

7-ELEVEN加速跑

脱口秀来中国了, 好笑么?

菜鸟网络说它也能当日达

CBNweekly

每周出版的商业新闻杂志

第一财经周刊

2015.06.29 (逢周一出版)
2015年第24期 (总第359期)
人民币定价 RMB 12元
港币定价 HKD 30元

券商“消失”了

在时隔8年的股市淘金热中, 券商处于一个尴尬的状况: 赚着大钱, 熬着日子——在新的金融版图里, 它的“替代”者太多了。

中国邮政发行畅销报刊

第一财经·出品

ISSN 1674-2168



9 771674 216158

淘金100指数

雪球组合

自选股

佣金宝

91股神

大智慧

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

上海大众汽车
SHANGHAI VOLKSWAGEN

玩，就玩到痛快

Polo GTI 有得玩



有的路叫做街道，有的路叫做赛道。劲酷小钢炮Polo GTI，天生疾速，玩家专属。搭载高功率版1.4TSI发动机，配备DSG七速双离合变速箱，强劲动力瞬间迸发，彻头彻尾激发你的赛道狂热。即刻加入GTI玩家，尽情疾驰，玩到痛快。

Polo GTI
—— 痛快到底 ——

客户服务热线：400-820-1111

www.svw-volkswagen.com



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号，获得最新资讯以及更多服务体验



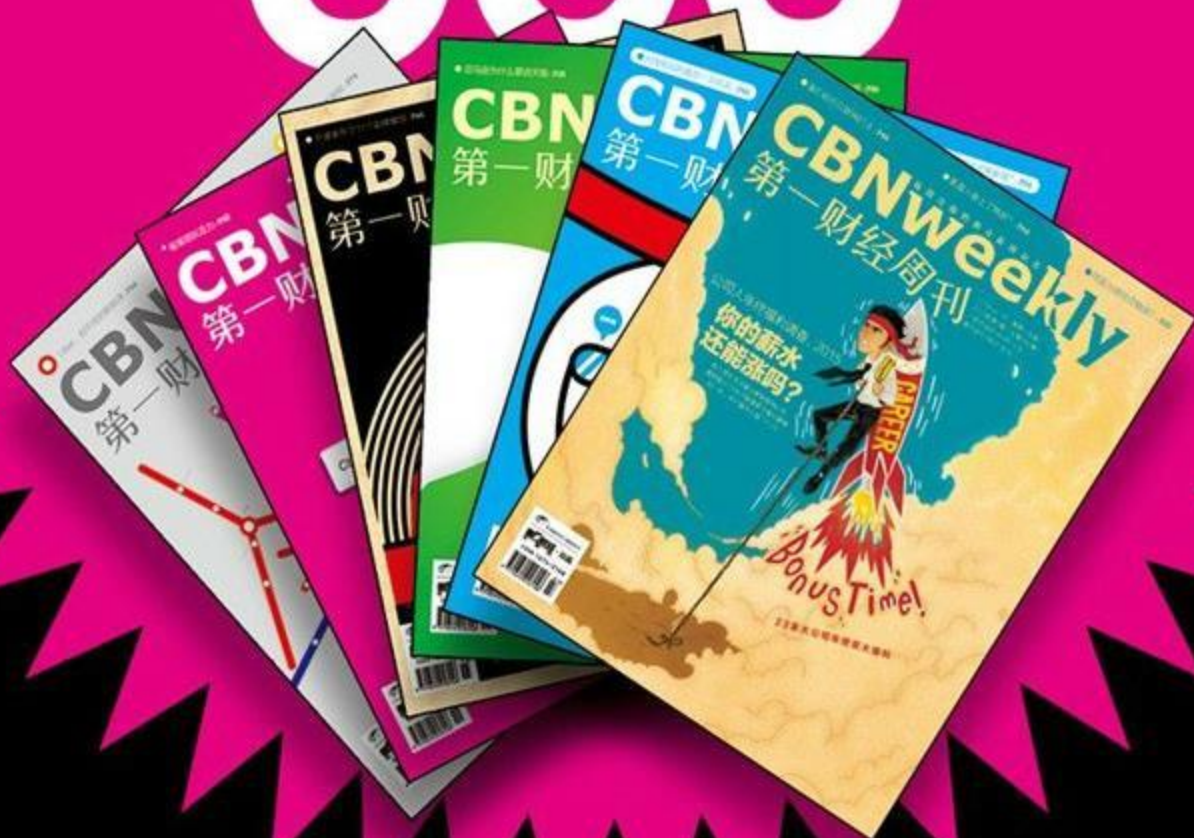
Das Auto.

第一财经周刊
50期

In 2015
CBNweekly
第一财经周刊

任一杂志组合+
第一财经周刊=

360元



世界时尚之苑 / 24期
赠送贝佳斯
水份滋润唇膏



家居廊 / 12期
赠送水之蔻
毛孔修护PS霜



睿士 / 12期
赠送古列特除脚气
梅西曲航版手动剃须刀



名车志 / 16期
赠送植绿德雅
脸部洗发乳



嘉人 / 12期
赠送嘉人嫩白滋养
面膜 (10片/盒)



健康之友 / 24期
赠送欧诗漫珍珠肌
透亮修颜霜

★注：礼品数量有限，先到先得，送完即止，敬请留意。

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

北京地区上门收订 电话 400 811 0021

上海地区上门收订 电话 400 811 0021

广州地区上门收订 电话 020-22198901

深圳地区上门收订 电话 0755-83265916



“消失”的券商 封面故事

对中国券商来说，这是难得的好年景。此前数年，券商遭遇了IPO暂停、股市不温不火的境况。“靠天吃饭”的日子使盈利状况不甚理想。就在刚刚过去的第一季度，券商的业绩一飞冲天。在这轮“全民狂欢”的淘金热里，券商四处兜售它们的稿。但人们都知道，只要是“淘金热”，早晚都会过去的。

——记者 肖文杰



淘宝货怎么当日达？ 快公司

菜鸟网络希望能接通各家的IT系统，了解每一个包裹的配送全程。目前，菜鸟网络已经把一天几千万个包裹分析得很清楚，知道快递公司怎么中转、一路配送送到了哪一个网点。

——记者 杨轩



奔跑吧，7-ELEVEN 大公司特写

2014年，7-ELEVEN在北京开出32家店，是它进入北京11年以来，开店最多的一年。一张贴在7-ELEVEN北京办公室的地图记下了它的扩张轨迹，上面用直径半厘米的圆点代表门店。圆点零星出现在地铁线的尽头——那是7-ELEVEN相中的京郊潜力点。

——记者 黄瀚玉



脱口秀来中国了 炫公司

让中国人发笑这件事并不容易。中文脱口秀表演者不仅仅需要抓到中国观众的笑点，还要想着如何养活自己。在美国，一个现场脱口秀演员要成为名人，起码经过10年。但脱口秀以中文形式落地，也就6年时间。

——记者 方婷



你看到的船 可不是真的船， 那又如何？ 营销

Uber在暴雨天把车辆变成了小船，淘宝在儿童节将哆啦A梦放到了手机淘宝的首页卖萌……这些用户界面上的小小把戏，给用户带来了不少惊喜。

——记者 牙韩翔



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

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)

Pause

不该有瞄准黑人的枪

无辜平民遭到枪杀的悲剧又一次在美国上演。6月17日晚9时许,在美国南卡罗莱纳州查尔斯顿市的一座黑人教堂里,21岁的白人男子戴伦·鲁夫举起他的枪,杀死了9名无辜的黑人。一名逃离现场的黑人幸存者说,戴伦·鲁夫曾冲着他大喊:“你们强奸了我们的妇女,你们夺走了我们的国家,你们必须得滚出去。”

案发14个小时后,警方逮捕了戴伦·鲁夫并指控了他9项罪名。他被证实有白人至上种族主义倾向,这起枪击案被美国司法部门暂定为“仇恨犯罪”。

“枪手显而易见的动机提醒我们,种族主义仍然是我们必须一起对抗的一场疫病。”6月18日,奥巴马很快针对此次事件做出了电视讲话。但相比于看不见摸不着又异常根深蒂固的种族主义问题,接下来的时间里他也只能向枪支问题开火:“美国人民将要认真对待枪支暴力、共同改变对枪支暴力的看法,这非常重要。”可他随后接受《纽约时报》采访时却直截了当地说:“对此国会不会采取任何法律行动。”

美国人可以合法持有和携带武器,其依据是1791年通过的美国《宪法第二修正案》,它也被看做是美国精神。能够推翻这条法律的只有美国最高法院,作为总统,奥巴马能做的只有鼓动民意从而促使最高法院有所行动。但美国人对禁枪的态度极为冷漠,美国步枪协会又是保守党的最大金主,不论从哪个方面来说,让人们一致发出禁枪的声音都近乎渺茫。所以,每当有枪击案发生时,我们总能看到他一遍又一遍地说着那些正确而无用的话,就连他自己都说,“我为这样的事件发表讲话太多次了。”

2012年康涅狄格州桑迪·胡克小学枪击案后,奥巴马曾流泪发表演说但却提不出任何管控枪支的有效办法。现在,美国依然是那个只流泪不禁枪的国家。









Exhibition

体验时代里的巴塞尔艺术展

6月18日，第46届巴塞尔艺术展在瑞士巴塞尔正式开幕。本届巴塞尔艺术展有8个主要的展会分区，如画廊荟萃、策展专题、艺创宣言、意象无限等。

艺术展对于参展作品不设限，展品涵盖了大型雕塑作品、绘画、视频投影、大型作品和现场表演等，超越了传统艺术展会的界限。而这几年互联网行业所推崇的用户体验风潮也影响到了艺术界。

在今年的瑞士巴塞尔艺术展上，也出现了许多互动的艺术装置作品。例如在意象无限展区里，来自里约热内卢的艺术组合Opavivará鼓励访客自己制作混合茶水，或躺在吊床上休息。

一位参展艺术家说：“对于自拍一代来说，今年这些可参与的艺术品简直就像礼物一般。”

Exhibition at a Glance

我的布宜诺斯艾利斯 / 6月20日—9月20日 / 巴黎La Maison Rouge酒店 / 这是一个以阿根廷首都布宜诺斯艾利斯为主题的展览。动荡、不安、爆炸案频发的布宜诺斯艾利斯在艺术家眼中有着别样的艺术魅力和张力。展览中有超过60位阿根廷当代艺术家为大家带来装置艺术、绘画、雕塑、摄影和录音作品。

保罗·麦卡锡个展 / 6月14日—7月25日 / 瑞士苏黎世豪瑟·沃斯画廊 / 此次麦卡锡个展的主题是《白雪公主》与《加勒比海盗》的派生物。派生物多指一部影片或一档节目因极受欢迎从而衍生出了许多种新产品或物件。从2009年起，麦卡锡便对白雪公主这一经典童话形象进行了多层次、多平台的整合与改造，创造出了许多具有视觉冲击力的派生形象。

村上隆个展 / 6月24日—9月26日 / 西班牙伊维萨岛艺术项目当代艺术画廊 / 在此次展览上，村上隆将展示其以日本宗达光琳派艺术特色为灵感创作的系列抽象画作、日本传统式抽象表现主义画作、漫画及佛教图案等艺术作品，以及他标志性的微笑花朵画作。



Lives

200年后的滑铁卢“硝烟”

1815年6月18日，法国皇帝拿破仑率领的法国军队和英国威灵顿公爵率领的反法联军在比利时小镇滑铁卢进行决战。最终，拿破仑兵败滑铁卢，欧洲的历史进程也自此进入新篇章。滑铁卢战役被后世称为“第一次北约合作”，它同时还奠定了英国全球霸权的基础，甚至暗示了欧盟的未来。

今年是滑铁卢战役发生200周年。在6月18日这一天，英国等当时的反法联盟国家都各自举行了盛大的游行纪念活动。而在所有纪念活动中，最为精彩的莫过于6月17日和18日在滑铁卢当地举行的战役情景再现活动。这场情景再现活动一共举办了两天，全球5000名堪称专业的历史爱好者各个身穿当时的军队服装，用300匹马、100门大炮和2.5吨火药重燃了一把当时的战火和硝烟，同时逼真地还原了18世纪末至19世纪初欧洲的生活风貌。

Lives at a Glance

仲夏 / 7月16日—8月9日 / 上海话剧艺术中心 / 话剧《仲夏》是爱丁堡边缘艺术节的获奖作品。这个故事始于一个夏至的周末，为黑帮贩卖脏车的经纪人鲍勃和专办离婚案的律师海伦娜在一个酒吧邂逅。随后，在爱丁堡夏至周末的4天4夜里，他们会经历黑市交易、教堂事故、夜店狂欢以及穿梭在街道、桥头、花园的夺命追逐等种种时而荒唐时而惊险的奇遇。随着故事的展开，他们还将层层展现30多岁的熟男熟女处在人生转折期的复杂感情和可能面临的问题及困惑。

Aerosmith巡回演唱会 / 6月24日—7月7



Commonweal 改造圣城麦加

圣城麦加是伊斯兰教的圣地。每年在伊斯兰教历的第12个月，会有约250万穆斯林聚集到那里，按照教义完成朝觐。虽然庞大的人流量令圣城不堪重负，踩踏事件屡有发生，但每年前往朝觐的人数仍在不断增加。据当地统计，在2010年的时候，麦加就已经达到了容量的上限，到2020年朝觐人数甚至可能达到500万。

显然，如果不做出改变，麦加将不堪重负。5年前，在已故的沙特国王阿卜杜拉的支持下，麦加大学从全球请来了多家设计公司来重新设计扩建麦加。Gensler事务所就是其中之一。为缓解人群的密集程度，Gensler事务所提出了一个立体式的规划。在中心区域，围绕哈拉姆大清真寺建立一个六边形垂直多层设计的庭院来增加该寺整体的容积，而对于朝觐时密集涌向一处的人流，Gensler事务所的建议是通过建造人行道加天桥进行分流。

整个改造计划预计将用10年分阶段完成。现在，立体通行道路已经基本建设妥当，根据一份沙特当地报纸的报道，建成后的通行道路每小时能够通过10万人。

Commonweal at a Glance

36年前数据表明NASA发现火星有生命 / 南加州大学凯克医学院的神经毒理学和生物学家乔瑟夫·米勒表示，不久后，美国宇航局（NASA）不再需要让人类远征火星来证实火星有生命的说法。近日，一个由数学家和科学家组成的跨国团队发表研究结果，表示将NASA在1976年发射的火星探测车上的生命探测试验的结果重新还原并分析后，他们认为当时NASA可能已经在火星上发现了生命。

北极变暖或致北极熊开始捕食海豚 / 在最新一期的《极地研究》杂志中，挪威极地研究所称，其发现了北极熊开始捕食海豚。自2014年4月起，他们共目睹了5例北极熊捕食海豚的案例。北极熊主要以海豹为食，挪威极地研究所在文章中称，北极熊食物清单中出现了新的物种，这可能是由于气候变化使得一些物种如海豹向北迁徙所致。同时冰川融化加剧使得海豚在该地区的出现几率增加。



日 / 美国印地安那州埃文斯维尔市福特中心、内华达州Stateline市哈维室外竞技场等 / Aerosmith乐队是1970年代最受欢迎的摇滚乐队之一，曲风以硬摇滚为主，融合了流行、重金属、节奏布鲁斯等多种音乐风格。他们发行过超过18张白金唱片，在全球拥有超过1.5亿张的唱片销量，于2001年进入摇滚名人堂。

U2演唱会 / 6月24日—7月2日 / 美国芝加哥联合中心 / U2是一支1976年成立于爱尔兰都柏林的摇滚乐队，从1980年代开始活跃至今。U2早先靠传统的另类摇滚起家，在1990年代曾尝试融入电子舞曲的流行摇滚。在歌曲主题上U2的创作内容非常广泛，对于政治性的话题也不避讳。



Speeches at a Glance

不要以为把片子都拍得低俗化，弄得像拉低智能一样，就是讨好观众。

——导演侯孝贤近日在接受媒体采访时说。

我们致力于维护所有美国人的心脏健康。

——语出自美国食品药品监督管理局（FDA）代理局长奥斯特洛夫。6月16日，FDA宣布美国将在3年内全面禁用含有反式脂肪的食品添加剂。此前，FDA官员曾评估，如实行这一新措施，美国每年或可减少2万人心脏病发。

过去见企业家，常听说“请风水大师看过了”，现在常听到“大数据分析过了”。

——SOHO中国董事长潘石屹近日发微博表示，现在很多企业说自己利用大数据分析过问题了，但实际上也就用了10个、8个数据。

你知道什么是奥巴马咖啡吗？又黑又淡。

——6月21日，以色列内政部部长的夫人朱迪·莫则什在Twitter上写道。这条颇具种族主义色彩的推文很快引起了批评声一片，最终莫泽什只好删除这条推文，并连着更新两条状态道歉。

我不知道你们是否知道苹果音乐在头3个月内将不会支付作家、制片人，或艺术家任何费用。我觉得这是令人震惊、令人失望的，完全不像这个历史上进步和慷慨的公司的做法。苹果如果现在改变这种政策，对于改变音乐行业对其的负面看法还不算太晚。我们不要求你提供免费的iPhone，你也不要要求我们为你提供我们的音乐而没有任何补偿。

——美国歌手泰勒·斯威夫特近日在个人博客上针对苹果的音乐政策发表了一篇檄文。

Speech

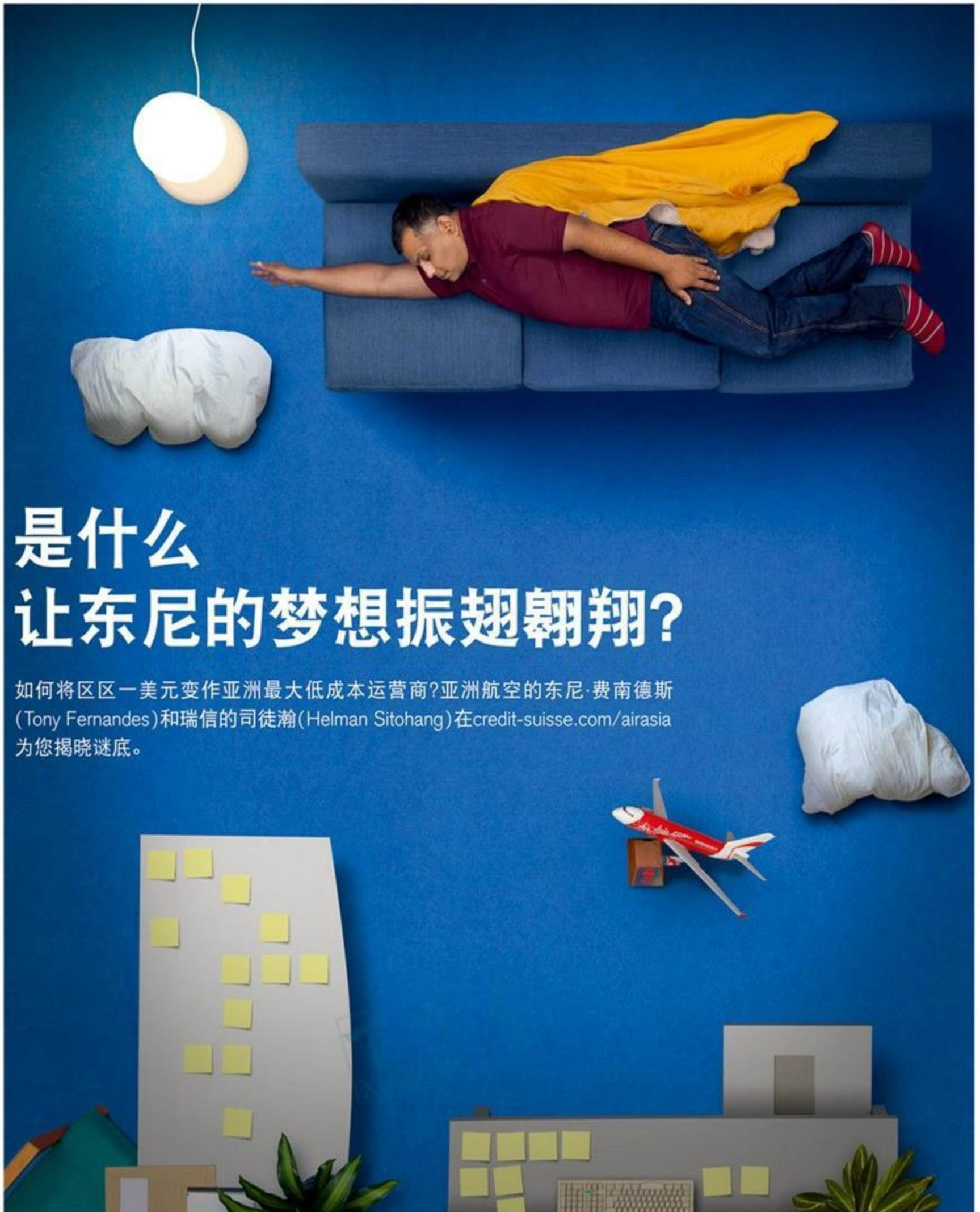
要关注实际问题

6月，电影导演克里斯托弗·诺兰出席普林斯顿大学毕业典礼并发表演讲。这个拍出过《盗梦空间》和《星际穿越》的导演给年轻人的忠告是，追逐现实、关注实际问题，才能让世界美好起来。

“我感觉一段时间以来，我们已开始将现实视为我们梦想的可怜附庸，从某种意义上讲是这样。我想告诉你们的是，我们的梦想、我们的虚拟现实，这些我们喜爱并且整天挂在嘴边的抽象事物，它们是现实的子集。

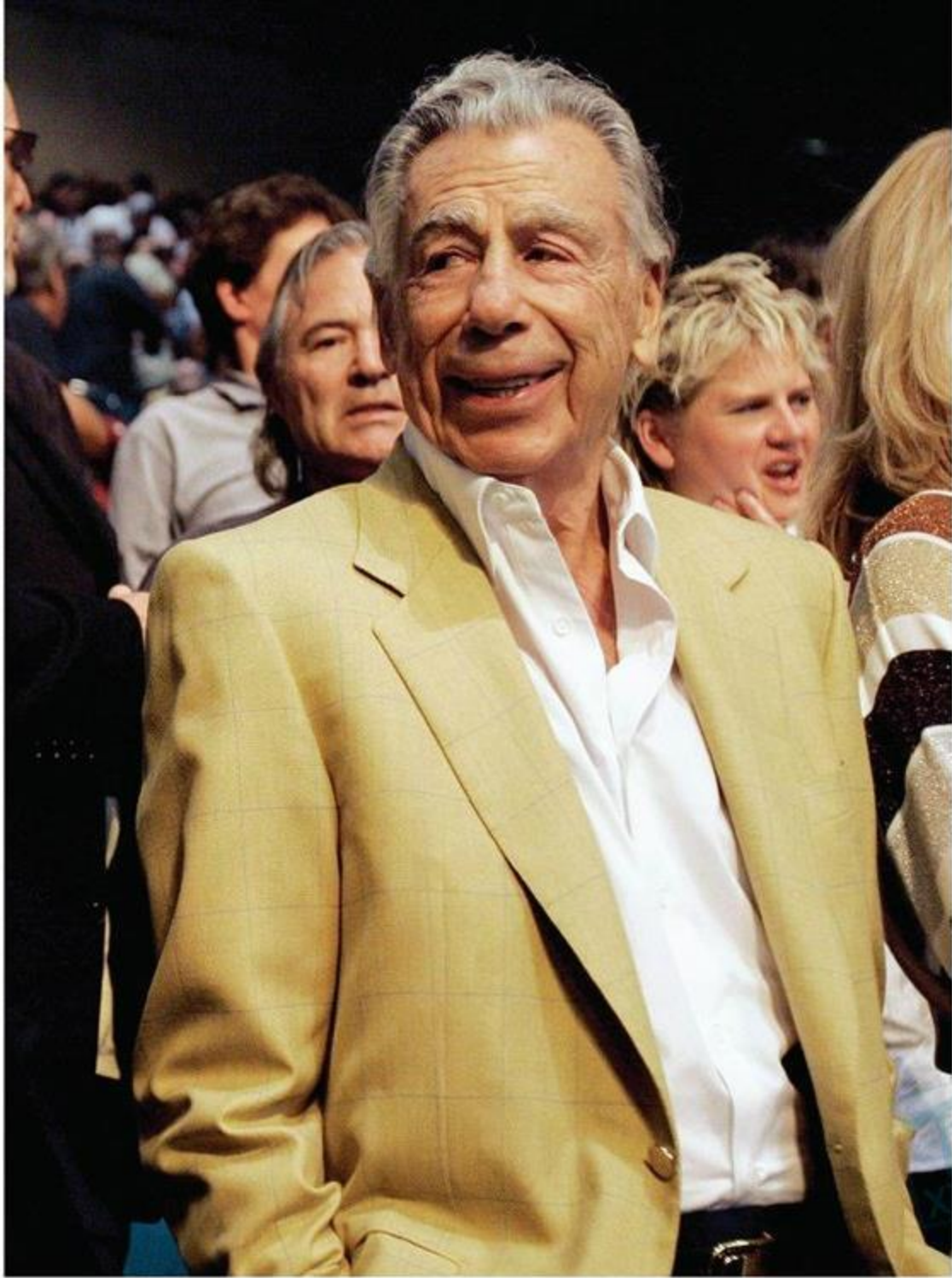
“事实是，我想我们没有处理好许多实际问题，尽管我们可以找到一个不错的理由。我们步入世界的时候，相信只要全球互联，只要思想能跨越地理界线、经济界线自由流通，只要我们都能够对话，这些问题都会一扫而空。不幸的是，我认为到目前为止，我们要承认自己错了，事情并不是这样。沟通不是全部。我们在通讯设备上投入了如此多的智力和财政资源，取得了一些美妙的成就，但似乎这些成就没有我们所声称的那样神奇。”





是什么 让东尼的梦想振翅翱翔?

如何将区区一美元变作亚洲最大低成本运营商?亚洲航空的东尼·费南德斯(Tony Fernandes)和瑞信的司徒瀚(Helman Sitohang)在credit-suisse.com/airasia为您揭晓谜底。



The Who

柯克·克科里安

6月16日，赌场大亨柯克·克科里安于洛杉矶贝弗利山家中去世，享年98岁。柯克·克科里安是美国赌业巨富以及米高梅最大的股东，被《时代》称为“一个中学未毕业，却创造了150亿美元财富的前洛杉矶首富”。媒体曾将克科里安称为拉斯维加斯的“设计师”，正是他将拉斯维加斯建造成为全球一流的旅游胜地。



菲尔·利宾

6月16日，美国技术咨询网站The Information报道，Evernote创始人菲尔·利宾将卸任CEO一职，并公开招募继任者。据悉，这项CEO的招募计划已经启动了一段时间，结果可能很快就会宣布。利宾此前曾表示，自己更像是一位产品员工，而公司需要一位更能胜任这份工作的职业经理人。



拉吉夫·苏里

6月19日，诺基亚CEO拉吉夫·苏里在接受德国《经理人》杂志采访时称，2016年与合作伙伴微软签署的协议到期之后，诺基亚将重返手机市场，不过只设计手机，不会生产和销售。同时，微软宣布将对公司高级领导团队进行调整，诺基亚前CEO史蒂芬·埃洛普将离开微软。



张充和

6月18日，“合肥四姐妹”中最小的一位，素有“民国最后的才女”美誉的张充和在美国去世，享年102岁。张充和的三姐张兆和嫁给了沈从文，她自己则嫁给了著名汉学家傅汉思。1949年随丈夫前往美国后，张充和曾在美国哈佛、耶鲁等20多所大学执教，传授书法和昆曲。

Top-list

奢侈品的力量

奢侈品的力量是巨大的。最近，德勤发布了今年的《全球奢侈品力量》报告，统计了2013财年（截至2014年6月）全球奢侈品企业100强的数据，它们的销售总额达到2142亿美元，年增长率为8.2%。以下就是这份榜单中的前十名。

01.LVMH集团 销售额：218亿美元。尽管蝉联了榜首，相比起上一财年18.2%的增长率，LVMH在2013财年的销售额只多了7亿美元。

02.历峰集团 销售额：134亿美元。销售增长比上一财年下滑了近10%，2013财年的增长率为4.2%。

03.雅诗兰黛集团 销售额：110亿美元。前三的格局没有改变。雅诗兰黛的增长率比上一财年提高了3%。

04.周大福珠宝集团 销售额：99.7亿美元。中国内地和香港地区共有7家企业进入百强，主要集中在珠宝和腕表领域。

05.罗萨奥蒂卡集团 销售额：97亿美元。意大利唯一上榜的奢侈品集团，眼镜行业的全球主要提供商，排名比上一财年下滑一位。

06.斯沃琪集团 销售额：88亿美元。该集团旗下奢侈品品牌包括浪琴和欧米茄等，其净利润率在榜单前十中最高，达22.8%。

07.开云集团 销售额：86亿美元。情况不容乐观，增长率从上一财年的26.3%跌落到4.2%，净利润率为0.4%。

08.欧莱雅高档化妆品部 销售额：78亿美元。欧莱雅集团的奢侈品部门，包括兰蔻、碧欧泉、赫莲娜等品牌，年增长率下滑了12%。

09.拉夫·劳伦集团 销售额：74.5亿美元。美国排名最高的奢侈品集团，年增长率上升了6%。

10.PVH集团 销售额：62亿美元。服装集团，旗下品牌包括Calvin Klein、Arrow等。仅用一年就将销售额提高了20亿美元。



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



Media

1.《时代》2015.06.29

整容，整容

你早晚会上去整容。也许不是接受全身麻醉后“刮骨削肉”，但给脸部注射一些针剂几乎会成为习惯。你也许会选择让某些区域的脂肪融化，可能的话又会将它们移到需要看起来丰满的地方。你去整容或许不是因为讨厌自己、害怕衰老或羡慕虚荣，原因跟化妆一样：因为其他女性都这么做。可是，在2015年的今天，一位女性在民主党总统候选人中一马当先的今天，除了节食、染发、化妆和锻炼，有人现在接受脸部注射，只为了相貌可人，这很不公平。你不得不为了整容手术让信用卡账单上多了一笔开销，就为了让游乐场里其他孩子的妈妈不要高估了你的年龄，这很不公平。你可能要冒着生命危险接受麻醉，就为了跟其他人看齐，这也很不公平。

不仅美国如此，在首尔、贝鲁特和里约热内卢，女性会在公开场合自豪地显摆身上的绷带，仿佛那是她们的铂金包一样。韩国有1/5的女性接受过整形手术。在很多女性都是D罩杯的委内瑞拉，整形也司空见惯，很多人体模特都是D罩杯。在伊朗，女人都要遮住身体和头发，但可以露出鼻子，所以伊朗的鼻整形手术数量高居全球榜首。

作为一名男性，对这种巨大的文化变革现象发表评论，就像谈论堕胎一样麻烦：这既不关男人的事，但部分也是男人的错误造成的。但也许我们能更客观一些，不用亲身体验就可以衡量它带来的益处和伤疤。



2.《经济学人》2015.06.20

美国：监狱大国

美国人口只占全球总人口的5%，关押的犯人却有230万，占到全球约1/4。美国的监禁率自1970年代以来已增加了7倍。尽管如此，过去20年中犯罪率的下降表明，美国人不像过去一样畏首畏尾，乐于接受监狱改革。加州去年公投将数项重罪降格为轻罪。其他州也开始试验在监狱开展更好的教育和药物治疗，或用带有GPS功能的手环替代监禁。刑罚政策的目的应该是减少伤害，而不是进行报复。更严格的枪支管控也许能起到一定作用，因为枪会把酒后斗殴演变成谋杀。解决美国监狱问题没有唯一的良方，但却存在230万个理由值得尝试。



3.《财富》2015.06

《财富》500强60年来的增长

所谓大公司就是做得比以往都要大。如果将今天的“财富500强”与1955年最早的名单做个对比，你会发现如今登上这一榜单创造的收入要高很多。上榜公司去年收入累计达12.5万亿美元（约合77.62万亿元人民币），除去通胀因素，这是最早“500强”的10倍。今天的“财富500强”利润更多，部分是因为它们的盘子更大。在1995年之前，该名单将金融和零售等“服务”领域排除在外；如今却很难想象这“500强”中没有花旗集团或沃尔玛。1955年的那些企业大多掘金于美国本土，但2015年的这些大公司顾客已遍及全球。



4.《明镜》2015.06.13

德国总理与财长为希腊起分歧

6月，在德国总理府召开的国际货币基金组织、欧盟与欧洲央行会议上，并未见到德国财长朔伊布勒的身影。尽管官方一直试图掩盖，但德国总理默克尔与财长朔伊布勒在希腊去留问题上的分歧早已不是秘密。在希腊退欧的后果方面，双方看法相左：前者希望希腊留在欧元区，并愿为此付出高昂代价；后者则认为退欧符合欧洲最大利益。实际上，默克尔的命运掌握在朔伊布勒手中，如果反对这位“元老”，她将难以赢得议会多数支持。此外，一旦希腊退欧，背负恶名的将是她而非财长。到今年9月，朔伊布勒就满73岁了，“年龄特权”足以让他减少许多顾忌。



5.《哈佛商业评论》2015.06

人、机器和工作

人们对于机器人的恐惧非常有道理。有些观点认为，机器会取代人来工作，甚至包括了知识工作者，但我们对此的建议是，“要把与机器的比赛变成接力赛而非与其对决”。诚然，数字技术会带来更大的繁荣，但我们也必须承认不是所有工人都能受益。好工作仍是高端人才的，其他人则处于风险中。假设机器人大规模取代人类是不可避免的潮流，我们会喜欢和我们的机器人同事共事吗？HBR的助理编辑沃尔特的结论是：机器人的外貌与人类越像，我们越信任它们——只要它们不要在行为上也太像我们。

——编译 金丹、周佳蕾

爱奇艺·VIP会员
轻奢新主义

杨洋 饰 张起灵

李易峰 饰 吴邪

唐嫣 饰 阿宁



掘地三尺 共赴凶途

7月3日起，VIP会员全集抢先看



悦享品质



爱奇艺视频

超清秒播，边走边看！

坏消息里的好消息

李海

editor@yicai.com | 信箱



微信读者俱乐部



第一财经周刊+通用版
电子杂志订阅

券商正在做出改变。随着互联网证券业务试点名单的扩容, 55家券商开始试水互联网金融业务, 它们积极向互联网化转型, 追赶互联网公司扩张券商业务的脚步。问题在于, 对于行动迟缓的传统券商来说, 事情远比把交易功能放到网上困难得多。



如果说这一轮泡沫中还有什么好消息, 那就是金融的创新了。

本期封面故事讲了一个关于券商的故事。市场太好了, 券商都赚翻了, 但它们很有忧患意识: 只给用户提供帐篷再也不能赚到什么大钱了, 至少也要成为一个卖锅的, 或者卖一卖淘金指南手册。于是, 它们着手甩掉沉重的营业厅包袱, 把这些实体部分变小, 把更多业务转移到线上, 实现更多的互联网创新, 为的只是一个目的: 黏合更多的高净值客户, 并卖给他们更多的金融投资产品。

抢夺新股民, 获得更多的账户, 这也意味着未来可以获得更多IPO业务——毕竟那么多公司正在从美国证券交易市场私有化, 重返A股。你能在本期快公司中读到360的私有化和退市难以解决的问题。

大好的机会摆在面前, 哪个券商不想成为中国版的高盛呢? 然而, 在这条路上, 已经有了众多挑战者。首先是那些掌握大数据资源的互联网公司。6月25日, 阿里巴巴的蚂蚁金服推出在线银行MyBank, 腾讯投资的微众银行也试水一段时间了, 尽管功能受到限制, 你还是能感觉到金融版图的变化。

BAT对金融业的创新起了催化作用。两年前诞生的余额宝在引起了一片惊涛骇浪之后, 如今收益已归于平静, 但其实它只是个试验版本, 其后又陆续诞生了许多基于互联网的理财产品, 比如蚂蚁金服的淘宝100指数基金——一款基于阿里巴巴的电商以及恒生聚源积累的数据产生的股票基金。除了BAT, 更多的选择也来自雪球、东方财富、91金融和华尔街见闻等平台, 它们不但向券商输出软件技术, 还自己研发投资产品。这些公司既是券商的合作者, 也是它们的挑战者。

要知道, 中国的股市在设立之初只是为国企改革融资服务的, 金融行业则一直处于国家和国企垄断之下。如今的这些变化会让你感到金融证券业对于个人用户的友好——投资证券变得更便利, 用户可以选择的投资产品也正变得越来越多, 他们很容易获取成熟玩家的交易经验而更快上手。

随着注册制和利率自由化的施行, 未来中国金融业将发生很多变化。你能看到的是, 在3个月内就有4000家私募基金和对冲基金成立, 不久前, 房地产公司万达在3天内在线众筹到50亿元资金——金融市场从未像眼下这么具有想象力。

不要认为这事儿离你很远。就像经济学家陈志武提到的, 发展证券金融是中国唯一的出路, 它可以摊平我们一辈子的消费水平, 发达的金融证券业务甚至可以提高你整个人生和社会总体的幸福水平。英国之所以在18世纪远远超过法国, 就是因为它有更发达的金融技术和金融市场。信贷、保险等种种业务也会伴随着证券技术和市场的变革而发生改变。

疯狂的市场加速了政券市场的创新, 当然也给科学监管带来难题。尽管我们极力反对盲目鼓吹股市繁荣, 助长投机泡沫, 以及用普遍存在的财务作假公然欺骗投资者, 但我们愿意看到, 中国人的个体理财意识往前迈了一大步。■

XIAZAZHI.COM



下杂志
XIAZAZHI.COM





39 | Giant 大公司特写 奔跑吧, 7-ELEVEN

7-ELEVEN在北京缓慢前行了11年, 终于, 它开始加速跑。



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 26
全球商业报道 70
通胀让乌克兰雪上加霜 / Danny Hakim
时装设计师也来众筹 / Christopher Petkanas

Giant 大公司

44 / 新闻 / 百丽光卖鞋可不行了

45 / 新闻 / 新东方明珠诞生

46 / 新闻 / 逼近欧莱雅

47 / 新闻 / 麦当劳汉堡, 定制的

48 / 技术

美国签证系统又崩溃了, 灾备就那么难?

在目前的网络世界中, 还没有完美的灾备方案, 而公司们在安全技术和上, 也没能跟上自身数据进化的程度。

Fast 快公司

50 / 新闻

周鸿祎买下360

私有化然后回归A股将会放大360的市值, 但这种方式无法解决360在业务层面存在的问题。

53 / 快公司

淘宝怎么当日达?

阿里巴巴承诺未来做到全国24小时可达——它以及它的菜鸟网络打算怎么完成这个不可能的任务?

56 / 创业 / 呼叫我的医生

让患者和医生保持沟通的社交应用“一呼医生”, 看到了病人离开医院后的生意。

Star 炫公司

60 / 炫公司 / 脱口秀来中国了

那些将美式脱口秀带到中国来的人, 除了要学会准确抓到中国人的笑点, 还要想着养活自己。这可不是一个好笑的话题。

64 / 设计 / 都是换logo, 有什么不一样?

更换logo已经成为品牌的常规举动, 最新一例是三星。更简洁的logo能带来什么?

66 / 营销

你看到的船可不是真的船, 那又如何?

Uber在暴雨天把车辆换成了小船, 淘宝在儿童节把哆啦A梦放到首页卖萌……这只是用户界面上的一点小把戏, 却制造了热闹的话题。

下杂志
XIAZAZHI.COM

医者心 惠普情



“每年上百万的病患信息管理对我院至关重要，惠普 CS700x 融合系统方案，帮助我们构建了一个高效、集约、开放的医疗云服务平台，不仅提高了我们信息化服务水平，更为病患查询提供了方便。”

——惠州市第六人民医院



HP ConvergedSystem 700x 融合系统

HP ConvergedSystem 700x 融合系统 基于英特尔® 至强™ 处理器

- 模块化可扩展性，可从 100 台虚拟机扩展至 3000 台虚拟机以上
- 大幅节省数据中心运维成本
- 降低总体拥有成本，提高 IT 效率
- 物理和虚拟环境的集成管理
- 性能增强，减少存储网络延迟

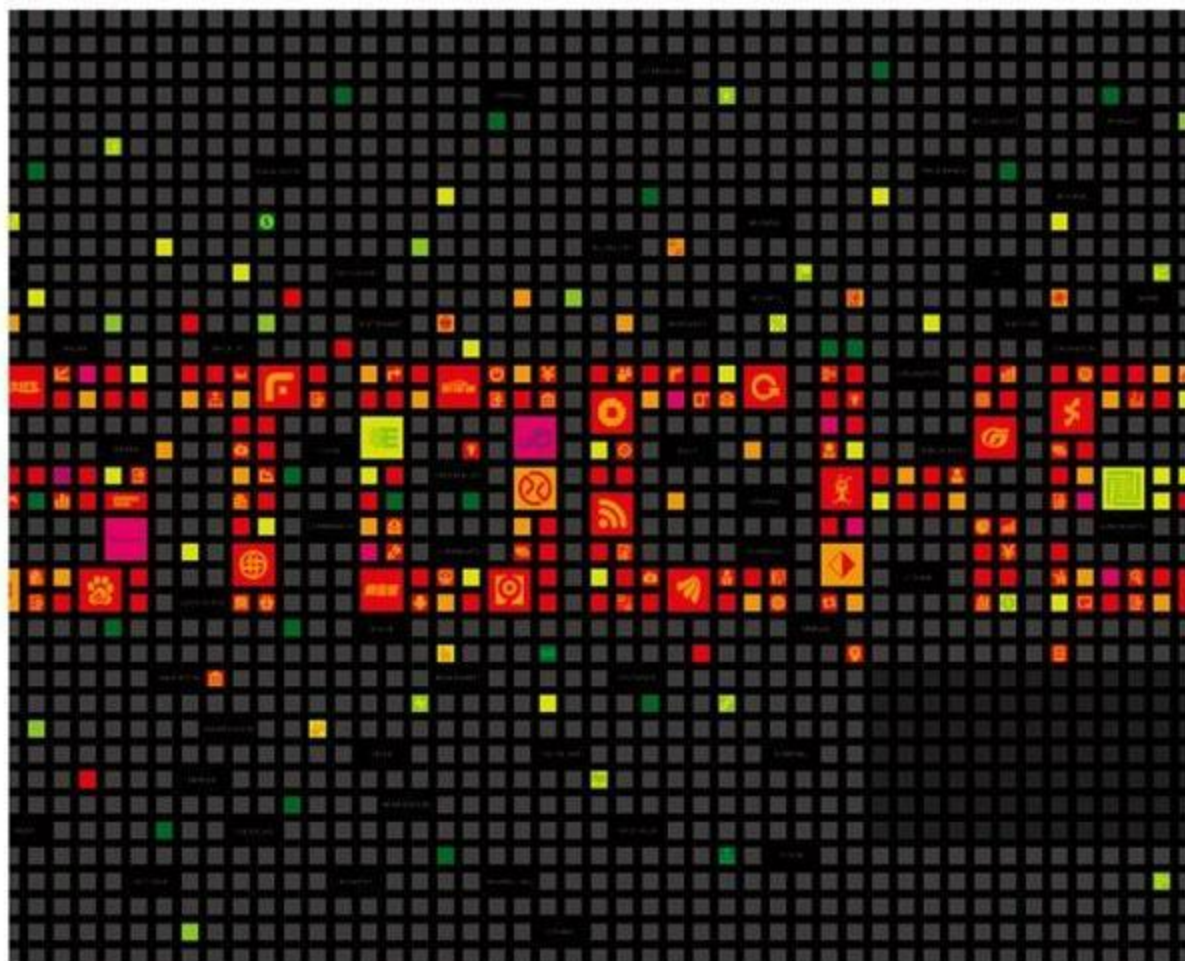
如需了解更多信息请拨打 ☎ 800 820 0921

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

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



英特尔® 至强™



CBN 商业评论

商业就是这样

73-80

30 | Cover Story

封面故事

“消失”的券商

在时隔8年的股市淘金热中,券商处于一个尴尬的状况:赚着大钱,数着日子——在新的金融版图里,它的“替代”者太多了。

下杂志
XIAZAZHI.COM

74 / 商业就是这样

黑胶唱片为什么会重新大卖? / 董晓常

75 / 东京商业故事

日本股市当年发生了什么? / 赵慧

76 / 对话

创新大爆炸 / Paul Nunes

传说中的智能生活为什么还不来?

/ Thomas Stockmeier

78 / 报告 / 数字化转型, 赶紧跟上

80 / 酷生意

让人生充满好创意 / Richard Branson

Points 观点

16 / 编者的话 / 坏消息里的好消息 / 李洋

28 / 宏观 / 经济企稳, 你放心吗 / 崔鹏

29 / 全球

民主党要有民主党的样子 / Paul Krugman

Personal Business & Life Style

[kù] 个人商业&生活方式

82 / 富大人话题 / 棋牌室杀人事件 / 富大人

83 / 理财专栏 / 美国要加息, 哪些投资品会上涨
哪些会下跌 / 崔鹏

84 / 公司人 / 赶上好时代, 迅速积累经验值

86 / 职场 / 瞧瞧别人家的员工食堂

90 / 话题 / 活到现在, 你都交过哪些智商税?

94 / 书摘 / 富甲美国

96 / 十问 / David Finch: 我会尽量远离网络

封二-P1 上海大众汽车
P11 瑞士信贷银行
P19 惠普服务器
P23/P25 雷克萨斯

P58-P59 广汽丰田全新汉兰达
P69 三星平板
封三 复华资产
封底 上海小南国花园酒店

这一次，我们为你想得更多
大小皆宜，可同时适配iPhone和iPad

第一财经周刊+ 现已登陆App Store



商业故事和精彩话题
最值得阅读的潮流新闻杂志



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

商业故事和精彩话题

过刊免费, 最新五期之前的所有杂志



CBN
weekly



Available on the
App Store

使用方法:

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

《第一财经周刊》电子订阅码

一次付费, 同步阅读权益, iPhone/iPad/Web版通用

可以自用, 亦可送亲友



通用版

Staff 版权
29 June 2015

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

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)

ku! 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
林仲旻 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
Phil Libin
吴晓波 Wu Xiaobo
李翔 Li Xiang

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

总编助理 Executive Editor Assistant
徐如 Xu Ru
编务 Assistant
于扬 Yu Yang
校对 Proof Reader
李超光 Li Qiguang
俞培娟 Yu Peijuan
朱妮 Zhu Ni



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

资深工程师 Senior Engineer
刘宏锦 Liu Hongdi

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

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

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



总监 Creative Director
戴喆骏 Dai Zhejun

设计总监 Design Director
王方宏 Wang Fanghong

图片总监 Photo Director
马赛 Ma Sai

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

平面设计 Graphic Designer
项凯 Xiang Kai

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

图片编辑 Photo Editor
殷莺 Yin Ying
王安娜 Wang Anna

插画 Illustrator
于瑞 Yu Rui
金迪 Jin Di

图片后期制作 Photo Art
彭奥 Peng Ao

图片合作 Pictures
CFP / 东方IC / 华盖创意 / 路透社 / Corbis

内文字体提供 Fonts

本刊所有使用方正字体系方正集团旗下之方正集团授权使用

法务 Legal

本刊常年法律顾问: 吕红兵

国际刊号 ISSN 1674-2168 | 国内统一刊号 CN31-2010F | 邮发代号 4-816 | 发行范围 公开

版权声明:
本刊编辑部保留一切权利, 如欲转载
须获本刊编辑部许可。

所有编辑记者邮箱请标注外为
姓名全拼@yicai.com

这就是重现天空之净的实际行动？

等风来！

有了充电桩，再说！

向速度与激情说再见！



以下终端可以阅读 电子版《第一财经周刊》



第一财经周刊+
通用版 现已上线
全年定价98元

可在苹果App Store,
或《第一财经周刊》网站下载



Android版
全年定价98元

可在各大Android市场
及应用商店,
或《第一财经周刊》网站下载



iPad版
全年定价98元

可在苹果App Store,
或《第一财经周刊》网站下载



Web版 全新上线
全年定价98元

www.cbnweekly.com

*一次付费, 同步阅读权益, iPhone/iPad/Web版通用

CBNweekly
第一财经周刊

Staff 版权
29 June 2015

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

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
尚德安 Shang Xi'an
13901781034
华东区经理 Eastern China Manager
江毅 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 Zhiwei
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
申轶 Shen Yi
8610-65002106
广告部行政助理 Advertising
Operating Assistant
李晓微 Li Xiaowei
8610-65925008-619
吴芳 Wu Fang
8610-65925008-620

全国渠道总监 Channel Director
孙毅勤 Sun Yiqin
13052016821
华东总监
Eastern China Director
吕品 Lv Pin
13671522507
华东行业总监 Eastern
China Industry Director
杨涛 Yang Tao
15602221518
华东资深客户经理 Eastern China
Senior Account Manager
章琪琛 Zhang Qichen
18621990981
徐昕 Xu Xin
18621775293
王翊 Wang Xuan
13764476607
孙丽华 Nelly Sun
13817905737
刘江 Liu Jiang
13764962320
华东资深渠道经理 Eastern China
Senior Channel Manager
周岚 Zhou Lan
8621-52138632
倪婧 Ni Jing
8621-52136937

华北总监 Northern China Director
尹佩华 Yin Peihua
13901025367
华北行业总监 Northern
China Industry Director
玄莉 Xuan Li
13910526806
华北行业副总监 Northern
China Industry Deputy Director
李祥鹏 Li Yipeng
13910813561
华北资深客户经理 Northern China
Senior Account Manager
刘苡 Liu Yi
13911129597
许伏 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

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号周乐坊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100座805(100026)
805 Tower D, Sunshine 100
2 Guanghua Road, Beijing 100026, China
电话 Tel 8610-65925008
传真 Fax 8610-65925018

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

华南总监 Southern China
Regional Director
林赞 Lin Yun
13600452983
广州客户经理 Guangzhou
Account Manager
高秋婵 Gao Qiuchan
18680550863
杨尚维 Yang Shangwei
13802900461
深圳高级客户经理 Shenzhen
Senior Account Manager
陈焱焱 Chen Yanyan
13798427736
深圳客户经理 Shenzhen
Account Manager
邵崎聆 Shao Qiling
18126206886



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
杨瑞珊 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





THE POWER OF
全混合动力 创·享合一



重现天空之净的实际行动

做·不容辞



下一次深呼吸，不是在乌尤尼盐沼的天空之镜，而是来自你头顶的天空之净。

雷克萨斯全混动科技 · 环保先锋，早在1993年已引领低碳之风 · 无需外接充电，即可释放充沛电力 · 不减驾驶乐趣，CT 200h就把综合油耗降低至4.6升/100公里
找回丢失的纯净很难，让空有远大计划的人继续计划，让能出发的人出发！

400-810-2772 www.lexus.com.cn

*具体配置及车色请以实车为准。

CT 200h



更正及致歉



①2015年第21期,《优衣库否定优衣库》一文中,“13年前的上海,居民每户用在服装上的平均支出是该市家庭平均收入的83%”,正确应为“应该是5%”。

②2015年第22期,《黑客这门生意》一文中,“创始人赵伟在黑客圈里的网名是ICBN”,网名正确应为“ICBM”;“CTO杨翼龙”正确应为“杨翼龙”。

在此更正,向相关人士道歉,并向读者致歉。

微博互动专区



张颐武:不少人对数字技术促进经济发展有质疑。6月8日《第一财经周刊》诺贝尔奖获得者克鲁格曼的文章《无聊的新技术》指出:“新技术已经占了很多头条,却没有带来巨大的经济成果。为什么呢?”他说了一些可能,一是数字并未反映现实,二是新技术带来的更多是乐趣,而不是根本的改变,并认为我们应该减少炒作。

RE: 张教授在认真做书摘,各位年轻同学也要跟上哦。

小S秦朗老师:下雨了在家收拾还没有读完的书,大大小小厚薄薄一地。那么问题来了,成天吹嘘自己是个知识分子,这么多书留着每天都看了些什么书呢?答案就是后面那几堆。@第一财经周刊 不来点个赞?

RE: 为你手动点赞。

邓布利多:如果不是因为现在是半夜,我大概会尖叫几分钟。就像意外开出超级球星卡一样,没想到厚厚的杂志下面竟然藏着一本CBNweekly创刊号,太让人激动了!至此,截至2014年年底总计335期《第一财经周刊》已集齐286本,只差49本啦,继续努力。

RE: 超能收集!也为你点赞。

chingsim:@第一财经周刊 一财周刊的记者估计从来不出差的吧?中国这么大,商业故事只在北京发生吗?创刊初期只报道上海的故事被读者吐槽,现在改地方了,下次准备改哪儿?

RE: 除一线城市,我们也报道新一线,并有5个驻外记者带来全球的新鲜事。

美国总统候选人到底多有钱? Q & A

美国总统大选又要开始了,作为候选人的之一的唐纳德·特朗普据说非常富有。我想知道他到底有多少钱?他是最有钱的美国总统么?

——Jon

根据福布斯的跟踪调查,他的净资产达到40亿美元。在6月17日宣布竞选总统时,他说自己有90亿美元资产。

他的主要财富来源于房地产,并且得益于早年他父亲创办的地产公司。他父亲在1950年代左右专门在纽约市皇后区建造中型公寓,不过是卖给普通人住。特朗普在父亲的基础上,把业务扩大到繁华的曼哈顿区,购买了破产的宾夕法尼亚中央铁路公司的大楼,后来被纽约政府简称为纽约市立会议中心。在此之后,他的财富都来源于房地产买卖。

《福布斯》从1982年开始跟踪他的财富变化。最近对他的资产估值达到了40亿美元,其中房地产资产占95%以上。其中,全权所有的商业地产高达13亿美元,有股权非全资的物业9.4亿美元,俱乐部相关的地产8.66亿美元,住宅物业4.1亿美元,现金和有价值证券约3亿美元,自有品牌房产项目2.5亿美元。特朗普还拥有直升机和克鲁格酒庄等。

他对自己非常自信,除了经常在“环球小姐”和“美国小姐”选美比赛里露面,还写了一本叫《交易的艺术》的自传。他甚至把自己的姓氏也当做品牌来运营。他以“特朗普”命名了一系列房地产项目,如檀香山特朗普国际酒店大厦、芝加哥特朗普国际酒店大厦、多伦多特朗普国际酒店大厦等等。

不过,他也不是一直这么有钱。1990年,美国房地产不景气的时候,他的资产从17亿缩水到5亿美元。

特朗普在宣布竞选总统时说:“我非常富有,这听起来可能有点粗鲁,不过用自己的钱来竞选总统感觉很好。”

从美国历史上来看,特朗普的资产还是很有竞争力的。如果当选总统的话,他应该是最富有的一任总统了。在历任美国总统里,乔治·华盛顿仍然保持着美国最富有总统的纪录。按现代价值估算,他的资产高达5.25亿美元,这其中包括波托马克河畔的8000英亩(约合4.8562万亩)良田和300名奴隶。托马斯·杰斐逊在位时拥有5000英亩(约合3.0351万亩)的土地,大约有2.12亿美元,不过,在他死后财产大幅度缩水,他的家人不得不卖掉他的财产用于还债。穷困的总统里,也有一些个人资产不到100万美元的,比如切斯特·阿瑟。诚实正直的亚伯拉罕·林肯为一位赖账不还的生意伙伴承担债务,也曾使他一度陷入债务危机。不过,在成为律师之后,他的经济状况有所改善。

《第一财经周刊》实习记者 江敏

向我们提问吧!

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

读者来信



我的看法

以前看过你们杂志的卷首语，说一般杂志都是在事情尘埃落定时总结，但真正专业的杂志是在事情发生时就介入。我的理解是，多数杂志只是对信息做浅加工，告诉人们发生了什么，但专业杂志会告诉人们信息，然后分析这个信息意味着什么。这是信息深加工，需要独立思考，但很多杂志缺乏这东西。所以无论纸质还是新媒体，都需要独立思考这个灵魂。否则就是皇帝的新装。

你们最新的封面，关于联想的就很有自己的想法。和多数杂志对这个信息的处理区别很大。

能这么说吗，新媒体是放大器，把有价值的东西价值放大，没价值的也会放大。

所以好的更好，差的更差。

喜欢你们杂志，就是看它总能激发我思考，让我成为有创造力的人。

——深深的孤独

RE: 谢谢你的这份赞赏。如果能对你有激发作用，善莫大焉。

教育很简单

一财:

你好，看了《教育创新中最痛的一环》，感觉作者有点意思，也有点水平。

其实，教育很简单，就是《窗边的小豆豆》，但要做到很难，特别是在现在的社会，一切都在向钱看的时候，一切都要赢在起跑线的时候，一切都唯快不破的时候，特别难。要改变也很容易，关键在父母，就象我一个朋友所说的，人最怕就是没有主见——也就是一直都在羊群里混着，父母如果不能不被外界所左右，这事就好办了，但，更难。

再说点不能规模化的行业，例如医疗，不是每个人的健康指标都设定在同一个标准，过度体检、过度医疗也是不可忽视的；还有就是农业或食品，我之前很喜欢买一号土猪，但现在也开始慢慢减少了，因为它的门店越来越多了。

不过，说实话，能像我和作者这样想的人也真不多，希望能越来越多，真的。

祝好!

——ARTDENG

RE: 来信最勤的读者你好!

数据有误?

忙碌的看信人，打扰你一下哦。上期封面故事《优衣库否定优衣库》中提到，13年前的上海，居民每户用在服装上的平均支出是该市家庭平均收入的83%。这个数值是不是过高了？剩下17%用来吃饭等，感觉明显不够呀。祝好!

——张振宇

RE: 谢谢来信，这个数据的确是我们搞错，录入有误，应该是5%。

读后感

尊敬的一财君:

看了总第356期理财专栏崔鹏一文《小心那些踩着马桶方便的人》，很想聊几句：一件极其平常但很让人不舒服的如厕小事，被专栏编辑剖析得入木三分，并由此至联想到经济学上的“外部性”行为，最后隐喻到投资系统中去，真是三句话不离本行，专业加敬业啊!

本人所在的公司为一家中外合资企业，鱼龙混杂、各色人等每日里都会匆匆如厕。厕内有三种便器：一是蹲式马桶，二是坐式马桶，三为智能马桶。前两种便器服务普通员工，位于底层一、二楼，智能马桶则专属于三楼高层领导。悲催的是，智能马桶由于不堪众多屁股的坐压，早已被封闭弃之一边。倒是一楼二楼的便器，天天忙得很，不光是解决内急问题，到了夜间晚班，常听到坐式马桶上传来打鼾之声，真把马桶的功效发挥到了极致！特别是如厕高峰，外面排队等候的人干等着急，里面的却气定神闲聊着微信，气得真想一脚踹开。

对于踩着马桶方便的人我倒是没亲眼见过，没看见并不说明没有。见过别人用厚厚的厕纸一层层垫得老高，光着屁股坐在上面享受的样子。我本人是从不用坐式马桶的，不是自己有洁癖，主要患有瘙痒难耐股癣，出于良心不去祸害他人。如此一来，我这种行为在经济学上应该称之为什么呢？

——一位读者

RE: 看了你的来信，我觉得在一个人均马桶比例低的公司工作真的很重要。我不是皮肤病专家，对于其经济学称谓还没有研究过。另外，我觉得有必要隐去你的名字。(CBN崔鹏)

亲爱的一财，我要提问

一财君你好!

我已经看周刊3年了，每期都很精彩，内容新颖、充实、有见解。这里必须要特别说说，里面的图表真的很赞，又洋气又贴合主题。一直很好奇，想知道这样的图表是怎么做出来的呢？求揭秘啊。

——好奇心作祟的忠实读者

RE: 图表是我们几位忠厚老实勤勉的设计部同仁每周加班做出来的，也有记者和编辑对数据的搜集和清理。

累觉爱富

一财君，见email好!

认真读了贵刊关于可穿戴设备的报道。与其在CES上自high，可穿戴设备公司是不是先专业医疗领域更好呢？医疗对于可穿戴设备的需求更明确——精准的实时监测能带来及时的救治。而对于硬件公司来说，医疗对于数据更高的要求也能转变为推动技术发展的动力。

话说我妈心脏不好，医生为了检查，让她把某丑陋而巨大的盒状监测设备贴身携带好几天，颇为不便。若有那么一个能戴在手腕上的小东西替代，就算不镶施华洛世奇，患者也会喜大普奔了吧……先在大医院推广，再进入社区医院，让医生甚至患者家人能实时掌握患者的健康数据，由医用市场慢慢渗透民用市场，我想这些硬件公司能赚的也不只是卖硬件的钱了。

By the way，晚生95后一枚，向往华尔街，但属性nerd，不善交际，面对数字比面对活人轻松，有没有以金融数学为入门硬性技能要求的岗位？可否在职场中介绍一下？多谢一财君!

P.S.: 为什么每次拿到一财都会光看富大话题，累觉爱富了。

——于家琦

RE: 金融类有很多岗位都是可以不必常与人打交道的，不过贵为95后，关于交际，相信你可以掌握到要领的！还有足够的时间慢慢磨。另外只需要常规的交际能力即可，不见得呼朋唤友，长袖善舞才算是交际。另外谢谢你累觉爱富。

本周我推荐



别人的15岁

最近很热的一组图，叫《别人的15岁》。当然配图里没有出现男生版本有点不公平，另外图片也不是很清晰，可是，照片从来不是重点，重点是意味。你懂的。

推荐人: anti

上榜理由: 你懂的

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



经济企稳，你放心吗

5月的数据看起来还不错，这会是经济重新加速的信号吗？

在大家已经习惯了下跌和增速回落的时候，宏观数据中那几个不那么差的就格外显眼。更何况这还是几个非常重要的经济指标。

在最近公布的几个5月的宏观数据中，用电量、铁路货运量以及银行新增贷款就是那些令人欣慰的数字。

5月的社会用电总量为4567亿千瓦时，这是这个指标连续第二个月实现同比增长，而且在5月实现了环比上涨——这在最近的年份是非常少见的——各个经济部门用电量也有了新的分配，农业和第三产业用电量都同比有所上涨，工业用电量同比却有所下滑。从积极的方面理解，可能说明中国经济结构在调整下真的有所变化。

根据中国铁路总公司的数据，今年1月至5月铁路货运量同比大幅度下降，但在5月单月，这个下降幅度有很大程度的收窄，而且实现了环比上升。而且，批量货物日均装车、物流总包签约项目、高铁行包发送量、集装箱日均发送量等指标均实现环比大幅增长。

央行公布的《2015年5月金融统计数据报告》显示，5月新增人民币贷款9008亿元，5月末，广义货币（M2）余额130.74万亿元，同比增长10.8%。其中新增贷款虽然同比有所下降，但这两项指标都大大超越了初值统计，比市场之前想象的要好很多。

用电量、铁路货运量和新增贷款是克强指数（Li Keqiang Index）的3个主要变量。李克强经济学虽然并不是成体系的经济理论，不过在衡量经济状况上的确有其独到之处。这3个指标在5月都有明显改善，基本标志着中国经济出现底部企稳。

去年下半年以来，中国经济增速就一直呈下滑的趋势。经济决策层对这种经济态势采取的稳增长方式基本是以逐渐放松货币流动性为主要手段。这种放松在2014年的特色还是强调更有针对性和细致的货币调控。

央行不断从工具箱里拿出新玩意儿，比如常备借贷便利（SLF）和中期借贷便利（MLF），以及抵押补充贷款（PSL）这类带有财政性质的货币手段。在2015年，央行则开始实行更平行的货币放松方式。其中，央行一共3次降低存款准备金率，2次降息。

按照以往的货币放松给经济带来影响的经验，货币政策的实施到见效中间相隔大概6到9个月时间。经济在5月见底，可能只是开个头。

相对于2008年的4万亿对中国经济的解救，此次的宏观调控方式有很大不同。2008年更多的是依赖财政政策的扩张。这种方式见效非常快，但是成本也更高。由于整个官僚体系的行政效率问题，积极的财政政策容易滋生腐败和浪费。2014年这次的变革特色（决策层希望的特色）基本和巴克莱对李克强经济学的总结相符：对企业去杠杆、释放改革造成的市场机会、尽量减少政府牵头的投资（除了这一点，其他两项决策层似乎尽量在做）。

中国经济在5月见底，但并不一定意味着今后的半年经济发展速度就会回复到一个更高的水平。就如同2012年以来的问题一样，应该更活跃的民营经济在整个经济份额中并没有上升。这个问题很可能造成经济发展只是靠着货币政策越发宽松的推动，而印刷钞票的机器一旦停止经济又会回落。

2015年，决策层似乎希望鼓励资本市场的迅速发展，通过直接融资的渠道绕开谨慎的银行体系，使更高活力的经济形式有发展的空间。今年很可能推出的注册制上市制度，也会催化这种预期。

但是资本市场的非理性会给“好”的经济以空间，也会给“坏”的经济以空间，往往投机者的欢乐可能更多一些。股票涨还是不涨，对宏观决策者来说同样存在两难问题。■

作者

崔鹏是本刊副总编辑。

GLOBAL

全球 | Paul Krugman



民主党要有民主党的样子

民主党的改变需要相当长的时间才能带动整个美国的改变。但是重要的是，事情已经在发生了。

6月12日，众议院民主党几乎让所有人都大跌眼镜：他们否决了促成《跨太平洋战略经济伙伴关系协议》(TPP)所需的关键条款。白宫方面希望达成这一协定，而多数民主党人却不那么想。第二天希拉里正式开始她的总统竞选，她坚定地发表了一个关于自由主义和民粹主义的演讲，这让绝大多数观察人士感到意外。

当然，这些事件不无关联。民主党越来越坚定地秉持自身的传统价值，希拉里在罗斯福岛进行演讲就清楚地说明了这一点。你可能会说民主党正在向左转，但事情的复杂及有趣程度远不是这样一个简单的声明就能传达的。

要知道，自从1980年代罗纳德·里根当选开始，民主党就一直在意识形态上处于守势。即便赢得选举，他们似乎也不敢明确表明自己的进步立场，而是支持本党憎恨的削减社保开支政策，以此急切地显示他们的中间路线。但是那样的时代似乎要结束了。为什么呢？

部分原因在于：尽管民主党在中期选举中失利，但是他们认为政治风向已经吹到了自己这一边（这种想法见仁见智）；日益增加的种族多样性正在形成对他们更有利的选民；民众越来越宽容的态度正将许多社会议题转化成民主党的优势，而这一优势曾属于共和党。

同时，民主党似乎终于接受了政治学家反复提出的观点：为了吸引摇摆的选民而采取“中间”立场并不是一个明智的做法，因为根本没有这部分选民。大多数所谓的独立选民其实党派属性鲜明，剩下一小撮不站队的人只是一时迷茫而已。所以，不妨根据你的政治信仰来选择立场。

民主党的变化不仅反映在政治立场上，也体现在

推行的政策上。

一方面，奥巴马医改及相关政策的成功——医保覆盖了数以百万计的国民，成本远远低于预期，成本控制有效得惊人——像是给民主党打了疫苗，足以抵御那些声称政府项目毫无用处的泛泛之论；另一方面，参加达沃斯论坛的民主党人曾是反对进步政策的强大势力，但他们已经透支了自己的信誉。

我说的这种人大多来自华尔街，他们参加无数的全球性会议，让大家彼此相信繁荣的契机在于参与全球经济竞争。这意味着要支持贸易协定，削减社会福利开支。这些人有着相当的影响力，但其实他们并不了解。

1990年代，这些自作聪明的人随意地向我们保证，让大家不用担心金融监管的放松，结果却让大家担心得更多。金融危机的爆发，其实很大程度上也是由放松金融监管引起的。随后这些人又警告大家要警惕债券投资者，因为他们很可能会因美国的财政赤字而惩罚美国，事实证明这类情况并没有发生。那么，当这些人坚持要求我们去批准一个不受欢迎的贸易协定的时候，我们凭什么再相信他们呢？

这种信誉的透支意味着，一旦希拉里入主白宫，她将采取跟她丈夫在1990年代完全不同的执政方针。

正如我所言，你可以把这一切说成是民主党向左转，但是其意义远不止于此。民主党人正在采用有效的理念，拒绝没用的想法，而共和党人的做法正好相反。

曾经属于保守思路的奥巴马医改，正发挥着超出支持者预期的作用，所以民主党在捍卫医改的成就，而共和党正以前所未有的疯狂破坏医改。对富人适当加税并没有损害经济，相反，那些说减税将有奇效的承诺被证明是灾难性的错误，因此，民主党乐于见到一个温和的税收和开支议程，共和党则被减税的疯狂挟持得更紧。顺着这个思路还能讲很多。

当然，意识形态的改变只有在影响政策的时候才能发挥作用。民调可能更支持希拉里，并且民主党可能重掌参议院，但是他们重新夺回众议院的几率很低。所以，民主党的改变需要相当长的时间才能带动整个美国的改变。但是重要的是，事情已经在发生了。■

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

OPENING

STAGFLATION

TOTAL COST

SPLIT DOWN

SOFT MARKET

INSTITUTION

TRADER

BACK UP

ISSUER

INSIDER

CLOSE

UNDERVALUED

COMMISSION

CUM RIGHTS

LISTED STOCK

DEALER

LIQUIDATION

BEAR MARKET

MANIPULATION

OFFER

ON THE TAPE

MERGER

BEAR RAIDERS

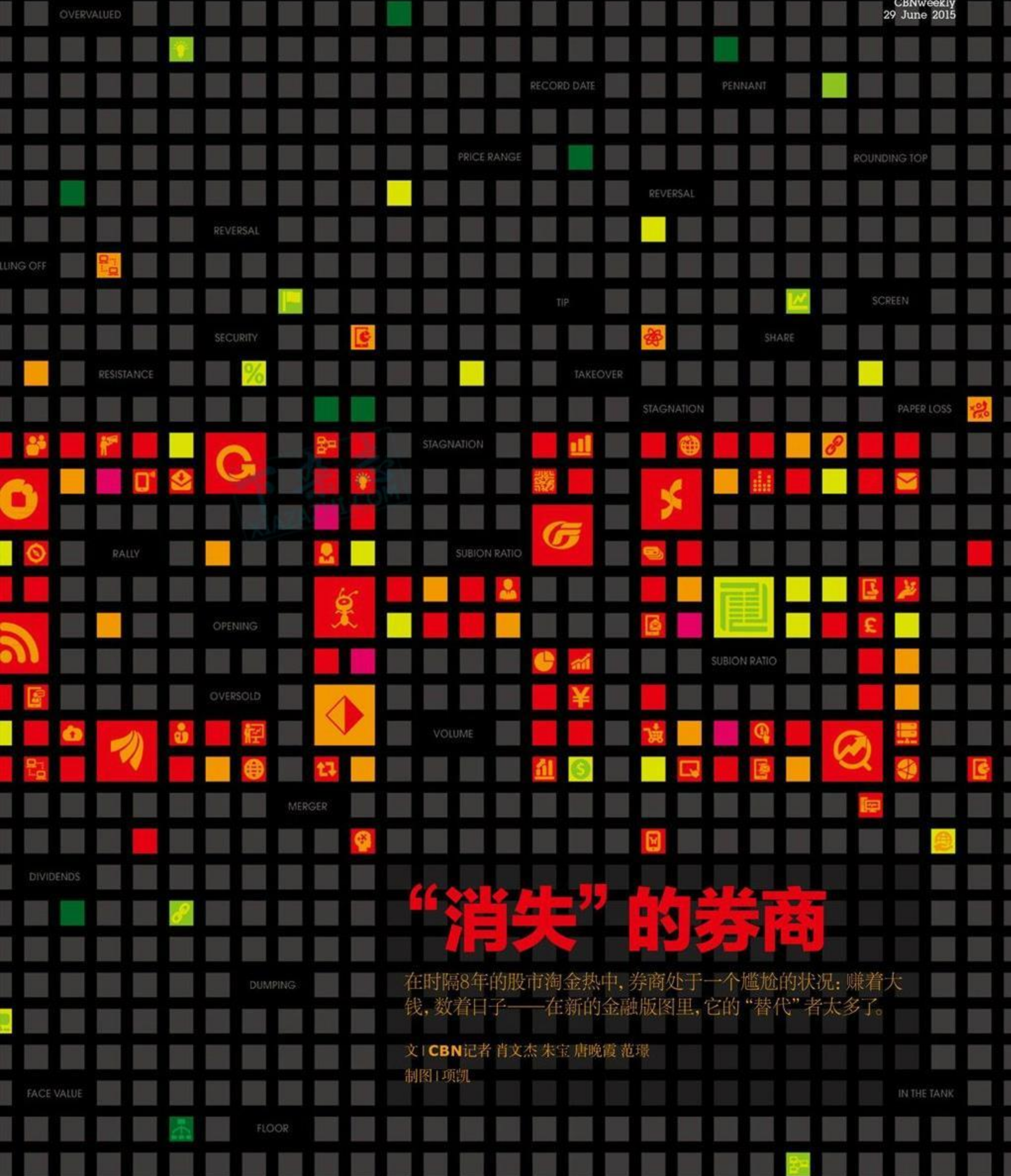
INDEX

CERTIFICATE

HOT ISSUE

BLOWOUT

HIGHBALLING



“消失”的券商

在时隔8年的股市淘金热中，券商处于一个尴尬的状况：赚着大钱，数着日子——在新的金融版图里，它的“替代”者太多了。

文 | CBN记者 肖文杰 朱宝 唐晚霞 范璟

制图 | 项凯



对王明来说,2015年的5月异常繁忙。他在中信建投证券从事经纪业务工作,帮客户开户。他每天要加班到晚上8点,才能消化新开股票账户带来的工作量。

一年前这个时候,他还在担心完成不了新开户数指标会被扣钱。

王明的加班时刻表是中国股市狂飙突进的反映。从2014年8月到2015年6月11日,上证指数从2201点冲到5122点。尽管数天后出现下跌,但它已经是一列载满财富梦想的列车。

那些三四线城市的营业部里,到处挤满了人,他们有的开户,有的忘了密码。在交易大厅,他们盯着屏幕,生怕错过股价的每一次刷新。有的股民恢复账户后才发现8年前被套的ST股票已经不复存在。

人们对2007年牛市的记忆有点模糊。再次重返股市,谁也不愿意错过这场热闹的“狂欢”。中国的券商们,成了这场淘金热里的卖稿人。

不过,与它们的美国同行相比,中国券商所开展的业务还显得过于单一而“稚嫩”。而中国的股市,由于资本管制开放性有限,与美国股市相差巨大。也正因为如此,在加入全球基金经理认可的MSCI指数这件事上,中国的股市还在努力。

对中国券商来说,这是它们难得的好年景。在此前漫长的几年中,券商遭遇了IPO暂停、股市不温不火的境况。“靠天吃饭”的日子让它们吃尽苦头,盈利状况不甚理想。就在刚刚过去的第一季度,它们的业绩一飞冲天,很多公司的同比增幅甚至超过100%。

与王明所在公司有着相似名字的中信证券,在市值高峰时,已接近华尔街百年老牌投行高盛(现在是银行),排名全球第四。

不过,中国券商要成为中国版的高盛,或是摩根士丹利,首先要面对一些强大的挑战者——尽管没有与券商针锋相对,但它们一直在积极入侵。它们是来自中国的互联网公司的代表,百度、阿里巴巴和腾讯,简称BAT。

在杭州市中心一个看似普通的机房里,一群人正在抢走中国的新股民。他们除了推出能方便股民使用的炒股行情软件,还结合自身特点推出“股市通”这样的产品,让股民可以通过它接入在券商开立的账户。

对券商来说,互联网公司的无孔不入让它们感到不安,那些新涌入的股民,可能是它们未来最有价值的客户群之一。不好的消息是,这些新玩家天然亲近互联网。5月底,A股单周开户数是创纪录的442.8万户,近一半是未满30岁的年轻人。

与美国同行相比,中国券商所开展的业务,还显得过于单一而“稚嫩”。而中国的股市,由于资本管制开放性有限,与美国股市相差巨大。

99

让券商不得不接受的一个现实是,它们从这些新玩家身上挣到的钱越来越少。证券公司通过股民开立的股票账户,为他们提供股票交易的平台,并从每次交易中收取一定费用作为佣金,佣金在财报上显示为经纪业务收入。中国券商发展不过30年,经纪业务是它们大部分利润的来源。

随着互联网开户的竞争越来越激烈,券商用降低佣金费率的办法把新股民拉入自己的客户群,但此举也拉低了它们从这些单个新股民身上获得的佣金。在今年第一季度财报的数据中,包括光大证券、海通证券以及广发证券在内的券商,佣金率都出现了不同程度的下滑,仅国金证券的佣金率水平就下滑35%。

玫瑰石顾问公司董事、独立经济学家谢国忠早前接受《第一财经周刊》采访时曾表示:“随着IT技术的发展,一些交易已经不需要中介了。”这话现在听来不无道理。

今年3月的一次聚餐上,在读研究生顾亚的朋友纷纷讨论起选股的微信群,挑动了他的好奇心,他打算申请一个股票账户。不过,他很快搁置了这个念头,原因在于他得知需要请假去证券公司营业部开户,但他请不出假。

同学推荐他使用国金证券佣金宝开户。这是一个拥有大多数股票软件功能的手机App,提供线上开户。听到这个消息的当晚8点,顾亚便开始了他的开户尝试——下载App、提交材料照片、与一个客服人员对话5分钟进行身份确认后,他第一次拥有了一个股票账户。

顾亚承认,自己在开户前“只在电视上听到过几个券商的名字”,但不知道它们之间的服务有何差别,选择国金证券只是因为他碰巧知道了它能在网上开户。

在年轻的公司人这里,互联网服务成了券商品牌的支撑力。一个8年后重回股市的“老股民”,在听到在线开户的故事后,感到很吃惊。

他还记得第一次开户的经历,打车到券商营业部,走了许多流程,排队到银行办理资金托管,花两天时间才办理完开户。而现在顾亚只用了5分钟。

不仅是开户过程变得简单便捷,诸如百度、阿里巴巴及一些互联网公司推出的手机App,还能指导选股。在新股民的面前,一个更广阔的资讯网络出现了。

互联网入侵金融证券市场



券商纷纷寻求与互联网公司的合作。

2014年3月,国金证券与腾讯合作,推出该行业首个互联网证券服务产品佣金宝,通过这个产品,客户可以用个人电脑终端、手机终端,7天×24小时实现网上开户。它们挑动了营业部网点的神经,客户不再需要去那里开户,这缩短了证券公司与客户之间的距离。

这种做法的效果是惊人的。国金证券2014年股票型基金成交额的市场份额同比2013年增长了67%,净利润同比增长了近165%。中银国际证券用“借互联网突围,市场份额大增”对此进行分析。

随后,华泰证券与海通证券等也推出相似的产品,并借此获得市场份额的增长。

不过,在与互联网公司的合作中,开立账户并没有根本摆脱公司人必须与券商打交道这个事实,在这样的角色里,券商更像一个新股民炒股的通道。互联网渠道正显示出它对

客户的贴近性,以及在券商端的“威力”——这更符合年轻人的习惯,而他们正在成为券商极力挖掘与争取的客户。

毕竟,在公司人看来,线上开户是件很自然的事情,就和用支付宝、微信支付一样“自然”。传统券商那种坐在柜台后面“正襟危坐”的接待服务方式让他们感到陌生。

如果券商的经纪业务牌照放开,以腾讯与阿里巴巴的客户数与获客能力,券商佣金业务的大堤可能会被冲破。

对券商来说,互联网公司的野心却并不止于此。

佣金宝虽然没有像余额宝一样引起市场哗然,但它的确以闯入者的角色,发起了一场关于互联网开户与低佣金交易的革命。

互联网公司不会停止对传统券商的“挑衅”,除了渠道,它们还会开发理财产品,以提升对新股民的黏性。

今年4月,蚂蚁金服与博时基金、恒生聚源联合推出 >>



图 | 张旭明

了淘金100指数基金产品。你可以把它理解为基于淘金100指数推出的理财产品,而这个产品,不再像余额宝一样只投资于货币市场基金,这次它还投资于股市——股市太火了。

淘金100指数,相当于一个选股的参考,这个参考来源于阿里巴巴的电商数据,以及恒生聚源已经积累的数据。蚂蚁金服是恒生聚源的大股东之一,后者拥有金融数据库、数据应用产品等不同的产品线,数据库产品市场占有率居行业首位。

淘金100指数的背后是阿里巴巴的大数据。蚂蚁金服从基金代销开始,进入到一个更深一步的领域。

也就是说,通过对阿里巴巴电商交易数据的分析,预判一个行业未来的盈利状况,以及繁荣程度,并以此为基础,结合恒生聚源的数据,从A股中选取100只股票,对它们进行买卖操作,而普通的投资者可以申购买卖交易中的一些份额。

这让一些不懂K线图的小股民,也能像“老股民”一样体验炒股的感受。

在负责淘金100指数之前,蚂蚁金服金融产品及数据部总监杨沐桥已经操练过这套逻辑。他在蚂蚁金服内部负责一个叫做“维他命平台”的产品。杨沐桥将其形容为一个“数据超市”,通过这个平台,可以在阿里数据库中找到与金融相关的问题的解答,比如车险赔付率与网上消费行为的关系。

去年,蚂蚁金服与永安车险合作,通过比对个人消费记录和他的车险赔付情况,发现影响因素。比如信用卡张数(卡太多的人或许不太可靠)、学历高低(一个奇怪的结论是,大学教授的赔付率更高)和旅游目的地(爱去露营的人车坏得更多)等都和车险赔付率相关。根据这些指标,车险公司能提供给低风险的客户最多40%的折扣,同时还能减少赔付、提升利润。

杨沐桥相信数据同样也能帮助基金提升收益率。真正

>> 这是蚂蚁金服内部“维他命平台”的项目团队。蚂蚁金服金融产品及数据部总监杨沐桥(左三)将其形容为一个“数据超市”,通过这个平台,可以在阿里数据库中找到与金融相关的问题的解答,比如车险赔付率与网上消费行为的关系。

66

随着互联网开户的竞争越来越激烈,券商用降低佣金费率的办法把新股民拉入自己的客户群,但此举也拉低了它们从这些单个新股民身上获得的佣金。

99

的核心在于如何把数据转化成选择股票的决策依据。

这个工作是在杭州市区的蚂蚁金服总部9楼的一个房间里完成的。这个看上去很普通的大办公室,有40多个电脑机位和一些讨论桌。仔细观察,你会发现它有严格的门禁,电脑上的光驱和USB接口都被拆除了。这里叫做数据实验室,是处理和分析阿里巴巴那些海量数据的地方,也是维他命平台的核心。这些数据从物理上被隔绝了,也就是说,它不联网,数据只能在实验室里的电脑上使用,外面看不见,这是蚂蚁金服在数据安全方面的红线。

在去年下半年淘金100指数的研发过程里,杨沐桥团队中的数据工程师、博时基金的研究员、恒生聚源的分析师,加在一起七八个人,在这个数据实验室里建立起了他们自己的选股策略。“推出前,博时基金经理和我说他们经常睡不着觉,出了选股方案,但自己也不知道到底有几分可靠,因为做决策的依据太少。”杨沐桥说。

BAT中的另一家也在做类似的事情。百度在淘金100指数基金之前就推出了百发100指数基金。产品思路与淘金100指数类似,都是用数据来优化选股,只不过它使用的是搜索引擎的文本数据。百度还上线了自己的选股平台“股市通”,主打功能同样是借助搜索引擎数据的“智能选股”。

相比之下,腾讯的玩法有些不同。它作为渠道与易方达基金合作,在财付通的平台上销售指数基金,自己并没有参与到产品研发当中。即便如此,它的平台上已经聚集了一些高净值人士。据腾讯财付通的人士透露,从理财通指数基金的数据中看到,有客户申请200万元,最高时一天的收益达到3万元。

数据成了这些公司手里的武器,它随着BAT进入更多领域,正在显示出更强大的竞争力。就像蚂蚁金服能依据消费记录与车险赔付情况为保险定价的逻辑,它的在线银行MyBank将可能有更多作为。

MyBank在6月25日推出,尽管受限于远程开户等因素,它的不少业务和功能受到限制,但它能帮助阿里巴巴构建网络金融的帝国——就像传统综合金融集团一样,具有银行、证券、信托、保险与投资等功能,只不过通过互联网来

实现与运营。

这样的新金融角色威胁的不仅仅是券商。

可见的表现是,就在券商认为寻找到了股权众筹这个新的业务增长点时,阿里巴巴旗下的蚂蚁金服已获得上海首个公募股权众筹营业执照——蚂蚁金服可以提供平台,帮助公司面向普通投资者进行融资,投资者通过出资入股公司成为股东,并获得未来收益。

不久前,阿里巴巴入股第一财经,用意正在于数据信息服务。在支付宝钱包中,有一个股票入口,可链接到股票行情,恒生聚源提供港股的实时报价,而恒生电子提供沪深、美股的实时报价。在这个入口中,提供了关联个人证券账户的功能。

仔细梳理一下,阿里巴巴旗下的网络银行、芝麻信用、股票、众筹、恒生聚源等平台,正在对券商的佣金业务、投研、财富管理、资产管理等形成威胁。据一位与券商合作的金融公司人士透露,新天弘基金将可能成为新三板做市商(买卖交易对手与平台)。

互联网产品的创新也随着BAT的推动而日益繁盛。目前比较流行的线上证券产品,你都会发现非券商的参与者。国金证券的佣金宝是与腾讯合作的产物。即使是自行研发的券商,其IT技术也主要依靠外包。像雪球这样的美股社区则尝试推出自己的投资组合产品。

91金融副总裁郑申认为,这种利用互联网公司核心优势生产出来的证券产品有可能成为下一个爆款。它们门槛低、购买方便、风险分散、又能够带来不错的收益。两年前,握有这些优势的余额宝已经让银行见识到新玩家的冲击力。

相比之下,券商在这一块的力量就显得较为薄弱,而对互联网公司产生了更多的依赖。

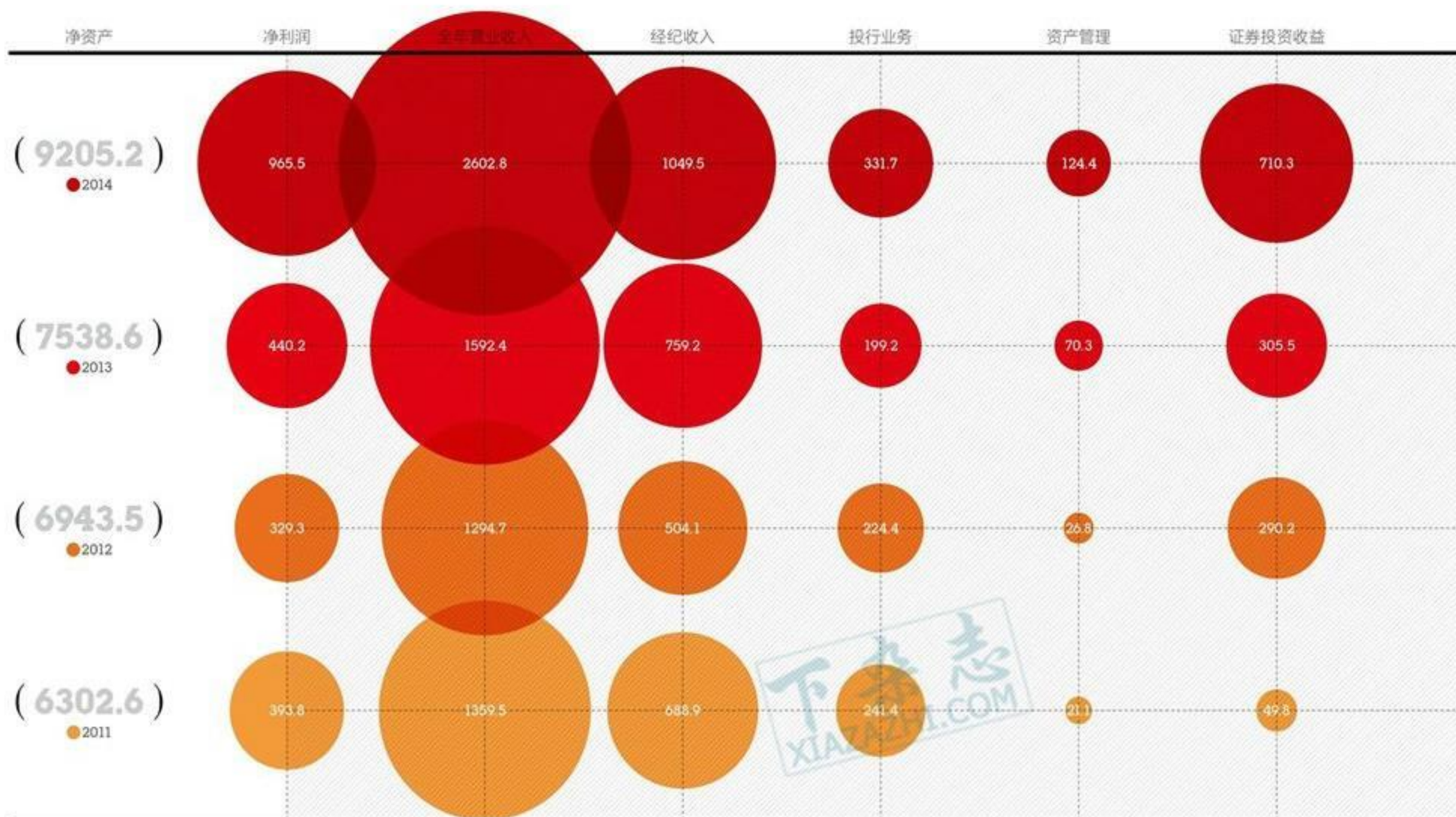
券商正在做出改变。随着互联网证券业务试点名单的扩容,55家券商开始试水互联网金融业务,它们向互联网化转型,追赶互联网公司扩张券商业务的脚步。

问题在于,对于行动迟缓的传统券商来说,事情远比把交易功能放到网上要困难得多。相比于技术本身,券商开拓线上业务的最大阻力其实来自内部——遍布各级城市的营业部。

这些营业部主要面向个人客户。线上低佣金开户对营业部负责开户业务的员工来说,意味着客户流失,而开户数和佣金又是他们最主要的考核指标之一。

中信建投证券采用的方式是将互联网业务单独设立为一个部门,这客观上造成了新老业务的竞争。不过王明暂时还没感到这种压力,因为市场太好了,营业部的开>>>

中国证行业近两年发展迅速 (单位: 亿元)



数据来源: 中国证券业协会

户数依然在增长。

海通证券的解决办法是部门统一。“一开始管理层也考虑过把互联网业务单列为一个一级部门, 后来我们还是不建议内部竞争。”海通证券零售与网络金融部副总经理杨薇对《第一财经周刊》说。

海通证券重组部门结构, 成立了零售与网络金融部, 负责个人账户的销售和服务。线上和线下获客被统一考核, 同时线上开户的用户也会被分配到营业部的投资顾问团队, 这等于为线下的资产管理业务引流。

营业部的功能也被重新定义。一部分小营业部合并成较大的网点, 拥有投顾和销售团队, 业务重心转向了高净值用户, 赚钱方式也从佣金变为了资产管理服务的收入。

在更多的城市, 海通证券计划开设微型营业部, 不负责任程序化的业务——比如开户——主要以接触和发展社区用户为主, 用这种方式填补空白城市。

经过这番整合, 海通证券计划2014年将营业面积减少2.7万平方米。

“账户为王。我们所有业务改革都围绕账户。”杨薇对《第一财经周刊》说。

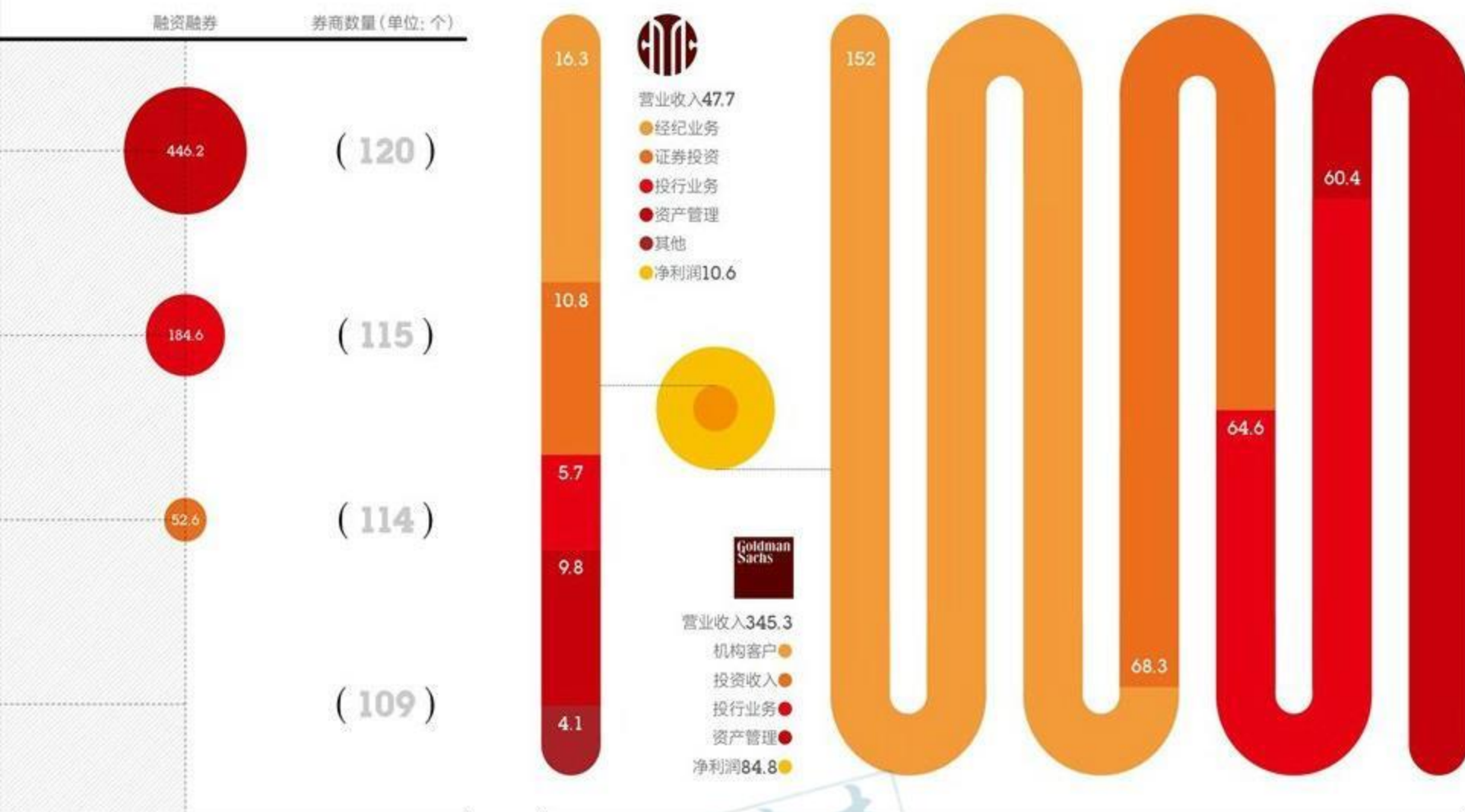
“过去券商的思路是我有什么资源、有什么牌照, 我就提供怎样的服务。现在要反过来, 客户需要什么我们就做什么。”华泰证券接受《第一财经周刊》采访时提及。

华泰证券这样解释自己的互联网转型: “围绕账户来管理个人的财富, 这是我们推动线上业务发展的根本目的。”

做资产管理, 也是券商美国同行的重要业务之一。

在高盛的2014年财报中, 其投资管理的收入超过60亿美元(约合372亿元人民币), 而中国最大的券商资产管理业务收入也不过61亿元人民币。在高盛的业务构成中, 占比最大的是机构客户, 这是FICC(固定收益、货币和大宗商品交易部门)贡献的佣金等收入, 中信证券在这一块的业务几乎

2014年中信和高盛的绩对比 (单位: 亿美元)



可以忽略。中信证券占比最高的依然是经纪业务收入与自营业务,而高盛的经纪业务占比非常低,在去杠杆的调整中,自营业务收入低于中信证券的占比。

如果说FICC业务对中国券商来说门槛比较高,那么在资产管理端存在的巨大空间,是它们可以花更多力气去经营的。不过,在这个领域券商遭遇的对手并不少。

像平安这样拥有投资、保险和银行等强大渠道的综合金融集团,也在开展资产管理业务。顾亚开户后不久,3月8日,他在平安万里通的微信公众号上看到了一则广告,主题是《吴秀波喊女生去炒股》,“阅读原文”链接指向了平安证券的线上开户服务。它正在发挥交叉销售的本领。

中国金融混业经营可能是未来的趋势。银行拥有数十倍于券商的零售网点和销售团队。它们拥有的高净值用户数量也远超过券商,如果未来券商牌照开放,银行的优势会更明显。

至于券商、银行或金融公司、互联网金融公司,谁能在财富管理与资产管理方面胜出,关键还在于产品设计、提升客户回报,以及提供更好服务的能力。

眼下,对于券商来说,有利可图的业务是融资融券。简言之,它是向客户提供炒股的资金融资,收取由此带来的利息和手续费等。这块业务正成为这一波牛市中券商业务增长的重要组成部分。

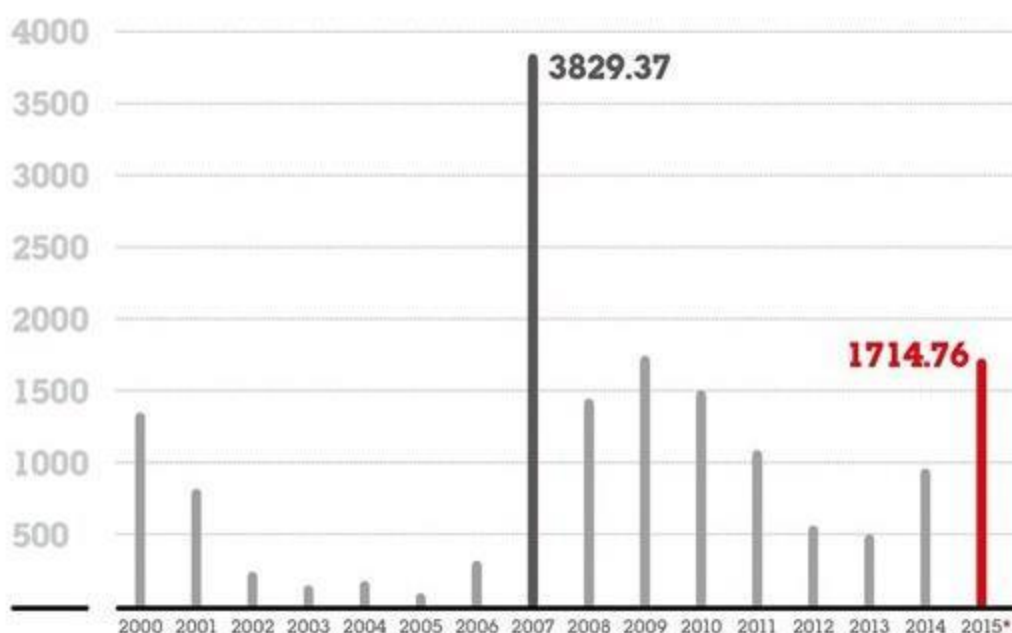
不过,融资融券业务正在面临问题。券商与P2P公司、金融公司合作,给那些带有赌博性的、博高收益的股民提供融资,如果股市暴跌,强行卖掉股票保证券商的利益时,将可能带来社会风险。

6月19日,上证指数下跌超过300点,而当周更是创下2008年以来的最大单周跌幅,正是和挤压不正常的融资融券业务的操作有关。

>>

A股市场股票账户每年新增

(单位: 万户)



数据来源: 根据公开资料整理 (*2015年前5个月新增股票账户数量)

更重要的是,即使在正常业务范畴之内,依照现在的增长速度,融资融券余额可能会很快见顶。

“融资融券业务在牛市时表现可能更为红火,但它并不是一个太过稳定的业务收入,从长远来看,真正有价值的还是这些账户本身的财富管理需求。”小牛资本产业金融事业部总经理黄睿告诉《第一财经周刊》。

中国券商通往高盛的路还很漫长。学习获得高盛FICC业务中的机构客户佣金是其中之一。而成为一个品牌号召力更强的券商,也是必修课。

SBI是日本拥有最多网上证券账户的券商。在今年之前,与华泰和海通们一样,它依靠低佣金和服务体验获得市场份额,但它的独特之处在于利用账户赚钱的方式。SBI在全日本建立了402家线下门店。投资顾问在这些门店里售卖保险、理财、贷款等产品,这些非标准化的服务附加值要高得多。

近年来SBI利润增长最快的是投行业务。SBI的负责人曾向前来交流的中国券商这样解释原因:“当你的零售客户数足够大时,你会更容易拿到上市公司IPO的份额,投行业务因此受益。”

类似的券商转型在美国发生得更早。1975年,美国改变固定佣金制,原因在于互联网对交易效率的提升,使低佣金揽客成为可行的商业模式,券商类型开始分化。

摩根士丹利、美林等转型成为以机构客户和投行业务为主的公司。而以嘉信理财为代表的券商通过低佣金大量获客,依靠资产管理获取利润。查阅嘉信、SBI等公司的财

报,不难发现资产管理等业务的收入占比最高。

在佣金大幅下降之后,券商行业的整体利润水平并没有下降,而是升高。

这不是一个安逸的利润提升过程。转型前后,日本的券商前五的排名全部易主。排名前五的券商掌握了80%的账户——这是一个少数人存活并胜利,大多数人消亡的残酷竞争。

随着IPO注册制的实施、海外上市企业回归A股,搅动了私募基金浪潮和这个领域的创业热情。过去3个月里,中国新成立了逾4000家对冲基金与私募股权基金,而从业人员在3个月里增加了超过6万人。

对于券商来说,承销、做市商与资产管理等新机会也会不断涌现。

中信董事长王东明曾不止一次表示,在中国多项指标排名第一的中信证券想成为“中国版的高盛”。继收购里昂证券打开通往欧美的大门,中信集团正在减少对中信证券的持股量,以去除美国银行控股法案的掣肘,加大中信证券在美国拓展的步伐,提升全球化程度。

在转型中,中信证券虽然已加大资本中介业务(以密集资本投入获取收益)的拓展力度,但相较于高盛丰富的产品线,无论从产品设计的丰富性,还是对机构与个人客户的研究与了解,都没有太多经验,还有更多的功课要做。

投行业务非常复杂,从大宗商品,到套利业务(不同市场存在不同价格产生的套利),高盛都经过数十年的沉淀,加上华尔街成熟的人才供给,这都不是中国券商在短时间内可以达到的。

作为一家超过百年历史的华尔街老牌金融机构,高盛主导了20世纪早期的大企业IPO承销热、1970年代的机构大宗交易,以及1980年代的固定收益与杠杆收购,不断拓宽投行盈利的边界。

这家公司设计了富有竞争力的薪酬体系与合伙人机制——他们可以对任何一项新业务的开展投赞成或反对票,这多少让该公司保持了一种勇于开拓的美国精神。商品交易、房地产、衍生品交易、大宗交易、并购咨询、资产管理等业务逐渐成为投行盈利的主业。

中国版的高盛们其实并没有走在同一条道路上。

除了经纪业务,融资融券业务的快速膨胀,中国券商的自营业务也正迎来一个好光景。在这轮“全民狂欢”的淘金热里,券商四处兜售它们的稿。

但人们都知道,只要是“淘金热”,早晚都会过去的。■

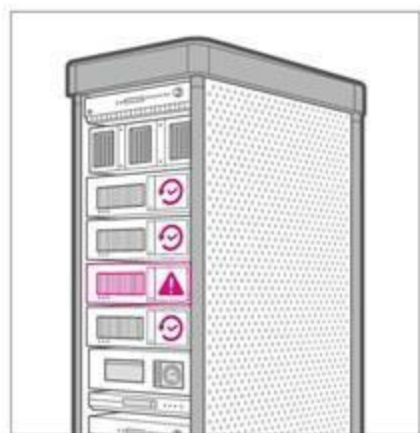
(注:应受访者要求,文中顾亚与王明为化名)

联系编辑: zhaojia@yicai.com

Giant 大公司*



百丽光卖鞋可不行了 / 新闻	44
新东方明珠诞生 / 新闻	45
逼近欧莱雅 / 新闻	46
麦当劳汉堡, 定制的 / 新闻	47



美国签证系统又崩溃了, 灾备就那么难? / 技术	48
-----------------------------	----

奔跑吧, 7-ELEVEN

7-ELEVEN在北京缓慢前行了11年, 终于, 它开始加速跑。

文 | CBN记者 黄瀚玉

在北京东五环之外的常营, 方圆500平方米内的一个区域, 正在发生便利店“巷战”。

马路一侧的住宅小区还在建, 7-ELEVEN便已在紧邻地铁站出口的地方开了两家店——一位路过的老人把它的招牌读成了“7+1”。其他便利店随后在这里开店, 其中包括外资品牌罗森和全家。

2014年, 7-ELEVEN在北京开出32家店, 是它进入北京11年以来, 开店最多的一年。

一张贴在7-ELEVEN北京办公室的地图记下了它的扩张轨迹, 上面用直径半厘米的圆点代表门店。圆点零星出现在地铁线的尽头——那是7-ELEVEN相中的京郊潜力点。

以往, 地铁线的尽头, 不是这家日本便利店品牌的选址思路。它通常出现在繁华的购物中心, 高档社区的周围, 或写字楼林立的商务区。

不仅是选址思路发生了变化。从2013年开始, 7-ELEVEN挑选出经营能力最好的加盟主, 允许他们申请第二家甚至第三家店, 并让他们多分得3%的利润。这是便利店实现快速扩张的重要手段。

此前, 7-ELEVEN在北京一直缓慢前行。

到今年6月, 7-ELEVEN在北京共开出180家店。同样在北京, 只成立了4年的全时便利店已有150家门店。另一家便利店“邻里家”在今年4月完成注册, 它在公司简介中表明, “旨在一年内在北京范围内开设连锁便利店100余家”。

“巷战”的火药味浓起来, 7-ELEVEN终于开始加速跑。现在的加速度, 和此前的“慢”速度之间, 却存在着紧密的联系。

一家咨询公司的高管将7-ELEVEN此前的“慢”归因于日本企业的经营理念。这位高管服务于另一家便利店品牌, 在上海, 他的客户的门店数量远远超过7-ELEVEN, 其打法是先大量砸钱占领市场, 耗掉对手后再慢慢盈利。

相比之下, 7-ELEVEN的作风小心谨慎, 先开一批门店, 确认能盈利后再开下一批。“他们的经营理念决定了他们不会太快。”该高管说道。

在众多决定一家便利店门店能否盈利的因素里, 选址绝对是最重要的一个。一位7-ELEVEN北京的加盟主告诉《第一财经周刊》>>



>> 2014年, 7-ELEVEN在北京开出32家店, 是它进入北京以来开店最多的一年。

刊》, 就他了解的情况, 选对了地方的加盟店都在赚钱。他唯一知道的亏损门店在中关村, “因为那儿的电子城和人都搬走了。”

7-ELEVEN对选址的重视, 体现在鸣海直也的具体工作上。

鸣海直也已在7-ELEVEN工作了20多年。他中等身高, 肚子微微发福, 谈到自己的工作会时不时地眯起眼睛自谦地笑, 语调也会变得浑厚些。人们会用“匠人精神”去形容日本人职业技能的纯熟, 鸣海的职业技能, 是从大街小巷中找到适合开7-ELEVEN的地方, 并算出这家店会从什么时候开始盈利。

2012年, 鸣海直也被7-ELEVEN的日本总部派到了北京, 做店铺开发本部的本部长。也是在这一年, 柒一拾壹(北京)有限公司(以下简称“7-ELEVEN北京”)开放了对外加盟, 有意愿的普通人只要满足条件, 也能

经营一家自己的7-ELEVEN店。

鸣海直再一次扮演选址“神算子”的角色。在调到北京后, 日本总部交给他的第一份工作就是给店铺做一份销售额试算表。那相当于一个数学模型, 将一个商圈的客流量、租金、周边环境、竞品情况等数据放到模型中, 就能预测开店后的盈利状况, 以判断这个地方是否值得开店。

鸣海每天跑3到5家店做统计, 从门店后台看销售数据, 或站在门口数客流量。根据他的统计, 在不同季节开业的门店, 实现盈利的时长也会有不同。

第一版的试算表最终在2012年年底投入使用。结果和预想不同: 尽管客流量大、地方醒目, 但交通要塞或繁华地段却需要更高租金。因此这些地点未必是7-ELEVEN理想的开店地址。

“我们的毛利率只有32%, 房租太高对我们来说会比较困难。”鸣海说。如今北京商铺的房租和日本的差别不大, 因为租金太高而不得不放弃一些看上去还不错的旺铺, 这种事情“几乎天天都在发生”。

高成本压缩了便利店的毛利率空间。根据2012年的数据, 7-ELEVEN在日本市场的毛利率高达47%, 美国市场为40%, 中国台湾市场也达到了30%。中国连锁经营协会对2014年中国便利店行业的统计数据显示, 毛利率达24.27%。

对于坚守日企风格、力图保持利润的7-ELEVEN北京来说, 租金直接抑制了规模扩张的速度。过去两年, 因为续租租金过高, 它还关闭了好几家旧店。

不过试算表也帮7-ELEVEN找到了一些意想不到的地点。去年3月, 7-ELEVEN在北京丰台区南四环的总部基地开了一家店。

那里远离市区, 商业设施稀少, 7-ELEVEN却看中了聚集在此的技术公司。“我们去年开店后(业绩)非常好, 这跟部长做的那套试算表是挂钩的。”白璐说道。她是7-ELEVEN北京店铺开发部的副部长, 最近刚否定了几个备选地点。“我们是看客观数据, 而不是主观地说地理位置的优越性。”

从去年开始, 7-ELEVEN把自己的发展范围从市中心渐渐转移到了城市外围的地铁站。这些地方虽然商业氛围欠佳, 却是新建小区林立, 有大量公司人租住, 繁忙的通勤让他们更容易选择在便利店购物。

在通过繁复计算选址开店之后, 7-ELEVEN会将经营成熟的店铺交给加盟主, 这种“委托加盟”是它在北京最常见的加盟模式, 加盟主需准备自有资金35万

7-ELEVEn在北京的扩张轨迹



北京便利店市场尚未进入激烈竞争

7-ELEVEn在北京的两种加盟模式



元。另一种“特许加盟”则要求加盟主自备店铺, 准备资金提升到70万元。

在由直营店转为加盟店的第二天, 鸣海直也会在早上五点半到达店面, 准备6时的交接仪式。过去3年, 他五点半到场的频率逐渐增多。

在委托加盟中, 直营店都要达到损益分歧点(指确保门店盈利时)才能转型为委托加盟的时间点。在2012年之前, 一家门店想要达到损益分歧点需要半年到一年半的时间。随着在北京门店增多形成的规模效应, 以及选址准确性的提高, 新店达到损益分歧点的时间也在缩短, 其中最快的一次转型只用了一个月。

2013年, 7-ELEVEn北京的加盟店数量超过了直营店, 如今它在北京共有105家委托加盟店和3家特许加盟店。

门店的销售数据也传来了好消息。今年5月, 7-ELEVEn获得“2014年度中国便利店单店销售奖”, 它在北京最好的一家店一天销售额为6万元, 此外还有18家店的日均销售额在4万元以上。和它一起参加评选的, 有外资的全家、罗森, 以及本土的全时、美宜佳等。

7-ELEVEn员工把这份奖项的复印件贴在了墙上, 但他们并不想就此宣扬什么。恰恰相反, 它会告诉那些对加盟便利店跃跃欲试的人, 这绝不是一个能赚大钱的生意。

至今仍有不少人认为加盟便利店能获得丰厚回报。白璐告诉《第一财经周刊》, 曾有人希望投资70万元做7-ELEVEn的特许加盟, 并一年赚取纯利润80万。

7-ELEVEn将这种心态视为投机。公司会在每个月的加盟说明会上告知参会者一家便利店的销售额和盈利水平, 筛掉他们眼中的投机者, 寻找“真正把便利>>

7-ELEVEn北京委托加盟的审核流程



资料来源：根据公开资料整理

店作为一番事业考经营的人”来加盟。

在至少两三个月的加盟审核过程中，7-ELEVEn会对申请者进行家访，看他们是否得到了家人的支持。公司还会安排申请者到门店做一天普通店员来体验开便利店的辛苦，以防这些人在接店之后反悔。

对于一些申请者而言，比加盟筛选要求更高的是7-ELEVEn的提成比例。在北京的委托加盟店中，7-ELEVEn采取了累进式的阶梯提成法。对于毛利在4万元以下的门店，总部提成52%，毛利在4万至10万元的部分提成68%；毛利超过10万不足22万元的部分提成78%。即使是在需要自备店铺和设备的北京特许加盟店中，它也要抽成38%。

7-ELEVEn对这个高比例提成的解释是，公司需要将这些费用投入到后台管理、自有商品开发和一些特有设备上。

一位7-ELEVEn北京的员工提到了一种可同时使用冷、热两种温度的货架。它能在冬天用一部分货架放热饮，一部分货架用以保鲜便当和饭团，又能在夏天完全变成一个冰柜。该员工说这些为7-ELEVEn量身定制的设施都需要不小的投入。

不过，总部的高提成还是让一部分潜在加盟者望而却步。“好多加盟主都是听完7-ELEVEn的说明会后选择我们的，他们说如果去加盟7-ELEVEn，就像拿着自己的钱去给7-ELEVEn打工。”一家本土便利店的加盟部员工告诉《第一财经周刊》。

本土便利店也在争抢潜在加盟者的注意力。全时便利店声称自己一直在学习7-ELEVEn的模式，它在今年5月开启了特许加盟。一名全时员工告诉《第一财经周刊》，至今已有三四十个这样的店面。除了更低的加盟费，她还提到公司的特许加盟不收取提成，以及提供售烟许可。外资便利店一直不被允许销售香烟，这让它们缺少了一部分重要客流，也成了本土便利店的优势所在。

竞争还体现在人才上。今年5月，一家店未开的“邻里家”就挖走了一批7-ELEVEn的中层员工。一位业内人士告诉《第一财经周刊》，这些人员大多负责最能提升便利店竞争力的选址、商品开发和运营管理。为此，“邻里家”付出了更高的薪水。

外资便利店量身定制的微波炉、冰柜等也逐渐出现在其本土同行的门店里。有的本土便利店响应政府政策雇佣本地下岗员工再就业，以7-ELEVEn为代表的外资便利店则更倾向于在门店聘用年轻员工，前者的做法降低了人工成本。

这些都成为本土便利店在吸引加盟主时列举的优势，不过它们也有一些尚未模仿到位的地方，比如如何增加店铺的利润。

“老实说国内的连锁店还是表面东西比较多，比如统一的装修、形象和服务，但内部管理确实做得不够。”上海礁胤管理咨询创始人龚胤全说，国内甚至有一些便利店只靠收取加盟费盈利，并不重视提高加盟店的

66

对于坚守日企风格、力图保持利润的7-ELEVEN北京来说,租金直接抑制了规模扩张的速度。过去两年,因为续租租金过高,它还关闭了好几家旧店。

99

业绩。龚胤全曾经师从日本7-ELEVEN前常务董事长兼CIO碓井诚,在给本土便利店行业做顾问的过程中,他更欣赏外资便利店的管理。

如今所有的便利店都会培训给加盟主经营店铺的方法论,并在平常派督导巡店,纠正管理中的问题。龚胤全认为本土便利店的督导主要是看服务、陈列和卫生,7-ELEVEN、全家的督导们还会从后台经营数据中找到提高店铺利润的方法。

刘红艳是7-ELEVEN北京最早的委托加盟主,此前她是这家公司的内部员工。在加盟审核通过之后,她先要接受最基础的常规培训,包括如何订货、商品陈列、员工招聘以及促销技巧。

正式开店之后,刘红艳还会时不时地接到总部的培训。一次7-ELEVEN将她带到了日本,那边的专职培训人员教她怎么计算每一个货架的利润,以及哪些货架可以创造更大的利润。

如今包括刘红艳在内的每一个7-ELEVEN加盟主会在每天早上收到一条微信,上面包括最近3天的天气预报,以及总部在订货上的建议。接受采访这天,她收到的微信内容是第二天有雨,加盟主应该适当减少凉面的供应,并增加热面的数量。

由于加盟最早,刘红艳对便利店的运营已经很熟悉,但7-ELEVEN的督导仍会每周两次来她店里巡查。除了店铺表面的货架陈列,督导还会通过后台系统查看它的废弃、销售额等经营数值,告诉加盟主如何更精准地订货。

一些新店和经营不佳的店会得到督导的重点照顾,店员需要把摆好商品的货架拍下来发给督导,就像交作业一样。6月初,原价6.9元一瓶的味全做了两瓶11元的促销,督导从收到的图片中发现,一些门店只给了味全半层的陈列空间。这些空间只能摆下七八瓶饮料,但味全在售的口味就有5种。督导随后建议门店把味全的陈列面积从半层货架增加到了两层半,这种陈列方式更显眼,也能将口味更齐全地展示出来。

并不是所有加盟主都会完全接受7-ELEVEN的建

议,损耗率最高的鲜食产品订货最容易让双方各执一词。一次一名督导发现一家门店长期在鲜食上缺货,在他看来这会影响顾客对这个门店的满意度,导致销售额的降低,加盟主则认为保守的订货方式可以降低损耗,双方多次沟通都没有效果。

最终一名区域经理带着20多张正反面都打满字的表格去了这家店。在7-ELEVEN的运营体系里,区域经理是督导的上级。表格对比了这家店头一年的经营数据,以及和它相似的其他店铺的销售情况,它们都指向如果门店适量增加订货并不会带来损耗。

“我跟他制定了几个课题的内容,卖场怎么规划,商品怎么订货,面包、酸奶、面都跟他有沟通。”这位区域经理说此后这家店的鲜食订货量及销售额均有增加。

“可是订多了的损耗都是算在我们这边的。”刘元去年拉上自己的亲戚加盟7-ELEVEN,两人每个月分别能分到一万多元的利润。他也是不会对总部的指导照单全收的加盟主之一,会经常在鲜食的订货量上和督导商量。

在7-ELEVEN的提成制度中,加盟主需要单方面负担所有的人工和商品损耗成本,这让刘元不得不对订货小心谨慎,甚至在一些多口味的商品中放弃比较小众的口味。“你就把卖剩的东西装在篮子里给督导看,他们有时候也能明白。”刘元说道。他同时也觉得总部的提成过高多少打击了他的积极性。

在加盟主只有微利的状况下,7-ELEVEN也给出了它认为的激励——允许经营能力最好的加盟主申请第二家甚至第三家店。这家日本公司还会特意将经营情况更好的店铺作为附属店交出。如今它在北京已经有18家附属店。

刘红艳便是北京第一个同时拥有两家店的加盟主。7-ELEVEN给她的第二家店销售额比第一家店高出了近两倍,今年的同比增长高达110%。除去给辅助人的收益,刘红艳平均每个月能从两家门店中分得约两万元的税后纯利润——尽管这对于有两家门店的创业者来说并不是一个高收益。

鸣海的试算表还在起着作用,他依旧会在加盟店交接的早上五点半赶到现场。只是要让这样的早起时分更多,公司需要的不仅是试算表,还要再多一点给加盟主的利益。■

(注:应受访者要求,刘元为化名)

联系编辑: zhaojia@yicai.com

TAZAZHI.COM



>> 百丽高速发展的时代已经过去，它也在对自己那已显笨重的商业模式进行着调整。

百丽光卖鞋可不行了

曾让百丽成为“中国鞋王”的做法已经失效，它正在试验新的模式。

文 | CBN记者 黄瀚玉

插画 | 金迪

几乎所有的传统零售实体店都经历着一场考验，中国最大的鞋履生产和零售商百丽也不例外。

百丽最近发布的2015/2016财年第一季度（2015年3月至5月）财报显示，百丽鞋履业务同店销售额下降7.8%，门店净减少167家，相当于每两天就要关闭一家门店。

这并不是百丽第一份不尽人意的财报。去年，百丽鞋履业务的同店销售额每一季度都在下滑。百丽国际的CEO盛百椒在一次公开场合中表示，公司高速发展的时代已经过去。

之前，百丽一路向上的发展轨迹是由规模生产、零售网点扩张和数十笔收购堆砌而成的。它通过为香港客户做OEM生产商起家，但很快便意识到掌握品牌和产品零售流通环节能带来高附加值。

1993年百丽进军内地零售市场，1998年开始陆续引入和收购思加图（Staccato）、真美诗（Joy&Peace）、天美意（Teenmix）等品牌。如今，它在鞋类业务上一共有13个自主经营品牌和7个代理品牌，这让它在设计、生产、物流、管理等方面形成规模效应。

百货商场和购物中心在各地的兴建也曾给百丽提供了机会。百丽将它手中的品牌尽可能地铺满了从一线到低线城市的各个商场中，在门店扩张最迅速的2011年，它的新开店速度达到了每天8家。

其最新财报显示，百丽在国内共有零售网点1.97万家，密集的门店和柜台数量让它能高频率地出现在消费者面前。

然而和其他零售商面临的问题一样，消费者不再那么钟爱线下购物了。百丽从单一的生产商发展成零售商和代理商，以此获取产业链下游的附加值，如今电商的发展却给了一些小生产商机会。它们能够省去中间环节、以更低的价格直面消费者，小批量的生产也让它们能更快地跟随时尚潮流，不断推出新品和定制化产品。这分流走了一部分百丽的顾客，再加上物流、人工、租金成本上升，百丽原先的线下门店拓展策略不再是个划算的商业模式了。

消费者对“快时尚”理念的接受让用户逐渐疏远百丽这样的鞋履“老牌”。百丽旗下品牌的鞋履单价多在300至800元之间，高于不少快时尚和新兴品牌。而年轻一代的购买者也正在养成新的消费方式——花更多的钱买一双鞋穿到底已经过时了，他们更倾向于买几双价格便宜、不同款式的鞋，并且迅速更新。

当然，百丽也在对它那已显得笨重的商业模式进行调整。它在2011年成立优购网售卖鞋履和服装，公司2014年收入达到20亿元，盈亏基本平衡。不过这个垂直电商网站的名气仍十分有限，这让它在今年与天猫合作，共同“深掘大数据价值”。天美意的一位负责人称，该品牌今年会在天猫和淘宝众筹平台启动“潮品众筹”。这个项目声称会让顾客不再只是消费者，而是众筹鞋品的合伙人，获得一定的投资回报。

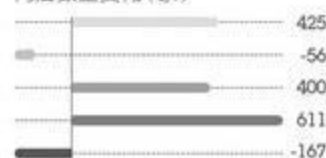
在这些改变真正起作用之前，百丽还做了另一项策略调整：增加对服装业务的投入。它在2013年收购了日本服装零售商巴洛克（Baroque Japan）31.96%的股权——已经在国内一线城市购物中心中崭露头角的Moussy正是巴洛克旗下的品牌。在收购巴洛克一周后，百丽又与意大利的高端服装品牌蓝诺（LNUOI）签订了收购协议。

目前，巴洛克的业务已从收购前的北京、上海拓展到了广州、深圳、武汉、成都和杭州。但目前，这些转型举动尚没有让年收入400亿元的“中国鞋王”的业绩再次变得“百丽”。

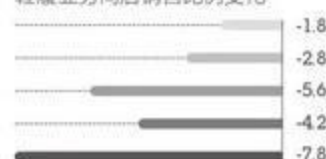
百丽销售状况

● 2014年Q1 ● 2014年Q2
● 2014年Q3 ● 2014年Q4
● 2015年Q1

门店数量变化（家）



鞋履业务同店销售比例变化



运动服饰同店销售比例变化



数据来源：根据公开资料整理



>> 新东方明珠将以互联网电视为经营核心，建造全新的互联网媒体生态系统。

新东方明珠诞生

东方明珠和百视通两家公司的资产重组已经完成，但在内容越来越重要的新媒体时代，新公司未来可能还会发生更多的并购和重组。

文 | CBN记者 郭苏妍

插画 | 金迪

6月19日上午九点半，随着上海东方明珠新媒体股份有限公司（以下简称新东方明珠）正式在上海证券交易所复牌上市，几项新纪录也诞生了。

这是一家市值接近2000亿元，在全球传媒类上市公司中排名前10的公司。其100亿元的配套融资额是中国A股市场中的最高数字，同时，418亿元的并购交易额在中国文化传媒行业及互联网行业中也高居榜首。

至此，上海广播电视台、上海文化广播影视集团有限公司旗下的两家上市公司——东方明珠和百视通，已全部完成重大资产重组与交割程序。

原东方明珠注销法人资格后，所有资产全部并入百视通，而合并后的新公司即更名为“上海东方明珠新媒体股份有限公司”。

这次重组是作为SMG总裁、新东方明珠荣誉董事长的黎瑞刚，3年前辞去上海政府要职重回SMG后，承担的一项重要任务。

重组后，两家曾经同属一个集团旗下的上市公司所涉及的竞争问题被彻底消除，规模化地经营互联网电

视业务成为这家新公司接下来的主要工作。

“新东方明珠将以互联网电视为经营核心，从内容、渠道、平台、关联服务四个方面展开业务布局，以建造全新的互联网媒体生态系统。”在当天的揭牌仪式上，黎瑞刚说。

这一生态系统从两家公司重组过程中所收购的资产中就能看出来：估值66亿元的东方希杰借助电视、网站、目录、IPTV、移动端App等渠道经营各类在线商品的订购销售业务，涵盖包括电脑、手机、汽车、数码等在内的15个品类；尚世影业主营影视剧投资、制作和发行、艺人经纪等影视衍生业务；五岸传播则从事境内外媒体版权发行、代理及整合等业务；而文广互动聚焦数字付费频道的内容集成、营销推广和互动点播业务的产业化经营。

这家擅长内容生产的大型媒体集团正在借助资本的力量弥补自身的短板，并试图掌握从内容到渠道、定制服务、销售、设备等整条媒体产业链上的各个环节，以建立起一个集旗下子公司各方优势而高效运转的媒体平台。

就在新东方明珠揭牌上市的前一天，原东方明珠还发布公告宣称，重组后的新公司将以22亿元入股深圳兆驰股份有限公司，后者是一家成立于2005年的电视机及机顶盒硬件生产商。

对于传统媒体来说，引入互联网公司的资源和渠道，或许是一个能够快速应对新环境的有效做法。

去年4月，SMG旗下第一财经传媒有限公司就与阿里巴巴旗下的子公司蚂蚁金服等共同投资了3.9亿元入股金融数据公司恒生电子，第一财经此后便持有恒生聚源29.9%的股权。而就在今年6月，阿里巴巴更是投资12亿元，入股第一财经，并拥有后者约30%的股份。第一财经由此也成为支付宝财经行情资讯服务的提供商。

黎瑞刚清楚一件事，当各个传播渠道和终端变得日益便捷而雷同时，内容的价值便会因此愈发凸显。

从以往的主动传播到未来给终端用户提供选择权，内容本身只会越来越重要。这也是为什么新东方明珠在过去的传播方式逐渐老化的时候，要集中力量夯实互联网电视业务的基础。

接下来，这家新公司可能会进行更多的并购及重组来实现这个目的。■

（注：文中提及的SMG是《第一财经周刊》的主管主办单位。）

联系编辑：nini@yicai.com

新东方明珠业务架构



内容

节目研发、影视制作、版权经营



渠道/平台

有线数字付费电视、IPTV、互联网电视（核心）等



线上和线下运营服务

数字营销与广告、购物、游戏、文化旅游等

资料来源：根据公开资料整理



>> 通过这次收购，科蒂将取代宝洁成为全球第二大化妆品公司，仅次于欧莱雅。

逼近欧莱雅

以超过自身市值的价格收购宝洁三大业务部门，科蒂此举将改写香水及化妆品产业格局。

文 | CBN记者 郭苏妍

插画 | 金迪

市值93.9亿美元（约合583亿元人民币）的法国化妆品集团科蒂（Coty），正在上演一场蛇吞象式的收购。

6月16日，美国《纽约邮报》的消息称，对于宝洁意欲剥离出售的护发、香水、化妆品三大美妆业务部门，科蒂集团给出了高达120亿美元（约合745亿元人民币）的约束性报价，这个价格也远远超过了德国汉高公司等多名潜在竞购买家的报价，而且比科蒂集团的自身估值还要高出近30%。核心业务主要为香水的科蒂，一直在努力扩大产品阵容。

尽管知情人士表示，这笔交易尚未最终敲定，但这并不妨碍资本市场对这场大胆收购抱以期待。消息传出后，科蒂股价大涨19.31%，市值逼近110亿美元（约合683亿元人民币）。正式的收购事宜还需两周左右的时间才能最终敲定。如果最终收购成功，这将成为过去10多年来美容及化妆品行业最大的一笔并购交易。

在出售三大业务部门后，宝洁公司将只剩下玉兰油等为数不多的护肤品牌和潘婷等护发品牌。近两年销售增长陷入困境的宝洁正在加速削减旗下众多的子品

牌，它们大多都尚未形成市场领导地位。

对于宝洁来说，利润被放到了当前最重要的位置。它没有脱离美容业务，而是要牺牲规模重塑美容业务。

通过这次收购，科蒂将一举获得包括Gucci、Hugo Boss和Dolce & Gabbana在内的多个奢侈品品牌香水业务的授权，这将使它超越欧莱雅集团，成为全球第一大香水生产商，同时，蜜丝佛陀和封面女郎等美妆品牌的加入更会让科蒂取代宝洁成为全球第二大化妆品公司，仅次于欧莱雅——在此之前，科蒂的排名为全球第五。

此次收购活动的幕后操盘手是德国投资公司Joh. A. Benckiser（JAB）。它除了掌控科蒂集团75%的股权，还是消费品品牌利洁时以及Bally、Jimmy Choo等奢侈品品牌的大股东，以结果为导向是其典型作风。

其实科蒂自2013年6月上市开始，就已经在谋划通过收购的方式壮大自身业务。第一次尝试是在2014年10月，当时，它以自己价值2.4亿美元（约合15亿元人民币）的股份作为交换条件，收购了法国奢侈品公司香奈儿旗下的化妆品牌Bourjois 95.8%的股份。

这次交易不仅对科蒂自身的化妆品业务快速形成有效补充，还能对这个领域排名第一的欧莱雅形成威胁。在法国的零售市场中，Bourjois是仅次于Gemey-Maybelline和L'Oreal Paris的第三大化妆品牌，后两者皆属于欧莱雅集团旗下。

在JAB的支持下，科蒂仍然沿袭着通过收购扩展产品品类和产品线的策略。如果此次并购宝洁美妆业务部门的交易成功，科蒂将终于可以在香水与化妆品两大业务上与欧莱雅展开直接对抗。

不过从数字规模上看，科蒂与欧莱雅的差距仍很明显。目前欧莱雅市值逾800亿欧元（约合5638亿元人民币），超过科蒂当前市值的8倍。

近年来，科蒂的业绩表现也始终不尽如人意。最新数据显示，科蒂2014财年的收入比2013年下降了2.1%，净亏损达9740万美元（约合6.05亿元人民币）。而因渠道及品牌经营不善，科蒂还将收购的中国本土品牌羽西和丁家宜出售给欧莱雅集团，并于2014年宣布退出中国市场。

所以，这次收购也有些“自救”的成分。但有分析师质疑，宝洁原有的诸如威娜、伊卡璐等品牌“过于疲软而难以复苏”，这些品牌如何跟科蒂业务整合起来，形成补充关系，也是科蒂需要考虑的。否则，它恐怕会重蹈宝洁为多产品线所累的覆辙。■

科蒂即将收购的宝洁品牌

① 香水品牌代理业务

Gucci、Hugo Boss、Dolce & Gabbana、Escada

② 洗发品牌

威娜（Wella）和伊卡璐（Clairol）

化妆品牌

③ 蜜丝佛陀（Max Factor）和封面女郎（Cover Girl）

科蒂自有主打品牌

① 香水品牌代理业务

Calvin Klein、Chloé、Marc Jacobs、Davidoff、adidas、Playboy

② 美甲品牌

OPI、Sally Hansen

③ 睫毛膏品牌

Rimmel

④ 化妆品牌

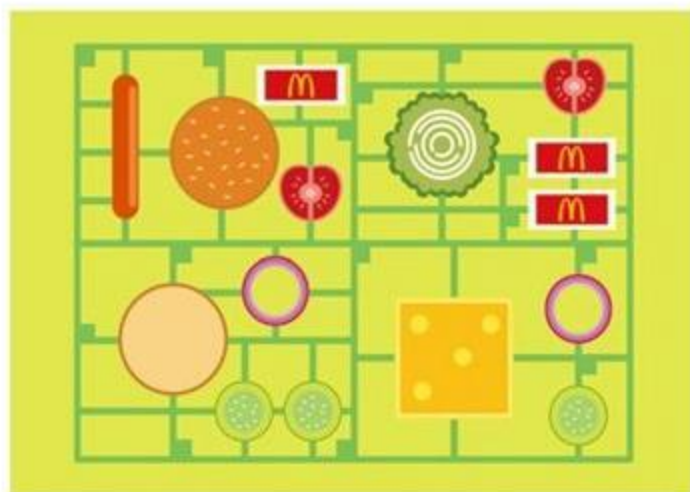
Bourjois、Dr. Scheller Cosmetics AG、Philosophy

⑤ 美容零售渠道分销商

Line White

资料来源：根据公开资料整理

联系编辑：nini@yicai.com



>> 定制汉堡这种完全自助的方式效率更高，适合快餐业的大规模标准化生产，也更迎合年轻人的心理。

麦当劳汉堡，定制的

这家快餐巨头尝试用个性化的服务拉拢正在减少的年轻顾客。

文 | CBN记者 朱宝

插画 | 金迪

麦当劳为中国市场增加了一种吃汉堡的新方法。6月20日，它推出了名为“我创我味来”的定制汉堡服务。

看起来，这是一种酷炫的就餐方式。顾客在店外的8台自助点餐机上选择喜欢的汉堡、牛肉饼、蔬菜，以及口味，下单后用现金或刷卡支付，然后会拿到一个定位牌，余下的事情就是等着汉堡送到餐桌上了。

由于200元以下的刷卡消费不用签名，整个点餐过程快速有效——刷卡消费是现在年轻人更常用的一种付款方式。麦当劳的服务员通过定位牌，也能迅速找到顾客所在的餐桌。这些都能优化就餐体验。

麦当劳对《第一财经周刊》说，它为这项新服务准备了6个类别的24种食材，包括3款汉堡、1款牛肉饼、4款蔬菜、3款芝士，还有8种酱料以及6种配料。顾客不仅可以自由选择各种搭配，不喜欢汉堡的还可以用生菜叶替代。其中，麦当劳推荐的3款汉堡，包括美式西部、中式劲辣以及鲜蔬精粹厚牛堡。

这种自选做法有点像赛百味，而完全自助的方式效

率更高，适合快餐业的大规模标准化生产，也更迎合年轻人的心理。

麦当劳带有定制汉堡服务的第一家店已在上海运营，它计划2015年在上海推出3家这样的餐厅，而广州也将推出一家，2016年则逐步推广到北京与深圳。

这一策略最早在美国麦当劳店推出，后来陆续进入新加坡与澳大利亚市场，它的初衷与赢得年轻人有关。

从数字化点餐、定位送餐以及24种食材的供应链准备来看，这一举措短期内可能增加麦当劳的成本。而超过50元的定制汉堡套餐，价格也比超值午餐贵了不少。

消费者的就餐行为，将决定这些成本分摊的效果。这可能也是麦当劳选择在年轻人接受程度更高的一线城市试点，而未快速在大多数连锁餐厅里铺开这一服务的原因。

定制汉堡是这家面临复杂挑战的快餐连锁巨头，试图扭转局面的新招数。在中国市场，它受到食品安全、更多元的选择、人工成本上升，以及消费者更崇尚健康饮食等因素的影响，正在失去昔日中国餐饮业规模化和标准化生产最佳样本的地位。

今年第一季度，麦当劳全球开店13个月以上的餐厅同店销售业绩下滑2.3%，在亚洲、中东以及非洲等新兴市场，同店销售数字更是下滑超过8%。

麦当劳首席人员官兼中国副总裁林慧蓉曾在接受《第一财经周刊》采访时提到，中国已是麦当劳全球第三大市场，未来会成为第一大市场。为了实现这一目标，它必须开展多项试验，想办法重新调动起用户的味蕾。

麦当劳前CEO唐·汤普森（Don Thompson）在去年与投资者进行的电话会议中提到，消费者更希望食用本地食材，喜欢更温馨的就餐环境，以及在消费过程中获得更多主动权。

此前，针对餐厅设计，麦当劳在中国市场已进行了一些尝试，比如推出EATERY旗舰餐厅和芭比娃娃、风火轮等主题餐厅，定制汉堡看起来也是汤普森所提的那些战略的延续。

不过，最初的新鲜体验过后，越来越挑剔的消费者是否愿意为此长期埋单是个问题。尽管增强了用户体验，但麦当劳毕竟仍是一家做汉堡的快餐连锁店，难以扭转不健康食品的形象。■

麦当劳2014年全年业绩

单位：亿美元



数据来源：根据公开资料整理

下杂志
XIAZAZHI.COM



★扫描二维码查看麦当劳
自创汉堡试吃报告

联系编辑：mini@yicai.com

美国签证系统又崩溃了，灾备就那么难？

在目前的网络世界中，还没有完美的灾备方案，而公司们在安全技术和管理的上，也没能跟上自身数据进化的程度。

文 | CBN记者 吴洋洋

在IT服务公司中油瑞飞的技术总监黄晟看来，“宕机”是一种网络信息安全中的“黑天鹅”事件，既稀有、不可预测，又足以颠覆一切——不过最近一个月，这一“黑天鹅”可一点也不稀有了。

继5月支付宝、携程、艺龙先后经历系统崩溃后，美国签证系统也从6月9日开始停运，且至今还未完全修复，其数据库无法接收所有国外签证处申请人的个人信息。据路透社报道，它没有受到黑客攻击，而是硬件故障。而就在去年差不多的时间，美国签证系统也因病毒入侵短暂瘫痪过一次。

要知道，美国平均每天会收到5万份来自全球各地的签证申请。因为这次宕机很可能影响到数十万人。而数据的丢失对从事交易业务的公司更是致命的。

纽约银行就领教过这种“威力”，它把数据中心总部建立在了纽约的世贸大厦。9·11事件发生几个月之后，这家银行也跟着进行了破产清算，原因就在于，它从未给自己的交易数据建立过灾备系统——一种在本地数据之外，用异地服务器存储同样数据的方法。

信息技术咨询公司Gartner Group的调查显示，在经历大型灾难而导致系统停运的公司中，有40%再也没有恢复运营，剩下的公司中也有1/3在两年内破产。

其实，数据备份技术相较以往已有了很大进步。

最初，它只能做冷备份，即每隔一段时间进行一次数据复制，通过全量和增量数据的结合，确保一旦出现故障时，至少可以恢复到接近当前某个时刻的水平。

热备份随着带宽技术的进步而出现，它可以在至少两台设备上同时进行相同的数据操作，如果一个设备出现故障，可以快速切换到备用设备，而无需重建数据。很多公司用热备份技术在不同地方建立数据中心，实时备份主机数据。

无论是支付宝、携程还是美国领事馆，都拥有异地备份，但它们仍然没有像人们期待的那样迅速切换自身

系统——最快的镜像数据，也要晚几十秒才能到达异地服务器。

去年7月的那次宕机事故发生后，美国领事馆曾表示，他们当时试图切换到备份数据，但却发现备份数据也是坏的。毫无损失的灾备切换并不存在，除非没有数据交流。对于每秒钟都在发生支付交易的公司，数据丧失会造成多大的财务损失无法估量，决策者通常也不敢轻易做出切换数据库的决定。

而导致公司和机构没能及时应对的最糟糕、也最有可能的原因是，它们根本没能力切换使用灾备系统。

“启动灾备数据是需要条件的。”黄晟对《第一财经周刊》说。习惯了本地服务器的全系统其实对异地服务器存在着识别障碍。每台设备都有一个IP地址，就像每个人都有名字，设备与设备之间通过协议工作，就像人与人要先建立关系才能交流一样。本地的运维系统切换使用备份服务器的数据时，如果没有提前被“告知”新的连接路径，它将难以找到数据调用。

很少有公司提前预知这样的状况，并制定出说明了新路径的灾备方案——直到它们经历系统崩溃。美国的银行公司多数也是在9·11事件之后才学到教训，开始投入大量财力建立灾备系统的。

麻烦的是，每个针对系统优化的本地修改发生时，这个灾备方案都最好同时被修改。

互联网公司对自己的IT系统修改的频率越来越高，以前可能一个月一两次，现在，则可能一天就要改动几次，或增加新业务模块，或优化已有业务流程。为了提高操作效率，这些互联网公司还改变了作业方式，用自动化运维替代手动变更后，一个程序员可以同时操作几千台服务器。

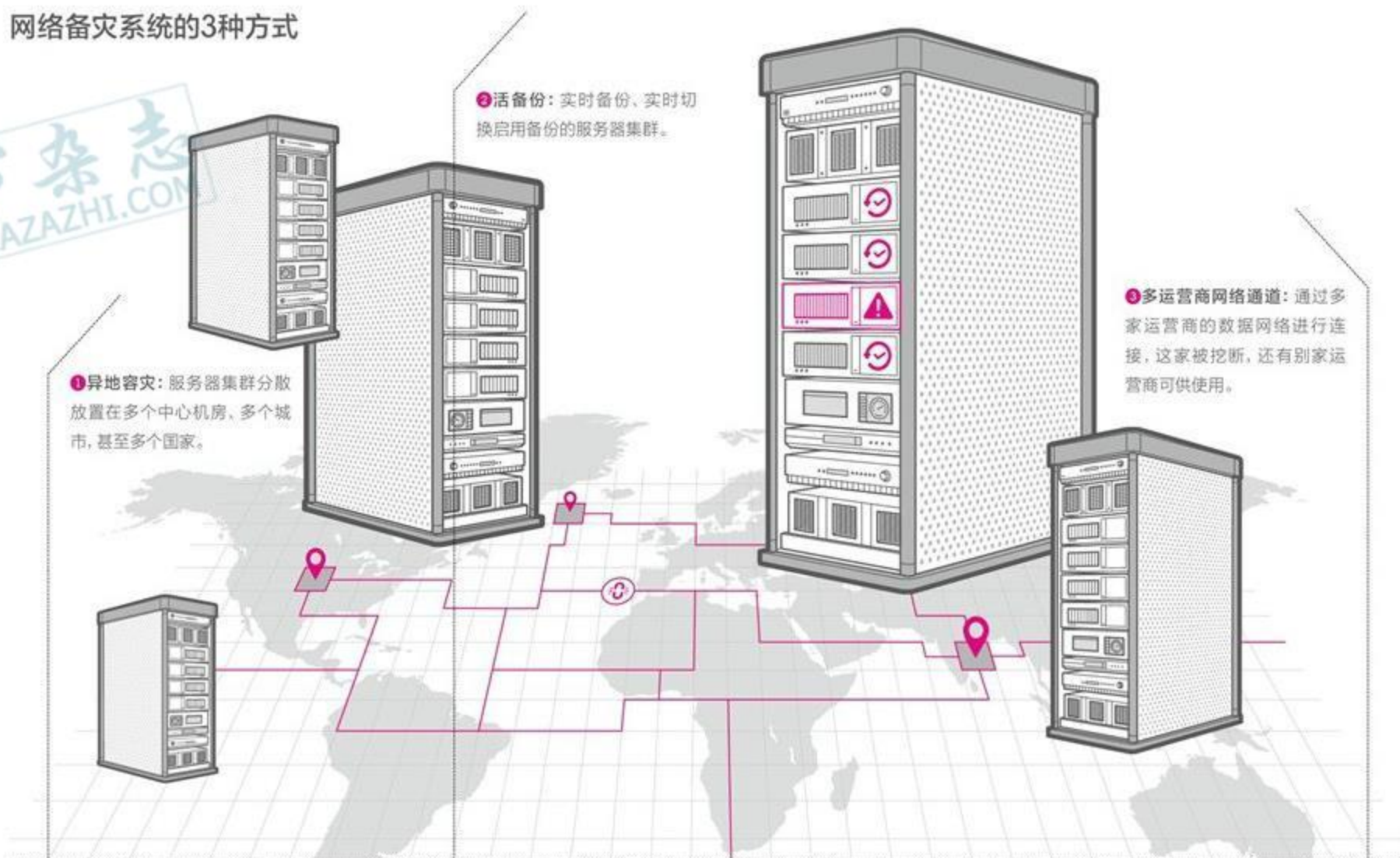
随着修改变得迅速，风险到来的速度和涉及面也同步扩大。切换方案的修改一旦没有跟上系统开发、优化的修改，风险成为现实时，即使切换，系统可能也恢复不了在本地最新修改的数据。

外部的技术服务公司几乎无法介入提供帮助，它们跟不上其数据库的成长速度。据国外技术媒体TheRegister称，美国“领事综合数据库”是基于甲骨文公司技术研发出的全球最大数据库系统之一，但甲骨文只提供系统给这些机构使用，并不跟随灾备。

拥有大批用户数据的公司和机构们只得自己来做灾备方案，“至少需要花费现有IT投入1.5倍的资金。”黄晟说。对中小型公司来说，这是个艰难的决定。

不缺资金的大公司同样面对挑战。这些公司的业

网络备灾系统的3种方式



资料来源：根据公开资料整理

务都变得越来越多，每项业务都有自己的开发和运营维护人员，他们像个网状组织，各个环节每天都在各自忙着开发、优化程序，哪个环节对数据库做了什么修改，新写入什么指令，相互并不知情。

所以，要想实施信息安全计划，除了对已有存量数据的存储方式做备用路径方案，这些公司可能还要修改它们IT团队的组织架构，建立新的协同方式。

云技术可以在一定程度上解决备份数据的路径麻烦。这种虚拟存储技术通过改变计算数据的方法，抹去了不同服务器之间的身份差别，本地和异地服务器得到了相同对待。当本地系统出现突发状况，存储于异地服务器的数据可以无路径障碍地被本地运维端调用。

但目前并没有大公司将它们的服务虚拟化。这也涉及一种算法，控制这种算法仍需要程序，这意味着，这条程序同样存在被修改的风险。如此，很可能本地数据和异地数据都调用不了。

无论有没有备份，公司们都倾向于修复它们的本地

数据，哪怕耗时会越来越长——它们的数据管理能力也会因此受到质疑。一般认为，备份数据某种程度上只是为了应对类似自然灾害等不可抗力而储备的。

“人们质疑这些公司是因为它们的身份卷入度。”反病毒引擎技术供应商安天实验室的首席技术架构师肖新光对《第一财经周刊》说。

6月16日，美国国务院称，100多位专家已经前往修复该系统，但完全修好还要再过大约一周时间。在美国驻华大使馆的网页上，6月9日之后申请签证面谈的人目前都需要重新预约时间，而很多人发现，最早的时间已经排到了7月。那些涉及交易支付的网站，遇到宕机时，也会给用户带来同样的焦虑感和不信任感。

如今，这些公司和机构在“夸耀”其业务日趋复杂，管理的数据总量异常庞大的同时，或许还应该承认一个令它们有些羞愧的事实：无论安全技术还是管理，它们还不能跟上自身数据进化的程度。■

联系编辑：mini@yicai.com

Fast 快公司*

主编 | 董晓常



淘宝货怎么当日达? / 快公司 53



呼叫我的医生 / 创业 56

周鸿祎买下360

私有化然后回归A股将会放大360的市值,但这种方式无法解决360在业务层面存在的问题。

文 | CBN记者 张睿

继易居中国、世纪互联、人人网、博纳影业、中国手游之后,从美国资本市场回归的中概股队列里新增了一家体量更大的公司。

6月17日,360宣布公司董事会接到董事长周鸿祎提出的私有化要约。这家上市4年,市值超过80亿美元的公司,将由周鸿祎联合中信证券、华兴资本、红杉资本等收购所有流通在外的股份,收购价格为每股普通股51.33美元。

这家公司半年多来对新业务的刺激毫无反应的股价,终于在私有化消息公布之后大幅上扬。当天股市交易中,360的股价最高涨幅达到10%,最终收盘价70.15美元,较前一天上涨的66.05美元上涨了6.21%。这是360股价半年来首次站在70美元以上。

360选择私有化的最直观原因是股价低迷。自从2014年3月达到最高点120美元以后,360的股价便开始一路向下,到2015年3月跌到了45美元,仅为一年前的1/3。360董事长周鸿祎在一封被公开的私有化要约的邮件中称:“360目前80亿美元的市值,并未充分体现360的公司价值。私有化是我们在反复考虑当前全球及中国资本市场环境后的审慎决定。”

股价背后反映的是360公司近两年发展遭遇的瓶颈。如果说360搜索引擎的面世推动360成为中概股中市值最高的公司之一,那么接下来的两年360并没有给投资者带来更具想象空间的产品和业务。而与此同时,曾经被360挑战过的腾讯、百度、阿里巴巴、小米,都已经以不同的方式建立起移动互联网时代的护城河。

2014年年初,在一场盛大的公司年会上,周鸿祎进行了3个小时的演讲,他明白地表达了自己的忧虑——公司变大之后如何自我突破。“reboot。”(重启)他说,这将是公司2014年的主题,包括他自己在内,员工心态和文化要reboot,公司架构也要reboot,希望360能回到2005年、2006年的状态,从零开始。

事实上,2013年到2014年,是360发展最顺利、人心最高涨的时期:公司从惠通时代广场的小院子搬到798的360大厦;股价从30美元涨到100美元;360手机卫士用户突破4亿;搜索份额达到24%;推出了随身Wi-Fi、儿童卫士手环以及路由器三款硬件。

“成功来得太突然,之前的一切都太顺了,从安全到游戏到搜索到特供机,做什么成什么。”一位360前员工形容当时的员工心态,“好比



是李自成进北京，出身草莽，飞黄腾达，所以一下子找不到方向。”

但是PC互联网建立起来的成绩并不是那么容易就能移植到移动互联网，360需要有新的核心产品。“你以为移动互联网的载体是手机吗？未必，未来可穿戴的各种智能设备，甚至汽车、灯泡都有可能，我们是否做好了准备？答案是，我也不知道。”周鸿祎说。

这种担心变成了现实，2014年到2015年，360在特供机、智能硬件、移动搜索等多个业务上摇摆不定，原有的核心业务安全增长缓慢。在移动互联网的竞争中，腾讯有微信、百度有搜索和地图、阿里巴巴有支付宝、小米有手机，而360并没有找到真正重启的方向。

特供机是2012年为了狙击小米而启动的，当时，刚刚起步的小米手机销量突破100万台，周鸿祎在微博上

和小米董事长雷军掀起骂战，成功为特供机造势。360采取的方式是，利用360的流量优势，为手机厂商进行营销推广，用户在特供机页面了解了手机的具体信息之后，再点击跳转至天猫、京东等电商平台购买。当时，小米的手机销量刚刚超过100万台，第一批合作伙伴包括华为、TCL、海尔、夏新，但是华为临时变卦，TCL的阿尔卡特AK47成为360推出的首款特供机。2013年1月底，特供机调整战略，由最初的单一手机产品推广转为电商平台方式。其后与360合作的手机品牌越来越低端，甚至包括不少山寨手机。

特供机项目在2014年上半年宣告失败，合作停止，团队解散。特供机项目一位前员工反思：“把事情想简单了，合作太松散，模式上有问题，基本所有的厂商只有两种诉求，大厂商要PR，小厂商要品牌背书。”周 >>

>> 周鸿祎希望私有化是360进入新的发展阶段的重要助力。

360真的被低估？



360
市盈率 45.45
市值 89.67亿美元



百度
市盈率 35.09
市值 737.92亿美元



腾讯
市盈率 48.68
市值 1899亿美元



乐视网
市盈率 272.56
市值 163亿美元

注：市盈率是指股价除以每股盈利

资料来源：根据公开资料整理

鸿祎后来自己也回忆称，他看懂了小米的模式，但是一念之差，没选对方法，错过了机会。

特供机的失败让周鸿祎将更多的注意力转向智能硬件。他在多个场合盛赞物联网，“就算每个人平均有1.5部手机，中国未来也最多就是15亿部手机的保有量。你家里的每一个灯泡每一个插座，你家里所有的家电，内部可能都是基于安卓的一个智能系统，并且都利用4G或者Wi-Fi网络跟云端连接起来，那么5年之内中国应该会有200亿台设备连到互联网上。”

360的几款智能硬件——随身Wi-Fi、儿童手表、智键、路由器等从2013年下半年开始先后发布。如果说小米是以手机为核心，建立围绕手机的硬件生态圈，360则希望跳过手机，直接建立自己的硬件体系，以便在物联网的趋势中占得先机。只是物联网的发展比想象的要慢得多。

实际上，这些硬件最初并没有统一的规划，一部分是通过自下而上的方式诞生的。随身Wi-Fi的产品经理王铁军原本是手机助手市场运营负责人，为了解决手机和电脑之间文件传输的问题，拿一个网卡改造出一个可以发送Wi-Fi信号的设备，然后开始用业余时间完善这个设备。智键则来自内部创业大赛，一个90后的团队自己做了一个通过耳机孔控制手机的小设备，得到了周鸿祎的赞许，被并入随身Wi-Fi团队进行正式开发。

售价仅19.9元的随身Wi-Fi成为360当时最成功的智能硬件，3个月的时间销量就超过了300万个。但缺乏硬件设计和供应链管理经验的360，在更复杂的儿童手表和路由器的开发上却并不顺利。

路由器是2014年市场热门的智能硬件之一，包括极路由、小米、百度、迅雷、优酷等都先后发布了具有自身特色功能的智能路由器。强调安全概念的360路由器在5月6日正式发布，然而仅3个月之后，这款产品就被周鸿祎停掉了，项目负责人也被换掉。就在不久前，360路由器新品的发布会上，周鸿祎直言，第一代路由器失败了，因为“外观颜值不够”“忽略了用户的感受”“价格和成本的控制没做好”，而且毫不客气地骂了当时的路由器产品经理。

在周鸿祎最重视的智能硬件领域，360走了不少弯路，却并没有做出拥有入口价值的产品。

一位360前员工告诉《第一财经周刊》，周鸿祎曾经在坚持安全第一与发展新业务之间犹豫不决，他一度向全公司发邮件表示要亲自管理安全，却在几个月后

又交给别人，自己去抓其他业务。在这种情况下，360手机卫士、手机浏览器、移动搜索都动作缓慢，并没有形成移动互联网时代的竞争优势。反观竞争对手，腾讯结盟金山做安全，结盟搜狗做搜索；阿里巴巴收购UC推出神马搜索，百度移动搜索流量超过PC。

此时的360已经四面受敌，急需突围。

也许是意识到依靠自己的力量无法快速赶上，360开始大手笔投资。2014年12月投资4亿美元现金与酷派成立合资公司，2015年1月投资2亿元人民币与深圳磊科成立合资公司。借助硬件厂商的力量，今年的360明显快起来了。

周鸿祎开始将全部精力倾注到手机上，亲自担任与酷派成立的合资公司的CEO，南下深圳组建团队。今年5月，新的手机品牌奇酷公布，一个月后，奇酷完成对酷派原有手机品牌“大神”的收购。“大神定位是性价比高的千元机，奇酷定位是面向极客的旗舰机。”奇酷科技总裁李旺对《第一财经周刊》表示。

特供机失败后重拾手机业务，周鸿祎面临的竞争已经是另外一番格局了。2014年小米手机共售出6112万台，超过三星成为中国市场销量第一名。去年年底至今，360先后发布了家庭摄像头、行车记录仪、智能路由器等产品，还联合华远地产开发智能家居系统。

可惜的是，这一系列动作并没有带来资本市场的正向反馈，进入2015年，360的股价反而继续下滑，并在4月创造52周来的新低——44.56美元。不难理解周鸿祎和360公司上下的失望之情。

此时的A股市场却是一片向好，上证指数已经从3000点涨到5000点，在创业板上市的暴风影音更是经历了39个涨停，从发行价的7.14元涨到最高327元。虽然360方面并未表示私有化之后将在何时以何种方式在国内上市，但是外界已经不乏猜测，如果360在A股上市，市值会远超80亿美元，重新跻身市值最高的互联网公司之列。

政策层面对回归的中概股也愈加利好。6月19日，工业和信息化部发布公告称，在全国范围内放开经营类电子商务外资股比限制，外资持股比例可至100%。可以预见，信息服务、存储转发等更多互联网业务也有望开放。这意味着，中概股可以不必拆除VIE架构直接回归。

在周鸿祎看来，360的私有化不仅是资本操作，更是360进入新的发展阶段的重要助力。但一个公司真正的reboot显然不能仅仅依靠估值的水平来完成。■



>> 菜鸟网络位于天津的仓库，主要为天猫超市提供服务。

淘宝货怎么当日达？

阿里巴巴承诺未来做到全国24小时可达——它以及它的菜鸟网络打算怎么完成这个不可能的任务？

文 | CBN记者 杨轩

“早上天猫超市订的竟然到了。”6月18日晚上九点多，ID叫做“请叫我纠结西撒”的微博用户发了个惊愕脸的表情。他本来已经睡了，但被快递叫醒，发现到货的包裹居然是天猫超市的。

上午11点前下单，当天送达；晚上11点前下单，第二天送达——这个叫做“211限时达”的服务承诺一向

是京东的标志，但今年的6·18大促期间，天猫超市也承诺能在北京和上海做到货品当日送达。

“天天有特价，准时送到家”，今年6·18期间，天猫超市把这句话作为促销口号之一，印在了包括公交车车身、地铁车厢等线下广告位上。

“对于今年的菜鸟来说，我首先要保证50城的次日达服务达成。”菜鸟网络总裁童文红说。而在6·18之后，菜鸟网络今年要做到当日送达的城市数量要增加到12个。

“当日达”“次日达”，过去几年是京东、亚马逊等几家B2C电商网站的常用词汇，它们不时宣布自己的当日达、次日达城市覆盖数又增加到了多少，这几乎是物流服务能力的关键指标。以前，阿里巴巴体系下的无论淘宝还是天猫，通常都站在这些词汇的对面，不时就>>>

菜鸟网络的物流能力



×3000万

日处理超过3000万个包裹



×217个

货通217个国家和地区



×2800个

大家电送货入户至2800个区县



×1600个

1600个农村实现送货进村



×2万

全国拥有2万家菜鸟驿站



×6个

全国设立6个商超物流配送中心



×3个

3个生鲜仓储配送中心

注：截至2015年6月

数据来源：根据公开资料整理

要被对手揶揄一下。

现在，阿里巴巴终于也能把这两个词汇用起来了。

早在两年前，阿里巴巴联合数家快递公司成立了菜鸟网络，提出了一个堪称宏伟的目标：要在5到8年内，建立一张能支撑年度约10万亿元网络零售额的“中国智能物流骨干网”，并且“让中国任何一个地区做到24小时内送货必达”。

今年6·18天猫超市推出的当日达、次日达服务，是这个高难度愿景中第一个可见的成果。

这是一种跟淘宝天猫传统的快递运输方式大相径庭的物流方式。最开始，它并没有在天猫较强的品类里推行起来，反而是从一个小项目天猫超市开始的。

段治国2011年年底加入天猫时，面对快速增长的B2C对手，天猫已经建立了自己的物流事业部，在开始尝试做一个名叫“123”的、讲求时效的物流产品——

“123”指代的是，1日达、2日达、3日达。这也是马云刚刚开始公开谈论对物流的想法，提出要投资100亿元做阿里巴巴大物流的时候。

天猫的“123”服务当时在天猫品牌特卖、天猫电器城、天猫超市3个频道里尝试。当时，天猫电器城是时效物流服务的重点，在2012年，天猫为电器城推出了一个“迟到免单”的服务；双11大促时，要参加双11大促的小家电商家们需要提前把货装进印有天猫logo的纸箱，发到天猫的仓库里，再统一从天猫的仓库里发货——把货提前发到仓库的仓配模式，比商家自己打包生产订单的效率更高，也节省了快递公司上门自提的时间，是提升物流速度的关键。

到2013年时，天猫小家电曾经做到过10个城市当日送达，但试过一段时间后，天猫电器城又改回了由商家自己找物流公司、自己发货的传统快递模式——当时，三通一达们正在大打价格战，商家们自己找快递公司发货，价格比通过天猫发便宜。段治国和他在天猫的同事还发现，小家电不是急需品，消费者对于早一两天收到货这件事，也没什么特别反应，并没有因此提振销售额。

2012年年中才上线的天猫超市，成为天猫唯一一个持续使用仓配模式的产品。

天猫超市所卖的产品，通常是淘宝和天猫上销售不佳的小品类。一提纸巾售价15元左右，一筒奥利奥夹心饼干卖6元，如果是商家自己在淘宝天猫上开店的模式，消费者不仅得分别在多个店铺下单，为一筒6元的饼干付上10元的运费也不值得。

但消费者其实又希望这些产品能较快送达，比如，

洗发水或者酱油用光了，顾客并不愿意等待太久。商超产品更适合用仓配模式，商家也认同先把货放在同一个仓里，好让消费者一并下单，一起发货。

正因为如此，阿里巴巴试图提升时效的物流服务，都是从这个小品类开始尝试的。

长期以来，阿里巴巴都试图做一家轻公司——希望作为平台，由诸多第三方来提供其他服务——无论是菜鸟网络，还是它的前身天猫物流事业部都是如此。比如，仓库管理和订单生产，并不由菜鸟网络提供。

天猫超市把仓库管理和订单生产交给了一家叫做心怡的公司。心怡打动段治国和他的同事的地方在于，这家公司此前为雅芳、玫琳凯提供货品管理和发货服务，由于这两家是直销公司，因此心怡不仅要给经销商发货，也要发直接给消费者的包裹。

但在最开始，心怡的作业效率上不来。比如，消费者的一个订单里通常都有七八件甚至十来件货，心怡常常没法把这些大小、轻重、类型不一的商品，合适妥帖地包进一个包装里。“我们第一年也就是跟很多淘宝卖家的仓库一样，靠人腿来回跑，品类、线路设计上都没什么想法。”段治国说。他当时已经是商超品类的物流负责人。

心怡除了自己改进，还招了很多亚马逊的员工过来。“亚马逊的操作理念、方法的确很有用。”段治国说，大概磨合了半年后，2012年年底时，心怡已经能应对天猫超市日均1万单的订单量。现在，心怡还负责天猫国际保税仓的订单生产。

在配送端，天猫超市曾经找过三通一达，但这些快递公司来仓库里看过之后，都表示不敢接单。2013年，菜鸟网络成立，三通一达等快递公司都是股东，它们短暂地尝试过运这些货，但是最终还是因为商品破损率太高，中止了合作——天猫超市的货品里，有油这种重货，有零食这种很容易被压碎的商品，此外，还有酒这种玻璃瓶装的易破碎商品，只要快递公司没法控制自己的暴力分拣问题，就必然导致破损率高。

天猫超市最终跟万象、晟邦等做本地配送的公司合作。这些公司不少是亚马逊、当当、1号店的服务商，不太会像三通一达那样野蛮装卸货品，天猫超市也会要求这些合作公司在搬货、送货上按操作规范做。但落地配公司做得好的地域各有不同，菜鸟网络总裁童文红说，菜鸟网络的工作是“怎么样让两个不同一家公司的像一家公司那样运行”。

天猫超市的地域扩张速度并不快。在2012年只服

务上海地区,2013年新开了广州仓,2014年新增了位于天津的华北仓,以及苏州仓。但即便如此,段志国称,天猫超市的业务量在过去3年,每年都有300%的增长。

因为订单量的增长,天猫超市才能推出当日达服务——当日达意味着,每天从天猫仓库里提货的车辆从一天发一趟变成一天发两趟,如果订单量不够会导致物流成本过高。

在微博上,关于天猫超市的配送,一大半在感叹好快,另一小半则在抱怨。一个ID叫“蒜纸鸢”的用户说,天猫超市的货明明显示已经到了配送站,但做配送的万象说得第二天才能送;微博用户“quality2”则抱怨说,快递说因为商品有破损,5天前下单的货还没拿到。段志国说,今年6·18期间,天猫超市的订单量比平常高了4倍,但当日到达率是95%,次日到达率是94%,从下单到出库的时间能缩短到一小时内,他觉得还不错了。

童文红认为仓配模式不难,难的是持续稳定的订单量。

天猫超市的仓配体系是目前菜鸟网络仓配体系的基础,在菜鸟网络有物流园区的城市,它优先使用菜鸟网络的仓库。段志国说,现在天猫超市使用的仓储面积已经超过了30万平方米。今年6·18的天猫超市促销中,美妆、小家电、快速消费品、粮油、生鲜,都已经列入天猫超市的促销品中,由菜鸟网络的仓配网络一起发货。今年,大家电等也会进入这个体系。

但天猫超市只是一个开始,以“啥都有”著称的淘宝天猫,几乎每个商品种类都有自己的物流特点。比如,大家电品类的仓储和物流,操作起来跟商超品类完全不一样,阿里巴巴十分倚重它所投资的海尔日日顺的能力。而天猫家装正在推“全国2000+区县无忧送货安装”的升级服务,他们为此找了12家专门的家装配送公司,其中除了日日顺、中铁物流,其他10家基本不为大众所知。而要做生鲜商品的仓配,意味着不仅要建设低温仓,而且还得找到人提供冷链物流服务,这需要一批完全不同的第三方。

根据童文红的说法,今年菜鸟网络有将近100万平方米的仓库已经开始运营,这还不包括阿里巴巴投资的日日顺的上百个仓库,“从规划的角度已经不够用了。”

100万平方米,正是2012年年底时京东的仓储面积。那一年,京东的销售额为733亿元。

但菜鸟过去两年不断拿地,建立全国分仓,乃至收购了亚马逊一个2万平方米的仓库来做研究,只是解决其物流体验的方案之一。

66

技术会产生影响力,今天中国的快递和物流,五年以后应该要到另外一个层次。

99

淘宝和天猫订单量最大的服饰品类,并不适合进入菜鸟网络的仓库,把货分到全国,会大大增加其滞销和过季的风险。这些商品依然得沿用快递模式,需要靠三通一达取货发货。而问题在于,物流送货时效的确定性“通过仓配是不难的,但通过快递是有困难的”。

这正是此前担任阿里云总裁的王文彬出任菜鸟网络CTO、负责快递业务的原因。而且在菜鸟网络现在的600名员工中,有350人左右是技术人员。菜鸟网络希望能接通各家的IT系统,了解每一个包裹的配送全程。王文彬称,目前,菜鸟网络已经能把一天几千万个包裹分析得很清楚,知道快递公司怎么中转、一路配送到了哪个网点。而过去,快递公司估计大概有近30%的包裹的配送路线是不经济的,发到那边发不对再回来这样往返,而菜鸟网络称自己能把这个比率大大降低。

为此,菜鸟网络不惜破坏阿里巴巴以往坚持的“公平原则”。它投资了圆通和百世汇通,因为菜鸟网络认为这两家公司的IT能力更好,更有提升服务品质的意愿。菜鸟网络还把“城市100”等几家快递公司强制清退了——这几家公司帮助淘宝卖家生成订单记录,为那些伪造的销售订单提供可以真实查到的交易地址和投递过程。

菜鸟网络要解决的物流问题,比京东涉及的合作方更多,地域更广——它正试图覆盖农村市场,物流的运营方式也更复杂。从今年6·18的两个城市当日达,到实现“全国24小时送达”,之间还有不短的距离,但这还不是全部的问题。

在菜鸟网络两周年的会议上——正是这轮6·18大促开始之前,王文彬请参会的快递公司高管畅想了一下,如果实现马云所说一天2亿个包裹量的目标,快递行业得做出哪些改变。申通当时的看法是,如果仅拼现在的模式,得要1700万人来做快递,这难以想象。

“我不觉得这(实现每日2亿包裹配送)只是一个效率提升的问题,”王文彬说,无人机配送、更智能的配送、自提柜等可能都得结合起来运用,“技术会产生影响力,今天中国的快递和物流,五年以后应该要到另外一个层次。”

联系编辑: dongxiaochang@yicai.com



>> 在马海平眼中，诊后随访问题是个既真实存在又没有被解决的市场痛点，他从中看到了机会。

呼叫我的医生

让患者和医生保持沟通的社交应用“一呼医生”，看到了病人离开医院后的生意。

文 | CBN记者 吴杨盈芸

图 | 王卓

胡林是北京望京医院的一名创伤科医生，每天，他平均要接待40多名患者，而他们中超过一半的人，都会提出一个令他有些为难的要求：要电话，以便进行诊后咨询。

“在工作的时候，我接电话是对面前的患者不尊重，但不接，是对打电话的人不尊重。”胡林对《第一财经周刊》说。

他曾尝试用电话之外的方式和患者沟通，比如建立自己的微信公众账号。但由于公众号的许多后台操作必须在电脑上进行，他无法利用上班的碎片时间回复患者。而且微信公众账号的设计更适合大范围推送信息，一对一沟通并不方便。

胡林等医生的麻烦，让马海平看到了机会。2014年7月，他创办了“一呼医生”，一个患者与医生间的社交平台。

加入一呼医生后，医生将得到一张二维码名片，每个就诊过的患者用手机微信扫描二维码，就能够通过微信与医生建立联系，随时在线咨询医生，并线上支付相应的咨询费用。而医生可以利用一呼医生的医生端App批量管理病人。

决定从万达电商辞职创业时，马海平花了1个月的时间做市场调研，同很多创业者一样，他也选择了互联网领域。他发现，目前这个领域有两个主要趋势：一个是和传统行业结合，另一个是O2O。而这两个趋势本质上又是一件事——用互联网改变传统行业的落后和低效。而其中，教育、金融和医疗领域有着更大的机会。

“这三个行业没有进行过充分的市场改革，压抑了大量的市场需求。”马海平对《第一财经周刊》说。

因为曾经在百度担任过品牌市场总监，马海平在医疗行业积累了不少资源。民营医院向来热衷用百度搜索竞价排名做推广，马海平也因此和不少民营医院负责人有过接触，在中国医疗领域，他们的思维更偏市场化。和他们中的一些人聊天后，马海平认为，诊后随访是一个相对空白，却值得开拓的市场。

无论是医生还是患者，都对诊后沟通有着较强的需求。比如当患者完成手术后，有时会伤口发痒，如果他去寻找其他医生治疗，医生由于不清楚手术的具体情况，不敢轻易下判断。但如果他能够找到手术主刀的医生询问，那就能够快速得到诊断。而医生也有长期跟踪患者，检验自己的治疗是否有效的意愿。在美国等国家，诊后随访是医生必须完成的任务。

但目前在中国，医生和患者之间仍然缺乏合适的诊

66

后随访工具。患者想要再次见到医生,只能到医院挂同一个医生的号,但往往,他的需求只是问几个几分钟就可以解决的小问题,却可能为此耗费大半天的排队挂号时间。

这是个既真实存在,又未被有效解决的市场痛点。不过,当马海平要真正去解决这个问题时,却遇到了不少难题。

借助百度、万达等以前公司的资源,马海平很快组建了一个10多人的技术和运营团队,他还需要招聘2至3名专业医生,负责患者和平台上其他医生的需求管理。但他发现,自己找不到愿意来的医生。

“你们搞互联网的人哪里懂医疗啊?”“手机上能动手术吗?”这是马海平接触的一些医生,在听到“互联网”的字眼时,总会提出的质疑。“我们做互联网的和医生之间一开始是互相看不见、互相看不起的状态。”马海平说。他开始特意找一些可能对移动医疗更感兴趣的医生,并告诉他们,用互联网改造医疗,不仅仅意味着改造手术,而是要改变低下的医疗流程和效率,填补原先缺失的环节——比如诊后随访。最终,3名医生被他成功说服,加入了一呼医生。

组建好团队后,马海平开始研发产品。他首先对几百名医生进行了访谈调研,并从中得到了一个关键信息:尽管治疗不是一个绝对标准化的过程,但医生和患者之间的平台,还是应该想办法减少低水平的重复操作,降低双方的沟通成本。

这也成为一呼医生现在的一个主要功能。比如一个患者换上了病毒性感冒,医生在App内可以为他打上“病毒性感冒”的标签。这个标签会智能化地调动医生预设的针对性提醒,并推送给患者:“今天晚上记得吃药,多喝水,早点睡觉。”“你的感冒已经到了第3天,可以停用退烧药了。”“今天是第7天,你的感冒应该已经痊愈了。注意规律饮食,多锻炼身体。”增加诸如此类的提醒,对于医生只是添加一个标签的时间,而患者得到的是更具关怀和个性化的就医体验。

经过3个月的研发,一呼医生首个版本上线。马海平找到了一家知名医院的院长,拜托他自上而下推动该医院所有医生使用。

尽管院长对这款免费使用的诊后随访App表现出了兴趣,也承诺将推动医生们使用,但马海平还是再次低估了互联网行业和医疗行业的“差异”。

在中国目前的医疗体系里,院长通过之后,还需要经过医院的医务处和信息化办公室批准。这两个部门

传统行业中,教育、金融和医疗领域有着更大的机会,这三个行业没有进行过充分的市场改革,压抑了大量的市场需求。

99

认为,对于这种产品,不能简单地确定一家企业,需要面向社会招标。但招标会上来了十几家企业,每个企业演讲20分钟。会议完成后,医院没有公布招标结果,几个月后,就再也没有音讯了。

与此同时,马海平也和一些医药企业合作,利用它们的几千名医药代表向医生推广这款App。他认为,这些医药代表长期跟医生接触,又数量庞大,应该有不错的推广效果。但由于“思维方式的不同”,结果仍然让他不够满意。

最终,马海平把重点放在了自己组建的地推团队上。他招聘了30多个全职人员和近百名兼职人员,让他们在医生空闲的时间一对一上门推广。正是这个笨办法奏效了。经过两个月的地面推广,北京地区使用一呼医生的医生人数突破了1万人。

对于在线咨询的费用,一呼医生的推荐定价分为49元、69元和99元三档,咨询费完全归医生本人所有。

“我们就是要让医生收费,而且是高收费。现在中国的医院里,主治医生的挂号费为5元,医生实际只能拿到1元。这是对医生劳动的不尊重,所以医生只好在药上赚钱。”马海平说。事实上,很多医生都选择自定义一个较低的价格,甚至免收咨询费,来更好地维系与患者的关系,比如胡林就一直采取免费的方式。

一呼医生并没有透露其具体的用户数,它在北京的医生用户数量已经达到了上万名。而胡林表示,每个月,他在该平台上的患者数量至少会增加四五百名。

今年5月,一呼医生获得了由华创资本领投的1000万美元(约6207万元人民币)A轮融资。而在马海平刚决定创业时,他就拿到了几百万元的天使融资。今年春节开始,一呼医生已准备向北京以外的其他城市扩展。

相比赚钱,马海平认为,一呼医生现在更重要的事情是先把市场做起来,黏住用户,做到这点后,自然会有很多可以盈利的模式出现。移动医疗此前大多都集中在诊前市场,但事实上,病人离开医院是康复的开始,而不是结束。■

(应采访对象要求,文中胡林为化名)

联系编辑: nini@yicai.com



移动医疗大多都集中在诊前市场,但一呼医生聚焦于鲜少人涉入的诊后市场。无论是病人还是医生,其实对诊后沟通都有着较强的需求。



超乎想象的旅程 四天三夜，一场穿越两百里戈壁的心灵修行

夕阳西沉，银河满天。天空很低，仿如伸手即可触碰，月亮与星星晶莹剔透、一尘不染，静谧的夜空、广袤的大地如此和谐，水乳交融。身处其中，仿佛置身另一个星球。

这，是戈壁的风景。

每一个从戈壁回来的人都会说，一生中总要到一次戈壁。身处无边无际的黄土之上、触手可及的苍穹之下，任何人都很容易在时光中感受到生命之远。如果再加上4天3夜在戈壁上穿行112公里，让身体和精神都不断面临极限的挑战，这将会为生命视角延展不一样的范围。

就在5月20日，来自43所国内外主流商学院的近2000名EMBA商界精英走入西北边陲，参加第十届玄奘之路商学院戈壁挑战赛。他们踏上了莫贺延碛无人戈壁，穿越112公里，重走当年玄奘朝圣之路。戈壁滩上飘扬着指引的旗帜，写着“我可以更远”，这是

戈壁首席赞助商全新汉兰达喊出的口号，鼓励着这群社会精英用自己的双脚向自己发起挑战，让“我可以更远”不只是一个口号，而是内化为生命的执着。

“这条玄奘之路就是最高深的经书”

1300多年前，玄奘法师来到莫贺延碛，进入西域，而后跋涉5万余里，取得佛学之大成。不知道1300年前当玄奘法师踏入莫贺延碛戈壁时，面对的考验是否一如现今，“四顾茫然，人鸟俱绝”的戈壁也曾让玄奘一度产生“乃欲东归”的念头。

这里白天的太阳炙烤着大地，夜里的寒风又直刺骨髓。白天38℃高温，地面温度70℃，昼夜温差接近40℃，夹杂着黄沙的大风吹的分不清方向，一张嘴讲话便是满嘴沙。睡在帐篷里，整晚听到的是风呼呼地吹着帐篷的声音，时刻担心着帐篷是否会被吹翻，基本无

法入眠。伤痛、劳累时刻折磨着戈友的身体。

对于戈友老呼来说，4天3夜的行走过程中，“不至天竺，终不东归一步”这句话每天都在耳边萦绕。“试想一下，在装备这么齐全的情况下，脚还磨出了如此之多的水泡，去到医务营帐，看到挑水泡的戈友更是多不胜数，那玄奘当年是怎么走下来的呢？”到了比赛的第三天，他的脚出水泡的情况很严重了，身体负重不堪。

但在经历并克服这些苦痛后，老呼对工作与人生都有了新的理解和体会。面临艰难困苦的时候，感觉撑不下去了，这时候看开一点，去享受这个过程的疑惑和困难，慢慢发现适应了，也会找到解决的办法。唯有在体验中去感受，才有机会去收获和积累，人才有进步的空间。

“如果说玄奘之路是一条完善自我、普度众生的苦修之路，那么玄奘精神就是佛教地



>> 全新汉兰达，我可以更远。

藏王菩萨‘地狱不空誓不成佛’这种大无畏精神的体现，以我个人的理解，所谓取经，这条玄奘之路就是最高深的经书，‘理想·行动·坚持’就是经文。”

“我可以更远！我一定要走到终点！”

2014年，当时体重96公斤的董辉，每日朝九晚五的职业生涯几乎是他的全部。在偶然或者是冲动之下，他参加了戈壁挑战赛，在体验日行走28公里。在“大漠孤烟直，长河落日圆”这样诗情画意的期待中，身体不可自控的沉重与疲惫感让他始料不及。但心中“我可以更远”的声音却让董辉留下了“没走过瘾”的心结。

改变是显而易见的。自此，董辉本着减肥为本、再战戈十的理想，在知天命的年岁段，开启了他的运动生涯。一年中的训练，连跑带走，粗略估算有1000多公里，平均每周2

至3次训练。其中，董辉参加了两次全程马拉松——42公里的武夷山、无锡国际马拉松，两次半程马拉松——北京西山和海口马拉松。

2015年，戈十，时隔一年体重降到85公斤的董辉再次来到戈壁，这一次，他要走完112公里。虽已年过半百，但经过一年的密集训练及戈十挑战赛集训，董辉对自己的体能自信满满，和年轻的队友站在一起，董辉一直希望自己能成为激励年轻队友坚持下去的动力。

当冲过终点的那一刻，他完成了自我的超越。尽管经过一年的集训，但112公里的赛程对52岁的董辉来说，仍然十分吃力。赛程的第二、第三日是他最煎熬的阶段，脚上数不清的水泡和严重的背椎疼痛，腰和小腿灼烧般的酸痛，高达70℃的地表温度，即使赛后回想起来，仍让他铭心刻骨。虽然学院和组委会专门安排了年轻的戈友一路陪伴他，但他无力与年轻的队友一起在戈壁上高歌或高喊口号，“望

着前路是遥不可见的营地和一望无垠的戈壁，我只有死死地盯着脚下的黄沙与砂砾，心中盘旋着一个声音：我可以更远！我一定要走到终点！”，这是董辉对戈十最深刻的记忆。

“我可以更远”的渴求一直鼓舞着戈友，全新汉兰达也在这4天3夜里，陪伴在戈友征程路上。“大汉”与行走在戈壁滩上的戈友们一样，从内心深处不愿意接受“生命有极限”的说法。因此，以“无界限”作为品牌理念的全新汉兰达，喊出了“我可以更远”的口号，引发着戈友们的共鸣，鼓励着戈壁滩上渴望远行的梦行者们坚持前行，坚持超越。

心无界限，路在远方。如果把112公里的路途延展到人生的旅程，是否能不断超越极限，抵达更远？这是心的叩问。■

《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。



都是换logo, 有什么不一样?

/ 设计

64



你看到的船可不是真的船,

那又如何? / 营销

66

脱口秀来中国了

那些将美式脱口秀带到中国来的人,除了要学会准确抓到中国人的笑点,还要想着养活自己。这可不是一个好笑的话题。

文 | CBN记者 方婷

穿着洗得发旧的polo衫的中年男人站在台上,用英文讲了自己性启蒙时期因为缺乏生理知识而闹出的笑话,坐在酒吧里的一群外国年轻人没有像他预想的开始发笑。他在沉默中等待了几秒,紧张地调整了一下站姿,拿着话筒自嘲道,“中国有我这样感受的男人很多,而你们年轻时没有经历过这个。”

终于有人捧场地笑了笑。中年男人把话筒传递给下一个表演者,接下去的一整晚,他都坐在台下,双手在胸前交叉,眉头紧锁,看上去并不像享受这个场面。接下去的三四个来自澳洲和美国的表演者,则开始拿英国人的口音和习惯开玩笑,台下不时爆发出一阵认同的笑声和喝彩的大叫。

“脱口秀是基于文化,而不是基于语言。”演出的组织者韩睿利解释先前的冷场,这位来自美国波士顿的年轻人,根据自己英文名字的发音起了这样一个中文名,听上去倒像是韩国人。他看上去不到30岁,在联想市场部工作,同时还是Comedy Club China(直译为“中国喜剧俱乐部”)的现任召集人。听上去名头很大,微信群里却只有88人,“大部分人是外教,像我这样在公司工作的很少。”

这是6月的第一个星期四。北京并没有其它的中文脱口秀演出,当晚热力猫酒吧的英文开放麦当中,中国表演者比以往多不少,大约占了1/3。开放麦不算正式演出,观众不用买门票,演员也没有门槛,只要向组织者报个名,就能够上台讲个三五分钟的笑话,试验自己写的段子在不同观众中的反应。这让哪怕英文不算特别流利的中国表演者也敢上台表演。

但观众还是以外国人为主。热力猫位于北京雍和宫附近的方家胡同中段。隔壁的五道营胡同更多聚集着追求小清新的中国年轻人,方家胡同的夜晚则属于这群来自欧美的年轻人。700米左右的胡同,开着七八家酒吧,白色桌椅散放在路两边,三三两两的年轻人夹着烟或端着酒杯在聊天,倒是典型的北京夏日夜晚的场景。

外国人越来越多地来到北京和上海,他们也要寻找和自己文化相近的社交场。热力猫的英文脱口秀只是他们夜生活的一部分,就像玩



01



02



03



04



05

图 | 林蔚

乐器和户外运动，大家聚集到一起，形成圈子来排遣在异乡的时光。

要说特别，大概在于很多外国人是到中国之后才开始说脱口秀。美国的脱口秀文化由来已久，在包括波士顿的许多城市，都有固定演出脱口秀的酒吧，更准确讲应该是单人喜剧(Stand Up Comedy)。演员一人站立在台上，以说为主，逗观众发笑。脱口秀(Talk Show)更多指电视台制作的谈话类节目，二者有严格区分。但到了中国，鉴于单人喜剧的表演太过小众，脱口秀这个词又更为人熟知，名字便沿用下来。

当晚最精彩的一个笑话关于宗教，这也是中国人不熟悉的话题。一位外形神似耶稣的长发男子拿自己的形象加上醉酒的梗，说了一个关于上帝的长笑话，就连那位穿着polo衫的沉郁中年男人都被逗笑了。

黄西(Joe Wang)在用中文表演时，绝不敢开宗教的玩笑。尽管在美国，这个华裔的喜剧演员这样做的次数不算少。中文和英文的脱口秀其实是两个截然不同的圈子，黄西成为少数几个横跨两边的表演者。他在美国

生活和工作超过20年。2013年夏天回到中国之前，他在美国说了十几年脱口秀，还曾为大卫·莱特曼秀表演，并在白宫电视记者晚宴上当面开了前副总统拜登的玩笑。出乎他的意料，两段视频在互联网上被广泛传播。

黄西今年45岁，个子不高，长相平凡，戴着眼镜，像漫画里那种沉闷的学究。他之前只是个终日做实验的生物化学博士，讲脱口秀其实是他试图融入美国社会的方式，来缓解一个外来者的身份危机。

这种既是中国梦又可以称为美国梦的经历激励了很多。现有的中文脱口秀演员中，一半都是了解了他的故事参与到这个行当。这也毫不夸张，目前中国能够上台的脱口秀演员，总共也不超过100个。

中文脱口秀最早出现在更为开放的深圳。2009年，一位来自香港的中英双语脱口秀表演者来到深圳。Stand Up Comedy于1990年被引入香港，译为“栋笃笑”。经过20年酝酿，在香港，粤语栋笃笑的流行程度与英语Stand Up Comedy相当——他鼓励当地朋友组织了第一家普通话脱口秀俱乐部。黄西上大卫·莱特曼>>

01 茄子俱乐部推出的剧场脱口秀《渣男启示录》。

02 茄子脱口秀的创始人之一刘洪伟。茄子俱乐部大概是目前商业化运营最成功的脱口秀团体之一。

03 幽默小区平均每月在三里屯的老书虫书吧演出一次，票价在80到100元。

04 深圳逗伴俱乐部。这家2013年创立的俱乐部注册了公司，有自己的固定演出场地和观众群。

05 幽默小区的创办者Tony Chou(周广超)。



>> 黄西 (Joe Wang) 今年45岁, 2013年夏天回到中国之前, 他在美国说了十几年脱口秀。

曼秀的视频同时在网络上开始流行, 北京的一群爱好者循声而动, 除了参与外国人在胡同里的英文脱口秀表演, 还成立了说中文的北京脱口秀俱乐部。

让中国人发笑这件事并不容易。很长时间以来, 发笑这件事都停留在相声这种传统形式上, 包袱也抖得模棱两可。

熟悉西方文化是这批中文脱口秀表演者的共同特征, 他们大都年轻。偶有个别年长者, 比如船长。很少有人知道船长的真名, 这也加重了脱口秀俱乐部作为兴趣小组的色彩。它们结构松散, 大多是一个个微信群, 出入自由, 没有严格限制。

船长已到退休年龄。他曾是国家级广播电台的工作人员。船长喜欢讲政治类的笑话, 这带着显然的时代特征, 也是他跟年轻人不一样的地方。年轻人更多围绕着婚姻、恋爱、工作等组织段子。他总是更大胆一些, 善于嘲讽某些社会现象。尽管他不属于北京最早说脱口秀的那批人, 但阅历和热情还是让他成为什刹海脱口秀俱乐部的领头者。

这是从北京脱口秀俱乐部里分化出的新的俱乐部, 原因是理念不合。这在脱口秀表演者中很常见, 不到100人的群体里, 却可能存在六七种对脱口秀应该怎么运作的不同见解。比起单口相声的传承, 脱口秀表演者更崇尚个性, 这是他们理解的美式脱口秀的精神内核。每个演员说的都是自己的故事, 塑造独特角色, 关

注当下的生活。

船长认为脱口秀并没有什么门槛, 他鼓动任何人上台表演。他还争取到一块独立的演出场地, 命名为北京喜剧中心, 让成员定期演出, 还让北京的电视台和广播电台采访录制俱乐部的开放麦活动。

幽默小区的创办者Tony Chou (周广超) 却觉得脱口秀很困难, 他要花好几个月时间才能磨出5分钟的段子。这位生于1983年, 长着一张娃娃脸的CCTV记者, 创作观念更接近英美脱口秀, 他与爱尔兰著名脱口秀演员毕瀚生一起在中国创办了幽默小区。这个演出平台被公认为集合了最好的中文脱口秀演员, 平均每月在三里屯的老书虫咖啡馆演出一次, 票价在80到100元之间。

Tony只向全国最好的演员发出邀请。“你必须对着不同观众不停地说, 才有可能把这件事情练好。” Tony坚持脱口秀演员必须在全国甚至全球演出, 而不能固守在某个兴趣俱乐部, 才可能商业化, 从而提高水平。尴尬的是, 幽默小区目前也不盈利, 除了解决演员来北京演出的差旅成本, Tony给不了更多报酬。

分歧并不影响船长、Tony各自实践自己奉行的理念。俱乐部和开放麦越来越多。最多的时候, Tony一晚上要赶到3个酒吧演出。

大部分脱口秀演员都在酒吧演出, 能在剧场开专场的人寥寥可数, 黄西自然在其中。中国的变化令黄西感到诧异, 对自己无意中带起的潮流, 他也很难看清它之后的走向。他1993年到美国时, 感觉国内一切都慢, 而美国反应更快。2013年夏天决定回国时, 他发现情况正好颠倒了。

他在美国花好几年时间筹备一档脱口秀节目, 不停地跟编剧、制作人接洽, 却一直没有实质性进展。回国之后, 4天就完成了一集样片, 这样的速度让他决定留在国内发展。永乐演艺是他剧场演出的合作方, 为他安排了2014年18场的巡回演出, 2015年, 演出还会更多。

黄西刚结束合肥专场演出不久, 他打开手机, 开始展示相册里3张合肥大剧院的照片——这座开业才5年的剧院临着一处人工湖, 太空感的外形有点像悉尼歌剧院。“更厉害的是里面的音响设备,” 黄西说, “我原来不喜欢听自己的声音, 但在那里超棒的音响下, 谁都会陶醉于自己的声音。” 如此崭新的剧院, 在他巡演的每一座城市几乎都有。

让黄西感到诧异的是, 买票的观众多是第一次听脱口秀, 熟悉他是从他回国后主持的中央电视台节目《是真的吗?》开始。有人带着儿童一起来了, 这让他

66

在美国,一个现场脱口秀演员要成为名人,起码要经过10年,但脱口秀以中文形式落地,从2009年算起,也就6年时间。

99

感到有趣。在美国,脱口秀是种大众娱乐,但不适合所有人听,多数情况下,未成年人就不适合。有一次他带着一位他看来有潜力的年轻表演者去脱口秀俱乐部表演,对方却被拦在门外。因为身份证显示他只有17岁,不允许进入充斥着政治和性笑话的脱口秀场合。

没关系,在中国,关于性和政治的段子都已经被表演者自我过滤得差不多,黄西的表演是“清洁版”。他很快投入自己的角色——一个在生活中总是遭遇尴尬,有点畏缩的外来者,不过笑点更密集,个性更戏剧化。两个小时很快结束,观众最初有点冷场,慢慢就被挑起一连串的笑点。

给黄西的专场演出当过嘉宾的石老板也刚结束一场脱口秀表演,离开场地时,他捏起一个薄薄的信封,里面是当晚的演出费,目测不超过两张红色纸币。

1985年之后出生的石老板长着一张比Tony更年轻的娃娃脸,微信头像也用了粉色背景的卡通人物。从英国留学回来后,他在金融业工作过,在脱口秀圈子里小有名气。脱口秀场子增多让他看到了希望,他也觉得有可能要单打独斗。

他开了一个名为“石老板和喜剧”的公众号,“通过微信公众号,我可以发布演出信息,吸引喜欢我的观众买票。”石老板说。目前他的微信阅读量最低是个位数,最高不到200。介绍自己时,他掏出一张名片,上面写着“石老板喜剧工作室”,说是工作室,其实只有他一个人,名片上印的业务范围还包括为企业做培训,为电视台写脚本等。

“在根本养不活自己的情况下,你很难去创作出好玩的东西。”黄西善意地提醒心急的同行。在美国,说脱口秀将近10年之后,他才辞掉工作,全职演出。

罗宾冯是深圳逗伴脱口秀俱乐部3位创始人中唯一全职负责运营的,他的真名是冯立文。这家2013年成立的俱乐部注册了公司,有固定演出场地和观众群,演出场地可以容纳350位观众,定价在49元和69元两个档位,每次演出的上座率大约在7成左右。

即便如此,罗宾冯也承认,演出的收益无法覆盖全部成本。和舞台相关的商业模式都很难保证盈利。

上海的茄子脱口秀俱乐部,大概是除黄西本人外,商业化最成功的脱口秀团体。5个创始人中有两个是企业高管,这让他们一开始就决定往公司化方向发展,争取到一笔创业投资,并投入不少经费做商业宣传。2015年4月,茄子俱乐部推出剧场脱口秀《渣男启示录》时,包下了上海黄浦区、徐汇区等7个大商场的LED屏,这笔不小的开支也吸引更多走进剧场。

它比脱口秀要复杂一些。《渣男启示录》配备了专门的舞台剧导演,进行舞美和剧情设计,看上去更有逻辑主线,介于话剧和脱口秀之间。

“脱口秀还处在培养市场的阶段。”茄子俱乐部运营负责人刘洪伟说,《渣男启示录》是上海同时期最受欢迎的脱口秀演出,但跟他们前期投入相比,首轮票房带来的回报还不够多,他们寄希望于复演带来的利润。为了让公司获得演出资质,在职的7位成员都考了经纪人资格证,他们认为自己投注的是喜剧在中国的未来,而不只是脱口秀。

黄西也做了一些妥协。他在自己的表演最后唱了一首重新填词的歌,把段子融入歌词中。在美国,唱歌这样的形式并不高级,但中国观众似乎更喜欢不那么“美式”的脱口秀。

在美国,一个现场脱口秀演员要成为名人,起码要经过10年,但脱口秀以中文形式落地,从2009年算起,也就6年时间。

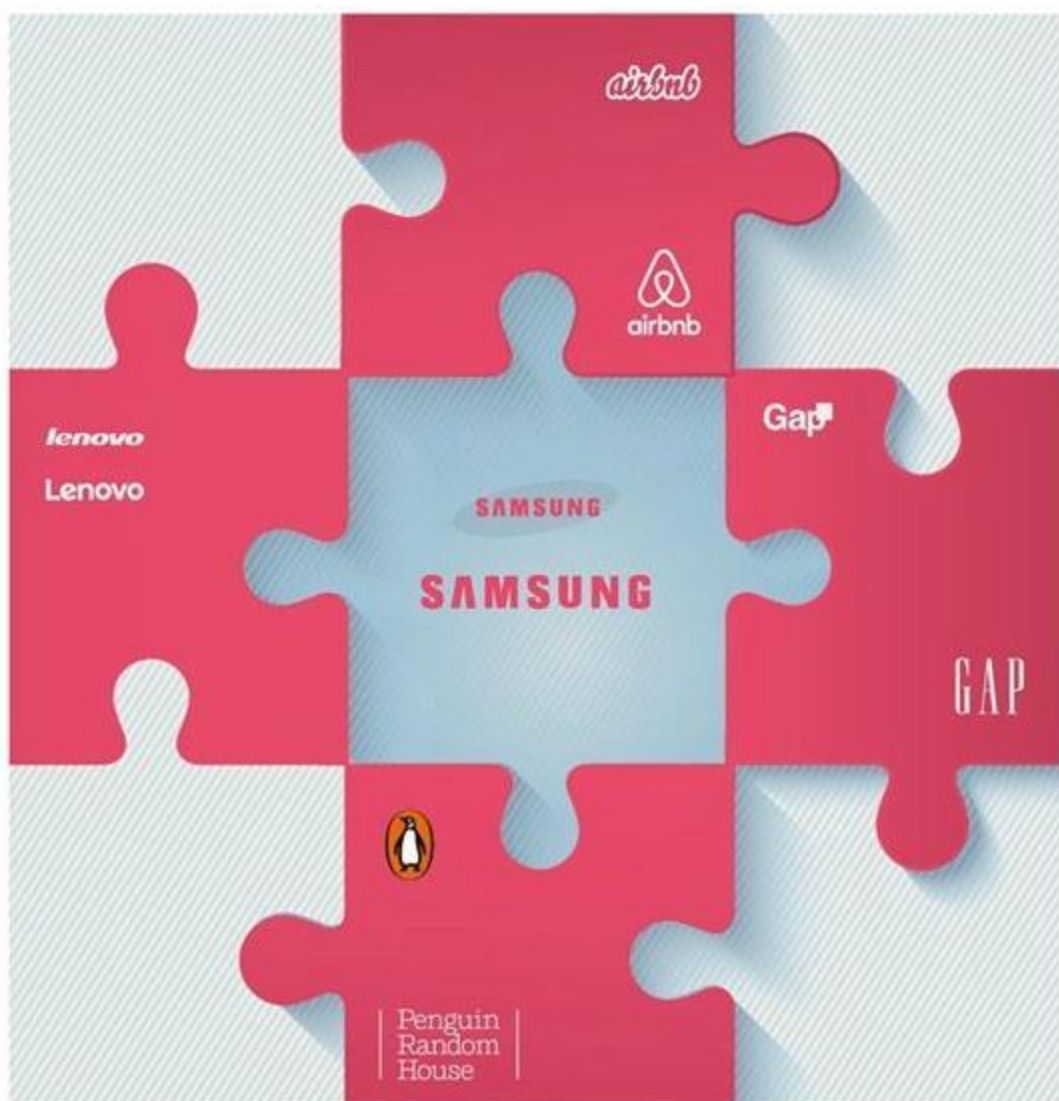
“除非再出一个黄西这样的人物。他刺激了现在这拨人说脱口秀,但还不够。这拨人当中需要再出一个明星,才能让更多人认识脱口秀。”罗宾冯说。

表面上看来,成为喜剧明星的机会随时“从天而降”。像争夺段子手一样,脱口秀演员也开始成为电视和视频网站争夺的对象。以2014年的综艺类节目计算,喜剧类占了近20档。制作方宣称,人们需要喜剧来释放生活压力。另一个没能说出的原因是,选秀、真人秀等更刺激和受欢迎的节目因政策原因被压制。他们需要大量的脱口秀演员,来充当主持人和写手。

“这个市场的行业环境和市场秩序还没有建立起来,靠这个很难维持生计。”2015年2月,在问答网站知乎的“怎样才能成为全职脱口秀演员”的问题下面,石老板如此回答。不止脱口秀,哪怕是节目制作,也存在空白地带,他经历过不止一次无疾而终的节目策划会。

过了3个月,他还是辞了职,他觉得人们需要笑和思考,而他恰好能够提供。■

联系编辑: yahanxiang@yicai.com



>> Logo是与消费者建立关系的开始,一些品牌已经尝试着更换设计更简洁的logo(上为旧,下为新)。

都是换logo,有什么不一样?

更换logo已经成为品牌的常规举动,最新一例是三星。更简洁的logo能带来什么?

文 | CBN记者 林若茹

“人们几乎不会注意到logo。”老牌设计公司Pentagram合伙人之一Michael Bierut直白地说。

不久前在社交网络上流行的logo识别游戏可能证实了Bierut的观点。不过对很多人来说,在这个游戏里边辨别出苹果logo的缺口在哪边,可比三星logo上蓝色椭圆朝向要容易得多。这两个品牌依然在全球电子市场中保持着近身肉搏的关系。

几天前,这家韩国电子产品制造商宣布更换它的

logo,将蓝色椭圆彻底去掉,仅留下英文“SAMSUNG”。下次玩此类游戏的时候,你该不会有识别的困扰了。

这个简洁的新logo看上去毫不陌生,其实它早已频繁使用在三星手机和电视产品上。从2015年5月开始,三星终于决定对外统一使用这个标识。这也难怪很多人并没有留意到这样的变化。

但对于公司来说,这个举动还是会增加不少麻烦。“所有的厂房、文件,公司各处logo的装修,供应商、产品都要改,涉及面太广了。”王立告诉《第一财经周刊》。他曾是三星中国设计研究所家电产品的设计师。

王立在三星工作的8年间,也曾经历过一次logo更换。尽管只是涉及字体粗细、字母开口角度、线条弯曲度等微小调整——消费者可能完全没有意识到这种变化,但公司内部至少提前半年就要开始筹备更换工作。

“logo要随着时代而变化”,他如此解释背后的逻辑。

这种变化的确令三星为之受益。官网显示,当时更换是“为了让员工的态度和行为,更加符合公众的期待,从而增加品牌的竞争力”。使用蓝色则是为了显示品牌的可靠,以及和公众保持一种亲密关系。它希望改变自己只在折扣店和沃尔玛销售的二线或三线品牌的形象,用英文强调自己在全球市场的存在感。S和G的稍许开口,也意在表明它融入世界的决心——虽然这个解释的确像亚洲人一贯的表达一样,显得模糊和隐晦。

无论如何,上一次的logo更换的确伴随了三星在全球市场的崛起。因时代而变的不只是三星。另一家中国手机厂商中兴通讯自2015年3月起也在推行新的logo,去掉中文字“中兴”,留下英文ZTE,字体和颜色都有所变化。和三星类似,这也是中兴为配合全球市场扩张战略而采取的行动。

联想也在2015年4月的新财年会议上公布了新logo和标语,这家公司在2003年曾大胆弃用原来的图形标识,改成直接的英文logo“lenovo”,配合之后的海外扩张。它最新的logo是将斜体改成常规字母,联想声称是为了适应互联网而转型。

三星没有直接透露此次更换logo的目的。这家家族企业正在经历第三代继承人接班。过去一年里,这家公司的销售额出现了9年来首次下降,同样下降的还有营业利润。自2014年开始,三星启动了One Samsung的品牌营销活动,企图统一不同产品线的全球品牌识别度。

作为设计师,王立喜欢这样的变化。他认为原先的椭圆底色logo使用起来非常受限,产品设计很困难,也会占据比较多的空间——随着现在电子设备变

66

对于一家拥有成熟品牌的公司来说,换logo看似简单实则充满风险,尤其是直接面向消费者的品牌。

99

得更小、更窄、更薄,为适应不同产品设备,logo也不能太复杂。三星电子旗下的产品业务涵盖手机、电脑、显示屏、芯片等。不同时期产品线发生调整,也需要呈现出不同的品牌形象,而logo正是最直观的表现。

更换logo是可以想见的高成本投入,而这绝不仅仅是为了设计上的美观。“logo主要是为了让人识别这家公司,证明它能为人们提供很棒的体验。”Bierut表示。他曾为迪士尼、摩托罗拉、纽约时报大楼等提供设计服务,在2013年为企鹅兰登书屋设计了新logo,以代表这家由企鹅出版社和兰登书屋合并而成的出版集团。

当时的这一任务,对Bierut来说是个不小的挑战。合并后的新公司是全球销量最大的出版公司,旗下拥有250家独立出版品牌,而它们各自原先的标识——企鹅和房子——都深入人心,无论突出哪一方或者将二者综合到一起,都会引发争议。最终,Bierut决定两个图标都舍弃,仅组合英文单词,“Penguin Random House”竖排并列,作为最终的新logo。

这不得不说是一种“中立”(neutral)的做法。“为了让各个出版品牌都满意,传达管理层包容的文化,最后的logo必须要安静,不唐突。”Bierut如此解释。读者不一定会注意到一家出版社更换了logo。它更多作为连接出版商、作者、经销商等上下游环节的工具,因此Bierut选择了相对简单直接的logo。

这也是很多公司的logo都采用英文字母的原因。虽然字母让平面设计发挥的空间有限,但可以直接识别公司名称,也有助于在全球市场范围内推广。

对于一家拥有成熟品牌的公司来说,换logo看似简单实则充满风险,尤其是直接面向消费者的品牌。2010年,美国大众服装品牌Gap一度更换过新logo,将蓝底白字标识改成缩小的黑色字体,并嵌入蓝色小方块,这个新标识最终因网络上负面意见过多而被撤销。

比起字母logo,图形logo则更为复杂。“图标要简单到不能再简单,完整性要高,而且需要强大的品牌来支撑,这都需要长期积累。”王立说。

我们又要提到Airbnb的logo更换危机。王立倒是认可它在2014年推出的新logo,这是一个可以一笔画

完的倒置爱心图案,同时又代表字母“A”,以及人和地点标记的含义。新标识命名为Bélo,一个表示“归属”(Belonging)的符号。这是由设计公司Design Studio提出的创意。

Logo设计首先要求了解你的消费者。Design Studio派出4名设计师到全球13个城市,住过各地18个Airbnb房东的住所,完成了120个访谈。“我们发现归属感是在全球范围内都能引起共鸣的东西。”Design Studio设计总监James Greenfield在博客中写道。

为了提高新logo的识别度,Airbnb的新版logo还伴随了一系列品牌更新活动,如推出让用户定制属于自己的Airbnb标识的创作平台。但正因为用户忠诚度高,以至于一些人无法接受Airbnb的新形象。有人说它像一枚三角形的曲别针,还有人指称它像女性的某个器官。

Airbnb最终并没有因为这些批评之声更换回原先的logo。但它也揭示了一点,logo设计从来不是孤立的,好的设计师应该考虑真实世界的体验如何。

“成功的品牌应该提供给人们全方位的体验。”Bierut说道。这个观点在设计界并不新鲜。美国著名设计专家唐纳德·诺曼早已在《情感设计》一书中提出类似看法。

三星的新logo似乎并没能提供这样的体验。“三星是个大公司,赚很多钱,很成功,但我觉得它是一家制造商,而不是一个品牌。”设计工作室8 Inc.创始人Tim Kobe在2013年接受《第一财经周刊》采访时就曾说道,Kobe是苹果公司零售店Apple Store的设计师。

荷兰设计师Aziz Firat也持同样的观点,他认为三星原有的logo呈现出“塑料感”和“山寨感”,而且不同产品和用途的logo并不统一。因此,2014年8月,他主动为三星设计了一个logo,“S”状图标,并宣称其特点是“简洁、质感、统一”。这并不是一次真实的设计合作。半年之后,三星将logo换成了如今的英文字母,而不是他建议的简洁“S”。

Firat的设计方案无疑受到了苹果的影响——无论是从外形设计还是品牌设计一致性来看,苹果公司在品牌体验上都产生了深远影响。1997年乔布斯重返苹果公司后,首先要做的事情就是更改logo。

“就像是名片,让人们记住并认得它,接下来才是沟通,还要表达身份之外的东西,让品牌变得更加精细复杂,”Kobe说,“最终消费者看到的是整体感受。”

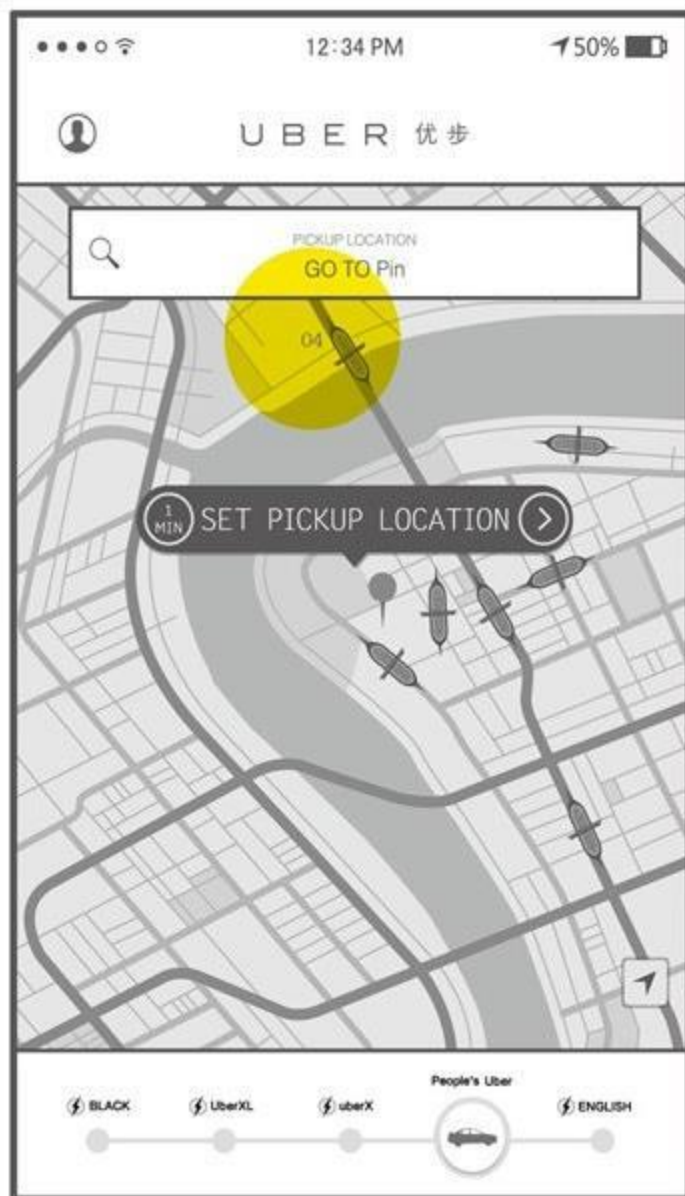
而logo是建立这种关系的开始。■

联系编辑: yahanxiang@yicai.com

01 哆啦A梦“百宝袋”和淘宝想要表达的“万能电商平台”相呼应。

02 更改过视觉样式后，各项业务的辨识度不能被降低。这主要体现在“天猫、聚划算、淘生活”等在内的几个图标的设计上。

03 无论从业务角度还是用户习惯角度来看，主体框架不能被随意更改。各个业务模块必须保持原有的位置、大小，以及内容一贯的构图排版方式。



04 Uber上海团队决定在暴雨天将Uber页面上的汽车替换成船只。

你看到的船可不是真的船，那又如何？

Uber在暴雨天把车辆换成了小船，淘宝在儿童节把哆啦A梦放到首页卖萌……这只是用户界面上的一点小把戏，却制造了热闹的话题。

文 | CBN记者 牙韩翔

在一个App的UI (User Interface, 用户界面) 上做些小把戏，会带来什么样的效果？

徐媛也不知道确切答案。不过6月17日这天早上，她正忙着在Uber后台的UI素材库里努力找到几个能够代表船只的图标，并快速地把Uber页面上常见的汽车图形替换成小船。几分钟之前她的同事在线上提出了这样的想法。

完成这一切只花费了她40分钟。时间刚过早上10点。上海范围内的Uber用户打开这个用于解决乘车需

求的应用，附近道路上便会出现几艘船只在滑动——通常用户看到的都是几辆移动缓慢的汽车图标。

这不是什么真的船。

一场极其糟糕的暴雨把上海的部分街道淹没，社交网络上的照片也不断刷新着此情此景。这座城市的通勤一族们都戏谑性地用“给我一艘船吧”来调侃这极端恶劣的天气。徐媛和同事正是留意到这一切，决定在Uber页面上放几艘船只，来表示路面上可供使用的汽车。激烈讨论的时候，他们还想过游泳裤或者雨伞，不过它们显然不会像船只那样让人瞬间兴奋起来——“好吧，你这个调皮鬼。”

当然不仅是开个玩笑那么简单。Uber上海总经理王晓峰说，这件事情的根本目的在于吸引更多的司机上路。“用一种更好玩的方式去解决暴雨天业务上的难题。”他说。但他并不愿意提供这段时间内上海市区Uber司机的增长数量。

“动态定价”是Uber用来调节通勤高峰时段或恶劣天气的车辆供给需求的手段。暴雨当天Uber出现了最高5倍的溢价，这可能才是司机上路的主要动机。

RECRUITMENT 诚聘



倒是用户获得的惊喜更多。住在上海的德国人 Sascha Engel 在这天早上打开 Uber 时，也留意到了变化。“改变 UI 上的细节去表现用户脑子里可能出现的想法，确实很棒。”他对《第一财经周刊》说，“用户会觉得这个品牌或应用不只是一个数据化的服务，感觉很亲近，而且是充满个性的东西。”Engel 是奥美 (Ogilvy) 中国副数字化总监，他认同这种用户界面上的小把戏其实是一个不错的营销主意。用户打开一个应用的时候，如果能在第一画面吸引他，显然可以最直接地建立关联或制造惊喜。

这种惊喜可不是 Uber 上海团队的首创。

今年4月2日，同性恋者 Cyd Zeigler 来到美国印第安纳州时多少有点不安。因为上个月这个州的州长刚刚公开反对性取向自由并签署了类似法案。但当他打开 Uber 时，发现所有汽车图标上都附上了代表支持性取向自由的彩虹图标。

“真是一件意想不到的事情，太意外了。”Zeigler 在自己的博客上写道。Uber 用这种变化传递了它对于特定事件的态度。

用户界面的小把戏确实可以给用户在进入应用，并消费所提供服务时带来意外。你可以把它看成是用户体验的附加值，以及建立品牌良好形象的开始——技术公司的 Geek 们并没有死板地固守传统，有时候还是有点意思。

即便你不住在上海或印第安纳州，我们在谈论的玩意儿你也不会陌生。

Google 创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林在1998年第一次使用了类似的方式，来拉近技术产品和用户的距离。Google 产品的最初界面再简单不过了——一个大大的 Google 标志，还有一个看起来死板无趣的搜索框。出于开个玩笑的目的，两个人去参加内华达沙漠举办的火人节之前，将 Google 的第二个“o”变成了一个火柴人，以告诉使用这个网页的人，两个贪玩的家伙外出了。这是 Google Doodle 最开始的故事。

如今全球的 Google 使用者依然对这些经典涂鸦津津乐道。Gibson 的传奇吉他设计师 Les Paul 96 岁诞辰这天，Google Doodle 设计团队做出了一个绝妙的吉他设计，用户可以点击按钮进行弹奏。这家公司甚至不久前还把吃豆人 (Pac-Man) 的游戏搬到主页面上，你可以在上面选择熟悉或陌生的街道地图玩上一把。

“除了庆祝或是纪念一些名人，我们更多是在制造一些惊喜。”Google Doodle 团队主管 Ryan Germick >>

编导1名

工作地点 / 北京

工作要求

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

摄影师1名

工作地点 / 北京

工作要求

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

实习生

工作地点 / 北京

工作要求

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

*简历请发送至邮箱：haoyihua@yicai.com

CBNweekly
第一财经周刊

下杂志
XIAZAZHI.COM

如何在UI上制造惊喜

① 瞄准时机和话题

让用户实时的反应和想法,可以在正在使用的页面上及时体现出来。

② 设计和创意也很重要

设计和创意不能有失水准,惊喜是用户预料不到的东西。

③ 快速执行

如果花一整天去调整小细节,好吧,热点可不会等你。

④ 功能和实用优先

别忘了,用户是来使用服务的,而不是来看一场花哨的“表演”。

66

这种用户界面的小把戏确实可以给用户在进入应用、消费所提供的服务时带来意外和惊喜。

99

这么说道。

“这些涂鸦就是通过设计去优化用户体验的一个例子,”英国市场营销公司Seven Brands的首席执行官Jasmine Montgomery在接受BBC采访时说,“这实际上也是营销的一部分,就好比消费品有时会采用有噱头的包装那样。”

用户界面这种体验如今更多从桌面转移到了移动端,这往往给提出点子的设计师或工程师带来更多挑战。

尝试在用户界面上动些手脚的设计师或工程师,通常会在整个页面能够迅速吸引用户目光的地方下手。Google可以很自然地选择主页上的logo,而Uber则看准界面上不断前进的汽车——如果你使用过Uber,就知道眼睛是离不开它的。这并不是在玩躲猫猫的游戏,快速直接的惊喜往往更有效果。对于Uber的这次改变,你不想在大雨中慢慢研究,它到底想干什么。

Google Doodle团队通常会一次收集许多创意——他们可能来自涂鸦师、Google其他部门的同事,或者用户——然后定下未来6个月的呈现方案。“对其他公司来说,去研究日历本或许是最简单的办法。”Engel建议道,“你绝对会找到合适的机会,比如一个什么节日或纪念日,让你可以在UI设计上玩些花样。”

特殊日子可以事先规划,但要想让用户真的觉得出人意料,仍然需要对热点的快速反应和执行。这往往是互联网和技术公司的优势,它们结构扁平,决策灵活。徐媛能够在40分钟左右快速完成将Uber上所有汽车图标变成船只的过程,也正是由于迅速沟通和决策。Uber的素材库里备有全球此前其他市场活动中出现过的素材,遇到热点话题时,可以快速调用。

她的老板王晓峰甚至都没有参与整个讨论也没有表示同意与否。员工们也非常适应这一点。Uber在中国的运作方式中,城市团队拥有区域内运营的最高决定权。“这件事情不需要那么复杂,也不需要设计师参与,”王晓峰说,“如果对Uber在这个市场上的运营有帮助,基层员工也有很大的自主权。”

“所有互联网公司都面对一个问题,屏幕没有以前

富余了,必须学会高效利用资源,”无线淘宝市场部负责人寇仲对《第一财经周刊》说,“需要明白如何把自己的产品变为最好的营销素材,借用产品对外传递品牌个性。”手机淘宝在6月1日国际儿童节当天,把首页界面换成了哆啦A梦的视觉主题。

但杨光在6月1日的前几天看到手机淘宝主页UI的设计方案时,直接否决了这个方案。在这位淘宝无线用户体验设计(UED)总监看来,创意和设计带来的这种惊喜,可能会减少应用的实用性。

“你们这是要玩坏主页啊?!”他这样对设计团队说道。这确实不是一个日常能够看到的手机淘宝的主页界面,哆啦A梦呆萌的圆脸出现在最高一级的广告位上,第二阶梯阿里巴巴的8个业务功能全被漫画风格的元素替代,页面内还有“任意门”等元素。

“当时的方案我直接毙掉了,”杨光说,“因为我覺得它太大胆,会影响首页的点击和使用。”

淘宝的设计团队不是没有考虑过这些问题。

他们完全保留了主页UI内的构图排版方式,更改了漫画效果的视觉样式之后,为了保持业务项目的辨识度,对天猫、聚划算、淘生活几个小图标的设计效果做了加强。而方案初期提出的黑白漫画形式,最终也因为浏览效率和视觉舒适效果被放弃,最终采用了折中的红蓝两色。

手机淘宝UI的设计结合了用户体验和它固有的商业属性,因此难以进行改动。这家公司的设计师会选取用户最为常用的功能和板块作为首页的重要入口,好比搜索是首要需求,所以它被放在了页面最上的位置。

至于广告,可能有着更复杂的考虑。“首页最重要的地方却要放这么大广告图,而且还有好几个,这就是出于商业需求,因为我們也需要推广销售的活动。”杨光说。这些缜密的设计,毫不奇怪,可不会让步于某一次吸引眼球的行动。

“是的,可不要本末倒置了,”Engel也认可这种做法,“这些界面设计上的小变化,永远不能影响到网站或服务的实用性。”

暴雨停歇之后,Uber上的小船又变回了原来的小车辆。这种变化非常自然,很多人甚至都没有留意。与原始界面配合适当的设计与创意,更重要的是能否给人们带来惊喜。

“惊喜不是用户轻易就能预料到的。”寇仲说。■

(根据采访对象要求,文中徐媛为化名)

联系编辑: yahanxiang@yicai.com

“心”品上市 三星Galaxy Tab A平板电脑带你玩转全网

作为全球数字媒体及数字融合技术领导厂商，三星电子在平板电脑领域总会成为行业潮流的创领者。6月1日，三星电子面向中国市场推出了旗下首次支持全网通制式的可通话平板电脑Galaxy Tab A 8.0和Galaxy Tab A 9.7。这两款平板电脑不仅外观轻薄灵动，还拥有最新的安卓5.0操作系统，内置丰富的特色应用，支持创新实用的配件选择，而且具有超高的性价比，完美诠释了秀外“惠”中的产品理念。作为4G时代的数码潮流新品，三星Galaxy Tab A将为用户带来移动智能生活“高大全”的新体验。

极致“秀外”：轻生活、智时尚

轻生活，是现代科技最为推崇的一种生活态度。Galaxy Tab A将“轻生活”的理念巧妙融入产品，影响着每位用户的生活态度。而饱含智慧的时尚设计灵感，则让工作娱乐充满灵动基因，带你玩转趣味人生。

Galaxy Tab A采用了全新的机身材质，重新诠释了何为“超轻超薄”——仅7.5mm的厚度，以及456g（全网通9.7英寸）和332g（全网通8.0英寸）的重量，单手长久持握也毫无负重感。不止于轻薄，Galaxy Tab A还借鉴了三星备受欢迎的旗舰手机Galaxy S6圆润流畅的流线设计，将摩登风格集于一身。为确保用户安全携带，Galaxy Tab A还可以配合使用三星独有的卡扣式保护套，让保护更加轻便的同时，还能保持外观的时尚统一。

品鉴“惠中”：随心所欲、全网通行

三星电子一直放眼未来，用尖端技术塑造品质生活。Galaxy Tab A同样遵循了这样的宗旨，其卓越的硬件性能和杰出的性价比能帮助用户打造精彩的掌上移动生活。

Galaxy Tab A是三星首款全网制式的可通话平板电脑，一扫以往用户拘泥于特定



>> 三星Galaxy Tab A秀外“惠”中 玩转全网通

网络制式的掣肘。极为高效的移动网络，让Galaxy Tab A用户摆脱了局限于Wi-Fi环境的窘境，随时随地享受4G网络，体验顺畅下载，跟随高速网络进入日新月异的移动生活。不仅如此，Galaxy Tab A还支持中国移动、中国联通、中国电信全网络语音通话功能，让平板电脑也能像全网通手机一样随心沟通。

Galaxy Tab A的“全能”特性不仅限于网络，它搭载的Android Lollipop 5.0智能操作系统，界面更加清新自然，系统运行更为快速，功能设计更为人性化，带给用户一种性能

更全更好更流畅的操作体验，让Galaxy Tab A的性价比显得更加出色。

此次上市的Galaxy Tab A将有珍珠白、炫彩棕、宝石蓝三种颜色以供选择。作为三星的新一代诚意用心之作，Galaxy Tab A为中国用户展开了大屏4G移动生活的新蓝图，让我们一起拥抱全网通平板时代吧！

《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

通胀让乌克兰雪上加霜

本想在乌克兰投资的商人都被吓跑了，这里每一种商品的价格似乎都在急剧上涨，包括茶叶、苹果和鲜鱼。

文 | Danny Hakim

译 | 李筱媛

在乌克兰的基辅，来逛超市的奥莱西亚·维尔琴科（Olesia Verchenko）在一堆发黑的牛油果前犹豫不决。

过去一年间，牛油果的售价飙升了近一倍，即便打出7.5折的广告噱头，也难以抵消通货膨胀带来的价格上涨。

身为经济学家的维尔琴科表示：“我觉得已经没人再吃牛油果了，它们只能在货架上烂掉。”

欧洲其他国家正在疯狂摆脱低通胀的处境，而乌克兰与受俄罗斯支持的叛军持续内战，焦头烂额之时又被不断上涨的物价缠身。官方通胀数字表明，今年4月的物价相比一年前同期上升了61%。但许多物品的价格其实上涨了1至2倍。

有两个儿子的维尔琴科今年37岁，她是基辅经济学院的一位教授，专门研究期权定价等专业问题。

过去，她买1公斤Roshen巧克力只需花80格里夫纳（约合24.15元人民币），如今却要花费203格里夫纳（约合61.28元人民币）。该公司的所有者是乌克兰总统佩特罗·波罗申科（Petro Poroshenko）。

“从糖果的价格就可以判断通货膨胀的迹象。”她在单位附近一家杂货店里接受采访时说。

每一种商品的价格似乎都在急剧上涨，包括茶叶、苹果和鲜鱼。在一个玻璃陈列柜前，她又指着蛋糕向我们举例。蛋糕价格如今以100g为单位计算，而不是过去的1000g。



>> 基辅的Pretrivka市场。

她说：“过去，价格总是按照公斤来计算，但现在这么一标注，数字就大得吓人。不过，还是这样标出来好看些，毕竟谁也不想把顾客吓走。”

她最近一次采购床垫时，发现都没有写明价格。她说，现在许多大件商品“都不会再把标价挂出来了”。

“你先选好想要什么，然后问问多少钱，再看是否能买得起。”

然而，高通胀率只是乌克兰目前面临的诸多困境之一。有上千人死于战争，还有许多人背井离乡，乌克兰与东部的工业重地也切断了联系。

本想在乌克兰投资的商人都被吓跑了，今年的工业产出也缩减了7.5%。

直到现在这里才出现了一线生机。经过磋商后乌克兰获得了价值250亿美元的贷款，其中有175亿美元来自国际货币基金组织。在艰难的谈判过程中，政府还与乌克兰债主陷入纷争，期望能再获得153亿美元的经济援助，进行债务重组。

实施紧缩措施和税制改革的同时，与西方的谈判也依次展开。

针对有钱人和企业，不仅能源供给要削减，退休金会减少，税收也增加了。

有两个因素加剧了通胀。首先，乌克兰货币价值从内战起开始飙升，推动进口商品价格上涨；其次，自政府停止高补贴后，能源价格也急剧上涨。



这样一来,乌克兰人民和企业的日子就更加难过,借贷成本也不断上升。

雅罗斯拉夫·鲁西辛(Yaroslav Rushchysyn)在乌克兰西部城市利沃夫建立了一家成衣工厂,他也是该地区企业家联盟的成员。鲁西辛表示:“我可不想借贷,代价太大了。”

出生在芝加哥的乌克兰财政部长纳塔莉·杰里思科(Natalie Jaresko)说:“我认为,我们能够在今年下半年让通胀放缓。”

但她也承认通胀的确带来了压力。

她在接受采访时表示:“对一家企业而言,借贷率如果在30%或35%,那就有危险了。我们的目标是在2016年实现真正的增长。这就意味着,银行部门必须向实业贷款,但要这样做的话,通胀速度必须先放缓。”

在杰里思科看来,另外一个问题在于,“一旦有了这样的通胀率,人们就不会对货币抱很大信心,他们会从银行把款取走。取出存款会削弱本已十分脆弱的银行系统。”

31岁的维塔利·纳科奈什尼(Vitaly Nakonechnyi)表示,货币疲软“影响了每一件商品”,这让他不得不去找一份工资更高的工作。

他在一家看起来像旧火车的咖啡店做起了咖啡师,这家店位于基辅市中心的一处公园里,公园内矗立着苏联时期的诗人塔拉斯·舍甫琴科(Taras Shevchenko)的塑像。

60岁的维克多·哈拉文(Victor Halavin)则称:“在我家,电费、水费,一切费用,全都上涨了。过去一个面包要4格里夫纳,现在是7格里夫纳。”

他站在自己的黄色大巴旁,用食指和拇指紧紧捏住一根香烟,回想着去年发生的事。他说:“我们的生活充满了革命。”

经济困难在这里并不是什么稀奇事。从苏联解体到市场经济的过渡就充斥着艰难险阻,贪污腐败和陈旧的规章制度更让转型举步维艰。相比之下,邻国波兰则采取了更激进的态度来重振经济,形成了强烈反差。波兰的人均产出约为乌克兰的3.5倍。

维尔琴科对通胀问题的看法则很客观。

她说:“还记得1990年代初的时候,那时的我还是个高中生,那时候的通胀率是10000%,简直是超级通胀!现在呢?也未必那么糟吧。”



时装设计师也来众筹

考虑到巴罗斯接近传奇的地位,他搭上Kickstarter这趟车,看起来似乎是要制造出一种站在潮流前端的声音。

文 | Christopher Petkanas

译 | 金丹

那些在纽约时代广场disco舞厅Le Jadin的棕榈树下跳过“公交车站”(Bus Stop)的人们肯定记得斯蒂芬·巴罗斯(Stephen Burrows)在1970年代早期是如何一夜成名的。

巴罗斯如今已经71岁了,如果他决定隐退江湖,人们也能谅解。然而,他现在成了一个由时尚设计师和品牌管家们组成的圈子里的新贵。这个圈子里的人们都转向了众筹。在众筹的电商网站上,聚集了大批粉丝,他们为那些尚不存在、也可能永远不会存在的产品提供支持。

玛利亚·平托(Maria Pinto)在离开芝加哥之前就在担任米歇尔·奥巴马的服装师。她做了第一个吃螃蟹的人,2013年,在Kickstarter上募集到了27.2523万美元,获得了624个支持者,M2057成衣生产线开始运营。

一些设计师和品牌开发商也加入到这一行列中,包括Anne Fogarty品牌的创始人易凡娜·罗·斯蒂摩罗(Ivana Lo Stimolo)和格里高利·哈维尔松(Gregory Havelson),他们募集到3.0062万美元;Paskho的设计师帕特里克·罗宾逊(Patrick Robinson)募集到6.8770万美元;Linjer皮革制品的创始人珍妮弗·张(Jennifer Chang)和罗曼·韩(Roman Khan)拿到了20.1760万美元;帽子设计师萨提亚·特维纳(Satya Twena)拿到了167.0538万美元。

在最近接受采访时,巴罗斯显得很振奋,他>>>

说：“我的目标是拿到30万美元。”他的合作伙伴是自己的室友维罗妮卡·琼斯（Veronica Jones），琼斯是他在Joseph Magnin的买手，他们已经合作了40多年了。

按照传统的模式，巴罗斯正在用一系列“小惊喜”、或者说是“奖励”来吸引自己的拥趸。

特维纳在众筹时给捐赠者的回报是，可以用99美元“预购”一顶售价为225美元的遮阳帽。而平托会给捐赠250美元的支持者一件成衣或是夹克，这个价格无论怎样衡量，都超值。

曾任Armani Exchange和Gap设计师的罗宾逊给捐赠者的回报是用45美元买一件背心。

哈维尔松说：“在我的经验看来，捐赠者喜欢拿出99美元，并获得一些奖励。”哈维尔松和罗·斯蒂摩罗夫妇以仅相当于品牌注册费的价格，抄底买下了Anne Fogarty。

哈维尔松在意大利联合圣保罗银行工作时，曾帮助Prada和Ferragamo进行过IPO。他说：“我付给儿子薪水，让他联络Etsy上面所有Anne Fogarty的买家，询问这一品牌对他们的意义。”

融资是众筹最直接的目的，所以像可口可乐和微软这样的大企业，只是把它作为一种营销工具。考虑到巴罗斯接近传奇的地位，他搭上Kickstarter这趟车，看起来似乎是要制造出一种声音——一种站在时代潮流前端的聲音。

实际上，就像巴罗斯在Kickstarter页面上所说的那样，他“资本的来源有限”。

与沙奎尔·奥尼尔（Shaquille O'Neal）不同——凭借一款视频游戏就能赚到45.8884万美元，巴罗斯并非众筹机会主义者。正如预售平台Celery的格蕾丝·麦克卢尔（Grace McClure）在2月写的那样，他“甚至无法假装自己是陷入了财政上的困难、需要公众的捐助”。如果巴罗斯完不成他的目标，他的回归就将推迟，甚至被取消。

他说：“我上个一系列的作品是一个富有的朋友资助的。这次我把设计拿给投资者，但是他们都不愿意投资了。虽然出乎意料，也在情理之中。时尚是一个艰难的行业，赋税重，也很乏味。”

当被问及是否还有备选方案时，巴罗斯笑了：“我确定自己会有另一个办法的。”

Kickstarter及其他两家众筹平台Indiegogo、GoFundMe对于巴罗斯这样的名人没有特别的优待。

平托这样评价Kickstarter：“这里是技术专家的圈



>> 设计师斯蒂芬·巴罗斯看着春季设计草图。

子。作为一个设计师，涉足网站时一定要把子弹——自己的网络——压上膛。这些平台的一般受众也不是关注时装的顾客。”

Indiegogo公司的联合创始人兼首席执行官斯拉瓦·鲁宾（Slava Rubin）有着不同的观点：“eBay一开始卖的不过是生活用品，现在它卖的商品包括数百万美元的房子和车子。”

“再看Facebook，十年前，还有公司不愿意接触它，但现在，它已经很普遍了。每个行业都会以它自己的速度，适应众筹的脚步。”鲁宾补充道。

杰克·布朗斯坦（Jake Bronstein）的公司便是一个很好的例子。目前，该公司是Kickstarter上唯一一家身价超过100万美元的时装企业。

之后，布朗斯坦并没有借助第三方众筹平台，而是在自己的Flint and Tinder品牌网站上安装了Magento，为另外两款产品筹集资金。

在布朗斯坦看来，独立众筹的第一个优点是较低的程序处理费用，第二个优点在于不论什么品牌都可以参与进来，缺点则是吸引的目光不够，支持者比较少。

鲁宾表示：“Indiegogo是个民主和完全开放的平台，跟YouTube、Twitter一样。这里没什么门槛，时装圈里最不需要的就是裁判。”

CBN 商业评论

商业就是这样

主编 | 董晓常 编辑 | 刘心力

黑胶唱片为什么会重新大卖? / 商业就是这样 / P74

日本股市当年发生了什么? / 东京商业故事 / P75

创新大爆炸 / 对话 / P76

传说中的智能生活为什么还不来? / 对话 / P77

数字化转型, 赶紧跟上 / 报告 / P78

让人生充满好创意 / 酷生意 / P80

下杂志
XIAZAZHI.COM

黑胶唱片为什么会重新大卖？

一个已经被技术击垮的老式产品赢得了年轻人的青睐。

文 | 董晓常

市场永远是个魔术师，黑胶唱片过去几年就是被市场施展了魔力那个幸运儿。

根据尼尔森音乐公司和美国唱片业协会的数据，去年美国黑胶唱片销量同比增长了50%，达到了920万张，这是自1990年以来黑胶唱片销量的最高纪录。2014年是黑胶唱片连续创下美国历史最高销量纪录的第四年。

作为一种老式的音乐播放载体，黑胶唱片早在1980年代就被CD唱片击垮。黑胶唱片并没有高保真的音质，也很容易受损。播放设备受到一点震动，就可能引起跳针，从而损害到黑胶唱片表面。

2004年至2007年，美国每年售出的黑胶唱片不到100万张，但随后这一市场突然迎来了一个爆发式的增长。考虑到这一期间数字音乐的崛起和iPod、智能手机等数字产品的流行，黑胶唱片在美国市场的爆发是个让人惊讶的现象。

此前，大部分人都认为黑胶唱片销量恢复增长只是个短暂的事情，主要的玩家都是一些嬉皮士和音乐发烧友。但实际上，有越来越多的普通人，尤其是年轻人加入到购买黑胶唱片的人群中。The NPD Group和MusicWatch公司的数据显示，当前总体音乐市场有44%的消费者是35岁及35岁以下的人群，这些人购买的黑胶唱片占黑胶唱片总销量的77%。

那么，一度销声匿迹的黑胶唱片为什么会重新大卖呢？

摇滚明星 黑胶唱片中最重要的销量来自于摇滚乐。最近几年一些知名摇滚明星对于黑胶唱片的重视也推动了这一市场的快速增长。去年，美国著名摇滚歌手Jack White的专辑Lazaretto一共卖出了8.7万张黑胶唱片，而另一个乐队Daft Punk在2013年也卖出了4.9万张黑胶

唱片。

产品体验 与其他的音乐载体相比，黑胶唱片拥有与众不同的产品体验。除了黑胶唱片精美的外观设计，这一产品最大的吸引力是可以让用户处在一个专注的音乐欣赏的氛围中，而不用困扰在数百首甚至上千首的数字音乐中不知该如何选择。虽然携带不便，成本高昂，但用一个大大的唱机播放黑胶唱片，是一个明显比数字音乐更有氛围的体验。

奢侈品 与黑胶唱片相比，磁带、CD和iPod等播放载体采用的都是不断降低成本的模式，它们都努力提供更好的音质和更低的成本。但如今黑胶唱片已经逐渐成为了一个奢侈品，它竞争的不再是大众式的音乐播放市场，而是聚焦于有情调的音乐欣赏这一细分领域。黑胶唱机生产商Crosley去年卖出了数百万台唱机，而且连续5年获得双位数的增长。这意味着的确是有越来越多的人在以一种昂贵的方式来欣赏音乐。

过去几十年，音乐是受到技术影响最大的市场之一。从黑胶、磁带、CD、iPod再到智能手机，多个曾经盛极一时的音乐载体都已经被技术击垮，甚至退出了市场。作为最早出现的一种播放载体，黑胶唱片也许是在环境巨变中表现最好的一个。

重新定位——成为一种生活方式，而不是之前单纯听音乐的工具——这是黑胶唱片过去几年能够迅速复活的最关键的一点。去年9月，潮流服饰零售商Urban Outfitter首席执行官加尔文·霍林格（Calvin Hollinger）声称该公司已经成为全球最大的黑胶唱片销售商。此外，Target和Whole Foods这样的大型零售商也开始增加黑胶唱片的上货量。

随着技术进步和商业化程度的提高，新技术对于一些行业的破坏力达到了一个惊人的程度。这种破坏力得益于更高效的产品和更低的价格，但这并不意味着用户体验的提升。

这也是目前整个社会面临的问题——技术带来了更多的选择，但是我们却在选择中疲于奔命，同时我们也丢失了很多宝贵的东西。某种程度上，市场并不总是有效，也并不能解决所有问题。商业有时也是这样无奈。□

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

联系他请发 Email: dongxiaochang@yicai.com

日本股市当年发生了什么？

A股经历了7年多来表现最差的一周，中国会重现1990年日本股市连续3年暴跌的情景吗？

文 | 赵慧

6月19日，你从朋友圈可以读出一个信号——中国投资人信心正在受到重挫。这一天，上证指数跌了超过300点，当周跌幅达13%。

很多人会因此回想起2006年到2008年的那场泡沫，进而担心中国是否会重现1990年日本股市连续3年暴跌的情景。毕竟，泡沫经济崩溃对日本影响至今。

日本投资人也在反思当年那场噩梦。1980年代中期，日本的金融市场化改革，曾导致大量过剩资金流入土地、股票市场。那时的东京正是金融梦想家的乐园。1980年代后期，出于对东京成为国际金融中心的预期，大批外资公司、银行、证券公司蜂拥而至投资土地，造成东京地价上涨，随之而来的是大阪都市圈、名古屋都市圈的地价泡沫。

更根本的问题还是出在银行。因为金融市场化改革，银行经营更看重长期、大额和高收益等目标，但它们还是选择了传统扩张规模的做法——增发贷款。由于过度看重借款人担保资产这一指标，升值中土地的担保价值也在提升。这样，针对房地产领域的放贷，就成为了高收益、低风险的代名词。

保险、证券、信托等非货币金融机构，还有房地产，顺理成章成为银行的主要放贷目标。1980年代后半期，日本的银行对个人、房地产以及非货币金融机构的贷款比例都持续飙升，其中，发给证券、保险等机构的贷款又被转贷至房地产市场。

那也是一个机构投资者的疯狂年代，1980年代后半段，日本机构在股市大肆扩张，持股最多的机构——信托公司在股票上投资45万亿日元，是1980年代前期的17倍。

在高涨的股市中，很多公司通过上市、发行可转债筹集了大量低成本资金。它们再将资金转给信托银行等金融机构，投资具有高回报率的金融资产，变成成

为机构投资者的一部分，继续推升股价。这样，公司的过剩资金流入资本市场，最终导致泡沫在短期内迅速膨胀。

矛盾的是，虽然股价和土地价格持续升高，当时日本各种物价指数却保持平稳状态。1989年5月到1990年8月，为挤压泡沫，日本银行实施紧缩型货币政策，连续5次上调基础利率，从2.5%升高到6.0%。这极大地升高了公司与机构的贷款成本，最终导致泡沫崩溃，股价、地价持续暴跌。

日本东证1部市值在今年5月22日达到591兆日元，这是超越泡沫经济顶峰的一个新的历史高点。6月1日，市值再次刷新纪录。日经平均指数也在5月28日升至2.0264万日元，成为15年以来的最高值。和涨后暴跌的中国股市不同，虽然之后略有下跌，但日经平均指数目前仍然保持在2万日元以上。

这次日本股市上涨谈不上是泡沫。比起1989年，日本股市经过构造改革，在公司行业结构、海外持股比例上都得到了改善。

只是，中国投资人并没有这次日本股市暴涨的底气。站在中国这轮投机阵线前端的仍然是个人投资者——市场上进行交易的流通股有2/3都来自他们。另一方面，机构持股市值占比虽然远未达到日本当年的比例，但对房产的目标配置比例仍在增加。

让人在意的是，伴随本轮股市上涨，被称为“克强经济学”主要指标的铁路货运量和中国制造业PMI却一路下滑，虽然5月有了明显改善，但这并不是个健康的状态。

中国一年期定期存款利率自去年年底开始连续3次下调，这说明政府希望拉动消费。但富裕阶层更愿意在国外消费，而经历一轮楼市滑坡，人们对房地产投资也深感不安。

那么这笔多余的资金只会进入股市，这是一个和当年日本泡沫经济相似的信号。

在日本经济泡沫之后的反思中，倍受打击的公司发现，那些以扩大规模为目的的设备投资大多没什么必要。回头看中国上市公司的基本面，过剩生产与设备投资带来的重担，也让投资者对各家公司真正的收益抱有疑虑。■

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



创新大爆炸

实现创新的成本正变得越来越低，这些不断涌现的创新正在打破现有的商业格局。

C=CBNweekly

N=Paul Nunes

大爆炸式的颠覆者正在打破旧有的商业铁律。它们凭借价格更低、品质更高的颠覆型产品，迅速打破市场格局。在新市场上，技术更新呈指数型增长，同时意味着最新潮的产品有可能十分短命，而颠覆者退出市场的速度往往和它们进入时一样快。埃森哲卓越绩效研究院全球董事总经理Paul Nunes认为，如果你的消费者期待你推出新产品，你按照他们的希望推出新产品比较好。

C: 大爆炸式创新是如何影响整个商业世界的？

N: 旧有的商业秩序正在崩坏，原因在于新产品的价格正在变得越来越低。以前我们往往需要投入大量的资金实现创新，然后进入大众消费市场，再大规模销售。那时候便宜往往买不到品质好的产品。如今技术的发展进步正促使商品变得更好的同时也更便宜。这里有几个原因：第一个是平台。我们可以看到有多少产业正在被智能手机摧毁，数字照相机、数字摄像头，甚至是闪光灯，它们都在变便宜，因为它们可以嵌入同一个平台中。第二个是赚钱的人也在为最初的产品付钱。比如Google Map和导航，早期选择开车的人们需要自己为预载导航付钱，现在这部分钱Google承担了。你可以看到不同的产业都加入了进来，改变了“谁来为产品或服务付钱”这件事。第三个是几乎为0的成本。最后一个负成本的创新。即便是在中国，我们也观察到了未来一两年一切都会变便宜的趋势。因为制造者的成本在降低，购物的成本在降低，创新的成本在降低，在市场营销方面，利用社交网络来吸引消费者注意力也不需要花费什么成本。所以你可以看到，现在你要创造什么新东西成本比以前要低多了，门槛正在降低。如今人们会说，我想要更好的产品，但我也要它更便宜，因为我知道你们现在省下了很多成本。

C: 为什么创新正在“大爆炸”？

N: 回顾过去，两件事情导致了“大爆炸”的发生。一件是人们开始想要更好但更便宜的商品，另一件是我们所称的接近完美的市场信息。大量的信息在社交媒体上制造出来，再戏剧性地经由人们口口相传。拿电动车来说，在全球消费者了解它可能引起火灾、不能行驶足够的里程之前，你并不需要先卖给消费者上百万辆车让他们去测试和寻找潜在的问题，你只需要不停地测试市场，这个没问题，那个没问题，然后你就惊人地成功了。这就是我所说的“大爆炸”，一个产品能够从完全被市场拒绝的状态一下子进入被接受的状态。比如平板设备，iPad并不是第一个平板产品，只不过是第一个拥有的平板产品。而iPad或者说平板设备被市场接受的过程并没有呈现出一条良好的曲线。平板电脑没什么用，然后突然之间，所有人都买了一台平板电脑。这正是一个阐释“更好更便宜”理论的完美案例。

C: 技术更新的速度越来越快，新产品的生命周期越来越短，它会给商业世界带来怎样的影响？

N: 想要成功或是想取得更好的表现，你必须爬过这段商业曲线，然后跳入下一个阶段。商业世界正是这样稳定运转的，爬过一段坡，跳往下一个阶段，再爬过一段坡，再跳往下一个阶段。只不过这个曲线出现的频率越来越快了。这对管理者提出了更高的要求，他们必须具备全面的管理能力。DVD、家庭邮寄、网上送货，这些传统的商业在过去是分散的，它们分别有各自的经理，而这些分散的业务也会集中扼制新的商业形态的出现。但当这一个商业阶段发展到一定程度，你就必须拥有多元化的视角来适应它。以前公司是可以自主决定新产品的推出速度的，但现在不行了，消费者的期望在主导创新或新产品的推出速度。对于一家公司来说，赢一次是远远不够的，即便是苹果公司也在承受这种来自消费者的压力。事实上你可以观察到iPhone 6上市后，iPad的销量几乎是直线下降的。如果iPad是一家独立的公司，iPhone 6的出现对它来说的打击就是毁灭性的，现在看起来没什么问题是因为苹果公司自行消化了对自有产品的毁灭性打击。所以你必须不停地取代你自己原有的产品。（采访：郭苏妍）

Paul Nunes目前担任埃森哲卓越绩效研究院全球董事总经理。埃森哲是全球领先的战略咨询、数字和信息技术以及运营服务公司。



图 | 张山川

传说中的智能生活为什么还不来?

在传感器制造商看来,硬件已经足够好,接下来就看怎么处理数据了。这需要软件和硬件公司共同合作。

C=CBNweekly

S=Thomas Stockmeier



无人驾驶、智能家具,这些名词虽热,但现实是,全自动零事故的交通很难实现,最先进的机器人也比大白差不少。总之,传说中的未来生活方式还远未到来。为什么完美的智能产品还不出现?这个问题传感器制造商可能最有发言权。因为归根结底,所有智能产品的基础就是各式各样的传感器,它们让机器能像人一样,甚至比人更能收集信息。在传感器提供商AMS的首席运营官Thomas Stockmeier看来,不同行业的传感器在未来会不断融合,因此提供一站式的解决方案更重要。

C: 现在的智能产品还没人们想得那么智能。到底还缺少什么?

S: 如果把智能产品比做人,传感器是它的感官。可以说,从硬件上看,这些感官已经足够强大。视觉、听觉、触觉、嗅觉都非常灵敏——味觉可能还有些困难,但这不是重点。另一方面,传感器有成千上万种,它越来越小,同时随着使用量的快速增加,它的成本也在迅速下降。问题还在于“大脑”。感知了这些数据后如何去诠释?这个就涉及到数据处理和算法。我们现在还不能完全利用传感器的数据。

C: 所以这是软件公司的任务?

S: 硬件提供商也很重要。不是生产一个传感器那么简单,现在是要提供完整的解决方案。举个例子,对一个运动腕带而言,传感器传输出来的是直接的心跳、血压和分析结果,而不只是单纯的电压或电流信息。这样的传感器设备就可以直接对接各种客户。拿AMS来说,我们有自己的软件工程师,同时也和一些第三方的软件公司有合作。这些公司有医学博士、化学家、物理学家等专业人才,能够和我们一起合作开发一些特殊的算法,比如开发腕带相关的产品,就需要和在医疗方面有专

长的第三方软件企业合作。在这方面肯定不可能专门雇一个博士,合作才是主流。在技术方面,制造商基本上采取两种方法,一种是将算法直接嵌入芯片内存,另外一种是将算法提供给客户,使它们可以将算法嵌在供给其客户的软件里。不同的客户有不同的需求和处理方式,但是算法已经越来越多地变成传感器制造商自己的责任。为此,需要招揽更多专业的软件工程师,因为软件需要不断地更新。这是智能产品获得突破的关键。

C: 智能产品对传感器本身提出哪些新的要求?

S: 一是要有不同行业的产品。许多公司都专注一类传感器,而未来智能产品的趋势是大量各类传感器同时使用,所以提供一站式的方案会很重要。消费产品、汽车、医疗、工业等不同行业的传感器未来会互相融合。另一个问题则是安全。因为智能产品的信息收集频率非常高,对精度要求也很高,这就要求传感器很可靠。尤其是智能产品正在进入一些核心领域,比如医疗、交通、支付等,所以对其可靠性的要求是很高的。这需要一些新的设计。以汽车为例,自动驾驶需要大量的传感器来感知道路、车辆和行人,如果失灵了会很可怕。所以我们会采用冗余设计。比如设置两个功能相同的传感器,一个失灵了,另一个可以接着用。还会设计一个摄像头、一个雷达,甚至一个激光传感器,把它们传递回来的信息独立分析之后进行比对,吻合之后,系统才判定这是真实的情况。话说回来,你会发觉,这种安全保障对于我们的算法提出了更高的要求,需要强大的计算能力予以支持。

C: 隐私是不是另一个问题?

S: 很多人都意识到传感器的数据有多细致。如果人们希望百分之百确保个人信息安全,就需要完全摒弃这些设备。这是一个取决于行业 and 用户偏好的问题。有的人喜欢分享自己的健康数据,有的人则视其为绝对隐私。年轻人和老年人想法也不同。又比如支付领域和娱乐产品的传感器数据保密级别肯定不一样。关键在于选择权,提供传感器解决方案的时候,就要从技术源头保证数据隐私的级别是可设置的。(采访:肖文杰)

Thomas Stockmeier是AMS公司的首席运营官。AMS是一家总部位于奥地利的传感器综合解决方案提供商。



让人生充满好创意

在酝酿创业想法的过程中，第一手的经验是最关键的。最好的商业点子大部分都来自于个人经验。

文 | Richard Branson

有位朋友在来信中写到，他有餐饮业的工作背景，因为他现在在自己父亲开的咖啡厅当服务员，但当他试图去尝试一些新的事情时，却很困惑该往哪个方向走。他问我，自己是该继续专注在有工作经验的领域，还是该寻找其他方向。他还问我，有创业的想法是不是一件自然而然的事。

如果让我来设计一个激发刚起步的企业家想法的理想环境，我会弄这么一个地方：你每天在这里可以接触到来自各行各业的人；它有时会让你做白日梦、仔细考虑一下未来；那些关心你的人都在你身边，所以你可以随时听到他们对你的想法的意见。

实际上，在家里开的咖啡厅里当服务员，就是让你想到新公司方向的完美环境啊！

因为最好的商业创意大部分都来自于个人经验。当然，也有很多伟大的想法是用从别的途径想出来的——上网会让你获取很多信息，让你受益。当你准备好去开家自己的公司时，也可以把网上论坛当做研究和调整你规划的资源库，但在酝酿创业想法的过程中，第一手的经验是最关键的。

以下便是这种说法的5个原因：

01 你的个人体会是全情投入的保证

当你因为在某个行业里的体验而决定创业时，很可能说明，正是某个没有达到预期的产品或服务让你感到沮丧，所以你才有了创业的想法。和现存问题的紧密联系，会让你持续寻找解决方案。

创业者的热情是至关重要的，因为他能激励公司创始人，让他度过那些不可避免的困难时刻。而如果你是靠网上的信息而产生创业的想法，那你不大可能做到全情投入，因为在你的选择背后，并没有太多热情或者那种深深的使命感。

02 经营一家公司就像坐过山车

当你把公司创办起来之后，业务肯定会突飞猛进，这种时刻往往会让你有种腾云驾雾的感觉。但同时你也会经历低谷，陷入混乱。你所要做的就是坚持下去。熟悉你要进入的行业，会让混乱的时刻少一些、快乐的时刻多一些。任何人都能想出创意，最棘手也最困难的部分，就是在把点子变成现实的同时，还能让它看起来很酷——特别是要及时解决出现的问题。来自顾客角度的行业经验能让你保持领先。

03 你会具备竞争优势

在我们创办维珍酒店的时候我就知道，那种服务好、有性格、有特色的高品质酒店是有市场的——因为我这么多年来住过几百家不同的酒店，而且我明确地知道我喜欢什么、不喜欢什么。

当时已经有很多不错的酒店，但我们的酒店关注的是那些可以带来很大不同的小细节——比如用应用控制房间温度，比如在手机上设置一个“Yes”按钮，顾客一按，当即就会有维珍员工来满足他的任何需求。这就是我们的竞争优势。维珍提供的服务是竞争对手没有的，因为我们知道顾客想要什么。

04 你知道你的顾客都是什么样的人

基于个人体验创业有一个很明显的好处，就是你知道会有人来买你想要卖的东西。由于你能接触到顾客，所以你会做出更好的决策，满足他们的特定需要。

不要害怕把业务集中在为一小部分人服务上。事实上，你在父亲的咖啡厅里就有个现成的主题讨论组。你要努力为你的产品或服务创建一个有人参与的、忠诚的本地用户群，而且要观察什么东西是有效的。一定要记住亚马逊的例子：它初创的时候业务很有限，只是专注地在网上卖书，可你瞧瞧现在的亚马逊！

05 你会不断地打磨你的想法

商机就像公交车，如果你错过了这一辆，也总会有下一辆。考虑一下你在餐饮业的背景，你父亲的咖啡厅还能如何改进？有什么没有想到的地方还能带来更多客人？还有什么你觉得咖啡厅能提供、但目前还没有推出的产品或服务？

伟大的想法可能就在你的眼前。当它自己跳出来的时候，需要你伸出双手抓住它。■

版权声明：本栏内容由《纽约时报》提供版权。
作者Richard Branson是维珍（Virgin）品牌创始人。
译者：葛仲君



数字化转型，赶紧跟上

首席数字官越来越成为一种必要。赢利能力和转型的信心往往成正比。

文 | CBN实习记者 王水

星巴克是数字技术时代的受益者。

在移动支付方面，星巴克曾向手机支付提供商Square投资2500万美元，虽然去年年底双方终止了合作，但其成功塑造了行业内数字技术领军者的形象；一个名为星巴克数字网络(Starbucks Digital Network)的项目，让美国消费者能在门店中免费阅读《华尔街日报》、《纽约时报》、《经济学人》等付费内容，还能够在iTunes上享受专为星巴克顾客免费开放的音乐下载。有些数字技术手段已经在中国市场实施，例如一款名为EarlyBird的App，让消费者按时起床去星巴克门店领取一杯咖啡，在将健康注入品牌形象的同时，还推广了自己的早餐。在数字技术方面的持续投入正获得回报，星巴克不仅成为了Facebook、Twitter上的明星，在中国，星巴克的微博及微信粉丝也已经超过了200万。

“向顾客传递星巴克体验时，我们不应该局限在物理空间中，而应该将它延展到数字和社会化媒体的空间，包括移动平台上。”星巴克首席执行官霍华德·舒尔茨(Howard Schultz)说。

《发展数字化企业：埃森哲2015年移动技术调查报告》的观点与舒尔茨一致，认为数字化对企业成功有着至关重要的作用，在生产、管理、营销等环节引入更多数字技术手段有助于提升生产效率和竞争力。星巴克这样的数字技术先行者收获的回报，让越来越多的企业相信数字技术正逐渐落地，更多的高管会思考数字技术的价值和意义。90%的受访高管明确表示，他们相信依托数字技术能够提升业务能力。

当被问及数字技术带来了哪些成果时，创造新的收入增长点成为这些高管最看重的因素，共有48%的受访者选择了这一选项。除此之外，加快产品和服务的开发速度、提高客户参与度、迅速响应客户需求、实现向新市场的渗透也同样受到重视，它们均获得了超过45%

的受访对象的支持。总而言之，管理者预期数字技术能给企业带来的改变，主要集中在营收增加，以及与消费者进行更好的双向沟通两个领域。

相较全球其他地区，中国企业对数字技术表现出了更大的兴趣。全球范围内有35%的受访者相信数字技术能够提高企业运营效率，而中国几乎是这一数值的两倍，达到了69%。52%的中国高管相信数字技术能够创造新的产品和服务，但从全球来看，只有18%的企业高管对此有足够信心。这些不是个例，从各个方面进行衡量，几乎都能够看出中国的企业高管对于数字技术比其他地区信心更强。

过去的一年，大多数企业在数字技术方面都取得了进展，87%的受访高管认为企业在这方面进步非常显著。另外，企业应用数字技术时，也开始告别以往粗放式的模式，开始引入更多科学的决策机制，对数字技术的管理也变得更加有序。有87%的受访者表示数字技术的决策流程已经逐步形成，认为企业已经从整体上制定了统一战略的比例也达到了80%。

另外一个现象也可以说明企业在使用数字技术时正变得更有组织，那就是更多企业开始设置首席数字官或者相应职位。这种被称为CDO(Chief Digital Officer)的职位，是CXO这种管理模式的新成员，它主要负责统筹并推进公司数字技术的发展。

来自咨询公司Gartner的预测，25%的企业在今年将会拥有首席数字官。舒尔茨在重新执掌星巴克之后，为了更好地推进企业数字技术的发展，就设立了这一职位。设立首席数字官的机构非常多样，麦当劳、哈佛大学以及纽约市都拥有自己的CDO。在中国，海底捞也有相应职位的任职高管。但另一方面，CDO目前的位置仍然相对模糊。相较其他管理者，CDO的权力还未能大到对重大战略进行决策。另外，该职务的地位和职责因企业不同，差异也较为悬殊。所以，CDO要像CEO、CMO那样逐渐制度化，还有很长的路要走。

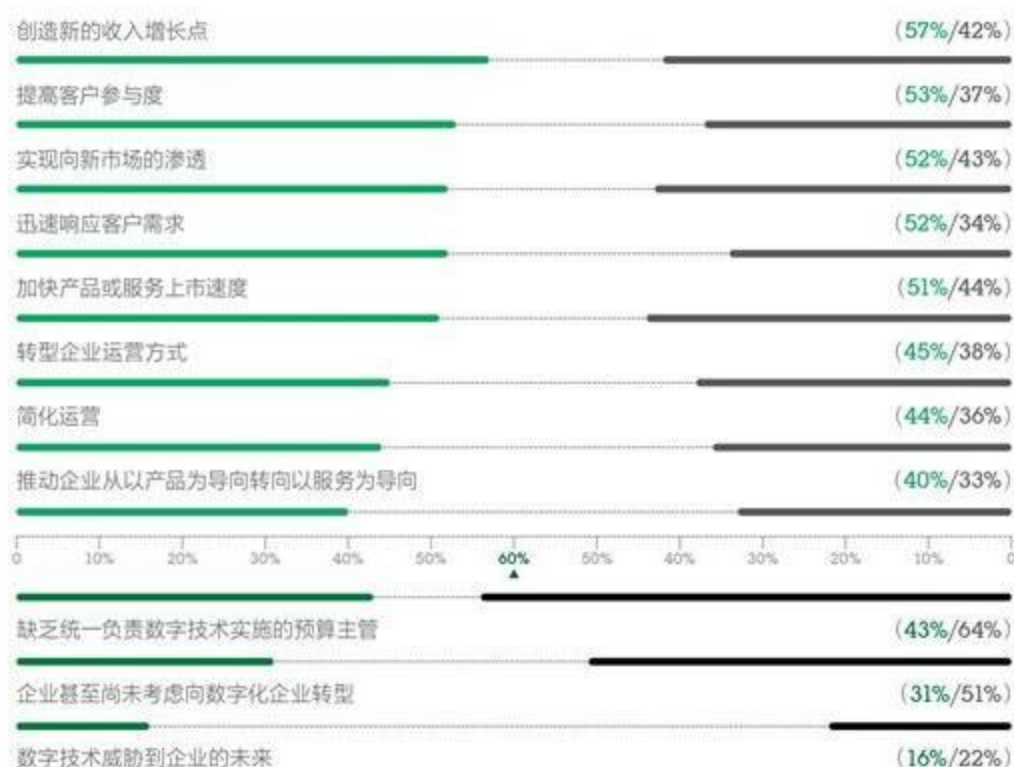
CDO身上体现出的尴尬，也是目前数字技术在企业中推进的一个缩影。一方面，绝大多数企业对数字技术能起的作用都相当赞同。但另一方面，企业在数字技术的应用上还有各种类型的障碍需要克服。

在企业运营的各个环节采用更多的数字技术手段，这意味着企业将会更多地面临互联网攻击。在网络安全问题未得到有效解决的情况下，这将使企业面临更大的风险。因此，超过半数的企业对安全问题非常担

企业应用数字技术面临的十大挑战

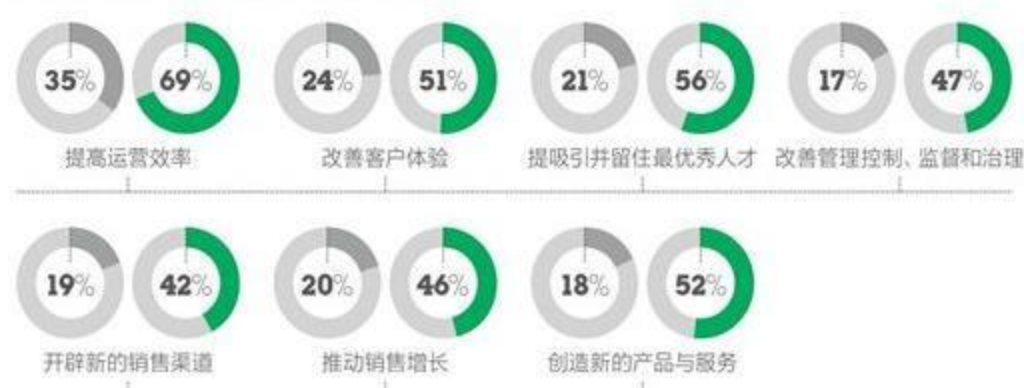


不同盈利能力的企业对数字技术的不同看法



中国企业高管对数字技术有着更强的信心

表示数字技术在以下领域极为重要的高管的比例



资料来源:《发展数字化企业:埃森哲2015年移动技术调查报告》

忧,更有25%的受访者将信息安全列为企业整体面临的最严峻挑战。中国企业对这一点尤为敏感,63%的受访者表示出了对安全问题的重视,而法国的受访者中仅有39%表达了担忧。另外,41%的受访高管认为企业无法跟上数字技术的发展步伐,37%的受访者表示找到合适的技术伙伴有些困难,如何挖掘数字技术的潜力也困扰了36%的受访者。

埃森哲在调查的过程中,还尝试对受访高管进行分组,将他们分成认为自身盈利能力“比竞争对手更胜一筹”,以及感觉盈利能力“不及竞争对手”。这样的分组得出了一些有趣的结果,那就是相较同行业竞争对手,企业对数字技术的重视程度与应用力度越大,其盈利能力也越强。

认为自身盈利能力“比竞争对手更胜一筹”的受访者更倾向于认为,综合使用多种数字技术会产生更深远的影响。相较那些盈利能力不佳的高管,他们对数字技术抱持着更加正面的看法,例如57%的高管对数字技术创造新的盈利增长点抱有期待,但盈利能力不佳的受访者中有类似期待的人只有42%。

相反,认为自身盈利能力不如竞争对手的企业会将数字技术看做一种威胁,这类企业中有64%缺乏实施数字技术的集中化预算,51%的企业尚未考虑向数字化企业转型,另外还有22%的企业明确表示数字技术威胁到了企业的未来。

另外一份来自埃森哲的关于首席营销官的调研报告指出,那些积极引入数字技术手段的企业正在从数据分析、数字和移动技术的投资中收获丰厚回报。然而那些数字化转型滞后的企业往往逃避这类技术,这使得他们与竞争对手之间的差距越拉越大,在激烈的市场中逐渐让出有利的竞争位置。

对于企业而言,审时度势地判断市场趋势并进行适时地调整非常重要。那些优秀的公司往往善于抓住机会,另外一些失败的公司却将机会视做威胁。现实情况是,数字技术时代已经全面到来,你要做的除了站稳自己的位置,还要跟上市场的步伐。■

联系编辑: liuxinli@yicai.com

关于本报告 埃森哲《发展数字化企业:埃森哲2015年移动技术调查报告》是一项针对1925名高层决策者展开的调查,调查内容主要涵盖数字化战略与相关技术问题。参与调研的企业来自15个国家,涉及9大行业,其中85%以上的企业营收超过10亿美元。

关于埃森哲 埃森哲是管理咨询、信息技术和业务流程外包的跨国公司。

[kù]

Personal Business & Life Style

主编 | 陈锐 符淑淑 编辑 | 孟佳丽



瞧瞧别人家的员工食堂 / 职场 86



活到现在, 你都交过哪些智商税?
/ 话题 90



赶上好时代, 迅速积累经验值
/ 公司人 84

棋牌室杀人事件 / 富大人话题 82

美国要加息, 哪些投资品会上涨

哪些会下跌 / 理财专栏 83

富甲美国 / 书摘 94

David Finch:

我会尽量远离网络 / 十问 96





棋牌室杀人事件

文 | 富大人

隔壁楼的“底商”王启航这两天头上一直缠着绷带，这顿打挨得有点莫名其妙。说是底商，其实只是租了人家3号楼1单元一个老太太房子中的阳台部分。因为临着小区的主要过道，所以，阳台还能赚点房租，老太太要阳台没用，家里儿子也不会孝敬什么，不如从房客这捞一点是一点。

王启航在这不到5平方米的地方开了一个启航装饰公司，生意冷清。老社区就是这样，夏天晚上吃点粥嚼点馒头的老人家，买点保健药就算大宗消费。要是家里子女混得好，早跟着搬迁了，剩下这些凑合过的，基本没啥心思改造老房子。

所以，王启航的生意只能寄望新晋年轻业主。大概也是存着这种心思，装饰公司眼下没关张，甚至生完孩子没多久的老婆，春节后也跟着过来帮忙料理了。

俩人没想到，晚上九点多还有人进屋。而进门就是一顿暴打。这人是附近棋牌室的常客，剃个光头，据说混黑社会。光头喝了一点酒，发现平时的车位被人占了，火冒三丈，走进棋牌室直接掀了桌子，占他位子的人看情形不妙，撒腿跑了。

这气还没撒完，戏还没开始演，就缺了对手，光头愈发不满了，他找到的替代方案是揍占他车位的人的房客一顿。谁叫你租了这家伙家里的阳台？找不到他，我还找不到他屋？类似这种意思。

就这样，启航装饰公司的老板飞来横祸，被打出了血。他的老婆则被迫围着门口的树转了几十个圈。俩人在受了不同程度的侮辱之后，第二天关门歇业了。

不过事实证明，他俩并不能算最倒霉的人。

平息了30来分钟后，光头当晚再次怒了。这次是因为他挡了人家的道。棋牌室门口的小路是个单行道，附近的居民院内车位不够时，会有不少人选择停放在路边，所以这条路比其他地儿看起来更窄一点。车拐弯路过时，光头正好叉着腰站在路口，丝毫没有避让的意

思，对方依据他的常情，烦躁地嘀嘀了几声，一来二去就开始互相不顺眼了。车也是熟脸人的车，副驾坐的女的除了是司机的老婆还是光头过去的姘头，这场争吵的结果是司机挨了刀，据说肠子都出来了，被追杀到天桥倒在地上，1个小时后120才来。

“现在还在重症监护室躺着，他岳母还不知道，下午还在这笑嘻嘻打牌。”棋牌室附近的烟贩说，“光头第二天早上还出现在棋牌室，还叫小区管车位的人删掉监控呢。这些人真是得罪不起。”

一天后，重症监护室的那位死了。消息传来，棋牌室附近的人都有点百味杂陈。毕竟死者只有38岁，平时不算多么招人喜爱，但结局这么惨，也让人心里憋得难受。有说太嚣张了的，有说这回光头跑不了的，也有说那女的（司机老婆）也不是好东西的。

本想躲几天再说的王启航知道这个消息后，稍微有了点底气，也跟着报了警。

光头再次出现在棋牌室是在司机死后第三天，当然，不同的是这次是被人押着回来的。另外，腿瘸了——据说是警察来抓人时跳窗户下去摔的。警车停稳后，光头戴着手铐下车了，刚走两步路，就被脖子上挂了一个工作牌的人扇了一巴掌。

“搞不清是什么人，他们说是便衣，看着也挺吓人的，凶起来不比光头凶得逊色。”看热闹的烟贩说，指认完现场，便衣对棋牌室的老板娘撂了一句话，类似收拾完他再来收拾你的意思。吓得本来就黑瘦的老板娘更加黑瘦了。棋牌室于是关了一天门。大家这几天也没有很多心思搓麻将。私下当然议论纷纷，但一旦置身这熟悉的场域，似乎谁都不大不好意思主动说起这桩命案。

只有小烟贩嘟囔了一句：“估计这得判个一二十年，我也挺倒霉的，当天早上这光头还赔了我两条烟，400多块钱没得收回了。”

66

老社区就是这样，夏天晚上吃点粥嚼点馒头的老人家，买点保健药就算大宗消费。要是家里子女混得好，早跟着搬迁了。

99



美国要加息, 哪些投资品会上涨 哪些会下跌

文 | 崔鹏

美联储主席耶伦最近又明确了一下美国加息的时间表, 加息的时点不是在9月就是在12月。另一方面耶伦展现了所谓的鸽派风格, 她表示加息的频率和幅度会更加谨慎。你可以把耶伦想象成一个拿着针管要给病人打针的胖护士, 针头足够大, 但她保证不会疼。不过在市场中, 对打针的预期比真的打针更令人恐惧。

这个时间表和一般公司人投资者还是挺有关系的, 因为它可能涉及到他们资产配置中的很多部分。也许并没有多少普通美国投资者那么关注中国加不加息, 中国人却总是要多做点, 这是没办法的事, 美国元素在全球资本市场似乎更有影响力, 比如绝大多数大宗商品和投资品的交易货币都是美元。

那么美元在美联储加息后会怎么样?

基本可以肯定现在处于一个美元升值周期, 美元相对于其他主要货币在未来挺长一段时间内都会保持升值的大趋势。

其中主要原因是, 全球主要经济体的复苏状况都不那么乐观, 只有美国看起来还算像样。这就造成了, 欧洲和日本还在实施相当宽松的货币政策的时候, 美国已经开始用抹布慢慢擦干到处泛滥的货币了。欧洲和日本利率低(几乎都是零利率)且经济不那么好; 美国利率高而且经济要好一点, 这就造成了一定套利空间。追求稳定、更高收益的资金倾向于流入美国, 并买入美元, 这都促使美元升值。

不过从以往的经验看, 在美元加息周期的开始, 也就是第一次加息后半年, 美元贬值的概率更大(超过90%)。对这种现象的解释, 更多的是由于投资者的预期过度。也就是说, 人们在美联储加息前就充分地把加息对美元升值的影响加入到美元的汇率中, 这种预期甚至已经过分了。当美联储真的开始加息后一段时间, 投资者反而根据美联储加息的频率和幅度开始调降对美元升值的预期。

投资者如果已经把一部分现金换成了美元, 其实没有必要为市场短期波动所影响。如果将要这么做, 那么你不妨在我刚才所说的这个时期换入美元, 当然这有一定的投机性。

黄金和美元的状态正好相反。一般来说, 在美元升值周期内黄金是会下跌的。在历史上大多数时候, 黄金和美元就像玩翘翘板游戏的两个小孩, 涨跌相反。在美联储加息周期的开始, 黄金价格往往会上涨。在某次加息后的第一年, 黄金涨幅曾一度超过10%, 这个涨幅还是不小的。

黄金在这个阶段的升值, 部分是由于和美元的翘翘板作用, 还有就是市场对未来预期的重心变化, 在加息之前, 市场更多的预期放在实体经济复苏水平上, 实体经济复苏水平越高, 市场中资金就偏爱相对高风险的投资。

在加息之后, 由于美联储唯恐把刚刚复苏的经济又压回去, 所以一般情况下加息的频率和幅度都比较谨慎, 因此, 市场担忧的重点就转到了通货膨胀上。很多投资者在这种时候会在配置中加大黄金投资的比例, 这有可能让黄金价格阶段性上升。

就像巴菲特说过的: 在流动性泛滥后, 发生比较严重通货膨胀的概率是蛮大的。只不过这种通胀到底什么时候来谁也说不清。有一些闲钱的投资者(闲钱指的是你不用于生活也不用于炒股的钱)也许有必要投资一点黄金, 为以后可能的通胀做一些准备。

随着通货膨胀率的上升, 美国债券市场会继续维持价格下跌的趋势。这相对于其他市场要简单一些。而这种预期相信也会影响到中国债券市场。中国债券市场2014年以来的牛市行情应该会在今年期间结束。在这个时期, 投资者为了获得比较稳定的收益, 会倾向于投资债券基金。但在2015年以后, 面对类似的问题, 投资者不如直接投资债券更稳妥。■

66

那些投资品在加息后, 总容易出现短期价格和长期价格背离的情况。

99

崔鹏是《第一财经周刊》副总编辑, 也是一个价值投资者。
联系他可发邮件
cuipeng@yicai.com



赶上好时代, 迅速积累经验值

孙惊赶上了国内快时尚发展最好的十年, 他先后在Zara和Gap积累了店铺管理的经验, 最后转向了自己更喜欢的视觉陈列工作。

文 | CBN实习记者 陈婕

图 | darey

孙惊每天早上进入Gap南京西路旗舰店的第一件事, 就是查看店铺的进货清单和销售清单的变更情况, 之后他会在客流高峰时找个角落观察顾客的反应, 看看他们会在哪个展示台停留更久, 下班之前他需要听听员工的反馈, 并将所有信息收集在一起, 在图纸上进行调整。

这是孙惊一天的常规工作。最忙的时候是每个月接到美国总部发来的当季陈列方案——他必须在10天以内做出调整, 根据店铺实际的结构设计, 并将产品信息最终通过有趣的形式传达给顾客。

“橱窗陈列其实只是我工作内容的一部分。”担任视觉陈列经理的孙惊说。走进店铺, 每一件衣服的摆放、每一组柜台的陈列、每一个模特的肢体动作, 甚至每个角落灯光的走向, 都是视觉陈列部门需要负责的内容, “橱窗陈列的更替周期大概是4到6周, 而店铺里的细节则要根据每天的客流量和销量做调整。”

如何做到美观且能提升销量, 是孙惊最关心的问题。陈列设计固然考验陈列者的眼光和审美, 但也要能让顾客停下脚步, 让眼光多停留几秒, 更重要的是, 要使其愿意为此埋单。把销量最好的服装放在显眼位置是基本原则, 而那些销量欠佳的产品也需要通过摆放来刺激购物欲望, 比如借助色彩搭配。除此之外, 孙惊还要考虑参考总部方案以维持Gap门店的统一形象。

视觉陈列算是和孙惊专业对口的工作。但毕业之初, 他的第一个职业选择是创业。他从英国取得时尚与消费专业的硕士学位时, 恰逢

英国政府鼓励青年创业的浪潮。孙惊成功申请到一笔创业基金和贷款, 按照自己的喜好, 他在爱丁堡开了两家lifestyle买手店。

那创业并不顺利。英国经济大环境的不景气, 加上缺乏创业经验, 孙惊的店铺规模在两年后遇到瓶颈, 他不得不卖掉生意, 重新规划未来。

这时国内快时尚行业的兴起引起了他的注意, “我出国前在国内几乎看不到Zara、H&M这样的公司, 但两三年的时间就足够它们在一个新的地方生根发芽, 那时我觉得, 中国的快时尚很有潜力。”

2007年, 孙惊回到国内, 在Zara上海南京西路旗舰店担任店长。有过创业经验再回到公司上班, 孙惊觉得轻松很多, 不需要再计算投入产出比, 反而能让他更专注于自己擅长的领域。3年之后, Gap进入中国大规模开店, 孙惊抓住这个机会跳槽去了Gap, 继续做店铺管理的工作。“它们都是快时尚行业做得不错的品牌, 我想体验下不同文化背景下的公司风格。”孙惊说。

从店铺管理到成为西南和华东的区域陈列经理则是孙惊最近的一次职业转型。对于他来说, 工作内容的细化并不是件坏事, 反而让他在工作中找到自己最有热情和创造力的那个点, “什么都要操心很难让我专注。”

如今孙惊还有个任务, 就是进行人才梯队的建设。过去5年里, 他已经为Gap培养了10位店长和20位视觉陈列师, “选择合适的公司文化能让你更快速地成长, 当然自己也要多看多想, 工作更积极主动一点。”

联系编辑: mengjiali@yicai.com

个人档案

姓名: 孙惊
星座: 白羊座
学历: 英国Heriot-Watt大学
专业: 时尚与消费专业
职位: Gap视觉陈列区域经理

Q&A

C=CBNweekly
S=Kerr Sun

C: 如何提升管理能力?

S: 在被管理的阶段就要好好体会, 尤其是在制度健全的公司, 它会有非常完善的人才队伍培养制度, 注重员工在不同层次的成长。当你“被培养”时, 就多留个心眼看看别人是如何做的, 将来身份互换时会更轻松。

C: 怎么看现在的创业热潮?

S: 我属于过来人吧, 10年前创业没有现在这么流行。毕业前的梦想就是有自己的事业, 但创业其实有些身不由己, 受时局影响很大。所以创业不光是要有个好点子, 还需要对外部环境有足够清醒的认识。

C: 最近在看的一本书?

S: 我习惯好几本书一起看, 方便换脑子。最近在看《解忧杂货店》《金刚经》《心理学导论》和《鱼羊野史》。

瞧瞧别人家的员工食堂

在中国，吃是一个永恒的话题。对于公司人而言，食堂不光是一个吃饭的地方，也潜藏着企业文化。

文 | CBN实习记者 王水 江敏

图 | 王卓 李英武 darcy



03



04

员工不会因为食堂选择一家企业，但对企业而言，食堂也不再只是员工吃饭的地方那么简单。越来越多的公司发现，吃会影响员工的工作效率和积极性。在前程无忧发布的“2014中国最佳人力资源典范”十大单项奖中，“公司食堂”已经作为一种公司福利，成为影响雇主品牌的要素之一。

聪明的企业总是能想出新的办法。最热闹的要属硅谷，美食作为一种福利已经成为很多技术公司的另一种特殊的logo。Google总部拥有20多个食堂，涵盖了日料、中餐、印度菜、意大利菜等各种风味，厨师则都是从各个星级餐馆高薪聘请来的；Facebook的餐饮，除了一家外来餐馆，其他都由公司自营，并免费向员工提供食物，种类也不输给Google，甚至在早上还能吃到油条、包子这样很典型的中式早餐。在中国，比如万达北京总部的食堂，有自己的菜园，每天3时有专门的人员前去采摘，并在9时将新鲜食材送到食堂。

除了改善饮食，让员工吃得更好之外，用餐体验也越来越被重视重视。万达通过与各部门前台的数据共享，可以准确预测用餐人数，当员工抵达食堂的时候，餐具就已经准备到位。奇虎360专门为食堂开发了一款App，员工能在上面提前看到中午的菜式，在去食堂前就想好自己的选择，节约了在食堂里选择的时间。

更多时候，食堂还被赋予“沟通”的功能，雇主希望自己的员工不仅仅是在这个空间里快速解决食物，还能留出一些时间与别人交流，这样的想法也体现在空间设计上。比如Twitter餐厅外那个著名的露天阳台，就是员工们一个重要的交流场所；西门子的食堂也将空间设计成一个更适合social的区域，无论是商务宴请还是私人会议，各种需求都可以在这个食堂里满足。

如今很多企业已经将员工食堂作为体现公司福利和企业文化的途径。我们采访了3家各有特色的员工食堂，来看看别人的公司是怎么解决吃货问题的吧！





01



02



GE: 与员工健康计划挂钩

食堂小档案

面积: 5600平方米

可容纳人数: 1200人

人均: 午餐15元, 茶餐厅25元

美食: 营养套餐、麻辣香锅、铁板烧、西式简餐、港式下午茶等



05



06



07



08

01 GE食堂二层餐厅，可容纳300人同时用餐

02 GE食堂的港式茶餐厅，员工可在这里进行商务会面

03 GE食堂的铁板烧档口，员工可直接围坐在料理台前

04 GE食堂的包间以镂空墙壁作为区隔

05 GE的一层餐厅有落地大窗

06 连接GE食堂一层的楼梯

07 GE食堂的样品菜旁的卡片标示着食物的营养信息

08 GE食堂的果汁吧提供各种新鲜果汁，也可以混搭调配

GE内部一直在实行一个叫“健康我先行”的项目，帮助员工解决健康问题，里面包括体育锻炼、心理健康、疾病预防等元素，而员工食堂就是这个健康计划里的重要部分。

如果留意看GE食堂样品菜旁边的标签，会发现上面标注了很多关于这道菜品的信息：卡路里、碳水化合物含量、脂肪含量、蛋白质含量等等，对于想要减肥或是对饮食有特别要求的员工来说，这些信息能更好地帮助他们选择。而更省力的做法是，直接选择专业营养师每日搭配的三菜一汤营养餐。为了鼓励员工食用营养餐，公司规定，如果吃够4份，可以补贴员工再选购一份营养餐。

GE的员工食堂分为两部分。一楼1300平方米的就餐区域里，根据员工的年龄和地域来源确定了8个不同风味的档口，主要以套餐、面食和简单的西餐为主。二楼2200平方米的食堂则是2015年刚刚完成的区域，增加了沙发和卡座的设计，让就餐氛围柔和了许多，同时为了兼顾不同国家和地区员工的口味，这里提供蒸品、披萨等种类更为丰富的食物。

在决定谁来承包二楼餐饮区域的问题上，GE把选择权交给了自己的员工。公司内部有个团体叫做food committee，成员来自GE内部的各个事业部门，可自愿报名参加。“他们是对食物有热情，又很讲究的一类人。”GE大中华区资产运营总监白云松对《第一财经周刊》说。在选择过程中，这些成员在现场对每一家入选的供应商进行评选，最终以投票方式，选出性价比最高的一家。

Ricky负责GE食堂的运营和管理，她最常做的就是和团队商量怎样让员工更多地参与到食堂建设上。公司不仅举办了美食节，还创建了一个微信服务号。通过这个平台，所有GE的员工都可以看到总部食堂的菜品和排行榜。“许多同事来总部出差，都一定要来食堂吃一吃。”

当员工对菜式提出意见时，Ricky和她的团队也会及时调整和改良。比如最近，不少员工反映食堂的菜整体偏咸。团队便在食堂推出了低盐日活动。厨房里的量杯被标注了刻度，厨房中的显眼位置还张贴了“控盐计划”的内容。

改造后的食堂，人流量变得多起来，下午2时满座的景象也很常见。这个制造型企业一直认为，物理场所的改变是员工文化变化的开始，要留住员工，先得满足他们的胃，当然，健康是最关键的。

>>



01



02



03



04

01 食堂翻修过后的二层大厅

02 食堂每天推出的样品菜展示区

03 以中国节气命名的餐厅包间

04 一层大厅, 有很好的采光

05 供员工享受下午茶的休闲区域



05



西门子: 一个空间解决所有用餐功能

食堂小档案

面积: 5000平方米 可容纳人数: 2000人 人均: 50元

美食: 沙拉、甜点、西餐、阿拉伯菜、新派川菜、粤式煲汤、中式粥品等

德国老牌企业西门子严谨的德系公司文化也体现在了它的员工食堂上。

2014年12月, 西门子计划开始翻新二层食堂。由于其北京总部园区拥有3000多名员工, 食堂的翻修会给他们的就餐带来不便, 这让负责此次翻新的西门子房地产资产管理集团高级项目经理刘志民感到了压力, 如何最有效率地完成工作成为了他需要思考的问题。

好在西门子食堂的装修有一个全球统一的标准, 改造之后, 食堂的空间被设计成无死角的布局, 每一个空间都与其他空间相互连接, 这很好地满足了不同的用餐需求——私人宴请的时候可以独立出一些小的空间, 部门聚餐的时候, 则可以打开中间的隔断, 形成一个更大的空间。

细节上, 西门子还根据不同的功能区隔出相应的区域, 例如普通宴请、自助餐、下午茶等, 并根据不同区域的实际情况配以合适的软装: 宴请区域中采用了中式木椅, 让用餐环境显得更加正式; 下午茶区域则放置了沙发, 让员工能更舒适及放松地在这里进行交流; 团队就餐区域, 吊灯让整体环境更加明亮。

“我们是一家具有德国背景的中国企业。” 西门子房地产资产管理集团中国区及外蒙总经理王润喆反复强调着这句话。她试图在食堂的更多细节上将德国的气质与中国的精神融合在一起, 所以在这次翻新中, 西门子的食堂融入了更多的中国元素。比如以中国的8个节气来命名8个包间, 椅子也选用了深色木制的中国老式椅, 甚至包间中还摆放了整套茶具。此外, 大厅的一处墙壁采用了故宫的图片, 这也成为很多外宾在食堂拍照留念的背景。

这次的食堂翻修让王润喆非常满意。“西门子的主要元素就是沟通。让员工在很舒适、很有美感的地方进行沟通, 这会让工作更有效率, 也更容易创新。” 王润喆说。



06



08

- 06 食堂大厅, 大量采用了logo的绿色
07 专门引入的削面机器人感觉有点蠢萌蠢萌的
08 员工可在手机App上实时查看当日餐厅的菜品



奇虎360: 将用户思维引入食堂

食堂小档案

面积: 3500平方米

可容纳人数: 1000人

人均: 20元

美食: 瓦罐汤、陕西面食、水饺、麻辣烫、西式简餐、烤冷面、低脂营养餐等

奇虎360的员工食堂位于其总部大楼的二层, 因为临街, 所以有不错的视野和采光, 两个食堂总共能容纳1000人同时就餐。为了保证总部5000人的用餐, 如何合理地利用资源成为保障员工顺利就餐的关键。尽管都是互联网公司, 但和Twitter鼓励员工交流不同, 360的食堂竟然会追求翻台率, 因为地方有限就餐人数又太多。不过360的员工似乎也很少在就餐时间社交, 基本上吃完饭就会赶回去工作, 这倒是帮了食堂运营的忙。

但这并不能完全解决问题, 这时, 技术公司的优势就体现了。奇虎360内部一个叫做水滴的团队想到了一个办法。以往员工去食堂就餐, 会先到专门的展示区域看看样品菜, 再决定选择哪种套餐, 当人多的时候极易发生拥堵。这个开发了360智能摄像机的团队决定将自己的产品用在食堂管理上, 通过摄像头实时直播摆放样品菜的区域。当员工在办公室通过App就能提前决定中午吃什么, 到了就餐时间就能直接去窗口排队。“有了这个App, 排20分钟吃不上饭的情况减少了。即使是最受欢迎的瓦罐汤, 10分钟就可以拿到。”食堂负责人董学英说。

除了节奏快, 高强度的工作也是奇虎360这种互联网企业的特点, 深夜系统出现故障, 员工必须及时处理。为了兼顾晚上加班的员工, 奇虎360食堂的营业时间长达16个小时。即使在凌晨零时到第二天早上7时之间, 食堂仍有3到4位师傅驻守, 员工可以打电话订餐, 虽然提供的餐食种类不如白天多, 但基本的面食, 比如

水饺, 都可以供应。

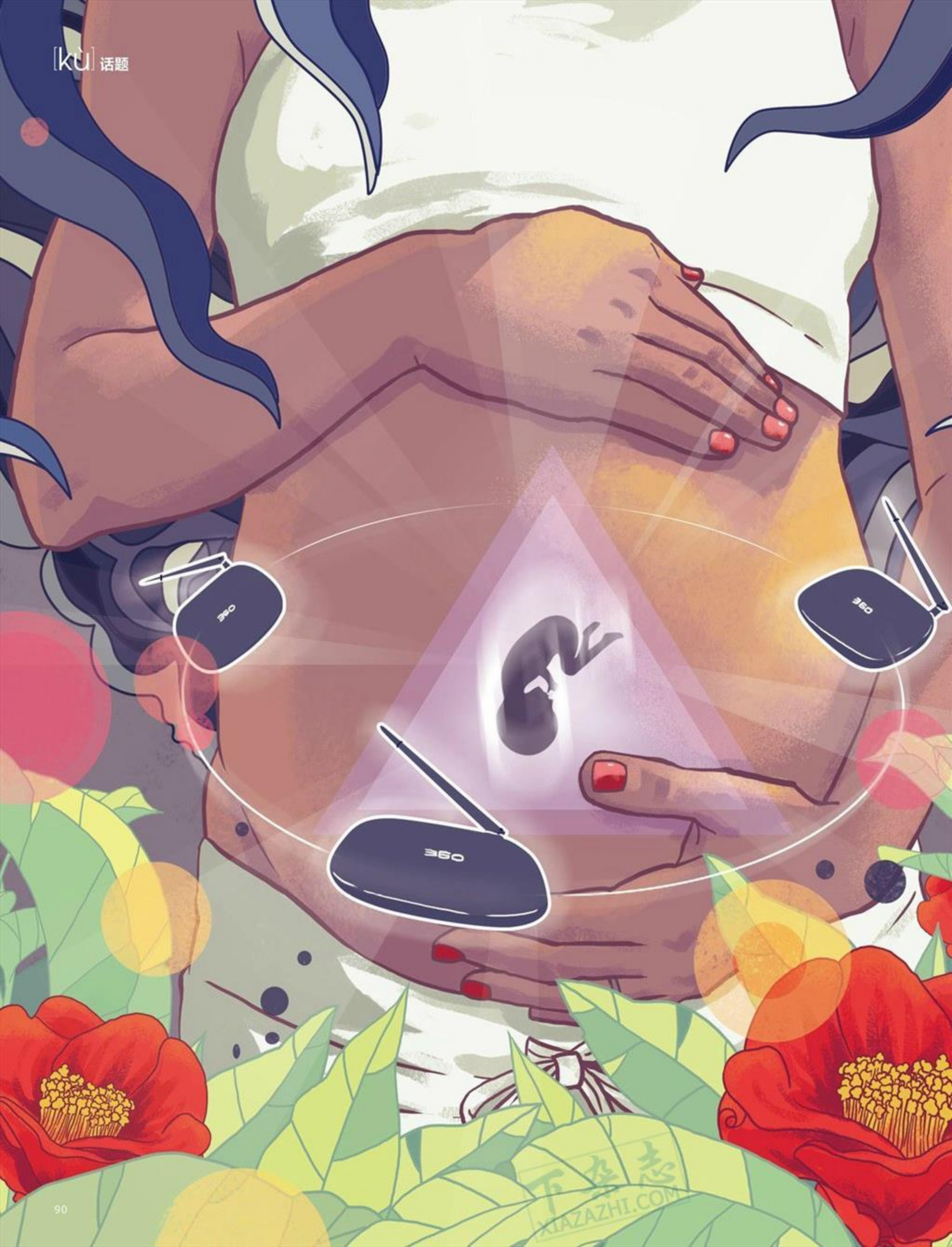
除此之外, 尽量让每个员工都能找到喜欢的菜品也是董学英的目标。奇虎360的团队中南方员工偏多, 为了满足地区性的口味, 食堂专门开设了“江西瓦罐汤”档口, 麻辣烫、面条和饺子也颇受欢迎。

年轻的员工对新食物有尝鲜的热情, 为此街边流行的烤冷面、手抓饼都被引入了食堂。同时, 两个食堂各配备一个厨师, 他们的任务不是炒菜, 而是专注开发新的菜品, 保证菜单的及时更新。每个月举行的美食节也很受欢迎, 比如在最近举行的山陕美食节期间, 裤带面、肉夹馍等特色食物成为出单最多的菜品。“在菜式上做出颠覆式的改变太难, 只能时常制造惊喜。”董学英说。

董学英会将员工当成用户进行观察, 他发现了一个现象, 那就是年轻人的怀旧心理让某些菜品出人意料地受欢迎, 例如宫保鸡丁。很多员工一毕业就进入了奇虎360工作, 他们希望在公司食堂里找回吃学校食堂的感觉。所以无论来自南方还是北方的员工, 好吃和便宜都是他们的选择标准, 宫保鸡丁盖饭可能是最经典的一种校园快餐, 同样受欢迎的还有尖椒土豆丝。董学英计划引入更多类似的菜色。

通过员工食堂, 作为产品设计者的工程师们也享受到了用户思维带来的便利, 他们成了用户本身, 食堂每个细节的改变都是为了更好地服务他们。■

联系编辑: mengjiali@yicai.com



活到现在，你都交过哪些智商税？

就跟买了大排量的车要多付一笔额外的环保税同理：智商差点儿？那对不起，付点儿钱摆平吧。

文 | 殷宴

插画 | 唐古拉

全中国半数以上老年人的电脑和手机里，恐怕都装有同一款著名的安全软件。该软件的工作方式为，每日嘘寒问暖，兼用开机速度排名刺激你的好胜心，并在你一不留神之际再多装一个插件。

这家著名的奇虎360公司新近推出了一款带有“孕妇模式”的神奇路由器，号称可以通过调节信号强度减小辐射，从而关爱家中孕妇，和谐夫妻生活，改善婆媳关系，培育纯天然无污染的绿色宝宝。发布会还没开完，微博、豆瓣、知乎、果壳上的网友已经从这个角度把这款路由器喷得淋漓尽致，并以史无前例的团结精神一致推选其为年度智商税第一名。

智商税这个词蛮妙的。更准确一点说，是为你的低智商交税——就跟买了大排量的车要多付一笔额外的环保税同理——智商差点儿？那对不起，付点儿钱摆平吧。比如早已得到广泛认可的智商税之一彩票，要追究这种游戏的起源可能得退回到2000年前的古罗马，但是威廉·配第写于1662年的《赋税论》已认清了其本质：实际上就是对那些自我陶醉的倒霉傻瓜征收的一种赋税。

再说回到这个神奇路由器，符合国家标准的电磁辐射对人体无害，而且无法证明其与流产和胎儿发育不良有关系的道理已经说了很多年了，果壳也见天儿科普，但还是架不住中国人的宁可信其有。这种时候，买个放心支付的代价实际上就是为欠缺的智商埋了单。所以，就算“孕妇路由器”在网络上遭到大规模

群嘲，销量估计也不会太差，毕竟奇虎360本就是靠智商差价起家的，已经专注低智商人群很多年，有相当的市场经验：就算你不买，你怀孕的太太要买你能拦着吗？就算你们两口子都不买，你父母要买你敢不用吗？那才是情商有问题哦。

说到情商，另一种说法是，情商低的根本原因还是智商低，而且有些智商税还真是以非物质形式征收的。比如笃信上师最后惨被双修的姑娘，以及深信养生大法最后赔了性命的患者等等，虽然无知者无畏有时候能被解读为一种优势，但更多的时候真相还是无知者交税，所谓幸运者偏差说的就是这个。

在咱们中国，智商税也分很多种类。比如著名的来都来了税，常见于各5A级风景旅游区；前文所说的买路由器时付掉的宁可信其有税，常见于各种养生、保健营销广告，与之类似的还有买个放心税、老人高兴就好税、梦想万一实现税等；另外仁波切税大概是这两年最繁荣的税种，纳税途径为拜大师、养上师、供佛牌、买水晶等等……

总而言之，生活在这个危机四伏的消费主义时代，每一天都要和海量信息做斗争，要在弱水三千中准确锁定你需要的那一瓢可不是一件容易的事。大部分消费者在买买买的道路上难免偶尔大脑宕机，被乘虚而入的广告商收了税。要防患于未然，一方面需要足够多的知识储备和足够正的三观，一方面也需要强大的意志力。当然，多看本刊也是一个好办法哦。

>>

道理可能懂,但难免心存幻想

很多时候你花冤枉钱并不是因为中学物理没有学好,而是因为你就是想要就是想要就是想要。广告宣传上画的那个饼,所有的物理规律、生理规律、经济规律加在一起也不能够阻止你掏钱包的手,人类就是这么善于自我欺骗。营销高手都是心理学大师,他们总是能准确找到你最痛的点。只消轻轻那么一挠,你就会像只猫一样喵喵叫着滚到主人怀里去。

对付这种情况,最好的办法是眼观鼻,鼻观心,心诚目洁,意守丹田,千万不要去看那些“成功案例”,也不要听信哪个同事的邻居的小舅子的远房表姐的“亲身体验”。相信我,不买这个产品你也过得下去,买了只会让你到下个月发工资之前过得更艰难一点。

彩票

规模最大的智商税,没有之一。从理论上说,双色球头奖的中奖几率大概是1772万分之一,据说相当于小行星连续撞击地球6次。当然,实际的中奖率会更加玄妙。尽管如此,彩民们仍然前赴后继义无反顾——去年体育彩票和福利彩票的总销售额高达3823.78亿元,相当于“双11”成交额的6倍还有多。这就是典型的“万一中了呢?”是的,等一只黑天鹅吧,万一它飞过来了呢?路过买两元钱也算是怡情啦,持之以恒地投入地去买这玩意儿就真的不要了啊。真的真的不要!相信我们的读者朋友里没有这样的人。



成功学

努力上进没有错,把机场书店的畅销书视为通往成功的金钥匙就是智硬了。大部分成功学教材都是不甚成功的图书编辑“攒”出来的,真正的成功人士既不会有时间也不会有兴趣和你分享他的成功秘诀,就算真的分享出来也未必对你有用。其实用脚趾头想想也知道,成功这回事本来就是天时地利人和一个都不能少,如果看看书就能成功,普通人早就不够用了。

针灸/按摩/拍打减肥

人人都知道“管住嘴、迈开腿”是减肥的不二法门,偏偏大部分胖子最怕的就是这两件事,不然他们也不会胖起来。于是通情达理的减肥中心便提供了一系列脑洞大开的back door,什么针灸啦,按摩啦,拍打啦,冰冻啦,热敷啦,让毅力有限而荷包充裕的胖子感激涕零。奈何脂肪不通人性,不会被这些虚张声势的招数吓跑,折腾来折腾去瘦下来的只有你的钱包,以及伤痕累累的肥肉!

一切伪科学都是纸老虎



相信科学是好事,但老有那么一撮人对“科学”过于崇拜,一听到“辐射”“远红外”“纳米”“离子”“超声”这些超出日常生活范畴的字眼就两眼放光,条件反射似的掏钱包,结果就是一次次地交智商税。从这个角度来说,果壳和知乎简直就是帮你科学避税的慈善机构,但还是拦不住很多人以纳税为荣。

警惕非物质文化遗产!



有一类智商税具有深厚的历史背景和浓郁的民族风情,仿佛可以去Met Ball走红毯。热衷这类产品的人往往信奉“老一辈人用过/信奉的东西必然是好的”,仿佛“老一辈人”代表着人类智商的高峰,现代科学都是来给人民群众添堵的。别人都进入物联网时代了,你的智商还停留在1000多年前,你不交税谁交税?

一个特殊税种,“来都来了”税



这个词是知乎网友发明的,特别生动形象有木有?很多时候你不是不知道这钱不该花,但“既然都来了”,花就花吧。这种微妙的心态在管理学上叫做“沉没成本”,指的是为了避免面对损失造成的负面情绪而选择非理性的行为方式,试图通过这种方式弥补自己的心理落差。事实上这只会造成更大的损失。面对这种情况,最好的办法就是即时止损,尽早抽身。

防辐射/磁疗/远红外

这一类智商税从上个世纪就开始流行,被批判了十几年仍然屹立不倒。其实相关的科学常识中学物理课堂上都有讲过,假如你仍然不管不顾地购买了这类产品,说明你上课时没有好好听讲。或许以后大学入学考核有必要检查考生的淘宝购物记录,凡是买过防辐射贴、磁疗项圈、远红外理疗仪的都不许入学。

智能everything

这两年出现的一个强力税种,覆盖人群广,杀伤力强。据不完全统计,凡是加上“智能”俩字的产品价格至少上浮50%,于是我们身边的“非智能”产品越来越少,从电冰箱到体重秤,统统插上了智能的翅膀。但你真的需要你的微波炉来告诉你晚餐吃太多了吗?

互联网+

智商税界的next big thing,目前北上广深等一线城市已深受其害,正在向二三线城市快速蔓延。用互联网提高传统行业效率当然是好事,但一个难吃的煎饼打上二维码也不会变好吃,皮包公司开通微信公众号也还是皮包公司,还是要留个心眼哦。

养生偏方

增强体质本来是件很简单的事,营养全面、作息规律、积极锻炼就好,冠上“养生”两个字后却立刻变成一门玄学,门派林立,众说纷纭。今天说绿豆排毒,明天说阿胶补气,后天又说小麦草健脾,让人无所适从,唯有跟着买买买。养生效果不清楚,至少养活了一大批淘宝店。

虫草

所谓的“冬天是虫夏天是草”在古人眼里很神奇,说白了不过是一种叫做蝙蝠蛾的昆虫幼虫入土过冬时被真菌吃掉,来年从尸体上长出菌丝而已,药用价值不明,重金属超标的风险倒是不小。这种毛毛虫+真菌的东西这些年来被炒得堪比黄金,提个纯、换个包装价格又翻一番,说明土豪也是会交智商税的。

算命/风水/仁波切

这个流派的智商税覆盖面极广,从广场舞大妈到名人大腕、商界精英都有中招的。有些人只是寻求心理安慰,花点儿钱也算求仁得仁,还有些人干脆就是赶时髦,圈子里的人都在玩,自己玩玩也无妨。无论如何就是别当真,认真你就输了。

旅游纪念品

花几千元飞到祖国的另一头,下了飞机却发现到处都是跟你同样打扮的都市游客,矫揉造作的咖啡馆、小酒吧一家挨一家,不知哪儿来的小乐队在唱着不知所谓的歌。在这种情况下,你往往会产生自暴自弃心理,买下一堆手工饰品、特产零食什么的,也算不虚此行。然而这种旅游纪念品通常既不好看又不好吃,买的时候就已经在默念“来都来了……”

烂电影

逛到电影院发现想看的片子卖完了,只剩下一部看起来就很难看的国产片。如果你抱着“来都来了就看一部吧”的心态买票入场,99%的结果是证明这部片子果然很难看。另一种情况是你到电影院看了5分钟就发现这是一部烂片,但因为舍不得电影票钱不忍离场,结果又搭进去120分钟的时间。这种情况也属于交智商税,要知道时间就是钱呐。█

智商税之最

最合题意

大学里的补考费和重修费。这真是赤裸裸的为智商欠缺付费啊,没有任何中间环节!

最互联网+

大部分莫名其妙的众筹,比如筹钱让我去实现梦想,其实就是送别人去旅游、送别人去追星而已啦。

最喜闻乐见

脑白金。这对老头老太太真是最有价值IP,每年换身造型,招呼大家上税。在广袤的三、四、五……线城市,他们应该还是制造了很多阖家欢乐的。

最土豪

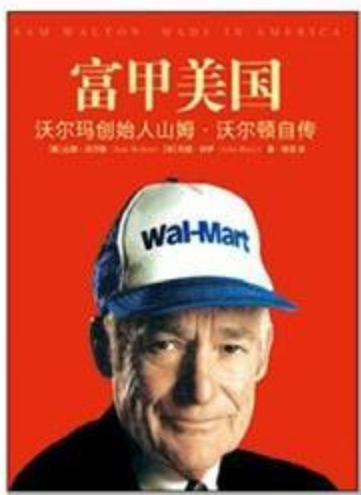
拜上师。看看李一、王林们,都是上市公司大股东才交得起的税。我们普通人,想缺点儿这类智商还不够格咧。

最趾高气昂

雕爷。你不肯交税吧,他还说你味蕾没打开。太坏了!

联系编辑: chenrui@yicai.com





富甲美国

1962年，山姆·沃尔顿向亲人借钱建立了第一家沃尔玛零售店。依靠沃尔顿独到的经营哲学，沃尔玛年营业额超过5000亿美元，超越了电信、能源、金融行业的巨头，成为人类历史上最庞大、最有权力的企业。本书是它的创始人山姆·沃尔顿唯一亲笔撰述的回忆录。

01

第一富豪的名号

我们的财务与其他人无关

我想，任何成功总要付出代价，而我经历艰难困苦学到这一教训是在1985年10月，当时，《福布斯》杂志称我为“美国第一富豪”。好极了，不难想象所有观众都会问“他是谁？”接下去的事情我们知道，有大批记者成群地涌向本顿维尔，我猜他们想拍下我跳入一个金币铺底的游泳池的照片；或者看着我用百元大钞点着又大又粗的雪茄，池边有姑娘跳着胡奇库奇舞。后来，记者们竭力想发现所有有关我的令人兴奋的事情，例如：我驾驶一辆破旧的小吨位运货卡车，车后是关着捕鸟犬的狗笼子；或者我戴着沃尔玛商店待出售的棒球帽；或者我在小镇广场旁边的理发店理发等等。接着便收到许多我们从未听说过的亲友从全球各地来的电话和信函，要求我慷慨解囊。一位妇女信中直言不讳地说，“我一直拿不出10万美元买一幢房子，你能给我这笔钱吗？”

我们一直在努力尽我们的本分，但突然间每个人都期待我们向他们支付报酬。新闻媒体24小时拜访我们的家，要我谈谈关于我们家的个人财务，这使我十分恼火。它们甚至对沃尔玛公司都不感兴趣。沃尔玛公司也许

是目前世界上任何地方仍在经营的最好的公司之一，但是他们从未想到要问一问关于这家公司的情况。我得到的印象是，大多数新闻媒体人士——有些是华尔街的金融记者——要么认为我们是一群驾着货车卖杂货的乡巴佬；要么认为我们是某种昙花一现、自吹自擂的艺术家或者是股票骗子。所以沃尔玛家族的成员几乎本能地紧紧捂上了盖子，决不对外宣传家族中的任何人。

幸而在本顿维尔，我们的朋友和邻居们帮助我们挡住了大量的小报记者和无聊作家的纠缠。但是在一次我参加的网球比赛上还是受到了《富豪名流生活方式》杂志的伏击，我被描绘成一个寒酸古怪的土财主，一个与狗睡在一起的乡下佬，尽管在山洞中藏有数十亿美元钱财。然而1987年股票市场出现暴跌，沃尔玛公司的股票也像市场上其他股票一样猛烈下跌时，每个记者都报道说，我损失了5亿美元。当他们问我对此事有何看法时，我说，“那不过是账面上的损失而已”，显然，他们对此感到幸灾乐祸。但是现在我要从某个角度说说我对金钱的某些看法。我们的财务——像任何其他一般的美国家庭一样——完全是我们自己的事，与其他人无关。毫无疑问，我对金钱的态度多半是同我是在我们国家历史上最艰苦的时期里成长起来的这一事实有关。

02

两位父亲的影响

决不乱花一分钱

1918年我出生于俄克拉荷马的金菲舍镇。印象中父亲每天起床很早，会工作很长时间。他是个老实人，完完全全的老实人，也是个有个性特点的人。他喜欢做交易，喜欢与其他人交换东西：马、骡子、房屋、汽车等一切东西。他也是我认识的最善于讨价还价的人。有时他出的价钱实在低得使我感到难堪，这也许就是我不能成为最佳谈判者的一个原因；我缺乏榨取最后一美元的能耐。幸好，我的兄弟巴德，从很早起就一直是事业上的伙伴，他继承了我父亲讨价还价的才能。

当我长大时，父亲已干过各种各样的工作。他曾经是个银行职员、一个农场主和农业贷款的评估人，一个保险代理人 and 不动产经纪人。在1929年、1930年和1931年间，他不得不从数百个曾经是小康人家的手中没收他们世代拥有的农场以抵债。这景象是令人心酸的，对父亲来说也确实是一件难事——但他设法使那些失地的农民保持尽可能多的自尊心。所有这些必然会给孩子时代的我留下深刻的印象，虽然我不记得自己曾说过诸如“我永远不做穷人”这类话，但我们肯定没有人们所说的那么多搁在手头的可支配收入，我们

作者：山姆·沃尔顿/约翰·休伊
出版：江苏文艺出版社
出版年：2015年6月
定价：49.80元

山姆·沃尔顿(1918-1992)，沃尔玛创始人。1945年从一家“五毛店”开始进入零售业，1985年成为美国首富；2001年，他创建的沃尔玛帝国成为全球500强第一名，沃尔顿家族的5人包揽“福布斯”财富排行榜第7至第11位，成为世界上最富有的家族。

尽可能地到处筹集每一美元。例如，我的妈妈在大萧条时期想到开一家小牛奶店。所以我很早就起床挤牛奶，妈妈负责加工和装瓶，我在下午踢完足球以后就送牛奶。大概在七八岁左右，我开始给订户送报刊杂志，从七年级到大学，我都有固定的送报路线。我还饲养兔子和鸽子出售。我从很小起就知道，小孩帮助家里养家，做个贡献者是很重要的。当然，我们也懂得了靠双手挣一美元是多么艰辛，但当你这样做了，就是值得的。我们对钱的态度完全一致：决不乱花一分钱。

当我已在世界上崭露头角，准备作出自己的一番事业时，我早已对每一美元的价值怀有一种强烈的、根深蒂固的珍重态度。后来我认识了海伦一家，并向她父亲L·S·罗布森先生请教。他对我的影响很大。他是一个出色的推销员，是我曾经遇到过的最具说服力的人之一。罗布森一家处理财务非常精明：海伦的父亲把他的牧场和家庭企业办成一个合伙公司，而海伦和她的兄弟都是合伙人。他们轮流给牧场记帐和做类似的其他事情。海伦拥有财务专业的学士学位，这在当时对一个女人来说是不同寻常的。总之，早在1953年，罗布森先生就向我们建议我们一家像他那样干，我们照他说的做了。那个时候我们只有很少的资产，我们与我们的子女建立了一个合伙企业，该企业后来成为沃尔玛公司。

我们永远打算做的事情

珍视每一美元的价值

合伙经营有以下几方面的优点。首先，合伙能使我们通过家族控制公司，把它紧紧地拴在一起，使它不致因随意地零星地抛售股份而被蚕食掉。另外股份所有权的转移手续早已办妥，我们无需为此支付巨额的赠予税或继承税。这个道理很简单：减少遗产税的最好方法是在你的资产升值之前就把它处置好。合伙是一种巧妙的理财方法，但其中还有另一个方面：即在子女和家庭之间建立了联系，发展了彼此之间的责任感。

当《福布斯》说我是第一富豪时，也许整个家族真的拥有那么多资产，但我本人未必。一则，海伦和我只拥有所有股份的20%。二则，我们在公司的大部分股份将留在公司内——这种态度至少会持续到下一代。我们不需要钱。不需要买一艘豪华游艇。谢天谢地，更没想到要买一座小岛供外出度假之用。没有这种需要，也没有这种雄心。今后，我的子孙将会读到这本书，如果你做出任何愚蠢的举动，即使百年之后我也将从地里爬出来找你算账。不要认为我是在哭穷。如果我们有足够的食品，有优雅的地方居住，有地方打打网球，并且有财力使子女们受到良好的教育，那就是富裕了。毫无疑问，我们已拥有这一切。我并不因为有钱而感到于心有愧，但我确实认为炫耀、奢侈、豪华的生活方式在任何地方都不合适，至少在我们居住的本顿维尔，这里的老乡为了生活而辛苦挣钱。我们都知道每个人穿裤子一只裤管只能容一条腿，有钱人也一样。我不知道名声远扬是什么滋味，例如究竟什么原因我会接到参加伊丽莎白·泰勒在好莱坞举行婚礼的邀请？我至今不明白为什么在理发店理发会变成新闻。不去理发店我还能到哪儿去理呢？但有时有人问我，你的公司已经如此成功，为什么还要那么精打细算呢？答案很简单：因为我们珍视每一美元的价值。每当我们为顾客节约了一美元时，那就使我们自己在竞争中领先了一步，这就是我们永远打算做的事情。

新书速递



父性

作者：[意]鲁格·肇嘉
出版社：世界图书出版公司
出版年：2015年6月
定价：58.00元

全世界有无数的孩子是在没有“父亲”的生活中长大的。本书探究了其中的原委，并分析了这一现象对社会及心理问题所造成的影响。作者还从荣格分析心理学的角度探讨了父性的起源与进化过程。



运动通史

作者：[德]沃尔夫冈·贝林格
出版社：北京大学出版社
出版年：2015年5月
定价：68.00元

作者不仅仅讲述各个文明在历史长河中创造的千奇百怪的运动项目，更重要的是还讲述了运动与其文化背景互动的关系，例如古希腊奥运会与城邦政治、希波战争的联系，美洲原住民球赛与其宗教的关系等。



软件体的生命周期

作者：[美]特德·姜
出版社：译林出版社
出版年：2015年5月
定价：35.00元

这本书集结了特德·姜最新的6篇作品，包括《软件体的生命周期》、《赏心悦目》等。作者是美国华裔科幻作家，迄今只出版了14篇小说，却捧回了包括星云奖、雨果奖、坎贝尔奖在内的几乎所有科幻大奖的奖杯。

联系编辑：fuqiaolin@yicai.com



David Finch, 漫画师, 先后为漫威和DC工作, 作品有《蝙蝠侠: 暗夜骑士》《终极X战警》《新复仇者》《月光骑士》《终极通碟》等。2014年11月开始担任《神奇女侠》的画师。

David Finch: 我会尽量远离网络

① 互联网改变了人们阅读漫画的习惯, 它是如何改变你的工作方式的?

说实话, 其实还好, 没有那么显著的变化。我有Twitter, 但不太常用, 偶尔登录就是为了回复几句留言。我不太喜欢社交网络, 对我来说它并不能给我的创作带来任何帮助, 有的时候负面作用甚至大过正面的。我更喜欢和大家面对面交流。每次我当面与人交流的时候, 他们喜欢我的画, 这种鼓舞是很直观的, 我更加热爱画漫画了。网络让我很难专注于工作, 所以我会尽量远离它。

② 中国漫展和美国漫展有什么区别?

圣地亚哥漫展规模太大了, 我发现很多粉丝都像僵尸似的, 有些人会到我这儿来, 当然他们也会“很开心见到你”, 但更多是“给, 给我的漫画签个名”, 然后拿了签名就去下家了, 略伤心。而在中国每个人见到都特别激动, 可能与见面次数有关, 当然, 不管怎样, 我都是很高兴的。

③ 是否会重新开始画蝙蝠侠?

有一天, 我会再画《蝙蝠侠》。我现在有一些很强烈的想法, 具体

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

怎么发展还需要一些时间, 但我希望这是一个非常黑暗的故事, 而非特别光辉的故事, 可能会有很多哥特元素。

④ 你的创作灵感一般来自哪?

我觉得那是一种看世界的方式。我知道有些画家会把他们的经历折射到作品中, 但我不是这样。我喜欢人, 我的作品完全是表达我的内心世界, 我创作的是我脑中的世界, 完全个人的世界, 和外界一丁点儿关系都没有。以这种形式创作给我带来很多满足感, 我也觉得很幸运。通常我都觉得我在给自己画, 而不是给大家画。

⑤ 最喜欢创作过程的哪部分?

我最喜欢的部分就是我画了点什么, 然后看到它得到呼应, 那是最让人满足的部分。

⑥ 对哪部作品最满意?

我慢慢发现自己总是在向前看, 对于在做的, 总是不太满足。我对自己的作品都不是最满意, 我知道它们已经不错了, 但我就是对当下在做的项目不那么满意, 所以常在想接下来做什么。

⑦ 有什么遗憾的事情?

我年轻的时候画过一些自己的作品, 后来没再继续了。直到现在我常想起那本漫画, 觉得有点后悔。但《蝙蝠侠》以及现在的《神奇女侠》, 和这些角色相处我又

很开心, 很难下定决心说我画够这些超级英雄了, 要转而画自己的作品。所以有些纠结。我内心的确有非常想画的故事, 但因为不知道要什么时候才能做好, 所以现在只能尽量不去想它。

⑧ 不画漫画, 你会做什么?

我唯一能确定的是我一生就想做这个, 没有其他的。听起来太坚定了哈? 但就是这样。

⑨ 现在看漫画的年轻人越来越少了, 你觉得这是对漫画作家的挑战吗?

是的, 我刚进漫画行业时, 漫画销量比现在高得多。之后七八年, 这个数字都在缓缓下降。但现在又在慢慢上升。部分原因是美漫的海外市场份额在增加, 因为超级英雄电影。另外, 现在女性读者越来越多了, 小朋友也越来越多。

以前的读者人群大概是20到40岁, 现在去漫展, 能看到的人群大有不同, 我也不清楚增长的具体原因是什么, 但聊胜于无。

⑩ 你希望读者如何看待你的作品?

我希望每个人或多或少都能在漫画里找到共鸣的地方。比如我画《神奇女侠》, 希望女性读者可以在这个女英雄身上找到共鸣。很多时候, 漫画里的女性角色都是画给男性读者看的, 而不是强有力的主角。这不是我想画的。■



传承的 不只是财富

复华资产洞悉您对子女所有的关爱与期望，不仅帮您打理资产，还帮您和家人安排定制、贴身的全方位非金融服务

- ▶ 全球化视野的资深团队，一站式贴心服务
- ▶ 全权委托的投资理财，从股权到不动产
- ▶ 无缝对接的咨询服务，从高端全球医疗到移民留学
- ▶ 随你所享的生活方式，从私人飞机到高级游艇

下杂志
XIAZAZHI.COM

敬请垂询：400-610-6100

北京 / 香港 / 纽约 / 伦敦 / 悉尼 / 迪拜 / 苏黎世 / 新加坡

地址(总部): 北京市朝阳区建国门外大街甲8号IFC大厦A座38层 电话: +8610 59262266 传真: +8610 59262277 网址: www.foriseassets.com



关注复华资产，
了解更多财富资讯



WH MING HOTEL

小南国花园酒店

SHANGHAI 上海



上海小南国花园酒店 这是一座融合东西方文化，繁华都市与优雅绿洲，魅力休闲交错的酒店。上海小南国花园酒店是小南国集团旗下首家豪华五星酒店，位于上海市杨浦区。酒店由业内久负盛名的海外建筑及室内设计团队倾力打造，独揽60万平方米的都市绿洲黄兴公园，坐拥上海浦西市中心不可多得的自然生态环境，为客人提供大隐于市的都市度假体验。

Where East meets West, where urban glamour meets nature's quiet lushness. Located in Yangpu District, Shanghai. WH Ming Hotel Shanghai is WHM Group's first luxury five-star hotel. The hotel's spectacular design pedigree features interiors by famous Designers. Its becalming urban hideaway location overlooks the tranquil green acres of 600,000sqm Huangxing Park which is rare nature environment in Puxi. WH Ming Hotel Shanghai offers a range of incomparable luxury amenities, with personalized and privileged service to make your stay truly memorable and distinct.

中国上海市杨浦区佳木斯路777号(紧临黄兴公园) 邮政编码 200433
777Jiamusi Road, Yangpu District, Shanghai 200433, China (near Huangxing Park)

Tel: (86 21) 2525 8888 Fax: (86 21) 2525 8889

www.whminghotel.com



关注酒店官方微信
参与更多活动大赏