: libo@yicai.com



>> 万科现在要把触角延伸到物流地产，但它要找到好客户。

万科盯上物流

正在转型的万科将为电商以及快递公司提供物流仓储物业服务，不过，它和合作伙伴黑石得证明自己有能力强抓住机会。

文 | CBN记者 马颖君

插画 | 金迪

商业地产项目已经满足不了万科的胃口了——现在这家处在战略转型阶段的地产公司提出了新的目标：要为业务飞速增长的快递物流行业专门成立一家公司来提供仓储物流服务。

6月8日，万科证实了此前撤销物流地产事业部的传闻，同时公布消息称，目前已经成立了独立的万科物流地产公司，资产管理机构黑石集团也是新公司的股东之一。据称，这家新成立的公司第一负责人为周喆，他在2014年加入万科，曾任万科战略投资营销与运营管理部助理总经理一职。

在独立物流公司中引入外部战略投资者只是万科公布的转型计划中的一部分。要完成未来公司在2014年提出转型“城市配套服务商”的目标，除了要尝试学习以轻资产的方式运营商业地产业务，还需要将触角延伸至更远的范围。

早在去年10月，万科前高级副总裁肖莉就曾对媒体表示，公司看好物流地产相关业务，并且准备引入凯雷、黑石、KKR等投资公司作为战略合作伙伴。

电商公司和快递物流公司增长的仓储需求已经不能被任何一家地产公司漠视。根据商业地产服务和投资公司世邦魏理仕给出的数据表明，我国现在人均占有的仓库面积仅为美国的1/10，国内高端物流地产在所有物流地产中的占比不足6%。

“在我们原来的概念里，物流地产可能就是层高六七米的大仓库，但实际上，现在的物流地产对厂房设施和周边的配套都是有要求的。”世邦魏理仕工业与物流服务部中国区总管罗瑾对《第一财经周刊》说，物流地产的需求存在门槛。

“在物流地产的收入中，70%都来自租金。”戴德梁行华北区研究主管赵岩对《第一财经周刊》说。供需不平衡导致高投资回报率，相较于住宅地产2.5%至4%的回报率，高端物流地产的投资回报率高达8%。

就像同凯雷集团合作被外界认为参考了凯德置地商业模式运作一样，万科在进入物流地产行业之后，它的模板变成了全球最大的工业地产商普洛斯集团（ProLogis）。

自2003年进入中国至今，这家资产达350亿美元、旗下拥有15只物流地产基金的地产公司，在中国的34个城市已拥有134个综合物流园——在其客户名单里，包括FedEx、UPS、DHL这样的国际物流公司，以及宝马集团、通用汽车等制造业公司，这些公司为普洛斯贡献了稳定的租金。

普洛斯中国区总裁杨传德去年7月在接受媒体专访时曾提到了一个细节，称万科请了普洛斯的专家到其总部去给员工上课。

但或许万科真正看重的是普洛斯的模式：通过定制方式完成项目的建设和开发，封闭后交由物业管理部门进行招租管理，最后基金管理部门将稳定的项目实现资产证券化。

不同于菜鸟网络本身可以通过未来的物流仓储业务消化投资，万科以轻资产运营新业务的构想，需要有优质的公司成为未来万科物流公司的客户。无论对黑石还是万科，在物流地产领域都缺乏开发用户的经验。

“感觉黑石看重的是万科作为开发商的优势，无论是开发的流程、政府关系还是建设方面都还是专业的。”赵岩说。

万科尝试将“轻资产化的鸡蛋”分散在不同篮子里，但要成功实现这一系列目标，或许并不是那么容易。■

物流地产市场的进入者

- 2002年 美国物流地产巨头普洛斯进军中国市场。
- 2005年起 以宝湾、宇培为代表的本土物流地产运营商加强在该领域市场的投资、布局力度。
- 2011年起 京东、苏宁先后通过重资产布局物流仓储。
- 2013年5月28日 阿里巴巴联合银泰、复星、顺丰等共同组建“菜鸟网络”。
- 2014年5月16日 万科签约河北廊坊项目，宣布进军物流地产。
- 2015年6月8日 万科证实引入黑石，成立万科物流地产发展有限公司。

资料来源：根据公开资料整理

联系编辑：libo@yicai.com



>> 百度现在成为BAT中第一个入股影院院线的公司。

百度有了电影院

即便出于未来转型的目的,这么做也略显夸张。

文 | CBN记者 高松

插画 | 金迪

互联网公司百度终于将自己在电影行业的触角延伸到了终端——影院院线上。

6月11日,星美控股发布公告称,百度、厚朴基金和天安财险共斥资4.5亿港元,购入星美控股6亿股新股,占扩大后已发行股数的4.8%,其中百度斥资1.5亿港元,获得星美控股1.59%的股权。

根据2014年财报,在星美控股当年16.8亿港元的营收中,院线业务贡献了14.9亿港元,其在中国的影院数目为90个,屏幕数为7000块,仅次于目前中国拥有银幕数量最多的万达院线。

这种变化可以看做是对竞争对手布局的回应。在过去一年里,飞速膨胀的中国电影市场加快了百度两个老对手在这个行业布局的速度:先是阿里巴巴在去年6月以62.4亿港元收购文化中国并将公司更名为阿里影业;半年之后的11月,阿里巴巴联手腾讯和平安共同入股华谊兄弟,成为电影制作和发行公司的股东。

百度自己则在2014年10月入股华策影视,旗下的爱奇艺影业与华策影视共同出资成立了影视公司。

2014年,百度全资收购了团购网站糯米网,随后便着手将地图和糯米业务进行分拆重组。

上述糯米网团队自那时起便被划入百度的电影事业部。今年1月,百度宣布成立百度影业,业务范围涵盖在线选座和团购业务。

在线票务已经成为互联网公司转化流量的第一入口。艺恩统计数据,2014年全国观影人次达8.3亿,其中主打电影(含在线选座和团购)的第三方票务平台的出票量占比达53%,中国在线电影票务份额已经接近一半,达到45.80%。

今年早些时候,星美控股行政总裁郑吉崇表示,今年星美控股的非票房收入占比要从去年的45%提升至70%,看上去同百度合作或许会给星美控股增加流量的入口,改善收入结构的途径。

扩充变现渠道就成为百度在目前激烈竞争的格局下的一个选择。早在此次百度入股星美控股之前,今年5月,星美控股宣布与百度合作推出了“星美百度卡”,用户充值200元,百度平台会提供36元的补贴。

这只是两家公司合作内容的一项。根据此次股权变更之后的公告,百度和星美控股将在票务方面展开合作、进行票务和财务补贴;百度对星美控股开放的资源包括包括搜索地图和移动定位等内容,并提供产品研发、在线众筹等金融产品形式的合作。

通过线上支付手段和线下支付的合作改变用户的支付习惯,或许是上述合作的初衷。百度影业成立后,今年1月推出购票优惠活动时,百度方面曾称,希望通过移动端的信息搜索服务增加对于百度支付工具的使用频率。

不过,作为百度最重要的支付工具,百度钱包功能上类似支付宝,但它更多内置在百度众多自家应用中,没有一个独立应用,不易形成用户黏性。

况且,合作能否成功,还取决于竞争对手下一步的动作。现在,猫眼、格瓦拉、微信电影票分别以16.87%、6.75%和4.99%的市场份额占据在线票务市场前三位。

“在电影票方面,和猫眼的竞争不会加剧。目前来看,糯米(电影票业务)占比非常小,对大的盘子几乎不存在影响。但星美控股的院线资源肯定会有倾斜。”一位来自猫眼电影的内部人士对《第一财经周刊》表示。

尽管百度现在比阿里巴巴和腾讯都提早一步进入影院院线,但要想在中国电影市场获得更大成功,或许这种合作只是开始。■

联系编辑: libo@yicai.com

BAT入侵电影业时间表



百度

- ① 2010年4月和2014年11月,分别以A轮、B轮投资入股爱奇艺。布局在线视频。
- ② 2014年1月,收购糯米网,提供在线票务服务。
- ③ 2015年6月,以4.5亿港元入股星美控股,进入院线市场。



阿里巴巴

- ① 2014年3月,收购文化中国传播集团,更名为阿里影业。
- ② 2014年4月,以65.36亿元注资华数传媒。
- ③ 2014年4月,以12.2亿美元入股优酷土豆,布局在线视频。
- ④ 2014年11月,与腾讯、平安资管共认购华谊兄弟1.45亿股,阿里巴巴出资15.33亿元。
- ⑤ 2015年3月,以24亿元入股光线传媒。



腾讯

- ① 2011年5月,以4.45亿元入股华谊兄弟,成为当时华谊第一大机构投资者。
- ② 2014年11月,与阿里巴巴、平安资管共认购华谊兄弟1.45亿股,腾讯出资12.8亿元。
- ③ 2015年4月,以8.5亿美元入股大众点评网,提供票务服务。
- ④ 2015年4月和2014年7月,投资微票儿,建立电影票O2O平台。

资料来源:根据公开资料整理



小米为啥吐槽乐视? / 新闻 53



出国旅游, 玩点儿不一样的
/ 创业 56

做90后的 移动电商平台?

以非游戏应用积累起大量用户成为其电商业务的基础,但在楚楚街从导购平台转型电商后,能留住网购新用户群吗?

文 | CBN记者 唐晚霞

图 | 方舟

3月,楚楚街创始人吕晋杰做了一个大胆的决定——正式切断了与淘宝的导购关系。作为一个社交导购平台,楚楚街绝大部分的导购业务都与淘宝相关。去年,楚楚街的导购业务交易额达到20亿元。

如此剧烈转型的一个重要原因是淘宝对第三方导购平台的限制,而楚楚街的一个重要投资者腾讯,也是淘宝的竞争对手。此前,美丽说和蘑菇街已经被淘宝封杀,转型做女性垂直电商平台。

吕晋杰也发现了一个更有价值的商业空间。“未来5年90后平均年龄22至28岁,这正是工资增长期和人生发展重要阶段,电商购物的需求也会大幅爆发。”吕晋杰对《第一财经周刊》说。

据易观国际的数据,楚楚街移动端活跃用户数从年初已超过聚美优品,排名第5,仅次于淘宝、天猫、京东和唯品会的客户端。吕晋杰称,目前楚楚街拥有500万以上的月活跃用户、7000万的App安装量。自3月转型电商平台以来,楚楚街每月销售额都在1亿元左右。

楚楚街现有用户中75%都是90后,这并非吕晋杰刻意以人群划分自己的目标用户,而是过去几年中他的创业都与年轻人紧密相关。

楚楚街的母公司酷溜科技最初的核心业务是在人人网上开发和运营非游戏应用及公众主页,这些成为它日后电商业务的基础,也让酷溜科技团队更了解年轻人的想法和行为方式。

2008年,人人网效仿Facebook推出中国第一个开放平台的概念。这跟之前草根站长靠自己单打独斗的状态有了跨越式的变化:大平台把用户和数据接口开放给应用开发团队,前者借助外力可以满足更多用户需求,后者则可以专心做好产品。

当时吕晋杰手里的几十个网站高峰日访问量有200万,但个人精力严重分散,他把它们全部关闭,成为人人网开放平台的第一波开发者。

社交游戏是首选。吕晋杰首个开发的是一款整蛊游戏,但因用户增长过快、开放平台还未提供云服务,运营不畅而暂停。吕晋杰由此转而锁定逻辑简单、不需要复杂算法的非游戏类应用。

4年的个人站长经历,让吕晋杰深知网络用户喜欢什么、追捧什

么。他在人人网上开发了轻应用如星座运势、智商测试等,这些小点子做出来比较接地气,不需要太强的运营维护,用户活跃度却极高。一段时间内,人人网上非游戏应用排行榜上,前10位中有6款都出自他手。随后人人网推出公共主页,第一次在明星之外有了粉丝的概念,吕晋杰很自然地通过这些小应用给主页导入了大量粉丝。

在最鼎盛的时期,酷溜科技在人人网运营的公共主页粉丝量和非游戏应用总安装量都排第一,累计获得了5000万用户,但变现问题一直没考虑清楚。

随着微博的发展,“社会化电商导购”概念出来,即做阿里妈妈大淘宝客,通过给淘宝导流量赚取佣金。同期美丽说、蘑菇街已起步并做得不错。吕晋杰觉得这个模式清晰,又可以利用公司现有资源去推广,效果应该能更好。

在2011年上半年,他也想做一个微博形式的淘宝导购。仅运营两个月就暂停:行业里,只有美丽说和蘑菇街拿到了千万美元融资。而当时25岁的吕晋杰带着项目去找投资人时,遭遇了“隔2到3米远,还没握手,就被判定为不靠谱——你这个事儿不靠谱,你长得都不靠谱”。吕晋杰觉得自己现有的优势别人砸钱就可以搞定,跟在后面做的差距只会越来越大。

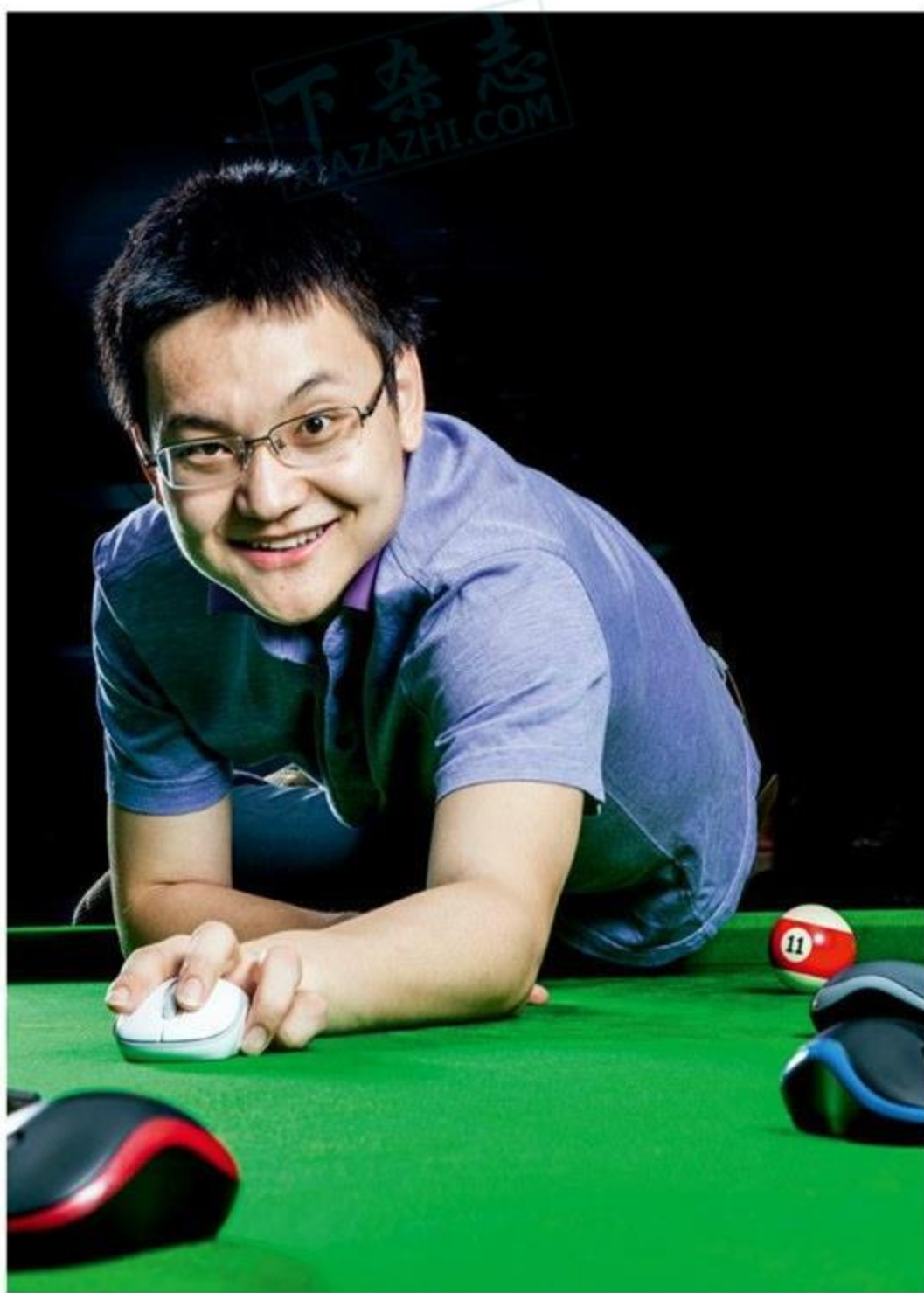
吕晋杰并没完全放弃,不能硬碰硬竞争,就必须找一条弯路。但是弯路是什么,他也不清楚。

恰巧2011年6月马化腾宣布了腾讯的开放战略,首批是腾讯Q+和QQ空间应用中心项目;新浪微博的开放平台也火热发展起来。吕晋杰在几个平台都做了尝试,感觉到了服务的差异,“新浪微博的开放平台是模仿做的,有一种甲方姿态,我们一款产品用户增长太快甚至遭到了新浪微博官方的封杀;腾讯当时不是完全开放,但服务态度很好,之前在人人网,提交一个应用过半个月给审核结果,花1分钟改好又得等半个月给反馈,而腾讯会在一天内电话反馈沟通,效率很高。”

更为重要的是,他觉得开放平台不是一个名号,应该首先有大平台的资格。他最后决定全线放弃人人网和新浪微博,主攻刚起步的腾讯平台。

2011年11月,酷溜科技全部投入腾讯开放平台的开发,依然是做非游戏应用,把十幅图、十句话等转到腾讯平台,继续开发“十”系列、每日星座运势等娱乐性轻应用。为了保持用户活跃度和口碑,吕晋杰仍坚持每天的内容只能当天看,过后就看不了的看法。

这些应用的风格更契合QQ用户群体。加上QQ空间



社交渠道和广点通投放的营销推广,酷溜科技开发了近50款与电商没有关系的应用,8个月后积累8000万用户。这都为后期推出的电商类应用积累了大量用户。

变现压力也随之而来。吕晋杰也曾主动跟腾讯的人沟通这些想法。到2012年6月,腾讯居然完全开放,包括放开给淘宝的导购。吕晋杰重新试点电商导购应用,推出欢乐淘、9块9包邮这两款电商导购品牌。

欢乐淘以女性用户群为切入点,最初每天为女性提供10款衣服、5款包、5款鞋和饰品,轻便简单,日活跃用户数很快达到80万;而9块9包邮的方式用低价 >>

>> 创始人吕晋杰认为年轻人对于移动电商有着完全不同的需求。

楚楚街和美丽说对比

■ 楚楚街 ■ 美丽说

01/ 导购转型电商平台
时间■ 2014年年底
■ 2013年11月

02/ 注册用户

■ 1.5亿
■ 1亿

03/ 核心用户

■ 90后
■ 年轻女性

04/ 入驻商家

■ 0.8万家
■ 1.5万家

05/ 去年成交额

■ 20亿元
■ 56亿元

数据来源: 根据公开资料整理

吸引眼球,受到年轻用户的追捧。吕晋杰用半年时间把之前的积累都爆发出来,很快日交易过2万单,交易额已超过腾讯拍拍。2012年的双11期间,楚楚街赚到400多万元佣金,相当于卖了8000万元左右的交易额。2012年下半年,腾讯成为了酷溜科技的B轮投资者。

在做导购的这半年时间里,吕晋杰发现偶然抓住了一波网购新用户。“用户来咨询的问题大多是怎么注册淘宝、怎么注册支付宝,我们才发现给淘宝导入了很多新用户。”他仔细研究,当时腾讯QQ空间有7亿活跃用户,淘宝约有2亿活跃用户,意味着至少有5/7的用户都没用过淘宝。“淘宝发展十年,是抓住了80后用户的生命消费周期,从买便宜到追求品质、国内大牌、国际大牌到母婴品牌;而缺的反而是逐渐成长的90后。”

这跟美丽说、蘑菇街上大多是成熟的淘宝用户不一样。吕晋杰觉得这是机会,在模式上,楚楚街可以有创新空间——抓住这一群体的网购初级需求、更有针对性和更方便地展示及搜索对口的产品,还有更高的移动化购物需求。

B轮投资完就是春节,到2013年年初的碰头会上腾讯承诺年终给楚楚街流量增长4倍,意味着当时每天40万至50万左右的UV(Unique Visitor,网站独立访客)会变成200万,这将远超美丽说等。但吕晋杰却没有马上接受这些扶持,而是集中精力转型开发移动端。

当时大多数公司的做法都是两手抓,同步做PC和移动端,其他电商大佬还在通过移动端下单优惠等方式把用户从PC端不断向移动端引流。但吕晋杰从他过去的经历总结,专注精力很重要。“既然未来趋势是移动端的,何不只做这个东西,如果做起来了有没有PC端也无所谓了。全部精力做移动端还能增加做好的概率,再没做起来也认了。”

2013年年中,楚楚街完成技术开发上线了移动端,PC端再也没有改过代码,只保留浏览的功能,购买只能扫二维码在手机上进行。在那个时间点,吕晋杰的计划是年底必须做到1000万用户,才能对应几十万的日活,不然公司就死了。“到了2014年移动端获客成本将更高,不再有免费的用户。”当年下半年,靠努力推广和打通渠道,基于原来的应用粉丝基础和腾讯开放平台的帮助,楚楚街有了首个1000万用户。

也是在这一年8月,淘宝推出了严厉的导购平台封杀政策,上线了自己的导购“爱淘宝”。美丽说和蘑菇街都在当时被迫转型做电商平台。由于楚楚街当时的导购都是一些分散的App,而不是像美丽说那样是独立的

App,淘宝并没有封杀楚楚街。但做导购一直会有淘宝压在头上,吕晋杰同样要考虑这个问题。

要真正抓住90后目标用户,楚楚街也需要转型直接做一个电商平台。吕晋杰认为,靠大平台淘宝和京东不能完全承载中国整体电商体量,聚焦这一人群的电商可以提供更细分的搜索和展示服务、对新用户更低门槛的账号系统。

问题是楚楚街并没有做电商平台的经验,“之前的导购业务和自己做平台90%都不一样,导购只是拉客购买,其余不管;但电商平台涉及到商家入驻、装修设计、物流、财务收账等环节。”吕晋杰说。

2014年年初,吕晋杰留了一位合伙人管理北京公司,自己和另一位合伙人跑去浙江义乌,租了地下室仓库开始经营淘宝店。从店铺装修、仓库选址、谈供应商到打包裹贴快递单,再到正规化的货架管理、自动化打单,吕晋杰和搭档一起研究淘宝的相关规则。半年后,这家卖家居用品的店铺从零做到金冠,他们也对用户、商家、供应商、客服和平台这个系统更了解。

楚楚街的策略是以用户基础和各种优惠条件将原来的链接商家变成入驻商户,如保证金只收取5000元,对于价格低于9.9元的产品,不收技术服务费同时返还销售额10%为推广奖励费用。推出单品销售和打包品牌销售两种模式。自3月正式切断与淘宝的关系以来,目前平台合作商家数量已有8000多家。

从品类上看,楚楚街涵盖服饰、化妆品、母婴、数码、零食等,品牌和属性以年轻人喜好为主。平台现有9块9包邮、值得买和品牌购三大业务模块:9块9包邮区是用低价惊喜(9.9元、19.9元、29.9元)把初期用户吸引进来;值得买是小编为用户精选推荐的产品,代表消费的成长阶段;最后的品牌团则是更加成熟的品牌追求。值得买和品牌团占到楚楚街总营收的80%。

中小卖家的困境一直是品牌溢价难和较高的推广成本,楚楚街的优势是用好玩的方法吸引年轻用户,低成本获取流量。楚楚街目前的B2C模式并不自营,但加入了“小编验货”环节。

不过完全转为电商平台的楚楚街还在起步阶段,平均客单价也在30元左右。

吕晋杰希望整个平台今年达到30亿交易额的目标,而去年美丽说和蘑菇街的数据分别是56亿元和36亿元;被吕晋杰当做直接竞争标杆的唯品会去年的销售额近236亿元,平均客单价是200元。■



>> 6月10日，光线传媒王长田、优酷CEO古永锵、小米科技创始人雷军、电影导演冯小刚和博纳影业CEO于冬在发布会现场（从左至右）。

小米为啥吐槽乐视？

小米建立了一个由100家视频网站和影视制作公司组成的大联盟，这能让小米电视产生翻天覆地的变化吗？

文 | CBN记者 叶雨晨

在6月10日的一个发布会上，小米科技创始人雷军吐槽了乐视网。过去，雷军在发布会上吐槽的对象通常都是苹果公司。

这段吐槽和数字相关：小米电视和手机的视频内容分别是乐视的2倍和3.5倍。

无论目前的视频规模如何，一个明显的现实是，过去两年小米在智能电视和视频领域已经处在落后的位置。据多方数据显示，小米电视去年的销量只有30万台，竞争对手乐视的销量是150万台、TCL 650万台、海信800万台，在去年全年超过4000万台的整体市场中处于下风。

与海信和TCL这样的传统电视公司不同，乐视>>

小米电视和乐视电视



销量(2014年)

小米 30万台

乐视 150万台



价格

小米:

40寸(1999元)

49寸(3399元)

55寸(4999元)

乐视:

(硬件+24个月影视服务费)

40寸/S40Air(999+980)

50寸/S50Air(1999+980)

50寸/X50Air(2999+980)

60寸/X60S(4999+980)

70寸/Max70(8999+980)



内容

小米 18051部

乐视 8907部

注:

①内容包括电影、电视剧、动漫和纪录片等;

②销量统计数据来自中信证券;

③内容数据由小米提供。

如今被小米视为最主要的竞争对手。这两个公司一个以硬件为起点,形成自己的开放生态,另一个以内容起步,做垂直整合,原本两家领域不同的公司产品线重合度越来越高。

小米负责电视业务的合伙人王川把销量不佳的原因归结于小米的电视型号单一。“去年小米电视1代我们只做了49寸,和乐视的50寸产品对标。在这个型号上,我们的销量遥遥领先,是乐视的两倍以上,去年乐视做了5个型号。”王川说。电视与手机的差别在于,电视的尺寸要满足不同大小房间的需求,所以单一型号很难普及到所有家庭,一般来说传统电视厂商一年能推200个型号。

不过,这家公司在内容方面的短板才是小米电视销量不佳最主要的原因。作为视频网站行业中最早关注版权的公司,乐视在七八年前就开始用极低的代价买断很多电影、电视剧的互联网版权,拥有很多高质量的视频内容版权,丰富的视频内容也推动了乐视电视的销量。

“早期我对智能电视的理解就是等于电视加智能,智能电视本身是个大屏幕的电脑。但在小米电视做了一年后却发现,这个大屏幕主要消费内容,如果没有内容做支撑,电视产业做不起来。”雷军说。

小米提供的数据显示,小米电视和盒子累计销售677万台。小米盒子在刚刚推出时,曾因牌照问题被广电总局紧急叫停。去年和今年,小米又先后被湖南卫视、优酷土豆、乐视起诉侵权,要求小米盒子立即停止侵权行为,公开赔礼道歉,优酷向小米索赔510万元。

在一连串广电局禁令和视频网站起诉之后,小米盒子和电视在出厂后也不能安装优酷、爱奇艺等视频网站App,内容上只能与iCNTV合作,而iCNTV又同为乐视TV的牌照合作方,集成了很多乐视网的内容。尽管小米论坛中有详细的置顶帖教用户如何破解,但繁琐的破解程序让很多用户都放弃了小米,改买了乐视超级电视。

去年11月,新浪原执行副总裁兼总编辑陈彤加入小米,担任内容运营的副总裁,而小米也宣布会在内容领域投入10亿美元。在陈彤加盟小米后不久,11月12日,小米通过二级市场购入股票的方式,宣布千万美元投资优酷土豆,优酷土豆上的视频内容被接入了小米电视类产品。几天后,小米以18亿元入股爱奇艺,间接取得了牌照(爱奇艺与中央人民广播电台、江苏电视台等共同成立银河互联)。目前,小米有两个牌照方,分别是中国互联网电视(iCNTV)和银河互联(GITV)。2015年

66

小米电视做了一年后却发现,这个大屏幕主要消费内容,如果没有内容做支撑,电视产业做不起来。

99

3月,小米又宣布入股华策影视,华策将对小米开放节目总时长高达10万小时的版权库。

在加入小米的半年中,陈彤的主要工作是跟视频网站、中间商、影视剧的制作公司及娱乐公司沟通。小米从视频网站到影视剧制作公司都进行了资本注入。陈彤投资公司的策略是:业务上能对小米有长期支持,能可持续地填充小米手机、电视、Pad;同时,从财务投资的角度看也希望要有足够高的回报率。

据小米提供的数据,小米电视内容1.8051万部,手机内容3.3213万部,小米的视频网站大联盟中的100余家合作方将为小米旗下电视、盒子等产品提供内容。目前国内最大的12家视频网站中有10家与小米合作,只有乐视和腾讯视频不在合作范围之内。

目前,小米与视频网站的合作主要是通过投资结成战略合作伙伴,进行广告分成和收入分成(包括会员费和单片收视费),不过这种合作并不具有排他性。播控平台不拥有版权,都在视频网站和版权方那里,每年视频网站都会花费巨资购买版权。小米在原则上不会自己投资去做内容,只是投资内容提供商。但作为这些版权方和视频网站的股东,小米可以推进合作伙伴去购买内容,提供技术和软件支持。

小米手机的销量排名全球第三,同时具备移动互联网的优势,是最大的内容分发平台之一,这为视频网站带来了更多点击量。同时,视频网站始终没有摆脱烧钱的局面,版权和自制内容的竞争越来越激烈,小米的注资也能让视频网站的财务压力得到缓解。

在陈彤看来,在已经实现大量覆盖影视剧等内容的基础上,下一步是要将基础服务做好。

在发布会上,小米还发布了新一代路由器,搭载了6TB硬盘的高配版售价2900元,1TB低配版售价699元。这款设备被雷军赋予了向内链接智能家居,向外链接云服务的意义,其中最重要的功能就是可以远程离线下载视频。离线下载视频主要解决的是网络电视观看高清片源时网络卡顿的问题。通过小米手机,或者其他手机上的小米路由器App,可以让家里的路由器下载视频,储存在路由器上,回家就可以在小米电视上

观看。

“怎么让大家能迅速的寻找自己想看的娱乐节目也是个挑战。毕竟不是PC端，没有键盘，用我们很简单的遥控器怎么找到想要的内容也挺难的。”陈彤认为更好的离线播放体验也会进一步刺激用户对小米电视。另外，已经上市的小米电视的内容有些还比较陈旧，这些系统的更新就需要很多的工作去解决，同时相对陈旧的电视界面也需要改版。

在内容方面，音乐直播、体育赛事、新闻资讯会是小米下半年重点建设的部分。小米将与凤凰新闻等合作提供视频新闻资讯服务，与PPTV、芒果TV合作提供体育比赛直播，以及与芒果TV合作提供音乐会直播服务等。小米的竞争对手乐视体育也已经积累多年，版权拥有量达到了17类运动项目、121项比赛，实现平均每年对4000场赛事的直播。

“目前已经锁定了几个拥有版权的战略合作方，未

来甚至不排除与乐视体育展开合作。老贾、老刘都是我很多年的朋友了。”陈彤说。6月下旬的中超联赛、草莓音乐节长沙站，以及8月的亚冠联赛等都会在小米电视上有直播。

在越来越激烈的竞争环境中，小米不得不减少硬件上的利润，雷军预计今年互联网服务将为小米带来50亿至60亿元的收入。但去年小米这部分收入每月仅有不到2亿元，特别是在互联网电视端，行业内并没有一个相对完善的商业模式。

小米并没有公布目前小米电视的会员数量，但陈彤称用户的活跃率是46%，每天的使用时长是4小时，小米已经笼络了一群拥有很高黏性的用户。“如果盗版能抑制，支付问题能解决，我觉得会员付费将是OTT端主要的收入。目前会员数量每个月都是两位数的增长。”陈彤说。■

联系编辑: dongxiaochang@yicai.com

《第一财经周刊》服务号 杂志订阅全面开启

关注《第一财经周刊》服务号CBNweek即可订阅纸杂志及数字杂志



纸杂志 ¥399 全年订阅即可获赠以下精美礼品



《移民就那么简单》
¥15



2015年《汽车族》
¥240



精美车模一辆(两种车模,任选其一)
¥105

特别说明:宣传单内赠送车模随机发送,不退不换



>> 林照围(左)和其合伙人热衷小众的旅游路线,于是他们创立了客路。

出国旅游,玩点儿不一样的

飞索、攀岩、乘坐滑翔机……在客路的平台上,你也可以一站式预订这些旅游目的地的小众娱乐项目了,就像预订机票和酒店一样。

文|CBN记者 郭苏妍

图|王卓

去国外旅行,你会选择那些经典(或者说传统)景点,还是一些小众路线——比如,去尼泊尔乘坐动力悬挂滑翔机飞过喜马拉雅山脉和费瓦湖?

1986年出生的林照围一定会选择后者。在香港一家投行工作了6年多的他,热衷获取一些新奇体验,一有机会就会去周边国家玩一玩,缓解工作压力。

然而,这样的选择总要付出相应的“代价”,比如预订的过程就很繁琐。他需要先在Google、TripAdvisor和穷游网上搜寻当地娱乐项目的大量信息,然后确定游玩行程,接着再找到提供项目服务的人,通过邮件跟对方确认时间、价格等具体细节——仅最后一个环节,通常就要耗费3到4周的时间。“邮件确认本身就是一项反反复复的工作。你还得担心这个服务方是否合法,会不会被骗。”林照围对《第一财经周刊》说。

为什么“不走寻常路”会如此麻烦?这是常常困扰林照围,也是他希望能解决的一个问题。

2014年6月,林照围辞掉了投行的工作,与经常和他一起旅游的一个朋友在香港创立了客路(Klook)。之后,他们又通过职业社交网站LinkedIn,从一家做移动支付的创业公司挖来另一名合伙人,负责技术开发。三人各自拿出约200万元作为新公司的启动资金。

按照林照围的定义,客路是一个旅游目的地的一站式娱乐平台——当你选择出境自由行时,可能会直接去Cathy Pacific、Sky Scanner或者去哪儿网上订机票,去Agoda.com、Booking.com、Airbnb上订酒店或民宿,但很少有平台能够提供预订有当地特色或小众的娱乐项目的服务。这正是客路要填补的一块空白。

相比携程、途牛旅游网等OTA(Online Travel Agent,在线旅游代理)公司,林照围更愿意以旅行房屋租赁社区Airbnb作为参照。“Airbnb聚集了连接人和目的地的房屋和房主,而我们则要聚集能连接人和目的地的任何能够提供娱乐的第三方,它可以是个人,也可以是景点、戏院、户外社团等小型服务商。”

这意味着,客路需要直接对接这些第三方服务提供商,对于一家之前没有任何旅游业从业背景的公司来说,这不是一件容易的事。

为了获得稳定的客源,获取对方信任,林照围第一步先跟包括香港中青旅在内的几家大型旅行社建立了合作关系。客路可以帮助这些传统旅行社覆盖到它们以前不会涉足的个性化旅游项目,比如在香港旅游中加入飞索体验。

通过这种合作,客路逐渐从传统旅行社获取了一定

的用户和旅游景点的资源。但林照围在跟第三方娱乐服务提供商谈判时还有更多“筹码”。

除了会告诉对方其提供的娱乐项目在客路的网站上已有多少用户表示感兴趣,林照围通常还会指出,“你的产品很好,因为我玩过,但你的网站不行,尤其预订功能很糟糕。”他会免费给这些公司重新制作产品的文案和照片,让其娱乐项目看起来更加吸引人。如果之后因此产生新的订单,对方只需要付给他相应的佣金——在盈利模式上,客路与OTA公司是一样的。

客路网站刚刚上线时,林照围前3个月时间通过这种方法,积累了100多个娱乐项目资源。

投行工作背景可能让林照围比一般的创业者更注意对现金流的把控。比如在公司成立的前3个月,他并没有迅速建立起一个技术团队,而是借用朋友的技术团队,用业余时间帮他做网站的上线工作。如此,他一方面可以慢慢寻找合适的人才,另一方面也能让自己将精力主要聚焦于产品线本身的建立上。据林照围说,目前,客路还没有动用前两轮150万美元(约合930万元人民币)的融资。

客路的网站和App分别适用于两种使用场景:当用户出行前在网上做攻略,查看旅游目的地有什么好玩的活动时,会找到客路的网站,并进行预订;而当用户已经在路上或到达了目的地,正躺在酒店的床上思考明天玩什么时,则会打开客路的App,搜索并直接预订。

所以,林照围现在的工作是,让每个个性化娱乐项目的预订过程标准化。每个项目的页面上,除了价格,还会有完整活动的时长、允许参加的人数、退订政策等信息——此前,这些信息不仅分布在各处,显示的类别也不统一,预订过程中仍需要反复通过邮件进行沟通。如今在客路的App上,预订一个项目,付费成功即刻生效,即时生成的二维码就是电子门票,而通过很多OTA网站订票,其纸质门票是两三天后以邮寄的方式送达的。

这也要求林照围在与服务提供商谈判的同时,解决两件事:对方是否能够提供二维码的电子门票,以及价格是否合理。

但对于后者,客路还无法做到“标准化”,林照围只是凭着经验设立了一个大概的标准:比如香港私人导游带你去逛夜市、吃小吃,如果400港元(约合320元人民币)提供的是一对一的服务,那么价格合理;如果400港元是加入导游团,则不合理。“这样的项目我们是不敢上线的。”再比如飞索攀岩这样的小众活动,4到5个教练带15个客人,每人480港元(约合384元人民

66

个性化、小众化的旅游需求越来越多,旅游目的地选择日益碎片化——这个趋势其他公司也在关注。

99

币)的收费合理,因为每个教练一天的人工劳务费也就1000多港元——在客路上,飞索项目提前两个月的体验预约已全部订出。

当然,在初期阶段,找到合适的人在合适的渠道上进行产品推荐,对于客路这样的初创公司来说仍然很关键。通过朋友介绍等途径,林照围找到了海洋公园的CEO、兰桂坊的创始人等“业内权威”作为客路娱乐项目的“鉴赏家”,让他们推荐香港本地有趣的活动,然后发表在自己的个人博客上。此外,客路也邀请到了美国《国家地理》杂志的知名作者和探寻员等,作为其旅游体验师,客路会向他们提供各种娱乐项目体验,这些旅游体验师参与后,会撰写体验博客和报告。客路的推荐者还包括TripAdvisor上的一些资深“玩家”以及Airbnb上的房主。

这种“口碑传播”确实起到了一定效果。今年4月,客路在苹果的App Store上被推送到14个国家和地区(主要集中在亚洲)的“优秀新应用”榜首。此后一个月内,客路的注册用户量就增长到了20万,而3月时,它的注册用户量是10万。目前,客路的月交易额已经超过100万元。

其实,个性化、小众化的旅游需求越来越多,旅游目的地选择日益碎片化——这个趋势其他公司也在关注。比如携程去年也上线了一款名外“当地娱乐”的新产品类别,同样会推荐旅游目的地的一些娱乐项目。

现在客路上提供的大部分产品携程还没有覆盖到,但这不足已让林照围放心,他希望公司能够发展得再快一点。比如因为人员不够的问题,App上的“分享”功能还没上线,“秒杀”活动的流程设计也有待继续优化。现在,客路的员工规模只有20人左右,其中很多人都来自境外,比如中国台湾、新加坡、韩国甚至是毛里求斯等国——境外旅游的属性对员工语言能力必然有着更高的要求。

的确,大公司们留下的“窗口期”或许不多了,而在此之前,客路只有快速建立起更多的竞争优势,才能让那些旅游时总想玩点不一样的挑剔用户首先想到自己。■



客路将此前分散的旅游目的地的特色娱乐活动聚集起来,进行标准化的包装,并提供一站式的预订服务。

Star 炫公司*

主编 | 张晶 编辑 | 牙韩翔



最后的大亨也要离席了

/ 新闻

64



如何设计一辆“无人驾驶”汽车?

/ 设计

66

寻找下一个宜家

宜家培育了一代人对现代家居的审美。不断涌现的独立设计、互联网、旺盛而年轻的购买力及审美,使中国原创家居品牌迈入全新时期。

文 | CBN记者 林若茹 牙韩翔 华薇薇

一年前徐缓之开始装修他和女友在上海的新居。130平方米的房子,装修预算为40万元。他先是想到传统家居卖场——消费习惯和对居住空间审美都较为保守的人,会在这里购买整套家具。但他很快就意识到,家居卖场可买不到他想要的家具。

“他们根本没有思考生活的细节。”27岁的徐缓之从事文化行业的工作,爱好艺术和设计。

于是他把期待转移到淘宝。这已经是惯性行为。这群1980年代后出生的年轻消费者,习惯了在网络上购买覆盖各个生活领域的商品。只是对于家具这样的大件商品,他的网购经验并不多。

徐缓之通过关键字检索,发现了一家叫“吱音”的淘宝店,看上去似乎可以满足他挑剔的需求——设计具有现代风格、工艺传统,又有些让人惊喜的小创意,并以实木作为材质。比起动辄上万的大牌家具,价位也在能够承受的范围之内。徐缓之最后在这家网店购买了一张床、一把茶几和一张椅子。

“在淘宝上买家居的年轻人越来越多了。”淘宝网家居、家装和百货负责人覃伟这两年留意到徐缓之这样的消费者。

在这个中国最大的电子商务平台上,家居、家装类交易的体量占全网最大,并正在经历快速增长。新购房主力的年轻人成为淘宝家居的目标消费群。“他们花在新房装修上的时间很少,更清楚自己要什么,不会特别在意品牌,不是价格高度敏感型,更追求个性化和对家的理解。”覃伟补充说。

2015年3月,淘宝网推出了一个新平台“极有家”,邀请原创设计品牌入驻,并提供一站式的家装解决方案。吱音的产品也很快出现在极有家主页的头条栏目上,这个品牌创立于2013年。

那时并不是原创家居设计品牌进入这个市场的好时机。房地产业并不景气,影响到下游的家具市场的发展。做外贸订单的家具厂在缩减产能,而随着中国日益高涨的人力成本,欧美企业把更多订单转移到东南亚等地的工厂。2014年年底,华源轩、富之岛等中国大型家具厂相继倒闭。

“造作”也差不多在这个时候创立。在2014年创办造作之前,舒为曾任人人网并购战略投资部总监,并有两次互联网创业经历。她最初只是



想做家具的线上交易平台,却发现没有好的产品。而当她准备自己做产品,走访200多家工厂之后,发现这些工厂尽管有制作工艺,却没有设计能力。最后,等她去寻求设计资源的时候,才意识到“中国几乎没有设计师群体”。

“现状非常惨烈。”舒为讲得直接。工厂、卖场、设计师、消费者,整个产业链条并没有搭建起来。对此更为直接的感受,可能来自对居住空间无法将就的一些年轻消费者。

徐缓之装修的经历就让他觉得“选择太少”。他不满足于宜家,但预算有限,买不起国际大牌——即使是一些原创家具品牌,定价也并不便宜。他曾去过北京国子监街上的“失物招领”和“梵几客厅”——这两家都是小有名气的原创设计家具店,先后于2008年和2010年开张。他中意梵几的设计和做工,但黑胡桃木的改良明代家具价格颇高,最终作罢。

受限于无法量产的订制模式,梵几和失物招领的

家具价格保持在一定水平之上。顾客一般要提前4到6周订货,它们拿到订单才向工厂下单。这种按需定制的模式适用于规模不大的独立品牌,对资金和实力的要求不高,不浪费库存,对市场的反应也比较灵活。这对于失物招领的创始人李若帆来说是一种安全的模式。

如果换做时装生产中的高级定制,这似乎容易理解得多。它意味着生产成本比量产高出3倍,小批量的订单很难找到和建立稳定的工厂资源。在创立初期,失物招领的合作工厂通常先做大订单,而它的订单就被延后。不仅生产周期不固定,李若帆也控制不了产品的质量——常常打样阶段过关,生产出来却有问题,都因缺乏标准化的流程。

情况正在起变化。得益于过去两年来需求30%到50%的高增长幅度,现在年交易额达千万元级别的失物招领已经有了3家代工厂为其生产。

作为国内最早一批的原创设计品牌,李若帆几乎见证了中国消费环境的整体变化。1900年代末,中>>

>> 吱音创始人之一朱晖(左)也是设计师,他并不拘泥于设计本身,更在意是否了解年轻人的实际需求。杨熙黎(右)是吱音的联合创始人。

国人买家具，除了宜家就是高端红木家具。即便是宜家，在当时也是小圈子话题。随着了解的信息越来越多，也能够接受一些溢价，顾客如今会主动对产品样式提出要求。

2011年，失物招领淘宝店上线。在此之前淘宝上已经开始涌现出一批原创设计品牌，比如“木智工坊”。

电子商务让更多设计人才进入这个领域。同一年，赵雷辞去了地产开发商绿城的建筑设计师一职，开始学习木工知识，创立家居品牌木智工坊。他喜欢在社交媒体上分享木制家具的信息，这为他的淘宝店积累了不少忠实购买者。

“那时候淘宝很火，物流、支付都由第三方解决了，我只要做好设计就可以了。”赵雷说。他甚至花了两三年时间专注实现产品研发。

他的产品设计紧紧围绕电商平台，把宜家的平板包装引入到实木家具中，因为平板组装便于运输。木智工坊目前拥有20多万粉丝的微博账号，每次发布新品，都能一抢而空。木智工坊给工厂的订单额在4年里从最初的几万元增长到千万元，每年的销售额都翻一番。

这类依托电商平台起家的原创设计品牌成为家具设计当中的又一力量。它们从不进驻任何家具卖场——这在“渠道为王”的传统家具行业看起来难以想象——没有实体门店，不承担高昂的租金，也甩开了占取高利润的中间商，推广和销售都在线完成。

你也可以叫它互联网时代的家具品牌。

“原创品牌给消费者提供的服务深度，是规模化品牌做不到的，”覃伟说道，“它们的设计表达有自己对生活的理解，用人格化的方式融入到产品里，慢慢积累起认同其价值的粉丝。”

家具市场的消费有些特殊，这是个“平时没人关注，到装修旺季被高度关注”的行业，重复消费率不高，所以消费者也少有品牌的概念——这意味着，新品牌一直都有机会。“这是个2万多亿人民币的巨大市场，最大的企业竟然是宜家，国内就没有过百亿的公司。”舒为自信满满，认为这是一块市场空白。

宜家对中国的家具行业和消费者来说确实意义非凡。尽管其材质和做工一直为人诟病，但宜家的品牌运作和全球供应链管理是其他家具品牌渴望复制的。2014财年，中国成为宜家增长最快的市场，这家来自瑞典的家具跨国公司，正以前所未有的速度在中国扩张，由每年开1家店计划增加到3家。

“宜家改变了中国人对居住空间的看法，做了现代



01



02

03

04

生活的普及教育。”“半木”品牌创始人吕永中说道。创立于2006年的半木家具走的也是高端定制路线，吕永中认为，在家具市场经历了宜家和国外经典家具品牌的教育之后，中国的设计师品牌才找到了中间地带的生存空间——提供既有设计感，又能让大众消费得起的产品。

吱音同样抓住了这样的机遇。创始人之一朱晖也是



06



08



05



07



09

设计师,他并不拘泥于设计本身,更在意是否了解这些年轻人的实际需求。针对国内特有的小户型房屋,吱音很快推出了第一套产品系列“小户型变形记”,成为这个品牌最为畅销的产品之一。

吱音在工厂资源方面的建立也相对更加顺利。出口贸易萎缩之后,不少家具厂处于转型危机,想自建品牌但没有设计能力,也开始尝试和原创设计力量合作。吱音如今和上海的一家外贸工厂签订了独家合作协议,朱晖称双方是“同生死共命运”的依赖关系。

木智工坊则在换过5家之后定下了现在的代工工厂,一家为美国某公司做外贸订单的工厂。起初他们只给赵雷1/4的生产空间,而现在增加到一半,并且需要安排比外单需要更多的技术人员——因为中国传统的木工结构,常需要更为复杂的手工技术。赵雷的设计风格是将建筑设计里的力学结构融入到家具中去,他认为“有了创新的结构,才有创新的形式”。

运作原创家具品牌远没有完成设计那么简单。造作采取了一种更新鲜的模式,从草图开始,到模型、参数、打样、生产,由用户在每个阶段投票来确定家具最终的样式。用户越早开始投票并预订,就能以更低的价格购入这件产品。这看起来更像是一种预售营销,但对于一个初创品牌来说,这种做法能够帮助经营者决定生产周期和库存数量。

“传统家具制造从设计、生产到库存分发,前后需要18到24个月,我们只用3到6个月。”舒为说。她的创业项目已经获得真格基金、IDG资本等投资机构的天使融资。舒为不愿意透露融资金额,但正是有了这笔资金,造作很快签约了国外的设计师和国内的合作工厂。

整合产业链并不容易。极有家也希望能帮忙推动这件事情,它拥有更多现成的资源。未来这个平台上会有包括原创品牌、外贸工厂、设计师、装修公司等在内的家居市场不同主体,而它们中不少在淘宝、天猫>>

- 01 “半木”品牌创始人吕永中。
- 02 吱音目前最受欢迎的产品之一希德抽屉沙发。
- 03 木智工坊的产品系列。这个品牌诞生于淘宝。
- 04 半木出品的茶几,这个品牌走的是高端定制路线。
- 05 吱音出品的梅花镜。
- 06 失物招领出品的不完全茶家具。这个品牌目前仍是预订的销售模式。
- 07 造作出品的作业本桌子。
- 08 失物招领出品的“闲”茶家具。
- 09 造作出品的247床。

66

要对抗恶性的竞争环境,这些原创家居品牌就不得不持续更新产品提升品牌与设计的价值。

99

已经有店铺。除了购买家具,其余软装和硬装材料都可以在淘宝网上买到。在家居装修中,软装是指可移动的饰物和家具。

极有家固然是营销导流的好平台,但淘宝网要求进驻商家提供包邮、上楼、免费安装等服务。这对于小规模在互联网品牌来说,运营成本居高不下。

物流始终是限制网购家居过程中的薄弱环节之一。有段时间,吱音发现一些区域的客户收到的镜子总是坏的,连续换过两三次依旧如此,后来才发现是物流网点的问题。而淘宝“15天退货”的规定,让它们很多订单都是亏本完成。

互联网平台也让山寨和抄袭更容易发生。高附加值的设计,即使是申请了专利,模仿者稍微改动几下,就声称也是“原创”。

木智工坊早期的产品,现在淘宝上“同款”比比皆是。赵雷明白即使是通过法律渠道去维权,最终也只能得到几千元的赔偿,所以他不愿意花精力打官司。“控制山寨,价格定低就好了。”他显得无奈。

“性价比高”是木智工坊、吱音等品牌吸引人气的关键之处。吱音最初的产品定位是“以宜家的价格买到高于无印良品的品质”。这一说法也能看得出它们的期待,造作在预售阶段,一把售价899元的椅子,在草图阶段,消费者用199元即可预订。舒为说,他们的单品毛利率不到20%。

大多数原创品牌没有造作这样的资本支持,要对抗恶性的竞争环境,就不得不持续更新产品来提升品牌与设计的价值。

去年开始,木智工坊线上账号的更新明显减缓了。那时赵雷在研发新的产品线,他说自己要从“营销驱动”转型为“产品驱动”。原先一直推崇无印良品设计的赵雷给自己定下了这样的目标:去无印良品化,增加木智工坊的品牌识别度。

“无印良品的设计太抽象、冷淡,没有发挥材料本身的内涵,而且直线条,标准化,工厂很容易模仿,我们要发挥木头本身的性能,希望和人体呼应。”赵雷说。他把团队增加到15人,搬到600多平方米的办公室

兼展厅,很快又不得不因为人员和产品的扩容而继续换办公地点。

木智工坊的新产品加入了更多曲线,这意味着需要更多手工打磨,提高了抄袭的难度。产品说明书重新设计过,用户使用起来更加容易,过去一年没有用户因为组装问题而来投诉。产品名称从编码变成了中文名字,在淘宝页面上加入背后的设计故事。木智工坊今年的销售额预计会超过2000万元。

消费者的换代需求和品味升级是家具市场的原创设计生存的根本。

朱晖也观察到从以前跟风明清家具或者欧式、美式奢华风格,到现在消费者想要“更个性化”。所以朱晖现在每季度都会推出新的设计品。

“消费者的审美和接受能力越来越高了,”朱晖对《第一财经周刊》说,“当这一部分人成为你的客户时,事情变得简单了。”

这两年李若帆每年都要往日本跑,拜访那里的设计师和手艺人,以品牌代理和办展览的方式,引进日本的设计作品到失物招领的店铺进行展示或售卖。

尽管它已经有4个设计师,但李若帆希望为她的顾客提供“更好的选择”。目前失物招领合作的日本品牌已有10个,覆盖木质、纺织、陶瓷和纸等多个领域,这些设计品牌也是在培养消费者对不同家具的审美。

“中国的美学教育基本没有。”李若帆为此抱怨道。这个本应由教育系统解决的问题,现在成了这些原创品牌的“使命”——说是设计师的情怀也好,品牌营销的手法也好,它们确实在利用网络渠道便利的信息沟通,锁定越来越多对设计感兴趣的人群,这部分人群也成为他们的消费群体,让这些设计品牌的生存前景变得更乐观。

徐缓之即将结束住处的装修。除了吱音,他还在失物招领收罗了书桌、沙发和柚木长凳。但收纳木柜因为尺寸关系,徐缓之只能拜托朋友设计,再找木工厂订做。他还专门在木智工坊买了木蜡油,用来代替油漆处理家具表面。

恼人的是,网上买的灯管寄了几次都被损坏,只好再跑一趟实体家具卖场。将来如果经济能力允许,他还想添置一把丹麦著名设计师Hans J. Wegner的经典椅子“The Chair”。

“当你买一件家具,经过使用时间会变得更更有价值,单纯的消费便加入了收藏的意味。”他说。■



彭小峰“耍宝”重布能源互联网新局

在“绿能宝”顺利运转了5个月之际，SPI集团（Solar Power Efficiency Internet，下称SPI）董事长彭小峰的“再次创业”让更多的人开始重视起来，在经历了短暂的“电商”角色之后，这位光伏产业曾经的领军人物，最终还是将目标重新锁定回熟悉的新能源行业。与10年前将重心放在太阳能多晶硅片实业上的赛维LDK不同，“绿能宝”是一个创造性地将互联网、金融与新能源产业结合于一身的互联网金融产品，它省去了以往银行系统的冗余渠道，通过个人投资者认购太阳能光伏发电板的模式，以实物融资租赁的方式，去解决分布式光伏电站建设的融资难题。

曾在欧美光伏产业“双反”中遭遇重创的彭小峰，深深认识到，如果在国内的应用端市场缺乏培育，中国的光伏产业即便可以制定产业的标准，但在国际商业贸易里仍然会被对手轻易掐住脖子。“绿能宝”是一个意在打造光伏产业在应用端生态圈的布局，也是随着“互联网+”时代大潮而生的互联网金融产品：普通人只要以极低的价格，最低只要

16.7元购买一块太阳能发电组件，或以1000元购买一块太阳能光伏发电板，就可以将所投资的产品“租赁”给待建或已经建成的分布式太阳能光伏电站使用，与发电板配套的芯片不仅可以记录“自己”的产权所属，还可以按天计算“自己”的发电量——其中有8%到11.9%的发电收益，都将成为投资这块发电板的“租金”。

“对于个人投资者，这是一种有着明确物权的‘实物融资租赁’，比互联网金融的各种‘宝’安全多了。”彭小峰解释说，“这块发电板合同上的投资锁定期过了，用户可以随时在SPI绿能宝的交易平台上将它转让给别人。”

而在另一端，缺乏资金的发电站，只要与SPI绿能宝进行合作项目，则可以大大降低工程建设的启动资金门槛，不再背负着“10年投资回报”的压力，发电站只需在设备投入使用后按照芯片的统计，将发电收益里的承诺比例直接打进个人投资者的账户——每天投资者在自己的手机上就可以直观地看到相应收益，而这种电力投资收益，在欧美国家，是

一种常见的、稳定的、低风险的收益。

寻找这些“等米下锅”的分布式光伏电站的项目对于在光伏产业里深耕十年的彭小峰来说十分容易，因为江西生产桔子，他将“绿能宝”里的投资项目按照发电站的工程是否完工分为“美桔”和“美橙”，随后又推出了更灵活、门槛更低的“金桔”。项目从1月20日推出至今，投资者对于“绿能宝”的投资热情超出了彭小峰的预期：不到半年时间里，“美桔”卖了23期，“美橙”卖了3期。“绿能宝”充分考虑到了用户可能遇到的风险，与保险公司合作，用发电板质量保险、财产保险和投资保险“三道防线”来提供用户的收益保证。

在“绿能宝”销售高速扩张点同时，SPI也在进行着高效的全球扩张，中国、美国、欧洲、日本和澳大利亚都已经有了各自的运营中心。彭小峰说：“我们要打造全球性的‘本土企业’，这也是我在‘双反’时得到的教训。”

但这还不是彭小峰布局的全部，6月16日，他在北京举办了一个规模浩大的“绿能宝峰会”，将光伏产业与互联网圈的精英召集在一起“共同做点事情”，并且发布了新产品——新产品的应用范围更广，包括易卡充（充电桩）计划在内的几个新项目显然已经不再满足于光伏发电本身。更能展示彭小峰野心的，还有一个“绿能宝创客计划”：SPI绿能宝要在未来5年内培养10万名利用“绿能宝”产品创业的“创客”，支持他们在城市和农村，在屋顶、鱼塘、大棚上建设分布式光伏电站，打造绿色生态产业。

为什么对“新能源”如此执着？彭小峰说：“10年前，光伏发一度电成本10元，现在已经只有原来的1/10，一块发电板寿命在25年以上，收益率远远高于投资成本。说到底，这是绿色产业，家庭和企业可以‘自发自用、余电上网’，减少雾霾和污染，用户逐渐认可之后，利国利民。”

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



>> 默多克决定让自己的两个孩子詹姆斯·默多克(右)和拉克伦·默多克(中)接管自己一手建造的媒体帝国。

最后的大亨也要离席了

默多克缔造了新闻业的传奇，但新闻集团的未来并不在新闻。

文 | CBN记者 张晶

默多克终于决定将自己的两个孩子詹姆斯·默多克(James Murdoch)和拉克伦·默多克(Lachlan Murdoch)推向台前，接管自己一手创建的帝国。

2015年6月11日，一些知情人士向CNBC透露，詹姆斯·默多克很可能完全接替默多克的职位，他的哥哥拉克伦·默多克则会成为新闻集团的联席主席。正式宣布之前，默多克本人依然留任董事长职位。

如果你还对4年前震惊媒体世界的那场窃听风波留有印象的话，就会觉得眼前这一切不可思议。当时担任英国天空电视台CEO的詹姆斯·默多克完全被卷入暴风口，虽最终逃过厄运，但新闻集团不得已放弃全资收

购天空电视台的计划，默多克退休的传闻也浮出水面。

“华尔街早已对接班有心理准备，之前已经传递出很多信号。”Paul Sweeney对《第一财经周刊》说，他是彭博社美国研究主管、高级媒体分析师。消息公布之时，21世纪福克斯公司的股价并未发生明显波动。

尽管如此，对于习惯质疑那些把权力交付给下一代的公司的华尔街，詹姆斯·默多克这个基本被认定了的未来CEO，可能需要更多行动来证明自己。

因默多克长期掌握绝对投票权，新闻集团和福克斯公司实质上是由家族控制的上市公司。默多克家族的信托基金控制了21世纪福克斯公司和新闻集团将近40%拥有表决权的股份，默多克则在其中拥有比子女更多的权利。

2013年，默多克和第三任妻子邓文迪离婚，这场风波并未对公司产生实质影响。随后新闻集团正式分拆为以媒体和出版为主体的新闻集团，及以娱乐为主导的21世纪福克斯公司。后者创造的利润是前者的10倍。

但选定接班人对默多克来讲也是一场和时间的赛跑。可以想见，接班的小默多克将要经历的是和他的父

66

媒体业曾经到处都是实力雄厚又强势的家族,但如今这一时代已经结束。

99

亲完全不同的媒体时代。从闯入英国让小报满天飞,到突破美国三大新闻网的封锁,默多克浑身是胆。在几个关键的时间点,他完全改变了媒体业的格局。

“就我对他的了解,他是个非常有智慧的企业家。他讲话直接而坦诚。他的成就来自于他对于美国、中国和新技术的乐观。他通过英国的瓦平区和卫星电视一手改变了媒体业。”定居纽约、长期观察媒体和好莱坞变动的作家Edward Epstein对《第一财经周刊》如此回应,“在我看来,他的成就远远超过乔布斯。”

默多克的人生轨迹和所代表的公司发展轨迹,在一段时间内就是毫不停歇地收购,而他也不无失当。投资人和股东出于理性的商业考量,不同意对《华尔街日报》出版商道琼斯高达50亿美元的交易,但他依然坚持。收购之后公司市值就大幅缩水。华尔街开玩笑地把他的强势为公司带来的不幸称为“默多克折扣”。

媒体业曾经到处都是实力雄厚又强势的家族。但如今这一时代已经结束,美国传媒业的家族企业只剩下《纽约时报》背后掌管了118年的苏兹贝格家族、康泰纳仕集团背后的纽豪斯家族,以及赫斯特家族,其他传媒帝国的继承人早就退场。封建式地坚持让家族成员继任,这令默多克看上去的确有些不合时宜。

公众和一些政治家或许喜欢他,投资人却为他的强势苦恼。新闻集团在变更中经历了很多不幸:花费重金制作的面向iPad的The Daily一年不到便关停,社交网络Myspace以不及收购价1/10的价格售出,还有震荡不已的窃听行贿风波,数名记者被捕、殃及信誉,这最终刺痛了默多克,让他将心思从报纸转向娱乐。

如果说默多克还有什么心愿没能达成的话,2014年,他曾大胆报出800亿美元(约合4997亿元人民币)的价格希望收购时代华纳。这可能是媒体业迄今的最高开价。他希望借此留下更多遗产,确保集团到了下个世纪依然安稳,并能够从目前并未给它带来真正麻烦的Facebook和Google相抗衡。

默多克从来没在好莱坞所在的洛杉矶真正安家。按照默多克传记《一个人的帝国》的作者迈克尔·沃尔夫的说法,他觉得这个城市的人都不喜欢他,但福克斯给养着媒体部门,前者是出于商业理性,后者才是他的真

爱。他喜欢一整天待在纽约的办公室内给全球各地的总编辑打电话。

沃尔夫还记得,2009年离开的、当了13年新闻集团首席运营官的彼得·切宁(Peter Chernin)曾在洛杉矶打造了法老风格的奢华办公室,像在挑畔东海岸小房间里的默多克。这种倨傲演化为宫廷之争。切宁不仅公开嘲弄默多克的大儿子,还协助驱逐了对方,在一段时间内他被当成理所当然的接班人。

默多克最终拒绝和切宁签署续约合同,继任的CEO Chase Carey倒很快成了华尔街的甜心和默多克信任的人,也是他真正主导了新闻集团拖延很久的拆分行动——默多克更感兴趣的媒体部门和股东更中意的娱乐部门。Sweeney对《第一财经周刊》说:“Chase Carey在华尔街的评价非常高。这次他能够至少留任一年来完成管理层的交替,等于给华尔街吃了颗定心丸。”

新闻集团的这些变故并不在沃尔夫2008年完成的传记当中,但关于这个家族和公司的任何变动,他都是最适合回应的人。在这个微妙的家庭当中,默多克那个能干的女儿伊丽莎白·默多克因为和长兄长期不和,无法成为真正的接班人。至于詹姆斯·默多克,“丑闻之后,詹姆斯这些年在公司的回归就像个影子,虽被委任高管,却被排除在大部分决策之外。他需要一个正式的任命。”沃尔夫说道。

詹姆斯回归以来完成了两件重要事情。鉴于亚洲市场的重重阻力,正是在他的主导之下,新闻集团逐步出售了在中国的各项资产。他对数字有着天然的热爱,期间还收购了一间广告技术公司TrueX。

分拆出去的新闻集团出版业务,和这个时代所有黯淡的新闻业一样,挣扎前行。如今大多数传统媒体集团在向数字化转型时都表现艰难。和他的父亲不一样,詹姆斯·默多克对报纸并无太大兴趣。他和股东们享有一个共识——公司的未来更难从新闻业中获得利润。

Sweeney也认为,詹姆斯·默多克可能会在数字化和全球市场的拓展上表现得更激进,“福克斯拥有难以计数的包括电影和电视制作节目在内的高品质内容,大多数投资者相信,他们会非常积极地让这些内容的价值在各个数字平台上最大化地实现,比如Netflix。”

值得那些为新闻集团占卜未来的人感到乐观的是,正是詹姆斯·默多克鼓励他的父亲购买了青年文化象征VICE的少量股份。这可能是过去几年内,新闻集团做的最面向未来的一件事。■

联系编辑: yahanxiang@yicai.com

如何设计一辆“无人驾驶”汽车？

汽车从诞生之初就面临着“需要一匹更快的马还是全新的交通工具”的命题，技术正在攻陷汽车业，设计师的工作变得大不同。

文 | CBN记者 李博 姚芳沁 肖文杰

你或许只是想着如何改善人们的驾驶体验，然而汽车业的未来可能是无人驾驶。这到底是问错了问题，还是给错了答案？

至少Jürgen Weissinger一直在努力思考这个问题。在今年的国际电子消费展（CES）和不久前结束的上海车展上，作为奔驰未来概念车和未来趋势总监，他都带来了一辆“齐柏林飞船”（LED Zeppelin）。

这并非是真的飞船，而是奔驰母公司戴姆勒内部一个特殊项目的名称。它实际上是一款新型概念车——奔驰F 015。当它在上海车展露面时，你或许很难将它和传统审美中的那些汽车联系起来。

它充满未来主义色彩。从外观上，这款概念车没有腰线，也没有长长的车尾，椭圆形的车身略显古怪。至于驾驶舱内部，更像是一个移动的房子——车内没有透明窗户和反光镜，内部触屏上可以不断投射出不同场景——或者有点夸张地说，它更像是在4个尺寸颇大的轮胎上安装了由铝合金和碳纤维制造的太空舱。盲点预警、变道警示、自适应巡航、刹车辅助、语音控制、手势操作等让人眼花缭乱的技术，在这辆汽车里都被展现了出来。

所有这一切，能满足我们对未来汽车的想象么？

在能够真正回答这个问题前，这款车终究要让你首先忘掉那些“线条优雅的尾翼、车架、格栅”等陈词滥调了。早在通用汽车设计师Harley Earl于1950年代建立汽车设计部门之后，设计就变成了汽车制造中的关键流程。那些用语在描述汽车设计时也必不可少，直至今日，仍是衡量一辆汽车审美的通用标准。

“可能距离这款车真正上路还有很长时间，但我们更多把它看做是一种对未来世界的灵感和启迪，”Weissinger对《第一财经周刊》说，“我们思考了未来大城市里的出行条件，希望以此设计出一款汽车。”

尽管奔驰F 015内部就像是一个移动会客厅，但它还是没有摆脱传统汽车驾驶员座位前方最核心的几个



01



02

设计——方向盘、刹车以及油门。它假设了即便无人驾驶一统天下，需要司机驾驶的汽车依然会存在。

“奔驰的这款概念车可以看做戴姆勒对于未来驾驶方式认知的一种转变。这绝对是到目前为止我获得过的最激动人心的工作。”戴姆勒集团数字汽车用户体验设计部高级经理Vera Schmidt说，“不过在项目最开始我也不知道要设计什么。”

在Schmidt的职业生涯里，设计一款概念车对她并不陌生。但之前她参与的概念车项目，每次要考虑的只是未来2到3年内汽车业的变化和趋势。即使考虑未来一代的车型设计，也只需要想象5到7年之后。没有一个项目像F 015一样——需要思考15年后汽车的材料技术进展、使用场景、电池等动力系统可能的发展速度。

越来越多的汽车公司在经历这样的过程。它们需要重新思考技术渗透到汽车终端后，内部电子产品的功能和设计，以及未来驾驶体验可以如何融合。

Thomas Ingenlath是沃尔沃的首席设计师。他认为，汽车设计部门在过去20年发生了巨大变化。尽管



03



04



05



06

技术上设计师已经以Photoshop和Digital Data Set取代了传统的草图绘制和粘土物理塑形的过程,但现在他需要花更多时间,来考虑电子设备的布局 and 屏幕大小。Ingenlath现在有1/3的时间都花在与研发、数字、电子部门的人一起研究新技术,探讨全新功能和呈现形式。

“20年前,我这样的设计师根本不用操心这么多事,顶多就是收音机该放哪,用黄色还是用绿色。当时对于一个汽车设计师,这已经算是跟电子设备相关的重大决定了。”Ingenlath对《第一财经周刊》说。

这些如今看来只是微不足道的细节。真正的挑战并不全在于创造出一辆外形比影片《回到未来》中的DMC-12更酷炫的车。缩小电动机占用的空间,扩大车内乘坐者的使用空间,哪怕仅仅是如何将汽车传感器的位置安装得更隐蔽——这些设计师都要考虑。

“挑战来自于有那么多技术——信息、娱乐、汽车互联,我们要能控制它们。”捷豹路虎的设计总监Ian Callum说。

最重要的,设计师需要接受一种汽车工业史上从

未出现的可能性——自动驾驶将成为一辆汽车的主要功能。根据巴克莱银行的分析师布莱恩·约翰逊撰写的一份名为《颠覆流动性》的报告,当自动驾驶汽车成为主流的时候,汽车保有量将下降50%。

这可能是这些大型汽车公司所忧虑的未来。

2014年,Google发布了无人驾驶汽车——那个空间狭小、造型简陋的小型车将是一个把人从A地带到B地的纯粹代步工具。在技术公司给汽车的定义里,对“尽可能远离驾驶”的强调,远远大于品牌差异、美观及操控感等传统汽车公司最看重的其他特性。

在汽车设计公司ICONA的设计总监Samuel Chuffart的经验中,一直以来,汽车设计人员的思路沿着“汽车内部一侧坐一个人”的思路而考虑的——一侧是驾驶员,另一侧是乘客,这种模式一旦改变将会影响到初始设计思路。他们需要向技术公司学习更多。

来自硅谷的团队负责了F 015人工智能部分的设计,外形设计和内饰分别在德国和意大利完成。汽车内部的电子系统和人工智能系统,最终花费了研发团

01 Google在2014年发布了无人驾驶汽车。这个空间狭小、造型简陋的小型车将是一个代步工具。

02 捷豹路虎发布的与虚拟现实结合的360°风挡技术。

03 2015年1月奔驰F 015在北美国际车展上亮相,你很难将它和传统审美中的那些汽车联系起来。

04/06 F 015这款概念车内部就像是一个移动会客厅。

05 这款概念车没有摆脱传统汽车内常见的方向盘、刹车以及油门。

66

技术的成熟给了设计师在汽车功能上实现突破性创新的可能。技术解放了设计师的思维,也在改变他们的思考方式。

99

队两年的时间。当时, Schmidt既无法想象一个人在开车时会拥有什么样的视野,也不知道自动驾驶的应用场景能提供何种功能。

负责在戴姆勒内部研究未来的Weissinger所在部门或许能得出更好的答案——部门成员会专研技术发展、城市的扩张速度,以及未来趋势。这个团队还拥有一些在东京、硅谷等地工作的未来学家,他们负责激发团队其他成员的灵感,提供各种线索,甚至还经常从公路片和科幻片里寻找灵感来源。“我们不会放过《回到未来》这部片子,它太经典了。” Weissinger说。

经过和同事的讨论, Schmidt认为,开车中的休闲状态是自动驾驶,这和过去完全不同。如果车上的人可以轻松看到夜晚的星光这样的自然景色,并和虚拟现实展示切换,那将是很好的体验。问题在于如何实现。

简单来说,你可以通过手势结合虚拟现实进行触屏操控。当摄像头功能足够强大时,未来汽车的零部件可以被砍掉——摄像头传感速度足够快且能够呈现清晰度足够高的图像时,汽车反光镜可以被新的图像传输方式取代。

至于手势操作和语音识别技术,可以让设计师思考如何通过屏幕的制动和转向,改变屏幕的大小以及位置。“现在新技术那么多,问题不再是技术的限制,而是你的想象力。” Callum说道。

在过去两年里,捷豹路虎发布过两项和虚拟现实结合的360°风挡技术,它可以与摄像头成像技术相结合,让车顶和前舱之间的连接柱变得透明。这种做法颇具美感,但Callum也承认他们更愿意现实一点。这也是出于法律上的考虑。

这些都是诱人的想象。法律为设计师的创造力划了一个巨大而模糊的边界,但随着自动驾驶、计算机辅助等技术的成熟,它也给了设计师在汽车功能上实现突破性创新的可能。技术解放了设计师的思维,也在改变他们的思考方式。

当Ingenlath看到特斯拉第一次把一个17寸的电脑屏幕装进车里时,他认为,那像是一个新闻入者对新技术发表的一个极具冲击力的宣言。“一个沉迷于某款汽

车的nerd也可以成为一个好设计师,但如今设计师需要拥有一个更开放的视野。” Ingenlath说。

未来的汽车设计不仅要思考外观,仪表盘、中控屏、挡风玻璃等内部可以和数据及汽车电子结合环节,都将是建立差异化的重要空间——未来的汽车设计或许将第一次由硬件驱动,转变为软件驱动——这意味着设计师角色的转变,他需要有更丰富的知识。

如今的汽车里,有100多个微处理芯片掌控着刹车、引擎、巡航控制、传输控制以及娱乐系统等功能的运行。但20年前,只有一小部分处理器控制着机械设定。福特汽车电子电气系统工程总监James A. Buczkowski说,“我们依然需要传统意义上的动力总成工程师、底盘工程师、外观内饰设计师,但我们更需要更多软件升级、控制系统、系统工程等方面的复合人才——大量令人着迷的创新正在这些领域发生。”

曾在Better Place工作的Guy Pross现在是风投公司31° North的管理合伙人,他非常希望了解不同商业模式下,汽车设计研发部门的工作人员对于未来将如何呈现,以及不同的产业分工是否会导致汽车公司的生产流程和环节的变化。

他最大的困惑是如果驾驶者的操控时间减少,使用习惯改变,汽车的功能是否也会随之发生转变。比如汽车的所有权变化或者性能趋同后,其造型差异可能不像今天一样影响深远。“那时还需要设计师设计方向盘吗?就连我们也不知道会握住它多长时间。”他说。

评论家一直诟病汽车业日益精密和完善的设计流程和职能分工,逐步摧毁了汽车界的英雄主义。或许的确再也不会诞生曾指掌宝马设计部门17年的克里斯·班戈(Chris Bangle),或设计了奥迪A6等多款经典车型的彼得·希瑞尔(Peter Schreyer)这样的人物,更不用提大众甲壳虫设计者斐迪南·保时捷(Ferdinand Porsche)了。

“我实在无法想象把驾驶的乐趣和方向盘从汽车里移除,我相信奔驰的车主会一直想要驾驶我们设计的汽车的。”奔驰戴姆勒集团设计总裁Gorden Wagener表达了对于技术对驾驶及设计上影响的担忧。或许这是F015依然保有方向盘和刹车的原因。这家公司对未来的想象也并没有那么彻底,或者说,极端。

“但这是技术发展的一个自然规律,一开始它们总是吵吵闹闹,慢慢地人们开始习以为常,最后它们就变为背景中的一部分了。” Ingenlath说道。■

联系编辑: yahanxiang@yicai.com



Lamando凌渡: 诠释智能便捷驾驭之道

近日,首届亚洲消费电子展(International CES Asia)在上海举行。本次亚洲消费电子展上,大众汽车包括Mirror Link™在内的诸多智能技术引起了广泛关注。如今,这些高技术配置离我们并不遥远,上海大众汽车Lamando凌渡就已引入Mirror Link™技术,可以实现智能手机和汽车信息娱乐系统之间的互联,为车主带来前瞻的应用体验。此外,凌渡还搭载多项前沿的驾驶辅助系统,诠释智能便捷、安全舒适的汽车生活。

MirrorLink™:

实现智能手机与车载娱乐系统无缝对接

如今,数字化的生活方式日益普及,车联网技术已经成为汽车生活的重要一环。凌渡搭载的Mirror Link™技术,可将智能手机应用程序映射到车载显示屏上,并支持同步

触控。车主不仅可通过车载显示屏流畅地运行各种手机应用程序,还可体验网络电台、音乐、视频等流媒体服务,尽情享受惬意随心的移动互联出行体验。

ACC自适应巡航系统: 诠释智能跟车体验

随着汽车与电子科技的不断融合,汽车驾驶辅助功能也持续拓展。ACC自适应巡航系统,可精准地控制车速并与前车保持合理车距,日渐成为车主惬意出行不可或缺的功能。

凌渡配备的ACC自适应巡航系统,集成了定速巡航与车距保持两大功能。这一系统借助最远探测距离达120米的高精度雷达,实时监控与前车的跟车间距。同时在30至160km/h速度范围内,自动控制车辆的加速与制动。汽车无论在高速公路上驰骋,还是在走走停停的城市道路中前行,可与前车保持安全合理

的间距,为车主带来悠然的驾驶享受。

BSD盲点监测: 守护变道安全

此外,确保安全出行是驾驶辅助系统发展的一大方向。作为一款提升行车安全的驾驶辅助配置,BSD盲点监测功能可消除车辆在变道过程中因视线盲区造成的安全隐患。

凌渡提供的BSD盲点监测功能,可在车辆准备变线、超车时,借助隐藏在后保险杠左右两侧内的雷达探头,识别其侧后方视线盲区内的障碍车辆,并闪烁报警灯提醒车主注意,彰显智能贴心的安全理念。■

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

01

电动车失宠了吗？

在加油站花钱花到痛心之前，越来越多的美国人将重蹈1970年代的覆辙：卡车全都开起来。

文 | Lawrence Ulrich

译 | 李筱媛

价格实惠的汽油考验着混合动力车车主的忠诚度。据汽车研究公司Edmunds.com称，廉价汽油让美国人省下不少钱，混合动力车和电动车车主纷纷变节，又开上了SUV和其他传统车型。

现在看来，消费者在用车同时，似乎并没有绝对的意愿来显示环保态度。

Edmunds.com产业分析部总监杰西卡·考德威尔（Jessica Caldwell）表示：“谁不想保护环境，但要是每年花上千美元，那就不值当了。”

来自拉斯维加斯的埃里克·塔夫特兰德（Erik Tufteland）将其2005年购置的本田思域混合动力车（Honda Civic Hybrid）换成了2014年款斯巴鲁森林人（Subaru Forester）——一辆更能驾驭冰雪路面的四轮驱动车。

塔夫特兰德换车的另一个原因是，他担心有天需要给本田混合动力车更换电池，这又是一笔大开销。

他说：“我的生活方式变了，混合动力车虽然在城里开着不错，但走山路时就有有点磕磕巴巴。”

他表示，本田的油耗低，这会是他最怀念的一个优点。虽然省油，混合动力车还是弊大于利。

“如果油耗再低一些就好了，但无论如何我还是更喜欢森林人，”他表示，森林人油耗高一些，但二者的差别其实并没有那么大，“森林人在空间和舒适感上的功能性更强，还能带我去任何地方。对我来说这绝对是



最适合的车。”

总体而言，55%的混合动力车和电动车车主都再次选择了汽油车，这一数字是Edmunds于2011年开始跟踪环保型汽车交易以来，混合动力车忠诚度遭遇的最低谷。有1/5以上的消费者都转向了传统SUV车型，这一比例相比3年前翻了一番。

这种“一劳永逸”综合症顺应了电动车和混合动力车销售业绩下滑的趋势。据Edmunds.com称，整个4月，电动款车型的销售额仅占整个市场份额的2.7%，去年同期则为3.4%。与此同时，SUV占据了34.4%的市场销售额，去年同期则为31.6%。

这种情绪的转变毫无悬念可言。根据Oil Price Information Service的研究显示，美国油价下跌让美国人民欣喜若狂。

美国能源部预测，一个美国家庭平均每年将节约750美元的油费。这样一来，人们就会更大胆地拓展购车选择，不再为油耗感到焦虑。

2012年，相比传统凯美瑞车型，丰田凯美瑞混合动力车售价要高出3800美元，若这辆混合动力车每年行驶2.415万公里，只需5年就可节约出这部分款项。但如今，该车型可能需要9年才能抵消掉买车时花的高价，时间几乎是过去的一倍。

混合动力车爱好者纷纷指责同类车主的变节行为，他们不知道后者其实并非都是想显露财富才用凯

>> 埃里克·塔夫特兰德将和女朋友特丽萨·哈蒙德（Theresa Hammond）一起开着森林人在拉斯维加斯红岩峡谷越野。



“小屁孩”的房子

金尼不指望他的书店可以回本,只是希望创建一家能够产生连锁反应、让小镇重焕生机的企业。

文 | Alexandra Alter

译 | 金丹

没人能比杰夫·金尼 (Jeff Kinney) 更懂如何卖书了。过去8年间,金尼创建了出版界最受欢迎、也最能赚钱的企业。其中学生系列小说漫画《小屁孩日记》(Diary of a Wimpy Kid) 描绘了一位中学生调皮捣蛋的故事,如今已出版1.5亿册,被翻译成了45种语言。这套丛书共催生出3部主题电影,全球票房收入超过了2.25亿美元。

而粉丝们还想要更多。金尼现已完成第四部电影的剧本创作,正在为福克斯撰写两部动画片特辑,以及疯狂地为第十册书编写笑话。

然而最近,金尼将注意力转向了其他方面。他表示:“如果我这辈子只有‘小屁孩’,似乎不够完整。我可不想下半辈子还继续给‘小屁孩’设计桥段。”

现在,金尼迈出了颇具风险又野心勃勃的一步,他将开始卖其他人的书。在他的第二故乡,马萨诸塞州波士顿南部的普兰维尔,金尼开了一家名叫An Unlikely Story的书店。虽然他不想让书店看起来像“小屁孩”主题公园一样,却愿意用这套丛书的名声来吸引顾客。金尼偶尔会现身收银台和咖啡吧,为人们提供服务。他还计划在店里开办卡通教学工作坊。

他会在三楼安排一间工作室,访客可以一瞥其工作风范,还可以在其用过的画板上创作卡通人物。

“希望能用我自己的名气把人们吸引过来。”他说。

与此同时,金尼还表示,他很担心过分依赖自 >>

迪拉克凯雷德 (Cadillac Escalade) 来替代丰田普锐斯 (Toyota Prius)。

SUV车系曾被戏称为陆地耗油艇,但如今其车型也变得丰富起来,涵盖了当下风靡的紧凑车型和微型车,其燃油经济性在不到10年间提高了1/3。甚至连大型SUV、皮卡和四门轿车都降低了油耗,为买家提供更好的购买理由(或是借口),让他们毫不犹豫地选择更高大强悍的车型。

购车网站Kelly Blue Book的分析师阿克沙伊·阿南德 (Akshay Anand) 表示:“如果中型四门轿车每升汽油可跑14.88公里的话,那么谁还会买混合动力车呢?”

阿南德认为,面对激烈的竞争,以及愈发弱化的节油优势,丰田普锐斯的销售额在去年下滑了11.5%,跌至20.7万美元。这款车型此前是公认的混合动力车之王。他还表示,消费者已经习惯了油价飙升的现象,他们现在更注重空间、物质享受,以及SUV四轮驱动车带来的淡定和登高优势。

“即便油价涨到每加仑3.5美元(约合每升5.74元人民币),人们也会觉得司空见惯,这是新的常态。”

目前各大车型在技术上势均力敌,丰田公司发言人斯科特·瓦辛 (Scott Vazin) 对此表示认同,同时,他对不断扩大的混合动力车型抱有信心。

他说:“就整体效率而言,我们仍认为混合动力车有明显优势。它们可能不是当下的宠儿,但油价迟早会上涨,因为资源是有限的。”

雪佛兰沃蓝达 (Volt) 充电式混合动力车去年销量下滑近19%,仅为1.8805万辆。通用汽车公司电动车部门执行总工程师帕梅拉·弗莱彻 (Pamela Fletcher) 则表示,通用汽车也打算长足发展电动车型。

“先让沃蓝达上市,看看油价怎么走”,我们可不能说这样的玩笑话。”弗莱彻说道。

和其他汽车制造商一样,通用汽车正努力在削减成本的同时增进电动车型性能,让其更具竞争力。

弗莱彻认为,混合动力车和全电动车的忠实爱好者将最终发现,此类车型不仅具备经济优势,还能带来顺畅安静的电动操作体验,可以解除加油烦恼,享受在家充电的惬意。如果油价再次上涨,包括弗莱彻在内的行业高管都认为,高昂油价成为现实只是个时间问题。

但在加油站花钱花到痛心之前,越来越多的美国人将重蹈1970年代的覆辙:卡车全都开起来。■

己的品牌，他希望店面能比自己存活的时间更长。

他说：“如果这个地方只是珍藏我的书籍，让人们来参观，肯定是不会长久的。”

金尼去年的收入超过了2000万美元，他本可以扮演赞助商的角色，而不必成为生意人。就前者而言，小说家詹姆斯·帕特森（James Patterson）就是个很好的例子，他去年共向全美178家书店捐款100多万美元。然而，金尼更想在普兰维尔产生实际影响，这座过去的制造业小镇共有8200位居民。

“我想在这片广袤风景中开办一家书店。”他说。

在大张旗鼓进军零售业的同时，金尼还和许多作家联手，为这块已然垂暮的贸易行当注入资金与些许文豪气息。

小说家安·帕切特（Ann Patchett）挺身而出，拯救了田纳西州纳什维尔的文学社区，他于2011年在当地创办了一家独立书店。其他以书商身份兼职的作家还包括拉里·麦克默特里（Larry McMurtry）、路易丝·厄德里奇（Louise Erdrich）、加里森·凯勒（Garrison Keillor）和诗人劳伦斯·佛灵盖蒂（Lawrence Ferlinghetti）。

出人意料的是，美国各地许多小书店都经营稳定，甚至还有繁荣趋势。在经历多年衰落之后，印刷销售趋于稳定，书商们又再次活跃起来，零售书店地位不断提升。去年，据美国书商协会（American Booksellers Association）统计，其在美国共有约2100家会员店，而2009年仅有1650家。

帕切特是纳什维尔Parnassus Books的老板之一，她曾觉得自己的商店会不断亏损。事实恰恰相反。Parnassus Books开始兴盛起来，甚至还开设了流动书车来扩大流通量。帕切特利用自己作家的影响力，成功说服伊丽莎白·吉尔伯特（Elizabeth Gilbert）、唐娜·塔特（Donna Tartt）和迈克尔·沙邦（Michael Chabon）等知名作家在书店开办读书会。

去年，金尼到访纳什维尔，为诗坛书店开办了一场关于“小屁孩”的活动，顺便向帕切特询问了有关书店经营的事宜。

帕切特回忆到：“他看着我说，‘也没外人，你跟我说说第一年赔了多少钱呗？’我跟他说，‘杰夫，我还赚钱了呢。’”

“好一点的话，我们能赚回本金，甚至还能盈利呢。”她又自信地补充道。

5月30日开业几周前的一个早晨，金尼检查了书店的进展，他看起来有些疲惫。此前两个晚上，他只睡了



3个小时。在需要上漆的地下室里，他发现天花板上有一块补丁，又感觉咖啡厅一个大书架的位置摆放得不够好，足以容纳3500本书的书架仍然空空如也，但为新发布会买来的皮质扶手椅和展示桌都已经到货了。

这个小小空间开始一点点焕发生机，悬挂在天花板上的“飞书”敞开书页，平添一份幻想感。整个区域还散落着几块黑板，它们悄悄躲在几块孩童身高的挡板后，供孩子们书写信息。在上面不经意间还能发现金尼的涂鸦。

书店有一块“小屁孩”专区，摆放了一尊由雕塑家阿利森·沃特（Allyson Vought）创作的格雷·赫夫利（Greg Heffley，即小屁孩）铜像，此外还有各类“小屁孩”丛书、文具以及T恤。

早些时候，金尼雇佣了专门为独立书店老板提供训练和建议的Paz & Associates公司，对小镇人口规模、交通模式等进行了调研，并在诸多问题上得到了建议。他们告诉金尼，在普莱恩维尔开设一家书店对普通人来说可能是不现实的，但对一位著名作家而言，成功的机会更大。

金尼说：“我们要在一个只有8000多人的小镇开书店，这些人肯定是觉得我们疯了。可能现在仍然觉得我们不正常吧。”

>>《小屁孩日记》的作者杰夫·金尼在自己即将开业的Diary of a Wimpy Kid书店。

CBN 商业评论

商业就是这样

主编 | 董晓常 编辑 | 刘心力

一场拳击比赛为什么能赚6亿美元? / 商业就是这样 / P.74

Uber的10亿美元粉碎滴滴的梦 / 关键问题 / P.75

如何创造爆款? / 对话 / P.76

盲目模仿不如抓住技术核心 / 对话 / P.77

争夺新股民 / **新一线!** / P.78

企业家是天生的 / 酷生意 / P.80

下杂志
XIAZAZHI.COM

一场拳击比赛为什么能赚6亿美元？

拳击运动已经逐渐没落，但梅-帕世纪之战却成为体育史上最赚钱的比赛。

文 | 董晓常



5月，两个拳击巨星弗洛伊德·梅威瑟和曼尼·帕奎奥举行了一场万众瞩目的拳击比赛。当时这场比赛就打破了一系列拳击比赛的财务纪录，但这场比赛实际的商业价值最近才完整体现出来。

据《福布斯》的数据称，这场持续了36分钟的比赛最终的收入达到了惊人的6亿美元。这是体育史上最赚钱的一场比赛。此前收入最高的比赛是美式橄榄球冠军总决赛“超级碗”，这项赛事的收入连续多年保持第一，去年它的收入是5亿美元。

与其他体育项目相比，拳击本身的体量并不大。与足球、橄榄球这种动辄数亿观众的主流运动相比，一场拳击比赛的观众不过百万级别。而且拳击运动本身也处在一个逐渐衰落的过程中。如今的拳击运动已经没有阿里和泰森那种超越体育项目本身的超级明星了。去年，多个拳击明星的比赛收入都出现了明显的下滑趋势。

那么这样一项衰落中的体育项目，为什么会成就了体育史上最赚钱的一场比赛？

稀缺性 即使在整个拳击史中，梅威瑟和帕奎奥的对战也是极具稀缺性的一场比赛。一方面，这两个拳击巨星都有着辉煌的战绩，其中梅威瑟更是保持不败，他们各自都有着庞大的拳迷群体。另一方面，这场比赛已经筹划了6年之久，而且两个拳击巨星的年龄都已经超过35岁，基本上是最后一战。简单来说，这就是那种一辈子只能看一次的比赛。

定价策略 正因为比赛本身的稀缺性，这场比赛几乎是采取了最高的定价策略。比赛现场的票房收入高达7300万美元，是之前拳击比赛票房纪录的3.5倍。这场比赛单场PPV（付费点播）费用高达100美元，而此前单场PPV费用的最高记录是74.95美元。

付费习惯 从商业模式上来看，拳击比赛其他的赛事差不多，基本上都包括门票、赞助、转播权等。但拳击比赛商业化的一个大杀器是PPV，这是明显有别于其他体育项目的一点，也是拳击比赛中最重要的收入。梅-帕之战PPV的收入高达4.3亿美元。美国自1950年代就开始尝试这种付费模式，最终形成了拳迷这种匪夷所思的付费习惯。在其他项目中，你很难将单场比赛的电视信号以100美元的高价卖出去。

即使取得了创纪录的商业成就，梅威瑟和帕奎奥的这场比赛也仅仅是一个独特的存在。这项运动仍然处在一个逐渐衰落的过程中。

实际上，无论是梅威瑟，还是帕奎奥，他们在2014年的PPV收入都不理想。梅威瑟此前4场比赛有3场PPV不足100万人，帕奎奥此前的三场比赛PPV都不到100万人，甚至有两场都不够50万人。

拳击运动的衰落一方面是因为时代的改变。之前很多明星拳手都和美国社会的一些主流话题息息相关，而如今这一现象已经很难再现。而拳击运动衰落的另一个原因则是PPV本身。

作为一个成功的商业模式，PPV为拳击运动提供了一个完美的变现途径，也促进了这项运动的发展。但是不断上涨的PPV价格却最终扼杀了拳击运动最重要的部分——拳迷。作为当今最成功的拳手，梅威瑟累计吸引过1500万PPV买家，这意味着终其职业生涯也只有如此规模的拳迷在电视上看过他的比赛。

不断提高的PPV付费价格不仅把越来越多的拳迷推离这项运动，而且也大幅减少了吸引新拳迷的机会。相比较来看，一场普通的英超比赛如今有超过1000万的观众，英超豪门曼联平均每场比赛的观众更是达到6400万人。

对于顶级拳手和赛事组织方来说，目前的PPV是一个完美的商业模式，它们各自从中获得了巨大的商业回报。但这并不是一个可以持续的商业模式，其恶果是打破了拳击这项运动的平衡性和增长性。商业的本质是逐利，但如果过度的商业化破坏了整个生态，每个人都会一无所获。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

Uber的10亿美元粉碎滴滴的梦

想用补贴击垮对手? 如果能奏效, 这当然好, 但如果对手很强, 双方陷入消耗战, 这场游戏就会变成煎熬。

文 | 杨轩

三天前, 我的一个朋友在念叨了几个月后, 终于接了人生中的第一个Uber订单。他在微信群里展示了被打5星、显示车资29元的手机屏幕截图。他的第一位顾客是一个从一家club里出来的小伙子, 跟他聊了一路的嘻哈乐和90后们觉得in的事情。“完美。”他这么形容这一单。

就这样, Uber的司机大军又大了那么一丢丢。而一封刚刚泄漏的、Uber创始人Travis Kalanick发给投资者的邮件, 显示我身边这些对打车和专车的讨论绝不是幻觉。Kalanick说, 仅在成都, Uber自2014年以来就吸引了2万名驾驶员, 而纽约自2011年以来也只吸引了2.6万名司机。中国城市业务的增速远快于纽约业务开展后的同期水平。

以订单量看Uber在中国的成长速度则更吓人。在成都开展业务的头半年, Uber的订单量是在纽约头半年的46倍。“在Uber业务量最大的10个城市中, 有4个在中国, 这让中国成为Uber在美国之外最大的市场。”在这封邮件中, Travis Kalanick写道, Uber的中国客户上个月每天能完成100万次行程——这相当于去年年底Uber全球的每日行程量。

Uber因此决定加大对中国市场的投入也就在情理之中: Travis Kalanick说, Uber计划今年在中国投资10亿美元(约合62亿元人民币), 这钱还不包括如果并购会花的钱, 并在本月早些时候为Uber中国业务进行新一轮融资。

对于年初刚刚合并的滴滴快的来说, 现在的Uber是个可怕的战略搅局者。当时的滴滴快的认为国内不会再有明显的竞争对手, 而合并后的公司也可以在烧钱之后推动一些更长远的战略。

中国互联网行业近年来倾向于看轻进入中国的外国同行, 在最开始的时候, Uber也在被看轻之列。Uber

刚进入中国时, 看起来颇为谨慎, 构不成什么威胁。最开始, Uber的车型多是奥迪、宝马, 似乎这家公司的胃口很小, 只瞄准了小众高端市场。

那时, 滴滴和快的的竞争正进行得如火如荼, 但它们争夺的焦点是出租车市场。这是个很现实的策略。相比更像Uber、主要以私家车为主、价格偏高的易到用车, 滴滴快的切入的出租车市场离大众消费者更近, 这使得这两家公司的App装机量和使用率快速上升, 最终装机量都超过1亿, 而易到用车的用户量在2014年3月刚超过100万人。

虽然在出租车市场上很难赚到钱, 但当时滴滴创始人程维对我说, 滴滴如果从一个大用户量的市场去切入细分市场, 比如专车市场, 简直太容易了。

后来的事情大家都知道了, 2014年年中, 滴滴和快的都加入了专车市场的竞争。

在滴滴和快的撒钱教育好市场之后, Uber开始变得激进起来。这才是Uber在国外一贯的风格。它推出了价格略低于出租车价格的人民优步的服务, 没有像滴滴快的那样对低价这件事遮遮掩掩。过了一阵, Uber又开始车费7折, 如今, 人民优步的正常价格已经长期比出租车要低1/3。

60亿元这个数字还是很惊人。过去两年, 即使滴滴和快的的烧钱大战已经激烈到街知巷闻的地步——每次我出门吃饭, 饭馆里总会至少有一桌在讨论滴滴和快的, 以及它们疯狂的补贴——并且有阿里巴巴和腾讯同时给予金钱和流量支持的情况下, 根据程维在去年10月的说法, 作为“最烧钱的创业公司”, 滴滴两年间也只是烧掉了15亿元。

面对立志今年撤出60亿元的Uber, 滴滴快的的苦海显然还没有到头——这次合并并没有中止竞争和烧钱。滴滴快的也随之推出“快车”业务, 价格与Uber相当, 并且前几周刚推出周一对乘客免两单的推广活动, 号称斥资了10亿元来补贴司机和乘客。

有消息称, 滴滴快的正在打算再融一次资, 金额为15亿美元。出租车行业的抗议者和钓鱼执法的民警们——尤其刚在武汉鸣枪的那位——我觉得也可以歇歇了, 大势所趋, 且没完呢。■

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



如何创造爆款？

爆款不一定是最新时尚的，却是穿着最舒服、还有独特品牌印记的。为了不让自己被一拨又一拨的潮流淘汰，它还得不断地变。

C=CBNweekly

M=Blake Mycoskie

你肯定见过懒人鞋，它是TOMS的标志性产品，帆布鞋面加平跟橡胶鞋底是它最开始的模样。TOMS还没进中国时，这里就出现了它的大批模仿者。TOMS的创始人Blake Mycoskie用懒人鞋开创了一种独特的公益模式，每卖出一双TOMS鞋，就会向贫困地区捐出一双鞋。他也在商业上做了些独特的事情，比如在对当红产品的喜爱转瞬即逝的时尚界，让懒人鞋保持常青。

C：一个“爆款”的诞生是可以预测的吗？什么样的产品更容易成为“爆款”？

M：不，要预测一个“爆款”很难。预测风格相对容易，比如我们可以通过市场调研获知人们都喜欢鞋上有简单的蕾丝，那么这类鞋子应该会卖得不错。但这和“爆款”是截然不同。因为“爆款”源于一种全新的概念。要预测一款鞋品能否取得爆发性成功，确非易事。要成为“爆款”最重要的是鞋子本身穿起来要舒适，这应该先于设计。顾客可能会因为时尚而选择一双鞋，但如果鞋子本身不具备舒适度，顾客不会一直穿它。所以，如果你希望大家一直穿着“爆款”到处走，就必须保障它的舒适度。

此外，一个具有辨识度的logo也很重要。当穿着它的人走过你身边，会吸引你的注意力，你会意识到这是前所未见的。比如Prada，它惯用黑色，在皮鞋底部总有一条红色纹带；再比如Christian Louboutin的红底，这就是它们吸引女性的点。TOMS在鞋后跟处的蓝白色条纹logo也是这样。这些都不是鞋子本身固有的，而是设计的需要。这种设计并不难，但它们都是首创。我认为有自己可识别的点非常重要。关于所采用的颜色、定价等，这都是筹码，是商业前提，也是人人都能做到的。但让一个产品成为“爆款”最重要的因素，仍然是独一无二的辨识度。

C：创造“爆款”需要一定的客观环境吗？比如说特定的经济环境、客户需求之类的。

M：这很有趣。我们在2006年创建了TOMS，而美国恰好在2007年到2009年经历了金融危机。当时我们既面临银行破产，也面临经济衰退。就是在这样一个美国人都都不愿意花钱的、极其糟糕的经济环境下，TOMS创建、成长并发展起来。

一个糟糕的经济环境有时候反而能助你一臂之力，尤其是在你创造一个新玩意儿的时候。以前大家有很多钱，看到什么东西都会买，你的产品反而会淹没在一大堆商品里。但是经济糟糕，人们手里的钱有限时，他们可能只会买一件产品。这时他做选择会更深思熟虑，这就便于我们辨别真正的潮流在哪里。

C：在创造“爆款”的过程中，你遇到过哪些挑战？

M：时尚界的商业运作风险实际上并不如我最初想的那么高。你卖出了一双挺成功的鞋，一段时间过去后，你想着要对它做出一番改变，但毕竟重新推翻再创新物并非一件简单的事情；而商业中的风险，正是彻底地再造新物。在创造TOMS之前，我并没有做过其他鞋履和时尚品牌，所以能够没有包袱地去做事。在创造TOMS之前，我并没有做过其他鞋履和时尚品牌，所以能够没有包袱地去做这件事。

C：一些爆款风靡一时过后很快就会被人忘记，比如说洞洞鞋、羊毛靴。怎样让一个“爆款”保持常青？还是说这就是一个伪命题？

M：不会。在美国，我们保持“爆款”9年了。5年前就有人问过我，如何让TOMS不过时。我认为新的设计和伙伴关系至关重要。今天我们仍然在向外界推广懒人鞋，但我们已对它的外观、舒适度等方面都进行了改良，这为懒人鞋缔造了新的版本。比如我们为了满足女性顾客的需求，新设计了增高鞋，而不仅仅是平底鞋。也就是说，我们既忠于原型，又站在顾客的角度对TOMS鞋进行了相应的改良，增添了不同的鞋款。我们也用有趣的材料，有意识地去挖掘发现不同的颜色和设计。例如，TOMS的鞋底边用过藤编，鞋面的材料用过天鹅绒，还有过镂空、编织的设计。（采访：黄瀚玉）

Blake Mycoskie是TOMS的创始人和“首席赠鞋官”，也是One for One公益概念的策划者。TOMS是美国休闲鞋履品牌。



盲目模仿不如抓住技术核心

市场瞬息万变，不可能每个领域在未来都能齐头并进。要想清楚利用技术去创造产品，到底是为了什么。

C=CBNweekly

M=碓井稔 (Minoru Usui)

传统行业正面临比任何时候都更容易被新兴公司颠覆的境遇。在众人纷纷将眼光投向数字打印和3D打印时，爱普生却一直专攻喷墨打印技术，通过看似传统的业务，这家公司重新走出了亏损的泥潭。面对转瞬即逝的商业机遇，企业该如何应对？在爱普生总裁碓井稔 (Minoru Usui) 看来，应该形成自己独特的核心技术，抓住消费者不断变化的需求，而不是随波逐流。

C: 市场和行业的变化越来越快，企业应该如何快速的变化中维系自己的竞争力？

M: 首先要有和企业经营理念相结合的战略方向。这与每个人的工作方式以及产品息息相关。对于爱普生来说，不能是别人有什么我们就模仿，而是要时刻抓住顾客的需求。以此为目标，通过自己独特的技术和努力形成别人无法取代的、压倒性的竞争优势。第二个方式是维系技术核心。这是非常困难的一件事，因为它需要花费成本。在这个过程中，企业要一边利用技术基础创造产品，同时通过产品获取利润，然后不断地维系技术的发展。以半导体为例，爱普生同时会做OEM，为别的厂家制造产品。这样我们可以获取利润，然后投入研发，这样可以同时维系技术的进步。

C: 有一种说法，日本企业善于精益化的创新，但没有颠覆性的创新能力，你如何评价这个观点？

M: 大家都认为苹果是独特的，但是真的是那样吗？它确实创造出了客户需要的东西，这一点上也值得我们学习。但是是否日本公司就没有做到这点呢？并不是这样的。比如石英手表和摩托车就是日本公司发明的，所以我并不认为日本企业是一个没有颠覆式创新的企业。以苹果手机为例，它的核心竞争力是iOS软件系统。说到苹果的电脑，日本的索尼和东芝这两个公司最初也

关注过这个领域，但是没有把这块领域做到最后，没有实现自己的价值，因为它们用的是Windows系统。我们也在反省此类事情。

如果企业想要有创新的话，一定要抓住公司的技术核心，不断地推进、改变才能产生价值。以爱普生为例，它在硬件上有很多核心技术。拿打印机来说，微压电打印头技术是核心。紧扣这个核心，爱普生会不断地去开发出新的产品。无论是数字打印还是3D打印，都需要用到这个技术。

C: 软件开发需要建立在开放多元的环境之上，而日本企业并不那么开放。爱普生如何应对这个挑战？

M: 实际上我觉得软件的开发文化与企业文化没有关系，反而是战略选择的问题。一旦企业在某个领域成功了，由于惯性，就会放弃在别的领域的机会。在1980年代，日本已经是全球硬件制造的NO.1了，当时美国在这方面输给了日本，于是它就转向了软件领域。所以应该不停地关注身边的事情，而关注任何一个事情，都不能一成不变。比如大部分公司对于硬件的要求是便宜就可以了。但是在削减成本的过程中，发现用户有节能、环保的新需求。因此，技术也必须不断地满足消费者的需求，包括满足环保的需求。企业面对市场变化时要紧紧地抓住顾客的需求，不断改进，自主研发。

C: 在一个成熟市场，竞争变得激烈和同质化时，企业应该如何保持自己的优势地位？

M: 现在市场上一旦开发出一个成功的新产品，其他品牌就会一窝蜂地制造这个产品，从而形成竞争关系。最终什么样的人能够胜出？有核心价值的产品才能生存。如果你把所有的精力用于这个领域的话，最终一定会走向成功。

苹果在硬件上生产是外包，但iOS还是有自己的核心竞争力。在爱普生，产品的核心硬件也是我们自己做。不管什么产品，必须抓住自己的核心竞争力。当然，我们也会反思日本公司为什么没有发展出像苹果公司那样的能力。这是由于我们软件研发能力没那么强，所以达不到它的程度。我们也意识到了这点，未来应该形成自己独特的软件开发模式。（采访：林仲旻）

碓井稔 (Minoru Usui) 是精工爱普生全球总裁。爱普生的主营业务包括打印机、投影和电子元器件。



企业家是天生的

那些靠创业为生的人，他们凭借的只是自己与生俱来的技能。

文 | Richard Branson



有一位18岁、名字也叫布兰森的年轻人正在为高考做准备，他想成为一名企业家，改善人们的生活、为公众服务、探索新的空间。但是他所在国家的教育体系不善于挖掘学生的企业家精神。他读了许多书，其中还有我写的Like a Virgin，但还是不确定该如何开启自己的创业生涯。他问我都需要些什么资源，要采取哪些步骤。

首先，这位同学的父母能为他取跟我一样的名字，我感到十分荣幸。既然他们这么做了，那我就假定他们也拥有对企业家精神的热情吧。布兰森同学，长远来看，在你启程踏上企业家之路的过程中，父母的支持和建议是你最大的财富——比任何课上学来的东西都更珍贵。企业家是天生的，而不是在学校里学出来的。那些靠创业为生的人，他们凭借的只是自己与生俱来的一些技能。回忆一下你儿时玩耍的日子，你有没有为了吃到更好的三明治，而跟别人交换过他们的三明治？有没有把什么东西卖给朋友赚到过钱？如果有的话，那你已经掌握了企业家精神的精髓。

我希望我的书能鼓励你到真实的世界里去闯一闯，因为在那儿你才能学到大部分你需要的东西。开启你职业生涯的终极办法只有一个，那就是创办一家公司。如果你发现自己犹豫了，请记住我的一句格言：管他的，尽管去做好了。

既然你已经准备好开始了，那不妨记住以下6点：

01 想想什么是你的动力

当你在考虑把哪个想法转化成生意的时候，可以想一想最让你感兴趣的主题和问题。你有喜欢的行业吗？你有什么特长吗？有哪个事业让你愿意110%地支持它吗？不要仅仅为了赚钱而去创业——如果不喜欢这个想法，你是不会排除万难去实现它的。

02 从眼前做起

当你决定了要专注的领域以后，看一看你身边，有什么东西是市场极度需要，现在却还没有的？你和你的朋友在用的哪些服务让你们觉得乏味、有巨大的改进空间？想想你的公司能如何帮助你所在的街道、你的邻居和所在的城市。从那里起步，有一天你就可能把生意扩展到更大的市场中去。

03 实现变革

在设计产品或服务的时候，要记住它们需要服务大众——做生意就是要改善其他人的生活。而且你服务大众以后，钱不仅不会从你手里流走，反倒会流到你的手里来。从维珍唱片、维珍大西洋航空到维珍金融、维珍活力健身，我们的团队一直在根据市场真正的需求拓展业务，并且改变了行业现状、改善了顾客的体验。我们的生意之所以能成功，就是因为我们专注于为那些差劲的服务已经成为常态的领域带来改变。我们想让人们感受到润物细无声的银行服务，让健身和保持健康变成一种享受，让长途飞行成为值得记住的回忆。

04 要听从别人的建议

当你的公司刚刚成立的时候，应该向所在行业里有经验的人征求意见，特别要听听父母的话。但可别把你泄气的评价当成好的建议——因为会有许多人告诉你，你的想法实现不了，或者已经被别人做出来了。有一点很重要，千万要记住，那就是你很难有独特的想法，但重要的是执行。你怎么能比别人做得好？你怎么才能一直向前走，而你的竞争对手不能？

05 保持专注，保持热情

你得有远大的理想和目标——但在创业的第一年，你要把关注点放在建立公司、让它活下去上面。眼睛要盯着目标，同时在日常工作中还要为每天设定小一点的目标，之后再为每周、每月、每个季度、每年设定目标。把它们写下来，然后做完一件划掉一件。在划掉它们的时候，你会得到意想不到的满足感。

06 对所做的事情充满热爱

不管你做什么生意，它都应该是一件有趣的事。在维珍，这一点一直是最重要的，也是让我们成功的因素。我爱我们做的事、我们的员工也爱他们做的事，所以我们的顾客也会爱上我们做的事。■

争夺新股民

在全民炒股时代,券商要迅速占领三四线城市的增量,需要在网络平台上做更多努力。

文 | CBN记者 范璟

证券公司正在以前所未有的速度吸引新股民。

5月25日至29日这一周,沪深两个交易所的A股新增开户数达到了442.80万户,创下该数据有统计以来的最高值。同时,在当周参与交易A股的投资者数量为3471万人,占已开立A股账户投资者数量的40.71%,环比前一周大幅增长了34.88%。

与2007年那轮牛市不同的是,过去新开户的A股股民多数不是那些在证券营业部里盯着大屏幕看股票涨跌的大爷大妈,他们更多是年轻的公司人。一个典型的表现是,虽然新开户数保持增长,但证券营业部并没有出现排队开户的状况——通过网络或者手机证券客户端,这些公司人从开户到查询股票行情,以及进行交易的所有需求都可以得到满足。

年轻股民依赖网络炒股,这让券商的扩张看上去变得更容易了。

过去你看到的证券营业部几乎都需要几百平方米,里面有闪烁着红红绿绿股价的大屏幕,也有现场炒股设备。这种规模的证券营业部在业内被称为“A型营业部”,在北京新设一个A型营业部的成本约为500万元。

但当股民开始习惯在电脑或手机上操作股票交易,这些大屏幕和支持现场交易的炒股设备就变得不再是证券营业部的必需品了。

2013年证监会取消对证券公司设立分支机构的数量和区域的限制也推动了券商用更低的成本铺设营业部。这种面积更小,没有现场炒股设备的营业部更像是一个门店,只在现场做开户和理财咨询业务,它们被叫做“C型营业部”或“轻型营业部”。

新设一个这样的营业部通常成本可以控制在20万元左右,其维护成本和退出成本也会更低。今年以来,22家上市券商中已有11家发布公告称获得当地证监局批复,核准新设立证券营业部,它们绝大多数是位于二三

证券类移动应用城市覆盖占比Top20



注:城市覆盖占比=该城市安装该类应用的设备数量÷全部城市安装该类应用的设备数量。该数据统计时间为2015年4月。

线城市的C型营业部。

作为一个常住人口约为937万人的地级市,河北邯郸目前共进驻了10多家证券公司。其中设立营业部最多的是总部在石家庄的区域型券商财达证券,它在邯郸共有10个营业部。此外,大型券商国泰君安、广发证券也已进入。因此当长江证券在2014年计划进入竞争激烈的市场时直接采用了C型营业部的模式。

与轻型营业部的增加类似的是,券商也不再将证券营业部中的地面推广部队作为获取更多开户股民的重点方式。对线下城市的争夺转移到了线上,尤其是在过去证券营业部数量不多的三四线城市。

华泰证券在今年第一季度共有97%的新开户来自网络,并有超过一半的客户通过移动端进行了股票和基金交易。根据移动互联网数据商TalkingData提供的数据,这家券商的移动客户端“涨乐财富通”是目前所有券商推出的移动证券产品中用户覆盖率最高的App。

用户在不同时段使用证券类移动应用的频率变化



各城市用户在移动金融类应用上的使用偏好



注：使用偏好=（该城市用户某类型应用安装比例-全部用户该类应用安装比例）×100；所得出的使用偏好得分，正值表示该城市对该类应用的偏好高于平均水平，负值则表示低于平均水平。

数据来源：TalkingData

用户的增长很大程度上得益于手机开户的低门槛。2013年，在证监会允许股民可以在不前往证券营业部的情况下通过网络视频验证等方式开户后，华泰证券就推出了网上及手机开户功能。

但股民的获取从线下转移到线上也给券商的在线服务带来挑战，最明显的是用户在移动端使用炒股App的时间不再局限于每个交易日股市开盘的4个小时内。

按照TalkingData的监测数据，在工作日，早上7时左右打开证券类App的用户有5.33%，仅比10时少了1.2%。并且这一活跃度会一直持续到晚上9时。同样的，周末的11时平均有7.56%的用户会打开移动端的炒股App，这一比例甚至高过工作日的同时段。

这意味着券商需要在这些非交易时间为用户提供更多的服务，比如理财或互联网金融产品。

更直接的方法是降低佣金。华泰证券在2013年10月启动了万分之三佣金开户的策略——当时券商的佣

金普遍在万分之十二到万分之八之间。这使得华泰证券在当年年底的经纪业务收入同增加了63.01%。

到2014年，仅有14家营业部的中山证券推出了互联网品牌“小鹿金融”，客户可通过QQ企业理财平台开户，佣金为万分之二点五。而国金证券甚至将佣金费率降到了万分之二。对券商来说，这一费率的利润几乎为零。

现在，证券公司需要花更大的力气来留住客户了。

根据中国证券登记结算有限公司的通知，自4月13日起A股市场允许投资者开立多个沪、深A股账户及场内封闭式基金账户。每位投资者将可以拥有一个总账户和若干子账户，最多可在20家证券公司开设20个账户。这意味着，投资者的股票账户将不再与最初开户的券商绑定，他们可以以很低的成本转投其他券商。

这是过去依靠在城市间的营业部扩张来获取客户和收入的券商面临的新情况。争夺战才刚刚开始。■

联系编辑：shencong@yicai.com

[kù]

Personal Business & Life Style

主编 | 陈锐 符淑淑 编辑 | 孟佳丽



创业有性别吗? / 职场

86



炒股请随意, 但扰民就不对啦

/ 话题

90



工作的乐趣在于冒险 / 公司人

84

回乡偶书 / 富大人话题

82

应该说, 金钱造就了爱情

/ 理财专栏

83

温斯顿·丘吉尔的领导力

/ 读书笔记

94

柯林·英格拉姆:

人们最终会喜欢的 / 十问

96

下杂志
XIAZAZHI.COM



回乡偶书

文 | 富大人

从高铁站出来后，我直接坐了503去小罗家里。503就在右手边10米远的地方，一目了然，是始发站，有位子。我没有多余行李，也没有不知所措的火车站常见的茫然感，这一趟显得有些轻松，毕竟只是去同学家里拿个先前委托她办理的户口页，第二天在人家派出所上班的时间，办一趟户口迁移。

这是我已经不大熟悉的城市，5月回来过一趟，的士司机在半道上开始拉第二个客人，用难听的长沙话跟他的同事聊天，一趟可以拉多个乘客估计已经是这里公开的秘密。新楼盖得再多，地铁修得再长，也没用，城市没变，大部分人收入低下，嚼着槟榔抽着白沙或芙蓉王，三句话里必有一句脏话地过活。城市活力，基本靠来回窜的摩托车司机凸显。当然，放眼全国，也没什么温文尔雅的地方。所以，也没什么所谓吧。我没有什么家乡情结，只要吃的东西保持原味，故乡就算对我淡薄。反正我也没给人争光，它要这么粗俗就随它去吧。

一边看着街景，一边进行着这种内心活动，时间过得果然要快一点，半小时后，马坡岭站到了，小罗穿着一件蓝裙子在那等我。

我说想吃口味虾，她说好，她妈妈的拿手菜。我们去路边菜场买了点菜，西瓜还有荔枝，拎的东西实在有点沉，只好在小区里歇了下脚聊了一会。这是她的婚房，当初以她的名义贷款，前夫出了20万首付。为了尽快离婚，她同意了首付款归还男方的协议，也就是说尽管遭遇了家暴，在哺乳期离婚，但她没有得到任何补偿。自己还房贷，带小孩。她的前夫在判决书生效的那个月开始支付每月1500元的小孩抚养费。

听下来，可是一点深思熟虑的痕迹都没有。这也是她一贯的处世风格，幼稚，简单，冲动，不理解的事情太多，又不能轻松逾越，假装“既来之，则安之”。

早几年，反正是念书，倒也没有什么问题。一等到工作，结婚生子，磕绊就赶了过来。

现在在这样一个俗气的城市里，带着一个孩子，领着微薄的薪水，随便想一下也是难的。之前我跟人提过两句，熟人都是摇头，说很难找到合适的。统统是“没有小孩，可能好一点。现在的男的，都很精的。”有时候听到这种笃定的句子，我心里也有点泄气，甚至想咒骂这些势利的家伙。但当听到“她漂亮吗？”这种问题时，我又赶紧说还可以，大眼睛，剪有点刘海的短头发很好看的。只有一种类型，被我果断否决了，我姑姑说她认识一个处长，离过一次婚了，“他大概是要找那种很美的。”“那不行，处长、局长这种完全不是一个世界的人。我同学人老实。”

这次见面，我问小罗，朋友圈里还有没有可以一起做植物、生物研究的，当搭档的那种男生？她说不知道，应该没有。“我现在主要想多赚一点钱，但不知道什么途径。”“还是挨着你的专业吧，不能培育什么新品种一类的吗？”“没有地，培植不了。”谈话进入僵局。关于赚钱的事，是没有办法信口开河的。

她的妈妈做了一大桌菜，向来都是这么热情。我想给个红包，小孩子是第一次见，也没给她父母带什么礼物，但被她妈妈强硬地拒绝了。推推搡搡间，一岁多的小朋友以为大人在吵架，哇一声哭了，只好悄悄塞在了枕头下。“身边所有的人都说不要留着这个孩子在身边，但是我们担心她跟着她爸会受苦，本来就重男轻女，嫌弃她的出生，以后她爸再婚，更没有她的好日子过了。所以我们来带，以后全归我们两老带。”

小罗的妈妈跟我说起自己的计划，她的意思是以后可能完全由外公外婆带，这样不影响女儿再婚。我隐约觉得有点不妥，但是又知道不能说什么。

第二天小罗跟我一起出门，陪我去派出所。下着暴雨，我们在路边一块高出地面几公分的圆形井盖上等着出租车，久久没有空车，感觉水要涨起来，就要淹没这个小小的孤岛。■

66

新楼盖得再多，地铁修得再长，也没用，城市没变，大部分人收入低下，嚼着槟榔抽着白沙或芙蓉王，三句话里必有一句脏话地过活。城市活力，基本靠来回窜的摩托车司机凸显。

99

富大人是《第一财经周刊》编辑，也是吐槽一线工作者。联系她可发邮件 fuqiaolin@yicai.com

下杂志
XIAZAZHI.COM



应该说, 金钱造就了爱情

文 | 崔鹏

在一个家庭中, 男人到底该挣多少钱?

这个问题我们在2009年曾经探讨过。男女收入比例大概是1.3到1.5比1。最近几年, 关于这个问题的研究有了新的进展。美国康涅狄格大学社会系教授克里斯汀·蒙施(Christin Munsch)在2003年到2011年之间, 分析了2750名18岁至32岁的已婚男女的婚姻和收入状况。

数据显示, 在一个美国家庭中, 男女收入比例在7:3时, 婚姻最稳定。如果男女收入比例差距过大, 无论女性是家庭妇女还是男性“吃软饭”, 夫妻都更容易出现出轨情况。这里有个比较令人意外的情况, 最喜欢出轨的一个群体不是那些时不时就感到“空虚寂寞冷”的绝望主妇, 而是软饭男。他们才是最喜欢出轨的一个群体, 出轨率是15%。

蒙施教授从社会心理学的角度对收入在家庭占比中比较小的男士的出轨行为做了分析。他们由于心理上的自卑心理, 所以要通过比较“成功”的出轨来证明自己“其实还不错”。

用老婆养家的钱去泡妞来证明自己听起来足够邪恶, 但还是把讲这个故事的机会让给那些苦情伦理剧的编剧吧, 我们还是从经济的角度来聊。

蒙施的统计比率7:3从男女婚姻市场的角度看, 有点像上海资金拆借市场的Shibor值, 也许我们可以把它简称为Mhibor。

由于经济结构造成的男女收入的平均差距, 人们更容易在男女收入差距是7:3时走进婚姻。而在婚姻中这个收入比例有所调整时, 整个婚姻的稳定状况也会出现变化。

这也很好地解释了, 为什么收入很高的女性晚婚者居多: 主要是她们的婚姻成交价太贵了。娶一个年收入60万的女性的成交金额要年收入140万, 这在年轻男性中非常罕见。而在这个市场另一端, 低收入的男性会遇

到完全相反的问题, 他自己很可能是个很棒的人, 却要被迫选择更便宜的婚姻成交。虽然由于信息不对称和预期失误, 这些男性有捡漏的可能, 但是随着时间的推移, 其婚姻状态又会呈现不稳定性。

当然, Mhibor值在各个局域婚姻市场的值是不同的, 这与当地的经济水平发展和男女稀缺程度有关。比如, 在一个可以纳妾的婚姻市场, 男女收入比例的Mhibor值肯定会更高。

如果你认为这种市场论破坏了纯洁的爱情, 那就错了。其实正好相反。

在哺乳动物中极少有一夫一妻长相厮守的类型, 这里边的例外只有草原田鼠和人类。这两个物种能达到这种境界的原因是在发情期可以分泌较多的可识别催产素——其实这是种非常有效的催情药——草原田鼠有这种特性是因为天敌太多, 而人类则是因为财产问题。

你可以想象在一个月嫂和幼儿园费用飞涨的时代, 如果男女只以一夜情的形式进行繁衍, 那个母亲插着腰说“日子没法过了”的样子吗? 另外, 纳妾也是出于类似的原因。经济发展造成女性的收入大幅度上升, 而纳妾又造成女性相对稀缺。假设Mhibor值为8:2, 那么有4个妻子的男性收入要是女性收入的16倍。不是他不想纳妾, 真实的原因是太贵了, 他实在做不到。

个人财富相对于爱情的作用有点像养猪吃猪肉相对于猪种群的意义, 把猪养肥了吃听起来很残忍, 但如果不是人类的这个嗜好——当然不包括穆斯林一家猪这个种群根本就不会存在。

女性对男性的关注是什么时候从适合交配转移到是不是有适合的Mhibor值上的, 我不知道。不过就像伟大的历史学家威廉·麦克尼尔所说的人类历史是从什么时候开始的一样: 当文化对人们行为的影响比基因传递对人们行为的影响还要大时, 就开始了。■

66

个人财富相对于爱情的作用有点像养猪吃猪肉相对于猪种群的意义一样。

99

下杂志
XIAZAZHI.COM

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



工作的乐趣在于冒险

美国毕业的学霸简伟同时也是爱冒险的公司人, 目前已是联通网络研究室主任的他, 认为只有不断试错、快速迭代才能做出好产品。

文 | CBN记者 李博

图 | 方舟

简伟一直认为自己不属于别人眼中典型的“安分的学霸”。2011年从美国佐治亚理工学院电子工程专业博士毕业后, 他并未选择留校任教或者在当地工作——这是在海外就读的博士最常见的职业路线——而是做出了回国进入中国联通的决定。

事实上在决定进入中国联通之前, 他还同时拥有另外两个不错的业内实习机会: 一个是中兴通讯北美实验室, 另一个是NEC美国研究院。

但联通的工作对简伟更有吸引力——这份网络研究员的工作包括网络相关的创新业务研发、技术标准的制定、谈判等内容。除去专业背景, 这对简伟的全球化视野、创新思维和沟通能力都有很高的要求。简伟很快就接受了这份挑战, 他认为之前在美国留学及实习的经历也让自己更有底气胜任这份工作。

刚到美国跟着导师开始做项目时, 简伟面临的困难不是沟通, 而是思维方式的转变。在美国, 部分导师习惯在项目中给学生留出创造的空间, 这就需要他变得更加主动。“导师并不会告诉我怎么去做, 如果你认为你的想法可以实现, 那就去尝试。”在项目进行过程中, 他还获得了和业内大公司里有影响力的专业人士直接交流的机会, 这些视野和思考问题的方法都让简伟更快地适应了联通的新工作。

简伟第一次的重要谈判, 是在2012年由国际电信联盟在日内瓦举办的世界无线电通信大会上, 议程中有一项议题是关于全球的毫米波传感器通信协议标准的制定。

作为联通参与这项谈判的代表, 简伟要争取让更多的通信公司及其所属国家加入到联通所在的通信标准阵营。占据全球市场很大份额的美国公司却希望遵循另一个标准。简伟当时的目标是尽可能地在现场与中立的法国、意大利等国家的代表进行斡旋和游说, 而他在读博期间通过空中客车A380飞机传感器项目认识的工程师恰好参与了会议, 他帮助简伟进行游说, 让谈判最终朝着有利于联通和中国主导的方向发展。

更大的挑战出现在2013年, 简伟需要带领团队进行联通大客户专线业务的创新。这个业务一直都是联通的传统核心业务, 在互联网快速发展的情况下, 以往按照带宽简单计算的价格业务模式难以跟上腾讯、阿里巴巴这类互联网公司快速发展的需要。于是, 在考虑到不同客户的需求之后, 简伟和他的团队将价格模式改为按照服务等级计算, 同时引入新的技术, 在公司内部优化流程, 减少繁琐的申请、查勘、审批等环节。最终, 让大客户部门实现了3到5天的快速响应效率。

在解决上述问题的过程中, 带领团队的过程也让简伟有些感悟, “首先你得自己想清楚要做什么、如何做, 不断试错、快速迭代才能做出好产品, 但在这个过程中一定要坚持, 别人才会加入你。”

工作4年, 简伟一直在寻找新的挑战, 他希望能将这种非典型的博士道路继续下去。“我觉得我算是一个爱冒险的人, 即使读了快20年书, 我也希望做一些不一样的事情。”简伟说。■

联系编辑: mengjiali@yicai.com

个人档案

姓名: 简伟
星座: 天秤座
学历: 佐治亚理工学院 电子工程博士
香港中文大学 MBA
职位: 中国联通 网络研究室主任

Q & A

C=CBNweekly

J=Jian Wei

C: 除了做研究, 哪些事情占用了你的闲暇时间?

J: 体育。我特别喜欢看NCAA的篮球比赛, 还有NFL橄榄球比赛。在美国经常去现场看球, 后来才知道我和NBA球星波什是校友。

C: 放假的时候喜欢做什么?

J: 我喜欢汽车, 一直都比较喜欢自驾游。我记得我在美国的第一辆汽车是二手的本田思域, 我会开着它沿着东海岸自驾, 很怀念那个时候。不过, 最后这辆车被追尾了。

C: 你觉得你是个学霸吗? 在美国求学的经历对你有什么影响?

J: 我不算那种很典型的学霸, 可能和一些博士朋友比, 我算不太安分的人, 喜欢鼓捣东西。当时在美国跟着导师做项目, 思维方式变得更open, 视野也更开阔了, 有时候不仅仅局限于自己专业内的事情。而且在美国实习时我发现美国公司对技术创新和专利的转化成果要求很高, 对专业理论转化为成果的迫切度和国内不太一样, 这让我和公司以及实践走得更近, 也让我感触很深。

创业有性别吗？

女性创业者多了起来，她们运作公司有什么优劣势？如何跟她们合作？

文 | CBN记者 张睿 实习记者 江敏

图 | 王卓 darey

在这个互联网技术概念和资本都分外活跃的时代，职场上不乏传奇的创业故事，现在，女性版本也多了起来。

女性创业者在这一波创业热潮里表现出了相当的存在感。比如今日资本的徐新、绿茶餐饮集团的路研、乐蜂网的李静等，都在各自领域里创造了好成绩。

和所有的职场问题一样，性别差异一定也会带给女性创业者相应的优势和劣势。根据真格基金总经理方爱之的观察，在她接触过的创业女性中，大多数人都具备很强的执行力、谦卑的学习姿态、细腻的感知力，在市场和营销上的能力尤为突出。“她们更能理解客户要什么，因为她们自己就是自己的客户。”方爱之说，她所在的基金在过去3年投了近20个女性创业项目。

但相应的，劣势也依然存在，比如女性创业者在与投资者谈判时有时缺乏自信，也常常会受到投资人的质疑。我们采访到的女性创业者之一，刘小璐曾因所带领的团队成员全是女性而遭到投资人的质疑，“他们对女性创业者，尤其是全女性的团队会有一定的顾虑，担心做两年就不做了，会有家庭的问题。”

刘小璐遇到的问题应该并不少见。对创业女性来说，除了考虑公司项目运作，她们还要承担比男性更多的家庭责任，这些都会分散她们的精力。

但可以肯定的是，随着社会资源越来越开放和透明，性别观念越来越趋向平等，年轻一代追求自我实现的社会氛围越来越浓，女性正在迎来实现创业梦想的最好的时代，这种新的更有想象空间的职业选择也会带给女性更大的成就感和更丰富的人生体验。

她们在创业过程中经历了什么？她们如何平衡职业与自己的社会角色？她们获得了哪些职业成长？我们希望通过4个小故事为大家呈现女性创业者的真实状态。对很多人来说，职业选择其实就是人生选择。



“有了孩子以后才开始认真规划未来。”

创业项目：内衣品牌NEIWAI
创业成绩：用户数量一万多人，月销量过百万，获天使轮融资，过千万人民币

在咨询公司工作的4年里，刘小璐几乎没有时间停下来想想未来。直到宝宝出生后的6个月里，她才意识到咨询公司的工作并不是她理想的生活状态，“我想做自己的品牌。”

2011年年底，刘小璐开始做一些产品的筹备。第二年的4月，她辞掉了工作，全职创业。

创业之初，最大的困难来自于组建团队。直到融资之前，NEIWAI的团队只有7个人。品牌定位于高端内衣路线，这决定了品牌需要成员在审美和设计上有一定素养，而这样高素养的人才却不一定青睐创业型公司。但过程的曲折，也让刘小璐碰到了更多志同道合的朋友。

女性选择创业的领域通常和自己的生活需求相关，实用、直观，且易于理解。但刘小璐认为，直觉会让女性在数据和对市场整体调研的把握上存在偏差。在她接触的一些投资人中，有些并不看好女性创业者，担心她们因为感性和对家庭的顾虑，不能在创业过程中坚持下去。

不过这在刘小璐看来都不是问题，一来NEIWAI的定位仍然还有大片的市场，二来，追求外在的稳定性也不是她的风格。“所有的安全感都是相对的，今天在我账上放一个亿，也不见得能带来安全感。评价一个东西



01

02



“毕业就创业， nothing to lose。”

创业项目：节操精选
(2013年年底上线)
创业成绩：用户过千万，次日留存
超过50%，完成A轮融资，约数
百万美元

是不是有风险，这是个人主观的选择。”

每天早上6时，刘小璐会送孩子上幼儿园，之后的时间，她多半会在外约见合作者，拓宽渠道。晚上9时等待孩子入睡后，她又开始了工作，这是她一天中最能静下心来专注工作的时间。丈夫成了她的后盾，他们会一起探讨关于品牌的一些重大决定。

28岁创业对刘小璐意义重大。“28岁之前，女性可能更在意别人的眼光，为了迎合男性的审美，可能会选择性感但并不是让身体舒服的衣服。但到了28岁这个年龄层，可能会有某一个点，你会活得更明白，你会想要为自己而活。”

② 创业后的感悟

Q：你觉得创业后你的状态和创业前有什么不同？

A：创业后内心更笃定了，因为每天会经历各种不确定，要解决各种棘手的问题。时间长了，无常变成了有常，学会了拥抱未知。

Q：以往的职业经历对你的创业是否有影响？

A：做了4年多咨询，主要做女性消费品。最重要的影响是多项目的管理能力和快速的学习能力。

01 刘小璐
年龄：32岁
星座：摩羯座
创业时间：2012年至今

02 陈桦
年龄：27岁
星座：金牛座
创业时间：2010年开始创业

尽管才26岁，但是陈桦已经创业5年了。

第一次有创业的想法源于陈桦的一场病，一直处于忙碌状态的她突然停下来，她开始认真思考，自己想要的是什么。她在本子上列了一些目标：自己设计房子、环球旅行、和爱的人白头到老……以及做一个好产品。

当时的陈桦并不完全理解创业、产品、移动互联网这些概念，但喜欢交朋友的她一心想做一个社交工具。研究生3年，她几乎没怎么上课，而是向导师借了一个实验室，招了一些同学开始了产品的开发。质疑声也随之而来，有人不看好她这个还没毕业的学生，认为她没有经验没有能力，甚至还有人毫不客气地指责她不懂技术，“我建议你重新补一补计算机基本原理。”

“年轻不懂什么是失败，因为nothing to lose。”陈桦并没有把质疑声放在心上。同时，女性的身份在她看来也着实给她的创业项目带来了资源和帮助。“我很愿意跟人聊，有什么问题就会请教周围的人，这也是男生跟女生不一样的地方，男生有什么事喜欢自己扛。”

不过这个项目并没有走得太远，尽管2012年拿到了真格基金的天使投资，但最终还是无法走出“用户量上不去、留存率走低”的局面。经过几个月的挣扎，陈桦做了个大胆的决定：“既然还剩一点钱，就再试一次吧！”

第二个产品完全放弃了原先的清新文艺风格，走了一条更接地气的娱乐恶搞路线，取名“节操精选”，旨在为90后提供吐槽、自黑的舞台。而陈桦自己，俨然已经从“文艺少女”转型为“逗比少女”。用她自己的话来说，“逗比是一种基因，它是流淌在血液里的。”

如今的陈桦，带领着30多人的团队，在北京东边的一套公寓办公。单身的她，一个人住在同一个小区的另一栋楼里，每天步行到公司只需要5分钟。“我爸妈倒是不怎么管我，就是我奶奶总担心我嫁不出去，一直跟我说让我去参加电视相亲节目的事。”陈桦说。

② 创业后的感悟

Q：你觉得创业后你的状态和创业前有什么不同？

A：创业前对人生很焦虑很迷茫，创业后有了人生目标觉得很充实。

Q：创业给你带来的职业成就感？

A：找到了自己真正想做的、热爱的事，充满动力。

Q：如何平衡工作和生活？

A：强制发呆，制订一个生活和工作的时间表。

>>



03



04

03 李沁
年龄：未透露
星座：天蝎座
创业时间：2007年至今

04 瞿芳
年龄：31岁
星座：双子座
创业时间：2013年至今



“错位竞争，在男人圈子里创业。”

创业项目：智能硬件硬糖（2013年创立）
创业成绩：硬糖于2014年双11期间获淘宝智能插座类销量冠军，完成A轮融资

每当李沁出现在智能硬件的活动上，总会引来诸多的不解。和很多女性创业项目多围绕服装、母婴、美妆等不同，李沁是做智能硬件的——一个女性稀缺的圈子。

事实上，创业多年，她所做的项目一直都不那么“女性”：最早做网络实验系统，把开发的设备和系统卖给研究机构和实验室，后来做物联网，给中国移动等客户做传感器设备。2013年她开始转向智能硬件方向，开发的第一款产品是硬糖系列智能插座。

李沁并不是技术出身，她曾在华为负责海外业务，经历了华为欧洲业务从无到有的过程。“当时我们也没几个人，客户、团队都是从零开始，压力不小。”回忆起在华为的经历，李沁说，当时的状态和创业很像。但在华为工作与创业有一个最大的不同，“在华为相当于后面有一个很大的平台，有什么问题总部可以帮你解决，但自己创业时，所有的事情都得自己想办法，而且必须承担决策失误的成本。”

离开华为的决定让周围人很诧异，因为华为在海外正处于发展期，但不安分的李沁还是想回国做些自己喜

欢的事。对于当时的决定，李沁说：“做决定的时候就不想万一，做错了就错了，要勇于承担这个损失。”

创业是辛苦的，对李沁和她的同事来说，智能硬件是一个全新的领域，大家都没有什么经验。在不认识任何管理人员的情况下，她只身前往深圳拜访富士康。通过朋友她找到了富士康一位层级并不高的科长聊项目，没想到之后引起了富士康高层的兴趣——当时富士康正在考虑扶持一些新的硬件创业项目——李沁的硬糖最后成功入选，得到了免费的研究和生产机会。

“我的人生是一个折腾的人生，不是很安逸的人生，吃喝玩乐对我来说没有存在感。如果我有一天我变成了一个老太太，我也要做个与众不同的老太太。”这是李沁的人生观。

创业后的感悟

Q：你觉得创业后你的状态和创业前有什么不同？

A：创业后自我认同感更高了，更加自在。

Q：创业过程中对你影响最大的事？

A：由随性的文艺青年变成每天都必须拿出百分百的热情去创业的女超人。

Q：以往的职业经历对你的创业是否有影响？

A：过去的工作让我学会了一件事，就是坚持。



“生活和工作在短期内无法平衡。”

创业项目: 购物社区小红书 (2013年上线)

创业成绩: 小红书月活跃用户300万, 每月产生100万条商品信息分享, 完成A轮融资, GGV领投B轮

毕业之后, 瞿芳离开了度过4年大学时光的北京, 加入了上海的一家外企。2010年年底, 她被派回家乡武汉, 负责和生物相关的项目。“我当时面临的问题是, 自己沉不进去, 潜意识里一直在排斥这件事情。”2013年3月, 瞿芳相识8年的好友毛文超正好放春假回国。当时, 在斯坦福念书的他, 也想着毕业回国能做些什么。

“我们聊到创业的事情, 突然就一拍即合了。”5月, 瞿芳辞去了安逸的工作, 去美国和毛文超一起约朋友, 与投资人交流。短短两个月之后, 她就回到上海创办了购物分享平台“小红书”。

谈到家庭、生活和工作, 瞿芳认为根本没有平衡一说, 只是在不同阶段的重心不同。她现在的工作状态是每天早上九点半开始工作, 直到半夜, 甚至凌晨一两点。公司刚起步的时候, 这种情况更严重, 当时她在办公室住了一个月, 两室一厅的房间, 一间用来工作, 另一间就是她的卧房。忙碌的工作使得瞿芳并没有太多时间陪伴丈夫和父母, 但他们的支持也让她觉得感激。一次, 她去丈夫的微信主页找一张合照, 发现里面有近一半的内容是关于小红书的。

在创业过程中, 瞿芳经常提醒自己改掉一些“女性”思维方式。比如女性喜欢靠直觉处理问题, 但有时也不应该忽略客观数据。“做决策时少说些‘我觉得’, 多以事实为导向。”瞿芳经常这样提醒自己。

忙碌中的瞿芳, 每天的状态依旧很亢奋。穿着黑色紧身裙在办公室里来来去去, 时不时和同事说说笑笑。她一直记得一位朋友曾这样对她说过: “在你人生的下一个阶段, 也可以继续晒娃。但是, 不是在人生的每一个阶段都有机会创业。”

创业后的感悟

Q: 创业给你带来的职业成就感?

A: 成就感来源于一种撕裂型的成长, 好像每天都把自己打碎了再重新拼凑起来, get了好多新技能。

Q: 如何平衡工作和生活? 有什么好方法?

A: 上了年纪更能理解工作和生活不是每天的朝九晚五, 而是一个长时期内的守恒。■



方爱之

真格基金总经理

Q=CBNweekly

F=Fang Aizhi

线上女性创业者年龄分布

●18至24岁 ●25至29岁 ●30至34岁 ●35至44岁 ●45岁及以上



线下女性创业者年龄分布

●44岁及以下 ●45至49岁 ●50至54岁 ●55岁及以上



中国女性创业者总体特征



女性与男性在互联网创业中的优劣势对比



数据来源: 阿里研究院女性创业者报告

C: 女性创业有什么样的特点?

F: 现在女性创业者越来越多了, 创业领域多数跟消费品相关, 电商是很大一部分, 原因是女性通常会着重解决自己的痛点, 她们都是自己的客户。做技术创业的比较少。从时间上看, 一般是读完研究生之后到结婚之前, 以及生完孩子之后两个阶段, 出来创业的比较多。

C: 女性创业有什么优势和劣势?

F: 她们对自己产品的表述能力、与客户的沟通能力、执行力都非常强, 懂得怎么做市场, 怎么做营销, 而且在管理上比较包容。而且, 就我认识的女性创业者来看, 她们都非常自信大方、性格开朗。

不过, 在和VC谈判的时候, 女性创业者没有男性那么自信, 在什么时候融资、拿多少钱、怎么谈判等问题上, 会更多地参考男性合伙人的意见。

C: 在进行投资的时候, 您会如何判断哪些女性创业者更值得投资?

F: 其实判断标准跟对待男性创业者没什么不同。看她的学习能力, 以前的相关经历, 还有是否具有足够的个人魅力, 有没有坚持下去的毅力。当然还要看她们所做的项目是否有很大的市场空间。

联系编辑: mengjiali@yicai.com



炒股请随意,但扰民就不对啦

在行情大好的时候,参与市场没错,踩准了节奏更是幸事一桩,但节操千万不能碎呀,请大家都做一枚安静的股市温拿。

文 | CBN记者 许诗雨

插画 | 唐古拉

最近两个月,晒K线图和个股截屏的趋势已经完全赶超晒小孩、晒吃和晒自拍了,地铁里也有越来越多的手机屏上出现了大智慧。偶尔运气不好,把朋友圈滚动翻个两三屏,简直有误入炒股群的错觉。

对很多人来说,这也许就是牛市的负效应之一。

往前一追究,从今年2月央行降息降准开始,我们的股市就变得可爱起来——当然,练家子会表示2014年年底可就已经开始启动了哦——先是几波含蓄的小阳线,接着又是一波高调的大阳线,然后涨停板和妖股纷至沓来,大家也开始纷纷往股市里面钻。牛市当前,社会生活似乎都围绕指数展开,几组数字几根K线就演出了比电影还精彩的剧情,一涨一跌都是当日大家的饭桌话题。

根据各方报道,过去一年来,沪深两市的市值已经翻了一番,每日成交量和新开账户数也不断刷新。百度“股市最大的魅力是什么?”,一种回答是:“股市最大的魅力是惊险刺激!……总之,是一种心跳的感觉,既有小时候滑滑梯的感觉,又有蹦极和跳伞的感觉。”想想看,全国人民一起蹦极跳伞,那是多high的场面。

如果你朋友圈里的生活记录家们刚好也是长线股民,那么差不多从3月股市刚火起来的时候,关于股市的刷屏就开始了。那时他们可真是独领风骚啊。每天刷着股市行情,分享着技术分析,同时还开启了一种比秀银行余额低调,比秀大餐、秀包包、秀演出展览有水准的炫耀方式——秀股票账户。

接着又如雨后春笋一般冒出了许多新股民,每天自

言自语“今天股票涨了”“今天股票跌了”“股票你要加油啊”。虽然不懂股票到底是什么鬼,但谈股市似乎就是比不谈股市更有时代感。像祥林嫂?压根没觉得。每天进账几千的现实回报多刺激啊,此处还得打上一个闭着眼睛脸红微笑的表情。

你要是没跟上这股市的风潮,那么最直接的影响就是和朋友聚会的时候,你根本接不上话,然后就只能成为默默坐在一边喝果汁的边缘角色——我们的生活简直围绕着股票做了重新的定义呐。

好吧,现在我们要开始扮演讨厌的冷静鬼了。答应我,即便你一不小心赚了十几二十万元,也不要随随便便萌生“要不要辞职去炒股”这样天马行空的念头好吗!不管你是否弄明白了多头双头、岛型反转、戴维斯双击定律都不要这样。你看,5月29日股票大跌那天,我们的社交网络上也迎来了这段行情里最令人崩溃的一次信息轰炸,这说明行情一旦不好,原本的自信瞬间就会被击溃。

美国作家迈可·麦斯特森写的《给年轻人的9堂理财课》中,第一课就写着“赚钱不是人生的第一要务。”尤其现在如果你还强行将这样的生活摊开在大家面前形成骚扰之势,是不是有点可笑,以及吵闹?

我们可以high,但要high得适度。股票永远是一个成功箴言比警示名言流传更多,灾难比奇迹更容易被大部分人记住的东西。在行情大好的时候,参与市场没错,踩准了节奏更是幸事一桩,但节操不能碎,就请做一枚安安静静的股市温拿吧。

>>

你的生活是不是已经围绕指数展开啦？

警惕，要警惕啊。生活不光是大盘里的苟且，还得有诗意和远方啊。



03 社交生活全是股票

有个朋友跟我说，我们咖啡馆和串儿店里充斥着奋斗和向上的文化，你的左边一桌在谈项目右边一桌在谈融资，好像每个人都有改变世界的梦想。但股市冲上5000点之后，所有那些吃饭的喝茶的能坐下来聊天的地方都只有一个共同的话题了——股票。

连创业咖都聊股票了，亲朋好友聚会就更不能免俗啦。如果一桌正好凑齐了爱强行输出价值观的股民、喜欢当人生导师的股民、喜欢事后诸葛的股民又正好有一个小白股民，那基本就注定要热闹非凡了。没两三个小时根本下不了饭桌。



01 消费股市的营销

最近微商的宣传文案都跟随潮流发生了变化，那架势，好像股票赚到钱，不多买两斤面膜都对不起自己。当然不止微商，连以营销出名的Uber也在大盘跌的时候把给司机的日常推送改成“股票跌了，开辆专车静一静”。当然所有文案中最凶残的还是售楼广告，就算你只赚了一万元，在他们看来买房也是时不我待。大部分围绕着股市的营销真是图样图森破。小股民赚到钱的最大享受当然就是什么也不做看着数字变大而已啦。所以对于这些消费股市的营销，只想说：走开，让我们静静地数零。

04 周末竟然不那么讨人喜欢了

因为周末休市了呀！多么空虚，多么无聊。K线不动了，数字也停了，大智慧里那么安静，高抛低吸的操纵感呢？贪婪和恐惧之间的博弈呢？所以周末两天真是度日如年。有时候连周日晚上都变得充满期待了呢，到周一早上开盘前简直要摩拳擦掌了——跟从前真是截然相反的生活啊！

05 生活情趣不要了

好多人已经过上见面就谈政策消息，宏观走势的生活了。其他消费都先放一放，钱先紧着打新股，虽然只买了100股，但是股东感足足的。烹饪、烘焙、摄影、旅行都是小清新，买股才是硬道理。这幅情景难道不像当年电影《股疯》里的潘虹么？不上班，不顾家，分分钟都在想股票，每天牙不刷脸不洗就往股市去。当年看雪看星星看月亮，会聊诗词歌赋人生哲学的清秀佳人全都变成了这幅邋遢模样。就算忘掉了仁波切，也别忘记了山川和河流啊。

02 对劣质笑话也宽容起来

在这轮行情中，各路中老年冷笑话大王也焕发了新生。过去，他们精心准备的冷笑话长期苦于雁过不留痕地瞬间被大家遗忘的情况。但现在，只要和股票沾边的冷笑话，比如“儿子苦心研究股票技术，父母拿出多年积蓄供其炒股，最后炒股赚了30万元，积蓄赔了100万元”“朋友1万元炒股一月赚38万元，缘其给人推荐股票跌停被打断腿获赠医药费所得”，不论有多无聊都能立刻收获叫好声一片。股票真是人与人之间关系的绝佳润滑剂。你看，因为赚钱大家对劣质笑话也变得宽容起来。



讨人喜欢都是一样的， 讨人厌却各有各的讨厌



01 开始好为人师，掉“股袋”

身边总有一些人，一听到股票话题，还没请他开口就自动滔滔不绝地开始说一堆技术名词，劝你跟着他的思路去买股票。而且，他们还把自己的朋友圈生生刷成了随时更新的一个公众号，朋友圈的特性则让你不可避免地每条都会看到。劲头丝毫不输给安利。当年彩票业最红火的时候，报纸上还会有一整版技术分析呢。那些个资深彩民哪回不是说得头头是道，最后中大奖的还不是“随机买了几注的大妈”和“坚持了一个号码几年的小伙”。

02 不管涨跌都喜欢截图刷屏

要留意那些吃个必胜客也会拼一堆图发社交网络，平时又基本不P图的朋友。因为他们特别喜欢在社交网络上直播自己的生活，其次他们并不注重图片的审美。当他们的世界只有股票的时候，他们就会开始孜孜不倦地发自己的黑底红字股票账户截图，今天“有点小顺哦（害羞微笑脸）”，明天“新股没中，资金押扣，收益少一半（挖鼻）”，后天“好消息，××停牌被收购了。坏消息，我的资金链又断了（流泪）”……好啦好啦，我们知道你赚钱啦，又不召集大家分钱，自己偷着乐不行吗？

03 甚至还喜欢当人生导师

“有好多朋友问我，要不要辞职去炒股。我觉得呢，股票还是赚点零花钱就好了，工作还是要好好做的。”看着特别像我刊崔大师的专栏，但其实只是你那个特别爱晒股票盈亏的初中同学更新的状态。你甚至都不知道“有些朋友”是谁，因为在你们共同的社交圈里，根本就没人给他留言。朋友圈的优势就此体现出来啦，他可以用只言片语就塑造出自己的一个隐秘社交圈，那里面人人都把他当人生导师。而随着股指蹿高，这种在朋友圈里说正确的废话的人生导师渐渐地在你的小学同学、高中同学、大学同学甚至买扶栏小炒肉的老板中都出现了。

04 吃饭变成了股坛论剑

大家都知道，除了声乐有好几种唱法，股票也有好几种做法。有人做长线有人做短线，有人喜欢抄底有人喜欢追涨，有人爱看K图有人计算周期。在行情不好的时候呢大家都相安无事，因为都没赚钱，但行情好的时候，各种炒法的支持者每每聚到一起就会变成一场华山论剑——每个人都试图用自己的技术打垮对方，证明自己才是股坛正宗。

05 充满低气压

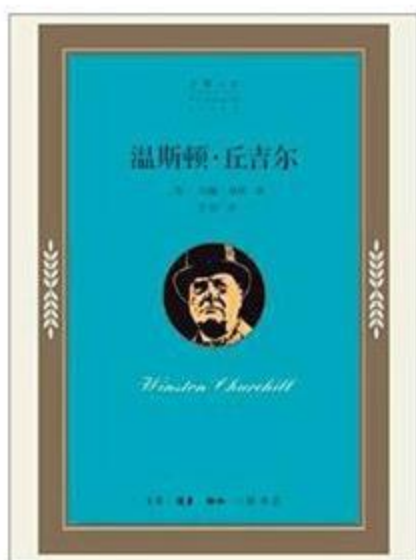
天天都预测“大盘不行了”“庄家要收网了”，可以说这类人自带了一种讨人厌属性，预测一种坏本身就不讨人喜欢。就算是不炒股票的人，听多了语重心长的劝导性预测也会烦。虽然有种智慧叫风控和战略性眼光，但也有一种晦气叫一语成谶。少说几句不会死。

06 事后诸葛（爱秀技术或是眼光）

还有一类人不知是人生际遇还是技术不精，在大盘好到看名字顺眼买的股票都能涨的情况下，也能永远做一个“最高进去结果一直跌，昨天刚抛今天就涨了”和“永远能避开所有上涨股票”星人。那能怎么办呢？偏财运不佳呗，顶多自嘲一下咯。但总有些心态特别不好的，动辄就喜欢强行拖着一堆朋友听他分析上只股票那些错过的上涨趋势，还特爱说一堆大家都看不懂的名词来强调自己的专业性。对于这样的事后诸葛亮，谁能不呵呵。☐

联系编辑：chenrui@yicai.com





《温斯顿·丘吉尔》

作者: 约翰·基根

出版: 生活·读书·新知三联书店

出版年: 2015年2月

定价: 36.00元

历史学家约翰·基根梳理了英国前首相丘吉尔的一生, 从使他初次成名的南非越狱, 到使他超凡入圣的担任“二战”首相, 你可以透过作者的笔墨看到温斯顿·丘吉尔非凡的人生。

温斯顿·丘吉尔的领导力

多难的20世纪也为人类贡献了一批杰出的政治领导者。但即使在这些伟大领导者的行列中, 温斯顿·丘吉尔也是独一无二的。

文 | 李翔

丘吉尔戏剧般地大起大落——无论是早年政治生涯的诸多不顺还是在二战之后他被选民投票选下首相职务, 和他偏执地意识形态坚持——无论是对英国人优越感的坚持、对纳粹德国始终如一的警惕, 还是后来对苏联的反对, 都让他成为绝好的非虚构题材的主人公。英国著名军事历史学家约翰·基根受企鹅出版社邀请, 为这位伟大领导者撰写了篇幅不长的传记。在这本书的一开头, 基根就写出了一个伟大人物在老年时经常要面临的窘境: 年轻人对他视而不见, 认为他的成就被夸大, 他所得到的赞美言过其实。

“在战争年代尚年幼的人们眼中, 丘吉尔恐怕是个被高估的人物。年轻人都崇拜英雄, 然而对不列颠岛遭围困时期的学生来说, 首相可无论如何都不像个英雄……丘吉尔穿着难看的连身工作服, 戴着滑稽的大礼帽, 招牌式的雪茄夹在松松垮垮的手指间, 一点儿英雄气概也没有……我就是这一代人中的一员, 在中学时代和大学时代, 我始终对丘吉尔的传奇无动于衷。”

当然, 约翰·基根还是发现了丘吉尔的魅力。他在学生时代结束之时到纽约做了一次旅行。然后, 在房东“成堆的密纹唱片”中, 他不但发现了贝多芬, 还发现了《温斯顿·丘吉尔战争演讲》。正是在丘吉尔的演讲和生平中, 这位未来的历史学家发现, “战功的荣耀和帝国的辉煌几乎已经消逝殆尽了, 但丘吉尔的生命、工作和言辞, 依然闪耀着真正的荣光。”

受教育时, 丘吉尔并不是一个优等生。但

是他热爱历史和写作, 尤其受到爱德华·吉本《罗马帝国衰亡史》的影响。从政之前, 丘吉尔当过记者和军人, 参加过在南非的布尔战争。1901年他当选为下院议员, 3年之后, 他就做了一件惊人的事, 他抛弃了自己所在的保守党。1904年5月31日, 他走进议会下院, 向发言人鞠了个躬, 然后转身坐到了自由党的席位上。这被称做“跨越地板”, “可谓英国议员能做出的最冒险的举动”。

这一冒险的举动并未葬送丘吉尔的政治生涯, 相反此后他一步一步走上高位。他做过内政大臣和海军大臣。在做内政大臣期间, 丘吉尔是个社会改革主义者, 尽管此后他一直敌视工党。在做海军大臣期间, 他又变成一个海军至上者。一战之前, 当德国人在财政允许的情况下拼命建造军舰时, 丘吉尔针锋相对地提出, 必须要在军舰数量上压倒德国人。也是在丘吉尔主持海军部期间, 英国海军开始使用石油做燃料, 而不是传统的煤炭。而且, 为了确保海军的石油供应, 丘吉尔还通过谈判购买了后来的英国石油公司。不过, 1915年土耳其战争中的失败, 使得丘吉尔在政治上面对了第一次失败。此后他一直生活在政治上的不顺中。

值得一提的是, 他在1924年再次背叛了自己的政党。这一次, 他重新返回了保守党, “自由党正逐渐失去选民的支持, 他认识到只有保守党能够有效地在议会中对抗工党。正是这个原因, 使他第二次跨越了议会的地板。”他也会重回高位, 出任过财政大臣。但

约翰·基根 (John Keegan), 2012年去世时被《纽约时报》誉为“他那个时代出类拔萃的军事历史学家”。曾多年任英国桑赫斯特皇家军事学院高级讲师。1986年成为英国皇家文学学会会员。著有《战争史》《战斗的面貌》等20部作品, 包括畅销的《一战史》。



66

没有人能仅凭言辞获胜。让丘吉尔与众不同的，是言辞背后的坚持。他从来没有对自己失去过信心，即使有，他也从未流露出来过。

99

在1929年的大选之后，丘吉尔没有被邀请入阁。他迎来了最失落时光：“在1930年代和平时期的剩余时日，他也没能再担任任何大臣职务。起初，这是因为他反对政府在印度帝国进一步放权的打算，后来，则是他越来越严厉地警告德国纳粹崛起的危险，大声疾呼重新武装，使他疏远了议会。他越是忧心如焚、慷慨陈词，就越是被孤立。”

他的个人生活也陷入困境。首先是在财务上。1929年的美国股市崩盘几乎让他损失了全部财产。其次是在健康上，1931年访问美国期间，12月13日，他在纽约第五大道上遭遇车祸，被一辆小汽车撞进了路旁的水沟，身受重伤。然后还有精神上的，他很容易陷入沮丧情绪，丘吉尔称之为“黑狗”，今天人们称之为抑郁症。在车祸之后写给儿子的一封信中，丘吉尔的太太描述了这位政治家的一连串霉运：

“首先是在股市崩溃中损失了所有的钱，继而又在保守党中丧失了政治地位，现在又遭遇了如此严重的身体创伤。他说他恐怕永远无法从这三次打击中恢复了。”

这时他已经58岁了。换做另一个人，可能没有办法再从命运的不友善中逃脱了。但是丘吉尔却发现了自己的新使命：反对西方世界针对希特勒和纳粹德国的绥靖政策。是对战争的恐惧让当时的政治家这样做的。

从58岁这一年开始，他走上了通往政治伟人的道路。丘吉尔在下院一遍一遍地重申，英国必须要保证自己在军事上的持续投入。尽管执政者要面对的当务之急是经济危机造成

的岌岌可危的财政。他也反对政府对德国人的无限妥协，“请那些打算放弃的人好好想一想，认真想一想，当所有其他人都被投入了狼群后，我们需要独自面对命运时，会发生什么样的情况。”奥地利、捷克斯洛伐克、波兰已经先后被推入狼群。而西方政治家却仍然在幻想着能够通过再一次的让步来换取“我们时代的和平”……

1940年5月10日，精疲力尽的英国首相张伯伦提交了辞呈。同时，他提议由温斯顿·丘吉尔来接替他。当天晚上，丘吉尔被任命为英国首相。这时他已经65岁。至少从职务上而言，他取得了在政治上的最高成就。只不过，从一开始他面对的就是一场战争。那之后的5年时间，是战争的5年，也是温斯顿·丘吉尔成为20世纪最伟大的政治家之一的5年。

历史学家一直想要回答的一个问题是：究竟是什么支持着温斯顿·丘吉尔和英国人民渡过第二次世界大战初期孤军奋战的时间？温斯顿·丘吉尔为什么对美国会参战支持同盟国如此自信？

丘吉尔在1940年5月13日下议院发表的演讲中说：“若问我们的目标是什么，我可以用一个词来回答，那就是：胜利。不惜一切代价去夺取胜利，不惧一切恐怖去夺取胜利。”

即使在欧洲最大的盟国法国被击败，即使盟国在全球范围都节节败退，即使伦敦面临着德国空军的侵袭，丘吉尔仍然保持着自己毫不妥协的姿态，并且成功地让整个英国都团结在他身边。

约翰·基根写道：“对于究竟是什么在最黑暗的日子里支撑了丘吉尔和英国人民这个问题，答案是他本人的豪言壮语。从他的话语里，人民得到了希望，丘吉尔本人也汲取了鼓舞。”

毫无疑问他是一个杰出的演讲家和鼓动大师，但是没有一个人能仅凭言辞获胜。让丘吉尔与众不同的，是言辞背后的坚持。他从来没有对自己失去过信心，即使有，他也从未流露出来过。他的现实主义也帮了大忙。尽管他一直是一个死硬的共产主义反对者，但是在德国入侵苏联，斯大林和希特勒彼此宣战之后，他没有丝毫犹豫，立即决定将苏联视为重要盟友。也是他和罗斯福以及斯大林共同定义了战后的世界。他们被称为三巨头。但毫无疑问丘吉尔是其中最为弱势的一个。美国和苏联注定要成为超级大国，无论是从国土面积人口多少，还是经济实力或者保有的军队人数与战斗力来看。但丘吉尔仍然顽强地捍卫了一个老牌帝国的尊严与利益。他赢得了战争，失掉了选举。而且，即使后来重新回到首相位置，他也并没有再回到战争期间个人最黄金的状态。他倒是凭借着《第二次世界大战回忆录》赢得了让人意外的诺贝尔文学奖。此后即是冷战的世界。而无论他有多么顽强，他的年纪也让他不可能再赢得另一次胜利了。

我们今天重读丘吉尔的原因是什么？因为世道艰难，而领导力稀缺！

李翔，《财经天下周刊》主编，财经作家。
联络他可以发邮件至bwlixiang@126.com



图 | 贾睿

柯林·英格拉姆 (Colin Ingram), 先后担任卡梅伦·麦金塔公司的制作经理和迪士尼音乐剧的总监理及执行经理, 2005年成立了柯林英格拉姆有限公司, 2006年他制作了音乐剧版《人鬼情未了》, 该剧获得托尼奖、奥利佛奖等多项提名, 全球上演2000余场。

柯林·英格拉姆: 人们最终会喜欢的

① 你的教育背景是金融和法律, 为什么从事戏剧行业?

我12岁去剧院看了《猫》, 那场演出太特别了, 改变了我的人生。中学我开始写剧本、演戏。学金融和法律只是为了防止我做不成戏剧。25岁的时候, 我为卡梅伦·麦金塔工作, 他就是《猫》的制作人。法律和金融的背景给了我很大帮助, 我可以看懂那些合同、预算表, 特别是在拉赞助的时候, 更容易和投资人沟通。

② 现在《人鬼情未了》正在全球巡演, 中国站的演出有何不同?

戏剧的现场需要一直和观众互动, 但戏剧不应专门为哪个国家、哪部分人而做。在英国, 几百年来人们还是会去剧院看莎士比亚, 平均一年会去三四次剧院。不同国家的戏剧传统不同, 比如匈牙利, 剧院门票很便宜, 人们可能每三周就去一次, 谢幕会花9分钟, 观众像在酒吧一样狂欢。而在中国, 人们可能还是用很传统的方式去理解戏剧。

③ 《人鬼情未了》改编自电影, 音乐剧和电影之间的区别是? 可能对你来说戏剧更严肃, 但对

欢迎读者提问

本栏目的问题由本刊征集读者而来, 欢迎你提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

克里斯托弗·苏达克《数据新常态》作者

我来说电影也是这样。观众需要和故事有一些情感上的沟通。不是说好莱坞大片就没有情感上的联系, 就是纯粹的娱乐。有些电影会被人们讨论, 能引发思考, 不一定要有答案。现在有些美剧节奏也很慢, 很有戏剧感, 比如 Breaking Bad 和 Mad Men, 很受欢迎, 因为它们真的在讲故事。

④ 你希望观众看《人鬼情未了》之前看过电影吗?

我觉得都可以, 也有人没看过电影来看觉得很棒, 因为不会被已有的背景影响。就算看过电影, 但那是很久以前, 不一定记得情节。有些铁粉记得很清楚, 就更会来看了。

⑤ 怎样才能做成一部好戏?

你可以用任何讲故事的方式。人们来这里看戏, 希望能忘记在办公室里烦心的工作, 感受一些不一样的东西。你必须一直记得在跟谁对话, 要有好的演员, 他们足够投入, 观众才会被吸引。

⑥ 你工作中最难的部分是?

写作。《人鬼情未了》的剧本写了三四年, 我需要和作曲家、词作者合作, 他们很忙, 作为一个制片人, 你需要给他们创作的时间, 但如果你不给他们截止时间, 他们永远无法完成。没有他们就没有这么精彩的曲目, 所以我需要把这个压力承担下来。

⑦ 什么是好的制片人?

必须告诉人们, 你要什么东西, 你必须坚持自己的一些基本原则, 比如在《人鬼情未了》中, 我告诉他们必须要有朗朗上口的旋律, 另一部戏我会告诉大家这是个爱情故事。在筹集资金的时候, 投资者希望看到这些, 所以在早期, 这些都要考虑到。而且, 对投资者来说重要的东西往往对观众也重要, 因为他们熟悉整个市场, 而我有这样的sense。

⑧ 如何决定做不做一部戏?

这部戏要有和其他戏剧不一样的地方, 为什么观众要来看我的演出, 这是我一直会问自己的, 否则我不会做这部戏。

⑨ 最近发现的有趣的事是?

戏剧本身做得越好, 就有越多的人去看。我相信未来十年, 中国会成为仅次于美国、英国的戏剧市场。这里有人口基数, 有喜欢西方电影的群体, 而我們有很多电影改编的戏剧, 年轻人慢慢会有更多的钱, 他们会更爱去剧院。

⑩ 如何吸引年轻人走进剧场?

很难抓住年轻人的吸引力, 他们总是盯着手机, 发短信, 所以戏剧的场景要一直动, 让他们保持注意力。好演员永远是关键的。莎士比亚的戏剧今天依然有人在看, 这是因为只要故事好, 角色挖掘到位, 人们最终会喜欢的。



中国食品健康七星奖
Seven-Star Awards for Outstanding Contribution in
Food Safety & Public Health

新食界★新七星

中国食品健康七星奖作为中国食品健康领域的最高奖项之一，
希望通过集结多方力量，树立行业标杆，促进中国食品行业健康发展。



2015年，我们将邀请更强大的专家阵容，通过一如既往严谨的评选机制，
对参选企业进行实地走访，对问卷进行核实并评定。分级面访，深度交流。

面向广大食品企业评出四类奖项

供应链管理奖

社会责任奖

品质卓越奖

健康引领奖

垂询热线：021-22002566 报名邮箱：food@yicai.com
活动官网：food.yicai.com

第一财经
C B N
SMG

ECOLAB
艺康集团



中国食品科学技术学会
Chinese Institute of Food Science and Technology



七星联盟官方微信



| 大家格局 |
前瞻视野创立

| 奢华无形 |
雍容尺度承载

| 舒适本原 |
匠心精工锻造

徐汇滨江 480 大宅

爱马仕&芬迪样板房盛装公开

府藏家宅基业，百年传世精粹

大人物，大平台，大疆界

东航集团匠心力作，时代大宅全新启幕

全球首发

LEADER OF
THE GREAT MANSIONS



东航·云锦东方
ORIENTAL BAY

HOTLINE 021-3368 6786
仅接待预约客户

上海徐汇区龙兰路399弄
开发商：上海东航投资有限公司 全权代理：说客地产

广告仅供参考，广告中具体的内容可作为购房合同附件。480为云锦东方全新产品系，预售证号：徐汇房管(2015)预字0000101号

