

●BAT里的B怎么了?

●技术大公司设新闻编辑室做啥?

●乐视拦住360

CBNweekly

每周出版的商业新闻杂志

第一财经周刊

2015.07.06 (逢周一出版)
2015年第25期 (总第360期)
人民币定价 RMB 12元
港币定价 HKD 30元

健身这种生活方式

突然间,你的身边出现了
很多健身达人
——他们不仅在朋友圈里,
还在一个全新的健身生态圈里。

★
记录我的数据



★
达人说健身不难



★
教练开了个人工作室



★
练出人鱼线



★
压缩裤和运动内衣



★
制定循环训练法



★
赞, 分享到社交网络



★
深蹲, 看视频做运动



★
找到身边的好场馆



★
选个家用健身器材



中国邮政发行业务报刊

第一财经·出品

ISSN 1674-2168



9 771674 216158



2016款 S60L | S60L 智能E驱插电式混合动力



心强大，才能力从容

沃尔沃 2016 款 S60L，全系搭载 Drive-E 高效动力：
全新 T3 动力，让每一滴燃油释放更大效能，每百公里油耗仅 5.9 升；
低转速高扭矩精准调校的 T4 动力，伴随油门起伏，300Nm 扭矩瞬间迸发；
T5 动力，匹配 8 速手自一体变速箱，0-100km/h 加速仅需 6.4 秒；
也为前瞻的您带来 T6 智能 E 驱插电式混合动力，内蕴 306 匹马力，
亦可驾驭“零排放”PURE 纯电动模式，
更有全新升级内饰，从容旅程任您惬意沉浸。

沃尔沃 2016 款 S60L
全系搭载 Drive-E E 驱智能科技

贵宾热线：400-678-1200
www.volvocars.com.cn



即刻扫描 关注沃尔沃汽车官方微信

In 2015

CBNweekly 第一财经周刊



¥12/期 × 期50/年 = ~~¥600~~

涨价不是我们的风格
订阅全年还是 = ¥399
还有一书、一刊、一车跟你走

订阅全年《第一财经周刊》还可同时获赠以下精美礼物



《移民就那么简单》
¥15



2015年《汽车族》
¥240



遥控跑车车模
合金跑车车模
精美车模一辆(两种车模, 任选其一)
¥165

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

全国订阅咨询电话: 400 811 0021

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

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

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

北京市区上门收订电话 400 811 0021

上海市区上门收订电话 400 811 0021

广州市区上门收订电话 020-22198901

深圳市区上门收订电话 0755-83265916



当健身成为生活封面故事

从线上到线下,一个全新的生态圈正在你身边生长起来——各种专业或看上去专业的健身知识,会免费通过微博或微信公众号主动推送到你的手机上;借助各种视频指导App,你在家也能练一些基本动作,用可穿戴设备监测运动数据,再分享到社区,收获很多赞;你可能还会购买一些产品,一周去参加一两次小型健身工作室组织的活动。就这样,你“动”起来了。

——记者 殷夏



百度浮城大公司特写

不少业内人士表示,百度已经错过了很多机会。这个问题无疑让李彦宏也倍感困惑。2015年的春节刚过,李彦宏便召集百度高层开会,商议的主要内容竟是一篇不足700字的文章。名为《百度,该你了》的评论文章点明了一点,当阿里巴巴创造了“双11”、腾讯创造了“春晚红包”,百度创造了什么?

——编辑 赵嘉



让技术公司决定新闻的未来? 炫公司

媒体渐渐失去了自己固守的战场——网站首页,同时越来越依附于新的社交网络平台。这意味着媒体逐步让渡对发行渠道的控制权。拥有流量和算法的技术公司最终是否会完全替代媒体,扮演新闻守门人的角色?

——记者 牙韩翔



设计师一仆二主之后炫公司

作为一线设计师,在某些时刻,他们必须要做出非此即彼的抉择——是继续为大品牌摇旗卖命,还是就此走上独立道路。有时候,还要加上点运气。

——记者 卢隽婷



为什么大麻会成为硅谷创业热点 CBN商业评论在硅谷

这是一个典型的美国故事,就像Weed the People的作者写的:“(街头大麻的气味)提醒我,我所在社区向前也向着公正迈出了勇敢的一步……这让我想到这样一个事实,我们都是成年人,制定规则的也是成年人,我们有能力处理好这一切。而通过这样做,我们能创造出更好也更公平公正的世界。”

——记者 徐涛



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

婚姻合法不是终点

6月26日，美国成为了第21个承认同性恋婚姻合法的国家。当天，美国最高法院以5票对4票通过了同性婚姻在美国全境合法的裁定。那天夜里，白宫、帝国大厦、尼亚加拉大瀑布等地标都亮起了彩虹灯光以示庆祝。

但实际上，美国长期以来都是一个反对同性恋婚姻的国家。据《华尔街日报》报道，在1990年代，约有7/8的美国人认为同性婚姻是错误的。2010年以前美国有20多个州明令禁止同性婚姻。但5年来，人们的观念迅速改变。最新民调显示，有57%的美国人对同性婚姻合法表示支持。但这也算不上绝大多数。

现在，仍有13个州是坚定的反对派。6月26日最高法院宣判后，德克萨斯州、密西西比州这些知名的“反同”州就明确给出了抵制的态度。密西西比州州长更表示要联合其他州长一起禁止颁发所有申请人的结婚证。

支持派的领先优势并不明显也是争议的焦点。最高法院首席大法官罗伯茨就是同性恋婚姻的反对派。在他看来，婚姻的核心结构就应该是一男一女，其目的是保证一对父母在终生的稳定环境中抚养一个孩子。裁决出台后，罗伯茨法官不满地表示，最高法院越俎代庖充当立法者，并且改变了婚姻的本质，“9个大法官根本无权把自己的观点强加在全美国民众的头上。”

虽然，美国总统奥巴马自豪地在Twitter上宣布此次裁决是迈向平等的一大步，但显然美国同性恋维权人士的仗远没打完。正如《纽约时报》所说，接下来他们还要努力让承认同性婚姻的法律在就业、住房和商业等领域，获得联邦、州及地方法规的保护，从而与禁止种族、宗教、性别及国家出身歧视的法律条文齐平。而这才是他们在争取同性婚姻权利背后所真正希望得到的。









Exhibition

跟着苏厄德·约翰逊看美国文化

最近几个月,如果你漫步在百老汇大街,或许迎面就会和裙角飞扬的玛丽莲·梦露的塑像打个照面,或是亲眼看一看真人比例的《胜利之吻》。

6月24日至9月15日,百老汇行人广场将展出美国艺术家苏厄德·约翰逊的18件青铜雕塑作品。它们全都围绕美国文化的一些标志性内容而创作,除了一些美国式经典形象,包括街头表演者、华尔街专业人士等深入人心的平凡的美国街头形象。

苏厄德·约翰逊的祖父是美国强生公司的创始人三兄弟之一,但他却对艺术情有独钟。他的雕塑作品往往取材历史,有些人赞其细腻,也有人贬其艳俗。2013年,他以“美国最流行的雕塑家”身份进入了“新泽西名人堂”。

Exhibition at a Glance

小野洋子: 一个女人的舞台 / 5月17日—9月7日 / 纽约MOMA / 此次展览是小野洋子在MOMA首个真正意义上的大型个展。展览聚焦于1960年至1971年,小野洋子艺术生涯中最重要的十年,展出约125件小野洋子早期的作品,包括纸上画作、装置作品、行为艺术的留存物件、录音及视频录像作品等。此外,观众将被邀请与艺术家小野洋子亲密互动以亲身获得一次前卫艺术式的艺术体验。

YES!YES!YES!在慕尼黑尽享沃霍尔的波普艺术 / 6月23日—10月18日 / 德国慕尼黑市布兰德霍斯特博物馆 / 此次安迪·沃霍尔个展共计展出100余件作品,从1950年代创作的早期素描及图书插画到1980年代时期运用多媒体艺术创作的系列作品都会悉数展出。

雨屋 / 9月1日—12月31日 / 上海余德耀美术馆 / 那间下着不会淋湿任何人的雨的屋子很快就到来中国了。最近,兰登国际宣布曾在伦敦巴比肯中心和纽约MOMA进行展出的《雨屋》将在9月举办首个亚洲展。借由这个互动装置大家将有一番掌控雨水的奇妙体验。



Lives

巴克莱卡英国夏日时光

6月26日至6月27日，被英国《镜报》列为英国2015年十大音乐节之一的巴克莱卡英国夏日时光音乐节在人们的期待中到来。

和需要自带雨衣雨鞋，扛着帐篷跋山涉水前往的格拉斯顿伯里露天音乐狂欢节比起来，巴克莱卡英国夏日时光音乐节算得上是一场足够舒服的夏日音乐节。它在伦敦的地标海德公园内举行，大大省去了享受音乐的同时还要琢磨如何安顿自己的烦恼。

除了占尽地理优势，这场音乐节也同样大牌云集。今年的巴克莱卡英国夏日时光音乐节演出嘉宾整容包括了泰勒·斯威夫特、摇滚传奇the Who、凯撒首领乐队、保罗·韦勒、凯莉·米洛、格蕾丝·琼斯、敲击乐队，此外人们还在这场演唱会上见证了Blur 12年来的首次回归。

总之，在巴克莱卡英国夏日时光音乐节，你既可以尽情地狂欢，也可以轻松地全身而退。

Lives at a Glance

Laura Fygi演唱会 / 7月25日 / 上海商城剧院
已经步入歌坛25年的Laura Fygi被誉为“荷兰第一歌后”。她是第一位打入美国《告示牌》杂志爵士乐排行榜的荷兰歌手，媒体将她低沉如丝质般细致的磁性音质称之为“丝绒声线”。她在历经Disco舞曲、流行歌曲与摇滚乐等各种音乐方式的临场训练后融入爵士演唱，最终形成了一种与众不同的演出风格。

4: 48精神崩溃 / 7月23日—8月9日 / 上海话剧艺术中心 / 《4: 48精神崩溃》是被誉为“英国继莎士比亚与品特之后最伟大的英国剧作家”萨拉·凯恩的遗世之作。该剧借鉴了歌德



的小说《少年维特之烦恼》中一位少男因失恋而自杀的故事，写出一位患抑郁症的女性自杀的心理体验过程。凌晨4点48分，据心理学家研究，是一天之中人的精神最脆弱、最容易自杀的时刻，《4:48精神崩溃》的故事恰恰描绘了这一时刻的精神状态与心灵饥渴。

洛德·斯图尔特演唱会 / 7月10日—9月19日 / 美国拉斯维加斯凯撒宫、巴西圣保罗安联公园等 / 洛德·斯图尔特是1970年代活跃在英国摇滚音乐界里最成功，并能长久保持活力的乐手。1971年，他的个人首张专辑《每张照片都讲述一个故事》获得成功，并出现在英美的排行榜首位。他对歌曲的理解力加上他的沙哑嗓音使他很快就进入了巨星的行列。

Commonweal 和低头族“划清界限”

随着智能手机的普及，街上边走路边目不转睛盯着手机屏幕的低头一族也渐渐增多。这种行走方式无疑增加了不少安全隐患。针对这一问题，比利时第二大城市安特卫普最近在市区为低头族划定了一条“打字专用人行道”，以避免低头族一边看手机、一边走路，与他人相撞。

这条低头族专用道的灵感来自于当地智能手机公司Mlab。专用道的区域用两条白线划出，以防止低头玩手机的人撞上其他行人，或扰乱人行道上的交通。Mlab表示，辟出专用道是为了让人们意识到走路玩手机的危险。该公司表示，每天维修多达3.5万部手机，都是由于使用者走路不注意而摔坏的，当然更大的危险还是路面上行驶的其他交通工具。

不过，Mlab的这个做法被外界指责炒作意义大于实际作用。同时，当地政府也不赞赏它的做法。当地政府表态称，Mlab所做的低头族专用道只是在公共设施上乱涂乱画，因此需要缴纳罚款，用于支付道路的清洁费用。

Commonweal at a Glance

乐高和塑料告别 / 近日，玩具公司乐高表示，其决定投入10亿丹麦克朗（约合9.3亿元人民币），在未来15年里找到一种可持续材料代替现在玩具使用的塑料。为此它计划在未来雇佣超过100名员工来支持新材料的研发，并在今后两年之内组建乐高可持续材料研究中心，计划在2030年之前对取得的成果进行公开。而后，它将为全部工厂配备新的材料，设计新的模具并更换生产线。

糖尿病告别胰岛素注射 / 来自美国北卡罗莱纳大学和北卡罗莱纳州立大学的研究人员最近发明了一种智能胰岛素贴片，在监测血糖升高时可以自动按需释放胰岛素。这项发明发表在《美国国家科学院院刊》上。这种小于1便士硬币面积的方形薄片内面密布着超过100个呈矩阵排列的睫毛粗细的微针头。“微针”内塞满了包含胰岛素和葡萄糖感应酶的微存储单元，当血糖升高时，可以快速释放胰岛素。





Speeches at a Glance

是市场自然调整，改革红利并未改变。

——针对近期股市大跌，证监会新闻发言人张晓军表示。

雅虎每件事都做得很棒，但功劳都记在阿里巴巴身上。

——雅虎CEO玛丽莎·梅耶尔6月24日在年度股东大会上对投资者表示，阿里巴巴资产的剥离工作仍在按部就班地进行，有望在今年第四季度结束之前完成。美国投资银行BGC Partners分析师科林·吉利斯说，一旦阿里巴巴的股票剥离，雅虎剩余资产的真实价值就将显现出来。

我最近碰到的是越来越不靠谱的创业者，连做人的基本道理都不懂的人还在创业。

——新东方创始人俞敏洪接受《新京报》专访时说，“异想天开的人特别的多，完全没有任何经验就要创业的这种人很多，拿着商业计划书缠着你就想骗钱的人一堆。”

演员说要加薪，我们不能坐视不理啊。

——《权力的游戏》的小说原作者乔治·R·R·马丁近日在电视访谈中聊起书中活着的角色在剧中却死掉的原因时说，制片人是这么对他说的。

哈佛商学院弗朗西斯·福雷教授曾经说过，“领导力表现在，因为你的存在能使他人变得更好，而且当你不在的时候你的影响力还能一直持续。”就像大卫一样，你们也应该能在自己的职业生涯中为他人做到这一切。

——Facebook首席运营官谢丽尔·桑德伯格在清华大学经济管理学院2015年毕业典礼演讲中说道。

Speech

做一个“求成者”

6月26日，李嘉诚连续第14年参加了汕头大学的毕业典礼并发表演讲，鼓励学生们成为“求成者”。

“如果你想成为明天的领袖，世人对你的节气和能力要求，基准将更高。具有同理心的储备，才知道自己是一个‘求存者’，还是一个‘求成者’。

“在‘求存者’的眼里，一切都是‘谜’，但‘求成者’却不同，即使置身于熙熙攘攘的世态中，依然懂得解码的方法。

“求成者的内心有所追求，对自己的定位明确，他们愿意为改善今天，不断寻找最佳方案；他们精明，但没有一大堆主观的标签；他们有负责任的心态，为明天着想，拒绝接受不认真、僵化以及把一切弄复杂的做事方法。‘求成者’有纵横合一的真功夫，他们的思维系统是非线性的，不怕拥抱新知识、新领域，看不见的联系是他们创新的乐园。使命感令他们知谦卑，而不自卑；潇洒勤奋工作，爱思考探索，乐在其中。”

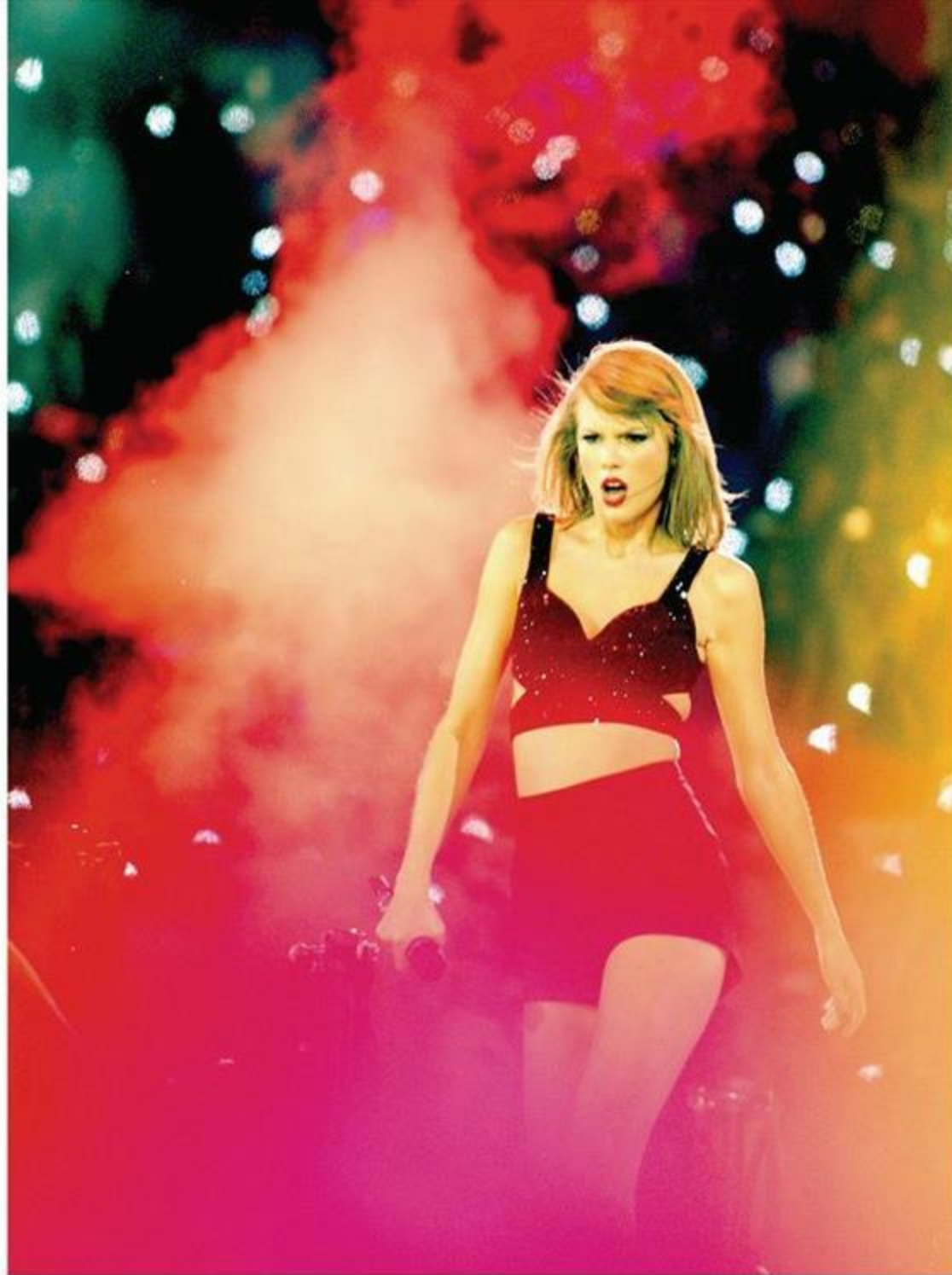




BVLGARI

MAN

IN BLACK
宝格丽酷幽男士香水



The Who 泰勒·斯威夫特

美国女歌手泰勒·斯威夫特让苹果妥协了。6月21日，斯威夫特在个人博客上对“苹果音乐”免费试听3个月期间不支付艺人版权费的做法提出批评，并表示不会给苹果提供自己最热门的《1989》专辑。数小时后，苹果负责内容和服务的高管艾迪·库宣布，苹果已经修改了政策，用户每收听或下载一首歌曲，苹果就将向唱片公司支付0.2美分。6月25日，这项新政策正式执行。



约瑟夫·布拉特

因国际足联腐败案而在上任4天后宣布辞职的布拉特反悔了。6月26日，瑞士媒体blick报道，在国际足联新的博物馆落成典礼上，布拉特在接受采访时对公众说：“我并没有辞去国际足联主席一职，我还没准备好进博物馆，或者成为蜡像。我没有辞职，我只是在等待下次大会重新任命。”



丹尼斯·穆棱伯格

6月23日美国飞机制造商波音公司宣布，任命丹尼斯·穆棱伯格接替即将年满退休的詹姆斯·麦克纳尼担任该公司的首席执行官。该任命于2015年7月1日生效。穆棱伯格现年51岁，自2013年以来担任波音总裁兼首席运营官。同时，穆棱伯格还将进入波音公司董事会。



埃利奥·莱昂尼·谢蒂

刚刚在竞购宝洁公司的3项估值近120亿美元的美容资产中获胜的美国香水与化妆品企业科蒂集团6月24日宣布，原定于下周即将上任成为集团首席执行官的埃利奥·莱昂尼·谢蒂经过再三考虑之后决定不加入该公司，现任科蒂集团董事长卡特·贝斯特将继续担任临时CEO的职务。

Top-list

2015硅谷年度人物

硅谷明星高管、创业者、独立风险投资人推动着技术让世界改变。最近，商业网站Business Insider评出了硅谷最酷的100个人。Business Insider说，这份名单不看长期的声誉，而是着眼在谁做了更令世人瞩目的创新。以下是榜单的前十位。

01.伊丽莎白·霍尔姆斯 Theranos CEO。2003年伊丽莎白从斯坦福辍学，创立了血液抽样和检测的技术公司，并获得90亿美元估值。

02.特拉维斯·卡兰尼克 Uber CEO。Uber被认为是全球最有价值的技术公司之一，新一轮融资后估值将超过500亿美元。

03.蒂姆·库克 苹果CEO。苹果在其带领下，创下了iPhone销量新纪录，并推出了Apple Watch。他是全球500强里唯一出柜的CEO。

04.杰克·多西 Twitter临时CEO、Square CEO。7月1日起，多西会临时接管Twitter，同时他还掌管着移动支付公司Square。

05.桑达尔·皮查伊 Google高级副总裁，长期负责Chrome浏览器和Android系统。去年10月升职后，他开始全面负责Google的核心产品。

06.Renaud Laplanche Lending Club CEO。这是全球最大的P2P个人信贷平台，去年12月上市，市值达65亿美元。

07.尼克·伍德曼 GoPro CEO。爱冲浪的伍德曼创办了这家深受极限运动者追捧的生产便携式相机的公司。其IPO后市值达60亿美元。

08.马克·贝尼奥夫 Salesforce CEO。贝尼奥夫被誉为“云计算之父”，他还曾是甲骨文史上最年轻高级副总裁。

09.斯图尔特·巴特菲尔德 Slack CEO。企业聊天工具Slack用户增长惊人。他此前创立的图片社区Flickr 2005年被雅虎斥巨资收购。

10.Aaron Levie和Dylan Smith 文件共享服务公司Box的联合创始人。Box于今年1月上市，Aaron曾经拒绝过6亿美元的收购。



如果我们想要更多楼层，
需要多久才能搭建？

模块化摩天大厦——
我们的软件，让梦想触手可及。



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



3DEXPERIENCE

仿佛奇妙的探索指南针，助您一览今日宏图，
把握未来航向。

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



Media

1.《时代》2015.07.06

新问题，老办法

威廉·普雷费尔1759年出生于一个苏格兰牧师家庭，曾担任过伟大的发明家瓦特的个人助理，此后在不同行业都取得了大小不同的成绩。可以毫不吹嘘地说，他一手创立了统计制图法。用他自己的话说，他是“将几何学的原理运用到金融领域的第一人”。

普雷费尔出生得太早了：如果他今天还活着，他很可能是硅谷某个初创公司首席数据官，活得风风火火。他属于最早对我们周围世界里悄然发生却震撼无比的变化做出反应的一代人。

当我们刚进化成人的时候，食物是匮乏的；而如今我们却饱受肥胖症的折磨。同样，我们已从一个难以获取信息的时代进入了一个信息无所不在、数量惊人的世界。

我们掌握着海量数据，但回报却在迅速减少，因为数量达到一定程度之后，你掌握的信息越多，越难提取出其中的涵义。讽刺的是，信息过剩对分析和理解造成的阻隔跟信息缺乏一样。

所以，在我们这个充斥着复杂信息的世界里新技术的冲击越大，我们越需要回归到更传统的领域，那个能让人们理解复杂、能从混乱无序中提取出意义的领域，也就是“艺术”，特别是视觉艺术。正如普雷费尔所发现的那样，当数据量超过一定门槛之后，从数据中提取意义最好的办法就是让其变得肉眼可见。



2.《经济学人》2015.06.27

求死的权利

目前大部分国家的人们仍不得自主选择死亡。《经济学人》认为这是错误的，越来越多的人也持这一观点。争论的焦点在于：你是否有权在医生的帮助下自主选择死亡。反对者认为这样有损生命的尊严；而对医生辅助死亡立法将是迈向这样深渊的第一步：弱者受到威胁。这些观点根深蒂固，也值得认真思考。但是自由和自主是人类尊严的源泉，它们是生命价值的一部分。而且，从那些已经允许辅助死亡的地方的证据表明，并没有出现大面积选择安乐死的趋势发生。事实上，结论却相反：辅助死亡的大部分计划应该更大胆地执行。



3.《彭博商业周刊》2015.06.29

希腊如何自救

希腊自公元前146年被罗马帝国击败后，便难再振雄风。1832年从奥斯曼帝国赢得独立后，其经济在中央集权和腐败的作用下瘫痪不堪。但它仍拥有摄人心魄的景色、历史悠久的古代珍宝和勤劳的人们。如果希腊能够团结一心、努力一点，当前的这出债务危机大戏也不必以悲剧结束。希腊经济存在多方面的机遇，比如旅游、港口和物流，同时希腊国立大学也能再多提高一些毕业生在技术等领域的就业能力。但如果没有结构性调整，一切都是空谈，其中劳动力改革是重中之重。如果债权国能放它一马的话，希腊能找到一条自救的办法。



4.《明镜》2015.06.20

危机大陆

西班牙、意大利、法国和希腊的青年失业率居高不下，地中海难民潮势不可挡，与俄罗斯关系紧张，重要成员国反欧盟党派在欧洲议会选举中大胜……如今的欧洲经受着来自社会、政治、外交及人道主义等多重危机的挑战。欧盟体制改革迫在眉睫。最近欧委会主席容克提出了“三步走”改革方案，一是在不修改法律前提下进行体制改革，二是通过简单修改法律实现欧盟银行业联盟等目标，三是签订新欧盟条约，这在一些国家需要进行全民公投，因此也是难度最大的部分。希腊脱欧和英国脱欧使许多怀疑论者确信，加强欧盟团结是具有重要意义的。



5.《大西洋月刊》2015.07/08

没有工作的世界

“工作终结意味着什么？它不意味着全面失业的迫近。这对美国来说可能也是很久之后才要面对的事情，未来10年失业率能达到30%甚至50%。然而，它意味着，技术会对人们的工资和黄金年龄段全职工作者的比例造成缓慢却持久的下压力。最终，这将逐步建立一个新常态，人们将工作视为成年人人生核心特征的预期将在社会中以很大的比例消散。在“狼来了”喊了300年之后的今天，有三大理由可以严肃地判断，这一猛兽就在门外了：一是资本相对于劳动力的胜利，二是手工艺者的销声匿迹，三是信息技术巧夺天工之力令人震惊。

——编译 金丹、周佳蕾



环保创新型博世室内恒温及热水技术

冷暖浴三位一体 智能调控家居环境



四季皆享舒适环境，供暖也要机智节能。博世，了解你的需要。所以创新室内恒温及热水技术，让太阳能负责生活热水，热泵掌控室内恒温，冷凝式燃气采暖热水炉管理能源补给。冷、暖、浴三位一体，高效利用可再生资源，减少二氧化碳排放，家居生活更舒适。博世，为你而创。

全国热线电话 400 831 0669



BOSCH

博世 科技成就生活之美

百度是怎么从BAT阵营式微的

李海

editor@yicai.com | 微信



微信读者俱乐部



第一财经周刊+通用版
电子杂志订阅

好像是突然发生的事。你身边的健身爱好者越来越多了。你时不时看到他们在朋友圈晒照片：在健身房扛着杠铃做深蹲，在家里做俯卧撑，在私人工作室练习“空中瑜伽”这种“杂技”动作——对健康日益迫切的要求促使中国发生一场生活方式的变革。



“BAT”这个称呼大概是两三年前开始流行的，那时中国3家最大的互联网公司看上去还势均力敌，统治了中国互联网业的大部分江山。

但情况很快发生了改变。

如今创业蓬勃，新公司辈出，阿里巴巴和腾讯在其中从投资到生态系统都有较强的控制力，但就像本期特写《百度浮城》中提到的，不管从市值，还是从公司对新领域的覆盖上看，百度都远落后于前两者。

这个BAT的首字母代表者实际上已经名不副实了。甚至，创业圈中流传的一个经典笑话是，如果有一个人提到自己出身BAT，那八成是百度的。

我们尝试去探究这件事是怎么发生的。

问题可能出在两件事情上：一是市场太好，二是主营业务太强。

自从Google被迫撤离中国市场后，百度在搜索领域没有任何竞争对手。对于提升自己的竞争力而言，这通常不是什么好事。钱太好赚了，反而会让一家公司少了提升服务质量和体验感受的动力——众多的医疗广告也使其屡遭诟病。

百度在三者中研发投入比例最高，据称研发能力也最强，但这并没有为其带来相匹配的创新能力和应变力。

百度不乏优秀的人才，但好的想法缺乏涌现渠道。就像记者高松提到的，百度内部戏称搜索部门为“大搜”，任何新项目都要为其提供服务，首先要说明自己能给这个核心业务“带来什么”——这是大公司创新的通病。

但这样做的负面效应也是显而易见的，当一家公司的KPI是围绕促进核心业务展开的，当超过90%的收入都与其相关，这为公司增加了脆弱性。它将成为其未来发展的隐形炸弹——即便百度在两年前提出的移动转型战略符合预期，它的内部创新机制也无法跟上和适应时下变化迅速的环境了。

参与竞争的一个好处是会带来一个更好的自己。

本期的封面故事描绘了一个正在变大的市场。在过去的许多年中，健身行业一直无法变大，这个行业里的公司也生存得艰难，这一点你从不断倒闭的健身房、街边随处可见的发卡人，以及办了卡而坚持不下去的用户身上，已经能看得很明白了。

原因在于：一个只能满足10%用户需求的市场是无法变大的。90%的人没办理健身卡，不等于他们没有健身需求。

如今，越来越多的公司参与其中，让健身成为一个热门话题，推动了这个市场从早期的专业用户群向大众过渡，它们降低了健身这件事的门槛和成本，让健身变得有趣。当然，我们还不知道这些公司如何才能变得有利可图。

一周以来，没有什么事比股市狂泻更令人担忧了。A股在过去的两周内连续跌去17万亿市值，这让那些刚提出退市要约还未重返A股的中概股公司情何以堪？

我看相关部门完全可以从健身这件事上学些技巧：照顾好你的“小白”用户，而提升“用户体验”最紧要的办法，就是让他们知道发生了什么。■





37 | Giant 大公司特写 百度浮城

过度倚重广告,一味搜索向导,令百度的战略保守而迟滞。它与BAT中的另外两家渐行渐远。

What's Up 3
Pause 4
Exhibition 7
Lives 8
Commonweal 9
Speech 10
The Who / Top-list 12
Media 14
编读往来 24
全球商业报道 66
有机与普通作物之战 / Stephanie Strom
德国保育员大罢工 / Melissa Eddy



Giant 大公司

42 / 新闻 / 耐克没法高兴太早

43 / 新闻 / 王健林的野心

44 / 新闻 / 苏宁要做宽带运营商

45 / 新闻 / 柳传志完成夙愿

46 / 技术 / 微软想要更多的小冰

这款聊天机器人的诞生过程,也代表着这家PC时代的技术巨头,正在试图适应移动互联网的时代。它正从体制架构调整、产品思路等最基础的工作做起。

48 / 环境 / 要雨得雨,要雪有雪

一家房地产公司试图改变自然的商业试验,到底是忤逆还是创新?

Fast 快公司

50 / 快公司

公司福利也有生意做?

从工作餐、下午茶到年会聚餐,美餐打算将业务延展至更多的公司福利。

54 / 新闻

乐视抢走酷派

360希望通过与酷派合资让手机业务重振公司,但乐视入股酷派的动作打乱了周鸿祎的全盘计划。

56 / 创业

让酒店预订行业痛恨的创业公司

DreamCheaper的算法能帮用户以最便宜的价格预订酒店,而且还不会向酒店收取任何渠道费用。

Star 炫公司

58 / 炫公司

让技术公司决定新闻的未来?

当苹果、Facebook和Twitter等技术公司越来越多参与到媒体这场游戏当中,这究竟意味着什么?

61 / 炫公司

设计师一仆二主之后

在商业的世界里单打独斗,设计师需要的不仅仅是设计才华,还要有资源和耐性,有时候,还得再加上一点运气。

64 / 新闻

音乐人的反击

音乐人和大公司再起纷争,他们能为自己争取到更多权益么?

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

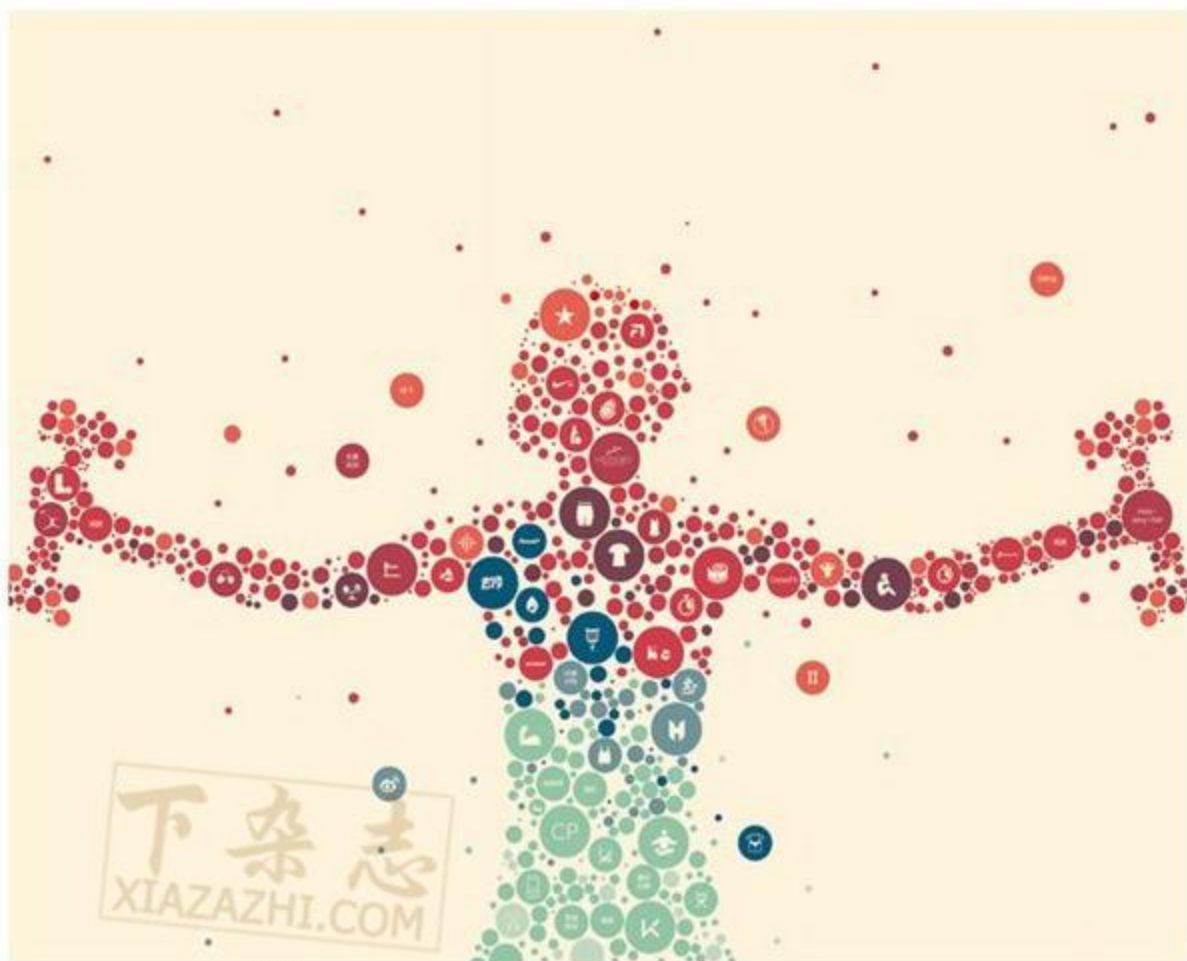
如需了解更多信息请拨打 ☎ 800 820 0921

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

69-80

28 | Cover Story

封面故事

当健身成为生活

突然间,你的身边出现了很多健身达人——他们不仅在朋友圈里,还在一个全新的健身生态圈里。

70 / 商业就是这样

《秘密花园》为什么会这么火? / 董晓常

71 / 在硅谷

为什么大麻会成为硅谷创业热点 / 徐涛

72 / 关键问题 / 神州如何花钱招来反感 / 杨轩

73 / 票房 / 致我们没完没了的青春片 / 叶雨晨

74 / 对话

家族企业为什么爱私募股权 / Gian Giacomo Ferraris

3年多了,原生广告为什么还没有普及?

/ Christopher Graves

77 / 酷生意 / 古老的营销诀窍 / Richard Branson

78 / 新一线! / 吃遍全球

Points 观点

16 / 编者的话 / 百度是怎么从BAT阵营式微的 / 李洋

26 / 宏观 / 注意,新的裹挟模式 / 崔鹏

27 / 全球 / 奴隶制的漫长阴影 / Paul Krugman

Personal Business & Life Style

[kù] 个人商业&生活方式

82 / 富大人话题 / 多事之夏 / 富大人

83 / 理财专栏 / 投资,大数据也帮不了你 / 崔鹏

84 / 公司人 / 目标清晰,女建筑师也有好发展

86 / 职场 / 医药销售代表须进阶

90 / 话题 / 做人最重要是讲信用,真的!

94 / 读书笔记 / 天才的编辑和伟大的作家 / 李翔

96 / 十问 / Christopher Surdak: 做更大的梦

封二-P1 沃尔沃
P11 宝格丽
P13 达索软件
P15 博世中国

P19 惠普服务器
P76 狮住洁具科技集团
(LIXIL Water Technology)
封底 北京康莱德酒店

财富嘉年华

CBN CARNIVAL 2015

7月17-19日 上海国际会议中心

汇聚财智 乐享生活



系列主题峰会 汇聚时下热点话题与名家智库观点

—— 火热主题 ——

创新2.0时代下的大众创新、掘金新三板、互联网金融服务创新、跨境电商投资、中国式养老...

系列体验活动 在学习和分享中收获知识与乐趣

—— 缤纷内容 ——

千人牛散训练营、投资理财教育沙龙、“101次偶遇”白领社交活动、夏日家庭健康沙龙、少儿财商教育...

峰会合作、企业参展、联合推广及个性化品牌合作，敬请垂询

合作热线：021-2200 2330 / 156-1823-0586 合作邮箱：CBNCARNIVAL@YICAI.COM

第一财经
CBN

东方财经 浦东



更多活动详情
敬请关注官方微信
第一财经财富嘉年华

CBNweekly 第一财经周刊

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

出品 Produced by
上海第一财经传媒有限公司

出版单位 Created by
《第一财经周刊》编辑部

发行人 Publisher
李蓉 Li Rong

出版人 Producer
周峻 Zhou Jun

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

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

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



视觉中心总监 Creative Director
戴喆骏 Dai Zhejun

新媒体总监 New Media Director
刘春 Liu Chun

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

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

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

发行总经理
Distribution General Manager
陈东皓 Chen Donghao

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

采编 Editorial

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

大公司主编 Editor
赵嘉 Zhao Jia

快公司主编 Editor
董晓常 Dong Xiaochang

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

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

北京记者 Reporter Beijing
唐晓霞 Tang Wanxia
叶雨晨 Ye Yuchen
吴杨盈莹 Wu Yangyinghui
牙韩翔 Ya Hanxiang
方婷 Fang Ting
张睿 Zhang Rui
黄瀚玉 Huang Hanyu
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
卢集婷 Lu Jiting
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)
李蓉慧 Li Ronghui (硅谷记者)
张晶 Zhang Jing (纽约)
赵慧 Zhao Hui (东京主笔)
姚芳沁 Yao Fangqin (伦敦记者)

专栏作家 Columnist
Richard Branson
Paul Krugman
Thomas Friedman
David Brooks
李翔 Li Xiang

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

总编助理 Executive Editor Assistant
徐如 Xu Ru
流程编辑 Process Editor
陈艳婷 Chen Yanting
编务 Assistant
于扬 Yu Yang
校对 Proof Reader
李超光 Li Chuguang
俞培娟 Yu Peijuan
朱妮 Zhu Ni



总监 Creative Director
戴喆骏 Dai Zhejun

设计总监 Design Director
王方宏 Wang Fanghong

图片总监 Photo Director
马赛 Ma Sai

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

平面设计 Graphic Designer
项凯 Xiang Kai

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

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

插画 Illustrator
于珊 Yu Shan
金迪 Jin Di

图片后期制作 Photo Art
彭奥 Peng Ao

发行 Distribution

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

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

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

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

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

广告 Advertising

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

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

华东总监
Eastern China Director
吕品 Lv Pin
13671522507

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

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

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

华北总监 Northern China Director
尹佩华 Yin Peihua
13901025367

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



RECRUITMENT 诚聘



新媒体 New Media

电子版主编 Digital Project Lead
刘春 Liu Chun

电子版主编助理
Digital Project Lead Assistant
张蕾 Zhang Lei

技术总监 Technical Director
刘宏锦 Liu Hongdi

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

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

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



iMarket Studio

创新工作室总监 iMarket Studio
Director
段佳 Duan Jia
8621-52138632

策划副总监 Deputy Director of
Planning Department
周岚 Zhou Lan
8621-52138632

活动副总监 Event Director of
Planning Department
田佳禄 Tian Jialu
13761119755

活动经理 Event Manager
丁斌 Ding Hong
18621990698

策划经理 Project Planning
Manager
车跃 Che Yue
8621-62551037

品牌推广 Promotion

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

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

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

活动经理 Event Manager
郭昊 Guo Hao
8610-65926518

华北行业副总监 Northern
China Industry Deputy Director
李祥鹏 Li Xiangpeng
13910813561

华北资深客户经理 Northern China
Senior Account Manager
刘歆 Liu Yi
13911129597

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

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

华南总监 Southern China
Regional Director
林赞 Lin Yun
13600452983

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

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

深圳客户经理 Shenzhen
Account Manager
邵靖聆 Shao Jingling
18126206886



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

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

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

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

编导1名

工作地点 / 北京

工作要求

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

摄影师1名

工作地点 / 北京

工作要求

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

实习生

工作地点 / 北京

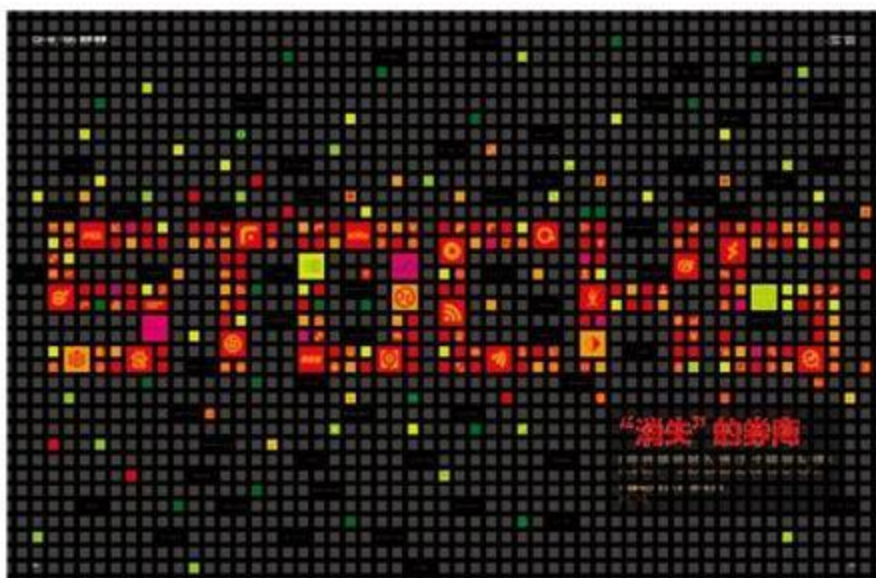
工作要求

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

*简历请发送至邮箱: haoyihua@yical.com

CBNweekly
第一财经周刊





更正及致歉



①2015年第24期,《瞧瞧别人家的员工食堂》一文中,“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。”其中人名“Ricky”正确应为“Rick”,性别是男,所以“她”应为“他”。

②同期,《脱口秀来中国了》一文中提到“并在白宫电视记者晚宴上当面开了前副总统拜登的玩笑”,拜登的任期要到2016年,所以“前”字为多余。

在此更正,向相关人士道歉,并向读者致歉。

微博互动专区



叶藤一郎:《第一财经周刊》是最好看的杂志,服不服。

RE: 嘘。

刘超Jason_UglyPoor: @第一财经周刊:7年忠粉是真觉得你们的网站VS杂志的体验是小米跟苹果的对比……

RE: 允许我们做个悲伤的表情。今后会有所改进的。

蚊字血记: 在Airbnb认识的房东太太上《第一财经周刊》了,他们家服务确实很周到啊,小妹妹陪我玩了两天,然后

就是我的眼光一直都很好,难怪看自己越来越顺眼。

RE: 为什么落点是这样的?

王铭敏-: @第一财经周刊 在准备一个财经类比赛时在书摊看到了一财,然后就喜欢上了!杂志内容对比赛也有帮助。另外很喜欢崔老师,他的观点很清晰又有些犀利,我要加入崔粉大军!一财的工作人员们辛苦啦!一财一定要继续红红火火!

RE: 谢谢这位崔粉,叫他崔菲特比叫崔老师更亲切哦。

美国国防部每年花多少钱?



全球最大雇主居然是拥有320万名雇员的美国国防部,中国人民解放军排第二。那么美国国防部每年要花多少钱来运转?

——Sunny

在2014年全球军费前15位的国家中,美国军费支出以5810亿美元排榜首。这个数字是第二名中国的4.5倍,是其后14个国家军费支出的总和。相应的,美国的国防支出也是全球最高。总体上,美国国防开支占全球各国国防开支总量的40%。

具体成本构成可以从美国每财年的军费预算中窥知。以2月刚公布的2016财年军费预算计划来看,美国军费预算一般由国防基础预算、与国防有关的部门预算、海外军事行动基金和国内不可预见的安保应急预算组成。其中,最主要的国防基础预算,用于国防日常开支,如武器采购、装备维护更新及研发、物流费,以及最大头——军人和非军事人员的薪酬。划拨给有关部门的资金去向则包括那些我们在美剧里耳熟能详的国土安全局、联邦调查局、核安全管理局、退伍军人管理局等。海外军事行动基金很明显是用于海外军事行动,包括美军在阿富汗、伊斯兰国的行动、反恐活动等。

二战以来美国军费就一直是全球第一。2001年到2012年,美国国防开支从2870亿美元一路增至7000亿美元。拐点出现在2013年,这年3月联邦政府的《预算控制法案》中的自动减支计划(就是一系列支出削减措施)生效,当年国防开支下降至5266亿元。这其中削减的内容包括空军和海军购买飞机的项目支出、军事行动支出、军事研究支出等。

再如2014年国会总共批给美国国防部5521亿美元国防开支和807亿美元海外军事行动经费,其中还授权为美军事人员加薪1%。而削减预算主要是减少文职人员规模、减少战机飞行时间等,以及军备采购减少传统和有争议装备的购买,如两栖远征战斗车、F-35战斗机等,并没有影响到关键战略需求。

拥有总兵力大概230万人的中国国防开支主要用于人员生活费、训练维持费和装备费这三块,各占1/3。即对应用于改善军人工资待遇和部队生活条件、增加部队训练演习费用、加大武器装备和基础设施建设投入等,平均到每个人身上也就几万美元。2015年中国的国防支出预算约为1450亿美元,连续5年两位数增长,但中国国防支出占GDP比重始终保持在1.6%左右,低于美国的4%、及2.6%的全球平均水平。

《第一财经周刊》记者 唐晚霞

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



读《回乡偶书》有感

富大人，你好。

现在外面下着大雨，这个时节，魔都所在的长江中下游地区进入梅雨季节，每年都要下半个月的雨，不过今年雨特别大。我都忘记了老家湖南中部小城是不是在这个时节也下着这么多雨。

我躲在车里看一财。刷微博、看一财、聊微信是我在等待小孩上课培训结束时的主要活动。这次看你的回乡偶书，我忽然感到心里共鸣了一下，到底长沙也还算熟悉的，就是觉得它脏了点，相比较成都而言。小时候，长沙也是俺的向往之地。

你吐槽的小罗，是真实的故事吗？没其他意思，我就是有点好奇。另外，我觉得你有一点优越感油然而生，不知对吗？

——九月森林

RE: 你说的优越感是指什么呢？应该不是在说文章里对长沙的出租车以及整体市容的那几句吐槽吧？那仅仅是传达不满，它能变好一点当然很好，短时间内变好不了，那改天再吐槽。这里没有什么优越感可言。不吐不快，就这么简单。总有很纤细的读者感受到不一样的东西，我另外收到两封来信，俩长沙满哥，均认为我对家乡流露“嫌弃”是大逆不道的事情。他说不知道我哪来的优越感，他好多同学都混得很好，都混到国外去了，但提及家乡都无比思念，所以出了我这样不爱家乡的人真是丢脸。收到这种蠢里蠢气的来信，倒是容易出现优越感，但没什么愉悦的感觉啦。另外，小罗不是我吐槽的对象，我只记叙了一点生活片段，并期盼她有好一点的未来。

人家的食堂

《来，跟我们一起去看别人家的员工食堂》看了这个之后，我好想艾特我们日报社的老总，我们是整个这边机关单位中伙食最差的，而且人尽皆知。进单位一年多，菜永远那几个，没有变过，而且没有第二种烧法，特么不差钱还给我们吃这样的。还不发伙食补贴。

——lucky雯雯lk

RE: 别灰心，还有自己带饭这条出路。

不是来找茬的

一财君好！2015年第21期《改造阿姨》P52最后一段，说58到家让初创公司感到了危机，但是58到家的短板是不能在短时间内很快培养出提供标准化服务的阿姨。之后一直在说e家洁对标准化服务这个问题的发现和解决，然后开始说阿姨帮，说这两个公司几乎同时在培训员工并介绍了一些规范。让人疑惑的是，在P53第四段，突然就说“58到家的阿姨周利群……”并以她的事例来描述O2O公司对标准化的重视。这之间没有任何衔接，明明之前在说58到家虽然规模大，但是短时间培养不了员工，并举出初创公司的优势在于之前就开始培养员工，可是最后却举出58同城的员工事例来作为论据，感觉很奇怪。

另外《小米为啥吐槽乐视》这篇文章提到“如果盗版能抑制，支付问题能解决，我觉得会员付费是OTT端主要的收入。目前会员数量每个月都是两位数增长。”小米这样的公司，一个月会员数增长才两位数？如果是两位数的话，到底是多少钱呢？我在官网、论坛都没有找到会员价，打电话问客服，他说没有会员，只是会对特定的内容进行收费。希望是我弄错了。

写这些不是来找茬的，做为一个又要上班又要4个月的时间内考完GRE和托福的人，抽时间写这一堆，真的是因为我特别喜欢贵刊。祝好！

——张鹏

RE: 谢谢你的来信！这里可能理解上有偏差。文章中写的是e家洁CEO云涛对58到家进入这个市场的回应：“保洁行业拼的还是服务，虽然58到家在大规模招人，但它还没有做好保洁人才储备，这个在短时间内很难培养出来。”初创公司的意思是58到家比它晚进入这个市场，就算现在开始大量招人，这个时间差不是短时间能够弥补上的。但是58到家和初创公司都在用同样的标准化方式培训阿姨，这方面它们是没有区别的。所以在标准化方面也举了58到家阿姨的例子。关于小米那个质疑，两位数字是指每个月增长的百分比是两位数，没有写清楚是我们的失误，在此致歉。另外，会员付费是指爱奇艺、优酷等视频网站的年费，爱奇艺是198元/年（送三个月），优酷是169元/年，小米参与这部分收入的分成。

午夜叙旧

一财君：

貌似这是我写给你的第三封信了。最近在收拾房子，突然发现有好多东西被一层薄薄的尘覆盖着，决定来一次家庭大扫除。不少日常少用的东西都陆续被我清到门外，等待清洁工领走。但只有厚厚的一摞（这个量词我考虑了30秒，决定用上）《第一财经周刊》，我无法割舍，只好说服新婚的老婆大人，这才留存下来。

这次的家庭大扫除，也让我重新估量家中到底有多少一财，垒到一起的话，估计有四五米高，这也是我购买历史最长的杂志了（订了3年），也是我最长情的杂志了。借此机会，也想和一财再叙下旧。

看了将近4年一财，我感觉一财是一本半专业的经济类杂志，但更偏向于社会经济面的，主要受众为各行业从业人员的社科类杂志。通过一篇篇通俗易懂的文章，让更多人了解到全球各地不同行业、企业、人群的信息，从而让读者对自身行业有个大局的了解。我个人爱好比较广，喜欢了解中国，甚至全球每个行业著名公司的最新动态，一财基本能满足我对知识欲望的需求，这也是我坚持订购一财的原因。

一财每期的内容我未必全部细读，“10问”栏目是我拿到每期杂志第一时间翻阅的，之前的邮件也问过，为何人物的专访出现问题。通过一财这个平台，读者有机会拜读他们心目中崇拜的人物的思维方式，或许会对他们将来的路产生影响，这是我个人的感觉，也期待将来一财君能约谈到更多行业的领袖，从而获知到更多的经验或趣闻。

关于“10问”这个栏目，其实我更想了解，作者如何萃取名人的访谈信息？因为我的工作有时也涉及到访谈这个环节，我也希望能提升自己这方面的能力，望赐教。最后，真诚地祝愿，一财周刊越办越好，有更多5年、10年的铁杆读者。

——金融小子

RE: 先要谢谢你的这份长情，还有谢谢你的祝福。你是想了解如何从名人那里提取有效信息吗？应该就是把他当名人，当成普通的“勒索”对象吧。你想了解的尽管去问，不要一味顺着人家的“答题思路”比较好吧。

本周我推荐



微软神翻译

Windows 10的最新官方宣传视频出来后，生硬的视频中文翻译真是醉了，不忍直视。特别是“做轰！”“噼-噼-噼！”查完原版，才知做轰对应单词是do! boom!

推荐人：多数派
上榜理由：做轰！

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



注意，新的裹挟模式

一个足够多人参与的市场总有办法把经济政策裹挟过来。房地产市场是这样，股票市场也是。

终于，央行决定降准降息。自2015年6月28日起，针对那些对三农贷款占比达到定向降准标准及对小微企业贷款达到定向降准标准的商业银行，存款准备金率降低0.5%，财务公司的存款准备金率降低3%。同时，商业银行一年期存贷款利率下调0.25个百分点。

其实，进入6月以来，市场一直在预期和期待这一货币政策的推进。但央行的最新举措还是有很多出乎人们预料的地方。

意料之外的，一个是央行同时降准降息，本来大家以为央行会一个一个慢慢来的。另一个小地方是，央行以前公布降准降息的决定一般会放在周日，这次在周六下午就出台，让人看起来有点迫不及待的样子。

虽然，此次决定更贴近官方的报道，还是如常说的是支持实体经济的发展，促进经济的结构调整，以及鼓励提高企业资金运作效率。但由于此前两个星期中国股市的暴跌，人们还是会有这样的印象，央行来救市了！

实际情况似乎也是这样。在股票市场下跌一个星期的时候，很多煞有介事的家伙就开始说：嗯，周末央行会有动作。到了股票大幅度下跌的第二个星期，降准降息的消息真的传出，有关股票投资的新闻媒体，几乎呈现出奔走相告、弹冠相庆状，据说还有投资者喜极而泣的。我猜在这个闷热焦躁的周末，世界上只有希腊人和中国人才这么关注本国央行的动作。我没经历过1960年代的文革高潮，但猜想那时候人们等待所谓“最高指示”的状态也就是这样吧。

中国股票市场在6月中出现的暴跌，很可能是因为有有关部门对股票市场场外配资问题的查处。在这里大概解释一下配资是什么。很多高风险投资者通过证券

公司或者其他资金提供方放大了自身投资股票市场的杠杆，有关部门则要让这种杠杆比例降下来，以防止市场在某些临界点出现技术性的大幅波动。其实，很多证券公司经过了几次监管部门的敦促，及出于对自身利益的考虑，已经开始主动降低它们给投资者提供的杠杆比率。

在向券商借钱越来越难的情况下，一些投资者把手伸向了小配资公司。这些公司可以给投资者提供非常高的投资杠杆，而且对投资者的审核相对简单。相对于所谓的影子银行系统，这些小配资公司可以成为“影子券商”。影子券商被约束，造成一些投资者从市场中撤资，撤资造成高杠杆投资者巨幅亏损，这种亏损继续造成影子券商退出……股票市场整体就可能出现大幅度的下跌。

监管部门对配资比例的查处无疑是有道理的，这可以让整个市场的长期风险降低。央行所代表的更高决策层的救市（也许是巧合，但起码看起来很像）似乎也是在维护广大投资者的切身利益——当然，据分析决策层希望股票市场持续繁荣还有其更深层次的考虑——但是，这种模式看起来是不是很眼熟？

记得若干年前，房地产市场也呈现过类似的情况。房地产市场出现了结构性或者技术性下跌的时候，这个利益格局的参与者就会集体对决策层喊话：“政府快救我！”如果不就会裹挟经济整体下跌。

不同之处在于，房地产市场还存在一大批反对者，那就是还没拥有自己的住房和觉得拥有的住房还不够多的人。而在股票市场，反对声音却不那么强烈。这大概是因为股票不是“刚需”。没有参与股票市场的人们顶多是得知那些身边咧着嘴点击手机上红红绿绿数字的人正在赚钱时有点嫉妒，但大家还可以互不相干的活下去。

一个足够多人参与的市场总有办法把经济政策裹挟过来。房地产市场是这样，股票市场也是。这对一个经济体长期来说是有风险的。如果一个市场需要央行降准降息来维持它的平稳持续繁荣，那么问题似乎已经存在了。因为这样做成本很高。■

作者
崔鹏是本刊副总编辑。

GLOBAL

全球 | Paul Krugman



奴隶制的漫长阴影

每过一段时间，总会听到人们说种族问题已经不再是美国的问题。这是一厢情愿的想法：这种原罪依然笼罩着这个国家。

与从前相比，美国已经减少了相当程度的种族主义色彩，我所说的不仅仅是那个非凡的成就——非裔美国人能够入主白宫。尽管一些细微的种族歧视依然存在，但是在民权运动结束吉姆·克劳法（种族隔离法）之前盛行的原始的制度性种族主义已经不复存在。在一些情况下，个人态度也发生了极大的变化。

然而，就像恐怖的事情总会提醒我们那样，种族分歧仍是我们政治经济中的一个显著特征。在发达国家中美国显得那么与众不同，其原因是美国严酷地对待本国的弱势群体，乐见于民众忍受不必要的痛苦。

当然，这样说会招致保守派的愤然否认，所以要保持冷静和小心，我会引用一些具有说服力的证据，证明种族问题仍然是美国政治的核心问题。

我对种族问题在美国例外论中起到的作用的理解，大体上是源于两篇学术文章。

第一篇文章出自政治学家拉里·巴特尔斯。文章分析了白人工人阶层脱离民主党的动向，托马斯·弗兰克的《堪萨斯是怎么回事？》又让这一动向闻名于天下。弗兰克认为，右翼势力利用文化议题，怂恿白人工人阶层违背自己的利益而投票。但是，巴特尔斯的文章表明，工人阶层脱离民主党并不是一种全国性现象——仅限于南方地区，那里自民权法案通过以及尼克松采取所谓南方战略之后，白人压倒性地转向共和党。

这种政党转向，反过来又成了1980年代后美国政治右转的驱动力。种族问题扶植了里根主义。时至今日，南方的白人压倒性地支持共和党。在最南的地区，这一比例高达85%甚至90%。

第二篇文章由经济学家阿尔伯特·艾莱斯那、爱德

华·格莱泽和布鲁斯·萨塞尔多特合著，题目是《为什么美国不是欧洲式的福利国家？》。三位作者（他们都不是那么的自由派）分析了大量的假设，最终得到的结论是，种族问题是核心。因为在美国，帮助穷人的福利项目经常被看做是在帮助“那些人”。

遗憾的是，从文章发表的2001年至今，变化并未发生，大家可以从各州是否实行奥巴马医改看出端倪。

2012年，最高法院赋予各州选择权，让它们自行决定是否阻止《平价医疗法案》中扩大医疗补助计划（Medicaid）的部分，而这一部分正是法案中向低收入美国人提供医疗保险的关键。为什么要让各州进行这样的选择呢？要知道，各州获得的联邦资助项目可以给数以百万计的民众提供丰厚的福利，为经济发展注入数十亿美元的资金，并且帮助扶持医保的提供者。有谁会拒绝这样的好事呢？

当时就有22个州选择了阻止，尽管其中一些最终改变了主意。这些州有什么共同特点？主要的一点，它们都是历史上的蓄奴州：从前的南部邦联州中只有一个扩大了医疗救助，而在北方仅有几个州选择了阻止。拒绝医疗补助的人口中有超过80%住在美国内战前实施奴隶制的各州。

不仅是医改问题，从枪支管制到最低工资、敌视工会组织以及税收政策，蓄奴的历史一直是强有力的预测因素。会一直这样吗？难道美国在政治上注定要永远在奴隶制的阴影之中？

我想不会。一方面，美国从种族上越来越多元化，旧的黑人白人两极之分会慢慢过时。另一方面，我们观念当中的种族歧视已经越来越少。总体而言，在许多方面，我们已经变成了一个非常宽容的社会。随着时间的推移，我们应该期待狗哨政治（注：意指把潜在的有争议的信息给特定的选民，同时又避免冒犯那些对此信息不感冒的选民）的影响不断下降。

但是，这些现在还没有发生。每过一段时间，总会听到人们一齐发声，说种族问题已经不再是美国的问题。这是一厢情愿的想法：这种原罪依然笼罩着这个国家。■

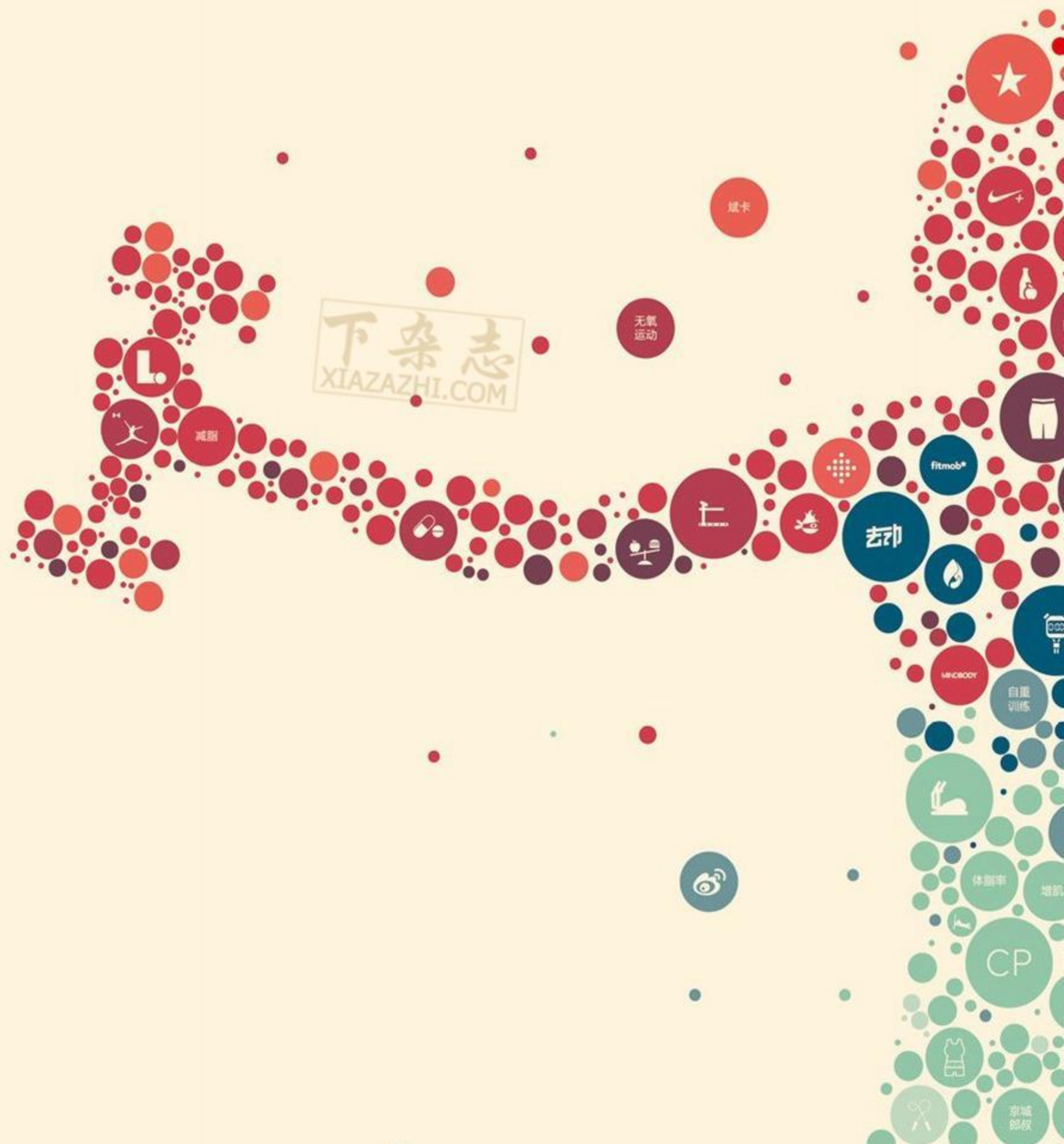
版权声明：本栏目内容由《纽约时报》提供版权

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



下杂志
XIAZAZHI.COM

马甲线

Holy-
sexy-Girl

周薇

PELOTON

CrossFit

NC

||

当健身成为生活

突然间，你的身边就出现了很多健身达人——他们不仅在朋友圈里，还在一个全新的健身生态圈里。

文 | CBN记者 殷宴

制图 | 项凯

摄影 | 王卓 darcy

HIIT

循环
训练

Kard
X

K

减脂

66

斌卡变成了网络红人,连他自己都感到意外。

出生于1988年的斌卡,原是北京住房公积金管理中心的员工。在过去10年里,他花了大量时间在健身房默默举哑铃,还潜心研究过美国运动医学学会(ACSM)发布的《体力运动指南》。

2013年年底,他抱着学习的心态注册了知乎账号,却发现大部分答案很不专业。他尝试“把自己的健身笔记丢上去”,竟大受欢迎,很快就成了知乎上的“大V”。

斌卡对这件事认真起来。去年春节后,他开通了名为“硬派健身”的知乎专栏和微信公众号。如今,他的知乎专栏拥有18万读者,是知乎最火的专栏之一。根据他在知乎回答的内容修订出版的《硬派健身》电子书去年拿下了亚马逊电子书季度销量冠军。

像斌卡这样的“健身达人”还能数出几个:浪人王老汉、麦大湿、京城郎叔、周薇的勇敢世界。

他们活跃在知乎、微博、朋友圈。和他们一起火起来的还有这样一些名词:人鱼线、马甲线、深蹲、翘臀、CrossFit(训练方法)、体脂率、平板支撑、箭步蹲、Burpee(训练方法)、筋膜链,等等。

好像是突然发生的事,你身边的健身爱好者越来越多了,你时不时看到他们在朋友圈晒照片:在健身房扛着杠铃做深蹲,在家里做俯卧撑,在私人工作室练习“空中瑜伽”这种“杂技”动作;他们还热衷分享各种健身小知识,热衷于讨论反手能否摸到肚脐。当然,他们也不会落下Under Armour、Lulu Lemon这类突然蹿红的运动服饰品牌。你有时不免怀疑,这些健身达人以前都藏在哪儿。

“以前我跟别人说我的兴趣爱好是健身,别人都不能理解,但从2012年开始,发现周围渐渐有人能跟我聊这个了,网上也开始有人讨论人鱼线、深蹲这些话题。”斌卡说。

这其实不是个新现象,每个时代都有对完美身体的想象。对于肌肉、力量和健康体魄的向往,深植于西方传统之中,至少半个世纪之前,健身已成为现代城市运动最主要的形式。当美国大片席卷中国电影院时,那些身材健硕、肌肉紧实的男女主人公也在悄悄改变中国观众的审美,而海归热潮进一步推动了这个趋势。

另一方面,人们也相信对健身的需求与经济发展息息相关,中国体育科学学会体育产业分会副秘书长刘清早就列举过这样一组数据:人均GDP达到500美元,民众会对体育健身有所需求;达到5000美元,体育健身将成为必然需求;而这个数字达到8000美元时,体育健身将成为国民经济的支柱型产业。

8000美元被看做中等发达国家的基准线。此后,人们

每个时代都有对完美身体的想象。对于肌肉、力量和健康体魄的向往,深植于西方传统之中,至少半个世纪之前,健身已成为现代城市运动最主要的形式之一。

包括健身在内的现代生活方式都有了切实的需求。

根据国家统计局发布的数字,中国人均GDP在2011年突破5000美元,2014年已达到7575美元。

现代生活的变化是全方位。当身边的消费品牌不断升级,工作和生活节奏也随之加快,各种压力同时也损害了人们的健康,亚健康、猝死、抑郁现象普遍增多。中国睡眠研究会公布的睡眠调查结果显示,中国成年人的失眠发生率为38.2%,高于发达国家的失眠发生率。

对健康日益迫切的要求将促使中国发生一场生活方式的变革。在健身热之前,跑步已经走进公司人的生活。

不过,健身目前在中国仍是小众活动。动域资本分析师杨敬淳做过一个统计,过去5年内进行过健身消费的人群不足2000万,仅占人口总数1.5%左右;而美国仅2014年年初拥有健身房会员资格的人群就达到5400万,占人口比例约15%。

野心勃勃的创业者从中看到未被挖掘的无限潜力,未来的健身行业巨头正想方设法让你“动”起来。

中信出版集团市场与创意中心总经理钟谷婷就“动”起来了,她现在是朋友圈里的健身达人。

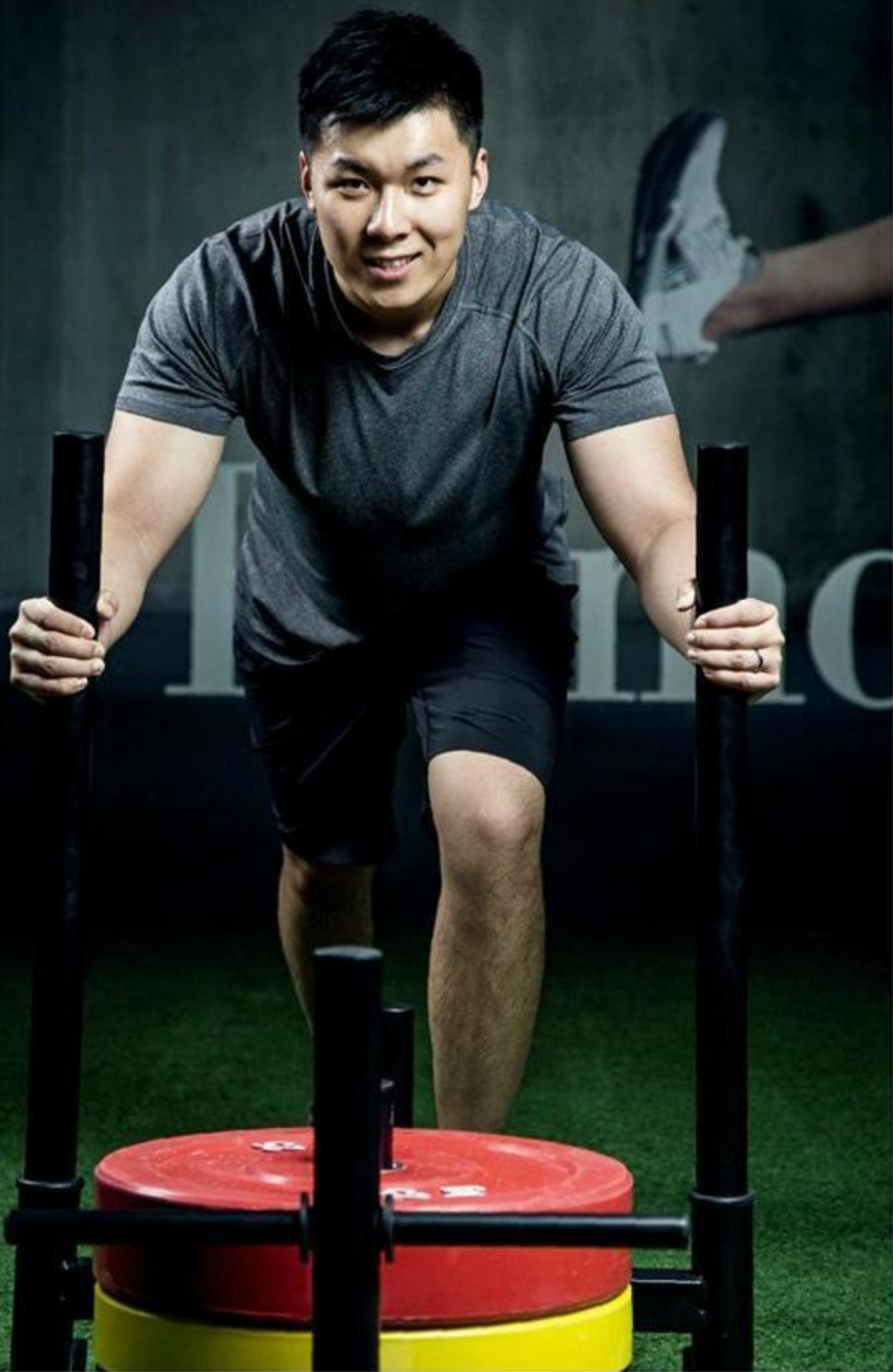
过去4个月,她每周锻炼3到6次,每次至少1个小时。她在公司附近的连锁健身房买了年卡,定期去上有氧操、普拉提和舞蹈课;若来不及去健身房,她就在家跳郑多燕健身操,或跟着一个名叫“挑战Plank”的手机App做平板支撑。

女性健身热潮已持续一段时间。耐克在中国的首家女子体验店是2014年11月在上海开幕的。几乎同时,阿迪达斯在北京和成都都开设了女子产品专卖店。今年以来,女性更是成为健身热潮的主流,她们热衷于讨论如何练出“马甲线”。

阿迪达斯也在健身房进行女性产品的推广。但对钟谷婷来说,如果仅依靠大型健身房,坚持健身怕没这么容易。健身房通常需要会员们有规律而固定的训练时间,在专业教练的指导下,进行严格的针对性训练——它的对象更是有强烈爱好,并具备较强意志力的健身爱好者。

显然,钟谷婷的意志力并不那么强,一个产业也不会依

>> FitTime创始人朱晓潇(图)和他的合伙人董煜原准备借助自媒体带来的关注做一个销售健身补剂的电商平台,但在天使投资人徐小平的劝说下,他们决定专注移动健身社区,做大用户群,不寄望于变现。



靠意志力来成长。钟谷婷在享受一种“新”的运动方式。

运动结束后，她会大汗淋漓的照片发到朋友圈，附上一句自我激励的话，总能收获不少点赞。她的身体明显变得紧实，跟朋友见面常常被惊呼“都快认不出来了”。

她的进步令她自己感到意外。“喊健身已经喊了好几年，一直没有采取行动。”她说。真正动起来以后，她发现坚持健身并不像想象中那么困难。

健身房的氛围带给她很大激励，她在手机上关注的一批健身类微信公众号每天推送的励志故事和图片也起了不小的作用。已经有好几个同事在她的带动下开始运动，他们在微信上组成“健身小分队”打卡群，每天在群里汇报自己

的成绩，相互监督。

就像那些在互联网上活跃的健身达人一样，钟谷婷从中获得的不仅是运动本身的乐趣，也包括分享、社交、展现自我所带来的快乐。

对年轻的公司人来说，网络是获取信息的首选方式。百度指数显示，“健身”“减脂”“增肌”等关键词的热度自2013年以来不断上升，其中“健身”的搜索频率从今年年初至今提高了50%。

在钟谷婷的手机上，装了不同类型的健身App，从视频教练、场馆预定、教练O2O、到社交、运动记录。中国健身行业方兴未艾，除了几家全国连锁的商业健身俱乐部，没有全产业覆盖的行业巨头，集中度不高，也缺乏有趣的营销方式——说白了，这个领域到处都是机会。

一大波创业者正在袭来，他们提供的产品看起来形形色色。

以自媒体形式起家的“FitTime睿健时代”目前是健身领域最有影响力的大号之一，微信、微博、人人网的粉丝数加在一起接近200万。“健身方面误区太多，缺少全面、合理的解释，在这个时候宣传这方面的内容就很容易积累人气。”其创始人朱晓潇说。

创建于2013年的FitTime原本只是人人网上的一个公共主页，通过介绍健身知识积累了第一批粉丝，逐渐形成社区。随着这批粉丝成长为健身达人，FitTime又把他们的经验传播给新用户。朱晓潇说，“我们会让练得比较好的粉丝讲述他们如何锻炼、如何控制饮食、有什么样的心路历程，通过这样的内容影响新用户。”

不少“达人”成为小圈子里的健身明星，朱晓潇称之为KOL（Key Opinion Leader，意见领袖）。KOL又给FitTime带来更多新粉丝，像滚雪球一样越滚越大。这变成了FitTime的核心优势。

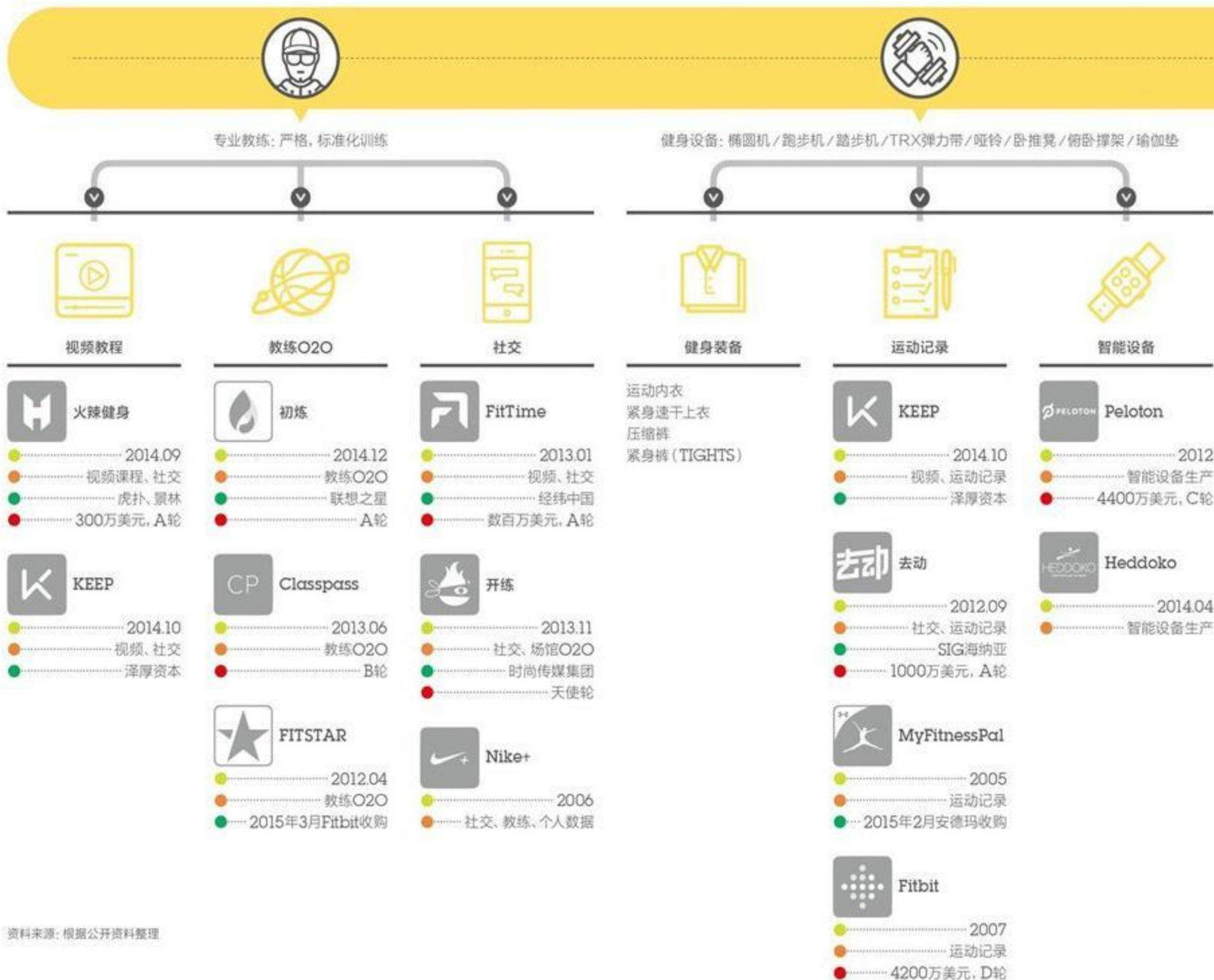
朱晓潇和他的合伙人董煜原准备借助自媒体带来的关注做一个销售健身补剂的电商平台，但在天使投资人徐小平的劝说下，他们决定专注移动健身社区，做大用户群，不寄望于变现——这是典型的互联网思考方式。

去年，FitTime接受真格基金和经纬资本的两轮投资，开始开发自己的App，今年年初正式登陆苹果商店，5月推出安卓版。

这样一来，FitTime从根本上降低了健身的门槛。用户无需再通过文字描述或GIF动图研究健身动作，而是直接下载视频课程进行学习，也可以输入自己的身高、体重、年龄、运动习惯等数据，让系统推荐适合的课程：“瑜伽——核>>>

围绕在你身边的健身生态圈

●成立时间 ●模式 ●投资方 ●投资金额



心稳定”“7分钟晨练”“王者肱三头肌”等等。

跟着视频完成训练后可以一键拍照上传,分享给其他用户——重要的是分享你隐约可见的腹肌线条。运营团队依然会对图片进行删选,通过“发现”功能引导其他用户关注他们。根据朱晓潇提供的数据,目前FitTime安卓版和iOS版的用户总数约70万。

但FitTime的App也遇到了对手,今年年初上线的Keep也采取视频和社交模式,功能也类似。“目前大部分用户的需求只是想达到70分,比如瘦一点、穿衣服好看,健身应用完全可以满足这个需求。等他想更进一步练到100分的时候,我们再把他们对接给适合的健身场馆和教

练。”Keep创始人王宁说。根据Keep提供的数据,上线3个月,该公司即获得200万用户。

这类从社交起步的健身App瞄准的是同一个市场,另一款视频健身应用火辣健身的创始人徐威特也直白地表达了类似的观点:“我们的目标用户就是没有什么健身习惯的新手,他可能没有时间去健身房,用手机应用自己在家就可以练,这样才把健身习惯培养起来。”

越来越多的互联网创业者把健身服务视为下一个“风口”。“健身类App像雨后春笋一样冒出来,刚研究完一批,又出现了10个、20个。”虎扑创始人程航说。

今年年初,虎扑与贵人鸟合作成立动域资本,专注体育



大型健身房: 固定时间, 选择少



场馆



小型健身工作室



沸腾时刻

- 2014.02
- 场馆O2O
- 琴江创投
- 千万人民币



乐奇足球

- 2012.11
- 场馆O2O
- 1000万元人民币, A轮



Fitmob

- 2013.07
- 场馆预订
- 2015年ClassPass收购

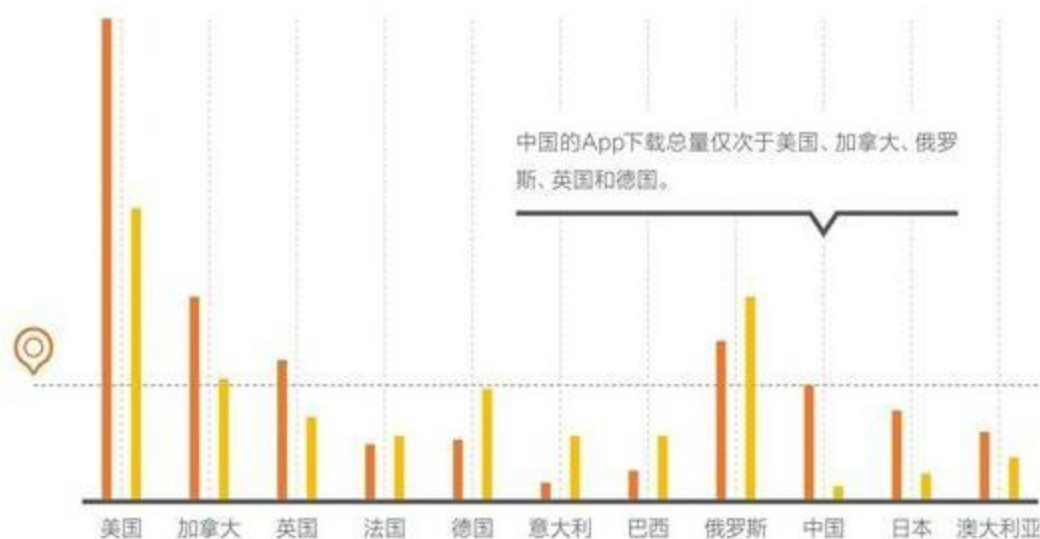


Mindbody

- 2000
- 场馆预订
- 5000万美元

免费运动App下载总量全球分布图

Apple App Store Google Play

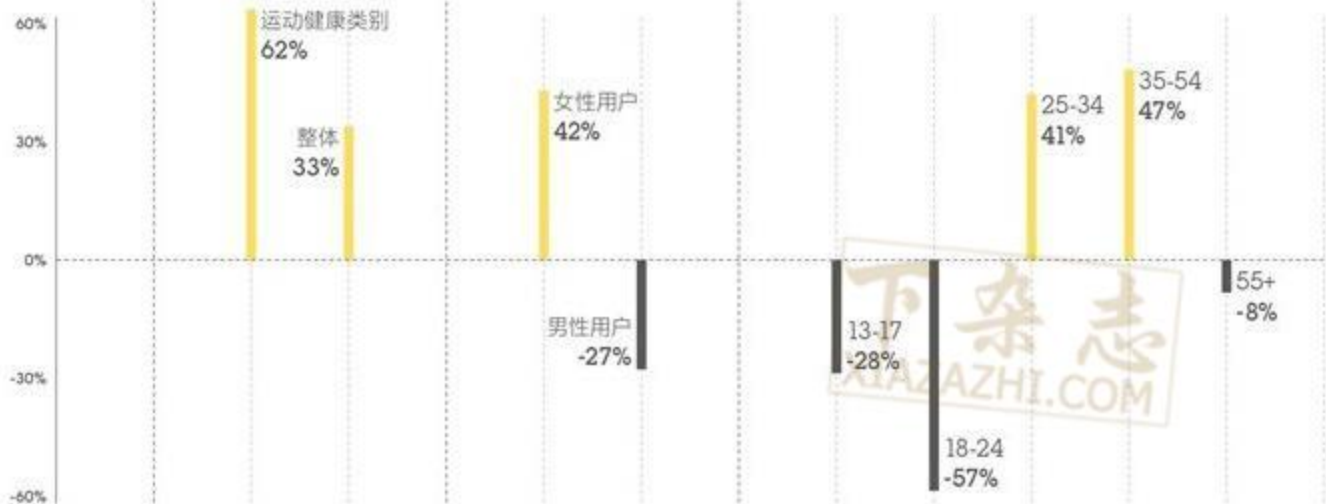


资料来源: DISTIMO数据库

App增速对比

不同性别用户增速对比

不同年龄段用户增速对比



资料来源: DiFLurry数据库 (2013年12月至2014年6月)

产业投资, 目前已经公布了火辣健身、初炼、趣运动、虎扑跑步等14个投资项目。

另一些创业者率先从O2O切入。今年年初上线的App全城热炼为价格敏感的健身者提供了一个诱人的方案: 每月只需支付99元, 就可以享受多达上百家健身场馆的课程, 只是每月不能使用同一家健身场馆超过3次。

这种模式源于美国这两年大热的ClassPass, 这家由贝恩咨询前顾问兼舞蹈演员Payal Kadakia于2013年创办的初创公司向各家健身场馆采购单次健身服务, 再以每月99美元的价格“批发”给用户, 目前已覆盖全美约30个城市的3000家健身工作室和健身会馆。ClassPass在今年年

初的B轮融资中获得2亿美元估值, 而根据创始人Kadakia在5月的TechCrunch大会上透露的信息, 这个数字已经翻了一番。

全城热炼创始人司维认为这种模式在中国也行得通, 但逻辑与美国不同: “美国用户的痛点是想体验多种健身服务, 中国用户的痛点则是现有的健身服务价格太高, 而且大多采取年卡制度。”

目前, 全城热炼已经覆盖北京、上海、南京、成都、西安、深圳6座城市的1500多家健身场馆。司维不愿透露全城热炼的用户数, 但表示健身场馆很乐意跟他们合作。“健身房需要更多的客源降低成本。” 她说。

>>

健身名词解释

01./ 健美

健美起源于古希腊，最初只有男性参加，以发达的胸肌、粗壮的双腿为美。美国的健身最早源自“健美”这个概念。

02./ 尤金·山道 (Eugen Sandow)

德国人，现代健美运动由他开始。他以职业大力士享誉欧洲，1890年代到美国，成为西方超级健身明星。

03./ 《健身文化》

1899年贝尔纳·麦克菲登 (Bernarr Macfadden) 出版《健身文化》杂志，在美国普及健身、营养等观念。

04./ 查尔斯·阿特拉斯 (Charles Atlas)

1921年，获《健身文化》颁发的“美国最健美男士”的称号，后来教授“动态张力” (Dynamic Tension) 健身课程，五十年时间里持续受关注。

05./ “美国先生”

1939年，业余体育运动联合会 (AAU) 在芝加哥举行“美国先生”的比赛，与以往不同，参赛者不再是专业人士。

06./ 现代健美比赛

1940年，AAU举办了第一次真正意义上的现代健美比赛。获奖者的训练主要是在健身房里举重，这使健身潮流开始注重力量训练。

07./ 克拉伦斯·罗斯 (Clancy Ross)

1945年获得“美国先生”称号的克拉伦斯·罗斯，被普遍认为是第一个真正的现代健美运动员。

08./ 国际健美健身联合会

加拿大人乔·韦德和他的兄弟在1946年创办国际健美健身联合会。乔·韦德是阿诺德·施瓦辛格的恩师，被称为“现代健身之父”，在全球范围内普及健身文化。

09./ 跑步机

1960年，美国机械工程师威廉·斯托布设计了首部跑步机。

10./ 健美操

1960年代初，健美操开始萌芽。它最早是由美国太空总署的医生库帕博士为太空人设计的体能训练内容。1980年代初，健美操开始风靡全球。

11./ 《健美之路》书及电影

1970年代最为重要的健身事件之一。查尔斯·甘尼斯 (Charles Gaines) 和乔治·巴特勒 (George Butler) 把健身塑造为那个年代的热门话题。

12./ 健美操比赛

1983年，首届健美操比赛在美国举行。其代表人物，影视明星简·方达，根据自己的健身体会和经验，撰写了《简·方达健美术》一书。

13./ 健身房

健身行业的发展始于1990年代末。去健身房或者健康中心甚至购买健身器材成为现代生活的一部分。

资料来源：根据公开资料整理

健身热在中国

① 多少中国人在健身？

2011年至今，中国70个城市健身场馆会员消费人数累计达到1600万，每年新增400万至500万。



② 健身工作室迅速成长

把健身教练从场馆解放出来的健身工作室，自2013年开始快速发展，截止2014年年底已超过2万家。功能类型主要是：训练工作室、舞蹈、瑜伽、搏击，以及与互联网相关的健身服务。



③ 健身装备卖得怎么样？

2014年中国健身器材行业销售收入超过320亿元，卖得最好的分别是跑步机、健身车和小型力量训练器材。



下杂志
XIAZAZHI.COM

数据来源：动域资本

互联网创业者瞄准健身应用并不奇怪。

在美国，在线运动健康服务已是一片红海。移动分析和广告平台Flurry去年做过统计，仅iOS平台上就有超过6800款运动健康类App，增长速度比整体App市场增速高出87%。

“资本对这个领域的预期是很大的。”程航说。根据不完全统计，从去年下半年至今，至少18个在线健身项目宣布获得融资，类别包括健身社交、运动教育培训、预约运动场馆和运动伙伴、健身场馆后台服务等。

换言之，这些创业公司遵循类似（当然也容易同质化）的成长路径，抓住小白客户，依靠互联网的发酵作用获得快速增长。

不过耐克这类运动服装巨头同样对健身应用寄予厚望，通过技术和社区提高消费者的黏性。耐克推出的Nike+ Training Club (N+TC) 正是采取视频教学+社交的模式。根据耐克官方发布的数据，至2014年10月N+TC总下载量超过1600万次。

从2009年以来，耐克每年在全球举办面向专业健身教练的培训活动，不厌其烦地教导他们如何用新课程提高消费者对运动的兴趣。如今N+TC可直接抵达用户，普及最新的健身趋势和装备，再借助网络影响更多的人。今年年初，耐克在全球13座城市举办了面向N+TC用户的大型巡回训练营，其中5座位于大中华区。

66

创业者和大公司都加入到原本由健身房统治的世界中,它们在客观上集结成一种合力。互联网迅速提升了市场规模,但此后的影响力却不会滞留在网上。

99

耐克的一个新对手Under Armour也把移动社区作为重要战略。过去两年间,这家以制造专业运动装备著称的新锐健身巨头耗费超过7亿美元收购健身App,包括记录跑步和骑行路程的MapMyFitness、记录卡路里摄入和消耗的MyFitnessPal以及记录跳舞、潜水、排球等多项综合运动的Endomondo,通过这种形式建立了覆盖1.2亿人的移动健身社区。

Under Armour开始挖掘这个庞大社区的购买力:MapMyFitness去年推出了一个名叫Gear Tracker的功能,当用户记录的跑步里程达到一定数值时,应用便会提示用户更换新跑鞋,并弹出在线鞋类零售商Zappos的购买链接。

“如果我们能让地球上的每个人每周多运动一天,我们的生意就会非常健康。”MapMyFitness的联合创始人——如今是Under Armour的“互联健身”事业部高级副总裁——Robin Thurston如是说。

创业者和大公司都加入到原本由健身房统治的世界中,它们在客观上集结成一种合力。互联网迅速提升了市场规模,但此后的影响力却不会滞留在网上。

“电商与线下零售企业可能是竞争关系,健身市场不存在这种情况,一定是唇亡齿寒的关系,”程航说,“很多传统健身企业对趋势看得很清楚,我们和他们也有很多合作。”

来自动域资本的数据显示,大约从2013年开始,中国各类健身工作室加速发展,截至2014年年底已超过2万家。功能型训练工作室、舞蹈、瑜伽、搏击等新型健身服务,以及与互联网相关的健身服务增长迅速。

就这样,从线上到线下,一个全新的生态圈在你的身边生长起来——那些专业或看上去专业的健身知识,会免费通过微博或微信公众号主动推送到你的手机上;借助各种视频指导App,你在家也能练些基本动作,用可穿戴设备监测自己的数据,再分享到社区;你可能还会购买一些产品,一周去参加一两次小型健身工作室组织的活动。若有更高追求,不妨多付一点钱聘请专业私人教练进行一对一辅导。

对,不再是那种过于严格的大型健身房了——小型健身工作室承载了那些“不安分”的健身教练的创业梦想。

李敏是通过FitTime睿健时代的微博发现这家名为Dig Potency的私人健身工作室的。如今,她几乎每天都到这里训练。

从外表看,你很难想象李敏是一个两岁孩子的妈妈。她穿着速干T恤和紧身短裤,露出线条分明而紧实的手臂,大腿肌肉饱满,脚步像踩着弹簧。在教练Jay的指导下,她一口气做了12个burpee:向上高高跃起再迅速蹲下,双手撑地、双腿向后跃出变成俯卧姿势,然后收回腿再一次跳起。这套动作结合了深蹲、俯卧撑和跳跃,能快速提高心率并锻炼全身的肌肉。“光做有氧运动只能瘦,必须结合无氧才能练出线条。”她说。

与动辄数千平方米的大型健身房不同,Dig Potency只有100平方米左右,没有整排的跑步机和大型综合训练器,只有瑜伽垫、哑铃、弹力带、泡沫按摩轴等小型器材。训练内容以一对一私教模式为主,教练可以根据学员的身材、体能、锻炼目标量身定制更有针对性的训练内容。Dig Potency不提供年卡,而是像咨询服务一样按课时收费,一节课售价285元。李敏认为这个钱花得很值:“这里上课比大型健身房更专业,氛围也更好。”

Dig Potency的创始人罗思杰认为自己赶上了好时候:“我朋友圈里的健身教练现在基本上都出来做工作室了。”他曾在上海大型连锁健身房一兆韦德做过两年私教,为完成销售任务绞尽脑汁。一兆韦德对私教实行梯度分成制,教练卖出的课时越多,收入越高:一节售价200至300元的私教课,教练最多只能拿到二三十元。

原有分配机制存在明显的瑕疵,这恰恰是互联网能够渗透进很多行业的原因。

2013年,罗思杰创办Dig Potency。新的核算办法是这样的:他和搭档两人授课,一开始每节课收费235元,扣除教练工资150元。但剩下的还不够支付每月1万元的房租,他们连续亏损8个月。

去年6月,FitTime找到他们,提出合作一期“夏日减脂训练营”:FitTime从全国范围内选出8名粉丝,在Dig Potency免费训练42天,全程在微博直播并拍摄纪录片上传到FitTime的优酷频道。这次活动成为Dig Potency的转折点。“活动期间曝光量很大,也给我们的学员带来很大冲击。”罗思杰说,每月学员从二三十个增长到七八十个。

接下来的3个月,Dig Potency连续盈利,很快就换了一个更大的场地。今年年内罗思杰准备再开一家分店,地址选在外滩附近。

小型健身房不仅在薪酬方案上有别于大型连锁健身房,因前期投入较小,还可以获得较高的利润。据罗思



>> 李敏(右)是通过Fittime睿健时代的微博发现这家名为Dig Potency的私人健身工作室的。如今,她几乎每天都到这里训练。

杰透露, Dig Potency目前的毛利率是30%, 相比之下, 国内唯一上市的连锁健身机构中体倍力去年的毛利率是8%。

这个从线上到线下双向循环的生态圈, 在一点点改变传统健身行业的面貌。

同样被改变的还有人们对健身的观念。这些单干的健身教练和斌卡这类的健身达人, 在创业和扩大用户群的过程中, 也在做着这种努力。

斌卡说, 他的“硬派健身”微信公众号粉丝已达到40万。粉丝们喜欢他写的这些话题: 有氧运动和无氧运动的区别、激素水平与肌肉生长的关系、骨盆前倾的成因和矫正方法等等。他擅长用图文并茂的网文体把运动科学前沿理论讲得妙趣横生。

近两年, 曾锒铛入狱的保罗·威德描述自己在监狱里如何健身的书籍《囚徒健身》从美国火到中国。在他看来, 把力量训练寄托在杠铃上是很可笑的事情, 他教导人们回归古老的健身法, 依靠自身力量塑造完美体型。

你完全不用担心个性化、小型化、随身化, 甚至无器械训练这些新概念在中国的接受程度。和一些行业类似, 中国健身行业以加速度追赶美国。小型健身房曾在美国经过了几年孵化, 才迎来爆发式发展, 而在中国, “一切都是跳跃式的。”一位创业的健身教练说。

这一方面得益于互联网的放大作用, 另一方面也因为美国一些健身创业公司已实现盈利: ClassPass今年2月单月收入超过500万美元; 生产智能运动追踪设备的FitBit于6月18日登陆纽交所, 该公司去年营业收入高达7.54亿美元, 净利润1.31亿美元——这类消息极大鼓舞了中国的健身创业者。

斌卡也要创业了, 他从雷军的顺为基金那里获得了投资。据他说, 雷军是在知乎上私信联系到他的。斌卡想做一个和线下健身房相关的App: “一定要到线下去, 这是大势所趋。”

一个新生意若大多聚集在朋友圈里, 未免有些拥挤。█

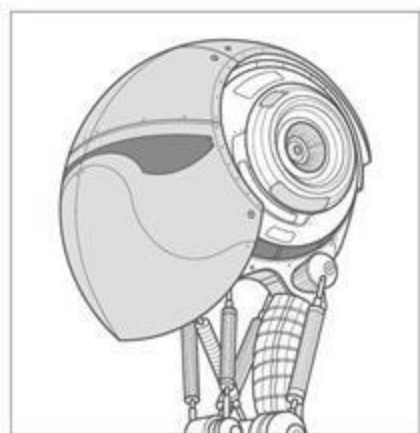
联系编辑: zhaojia@yicai.com



Giant 大公司*



耐克没法高兴太早 / 新闻	42
王健林的野心 / 新闻	43
苏宁要做宽带运营商 / 新闻	44
柳传志完成夙愿 / 新闻	45



微软想要更多的“小冰” / 技术 46



要雨得雨, 要雪有雪 / 环境 48

百度浮城

过度倚重广告, 一味搜索向导, 令百度的战略保守而迟滞。它与BAT中的另外两家渐行渐远。

文 | CBN记者 高松

5月末, 联想集团举行的Tech World大会上, 作为嘉宾到场的百度公司董事长兼首席执行官李彦宏, 演示了百度人工智能在语音识别、翻译和图片识别方面的进展——这是百度引以为傲的研发方向。

李彦宏举着手机, 试图用内置的软件翻译礼仪小姐说的韩语, 但连续三次未能成功。

“一般来说它是行的, 但是在这种大场合一定会出问题。”李彦宏用自嘲化解了这次失败的演示。事后, 媒体普遍如此描述上述场景: 百度大脑智商堪比4岁孩子, 并没提及当时演示的问题。

对百度来说, 这小小的尴尬并不算什么。

百度曾是中国市值最高的互联网公司, 在中文搜索领域有着绝对的权力。人们用3家公司首字母缩写指代本土互联网行业的强势角色, BAT——百度排在第一位。

但事实早就不是这样了。2011年, 百度的市值冲到460.72亿美元, 但此后被腾讯赶超, 便一直没能翻身。如今, 它的市值在BAT中最少, 不及腾讯的一半, 是阿里巴巴的1/3。

当下一个经典的玩笑是: 一位创业者若来自阿里巴巴或腾讯, 他通常会直接说出来, 但他若说出身于BAT, 那意味着他来自百度。

尽管近3年来, 百度在旅游、视频和团购领域均有布局, 但不知不觉中, BAT的三国杀看起来正蜕变为AT之间的博弈。

对互联网公司来说, 和收入、利润这些指标相比, 市值不具备实际的财务意义, 但却代表着投资者对这家公司未来的预期。在这个靠想象力驱动的行业, 一旦一家公司市值上涨不利甚至下降, 意味着投资人对它持续的发展潜力产生了质疑。

百度的营收也增长乏力。今年4月公布的财报显示, 百度第一财季运营利润为人民币21.55亿元, 同比下滑9.2%; 净利润为人民币24.49亿元, 同比下滑3.4%;

不能说百度不努力。2015年6月26日有消息称, 百度和中国工商银行签署战略合作协议, 双方将在互联网金融、地图服务、网络营销、融资业务、生活服务等领域进行合作。百度同时在布局车联网, 截至2015年5月, 它已与宝马、奥迪、奔驰三家高端汽车品牌结盟。

做出上述努力的同时, 百度在2015年也麻烦不断。

>>



>>> 5月末，联想集团举行的Tech World大会上，作为嘉宾到场的百度公司董事长兼首席执行官李彦宏，演示了百度人工智能在语音识别、翻译和图片识别方面的进展，但演示效果并不理想。

这家公司和它的长期合作伙伴莆田系的矛盾不断升级。莆田市委书记梁建勇曾表示，2013年百度广告总量260亿元，其中莆田系民营医院几乎占了一半。这一情况持续到2014年。百度CFO李昕晢解读2014年第四季度财报时称，医疗仍是百度该季度广告营收贡献最大的行业之一。

双方心照不宣：莆田系医院靠百度广告维系客源，不得不忍受日益加码的竞价排名价格；百度欲打击违规医疗机构，却也对占收入大头的莆田系有所忌惮。双方一直摩擦不断。

2015年4月4日，双方矛盾升级到顶点。莆田（中国）健康产业总会决议：全体会员单位暂停与百度在竞价推广的合作。百度方不甘下风，称去年拒绝违规医疗机构客户1.3万家，6成以上是莆田系医院。

这件引人注目的争执至此再无下文，但也暴露出百度营收模式的失衡：按2014年财报统计，百度广告收入占总营收为98.86%。相比之下，腾讯最核心的业务网络游戏收入占总营收的比例为59.40%。

众所周知，百度的广告收入是建立在搜索及竞价排名的基础上的，这令关注者颇为忧心。

与此同时，曾在3年前被李彦宏视为重点业务的国际化战略也在今年遭遇不利。

“很明显，百度日本搜索引擎从未吸引到大量用户。”2015年4月，百度日本发言人对外界这样说，随后关闭了百度日本的搜索引擎baidu.jp。其实，按照他的说法，这款2007年在日本推出的搜索引擎，早在2013年便停止了搜索编目，关停前一年，搜索用户已经很少。

巴西市场则遇到了另外的麻烦。2014年7月，百度巴西的搜索引擎面世，同时推出的还有一款手机安全产品Du Speed Booster。但今年2月，因谎报另一本土同类应用为“病毒”，被当地法院判涉嫌不正当竞争，随即被巴西Google应用商店下架。

百度的麻烦蒙着一层“灰色”。一个没有竞争者的绝对垄断市场，是“灰色”交易的绝佳土壤。

2015年5月中旬，百度称在ImageNet大型图像识别挑战赛（ILSVRC）的图像识别测试中，错误率低至创纪录的4.58%。然而两周后，挑战赛组织者声明，百度团队有违规行为，并要求百度停止在2016年提交ImageNet测试成绩。随后百度发表声明，解聘了参赛小组负责人。这令百度向来重点宣传的人工智能蒙羞。

在半年时间里，接连发生的乱象涉及搜索、海外市场和新业务，这是三年前制定的战略重点。百度因此更加被动。

不少业内人士表示，百度错过了很多机会。这个问题也让李彦宏倍感困惑。2015年的春节刚过，李彦宏便召集百度高层开会，主要议题是一篇不足700字的文章：名为《百度，该你了》的评论文章质疑说，当阿里巴巴创造了“双11”、腾讯创造了“春晚红包”，百度创造了什么？

李彦宏不是第一次着急了。他在2012年的时候公开反思百度为何没有“狼性”。当时，他认为百度除了核心业务，还应该通过推出浏览器等，引导用户使用百度搜索，但百度在这方面投入力度不够。

方向不缺，力有不逮，是当时李彦宏的感受。其实，征兆早在2008年便出现了。

那一年，百度的即时聊天工具“百度Hi”推出，轰动一时，被认为是“连通百度各产品的桥梁”。对这款工具的期望达到高点时，百度有相关部门立刻提出，能否可以将百度Hi植入手机，以获得更广泛的应用。

对此，时任百度CTO的李一男在邮件中如此回

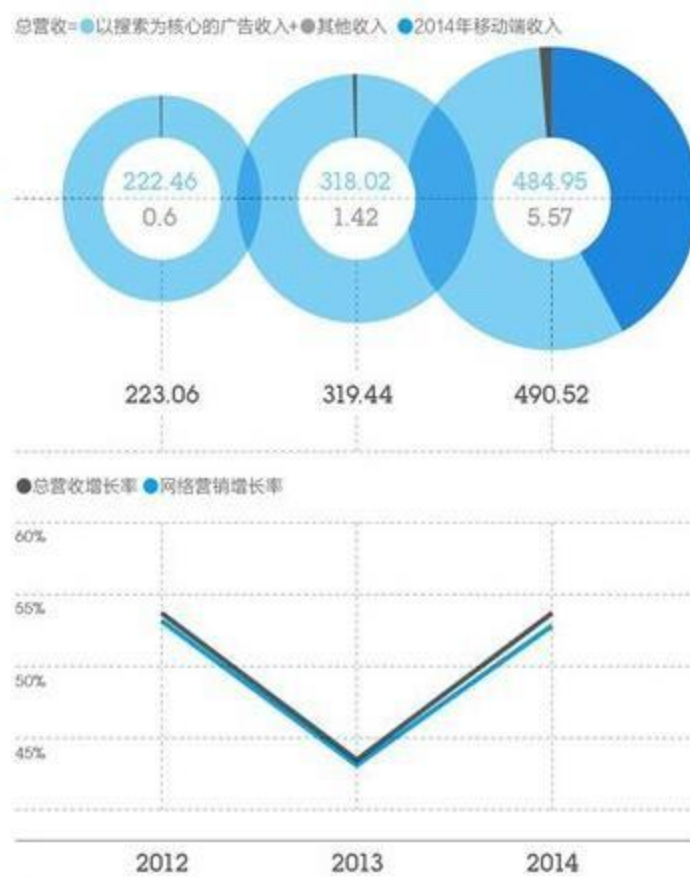
BAT在资本市场的较量

(单位: 亿美元)



百度的收入来源单一

(单位: 亿元)



资料来源: 根据公开资料整理 (市值截至2015年6月26日计算); *按2015年5月外币兑换率计算

数据来源: 百度2014年财报

复:“是否做Hi的手机版本,对于目前Hi在线使用量的情况以及我们对Hi的目标(作为连接空间、C2C等业务的纽带)来说,没有看到需要做手机版本的目标驱动市场。”至此,移动端IM的尝试搁浅。

以PC端业务起家的技术强人,对移动用户这一迅速增长的群体没有足够的意识。事实上,百度Hi从未赢得更广泛的用户,它也没有消失,现在,它只在百度内部沟通时使用。

多位采访对象表示,在百度,内部孵化的创新项目多数没出现在公众面前,它们不是在内部使用,就是彻底消失,一两个月的生存期在百度很常见。类似的项目在相互竞争时,倒是不缺乏“狼性”。

众所周知的百度地图、百度贴吧、百科、百度知道,至少是5年前的产品。在2010年之后,百度几乎没有出现过令人眼前一亮的明星产品。也是在这一年,百度在中国内地失去了它唯一的对手,Google。

但另一方面,百度依然有互联网行业中最优秀的技术人才储备。多位百度离职员工曾表示,单以技术而

言,百度在BAT中还是最强的,“另外两家更多的还是业务导向型”。

百度缺乏的或许不是狼性,而是自主创新的能力。

创新力的损耗,更多时候来自一个简单的事实:在百度,几乎将所有业务都与搜索捆绑到一起。

百度原首席运营官的叶朋曾透露,百度内部有一个“黄金分割原则”:近7成的资源和时间集中在搜索业务,其余约3成资源用于尝试新业务。同样地,百度最高阶的工程师也集中在搜索部门。搜索业务为百度带来了最大的流量,也带来了百度90%以上的收入。

百度世界大会已经举办了9年,主题大多针对客户和行业。近些年,百度几乎一年一个新的概念。从2010年的框计算和应用开放平台,到2013年轻应用以及2014年的直达号。这些应用推出的目的都是唯一的,将内容贡献给百度,用百度官方的说法便是“避免信息孤岛”,将与百度合作的商户更便捷地以类搜索的方式放到搜索结果的第一位。

用户不必离开百度的页面,便能获取信息,这>>

百度履历表



样一来，流量和广告就都尽入百度囊中。越发强烈地倾向商户，令百度常常把用户体验置于次位。

“先有直达号，再有用户。”百度前员工如此评价直达号不合常理的使用逻辑。原因是直达号为赶在百度世界大会之前推出，先找了几十家商家合作，而非对用户习惯充分调研，于是便出现了几乎不为普通用户所知的“@+商户名称”的搜索方式。

即便是被百度视为投资未来的深度学习部门，也需要尽力支持搜索技术。百度内部负责深度学习的员工称，他们在图像识别方面的进展为百度搜索提供了很大支持。这一应用能显著提高广告主图像的转化率。“在搜索东西的时候，会推荐最为匹配的广告出来。”

过去一年，百度投入了70亿元在研发上，占营收的14.23%，是BAT中最高的。不止于此，2015年第一季度，百度在研发上就投入了22.86亿元，占当季营收的17.97%。这是百度历史上的最高纪录。但将技术应用于搜索的执拗风格令百度获得了一把双刃剑。

“我们产品最重要的工作是说服技术，说服技术能为搜索带来什么好处。”一位百度离职员工说。而“你能为我做什么？”是其他部门向大搜（对搜索部门的内部称呼）提需求时最常被问到的问题。当与搜索无关时，“优先级将会排到相当靠后。”该员工说。

员工意识到需要把对搜索的影响描绘得更加美

好，才能获得更多支持。这就意味着更多大而不当的项目，更多人力和时间的虚耗，也导致百度其他产品的创新力大幅下降。

百度的很多产品都是“搜索+”，贴吧是用搜索关键词作为名称集合而成，百度知道、百度百科是将搜索引入了社区，已经被关闭的百度空间则是由“搜索+博客”概念衍生出来的。

即便是如生产周期较长的类似传统出版业的百度阅读，也有义务为大搜贡献流量。爱乐活、百度有啊的失败，可以说间接受到搜索大局的影响，没有获得足够的资源支持，最终无疾而终。

对主营业务搜索的过于倚重，客观上限制了百度在其他领域的想象力。

为扩大搜索流量，百度还在使用强制安装的方式占据用户的电脑桌面和手机。百度杀毒、百度卫士、百度浏览器、百度工具栏等等百度的桌面应用，捆绑安装，难于卸载，被用户讽刺为“百度全家桶”。

垒在搜索上的每一块城砖，都在消耗着百度的未来。

“最近百度也有一些变化，投资的风格从就是要控股，变成可以在早期去参股。”百度离职员工群“百老汇”中的一员总结到。

前些年，百度更多以收购控股为主，譬如从以19亿美元天价收购91无线业务，到多次入股爱奇艺，以



及收购糯米网, 今年以来, 百度则换了另一种方式布局投资。

“有85%的公司占股不足20%。”熟悉百度投资的人士称, 今年第一季度, 百度在国内收购了二手车商优信、拼车软件公司51用车、天天用车, 并主导了对餐饮IT系统提供商客如云等企业的领投。其投资范畴甚至延伸到日本和以色列的初创公司。它们要么在垂直领域没有足够话语权, 要么在专项领域中能为百度提供技术。总之, 收购对象主要是一些对百度生态起补充作用的小公司。

即便是以2亿元入股星美控股之后, 百度也仅持股1.7%, 被外界认为是一次点到即止的尝试。

相比百度趋于保守的投资逻辑, 它的对手们却乐于攻城拔寨般地收购。腾讯大手笔投资大众点评网、刚泰控股和易车商城等Pre-IPO阶段的企业, 阿里巴巴也投资了滴滴、快的、光线传媒、华谊兄弟等行业领先企业。

另一个可供对比的数据是, 从2011年开始, 百度的TAC (流量获取成本, Traffic Acquisition Cost) 一直在增加, 到今年第一季度百度的TAC占营收的13.53%, 为历史最高。TAC是衡量搜索引擎的最重要的指标, 表示与外部合作伙伴的分成。

“对于TAC来说, 其实移动端比PC端还要高一些。”梅

耶尔曾以雅虎的经验给出了行业判断。百度TAC的持续增长, 最主要的原因无疑是移动端增长, 2014年百度在移动端收入占到了42%也印证了这一点。这说明百度在不断加强与外部合作者的采购流量的投入。百度正迫切地抢占移动端的入口。

但即便在移动时代, 这家全球最大的搜索引擎所做的一切还是围绕着搜索。

2015年年初, 百度重新划分事业群: 搜索业务事业群、移动云事业群和新兴业务事业群。前两个事业群都以搜索为重。在2015年第一季财报发布后的分析师电话会中, 百度透露该公司移动搜索月活跃用户达到6亿。

无论是在PC时代还是移动时代, 百度都在不遗余力地巩固搜索业务, 但也将未来寄托在前瞻技术上。

李彦宏对技术相当痴迷。近几年来各类公开场合, 他谈论最多的便是人工智能和深度学习。从他连续3年参加极客公园主办的创新大会及百度每年赞助NIPS (神经信息处理系统进展大会)、ICML (国际机器学习大会) 等顶级的神经信息系统会议, 也可见一斑。

在北京城西北一隅的一个车间里, 一辆白色汽车后盖上翻, 车顶架起一台形似摄像机的设备。这是百度无人驾驶汽车的实验研发场地, 占地400多平方米。5名工程师围着一辆汽车讨论着什么, 内容在外人听来颇为陌生。

这一切都被悬置在屋顶的摄像头捕捉了下来。视频信号从这里实时传送到8公里外位于上地的百度大厦, 最中心区域的一间办公室里, 是位于百度深度学习研究院 (IDL)。它在百度整个以搜索为核心的商业体系中, 显得有些另类。

5月的一次离职事件扰乱了这里的工作节奏。百度IDL常务副院长、百度研究院副院长余凯提出离职, 他在辞职信中写道: “说好的限量版自行车呢? 说好的更酷更实用的图像技术呢? 说好的Lite版本BaiduEye呢? 还有说好的基于深度学习的QA系统呢? 3D的室内定位和三维建模呢? 哦, 还有说好的要在高速上奔跑的自动驾驶车呢?”

“在百度很多项目还未及推出就没有了后续,” 一位百度离职员工如此说, “除非你的产品能实现井喷。”

余凯的离职信道出了一个真相: 那些指向未来的前瞻性技术, 更像百度给自己建造的一个“乌托邦”, 但这个乌托邦的基座, 仍是“搜索”这个现实的城池。■



消费升级不仅带来漂亮的业绩，还有更激烈的竞争，耐克正加速寻找具有潜力的新细分市场。

>> 千禧一代（1980年至2000年出生的人）正在成为消费主力，耐克将是从中获益最大的品牌之一。

耐克没法高兴太早

文 | CBN记者 肖文杰

插画 | 金迪

耐克最近好消息不断。

一个月前，它刚用10亿美元战胜了老对手阿迪达斯，成为NBA球衣的官方赞助商。这巩固了它在两个强势市场——篮球和北美——的地位。其最新公布的2015财年第四季度（3月1日至5月31日）财报也交出了一份漂亮的答卷，营业收入77.8亿美元和每股利润98美分都好于华尔街的预期。

传统的业绩短板大中华区也开始加速，同比增长了18%。去年，这个数字是5%。2013年，中国更是耐克财报中唯一一个下滑的区域市场。

中国三四线市场的消费升级提升了它在中国的业绩。过去几年，掌控中低端运动市场的李宁、安踏等本土品牌大面积关店。与此同时，耐克和阿迪达斯则在积极抢占对手撤出的地盘。过去两年，它们的新开店铺中一半以上在三四线城市。

这种策略正在收到成效。阿迪达斯最新公布的2015财年第一季度（1月1日至3月31日）财报也十分亮眼，大中华区同比增长21%，连一度要被出售的锐步品牌在中国也出现了50%以上的增长。

就消费观念而言，三四线城市与北上广的差距正在迅速弥合。年轻人从小崇拜的都是欧洲或者南美洲足球队以及NBA的明星。他们愿意花更多的钱购买偶像所代言的产品。

不过耐克没法高兴得太早。因为有更多对手在与它抢夺消费升级的蛋糕。New Balance、Under Armour等品牌在跑鞋、健身等领域势头凶猛。在中国市场，其最大对手阿迪达斯与它的收入差距比5年前缩小了一半。“新消费主力群参与运动的程度比过去深得多，这会催生许多细分需求，对耐克来说是个挑战。”关键之道CEO张庆对《第一财经周刊》说。

在篮球、跑步、训练装备这三个传统优势市场以外，耐克要通过子品牌寻找新细分市场的增长点。

它试图挑战阿迪达斯在足球领域的霸主地位，看上去开局不错。中国男女足球国家队在选择耐克为新赞助商后，都获得了近几年来最佳的国际比赛成绩。

去年，耐克发布了“Nike Women”战略，希望抓住女性这一快速增长的市场。此外，一

些与新技术更相关的子品牌获得重点推广，比如鞋面仅重34克的Flyknit跑鞋，以及与苹果合作的Nike+社区。“把运动作为一种生活方式来推广，让耐克在全球获得成功，如今它正在加速把这一经验带到中国。”张庆说。

耐克全球CEO马克·帕克用“持续创新”来解释今年的业绩增长——去年他也是这么说的。这些新产品暂时还不会对财报上的数字产生太大影响，但它能为耐克提供更多品牌故事的资源。归根结底，“说好故事”是耐克真正超越其他运动产品制造商的关键能力。

联系编辑：linzhongmin@yicai.com

耐克第四季度销售收入同比提升



数据来源：耐克财报



通过不断收购各国的院线公司，王健林要把全球的银幕都连在一起。

>> Hoyts的全球票房份额占比不到1%，加上AMC和万达院线在国内的银幕数量，距离全球20%市场份额的目标尚有距离。

王健林的野心

文 | CBN记者 方婷

插画 | 金迪

王健林通过一起价值为22.46亿元人民币的收购案，改变了澳大利亚电影院线的格局。

6月24日晚间，万达院线公布重组预案，发起对澳大利亚第二大院线运营公司Hoyts的收购。这是它在2012年5月收购美国第二大院线AMC之后，再次出手购买海外院线公司。

仅隔两天，6月26日下午，万达院线拟以10亿元收购重庆、福州等15家世茂影院。

一连串的交易指向万达院线2020年的倒计时。AMC收购交易达成时，王健林为万达集团定下了一个“宏大”的目标：2020年，万达院线要掌控全球20%的院线市场。

在国内，依靠迅速扩张的万达广场和军队式的执行纪律，万达院线以平均每天增加一块新银幕的速度巩固着院线第一的位置，这是大多数院线公司都无法比拟的。

尽管中国电影市场的发展速度一再被自己超越，但毕竟是培养中的市场，在银幕数量

和票房产出上，与北美、欧洲等成熟市场相比仍有很大差距。因此，万达必须通过海外并购来达成目标。

“世界电影人士谁更早与中国合作，谁就能更早受益。”2013年9月，在青岛东方影都的启动仪式上，王健林说了这番话。将这句话里的“中国”替换成“万达”，对这位富于野心的大亨来说照样能够成立。

AMC是目前最好的例子。被万达收购之后，经过财务注资和管理调整，原本处于亏损状态的AMC，于2013年实现盈利增长并成功在纽交所上市。

比起彼时的AMC，Hoyts的规模要小得多，财务状况也健康得多。拥有424块银幕的Hoyts除了院线业务，还提供影片租赁服务，并且是澳大利亚和新西兰地区最大的电影广告渠道运营商。

除了AMC和Hoyts，万达还一直寻求对欧洲的院线收购，只是暂时没有找到合适的并购对象。离2020年的倒计时还有5年，王健林还有足够的时间寻找猎物。

他已经开始为此做准备，6月26日的公告里，与世贸影院一起被万达收购的还有慕威时尚文化传播公司，作价12亿元人民币。

这家公司背靠中影集团，依靠对电影《建国大业》的商务运营起家，在业内并不算非常

有名。万达的收购眼光显然与旁人不同，它看中了慕威时尚对影院排片、差异化定价等大数据的挖掘，及其在好莱坞的业务资源。

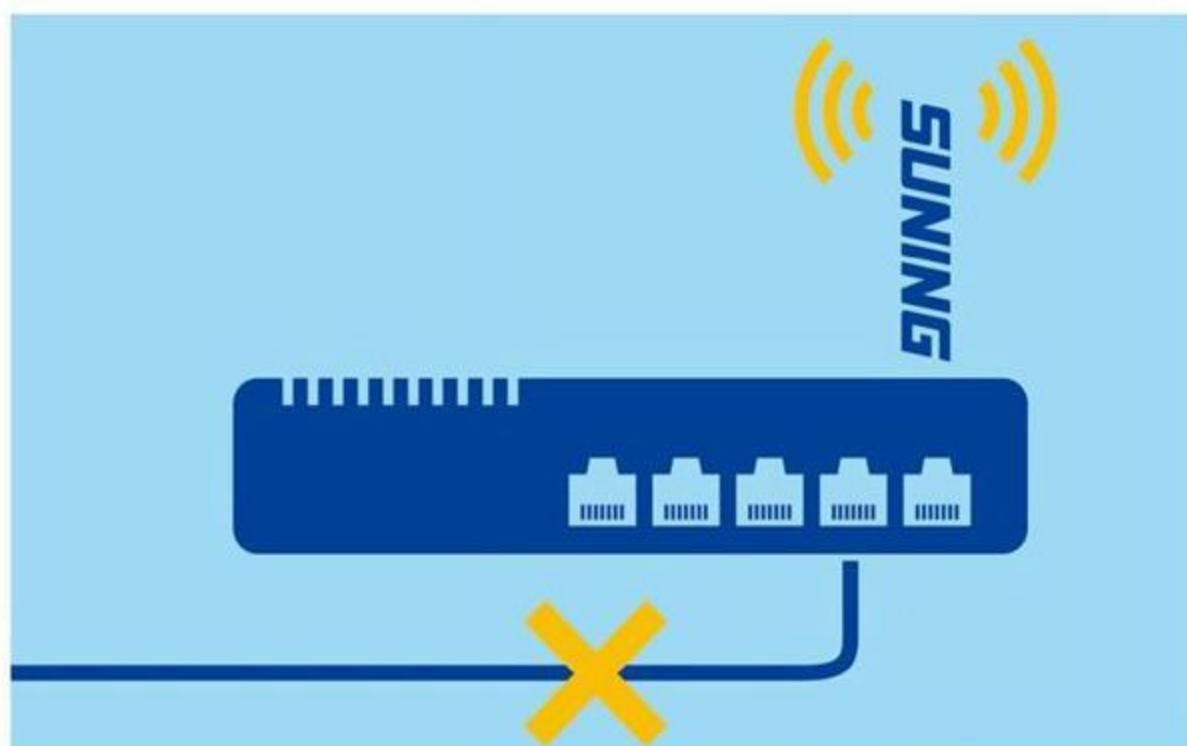
“慕威时尚协助了多部好莱坞大片在中国的宣传推广，对万达院线的海外业务有所帮助。”艺恩高级咨询经理付亚龙告诉《第一财经周刊》。

在2020年到来之前，王健林已经开始寻找工具，把中国、美国、澳洲，以及潜在的欧洲院线连在一起——要成功完成这一步，仅有钱可远远不够。■

联系编辑：linzhongmin@yicai.com

万达的野心





苏宁并没有网络加速的技术,也不能让上网速度更快。这家公司的志向向来远大,但怎么执行下去却是个问题。

>> 对于新进入的宽带玩家,宽带接入、布线、跟个人消费者打交道都需要大量的人力;而且,小区对此进行阻拦、要求缴费的情况也常常发生。苏宁也将面临这些问题。

苏宁要做宽带运营商

文 | CBN记者 杨轩

插画 | 金迪



看起来,宽带要变得更便宜了。6月29日上午,黑龙江批准了6家民营企业在本市开展宽带服务。6天前,南京也批准了4家公司。这两份名单里,都有苏宁的名字。

负责宽带业务的苏宁通讯事业部负责人说,宽带业务是苏宁“云、管、端”互联网生态圈战略中“管”的角色,未来,苏宁电商平台、视频、金融、物流的应用,能“通过宽带这个管道送达到千家万户”。

这又是一个“苏宁式”高瞻远瞩的计划。自从被电商冲击、开始转型后,苏宁就做过一些“志向高远”的计划。

比如,它收购了视频网站PPTV,打算利用视频网站的流量给自己的电商网站导流;它还收购了团购网站满座网,不想在O2O领域落于人后;它也有金融理财和信贷产品,虽然最终落选,但苏宁申请过民营银行的牌照;在拿到民营宽带的牌照之前,它还拿到了虚拟运营商

的牌照。

看起来,苏宁没有错过任何一个战场。但上述战略的一个共性是,苏宁没能在这些新领域的任何一个中成为行业领先者。

宽带业务也不是个轻松的领域。根据黑龙江通讯管理局局长梁作军的说法,黑龙江选择民营宽带企业,看重投资能力和业务拓展能力,因为宽带接入业务需要铺设光纤及管道,建设费用高昂。

苏宁正在组建自己的宽带运营团队,首先将在南京地区通过自己持有的物业接入宽带,辐射个人和商业用户。它的计划是,把电商、资金流、互联网增值服务跟宽带打包在一起提供给用户,用户利用苏宁的宽带,可以在家里购物、理财、看视频、打游戏,乃至能跟智能家居结合起来,而苏宁就有可能提供比一般宽带公司更便宜的资费。“这是传统运营商跟我们没法竞争的。”前述苏宁通讯人士说。

这个计划看起来很完美,但问题在于,当用户想在家里看视频,多数还是会选择优酷、土豆而不是PPTV,购物还是会首选淘宝、京东——这些都不会因为宽带是由苏宁提供的而有所改变。

在虚拟运营商业中,苏宁和其他参与进来的公司已经吃过亏。由于运营商牢牢把握着电话和手机流量的定价权,虚拟运营商

并没有获得它们期待获得的市场。

宽带业务也是如此。以往民营的宽带公司就是从电信、联通那里采购来带宽后再分销出去,其利润来源于卖掉个人用户已经付费、但实际未使用的流量。

如果不能把集团旗下各项业务打包售卖的构想变成现实的话,那么苏宁很可能就只能成为抢不到大的市场份额、也没有特别利润的电信、联通宽带分销商——这会让苏宁的宽带业务和其他业务一样,只是“看起来很美好”。

联系编辑: linzhongmin@yicai.com

苏宁2015年第一季度核心财务数据



数据来源: 苏宁2015年第一季度财报



柳传志对于股权分配尺度的把握，让联想控股和他本人在多次的商业变革中得以安全前进。

>> 柳传志曾提到，他首要考虑的是要坚决让企业活下去；其次要把规模做大、利润做好。因此多元化成了他为联想过去和未来制定的道路。

柳传志完成夙愿

文 | CBN记者 高松

插画 | 金迪

6月29日，柳传志再次赴港，主持联想控股IPO。当日开盘价为43.15港元，最终于42.95港元收盘。

破发很大程度是受到港股当日大幅下跌的影响。尽管如此，联想控股依然是今年以来香港股市最大一笔募资，募集资金为146.3亿港元。开盘首日的市值达到了1010.59亿港元（约合808.26亿元人民币），对比21年前，联想集团上市首日的市值涨了122倍。

柳传志对于企业股权变更过程中利益分配的尺度拿捏，帮助联想这艘大船平稳行驶至今。早在1994年他便冒着巨大的风险，为员工争取了35%的分红权，这一决定令联想控股受益至今。清晰的股权结构，渐进式的混合所有制释放了制度对企业改革的阻碍。

他一直强调全员持股，此次上市前在整个控股层面也做了员工激励计划。如今柳传志个人持股仅有2.89%，核心高管团队一共持

有9.43%的股权，代表618名创业员工的 联传志远持有20.4%的股权，这是联想为了让员工持股但不放弃公司整体上市所成立的公司。

“按道理像我这样就应该持股百分之十几甚至更多，这样对公司才有好处，但是公司里面的空气就会干燥。像我们这样的公司，让公司湿润其实是有好处的。”柳传志说。

联想控股希望能成为一个值得投资者长线投资的公司。“我们更加注意的是以后怎么把企业做好。”联想控股的总裁朱立南说。

这确实是一个问题。从全球视角来看，综合型大公司正通过业务拆分重新上市的方式，给股东更加明确的回报预期。这其中也包括了柳传志曾亲自学习过的公司——GE。联想控股的集团打包上市行为可谓逆势而为。

至今联想控股依然过于依赖联想集团的IT产业，营收和利润均有90%以上来自于此。但朱立南也强调，联想集团公司价值与利润比重在30%至40%之间，新兴业务还在发展阶段，未来也会贡献给联想控股更多的利润。

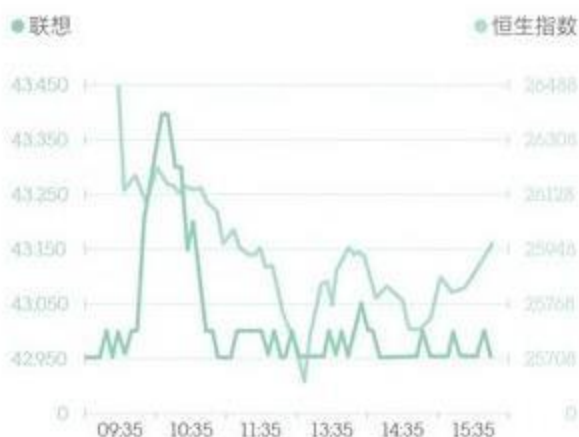
尽管完成了多年的夙愿，但柳传志显然没有退休的意愿。“联想控股上市以后，朱立南他们的担子肯定很重，但是我会和他们一起承担。等到投资人认为我们很成熟的时候，我会退下来和家人过安逸的生活。”

联系编辑：linzhongmin@yicai.com

联想两次香港上市情况对比

	第一次	第二次
时间	1994年2月14日	2015年6月29日
上市主体	Lenovo 联想集团	联想控股 LEADN HOLDINGS 联想控股
业务范围	计算机	多元化业务
当日市值	8.28亿港元	1010.59亿港元
当日市盈率	13.8倍	19.16倍

港股整体暴跌，联想控股上市首日股价走势平稳



2015年6月29日联想上市首日：单位：港元
开盘价：43.15，收盘价：42.95，最高：43.55，最低：42.85
成交量：6265.11万股

数据来源：aastocks.com

微软想要更多的“小冰”

这款聊天机器人的诞生过程，也代表着这家PC时代的技术巨头，正在试图适应移动互联网的时代。它正从体制架构调整、产品思路等最基础的工作做起。

文 | CBN记者 高松

制图 | 彭奥



如果在网上看到一张狗的图片，你很想知道它的品种，怎么办？你可以把这张图片发给某个养狗的朋友试一试，或者，登录新浪微博，直接给微软小冰发私信。

“小冰识狗”这款聊天机器人是微软去年8月上线的一项功能，现在，它不仅能识别出不同品种的狗，还能辨别出具体类型——比如一只金毛是英系还是美系，并且提供一些疾病、美容、训练方面的参考经验，甚至“小冰”有可能最后再夸赞一句：“养金毛的人都很温柔呢！”

你对“小冰”的最深刻印象也许还停留在去年5月29日其第一代版本正式发布时。当天，它在微信上就引发了一股热潮。而被微信封杀后半个月，第二代“小冰”在新浪微博、米聊等平台上“复活”。

正在研发中的第三代“小冰”预计将在今年9月左右诞生，它可能会增加语音对话功能，而类似“小冰识狗”的这种图像识别技术，也会应用到更广的领域，比如餐饮、皮肤伤口、标志性建筑等方面。

“人跟技术的关系是很微妙的，如果仅仅只有技术，人类也不会去用它，如果是对人类很有用和很有吸引力的技术，才会去使用。”微软（亚洲）互联网工程院副院长简仁贤对《第一财经周刊》说。

现在，“小冰”几乎成了微软技术转化成应用产品的一个通用平台。在简仁贤眼中，它代表着人工智能研究的另一种思路。目前最常用的人工智能技术是神经网络技术，即模拟大脑的运行方式，预先学习大量知识，与人交流时，再调动这些“记忆”。“小冰”则不同，随着它与用户对话的增多，再从中学习、完善原有的知识体系，同时，加深对用户的了解，逐渐做到能以符合其性格和语言风格的方式与其交流。“我们更多是以人性为出发点。”简仁贤说。

小冰团队现在每周都会上线一些新功能，其中很多都是诸如“识狗”“数羊催眠”等相当“接地气”的应

用——这完全不像微软过去的风格。事实上，小冰团队诞生的本身就是个“意外”。

最初，“小冰”只是微软（亚洲）互联网工程院中几个工程师的业余爱好。微软有很多所谓的“黑科技”，但都没有应用到具体产品中。“小冰”每一句模仿人类口吻的回答，都综合运用了大数据搜索、深度学习、语义识别等实验室里的技术。

在工程院内部，这款以人的生活、社区的场景为诉求，基于社交网络的聊天机器人，渐渐地吸引了很多人自愿加入，最终形成了一个团队——他们间是平等协作的关系，没有明确的上下级，甚至团队中每个人的角色都是模糊的，会在技术、测试，甚至推广等不同职务间自由转换。

当“小冰”正式发布时，微软集团的很多人还并不知道它为何物，就连微软（亚洲）互联网工程院院长王永东也是“小冰”启动后才得知此事的。“你们就去干吧，有什么我帮着担。”他当初曾对这个“草根”出身，没有走任何流程的团队说。

一般来说，对于某一产品的发布和市场推广，此前的微软都要经过一系列繁琐的法务审批，务求做到零风险，整个审批过程至少需要3天。“小冰”却没有经历这些流程。

而它产生的正向关注度，也是微软许久没有体验到的了。“小冰”诞生首日，其首批开放的10万个微软小冰申请名额就被抢空。100天内，“她”完成了5亿次对话，关注者平均每天会与其产生30句左右对话。目前，其在新浪微博上有近250万名“粉丝”。

微软近年的确很少能与创新等词联系在一起，互联网工程院的一些中国工程师面对百度、阿里巴巴，甚至小米等公司的同行时，甚至会有种“低人一等”的感觉——微软原先的管理架构，有些阻碍他们获得“成就感”了。

过去，工程院产品总经理下，设有项目主管经理和软件开发经理，再下一层则是经理。遇到项目过于庞大时，还会增设二级经理。而经过多达4层架构的经理们之后，才能接触到做具体业务的工程师。

如此多的层级就像吸水海绵，有可能将来自第一线的鲜活讯息和创意层层吸干，开发、决策的效率也都较低。

去年上任的微软CEO萨蒂亚·纳德拉，试图让这家公司由原来官僚的、臃肿的软件公司基因，变成轻量的、创业的互联网基因。而担负着转化公司技术成果任

目前人工智能研究的几个方向

1 模拟人脑学习的过程

即通常说的神经网络技术。该系统是一个由晶体管作为“神经”的网络，有自己的输入、输出系统，通过做任务来自我学习。当它得到正确的回馈后，相关晶体管之间的连接就会加强，经过一段时间的测试和回馈，这个网络自身会形成一个智能神经路径，而处理这项任务的能力也得到了优化。IBM的沃森和Google可以模仿人类短期记忆的DeepMind偏于这个方向。

重要玩家



资料来源：根据公开资料整理



3 系统自己研究改进

更具未来感的一种方向是，建造一个能进行两项任务的系统：研究人工智能和自己修改代码，让提高系统的智能性变成系统自己的任务。

2 模仿生物演化的过程

建立一个反复运作的表现、评价过程。系统将执行各种任务，最成功的将会被复制，把各自的程序融合，产生新的系统，而不成功的会被剔除。经过多次反复，这个自然选择的过程将产生越来越强大的系统。微软小冰偏向于这个方向。

务的微软（亚洲）互联网工程院，在中国也自发地开始了一些尝试。

或许是为了重新激发起工程师的激情，也或许是为了应对愈发凶猛的中国本土技术公司，从去年7月开始，工程院尝试“去层级化”，变成从总经理到一线技术人员之间只有一个项目经理的3个层级。小冰团队就是这场改革到现在为止最成功的案例。

不过摆在微软面前的一个问题是，如何能将小冰这个“特例”尽快复制并覆盖到整个公司中。

“小冰团队不是恐龙。”微软（亚洲）互联网工程院首席院长助理严岑对《第一财经周刊》说。据她介绍，目前在工程院，除了类似必应搜索这种在美国占30%市场份额的成熟产品还是自上而下的决策过程，已经有很多类似小冰这种自下而上的项目正在孵化。

为此，工程院还对工程师的角色进行了重新划分，将写软件代码的软件开发人员与检验产品漏洞的测试人员两个角色合二为一，即软件工程师。

在微软统治的PC时代，开发者和测试者分开的做

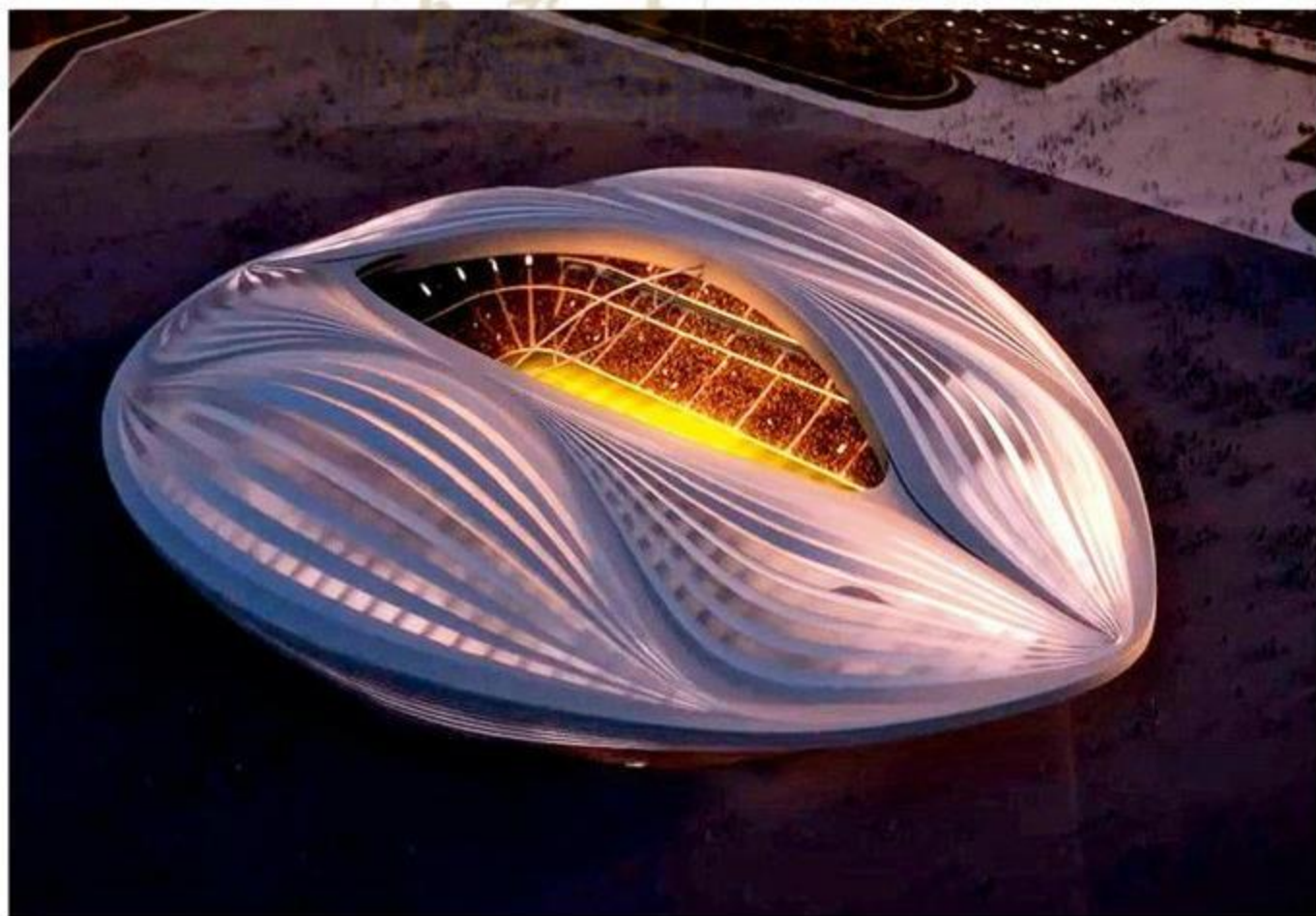
法可以高度确保软件产品的精度和质量。明晰的职责划分，令大家各司其职，却也拖延了开发周期。“很多操作系统光测试可能就要一年时间，因为它不允许，也不敢犯错。”严岑说。这种工作方式明显和移动互联网时代在快速迭代中试错的风格不符。

软件工程师的角色定位，还要求程序员在开发产品的过程中，能更多站在用户的角度考虑一些问题。微软预计，经过这种改变，其软件系统推陈出新的频率将可能由原来的3年缩短到1年，云端产品更新会更快。

另外，工程院对资金管理方式也进行了改变：从以前规定多少人用多少钱的僵化体制，变为只规定资金总数，工程院可以按人员和项目灵活分配的方式。这种方式正在推广到整个微软集团。

不过坦白说，微软工程院的很多体制及产品策略上的变革，早已是互联网创业公司通用的做法了。但一家像微软这样的庞然大物要变得更加轻盈，可能总是先要从这些最基础的工作开始做起。■

联系编辑：nini@yicai.com



01



02

要雨得雨，要雪有雪

一家房地产公司试图改变自然的商业试验，到底是忤逆还是创新？

文 | CBN记者 郭苏妍

去年圣诞节那天，迪拜飘“雪”了。在这座属于热带沙漠性气候的城市里，人们甚至堆起了一个雪人。

在一张公开照片中，雪人头戴一顶红帽子，围着蓝黑条纹相间的针织围巾，鼻子是用胡萝卜做的，看起来跟平常的雪人并没有什么不同——除了身后的万里晴空和干燥的沙滩。

公布这张照片的是迪拜当地房地产开发商Kleindienst集团。该集团以提供各种奢侈、奇幻的消费者体验而著称，比如建造一所在海里漂浮着的别墅，让人们可以躺在床上看来往的鱼群。堆雪人则是Kleindienst集团最近进行的一次人工造雪试验。

距离迪拜海岸4公里处，有300座仿照世界地图建造的人工岛“The World Islands”。2014年年初，Kleindienst买下了其中的6座，并以奥地利、德国、瑞典、瑞士、荷兰和圣彼得堡进行命名，试图模仿建造出一个小型的“欧

洲中心”岛屿THOE (The Heart of Europe)。但要让“欧洲中心”像欧洲，气候炎热干燥是最大的挑战。要知道，迪拜夏季的最高气温可以达到50摄氏度。

不过，对于Kleindienst集团CEO Josef Kleindienst来说，这点似乎不难解决。“如果冬天的户外温泉游泳池这件事可以实现，为什么不能让迪拜夏天的户外变凉爽呢？”

Josef Kleindienst计划，在人工岛屿THOE的一些道路上部署特殊的水泵和人工造雪机，借此建立起一个可供人为操作的户外气候控制系统。在人工岛中的“格陵兰岛”和“黎巴嫩岛”进行技术测试后，Kleindienst把系统装到了“奥地利”“瑞士”和“德国”的部分街道上。

这种利用所谓的“气候控制道路系统”造雨的工作原理是，把从建筑物和酒店排放出来的空气重新引导到排列在街上的空气通风管中，在空气通过冷凝管时析出水分，然后制造出下雨的效果。

造雪机的原理与之类似。但要在全年最低气温7摄氏度的迪拜确保雪不会融化，Kleindienst还铺设了大量的地下管道，以保持地表温度，同时回收废水重新降雨和降雪。

为这套系统提供技术支持和项目设计的是欧洲最大的应用科学研究机构Fraunhofer Institute，该机构早在2008年就开始研究相关技术，并声称，目前THOE依靠这一套技术方案，让岛屿周围的夏季气温保持在27摄氏度左右是有可能的。



“相比于夏天直接把冷空气吹到游客身上，然后让气温从50摄氏度骤降到27摄氏度，我们更倾向于采用造雨和造雪这种相对自然的方法。”Josef Kleindienst对《第一财经周刊》解释说，“这能够让人们全年都可以在户外行走。这个令人兴奋的概念在迪拜前所未有，我们的客人也因此能够在THOE岛屿上体验一把真实的欧洲季节性天气。”

目前这套系统只在部分岛屿上实施，按照Kleindienst集团的规划，在2016年年末以前，它对整个THOE岛屿的气候控制将实现全覆盖。当然，全面覆盖也意味着不菲的成本，根据Kleindienst的说法，该集团至今已经在此项目上投入了27亿美元（约合167.6亿元人民币）。

尽管这套“控制气候道路系统”有一些循环利用能源的理念，但还是存在能源消耗过度的可能，这让它遭受了来自全球的质疑。

一些可持续发展领域的技术专家认为，在迪拜的夏季，运营一座购物中心的溜冰场已经需要消耗大量的能量，而这套系统如果实施，所耗费的能量会比溜冰场还要大得多。The World Islands人工岛总面积至少有2.3万平方米。

这不是迪拜第一次试图“模拟”自然。此前，它的第二大人造岛棕榈岛在建造的过程中就曾特意模拟海豚的自然生活环境。很多环保人士指出，这种填沙造岛的行为，会为鱼类和海龟提供食物的珊瑚礁、牡蛎栖

息地、海藻等埋在岛下，对海洋生物栖息环境反而带来了永久性伤害。

Josef Kleindienst目前仍然在寻求与其他岛屿的合作，对于那些环境专家的质疑，他表示，“将这套系统搬上THOE所需的能源消耗不会比一个购物中心更多，”更何况“在建造过程后期，我们也将严格测试该技术在物理层面的表现”。

其实，除了提供奢侈体验，“控制气候道路系统”还有更现实的应用。Josef Kleindienst曾提出，2022年卡塔尔足球世界杯可以采用该控制气候技术建造降温系统。由于卡塔尔气候过于炎热，国际足联已将那年世界杯的举办时间从通常的夏季改在冬季举行。

作为迪拜的周边城市，卡塔尔6月至8月的平均气温在41摄氏度左右。而采用气候控制技术所开发的一套冷却系统则能借助大型通风设备实现足球场馆内的冷空气对流。冷冻机负责将经流的热热水吸收冷却后输送到另一个出水设施，该水设施再负责向每一排座位上观众的脚踝处和颈部输送18摄氏度左右的空气，而球场附近区域的温度也可以因此降至27摄氏度。理论上，运动员和观众都能因此在清凉的环境中观看比赛。

卡塔尔世界杯组委会曾经尝试说服国际足联和欧洲各足协让世界杯按原定计划在夏季举办，为此，组委会还打算为建造整套系统花费4亿美元（约合24.8亿元人民币）。它认为，这套先进系统是“低污染的降温系统”，如果能够被世界杯这种引人注目的国际赛事率先采用，对于周边的地区和有着相同气候的国家，卡塔尔将提供榜样作用。不过目前看来，除了卡塔尔组委会，尚没有任何一方能够下决心实施这一备受争议的方案。

“气候控制道路系统”这种技术首先出现在迪拜并不令人奇怪。对于一个几乎所有植物都依靠人工浇灌、依靠海水淡化工程获取淡水的城市来说，花钱用技术来解决不利的自然问题是一个再平常不过的做法了。迪拜政府在处理城市的绿化工作过程中，每年浇灌一棵树所花费的资金就高达3000美元（约合1.86万元人民币）。

“任何新事物或你从来没见过的东西出来，总是免不了要受到质疑，”Josef Kleindienst对《第一财经周刊》说，“但我们很有信心这个项目会让全世界的人们吃惊，同时也会给奢华的生活方式及旅游产业的创新建立一个新的标准。”

01 如果2022年卡塔尔世界杯在球场中采用控制气候技术建造降温系统，就可以在夏天将球场附近区域的温度降至27摄氏度左右。

02 迪拜地产开发商Kleindienst集团买下了仿照世界地图建造的人工岛“The World Islands”中的6座，并正在上面进行着一项人为操作户外气候的试验。

Fast 快公司*

主编 | 董晓常



乐视抢走酷派 / 新闻

54



让酒店预订行业痛恨的

创业公司 / 创业

56

公司福利也有生意做？

从工作餐、下午茶到年会聚餐，美餐打算将业务延展至更多的公司福利。

文 | CBN记者 张睿

图 | 方舟

在热闹的外卖订餐市场，美餐算是一个异类。

它是最早进入外卖领域的公司之一，2012年开始发展个人订餐业务，却在一年后转型；当其他外卖公司正通过大规模补贴和营销争夺市场的时候，美餐几乎没有了声音；当外界以为这家公司已经倒闭时，它在今年4月获得大众点评1.4亿元的投资。

美餐选择了企业订餐市场。在另一家外卖订餐公司的一位高管看来，与个人订餐相比，企业订餐的市场太小。不过避开个人订餐的激烈竞争，美餐反而建立了自己的壁垒，它现在为超过1000家的企业客户提供早餐、午餐、晚餐和下午茶，这些客户分布在互联网、金融、建筑、广告等行业，年交易额达到数亿元。

2014年，美餐获得诺基亚成长基金、凯鹏华盈（KPCB）以及挚信资本先后两次的B轮投资，今年4月，美餐又获得C轮投资，由大众点评领投，此前3家投资机构追投。

美餐的雏形是一个企业内部使用的外卖信息数据库。赵晓和徐杨从中国传媒大学毕业后，一起做了一个微博客项目。因为经常订外卖，他们收集了一堆外卖单，为了使用方便，他们把外卖信息排版后放入内部系统，配上图片，定期更新。

微博客项目没有成功，这个外卖信息数据库却保留了下来。2011年，赵晓成立了美餐公司，将周边餐厅外卖预订作为公司主要业务。

当时美餐的目标用户是个人。刚开始的流程都相当简单，用户下单之后由美餐通过电话或者短信通知餐厅，餐厅自己配送，餐费直接交给配送员。比美餐更早一步成立的外卖网站——上海的饿了么、北京的到家美食会等都处于发展的早期，模式也十分类似。

美餐的第一批用户来自中国传媒大学周边，为了快速获得更多的用户，拿到凯鹏华盈中国基金（KPCB China）数百万美元的A轮投资之后，美餐很快投入资金及人力，将市场从北京扩展到上海、深圳等5个一线城市。美餐在这几个城市同时开展“7元午餐”的活动（用户只需支付7元，差额由美餐补贴），当时有人计算，2012年最后的两三个月，美餐在商家和消费者身上的投入达到300万元。饿了么、开吃吧等同类竞争对手也纷纷投入大量资金，采用订餐送饮料、发放优惠券等方式争夺餐厅和用户。

下杂志
XIAZAZHI.COM



补贴带来的弊端同它带来的短期效果一样显著。有利可图的餐厅和贪图便宜的用户会在补贴的刺激下,将订单量快速拉高,然而当补贴停止之后,这些餐厅和用户便纷纷离去。在这个烧钱的竞争中,美餐并不是实力最雄厚的——饿了么在2013年1月获得数百万美元的B轮投资,而美餐在这一年并没有拿到新的投资。

更重要的是,无论对于美餐还是其他同类竞争对手来说,个人订餐的诸多问题在快速发展的早期阶段并没有得到很好的解决。当餐厅和用户都习惯于电话订餐、现金支付时,外卖网站即使生硬介入,不掌握现金流也是无法获得收入的;当用户在补贴的诱惑下尝试使用在线支付,外卖网站以此为理由向餐厅收费并不会引起好感;如果完全不收费,单单获取流量从而做本地生活入口的生意,就更不容易了。

也就是在这个时候,美餐开始逐步向企业市场转型。

严格来说,美餐开始服务企业用户的时间要更早。在美餐拓展个人市场的同时,地处中国传媒大学附近的一家公司——多米音乐提出送餐服务的需求,它们

希望为员工提供工作日午餐,却一直找不到满意的送餐公司。多米音乐代表了外卖市场还没有被满足的一部分需求,赵骁和团队开始进行摸索尝试。

他们发现这件事情没有想象的那么简单,所涉及的不仅仅是产品的开发,还需要运营体系支撑、供应商管理、服务标准支撑,等等。原先服务于个人的餐厅不能完全符合企业的要求,而个人使用的订餐系统也不能完全移植到企业,他们不得不使用最原始的电话或者短信的方式通知餐厅。“当时我们才十几个人,白天处理订单,晚上做开发,个人订单和企业订单是同步开发的,各自有各自的模块。”赵骁回忆说。

企业订餐实际上需要服务3个利益方:企业、企业的员工,以及餐厅。企业希望得到靠谱的送餐服务,员工希望有多样的餐品选择,餐厅希望有足够的订单和利润。

很多企业把工作日免费午餐作为一项员工福利,但是如果如果没有食堂,送餐上门就成了唯一的选择。企业通常会与有数量和质量保证的餐饮供应商合作,以一年或者两年为周期更换。考虑到个人口味的不同,供>>

>> 美餐创始人、CEO赵骁(右)、联合创始人徐杨(左),希望逐步完善的订餐系统和线下运营体系能够帮助公司建立起竞争门槛。

美餐和饿了么对比

	成立时间	业务模式	用户	业绩	覆盖城市	公司规模
	2011年8月	企业订餐	数千家企业	年交易额 数亿元	北京、上海、广州、深圳、成都	200多人
	2008年9月	个人订餐	2000万 个人用户	年订单量 1.1亿单	200多个 城市	近4000人

资料来源:根据公开资料整理

供应商可能会提供几种不同的套餐,但即便是这样,单调的选择很快会让员工厌烦。可沟通和管理成本又不允许企业频繁更换供应商,这估计是企业行政人员最头疼的问题之一。

与个人订餐不同,企业订餐的需求通常多样且复杂,比如,这个企业是以何种方式计算用餐标准的。有的企业希望只提供一个价格区间的餐品;有的企业愿意提供更多样的选择,超出用餐标准部分由个人支付;还有的企业以月为周期提供餐补,对每餐的价格不做限制。有一系列问题都需要美餐梳理清楚并且妥善解决。

在不断的开发和优化过程中,美餐找到了一套适合企业的餐饮解决方案。综合考虑口味、价位、出餐能力等因素,为企业推荐数家餐饮供应商,企业行政人员可以根据需要选择其中的一部分或者全部进行呈现,企业员工可以在更丰富的餐品里选择自己喜欢的口味,同时,这些餐饮供应商会根据算法定期轮换。

更为重要的是,提供餐饮的不再局限于以往大规模的中央厨房,遍布于城市的各色餐厅都被囊括了进来。“其实美餐是用更广泛的社会餐饮资源,取代由食堂给企业供餐的模式。”赵晓说。

美餐为企业订餐开发的管理后台包括针对不同问题的细节选项。比如在餐厅列表里,企业行政人员可以选择哪些餐厅今天开放,哪些餐厅按周轮换,还可以为每个餐厅设置最大订餐量,最晚下单时间。当员工订餐之后,行政人员还可以按个人、部门、餐厅等维度统计订餐量。

蚂蜂窝也是美餐的企业客户之一,其员工肖云柯是这样预订工作日午餐的:每天有3家餐厅总计30多种餐品可选,前一天下午4时起到当天10时前,通过美餐App

或者公司后台美餐入口下单,公司结算,第二天午餐会送到办公室门口,按编号排放,自己取餐。

餐厅的管理也给美餐提出了新的难题。在一家餐厅上线第一天,系统为其分配了40个三明治的订单,等到11时到12时的用餐时间,餐厅才完成了十几份三明治。如何处理大规模订单,美餐和餐厅都没有经验。

为了解决这一问题,美餐雇佣了一批麦当劳、肯德基等连锁餐饮的店长来管理线下餐厅,并且制作了一本500多页的标准运营手册,包括客户解决方案、商户管理、现场服务、兼职管理、客户满意保障等详细的内容。

从电话和短信接单,到系统接单,餐厅的订单处理能力也得到了很大提升。接入美餐系统之后,餐厅可以自助更新菜单和价格,并能根据自身情况进行更多的个性设置,比如每天几点前接单,每天出餐总量是多少,每款餐品的量是多少;如果希望吸引更多订单,可以自行设置打折优惠活动,如果某日堂食太多,还可以关闭接单。

所有配送服务都是由餐厅自己提供的,而且不收配送费。因为对于餐厅来说,批量配送的利润是完全能够覆盖配送成本的。赵晓说,美餐未来也许会自建配送团队,但是目前还不需要。

根据每日餐厅及餐品的订单量,美餐会帮助排名靠前的餐厅提高效率,处于末尾的则会被替换。当然,如果反馈太差或者出现质量问题,也会被暂停业务进行整顿。

如今,和美餐合作的餐饮企业有中央厨房、快餐店、中高档饭店,也有甜品店、小吃店。美餐的目光不仅仅停留在餐饮层面,从工作餐、下午茶到年会聚餐,美餐打算将业务延展至更多的企业福利,并且和企业财务系统打通。“企业员工的吃喝玩乐,甚至团队建设,现在是行政人员在做,未来可能由我们来做。”赵晓说,“因为我们的细节是可以重复用的,只需要像拼乐高积木那样拼接出另外一个方案。”

美餐会从企业支付的餐饮金额中扣除10%,剩下的与餐厅结算。这种方式保证了美餐能够获得稳定的收入。2014年,美餐的月销售额增长超过8倍,单个用户月均下单次数17.68次,月均贡献营收254.95元。

赵晓希望逐步完善的订餐系统、线下运营体系,以及和企业客户的长期合作关系,能够帮助美餐建立起竞争壁垒。这样,即使未来饿了么和美团扩展到企业市场,美餐也拥有足够的时间优势。■

联系编辑: dongxiaochang@yicai.com



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



>> 对手机行业的新进入者来说，酷派多年的经验是最大的吸引力。

乐视抢走酷派

360希望通过与酷派合资让手机业务重振公司，但乐视入股酷派的动作打乱了周鸿祎的全盘计划。

文 | CBN记者 张睿

这个周末，周鸿祎过得一点都不开心。

酷派集团在6月28日宣布，乐视子公司将出资27.3亿港元（约合21.9亿元人民币）购买酷派18%的股份，成为酷派的第二大股东。在这一天之前，周鸿祎以为360才是酷派的坚定盟友——双方共同出资成立了奇酷科技，正在研发新的手机。同样想做手机的乐视此时出现得有点“不合时宜”。

“谁在我背后捅刀子，试图screw我，我的原则是一定要还回去。”周鸿祎在朋友圈发布了这样一条状态，配图是一把手枪和几盒子弹。

就在一天前，奇酷刚刚宣布了3位高管任命：李旺担任总裁，负责公司整体事务；潘志勇担任首席商业官，负责软硬件生态链和投资；祝芳浩担任首席技术官，负责研发和设计。李旺是酷派常务副总裁，祝芳浩则是酷派移动互联网及电商总裁。

酷派掌握着奇酷50.5%的股份。去年12月合资公司成立时，酷派持股55%，360持股45%。半年后，新品牌“奇酷”发布，同时360持股增持至49.5%。随后，奇酷收购了酷派旗下子品牌“大神手机”，并在奇酷集团的名义下分为奇酷和大神两家公司。360前后共为奇酷出资4.45亿美元。

奇酷承载着360通过手机业务重振公司的希望。过

去半年,担任奇酷CEO的周鸿祎已经显示出其强劲的风格,主导了奇酷的每一步发展,大股东酷派反而没有什么存在感。

按照约定,360方面为奇酷提供安全软件、移动应用程序设计及网上营销推广资源。酷派将负责智能手机的设计、研发、技术,以及生产制造、供应链管理、品质控制、营销、售后服务等资源。

重要的是,360负责开发的手机操作系统360 OS不仅将在奇酷和大神手机上运行,还将运行在酷派手机上,要知道酷派手机2014年的出货量超过4000万部,这将是一个诱人的入口。

酷派原有的电商手机品牌大神也在发生变化。周鸿祎在微博上说:“大神三件事,第一定位要改到千元机和五千元机,打造真正的国民手机。第二寻找CEO及产品、技术、市场、传播、销售各个方面的合伙人,重塑创业队伍。第三就是马上推出两款真正的无敌价。”大神最畅销的一款机型F1 Plus便从499元降到了399元,比竞争对手小米的红米2A便宜100元。

奇酷手机还没面世,大神通过降价方式充当了狙击小米的先行兵,“重塑创业队伍”“红海变成血海”,2014年1月成立的大神当年的出货量已经达到1000万部,营收达70亿到80亿元,很难说这种方式会对大神未来的发展真正有利。外界以及对周鸿祎此举产生了另一种解读:清理库存,放弃大神品牌。

周鸿祎是一个难缠的竞争对手,同时也是个捉摸不定的盟友,曾经的卡巴斯基、91手机助手、华为,都深有体会。可以想象的是,酷派与360的合作未必如表面上看起来那么顺利。酷派集团执行董事蒋超在微博上转发了周鸿祎的朋友圈截图,并且配上措辞非常激烈的文字,双方之间的矛盾已经暴露一二。

此时的酷派,拉拢一个新的盟友,未必不是一个权衡之策。酷派从2004年开始做手机,依靠运营商渠道,成功跻身国内手机厂商前列。但是随着运营商大幅度削减渠道补贴,酷派手机高销量、低利润的方式开始受到冲击。

今年年初,酷派进行内部架构调整,旗下酷派、大神和ivvi三大品牌分别独立运作,其中酷派品牌以运营商渠道为主,大神品牌以电商渠道为主,ivvi主要聚焦中高端产品。三大品牌实行供应链资源和研发体系共享,同时研发团队实行项目负责制,与前端销售团队实行奖金和激励政策共享。酷派当时对外表示,三大品牌可能会引入更多的资本展开运作。

对手机行业的新进入者来说,酷派多年的经验是最大的吸引力。公开数据显示,目前酷派的累计专利总数已超过6000件,海外的专利申请超过了500件,在国内已经拥有6个研发基地,技术人员超过2000人,线下拥有500多个直销店。

据说酷派曾经谋求向360出售股份,但是周鸿祎没有同意。

乐视也是手机行业的新玩家。今年4月,乐视高调发布3款手机,正式进入手机领域。周鸿祎在发布“奇酷”品牌的同时,不忘揶揄对手:“每隔几天就有人跳出来秒杀苹果,如果他们不是苹果用来做宣传的托儿,我只能说一句无知者无畏,真正不懂手机的人才这样妄言。”说的就是乐视。

对乐视来说,手机是输出其视频内容的又一个出口,是其生态链体系的重要一环。乐视手机负责人冯幸对外表示,乐视手机今年的销售目标是百万量级,2016年的销售目标是千万量级。如果能利用酷派的供应链和渠道资源,乐视手机的销量增长自然更有保障。

经过此次交易,乐视将成为酷派的第二大股东,第一大股东Data Dreamland将保留20.3%的股份,并且不再成为控股股东。值得一提的是,酷派董事长兼总裁郭德英随后宣布辞去总裁职位,但仍留任董事长,原常务副总裁李斌接任总裁职位。

与360投资4亿多元获得49.5%奇酷股份相比,乐视直接投资酷派的做法显得更为划算。令周鸿祎不满的是,同样作为新进入手机行业的互联网公司,乐视和360是明显的竞争关系,但是通过投资酷派,乐视却间接成为奇酷的股东。而且,未来二者在使用酷派硬件供应链、渠道等资源时,必定会产生新的冲突。

虽然360和乐视面临共同的竞争对手小米,但是通过这种方式联手恐怕并不是双方愿意看到的。

在外界看来,三个在手机行业都不算太强的玩家,是否能产生合力值得怀疑。“酷派三个品牌分散人力和资源,分别整合不同的品牌,分散了战略投资能量。”魅族副总裁李楠说。

无论对于酷派、360还是乐视来说,国内的手机市场已经不同往昔。根据IDC公布的数据显示,2014年第四季度国内手机市场前五名分别被小米、苹果、华为、三星和联想占领;2015年第一季度,智能手机整体出货量同比下降4.3%。竞争更加激烈,市场却已饱和,留给它们的时间并不多。■

第一季度国内手机品牌出货量





>>> DreamCheaper的两位创始人Nathan Zielke (前排右)和Leif Pritzel (前排左)尝试用一套算法,帮助用户订到最便宜的酒店。

让酒店预订行业痛恨的创业公司

DreamCheaper的算法能帮用户以最便宜的价格预订酒店,而且还不会向酒店收取任何渠道费用。

文 | CBN记者 郭苏妍

怎样以最便宜的价格订到心仪的酒店?

一般来说,你需要提前至少一个月就开始预订,并打开booking.com、Agoda.com等第三方酒店预订平台多方比价——这个过程耗时又费力。更糟糕的是,经历了这番折腾后,如果订的那家酒店过几天因为空房过多又

降价了,你基本不会有任何途径知道这一消息——除非你仍天天登录各预订平台,看到更便宜的价格,就取消之前的订单重新预订(也许还要为此支付一笔费用)。

“没有人会希望在酒店的泳池边听说,有人用比他更低的价格订到了同样的房间。”DreamCheaper创始人Nathan Zielke说。这是一家德国柏林的创业公司,它想做的正是用尽可能简单的流程,确保用户能订到最便宜的酒店。

DreamCheaper在用户入住酒店之前,可以持续监控其预订房型的价格走势。只要有优惠出现,该服务就会自动执行取消并重新预订的操作。

对用户来说,这是个很棒的想法,但对酒店预订业的同行来说,则正相反。今年3月,美国知名技术博客TechCrunch把DreamCheaper评为“酒店预订行业最痛恨

XIAZAZHI.COM

的创业公司”。

整个创业初期, Nathan Zielke和他的合作伙伴Leif Pritzel都是悄悄进行的。两人各自从积蓄中拿出一笔“数量可观”的资金,注册建立了DreamCheaper。从2014年年初开始开发测试版,到当年6月正式公开运营,整个过程只用了不到半年的时间。

其实,在有了创业想法后, Nathan Zielke也找了他的10位个性、职业各不相同的朋友,听取他们的意见。他把他们提出的每一个小想法罗列出来后,按照重要和紧急程度进行排序,再把那些实现起来最快、最实际的想法排在最优先级,从而让事情变得快速有效。

这完全符合互联网创业的一贯做法。“电子商务的发展速度是非常戏剧性的,它根本不会留给我时间让我慢慢做。我必须立即找到方法生存下来。” Nathan Zielke说。

也是出于对“速度”的追求,他最终决定用计算机算法而不是人力来解决比价等问题。但让一切自动化的前期工程量却是巨大的。

设计一个界面简单友好、预订迅速有效的算法涉及方方面面的内容。除了搞清楚自动监测价格、退订和重新预订背后的复杂逻辑,还要处理类似于切换非罗马字母语系的语言这样繁琐的问题。

DreamCheaper的整套算法需要写入多条程序,首先,它要建立无数条能到达酒店经销商、OTA公司(在线旅游代理商)以及酒店官方网站的链接。把交易信息和支付凭证做进搜索系统也给算法增添了复杂性。另外,许多酒店在不同渠道对同类房间使用的描述并不相同,这需要依靠人力逐个进行对比归类,然后再统一输入DreamCheaper的系统。

“冗杂的前期工作帮助我们弄清楚了酒店降价销售的管理是如何运作的,不同市场的定价是根据什么建构起来的。” DreamCheaper另一名联合创始人Leif Pritzel对《第一财经周刊》说。为了了解酒店行业,公司的员工曾跟全球超过100名酒店领域的专家交谈过,不过谈完后, DreamCheaper不会直接和这些酒店合作,而是由后台系统根据多个信息源判断选择跟哪一家合作最有利。

事实上,由于大型OTA公司的渠道费用十分昂贵,酒店们从DreamCheaper身上看到更多的机会,并开始尝试主动接洽。而对用户来说, DreamCheaper所显示的预订价格是透明的,因为它的角色并不是中间商,不收取渠道费用。DreamCheaper的盈利模式很简单——

66

对用户来说, DreamCheaper所显示的预订价格是透明的,因为它的角色并不是中间商,不收取渠道费用。

99

在最终预订成功后,它会从用户节省下来的价格中向用户收取其中的20%作为提成。

目前, DreamCheaper的活跃用户超过5000人,其中一些人在不到1年的时间里用DreamCheaper预订酒店超过10次,而用户总数大约1.2万人。根据Leif Pritzel的说法,平均每名用户使用DreamCheaper预订酒店的最终价格要比原始价格低15%左右。“当人们了解我们是如何运作的,就一定会爱死我们。因为他们即便没有省到钱,也没什么可失去的。”他说。

不过Leif Pritzel也承认,以DreamCheaper目前的收入,要支付整个系统的运营成本仍然有些紧张。Nathan Zielke和Leif Pritzel正准备找风险投资人洽谈第一笔投资。

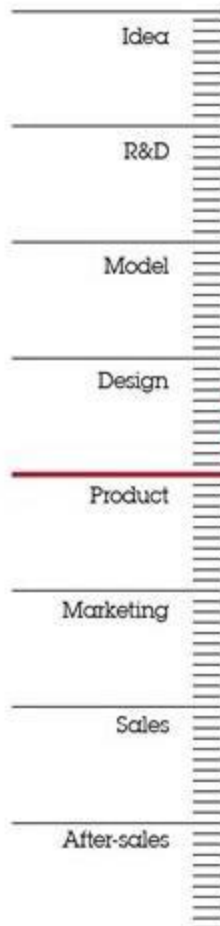
而为了让一些酒店不把DreamCheaper频繁退订的操作视为“捣乱”,这家公司正在尝试让算法变得更复杂一点,比如开发自有的支付系统,使每一项预订从表面上看起来都是由用户自己完成的。

从今年4月开始, DreamCheaper团队还陷入了其他困境。越来越多来自中国的预订让他们有些措手不及,不得不转而采用部分人工接受预订并跟踪价格走向的做法。Zielke甚至无法确定DreamCheaper是否有能力满足这些不断增长的需求。由于算法直接消除了地理限制,而整个流程也只需要很少的人工干预, DreamCheaper目前的服务已经覆盖到了超过150个国家和地区。

现在, Zielke每天早上醒来,除了看一看有多少新的预订,还要为收件箱里有没有出现紧急问题而心惊胆战。为了实时看到所有的数据、计划以及待办事项, DreamCheaper团队的所有工作都是在云端完成的。

两位创始人显然很清楚自己的核心竞争力是什么——如果DreamCheaper的算法最终如设想中那样行之有效,并妥善处理了语言转换问题,在规模化扩张方面就能省下很多精力。

但作为酒店预订行业的“公敌”,这条路注定不会太好走。■



DreamCheaper的算法可以监控酒店价格走向,并自动重新预订,极大地减少了人力投入。若能妥善处理语言转换问题,在规模化扩张方面也能更高效。



设计师一仆二主之后

/ 炫公司

61



音乐人的反击 / 新闻

64

让技术公司 决定新闻的未来？

当苹果、Facebook和Twitter等技术公司越来越多参与到媒体这场游戏当中，这究竟意味着什么？

文 | CBN记者 牙韩翔 实习记者 胡晨希

去年9月的一个傍晚，Jimmy Lowe推开了纽约市第九大道54街上一间酒吧Valhalla的大门。她在这里见到了大学同学Josh Dawson，对方曾在路透社工作。“我的老板告诉我，Facebook正招一批有新闻背景的人，所以我就去了。”Dawson在嘈杂的音乐声中更新着自己的近况。不过因签了保密协议，他始终不肯告诉Lowe具体的工作内容。

Lowe留意到他在LinkedIn上更新的状态。“职位是内容维护者（Curator），我猜大概是关注互联网热点的工作。”Lowe说。毕业不久的Lowe请求Dawson介绍类似的工作。作为典型的千禧一代，她大学学习与新闻和设计相关的课程，毕业后在彭博社短暂工作过。她得到，社交网络已成为身边人获取新闻信息的主要来源。

近一年之后，6月中旬，专注撰写苹果公司技术内容的博主Mike Ash的个人邮箱收到一封来自苹果公司的邮件。邮件语气官方，“亲爱的出版商，我们很兴奋地向你介绍一个叫做News的产品。我们认为你的RSS（摘要订阅）内容非常有趣，相信苹果用户也会这么认为。”

News是一款即将出现在iOS 9上的流媒体形态的新闻应用。它类似于人们更熟悉的内容展现平台Flipboard。除了Ash关于苹果产品和技术的博客内容，包括《纽约时报》《经济学人》及《金融时报》在内的53家新闻内容出版商，已与苹果公司签约合作提供新闻服务。它们的内容会被转换为类似于印刷媒体的格式，出现在Apple News上。

“我猜他们正在给无数人发这样的邮件，”Ash在博客上回应，“所以也没有什么值得高兴的。”

远不止这么简单。6月13日，苹果公司在网站上公开招聘新闻编辑。“拥有5年以上的新闻编辑室工作经历，”招聘信息上如此写道，“同时能够识别出算法不太可能识别出的、精彩无比的原创新闻报道。”

“苹果以前可没这么做过。”Ken Doctor对此反应积极。他是媒体研究公司Newsonomics的分析师，“（技术公司）做新闻内容的发行，要么像Google News那样依靠算法，要么就依赖人工筛选。”

这并不令人意外。从去年开始，美国甚至全球的新闻从业者正成为一些技术公司追逐的对象。Lowe在去年10月初接到了面试电话。在位于在纽约大学附近Astor Place的Facebook办公室里，面试官让她做了一套



01



02



03

考卷, 内容与技术全无关系, 只涉及到美国的部分参议员、橄榄球和篮球明星的信息与历史, 以及代表美国流行文化的社会红人金·卡戴珊 (Kim Kardashian)。换句话说, 这个职位需要的是个关注热点的社交网络狂热使用者。

苹果公司的招聘只不过是最新一例。互联网时代诞生的、越来越社交化的技术公司, 正在向传统媒体发起温柔攻势。

社交网络Facebook与Twitter都从新闻集团和NBC等新闻机构招到不少记者与编辑。CNN及技术网站The Verge的部分采编人员也被年轻人热爱的社交应用Snapchat挖角, 作为内容分析师 (Content Analyst) 制作应用内的实时新闻和时政报道。Pinterest和YouTube也在这么做。

“很多人觉得, 共同讨论和参与在媒体上获得的体验具有深刻意义。”《纽约时报》专栏作家Farhad Manjoo评论道, “这解释了为什么超级碗 (Super Bowl) 仍是一个大型电视活动, 为什么ESPN变成了这个星球

上最有价值的媒体之一, 为什么HBO让周日晚上成为了一个电视狂欢节。”如果你把这设想为中国, 它大概类似于《中国好声音》和《花儿与少年》播出时, 你微信朋友圈上被刷屏的状态。

社交网络平台具有现场感一般的聚合能力。它们幻想现实世界总有什么动地惊天的重大事件发生——海啸来袭, 总统选举, 哪怕是《权力的游戏》里外貌出众的Jon Snow死去的瞬间——人们可能发一条推文或更新一下Facebook。这些平台一直因隐私和疯狂赚取广告预算为人所质疑, 提供新闻信息看起来对用户倒更具有价值。

除了与出版商进行内容合作, 技术公司也想“制作和发布新闻”。就像你看到的, 传统新闻人获得了新的职业身份——道理很简单, 哪怕算法不断改良, 向用户投其所好推送内容, 承载态度和需要灵活判断的新闻和信息, 不可能完全被数字化。这正是人工的力量。

如果进展顺利, Apple的新闻团队将会在9月iOS 9正式发布前组建完成。一个代号为Project Lightning >>

01 苹果副总裁Susan Prescott宣布了新发布的新闻聚合类应用News。

02 Facebook创始人马克·扎克伯格。如今Facebook已经成为大多数人获取新闻信息的来源。

03 法国巴黎的一间书报亭。传统媒体越来越依附于社交网络平台, 逐步让渡对发行渠道的控制权。

技术公司的新闻产品



推出一款新闻聚合类应用。53家媒体入驻，通过发布平台News Publisher及RSS获取内容。



将关于某一关键时间的推文、视频和图片聚合到一个页面上。每天推送7至10个关键事件，由编辑团队完成。



Facebook直接发布来自新闻机构的文章。最初有5家美国新闻出版商与其合作。



推出News Lab，一个报道工具聚合平台，供新闻编辑室使用。The Verge、《纽约时报》等出版商参与使用。



推出UGC视频聚合服务Newswire。编辑按照相关性聚合碎片化的UGC视频，并按照时间顺序推送给用户。

66

一周内在Facebook上获取有关政治和政府新闻的网络用户，几乎与从地方电视台上收看这类新闻的人一样多。

99

的项目也在Twitter内部启动。Twitter全球媒体运营负责人Katie Jacobs Stanton会带领一个新闻编辑团队，他们分布在全球几个重要市场，通过数据工具分析与梳理正在发生的重大事件，人工筛选出最让人兴奋的推文、视频及图片，并整合到一个页面上。据称，这项服务叫做“Live”（实时）。

Declan Moore对社交网络的入侵并不恐惧。这位国家地理学会的首席媒体官称，《国家地理》（National Geographic）有大约25%的流量来自Facebook，也是该平台上最受欢迎的新闻媒体之一，有3500万名粉丝。Facebook在今年5月起开始直接发布来自新闻机构的文章，而不再通过媒体账号发布文章链接。

刚刚过去的这一周，《纽约时报》正在积极筹备每日在Facebook上直接发布30条新闻。《大西洋月刊》的大部分内容很快也将在Facebook上完全发布。即便在互联网诞生初期这些老牌机构都保有大量读者，如今这些社交网络中的年轻一代却正在叛逃。

“《国家地理》打算借Facebook鼓励更多人成为会员。” Moore说，“它的第一篇即时文章，就将包含两条鼓励人们成为会员的广告。”

Facebook也会提供媒体的广告分成计划。而与苹果公司的合作中，出版商可以利用自己在Apple News上发布的内容销售广告位置。如果它们打算由苹果公司的iAd卖广告，苹果将抽取30%的分成。Snapchat的做法相似，不过如果广告来自Snapchat投放，只有40%的广告费用进入出版商账户。

这种不得已的选择都源于流量。

如今Buzzfeed每月有10多亿次的视频点击，只有5%来自自己的网站Buzzfeed.com，剩下的95%大多来自YouTube和Facebook。《纽约时报》创新报告的重要发现，就是网站首页访问量的迅速下滑——Facebook攫取了《纽约时报》14%到16%的网络流量，这个数字最近几个月成倍增长。

“当然要和Facebook合作，我们很大的网络流量来自Facebook。”《纽约时报》国际报道主编Joseph Khan 5月初到访其北京办公室时也传递了这样的信息。

媒体渐渐失去了自己固守的战场——网站首页，同时越来越依附于新的社交网络平台。这意味着媒体逐步让渡对发行渠道的控制权。拥有流量和算法的技术公司最终是否会完全替代媒体，扮演新闻守门人的角色？去年皮尤研究中心（Pew Research Center）的一项报告显示，一周内在Facebook上获取有关政治和政府新闻的网络用户，几乎与从地方电视台上收看这类新闻的人一样多。

在刚刚结束的戛纳创意节上，道琼斯首席执行官Will Lewis充满警惕地表示，“媒体是否要像无头鸡一样奔跑，急着和这些技术公司达成交易？”道琼斯的确也在和一系列技术公司谈判，但Will Lewis表示，他们不会达成任何不包含订阅内容的协议。他并不愿意让任何新的模式击溃传统的收益模式。

媒体和技术公司之间，是否真的要达成浮士德和魔鬼一样的交易，尚且难以判断。但在内容选择上，二者毕竟立场有别。Facebook曾撤下《纽约客》一个象征女性胸部的漫画，媒体发布的两个男子接吻，一名妇女哺乳的照片也曾被撤回。

苹果及Twitter也要面对这样的问题。读者和媒体都想知道，就好比不久前美国查尔斯顿市的枪击案发生后，Twitter上重大事件页面是否应当出现关于枪支控制的投票或讨论？

“Twitter会有完善的机制和标准，来保证编辑筛选公平客观的内容。” Stanton说。苹果公司也表达了相似的态度。

这可能是新闻人改变技术公司的机会，不过Lowe最终还是放弃了Facebook的工作机会。“作为新闻人，我觉得我们都别幻想太多了。我们能做的就是提供最好的一手新闻消息。”她说，“不管这些消息是蓝裙子金裙子（BuzzFeed上一条裙子颜色的新闻在2015年年初引起全球性的关注），还是Google与苹果合并这种大事——当然这不会真的发生。”

“我并不担心《纽约时报》。”在北京办公室里，乐观主义者Khan对在场的记者这样说道，他的声调变高，“时报不是第一次受到这些冲击了。像很久以前的AOL，那时候我们以为它就是网络的全部了。互联网总是不断变化，但只要保证高质量的新闻内容，时报这艘大船就会相安无事。”

但愿真能如他所言。■

（应采访对象要求，文中Jimmy Lowe与Josh Dawson为化名。）

联系编辑：yahansiang@yicai.com



01



03



02



04

01 美国设计师Alexander Wang与H&M合作系列。

02 Alexander Wang正是时尚行业这两年最受关注的新宠。成立同名品牌后，被任命为Balenciaga（巴黎世家）的创意总监。

03 美国设计师Marc Jacobs，他曾是路易威登的创意总监。

04 2015年Marc Jacobs在纽约举办的发布会。之后他宣布该品牌的副线停产。

设计师一仆二主之后

在商业的世界里单打独斗，设计师需要的不仅仅是设计才华，还要有资源和耐性，有时候，还得再加上一点运气。

文 | CBN记者 卢隽婷

离开曾经服务过的大品牌之后，一些设计师的日子并不那么好过。

就在最近，在法国巴黎的著名景点和购物区Palais Royal，人们会发现，美国设计师品牌Marc Jacobs关闭了在那里经营了9年的店铺。这距离该品牌的副线宣布停产仅仅过去了两个月。

2013年10月，Marc Jacobs终于卸任当了16年的路易

威登（Louis Vuitton，以下称LV）创意总监，专注发展自己的同名品牌。在两个品牌之间奔波所需要的灵感和体力的巨大挑战，让Marc Jacobs做出了这样的选择。他认为只有将精力投注在一个品牌上，才能保证成功。

Jacobs走后，LV很快雇佣了名气更盛的Nicolas Ghesquiere。后者曾将开云集团旗下品牌巴黎世家（Balenciaga）带回时装一线。

不少设计师都想单干。一年前离开Coach专注自身品牌的前创意总监Reed Krakoff，近况甚至比Marc Jacobs更为窘迫。他于2010年创立的同名品牌在纽约SoHo的精品店和上东区门店都即将关闭，目前店内商品正以3折销售。它们只开了4个月。

5月28日，Dior Homme的创意总监Kris Van Assche也宣布关闭他经营了10年的同名品牌，把精力集中在Dior Homme创意总监的角色上。他通过一封公开邮件声明，不再走秀，也不再接受订单。

>>>



>> Kris Van Assche出现在Dior Homme 2015/2016年男装秋冬秀场。这位Dior Homme的创意总监也关闭了他经营了10年的同名品牌。

现实是残酷的。人们总会疑惑，一个人得有多大的精力，才得以同时拥有两种设计理念？作为一线设计师，在某些时刻，他们必须要做出非此即彼的抉择——是继续为大牌摇旗卖命，还是就此走上独立道路。

时尚这个行当的节奏正在不断加快，显而易见，设计师的工作压力与日剧增。如今，一个品牌的女装部门每年至少需要发布4组新的时装系列。这种压力并没有因为近几年Alexander McQueen和L'Wren Scott的自杀事件而减轻。

一个设计师如果要兼顾公司与自己的品牌，那么4组这个数字要翻上一倍。更可怕的，如果再加上男装和配饰等其他系列，工作量就是4到5倍了——很难想象一个人可以有足够的创意，来维持一年超过30组时装系列的绝妙品质。

年轻一代的设计师或许会有所不同？

30岁的美国设计师Alexander Wang正是时尚行业这两年最受关注的新宠。这不仅仅是出于他突破性的设计，更是因为他的多重角色。

2012年，这个梳着凌乱马尾、性格活泼的黑衣大男孩，在成立自己的同名品牌5年后，被任命为开云集团旗下快速增长的品牌巴黎世家（Balenciaga）新的创意总监。至今他仍身兼数职，花大量时间周旋于巴黎与纽约、集团与自己的创业项目之间。

同样30岁上下的Jason Wu和Jonathan Anderson，近

两年也在保留自己品牌的同时，分别被任命为Hugo Boss的女装创意总监和Loewe的创意总监。

很难预测他们会不会也最终走上两难的道路。

一开始，这看起来并不是一个问题。在2007年接手Dior Homme之时，Van Assche也已经创立了同名品牌两年。对于大品牌伸出的橄榄枝，几乎没有一个设计师能够抵御它的诱惑。它能使年轻人名声大噪，毫不费力就吸引媒体和评论家的注意——这些都是让自己通往成功的方式与标志。

与此同时，为这些大品牌工作，能够给设计师的自有品牌带来一些延伸效应。26岁的刘念两年前在迪拜的老佛爷购买过Marc Jacobs的手袋。“我知道Marc Jacobs是LV的设计师，并且为LV工作了很长时间，”她说，“买它和买LV感觉没有什么分别，而且便宜。”她想象一个人的创意会延续在所设计的不同产品当中。

开云集团首席执行官François-Henri Pinault在一次发言中讲述过为何要选择Alexander Wang。“是他的自有品牌和Balenciaga所代表的不同东西，让我们注意到了这位设计师。”开云需要Alexander Wang的年轻和活力。他们还非常小心地将两个品牌的团队完全分开，避免它们相互蚕食。

时间终究会引发变化。过去8年里，Van Assche在其同名品牌中的表现，不知不觉间被他掌舵的Dior Homme风格同化。最初那个比利时品牌青涩而自由的创意渐渐失去，直到两个品牌几乎无法看出分别。设计师也完全无需在两种设计理念之间切换。评论家Kennedy Fraser在1981年写的书The Fashionable Mind中指出，时尚业的品牌总是需要与时俱进，否则就会被人遗忘。

不过，对于Alexander Wang等新一代年轻设计师而言，抉择的时刻只是尚未来临。即使这样，他们现在仍然需要榨干自己的创意。Alexander Wang在去年接受《纽约时报》采访时说道，“我像疯了一样在工作。”早前热衷于派对的他周末不再出去了。他说他已经学会应付孤独。

设计师们面临的两难困境是相同的——大品牌成就了他们，却也耗尽了他们的创意。但抽身离去也并不像想象中潇洒。离开大品牌，意味着失去所有的光环和资源。在奢侈品行业被三大集团瓜分、更像一场大而不倒的资本游戏之后，小型的独立品牌面临着更严峻的市场环境。

“这个时代对于独立品牌来说真是太艰难了。”Van Assche在《致美国〈女装日报〉的一封信》中说道。他曾

66

作为一线设计师,在某些时刻,他们必须要做出非此即彼的抉择——是继续为大牌摇旗卖命,还是就此走上独立道路。

99

表示,自己一直靠朋友的赞助在工作。运营自有品牌需要付出高昂的成本,而设计师本人未必是好的CEO。对于他们而言,自有品牌的意义更多在于证明自己,成功有时候并不只是金钱上的。“你卖得越多就会遇到越多的麻烦。”Van Assche说。

他并不是说说而已。他的自有品牌当年的首秀结束后,本来他以为只有15个客户,却收到了45个订单。布料的生产成本很高,加上资金不充裕,这些都给他带了极大压力。要知道当月下订单后,买家通常要等到下个月才会付钱。独立品牌往往没有足够的资金先做好衣服。

“除非你真的有独到之处,而且有资源在T台上把它呈现出来,你才可能和Balenciaga、LV它们竞争,”Scott Sternberg对时尚媒体Fashionista说,“接着你就会发现你不该那么做,因为随后源源不断涌来的工作真是太令人痛苦了。”Sternberg在2004年创立的美国独立品牌Band of Outsiders近日也已经解雇了大量的员工,并取消了所有秋季的批发订单。

如何将个人的名气转变成商业上的成功,是设计师下决心离开大品牌时将面对的最大挑战。你或许需要像Michael Kors一样的聪明头脑,知道何时退出以及如何退出。

2002年,当Michael Kors创立自己的同名品牌21年时,他从Celine辞职,专注于自己的品牌。但此时LVMH集团已经买下了该品牌1/3的股份。这帮助Michael Kors的年销售额在当年保持在1亿美元左右。

控股设计师品牌是伯纳德·阿诺特在建立LVMH这一全球奢侈品帝国的过程中屡试不爽的做法。但是单飞之后,Michael Kors并没有让自己的品牌继续受到LVMH的控制。在“时尚女魔头”、VOGUE美国版主编安娜·温图尔的牵线下,他做了融资的决定。

第二年,曾成功盘活美国时尚品牌Tommy Hilfiger的Sportswear,以近1亿美元(约合6.22亿元)从LVMH及其他各方手中收购了Michael Kors 85%的股份,重构其商业模式。2011年Michael Kors成功上市。不到10年,它从一个小众设计师品牌变成了年销售额13亿美元(约合80.87亿元)、拥有百亿美元市值的明星公司。

这也毫不奇怪。你会在Michael Kors的手提包和服装里,看到Celine的影子。但这种创意的趋同和重复并没有给设计师带来难堪。通过成功的商业运营,这些都变成了自有品牌的一种优势,甚至是独特之处。

获得大品牌东家的青睐和投资,或许是壮大自有品牌起步的好办法。从这个意义上看,Marc Jacobs已经有了一个良好的开端。

经过多年追加投资,现在LVMH集团已经拥有了该品牌96%的股份。Marc Jacobs的最终目标也是上市。他的离去,获得了东家的支持。

在CEO Sebastian Suhl的带领下,Marc Jacobs正在经历重组。当Jacobs离开LV时,LVMH集团总裁阿诺特曾表示,该品牌的重组需要至少两年。产品开发至少在2013年10月就已开始,无论是关店寻址重开还是关闭副线,可能都是这个计划的一部分。

今年3月,副线Marc by Marc Jacobs宣布停产,并入主线Marc Jacobs当中。但Jacobs对外表示,这个决策是为了“保证Marc Jacobs主线的更好发展”,其目的并不是缩减产品线,而是要统一所有产品,最终实现扩大生产和销售——在同一个品牌名下吸引更多的消费者。他没有讲出的另一个事实是,曾经为品牌创下不菲收益的副牌,现在也开始受到一些新兴小众品牌的挑战。

合并后的Marc Jacobs将覆盖从奢侈品到高街产品等多种价格区间的商品。以前在副线的百货店可以用不到20英镑买到的钱包、润唇膏和T-shirt,未来也可以在高端精品店买到。最坏的情况也不过如此。

2011年,意大利奢侈品品牌Dolce & Gabbana宣布关闭副线D&G,这让时装界大为困惑和可惜——D&G太受欢迎了。但这也是设计师忍痛割爱的原因,因为它抢了主线的风头,稀释了奢侈品的品牌价值。

同样,成立于2001年的Marc by Marc Jacobs以亲民的价格开拓销量,帮助品牌实现年收入10亿美元(约合62.2亿元)。但这些年它的设计开始显露疲态。总是依靠舞会礼服和肤浅的印花这样的美式快餐产品来赚钱,未免背离了设计师当初离开LV自由发展的初衷。

这可以看做是Marc Jacobs一个新时代的来临,也像是一种轮回。无论如何,它必须像一个真正的奢侈品品牌一样,重新考虑自己的形象和定位,而不再仅仅是追求曝光和销量。无论要追赶一下LV的风头,还是让从新兴小众品牌中突围,Marc Jacobs还有许多事情要做。

其他设计师同样如此。■



>>> Eddy Cue (左图)是苹果公司分管互联网软件和服务的高级副总裁。泰勒·斯威夫特(右图)在发出公开信之后,很快收到Eddy Cue的回应电话。

音乐人的反击

音乐人和大公司再起纷争,他们能为自己争取到更多权益么?

文 | CBN记者 林若茹

能让苹果在24小时内作出公开回应的音乐人,大概只有唱片销量过百万的泰勒·斯威夫特(Taylor Swift)了。“我们没有问你要免费的iPhone,请你也别让我们免费为你提供音乐。”6月21日,这个可能是最有影响力的歌手让全球歌迷和苹果公司的粉丝都记住了这句话。

她在这封公开信中抱怨,即将上线的Apple Music使用其音乐作品期间并不支付免费期间的版税,还威胁要将新专辑《1989》撤下。此前因版税问题,她曾在目前全球最大的流媒体音乐服务商Spotify下架自己所有的音乐作品。

一份泄露到网上的合约显示,唱片公司同意头3个月免费试听期间,苹果不用支付费用给版权方。这意味着,在iTunes或其他流媒体平台付费才能听到的歌曲,在Apple Music上可以免费播放。

Apple Music是苹果公司在6月9日全球开发者大会(WWDC)上宣布的新服务。这家技术公司借此进入了快速增长的流媒体音乐市场。

不同于Spotify的免费收听加增值服务,只有通过付

费订阅,用户才能享受Apple Music的服务。根据独立技术分析师Jan Dawson对《纽约时报》的分析,未来两年这项服务可能吸引到1亿订阅用户,这可能超过目前所有流媒体音乐订阅用户的两倍。

泰勒·斯威夫特并不喜欢免费。在中国,你也无法在线免费收听任何她的歌曲。

恐怕没有人乐于免费,但三大唱片公司还是很快签约了——8亿的iOS用户太有吸引力。更何况Apple Music还会推出Android和Windows版,这在之前无法想象。

最早发出反对声音的并不是泰勒·斯威夫特,而是各国的独立厂牌和独立音乐组织。3个月版税收入,对他们是一笔不小的现金流。

“我们很担心,在苹果新服务上播放的音乐在9月底前都得不到报酬,尤其对那些在这3个月中发新专辑的音乐人来说。”英国独立厂牌Beggars在公告中写道。Beggars旗下拥有4AD、XL、Rough Trade和Matador四个子厂牌,包括创作歌手Adele、摇滚乐队Radiohead和Pixies等知名音乐人。

很快,美国独立音乐协会A2IM、加拿大独立音乐协会CIMA、英国独立音乐协会AIM等纷纷发出反对声明,号召协会成员拒绝同苹果公司签署合约。

更多独立音乐人加入到抗议中。创作型歌手Anton Newcombe在Twitter上透露,苹果公司的合同规定,如果他拒绝接受3个月免费试听期,他的歌曲也将从iTunes音乐商店被移除。这把苹果推向了风口浪尖。

不过,直到泰勒·斯威夫特的那封公开信,才彻底

66

独立音乐人和厂牌反应如此激烈，并不仅仅是因为失去了3个月版税收入。他们共同让苹果公司意识到自己的价值。

99

唤起苹果的注意力。6月21日早上，这位25岁的女歌手在她拥有5960万粉丝的Twitter账号上推送了这封公开信，To Apple, Love Taylor。很快她收到Eddy Cue的回应电话。Cue是苹果公司分管互联网软件和服务的高级副总裁。在泰勒·斯威夫特阿姆斯特丹演唱会结束当晚，苹果宣布将支付音乐人版税，即使是在免费试听期。

“苹果希望自己的形象很酷，支持音乐和创意人士是品牌的一部分。”英国威斯敏斯特大学音乐产业管理系主任Sally Gross对《第一财经周刊》说。她认为泰勒·斯威夫特和更大的独立厂牌，共同让苹果公司意识到他们的价值。

作为后来者，苹果公司承诺的版税分配比例也高出同类服务商Spotify。后者宣称收入的70%用于支付版税，但据其算法，每播放一首歌音乐人将得到0.0011到0.007美元之间。Apple Music给版权所有者的分成比例是71.5%至73%，如果在3个月试听期免于支付这部分费用，苹果公司将而可省下44亿美元。

独立音乐人和厂牌反应如此激烈，并不仅仅是因为失去了3个月版税收入。“一旦免费，可能减少音乐下载的收入，更别提对其他流媒体渠道的影响。”Merlin公司CEO Charles Caldas这样警告那些独立厂牌。Merlin代理超过2万家独立厂牌的数字版权，负责授权给各大数字音乐服务商，包括Spotify、YouTube、Pandora等。

你无法在中国使用这些数字音乐服务，可能也分不清它们的区别，但你对这种音乐播放形式不会陌生——通过在线直播或点播的次数，版权方取得收入。根据尼尔森音乐统计，点播流媒体音乐及视频音乐内容业务在2014年增长了54%，数字音乐专辑下载的销量反而下降了9%。

“不管是歌手还是词曲作者，你只有成为超级明星才能被看见。”Gross说道。这话说得一点没错，作为独立音乐人，“你是谁”和“你所在厂牌的影响力”仍决定了其“身价”的高低，而非音乐作品的好坏。

流媒体终究给了小众音乐人和独立厂牌更多机会。尽管全球音乐业整体收入仍在下降，但根据Merlin的最新调查，在它旗下代理的超过1万家独立厂牌中，流

媒体播放量从前一年同期的10亿次猛增到2015年3月的超过25亿次。65%的受访者表示，2014年总体收入有增长，而1/3的受访者表示，来自音乐流媒体和订阅服务的收入占数字收入的50%。

对于独立厂牌和音乐人来说，订阅服务的确能增加版税收入。他们非常在意Apple Music这样的付费平台，能否合理地给音乐人以回报。

除了超级明星，苹果公司也需要独立音乐人彼此联络。苹果音乐一个新功能就是音乐人社区Connect，让音乐人直接在这个平台上发布资料和作品，与粉丝互动。

“传统的把关人权力被削弱，能直接和粉丝取得联系，为我们进入市场增加了可能。”Beggars创始人Martin Mills这样分析数字环境下独立厂牌的机会。

明星往往是音乐行业的潮流引领者。英国知名DJ（流行音乐节目主持人）Zane Lowe加入Apple Music，主持全天候播放的网络电台Beats 1。

这让其他流媒体音乐服务商压力倍增。为应对来自苹果的竞争，Spotify宣布在包括英国、德国和法国等欧洲市场免费推广2个月，面向美国新用户则推出0.99美元/3个月的服务。经传为期2个月的G轮融资终于完成，Spotify由此获得5.26亿美元融资，市值达到85.3亿美元。Google也很快推出流音乐服务，美国用户能在线播放他们挑选的乐队和音乐类型，并且也免费。

美国和欧洲的监管者也在对Apple Music的反垄断调查。一个体量如此巨大的公司，正在接受更多审视。

另一争夺明星资源的流媒体音乐网站是Tidal。它提供无损音乐，每月19.99美元，2015年3月被美国嘻哈歌手Jay Z收购，还找来麦当娜、碧昂斯、蕾哈娜、酷玩乐队主唱Chris Martin等16位音乐大佬共同持股。对他们来说，流媒体收入微乎其微，但增长迅猛。

大部分流媒体音乐网站仍采取免费方式。Spotify最新数据显示，7500万活跃用户中有2000万付费用户，仅占不到1/3。

泰勒·斯威夫特的责怪令苹果公司迅速回应同意支付。这产生了多米诺骨牌效应——她确认新专辑会出现在Apple Music上。Beggars和Merlin相继同苹果公司签约，大小独立厂牌也纷纷表示支持苹果音乐。

这可以认为是独立音乐人的一次“胜利”，但也同时成为了Apple Music最好的推广。不得不承认，如果不是泰勒·斯威夫特这样的超级明星发声，音乐人可能还要等待更久。■

01

有机与普通作物之战

如果用农药和其他有毒物质的普通农民都能拿到“最佳”评级的话,为什么又要种植有机作物呢?

文 | Stephanie Strom

译 | 李筱媛

美国全食食品超市(Whole Foods Market)与有机种植者早已结下一种共生关系。

食品商也吊起了美国人民对有机产品的胃口,它们的商店已然成为陈列馆,有机水果、蔬菜、鲜花应有尽有,标签上还印有此款作物种植者的名字。

然而,全食超市不断面临来自主流食品供应商连锁店的竞争压力,同时有机种植者也开始自产自销,这段互惠互利的关系逐渐变质了。

如今,一些有机种植者认为,全食超市正暗自利用其精湛的营销技巧和消费者的信任来传递这样一种理念:普通作物与有机作物一样好,甚至还要更好。消费者可以在“佳”“更佳”“最佳”3种水果蔬菜标签间进行选择。

全食超市的长期供应商抱怨称,这一名为“责任种植”(Responsibly Grown)的项目可以为那些未能满足联邦有机食品认证严苛要求的农民授予同等级别的有机作物种植者认证,甚至还能为其颁发更高的评级。只要开设垃圾回收项目或采用可替代能源,或停止使用部分农药,将部分田野作为保护种植区,普通种植者就能比有机种植者获得更高的评级。

最近5个农民在给全食超市联合创始人兼CEO约翰·麦基(John Mackey)的一封信中这样写道:“全食超市在启蒙消费者、普及有机食品的益处等方面做出了巨大贡献,但新的评级项目在很大程度上削弱了这一



努力。”

汤姆·威利(Tom Willey)已经在加州马德拉种植了40多年的有机作物,他和其他人都表示,该项目微妙地把市场化项目的成本转嫁到了种植者身上。

“我们和全国各地农民进行谈话后得出的报告显示,为了满足这一项目的要求,他们的花费大约在5000到2万美元之间。”威利表示。他也是签署联名信的农民之一。

威利和其他有机种植者在联邦法规制定方面发挥着重要作用,其公开发言的事实表明,全食超市正面临着来自西夫韦(Safeway)、沃尔玛(Wal-Mart)和好市多(Costco)等大型连锁超市的竞争,更不用说那些蒸蒸日上的农产品市场与食品合作社了。

麦基表示:“我们倾尽所能,但现实是竞争不断。我们成功地让大家都加入到追逐‘自然有机食物’的热潮中。”

来自蒙特利尔银行资本市场(BMO Capital Markets)的投资分析师凯利·巴尼亚(Kelly Bania)称,好市多已然成为有机食品的最大卖家,其去年的有机食品销售额为40亿美元。相比之下,全食超市的有机食品销售额约为36亿美元。

有机食品业务强劲的沃尔玛去年宣布将再次扩大该品类,通用磨坊(General Mills)和金宝汤(Campbell Soup)也公布了大幅拓展有机食品业务的计划。

>> 已经在加州马德拉种植有机作物超过40年的汤姆·威利。

为了与低价销售的商店竞争,全食超市已经宣布要运营以其自有品牌365命名的低成本商店,该商店同时还会销售以千禧一代消费者为主要人群的品牌商品。

公司尚未说明何时将在新店销售有机作物,只提到将提供“高品质的新鲜食物”。

在加州圣克鲁斯Route 1农场种植水果蔬菜的杰夫·拉基(Jeff Larkey)表示:“过去,全食超市买下了全国一半多的有机作物,如今其还要跟大型超市竞争,因此它可能想让普通作物也看起来更好吧。”

过去,拉基直接向全食超市供货,现在,他的大部分产品都通过分销商进入了餐厅或诸如New Leaf Community Markets这样的小杂货商。如果全食超市要继续销售他的产品,要通过圣胡安包蒂斯塔的经销商才能买到。

拉基说:“成为有机种植者是对时间和金钱的巨大投资,而这种评级系统让这一切都贬值了。”

全食超市全球生产副协调人马特·罗杰斯(Matt Rogers)表示,该项目是在帮助消费者作出选择。他还表示,通过禁止个别农药(即使不是全部),为土地保护和减少水利用加分,全食超市提高了普通供货商的档次,让它们能够接近有机作物的标准。

罗杰斯已经花费3年多时间让责任种植项目施行,“有机是一个极其深入的标准,在全食超市,我们用一种持续的长期办法来实现它,但有机的标准并未涵盖水、废弃物、能源、农场工人福利和其他那些十分重要的内容。”

他承认,普通农民即便继续采用多种农药,仍能得到“最佳”评级,而有机种植者则大多受联邦条例限制,禁止使用任何农药。比如,全食超市的一位普通土豆种植者可以在土豆上喷洒氯苯胺灵,防止土豆发芽,“责任种植”项目就可以这么干,有机作物的种植却不行。”

“但有机种植者有其他优势,例如,有机产品可以凭借有机认证获得高分。”罗杰斯表示。

罗杰斯补充道:“快速变化的市场让我们有机会通过供应链,以一种前所未有的方式参与这些事情,本次项目就是我们做出的反应,但它不会削弱有机认证的价值。现在有更多的问题等待像全食超市这样的采购者去理解和解决。”



德国保育员大罢工

服务业和公共事业从业人员的工资并未跟上德国的发展。在这样一个总体上蓬勃发展的国家里,什么才是首要待解决的问题?

文 | Melissa Eddy

译 | 金丹

早上8时05分,在德国汉堡市北部一家托儿所,亚历山德拉·柯琳(Alexandra Koelling)4岁的儿子紧紧抱着她的大腿嚎啕大哭。早餐有面包、黄油、奶酪、火腿和牛奶,可没有一个老师走过来哄哄米卡(Mika),让他坐到自己桌前的小凳子上去。

当天,柯琳在Wernigeroder Wegcenter做保育员。她是个全职的软件开发工程师,可是5月8日以来,德国有上千名学前教师及助理开始了罢工,无数家庭的孩子进入无人看管的异常状态,她只好跟其他几位家长轮流照看孩子,尽量让生活正常。

柯琳说:“我已经受够了,连好好工作一天都做不到。”37岁的她,一边努力安慰大儿子,一边把才15个月大的小儿子哄好,她的声音显得越来越不耐烦。

这次保育员大罢工,是一系列抗议事件中最新的一次,也让德国进入近10年由于劳工抗议丧失最多工时的时期。

根据经济学家的计算,2015年德国已经损失了35万个工作日,这不像是在就业稳定、民众富裕的德国,而更像是在法国。根据科隆经济研究所(Cologne Institute for Economic Research)的说法,到目前为止,今年由于罢工损失的工时数量已经是2014年全年的两倍了。

罢工让人焦虑,打乱了大众的正常生活,也引起了人们对于工资不平等的关注,大家不得不问:在德国这样一个总体上蓬勃发展的国家里,什么才是首要待

解决的问题。工会领导表示，服务业和公共事业从业人员的工资并未跟上德国的发展，跟作为经济引擎的制造业相比，差别尤其明显。

德国工会领导人弗兰克·博斯克(Frank Bsirske)是宣布在5月举行儿童护理行业罢工的发起者，他讲述了一位该行业从业人员的经历。这位护工说自己在幼儿园工作了29年之久，才了解到每月大约2800欧元(约合1.95万元人民币)的工资跟在化学实验室工作的侄子的起薪差不多。

博斯克说：“我们不能说跟机器打交道比跟小孩子打交道更有价值。”

美国的幼儿教师也抱怨薪酬太低，但德国要求幼教必须至少接受3年的培训，同时越来越多的幼儿园需要教师拥有本科文凭。

相比之下，在德国金属工会(IG Metall union)的交涉下，金属产业全职仓库雇员的起薪达到2252欧元(约合1.57万元人民币)，而且他们不需要任何培训。因此德国服务行业工会正在要求为公共社会服务行业从业人员涨薪10%。

汉斯贝克尔基金会(Hans Boeckler Foundation)经济社会研究所的资深研究员、产业关系专家海恩纳·迪布希(Heiner Dribbusch)表示：“儿童护理行业的争端大多在于：究竟什么是公共服务？政府部门负责托儿所的运营为行业从业人员支付薪酬，而他们被社会尊重了吗？”

近年来，德国经济取得了发展，这得益于一直以来高就业率的支撑。今年，德国经济部把就业增长从1.3%提高到了1.5%。

今年，德国五金工会为其工人争取到了3.4%的加薪，而从1月起，8.5欧元(约合59元人民币)的最低时薪也开始生效。但服务业的工资并未跟上步伐。

5月德国火车司机工会(GDL)成员罢工长达138小时之久，要求涨薪5%，造成德国历史上最长时间的铁路停运，这也是10个月以来第9次铁路行业罢工。工会代表和德国主要铁路运营商——德国联邦铁路公司(Deutsche Bahn)之间的谈判近期开始，预计将持续到6月17日。

而在保育员行业，有关的争议已经有5年之久。在这期间，德国加强了对儿童早教的重视，投资120亿欧元(约合835亿元人民币)用于扩展公共设施，以达到让每个3岁以下的孩子都“幼有所托”的目标。这一项目是德国进一步接纳移民儿童、帮助女性在成家后继续就



业的整体规划的一部分。

而同时，保育员也背上了更多的教育职责，包括评估儿童的语言能力、检查课前准备等，这就需要他们进行更长时间的训练。而拥有200万成员的Verdi工会称，社会对保育员的期望增高，政府却未相应地提高工资。VKA Employer's Association代表雇佣保育员的政府部门的利益，它全盘拒绝了薪酬增长的提议，但提出可以根据职称和职责来为部分教师提高工资。

对于德国这次全国范围的抗议活动，经济学家认为影响并不大，跟1980年代美英两国的罢工潮不可同日而语。

迪布希说：“德国宪法中规定了工人有罢工的权利，罢工这一武器是合法的，尽管它很少被使用。”

然而，就在火车司机同意返回驾驶室之后一天，议会便通过了一项法律，对火车司机工会这样较小的工会所拥有的权力予以限制，规定只与成员数目较多的工会进行工资谈判。尽管这项法律在7月前生效的希望不大，很多工会已经威胁要向德国联邦宪法法院抗议这项法律。

对于还在为照顾宝宝苦苦支撑的家长来说，苦日子可能马上就要结束了。最近劳资双方同意进入仲裁环节，预计到6月中旬，罢工教师就会返回工作岗位。■

>> 在保育员举行全国性罢工期间，亚历山德拉·柯琳在德国汉堡一家日托中心照料儿子米卡和其他儿童。



CBN 商业评论

商业就是这样

主编 | 董晓常 编辑 | 刘心力

《秘密花园》为什么会这么火? / 商业就是这样 / P.70

为什么大麻会成为硅谷创业热点 / 在硅谷 / P.71

神州如何花钱招来反感 / 关键问题 / P.72

致我们没完没了的青春片 / 票房 / P.73

家族企业为什么爱私募股权 / 对话 / P.74

3年多了, 原生广告为什么还没有普及? / 对话 / P.75

古老的营销诀窍 / 酷生意 / P.77

吃遍全球 / **新一线!** / P.78

《秘密花园》为什么会这么火？

一本简单的涂色书竟然在英国亚马逊畅销书榜首待了半年之久。

文 | 董晓常



当你遭受挫折或者极度郁闷的时候，你该怎么办？也许你需要一本《秘密花园》。

这是一本看起来非常简单的成人涂色书，是英国插画家乔汉娜·贝斯福（Johanna Basford）在两年前创作的，整本涂色书只有96张黑白线稿的图案，大部分图案都由奇幻的花朵、叶子及各种昆虫构成，读者可以根据自己的喜好涂上颜色。

很难想象的是，这样一本简单的成人涂色书竟然在英国亚马逊畅销书榜首待了半年之久，甚至一度打败了《五十度灰》和《冰与火之歌》这样的超级畅销书。上市不到两年的时间里，《秘密花园》已经销售了将近150万册。

众所周知，图书早已被认为是一种过时的产品，而且涂色书一直以来都是面向年龄较小的读者，那么，《秘密花园》到底为什么能够吸引这么多成年人的共鸣呢？

基本需求 虽然只是一本书，但《秘密花园》瞄准的却是一个需求极为广泛的心理问题——缓解心理压力。实际上作者Basford也是为了缓解自己的压力才创作了这本书。虽然做很多事情都可以缓解压力，但涂色这一简单的事情可以让更多的人参与进来。需求大和简单易行，这正是一个好产品最基本的要素。

互动性 虽然是一本书，但是《秘密花园》实际上和读者之间有很强的互动性。除了可以简单但是毫无禁忌地进行涂色创作，读者在这本书里还能找到一些若隐若现的爬虫和其他小生物，读者甚至还可以在花朵中发现黄蜂、蝴蝶和鸟的踪迹。正是这种互动性，让一本普通的书给读者带来了游戏般的体验，这也是读者乐此不疲的另一个重要原因。

社交媒体 和很多其他成功的产品一样，《秘密花园》

成功的一个重要因素是用户之间的分享和传播。除了普通用户会把自己涂色的作品上传到社交媒体，很多明星的加入更是推动了这本书的流行。比如美剧《杰茜驾到》女主角佐伊·丹斯切尔和韩国艺人金基范都把自己的涂色作品上传到了社交媒体上，引来了众多粉丝的效仿。

更让人惊讶的是，《秘密花园》引发了一个成人涂色书的热潮。在《秘密花园》流行之后，成人涂色书已经形成了一个新的图书细分市场，很多类似的图书纷纷上市并且大受欢迎。除了英国，法国、日本和韩国等国家的畅销书排行榜上也出现了很多涂色书。2014年，韩国排名前30的图书里有一半都是涂色书。

成人涂色书有一个很明确的产品诉求——缓解压力。就这一点而言，成人涂色书面临很多竞争性的产品和服务，比如庞大的心理医生群体、外出旅行和各种互联网的产品。

作为一个新出现的解决方案，《秘密花园》能够吸引用户的一个重要原因是它是从问题出发的，而且是一个工具性的产品。这实际上和很多互联网产品的定位和产品形态是很类似的。《秘密花园》并不是那种晦涩难懂的心理书籍，而是一个可以拿过来立刻开始使用的工具，简单极了。

从这一点上来看，《秘密花园》的作者Johanna Basford是一个很棒的产品经理。她没有很刻意地去考虑自己是否要以互联网的方式解决问题，还是要以传统的方式去解决问题，她只是找到了自己认为最适合解决问题的方式——一本涂色书。

我们处在一个互联网化的时代中，似乎大部分人都希望以互联网的方式去解决问题。但是真正的好产品并不是都需要互联网化，而是需要真的解决问题。《秘密花园》解决问题的一个关键就是帮助读者抛开了电脑和手机等电子设备，从而能够专注到自己的内心。现在大部分互联网服务的目的是让用户得到更多，但这并不是一个好的解决问题的方式，实际上真正解决问题的是如何让用户得到更少。无论资源和信息有多丰富，真正有用的总是稀缺的。商业就是这样。■

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

联系他请发 Email: dongxiaochang@yicai.com



为什么大麻会成为硅谷创业热点

对于无时无刻不在追逐市场空白和商业机会的硅谷而言,这显然是个好时机。

文 | 徐涛

当我和朋友说,今年硅谷的一大创业热点是大麻时,他们的反应惊人的一致:大麻难道不是毒品吗?

我当初也是这个反应。有一天我简直觉得自己的三观都被颠覆了。那天一大早,我先是在充斥着融资简讯的邮件里看到Privateer Holdings获得了Founders Fund的7500万美元融资,而前者是家专门投资大麻的公司;随后,《时代》杂志给我推送来的广告是一本关于大麻合法化未来的书Weed the People。当然我还收到过一封神秘邮件,邀请我参加一个大麻创业者活动,参加的方式是在指定时间上一辆指定汽车,然后这辆车会带你到那个神秘的地点。

如果要解释这一切,倒也简单。医学研究早就证明大麻对身体的危害和上瘾并没有传说的那么可怕,甚至还比不上酒精;如同禁酒令的结束,大麻在美国现在也正在逐渐获得合法地位。对于无时无刻不在追逐市场空白和商业机会的硅谷而言,这显然是个好时机。

但来龙去脉没有那么单线条。

对于婴儿潮出生的美国人而言,大麻是反主流文化的象征。而当鲍勃·迪伦和艾伦·金斯堡等垮掉的一代影响了越来越多年轻人使用违禁品的时候,这一代人对政府产生了怀疑和反思。

鲍勃·迪伦有一次在接受采访时解释说:“原来这些孩子都规规矩矩的,他们认为政府发动的战争是对的。然后他们不过是吸了点烟草……警察就开始追着他们不放,这让他们开始重新审视这一切。”在此之后,美国大多数高中生和大学生都尝试过大麻,围绕大麻的黑市也一直存在。

反主流文化也成为硅谷文化中烙印般的一部分。大多数硅谷极客对大麻的态度可能和酒精没有差别。

但即使是这样,几年前,硅谷也没有人愿意碰大麻创业。Privateer Holdings的创始人Brendan Kennedy和

Michael Blue在2010年开始试探着进入大麻行业。他们在辞职前也顾虑重重,因为一旦所创立的投资大麻的基金不成功,他们会因为沾上投资大麻的名声而无法回到传统的投资行业。

辞职后,他们俩发现虽然这个行业有巨大潜能,却几乎找不到可以投资的企业——由于长期处于黑市买卖的状态,大多数大麻创业者没有成熟专业的管理经验,对这个行业认识含糊,甚至会做一些越过法律边界的生意。在意识到这一点后,他们俩改变了Privateer Holding的商业模式,开始直接购买他们认为有潜力的大麻初创公司,并且凭借自己在管理上的经验空降管理层到被购公司中,好让这些公司琢磨出更好的商业模式并运转起来。

他们从来不碰那些越过法律边界的生意,也为处于灰色地带的一些初创公司带来了合法和专业的运作,这大概是它能赢得Founders fund投资的原因。而这无疑对大麻行业是一个利好的信号:这意味着这个领域的创业者可以像其他创业者一样看待大麻行业的机会,他们也能从投资者那里获得资金让自己发展壮大。

在这背后,这些参与者对政府管理能力的信任或许也成为他们愿意冒险的原因之一。科罗拉多州和华盛顿州在大麻合法化的投票中获得成功后,科罗拉多州迅速建立起一套授权制度,被授权运营大麻业务的机构必须使用一套复杂的软件系统来追踪每株大麻的去向,包括的大麻茎干、花苞和叶子,会有人时不时来检查,这些机构也得交额外的税。

2011年,科罗拉多州就已将充满混乱的大麻产业变得安全和井井有条。其他州的法律制定者会前往科罗拉多州的首府丹佛讨教经验。这个信号意味着其他州也在为大麻合法化做准备。

无论如何,大麻依然是一种有危险的东西,和酒精一样。对于硅谷而言,这也不是一个通常意义上的创新领域。但这是一个典型的美国故事,就像Weed the People的作者写的:“(街头大麻的气味)提醒我,我所在社区向前也向着公正迈出了勇敢的一步……这让我想到这样一个事实,我们都是成年人,制定规则的也是成年人,我们有能力处理好这一切。而通过这样做,我们能创造出一个更好也更公平公正的世界。”

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



神州如何花钱招来反感

在“Beat U”广告被骂惨了之后，神州专车似乎想以“这只是一场有预谋的营销、认真你就输了”的论调来挽回局面。但一个有远大理想的公司真的会这么做么？

文 | 杨轩

在公司楼下的电梯间屏幕上看到海清的神州专车广告时，我愣了一下神——那个广告上大大地写着“我怕”，写黑专车司机知道自己的住址、电话什么的，自身安全因此堪忧——我只是觉得，神州专车这个广告思路有点问题。

我相信我跟大部分正常人的反应一致。虽然政府部门认定私人运营的专车非法，但消费者的体会则是，即使专车的安全性并非完美无缺，但也比出租车更安全——每个订单中，滴滴、快的、Uber这样的平台方都记录了司机和乘客的信息，以及从出发到结束的全程路线——过去只有出租车的时代，我如果晚上出门打车，为了确保安全，我某些谨慎一点的朋友会装模作样地看一看出租车的车牌，相当于对出租车司机示意“哥们儿我记住你了，别乱来”。

等我打开手机，看到那个铺天盖地的“Beat U”组图时，才有种“心中有一万头羊驼奔过”的感受。在传播学对于各种类型广告的研究中，“恐吓”这种策略已经被证明很容易引起观者的反感。海清那张图里，说专车司机“毒驾、酒驾、醉驾”——话说，毒驾这么超越国情的事情，有没有那么严重啊？这么引不起共鸣的说法用出来真的好吗？

神州专车的广告，在我看来都违反常识。应该是因为对手们过于强大，它不得不牵强地给自己找一个差异化竞争的点。如果要让我说，想让用户觉得你具有独特的价值，神州专车要么可以保证自己雇佣的司机都有超过10年驾龄、哪儿的路都熟；要么可以号称自己IT系统超牛，用户不用指路就能悄然到达目的地；或者称自己一水儿玛莎拉蒂全是豪车也行啊——不过抱歉，这些地方神州专车目前都跟对手拉不开差距。

神州专车找了这么一个非主流的点，还不是这组广告最大的问题。关键在于，这么措辞严厉地攻击对手，

在专车本来已经被政府封杀的情况下，是在跟希望专车合法化的想法为敌，是在给禁止私家车运营和钓鱼执法的有关部门帮腔——而这种严辞控诉的背后，是神州租车拥有大量的汽车牌照，2014年时在北京它就有1.3万张，已经相当于北京出租车总量的2成，今年它宣布开始做专车时，有6万张合规牌照。

可是，在消费者纷纷表示反感之后，兴起了一股奇怪的论调。先是神州专车当天晚上发了一个号称“最诚恳”，其实看上去一点也不诚恳的道歉信——在这封信末尾，神州专车说发1个亿的优惠券，周五六日连送3天，并附上了自己的App下载链接。然后就有人出来说，这是一场事关设计好的营销方案，就是要引起争论，只要达到让大家下载神州专车App的目的，神州专车就赢了。这话的逻辑是说，虽然当年恒源祥“羊羊毛”和脑白金的广告恶心到你了，但你不也记住了它们不是？大家还是消停消停吧。

即使不考虑神州专车主动散播这种论调来挽回颜面的可能性，我也很怀疑这种说法的可信度。于是我就问了一下我在豌豆荚工作的朋友。在这家大致还算第一梯队的应用分发平台上，6月25日，就是“Beat U”广告被疯狂吐槽和神州专车发道歉信那天，神州专车的下载量是前第一天的2.1倍。第二天，神州专车的豌豆荚上购买了当天的推广位置，下载量增长到了之前的3.5倍。

神州专车真的赢了吗？海清和吴秀波的广告费都不是小数字，线下的广告投放也不是小数字，虽然豌豆荚并没有提供新增下载量的绝对值，但我估计，由于在此之前神州专车平日的下载量并不高，因此3.5倍的日增长量能为这家公司带来的绝对用户量增长恐怕也并不太多。而且，神州专车即使赢得知名度，品牌形象也大为受损——未来，消费者如果要用神州专车，旁边的朋友说一句，“咦？你用神州？”难免不会让人脸红和放弃这个举动。

出于反感，我看到那封信末尾的30元代金券时，并没有点击下载按钮。而且我相信，即使是对于那些下载并使用了神州专车优惠券去乘了一次车的用户，如果这家公司不能提供比对手更有力的价格或更好的使用体验，他们也不会成为回头客。一次营销的话题性再强，也是徒劳。■

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



致我们没完没了的青春片

越来越多类型化、模式化生产出来的青春片占据了大银幕，难道这就是中国电影的未来？

文 | 叶雨晨

又一波青春片来袭。

两个月内，《少年班》《小时代4》《栀子花开》《少女哪吒》4部国产青春片相继在暑期档展开厮杀，希望在这个历时最久、空间最大、产量最高的电影档期中，取得更高的票房成绩。

先来看看前辈的成绩：2013年《致青春》7.26亿元，成为中国电影史上观影人次排名第五的电影；2014年，《匆匆那年》5.78亿元，年度票房排在第七；2015年，《左耳》和《何以笙箫默》在《速度与激情7》和《复仇者联盟》的夹击中分别取得了4.28亿元和2.76亿元的成绩。这些成本并不高的电影把一众大导演、大制作、大投入的片子甩在了后面。

当我们看青春片究竟在看什么？用《致青春》中的经典台词来解释，青春就是用来祭奠的，听上去真是又唯美又伤感。随着电影主流消费人群越来越年轻化，85后的职场新人偏爱回忆，95后的在校大学生正值青春，他们是青春片的主要受众。人在逆境时，总会停下脚步，回头看那个没有压力的学生时代，当怀旧变成这个社会最重要的主题时，青春片消费的正是这种令人愉悦的忧伤。

恰巧青春回忆、青涩感情、校园生活全是中国严苛的电影审查制度中的安全领域，相比以社会现实为蓝本的严肃题材，青春片更容易通过审查且没有政治风险。

观众喜欢什么，就加倍给他，这是好莱坞六大发行公司越来越保守的电影策略。

只要拥有炫酷的打斗场面、密集的冷笑话、帅哥美女组成的演员阵容、正义与情谊的价值观这几个基本元素，再配上英雄拯救世界这种看了开头就知道结尾的故事，就能吸引观众举着大桶爆米花排队买票，轻轻松松把钱赚了。

现在，“服务于消费者”被认为是现今拍电影最重

要的因素，这套好莱坞式的价值观在国产青春片上得到了彻底的体现。

导演是谁变得并不那么重要了，只需要花几千万元请来当红的小鲜肉，再以一本曾经火过的青春小说为蓝本，套用什么样的标签、桥段取悦观众，必须具备什么样的元素，什么时候该高潮，经过几年的探索，国产青春片已经有了成为了固定的套路。经过两三个月的拍摄制作，一个月的宣传，一部票房上亿元的青春电影就这么走下了生产线。

越来越多的演员、歌手、主持人、作家拿起了导演棒，中小成本的青春片成为了他们进入电影行业最快速的方法，也成为电影公司的赚钱机器。国内的电影公司中，光线影业和乐视影业算得上在青春片中收益最多的电影公司了，这两家历史并不悠久的影业已经迅速跻身进入五大民营电影公司前列。

光线影业是《致青春》《同桌的你》《左耳》的投资方之一和发行方。定位在年轻化一代的光线传媒去年专门成立了“青春光线”部门，主要任务是关注网上热门的青春小说，光线影业已经拥有了众多网络小说的优先拍摄权。目前，改编自光线影业副总裁刘同同名作品的电影《谁的青春不迷茫》正在拍摄中，这部“自产自销”的电影也将在今年年底之前上映。

乐视影业则是从《小时代》系列和《何以笙箫默》摸索出了一套青春片的发行策略和营销策略，拍一部电影只为服务一部分人，类型突出，受众明确，向分众市场精准地营销“小众”电影，票房能达到五六亿元就相当知足了。这已经成为了这家电影公司最重要的策略，它的下一个重点项目是以高晓松《睡在我上铺的兄弟》这首歌为原型的一系列电影和网剧。

相比于科幻、穿越等大片的高投资风险，以及中国电影特效技术短板带来的口碑风险，青春片有众多成功经验可以模仿，且投资少，拍摄周期短，很快就能看到票房回报，青春片因此成为了以大博小的神奇胜利者。

在这个势力的商业环境中，尽管在大量的投资过程当中也会有很多的青春片折损，但只要有那么两三部不错的片子能成功，带来足够多的商业回报，下一年就会带动更多的人来投资。没错，电影投资人向来就是这么乐观，而且越来越如此。■

叶雨晨是本刊记者。关注电影和视频等领域。
联系她请发 Email: yeyuchen@yicai.com



家族企业为什么爱私募股权

一个奢侈品家族企业要上市,除了要选好财务伙伴,还要彻底实现全球化。

C=CBNweekly

F=Gian Giacomo Ferraris

在选择投资者方面,范思哲显然比它的意大利同行Prada更为精明。2014年3月,全球最大的另类资产管理公司之一黑石集团(Blackstone)以2.1亿欧元(约合14.84亿元人民币)收购了范思哲20%的股权。这一少数股权的转移让范思哲既能够引入外来资金,又牢牢掌握了家族控制权。2011年,这个老牌奢侈品品牌终于离开低谷,开始再次盈利。作为成功挽救Jil Sander集团财务危机的职业经理人,Gian Giacomo Ferraris认为,要想在短时间内熟悉企业的运作并做出自己的商业判断,必须迅速了解企业,以及获得家族管理者的信任。

C:在目前低迷的奢侈品销售环境下,为何仍有一些品牌在进行大规模的扩张?

F:作为一个全球性的品牌,你必须具有一定的全球存在度,尤其是一个有上市打算的公司,无论环境如何,你都需要与客户近距离接触。现在有了另一种与客户近距离接触的办法,这也是范思哲在2014年大规模投资全球电子商务的原因。但是,为了成为潮流引导者等原因,你还是需要有一定的规模。你必须同那些真正的大企业竞争,确保你的策略性位置,并且在每一个国家都这样做,因为不能把市场地位留给其他竞争对手。出于这样的考虑,你必须进入每一个潜在市场。

C:对于奢侈品公司来说,引入外部投资者会给公司带来哪些变化?

F:对于奢侈品品牌来说,股权基金扮演的是财务合作伙伴的角色,可以协助品牌解决资金和运营的问题,而我们原有的家族和管理团队就可以专注于创意和品质。当你想走得更远时,比如,在中国开设旗舰店,在米兰、纽约、土耳其投资时,有时仅仅是为了获得一个最佳地段,就要投入几百万欧元。因此,要想成为一个

全球化的大公司,你需要具备财力。另外,同一家国际PE(私募股权)的合作能够让家族企业变得更加全球化,获得更多不同的全球化方案,等等。

C:职业经理人进入一个家族企业,什么事情比较关键?

F:当你进入一家家族企业时,要迅速地了解公司,获得家族管理者的信任,与他们在一些方面达成共识。家族管理者和职业经理人之间需要建立一个日常沟通的机制。对我来说,这一点多亏了范思哲家族的艺术总监Donatella Versace,使得我们能够快速地做出改变。通常家族愿意引进职业经理人时,本身也一定是希望有所变革的。比如当时我一上任,他们便主动要求组织专业化公司,还采用指导委员会来指导组织,这种机制帮助我和Donatella共同领导、参与决策,同时在每个月分享每一个商业决策。相对而言,家族之外的管理者能够跳出公司本身,以第三方的独立视野来进行更为客观的判断,比如裁撤人员,因为公司改革往往首先就是结构方面的改革。

C:一个家族企业想要在中长期内上市,需要做出哪些转型的准备?

F:对一个全球化企业来说,上市是一种必须的锻炼,这意味着你必须做好准备、变得透明、尊重你的最终客户、股东或类似角色。对一个家族而言,首先,公司的组织主体必须改变,它必须发展并成熟,具备新的专业性。例如,上市之后,财务上你能够每个月以特定的方式结账,等等。因此,你必须将家族企业变成一般性组织。同时你还得证明你能够不断增长,保证适当的盈利能力。以范思哲为例,我们的转型计划包括3个主要方面。一是零售的全球化,既包括新兴市场,也包含成熟市场,这意味着你必须积累资本并在全球范围内确保一定的关键地位,展现存在度;第二,扩展电子商务方面的效果;第三,进一步整合各类经营,逐渐实现全球化。另外,作为一项中长期计划,上市通常意味着小股东的参与。因此,对于一个家族企业来说一开始最好的选择便是金融私募股权,这也是范思哲为何会选择黑石的原因。(采访:卢隽婷)

Gian Giacomo Ferraris自2009年7月起担任范思哲集团CEO。2004年至2009年他曾任Jil Sander集团CEO。



3年多了, 原生广告为什么还没有普及?

广告主和广告公司对于这种尺度难以把握的广告形式感到犹豫。广告狂人们需要像编辑一样思考。

C=CBNweekly

G=Christopher Graves

最近一次关于原生广告的热闹讨论停留在2014年。《纽约时报》在去年1月进行改版,并首次在官方网站加入原生广告。争议之处在于这种专门为广告主制作的内容,将广告与新闻内容的界限模糊化处理。《华尔街日报》执行主编Gerard Baker甚至认为,原生广告就像是一场“浮士德和魔鬼的交易”。但广告界对它却感到兴奋。它们似乎找到了一种与消费者建立关系的更好方式——出现在具有公信力的媒体上,以精心设计的内容,试图获得消费者的信任。但这种看起来更有效的广告形式为什么没有普及呢?奥美公关全球董事长Christopher Graves认为,只有制作聪明的原生广告才会让广告主看到效果,而现在许多品牌和广告公司似乎对此还无法把握。

C: 在你所接触到的客户中,在广告主和广告公司尝试着制作一条原生广告的时候,他们往往会面临什么样的困惑?

G: 他们会纠结如何把握这个尺度。如果这篇文章纯粹是一则广告,那么作为媒体你就是在欺骗读者,因为作为一个新闻工作者是需要客观公正的,需要让他们知道这篇文章是谁写的,内容是从哪里来的。但是广告主又会有另一种担心,如果媒体告诉读者这篇文章是广告,那么很有可能读者就不会读这篇文章了,所以他们会原生广告有所疑虑。还有一种情况是广告主着急去做原生广告。他们可能会觉得,“我的天,我们似乎也需要做原生广告。”因为他们担心错过了这样的机会,但是如果他们做得不够聪明,效果可能会适得其反,做出来的原生广告或许真的就是空洞的内容。

C: 你有什么好的建议给这些广告主吗?以及广告公司的创意或者文案在操作一则原生广告的时候,应该

怎么更有效地实现与消费者建立良好关系的目标?

G: 我看过IBM的一则还算不错的原生广告。它和代理公司在媒体上刊登了一篇关于网络安全的文章。现在网络安全和每个人多少都有点关系。IBM让自己的科学家和技术专家以一种普及专业知识的姿态,去介绍一些关于网络安全的信息。但这篇文章内没有出现IBM的产品或者服务,唯一带有品牌印记的地方是告诉读者写这篇文章的家伙在IBM工作。这在我看来是一个聪明的做法。现在的广告主在与广告公司合作的时候,都有些太急于推广自己的品牌或者具体产品了。如果一个公司对原生广告表现得聪明一点的话,他们不会那么明显地去推销自己。而在广告形式上,这种做法也不会让读者反感而放弃阅读。对于广告人,奥美集团的创始人David Ogilvy 40年前就说过,人们买杂志是为了看文章,阅读文章的人是阅读广告的6倍,所以实际上编辑比广告从业者更弄得懂读者喜欢看什么内容。广告从业者认为广告就应该像是一个广告。”如果看到这是广告,读者会直接过滤掉广告。如果广告看起来像是文章的内容,就会吸引读者。所以最关键的是,广告人需要像编辑一样思考,去了解读者希望看到什么样的内容。

C: 另一种新兴广告形式移动广告在效果监测和媒介投放上没有特别成熟,这也是广告主对移动广告态度迟疑的原因之一。你认为原生广告是否也面临这方面的缺陷?

G: 你应该注意到在美国一个很流行的网站叫做BuzzFeed,它会提供很多有趣的内容。所谓的原生,就是让广告看起来属于这个网站或者这个媒体,让读者觉得这个内容是天然存在的。所以,这就不是传统意义上的渠道购买了。以前,广告主会告诉我们,他们要买下一个电视频道8点钟的广告时段,这是清晰的媒介购买。但是,现在原生广告起到的作用不是曝光,而是人们对它的感觉,这也是原生广告容易失败的地方。比如我的目标消费者是年轻人,那么BuzzFeed的气质可能是一个不错的选择,而不是《MIT科技评论》之类的地方。如何在正确的地方投放气质相符、看起来天然存在的“广告”内容,实际上没有什么经验和成熟的体系可以效仿。(采访:牙韩翔)

Christopher Graves是奥美公关全球董事长。奥美公关隶属于奥美集团,后者是全球最大的市场传播机构之一。



图1 李英武



骊住洁具科技集团亚太区及大中华区首席执行官
Bijoy Mohan

洁具航母新战略

中国城乡每年新建建筑面积达20亿至30亿平方米，巨大的新增建设量及建筑改造，为建材行业发展提供了广阔的市场空间，随着人们消费水平、居住要求的提升，对于建材功能性和服务性的要求也在水涨船高。多年来，骊住集团凭着自身优秀的研发能力和对于全球一线品牌的并购快步发展，成为全球最大的综合型建材集团。2015年创建的骊住洁具科技集团，意味着将在全球卫生洁具市场上有了一个最大的平台。本期节目我们邀请骊住洁具科技集团亚太区及大中华区首席执行官Bijoy Mohan畅谈骊住洁具科技集团的新战略。

C=CBN

M=Bijoy Mohan

C: 骊住洁具科技集团(LWT)在洁具行业是全球最大的企业，而且今年预测会有60亿美元的销售额。能否简单介绍一下LWT的商业模式，以及你的愿景？

M: LWT创立于今年4月1日，旗下拥有多个全球领先的品牌。目的是在大集团旗下创建基础设施的庞大基地，拥有多个品牌使得我们能够为消费者，为整个行业提供真正独特的东西。我们的目标很明确，通过与水相关的技术为人们的生活带来附加值。我们需要提供你所能想到的各类浴室产品，比如五金、陶

瓷、座厕、浴室柜等，你所需要的一切我们都能提供，每个产品都有合适的技术，唯一的办法就是包罗一切，确保我们的产品和品牌满足每一个细分市场和价格区间，以及符合人们期望的各种特点和好处，这就是为什么LWT有多个品牌的原因。

C: 让我们谈点关于中国的东西。首先，中国市场有多重要？

M: 没有人可以在制定战略的时候不把中国市场放在中心位置。中国将继续成为全球增长最快的市场，其业务所占的份额也越来越大。现在，接近8%至10%的全球销售额来自中国市场，增长速度比全球其他地区都要快，而且这个比例毫无疑问还会继续保持增长。

C: 但是，你知道，中国的经济在减速。你感觉到了吗？

M: 是的，实际上，上个月我花了很多时间出差，去看了很多的三四线城镇。的确看到房地产项目发展放缓了，但令我欣慰的是，在一些小城镇、小城市里看到雄厚的商业基础，主要是被消费者驱动的，人们在努力地改善生活方式。经济繁荣时，消费者在购物时并没有花很多的精力来做购买决策。当经济在做调整时，人们反而会花更多的时间思考如何花钱，把钱花在哪儿。像美标这样的品牌，真正物有所值，所以在这种市场情况下它将会表现得很好。

C: 2015年中国(上海)国际厨卫展是全球第三大及国内最为盛大的卫浴行业盛事。能够介绍一下美标在这次展会中带来了哪些新技术和产品吗？

M: 有两件事引人注目，即使卫浴行业竞争异常激烈，我们的品牌美标、高仪、伊奈仍然在全球范围的市场份额表现突出。这证明了我们品牌的实力。那么人们如何区分以及选择出自己满意的牌子呢？这时候品牌传播的理念就变得很重要了。在中国，我们看到的整个行业最大的趋势是电子座厕，或称之为淋浴式座厕。我们引进了智能座厕这一技术，而美标

的独特之处在于，这项技术来源于日本伊奈。伊奈是电子座厕的先锋者，它有全球最好的技术，但是我们要确保它适合中国的市场需求和中国消费者的喜好，于是我们进行了适当的调整和优化。所以美标的智能座厕或者淋浴式座厕，是最适合中国市场的，为中国消费者而生。

C: 对于中国来说，美标正在成为一个家喻户晓的品牌。

M: 是的。因为我们是第一家。作为第一个全球化的品牌，不仅在中国，甚至在整个亚洲地区，大部分的人记得美标是他们听到的第一个全球化的品牌。美标品牌的价值体现在它的开创性，是第一个走向市场，敢为人先的先锋品牌。它也是一个亲民的品牌，确保继续作为开创者进入新的领域，把先进的技术带给人们，使它更加触手可及。继续成为行业里最值得信赖的品牌。LWT为它的成长提供了机会，这就是为什么现在是一个很重要的时刻。今年是美标进入中国30周年，是一个很重要的转折点。

C: 美标在中国的成功对你的合作伙伴，比如房地产开发商有什么意义？

M: 对于开发商而言，过去几年美标和它们的合作是非常成功的，例如万科、恒大、绿地，还有华润，我们和它们之间有非常多的合作，我们也获得了它们的一致认可，成为它们的首选卫浴供应商，为大的房地产商提供了良好的服务。大家都很认可美标品牌，同时它提供的价格公道，为他们提供了优质的服务和平台，美标的品牌价值是显而易见的。它的成功，源于客户的满意度，这对我们来说是显而易见的。对消费者来说，引进高科技使其成为主流。把这些高科技产品变成主流产品，这就是美标的目标。也是我们对顾客给予的承诺。■

《第一声音》是第一财经频道推出的一档节目，与各企业高层进行对话，和您分享他们的经历与智慧。《第一财经周刊》出于传递商业资讯的目的刊登此文，本栏目由本刊广告部制作。

古老的营销诀窍

接触你的顾客才是关键，而你决定采取的策略应该根据你的业务量身订制。

文 | Richard Branson



我的第一家公司是在十几岁的时候创办的，作为一个在放肆疯狂的1960年代创业的爷爷辈人士，对于今天数字技术的进步，以及它带给各种规模的公司的机遇，我都能很好地跟上步伐。理解新的平台和应用并不难——社交媒体和数字化交流可能给了我们和客户沟通的新方式，但它们背后的概念却是已经存在了很久的商业实践。

我这一生都深受阅读障碍的困扰，所以我偶尔也会理解不了各种缩写词。我曾经闹过一个很著名的笑话。在一次会议中，我建议我的团队应该首先具备某种“DNA”，然后再继续去跟潜在合作伙伴谈业务。当时就有人尴尬地咳了几声，也有人带着“他真的说了DNA吗？”的眼神看着我。这时维珍集团的一位高管解嘲说：“额，Richard，我们不必真的检查他们的基因吧——让他们签一份‘保密协议’（NDA）就好了。”

我们的很多营销团队都已经转而去满足“UGC”（用户原创内容）的需求了，而这一次我又栽在了缩写上。我没有问“UG啥？”，而是说：“啊，是啊，我记得UGC——就是那家收购了维珍电影集团（Virgin Cinema Group）的公司嘛。”于是我又得到了大家茫然疑惑的眼神，最后又是某人解围说：“可能是吧，Richard，但是这里的UGC说的是‘用户原创内容’——你知道，就是像‘免费媒体’那类的东西。”

所幸后来的谈话因此得以提升，因为最后我发现，我已经积极地推广UGC几十年了。这个想法的核心就是给顾客一个可以和你的产品或服务互动的论坛，让他们分享、反馈、告诉其他买家，这个品牌有多好。一举两得有没有？！

尼尔森公司的一份研究报告显示，虽然全世界有47%的顾客依然信任传统的付费广告，但却有高达92%的顾客信赖免费推广（比如来自朋友的口碑推荐）。同样

地，免费媒体还包含了广告主无法完全控制的信息——但这种品牌宣传必须依赖顾客对互联网和社交媒体的日常使用。

从根本上来讲，我们谈的还是诸多应用和平台上进行的口碑传播。有一点是肯定的，那就是当你的朋友说“我总会因为甲乙丙三个理由去用x产品”时，会比x产品在任何华而不实的付费广告里对自己的吹捧效果好得多。而数字技术让顾客可以更加容易地推荐产品。

关于这个话题的讨论总是充斥着各种有关“社交”的流行词，但你要记住一点，永远不要被这些术语给扰乱了：接触你的顾客才是关键，而你决定采取的策略应该根据你的业务量身订制。

当你努力去接触顾客的时候别忘了，你也必须赢得你的内部顾客——也就是你的员工和同事。他们最有可能产生公司品牌最具影响力的“内容”，所以一定要花力气去营造或者维持公司内部开放的沟通环境。

许多年以前，抵达伦敦希思罗机场的维珍大西洋航空的乘客都会坐上（我们提供的）豪华轿车，而我会很高兴地给他们打电话，问他们对这趟旅行的感觉如何、有没有什么可以让我们做得更好的建议。我觉得这种策略可以称做“RGC”——“Richard-Generated Content”（Richard生成的内容）。你别说，这个策略可以很好地收集顾客反馈，同时也是很棒的公关行为。

现在通过我的博客，我可以接触到数百万来自网络的朋友，看到他们之间激发出来的有益的争论，听到来自更多方的人的反馈。如果我都能在LinkedIn上赢得800万粉丝的话，其他企业家（无论年龄多大）就没有理由不追随社交媒体的大流、把他们的商业优势发挥到最大。

你需要把以下的3个技巧记在心里：

- 01 将员工摆在第一位：当你公司的员工信赖你的产品或服务的时候，他们会成为最好的推广者。
- 02 通过网络接触顾客：持续建立你在社交媒体上的形象，这会帮助你接触到使用和喜欢你的产品的人，而且他们一般都想了解更多。
- 03 电话推销：通过老派的营销电话接触客户，依然是不错的选择！

吃遍全球

不同城市对进口食品的消费口味各不相同,但都在经历迅速的消费升级。

文 | CBN记者 杨轩

海淘平台上总会产生一些出人意料的爆品,比如蔓越莓干。

这种你也许至今都没有吃过的食品是天猫国际上最先产生的爆品之一。去年双11期间,刚进驻天猫国际的美国零售商Costco在断货的情况下还卖出了204吨蔓越莓干。而其畅销的原因是,它能消炎。

作为天然杀菌剂,蔓越莓在欧美国家常被用来治疗尿路感染,台湾女人也习惯在坐月子时吃蔓越莓干。

在中国带起在线购买蔓越莓干风潮的是80后妈妈们,她们也是中国海淘最初的主力消费者。这种购买行为一直在延续。按照阿里巴巴的消费数据平台“淘宝指数”显示,从PC端搜索蔓越莓干的用户中70%是女性,而搜索花王纸尿裤的女性比例才54%。考虑到大量孕期女性和年轻母亲更多使用手机,蔓越莓干在淘宝和天猫上的女性用户搜索实际占比可能更高。

“最开始‘买买买’的大多是识货的消费者。”阿里小二潘红英说。去年双11时,她想找一些购买海外商品的消费者拍个短片,在这一过程中她发现,“不少消费者住在高档小区里,或是常常出国,知道要买什么,对价格是否合算也心里有数。因为常有出国机会,他们买奢侈品时更愿意在国外直接购买,但当需要购买进口食品时则会用网购这种更省力省事的办法。”

最开始,在海淘这件事情上,中国的一线城市和新一线城市似乎是齐头并进的。以80后母亲中的“硬通货”花王纸尿裤为例,在最经常搜索这个商品的前20个城市中,除了常见的、热爱海淘的北上广和江浙地区城市,还有西安、合肥、郑州、济南等城市。

不过,当这些女性消费者把注意力从奶粉、尿布上转移到进口食品上来后,有趣的事情就发生了。

天猫上订单量排名第一的进口食品来源国,既不是美国,也不是日本,而是韩国。在天猫国际进口食品的导

天猫进口食品订单数最多的类目Top10



注:该数据统计范围为2014年6月11日至2015年6月10日。数据来源:天猫国际

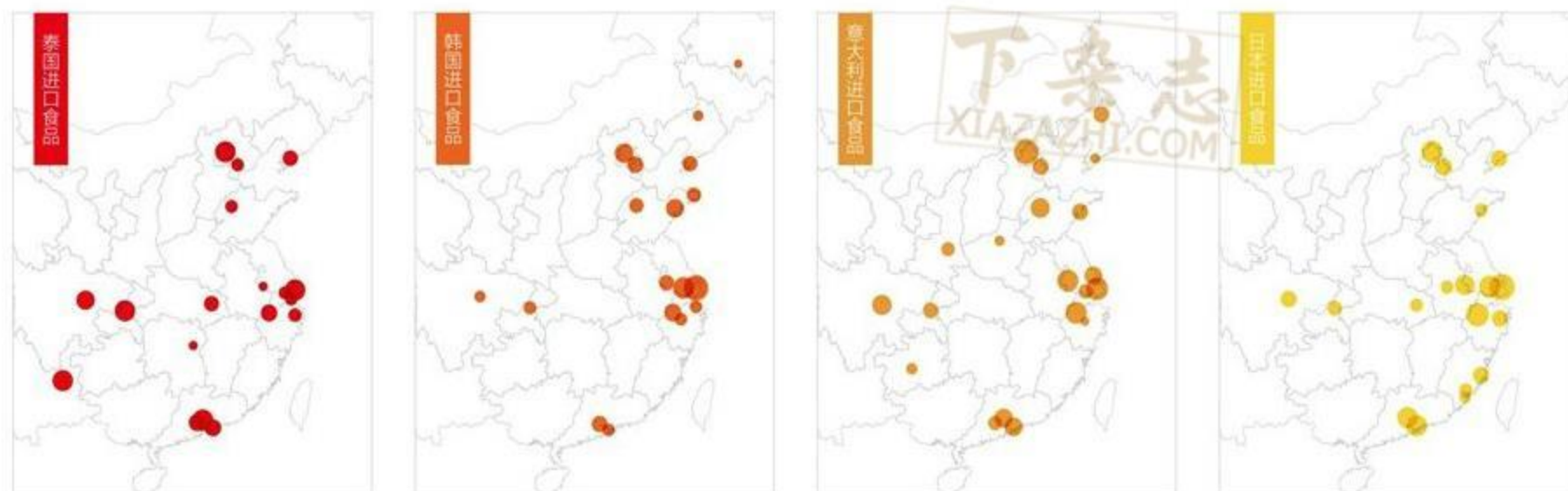
航条中,专门有一个“韩国零食”的入口。这个链接下,有70种韩国零售商品。此外,韩国早已有大量商品通过一般贸易进口到中国,比如柚子茶、香蕉牛奶。但最受欢迎的,当属耐煮的韩国方便面——光方便面这一商品类目,就占了淘宝和天猫上1/4的韩国进口食品销量。

这与韩国化妆品的流行相似。天猫国际刚开张时,韩国的商家对这个平台最为积极,因为中国消费者基数太大,刚起步的天猫国际的销量已经让他们足够兴奋。而韩国化妆品种类多,价格不贵,商家做法也灵活,愿意出售分装版本,也很快获得中国消费者的认可。

当来自韩国的食品通过电商渠道进入中国时,地理位置的影响也突显出来。你能在上面的地图上看到青岛、威海、沈阳、哈尔滨等北方城市对韩国进口食品的

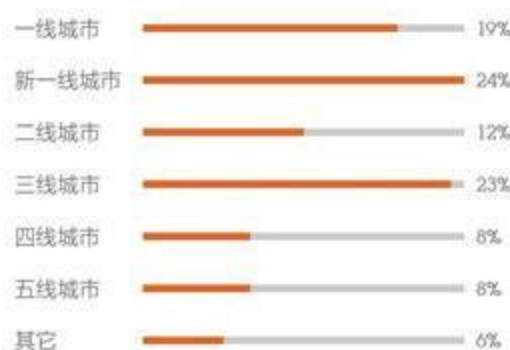
不同城市对来自不同国家的进口食品偏好不同

西南区域城市对泰国等东南亚地区的食品更偏爱，而韩国食品在北方城市更受欢迎，来自意大利、日本的进口食品消费则集中在一线和新一线城市。

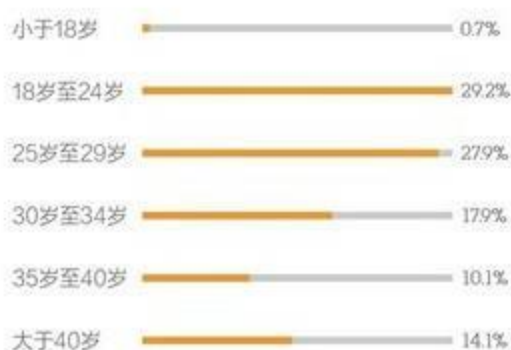


注：地图中城市点的半径越大表明来自该国的进口食品在淘宝和天猫上的搜索指数排名越靠前，该数据统计范围为2014年6月1日至2015年5月31日。数据来源：淘宝指数

天猫进口食品买家城市分布



天猫进口食品买家年龄分布



天猫进口食品订单最多的来源地Top14



注：该数据统计范围为2014年6月11日至2015年6月10日。数据来源：天猫数据

热衷，这是用搜索量来衡量的。

此外，淘宝指数还用喜好度（TGI）来衡量一个城市的消费者对某一类商品的偏好是否高于其他商品。丹东和齐齐哈尔这样的城市会出现在对韩国进口食品喜好度最高的前20个城市中——在当地的网购消费搜索中，“韩国进口食品”出现的频率高于大多数城市。

与这形成对比的是，泰国进口食品的爱好者更多出现在西南地区。云南和四川人显然更喜欢冬阴功式的泰国口味，其中，德宏、迪庆这种三四线的城市，也能出现在泰国进口食品喜好度排名前20的城市中。

可能是因为都在沿海，漳州、厦门、珠海的城市居民更喜欢日本进口食品——日本食品里专门有一类叫“即食鱼零食”。对了，汕头人也搜索了很多次日本货。

但亚洲食品可能并不是测试一个城市洋气程度的好指标。口味跟亚洲不太一样、不那么有群众基础的意大利食品才是一块试金石。这时候，就只剩下那些不出所料的地方了——北上广深，以及江浙和珠三角地区的城市。成都和重庆对意大利食品的接受度也不错。

食品或许是最有地域特征，也是最多样有趣的商品类别了。现在我们能买到的这些东西很可能只是个开始。6月24日，聚划算刚与20个国家的大使馆签订了战略合作协议，天猫国际上也新开了11个国家馆。阿里巴巴正在通过跟各国政府合作，引入一些经营难度更高的食品，比如水果、酒和海鲜——它们显然比饼干和膨化食品更有趣一些。■

联系编辑：shencong@yicai.com

这一次，我们让你读个痛快
过刊免费，最新五期之前的所有杂志

第一财经周刊+ 现已登陆App Store



商业故事和精彩话题
最值得阅读的潮流新闻杂志



* 一次下载，iPhone和iPad均可适配
现在一次付费，一键同步所有阅读权限，iPhone/iPad/Web版通用

[kù]

Personal Business & Life Style

主编 | 陈锐 符淑淑 编辑 | 孟佳丽

下杂志
XIAZAZHI.COM



医药销售代表须进阶 / 职场 86



做人最重要是讲信用, 真的!
/ 话题 90



目标清晰, 女建筑师也有好发展
/ 公司人 84
多事之夏 / 富大人话题 82
投资, 大数据也帮不了你
/ 理财专栏 83
天才的编辑和伟大的作家
/ 读书笔记 94
Christopher Surdak:
做更大的梦 / 十问 96



多事之夏

文 | 富大人

下杂志
XIAZAZHI.COM

晚上7点接到同期声电话说想死了,真的没意思。常常面对情绪不佳的人,所以我也蛮淡定的,只是反问了一句怎么啦?同期声说各种事情都集合在一起。她说的“各种事情”在90%的情况下就是指工作被骂了这一件事情。这个人生活中除了买衫,只剩上班了。当然,最近几个月增加了股票这个选项。“是股票跌惨了吗?”她说不是,上午已经割肉走人。“我不想上天台,不想让大家误以为我是炒股失败而死的,到时舆论喧哗,从而拖累更多小散怎么办?”

真是一个有良心的散户。世道艰难,临死还怕殃及池鱼。“那么你就是被领导骂了咯?”“唉,也算是吧,供应商也非常不靠谱……”“好了,你工作上的那些事我不想听了,谁叫你除了上班,整个人寡然无趣。哪怕相个亲啊。你不是最近要买房吗?踩盘了吗?”“周六去踩盘。”“恋爱的事呢?”“等房子搞定再议。”“就不能多线条开展?”“不能。”“你的意思是今天先安排死,周末安排踩盘,房子买定后再相亲?”

“哎呀,能不能有点同情心啊!我现在落魄地坐在星巴克一角,万念俱灰呢。”她继续带着一份娇嗔跟我诉苦。忽然听到电话那头又传来一声疑问:“我看你最近文章,觉得你也很焦头烂额呀,打那么多电话,回老家办证明都回了两趟,你是怎么对付过来的呀?”

这个问句有效地吸引了注意力。平时没有人这样采访过我。我也没整理过自己的心情。既然问到了,我得回顾一下自己的艰难历程,顺便为屹立不倒点个赞。

的确多事之夏。股票亏傻的事情暂且按下不表,买房麻烦程度已令人烦不胜烦,好不容易熬到对方缴税这一步,整个网上预约系统却崩溃了,只能现场排队领号,窗口人员说你等10到15个工作日吧。等日子到了,没想银行批贷还没下来——倒不妨碍缴税。我和我的邻居买家生怕又要重新排队拿号,火急火燎地奔向税务大厅,规规矩矩坐在严厉的工作人员面前签字划账,以为

只剩最后过户了,没料到也得耗时耗力,必须当周五约下周,结果当周五根本约不上,得再拖延一周。

作为一个非京籍,就只能受点这种调摆。本还想趁着这个夏天,早点买入装修一下,让甲醛在高温中消灭消灭呢,看样子是不可能了。提到装修,又是不得不严阵以待的事情。平时再膨胀的人在这种时候多少会打回原形,你会承认自己离神通广大真是差了几万条街。

业内口碑排在前几位的装修公司是哪几家?哪些家装设计师是有点品位收费也不太离谱的?有没有信心遇到一家不黑心的?啥都没谱吧,那就靠自己做功课,网上搜索?出来的结果都很面目可疑。特地挑了几个穿得不磕碜的设计师,甚至还特意选了几个gay一点、以为品位略好过直男的设计师,一点开看作品,通通都只能掉头就走。靠自己的搜索能力,这条路基本行不通了。那么要进论坛找什么工长吗?没有识别不偷工减料、诚实友善的工长的能力,也特别不情愿去逛装修论坛,尤其不爱看大家晒的社会主义初级阶段的装修成果。摆在面前的路越来越窄了。

好吧,出去透口气,趁着端午节,去哪呢?在“去哪儿”定了几张车票,临时有人有事,想取消其中一张,发现订单都查不到,打电话还不是人工,七拐八拐搞定后,到了景区,山上下雨,大雾,啥都没看到。花了300多的门票,120的索道票,外加排队1个小时,感受了一下云山雾罩,失望之余又开始定回程票。嘿,忙中还出错,看错日子,只好退票改签。站在机场大厅,看着人来人往,却不能随便拖一个过来揍几下,丧气感挥之不散。等到过安检被告知八宝粥不能带入,只得乖乖去扔的时候,怨念达到了峰值。

碌碌无为也就罢了,还要这么狼狈不堪。但是,打电话找人倾诉这种念头似乎也没有升起过,就这样顽强地过来了。大概因为这些琐碎的挫折过于渺小,实在没法把每个浪花记清,更没有时间找它们算账吧。■

66

碌碌无为也就罢了,还要这么狼狈不堪。但是,打电话找人倾诉这种念头似乎也没有升起过,就这样顽强地过来了。大概因为这些琐碎的挫折过于渺小,实在没法把每个浪花记清,更没有时间找它们算账。

99

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



投资, 大数据也帮不了你

文 | 崔鹏

“大数据”技术就像一个无所不在, 时刻都开启的摄像头, 使用互联网的人的行为都被它记录了下来, 而且数据专家还能量化地对这些记录进行分析。这多少有点接近我高中时候的幻想。那时候, 我就像很多志大才疏的青年一样, 愚蠢又充满了对社会的控制欲——如果发明一种机器, 让我能看到所有人想要做什么, 然后一切就好办了。我相信很多投资人对大数据行业的投资心理和我当时的想法一样。

能知道你的上司习惯在无聊的下午浏览色情网站是件很有趣的事, 但这似乎没有什么商业价值(我指的是正常的商业价值, 不是知道别人秘密后的勒索)。如果你知道有个家伙总是喜欢浏览这类网站, 你就推销给他“苍老师下面给你吃”, 这会是个好的大数据应用么? 看起来不错, 其实也不一定。

首先这种推销的真实度很令人怀疑——别问我是怎么知道这种推销的真实度的——另外, 由于互联网的开放性, 人们可以通过搜索和评价找到自己觉得性价比最高的东西。所以那些经常跳出的关键词和小视窗只能引起人们的反感。

大数据能帮你, 但是它不能帮你把坏生意变成好生意。

最好的生意是什么? 我觉得大概要具备两个要素: 一是你可以把同样的产品以对方愿意接受的价格卖给不同的人, 这样可以让贩卖者的利润最大化。另外, 你卖的东西要有一定的稀缺性, 这样就可以对价格有一定的控制。这样的生意也可以做得更长久一点。

贷款业务大概符合上边所说的要求。钱是稀缺的, 放贷的人对于贷款价格有一定的控制力, 可以根据不同人对钱的需求程度和信用水平的不同, 把钱以不同的利率借给贷款人。这里所遇到的问题就是, 放贷的人要知道借贷的人有多大可能会说谎。判断一个人说谎的概率原本是件非常难的事。一个人要是告诉你他

会说谎, 那他还是个会说谎的人吗?

如果人们在说谎这个习惯上具有路径依赖(人类似乎就是这样的), 大数据在判断人们是否撒谎上就可以起到很大作用。

大数据的优势就是能更快地搜集海量信息, 然后通过高速计算找到路径规律。互联网可以把在一个系统中交易的人的痕迹全都最便宜地记录下来。放贷的人发现一个一贯说谎或者你很难找到他以前诚实与否的记录的人, 就不要把钱交给他; 对于那些说谎率在可容忍范围之内的人, 则可以根据其说谎率, 按照不同的利率贷款给他们。

也许用大数据来监测一个人是否说谎很灵验, 不过, 在判断整个市场方面就不那么成功, 特别是我们一直在说的投资市场。大数据对这个领域判断失效的主要原因是, 市场的路径依赖不严重, 对于有的投资市场来说, 甚至对以前的路径完全没有记忆。

其实, 试图通过数据来判断以后市场走势的想法, 自从有交易市场以来就一直存在。比如人们会看K线图, 看各种所谓的数据线。但这种费力的分析根本不能给投资者带来交易优势。大数据技术即使把这类可分析数据变得更精确, 计算更快, 也还是无效的。这就像你的手机丢了, 你无论是问5个不知道你手机下落的人, 还是问1万个, 得出的结论都是不知道。

有人希望通过互联网统计投资者对某只股票关注程度的大数据, 来判断股票今后的走势, 然后对投资进行决策。这种想法不但对投资没有帮助, 反而往往是有危害的。这种危害在于, 运用这种投资方式的投资者, 总是比其他投资者(就是大数据中统计的那些投资者)更晚做出同向决策。对于某只股票来说, 别人买了以后你再买, 你就会比别人花更多的钱。在大数据根本不能对未来做出判断的情况下, 这种“后买”策略只会让投资成本更高, 从中却得不到任何好处。■

66

大数据能让你知道得更细致, 但不能告诉你未来。

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



目标清晰, 女建筑师也有好发展

先进大公司为设计打基础, 再进入民营企业学习带领团队做项目, 高洁通过不断丰富项目经验, 让自己成为一个优秀的女建筑师。

文 | CBN记者 李嘉文

图 | darey

高洁的父亲是个建筑师, 从小跟着爸爸一起画画, 让她对建筑行业也有了兴趣。在选择大学专业前, 爸爸提醒她: 女生在建筑行业会很辛苦。但高洁有自己的理解, “我喜欢画画, 而建筑专业是将理工属性和艺术性相结合的专业, 既不会太枯燥也不会太感性。”

毕业后, 高洁的第一份工作是在英国阿特金斯集团 (Atkins) 上海分公司担任助理建筑师, 这家公司以设计和建造了迪拜的帆船酒店闻名。高洁当时每天的工作是帮着设计师描线画图, 虽然简单, 但对于刚刚毕业的新人来说也不是那么容易就能达到要求——她所画的图在资深设计师看来“太学生气”, 而且她对一些软件运用也不是太熟练, 因此在刚进公司的一年里, 她一边用业余时间学习CAD, 一边改善自己的画风, 来达到资深设计师的标准。

经过一年的积累, 高洁晋升为设计师, 这意味着她可以参与项目, 如果业主满意, 她的想法就能落地。通常一个项目团队会由主创带着3至5位设计师或更大的团队来设计方案, 因此这是个团队工作, 高洁需要经常跟成员一起交流, 合作完成设计, 再跟着主创与业主会面, 讨论并解释他们的方案。

“最让人头疼的还是方案得不到业主认可, 这个时候就需要反复分析业主要求, 重新制定新的方案, 熬夜加班是常有的事。”高洁对《第一财经周刊》说。让她印象很深的是他们曾服务过的一位沈阳的地产开发商, 客户认为自己的售楼处某种程度上会影响售楼业绩, 应该让它看起来更夺人眼球。而当时高洁所在的设计团队给出的方案都比较平稳, 这

个项目的方案修改让他们整整通宵了一周, 最后才顺利通过。

建筑设计分为前端和后端, 前端设计更注重整体的设计理念和想法, 后端则要更多考虑实际的落实和实施。高洁在阿特金斯担任了一段时间的设计师后, 开始和结构工程师及机电工程师合作完成后端设计。后端对设计师有更高的要求, 因为一旦数据出错可能给施工带来很大麻烦。在熟悉了建筑设计的整个流程之后, 高洁想要自己来负责项目。

于是她跳槽到了一家民营建筑事务所, 在这里, 她有了自己的团队, 对于一些小型项目也有了发言权。通过一个个项目的累积, 高洁在建筑设计上有了一套自己的方式, “在项目前期就要跟客户进行充分沟通, 找到有可能让客户感兴趣的概念, 然后把这种概念融入到设计中。”在做项目的过程中她也积累了带领团队的经验。不仅如此, 项目做多了, 让她对各个地区的消防规范以及后期审批的程序都有了更深入的了解。

有了大公司的工作经历, 也有了在民营企业担任team leader的管理经验, 2014年7月, 高洁加入上海众为建筑设计咨询有限公司担任资深设计师。一个她从入行以来就很欣赏的建筑师, 现在成为她直接汇报工作的对象。“一直想跟他学习, 终于有机会了。”

和所有的建筑设计师一样, 不管是过去还是未来, 高洁一直都想要做更多自己喜欢的设计。目前山东东营的一个联排别墅项目是她比较满意的落地作品, “以后要做更多。”女建筑师高洁说。■

联系编辑: mengjiali@yicai.com

个人档案

姓名: 高洁
星座: 水瓶座
学历: 合肥工业大学建筑学 本科
职位: 上海众为建筑设计咨询有限公司
资深设计师

Q&A

C=CBNweekly

G=Gao Jie

C: 生活中, 你有什么爱好吗?

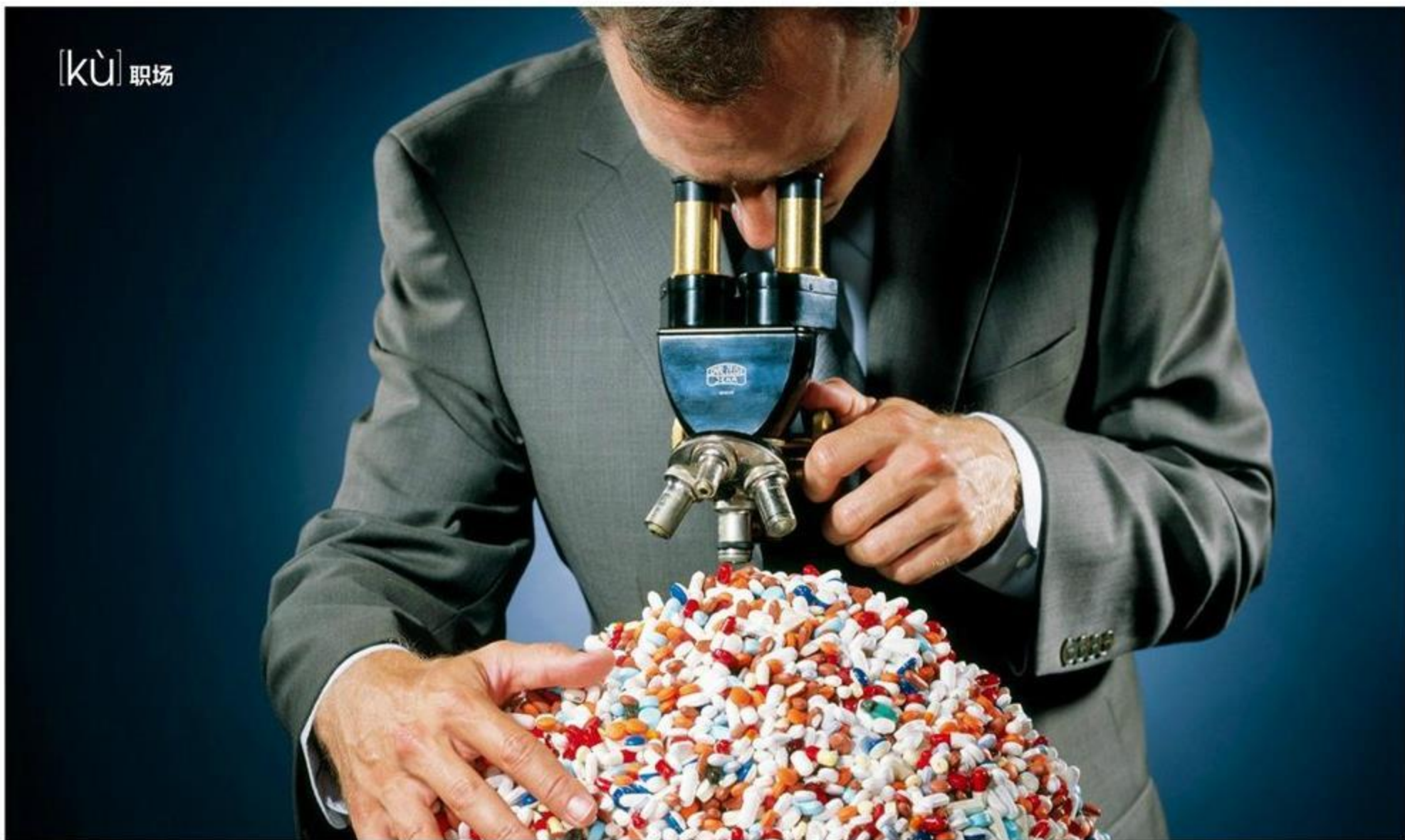
G: 玩轮滑, 玩得还不错, 能帮助减压。其次是爱旅游, 工作忙起来也尽量保证一年一次, 因为建筑师的眼界很重要, 需要经常出去看看。

C: 你对那些想从事建筑行业的人有什么建议么?

G: 首先要善于积累和总结, 设计本身, 工作方法、各种不同设计师的风格都需要积累, 积累之后要经常回顾。第二就是严谨, 从一开始工作的时候就要培养严谨的态度, 例如你画出来的每条线是否有意义等等。

C: 和男建筑师相比, 你觉得你的优势和劣势是什么?

G: 女建筑师在设计上的想法可能更感性, 男建筑师则比较理性, 空间感会更好, 但有时也会死板。另外女性本身更善于与人交流, 所以在和业主的沟通上, 女建筑师更有优势。但在这个行业, 男建筑师的晋升速度还是明显快于女性, 和我同期进入这个行业的男建筑师如今已经是主创级别以及经理级别, 有些甚至已经成立自己的事务所了。



医药销售代表须进阶

中国医疗行业的大环境变了，医药代表如何适应新规则，应该注意哪些问题？

文 | CBN 实习记者 王水

葛兰素史克2013年的丑闻终结了医药销售领域一些传统的工作模式。

部分医药销售代表在事件中扮演的角色，使整个群体蒙羞。事件的结局是，葛兰素史克以存在合规问题为由，解聘了至少1000名资深医药销售代表。这对整个医药行业都是一种警示。

外资药企的销售代表面临的挑战，比同行更加严峻。随着2015年前后很多专利药的大规模到期，原本是外国药企主要利润来源的专利药不再具有优势。专利到期意味着短时间内市场就会出现大量仿制药，这些价格便宜20%以上的仿制药将在很大程度上抢夺市场份额。而2015年6月国家发改委对药品最高零售价限制的取消，又让一批利润较低、经营困难的本地药企通过涨价重获生机——这些药物即使在涨价后也有价格优

势——这些都让外资药企的销售代表很头疼。

另一个变化是，在葛兰素史克事件之后，医生开始变得更加谨慎。与普通商品不同，处方药无法直接销售给消费者，因此医药代表的主要推销对象是医生。但如今医生开始与医药销售代表保持距离，他们逐渐排斥传统形式的拜访。如何重新建立与医生之间的沟通渠道，也是医药销售代表的新难题。

不过另一方面，中国医药市场同样潜藏着不少机会。医药健康产业的市场研究公司艾美仕的数据显示，2005年中国医药市场仅以141亿美元（约合877亿元）的规模位列全球第九，而到2016年，这个数字预计会是2005年的12至13倍，市场规模跻身全球第二。庞大的增量让越来越多的外国药企加大对中国市场的投入，而药品最终的销量很大程度上取决于医药代表的能力。

因此，能否适应市场环境的新变化，并对工作方式进行调整，正成为医药销售代表的考验。作为医药领域的资深销售人员，德国药企勃林格殷格翰大中华区MOST区域规划经理秦英杰明显感到压力在增大，“这种挑战还是蛮大的。我们必须要去适应这种变化，否则按照传统的销售模式继续一定会面临淘汰。”

本期《第一财经周刊》采访了多家外国医药企业在华销售团队的负责人、一线销售人员以及相关的人力资源专家，谈谈医药销售代表应该如何应对这些变化。

A 思维模式需要转变, to医生变成to病人

原本以医生为中心的推广方式不再那么有效,医药销售代表的新思路得更多从病患的角度去思考如何进行药品推广。

秦英杰对此很有感触,正是因为及时改变了自己原本的思维方式,才让她的团队在药品销售的过程中变得更加顺利。

秦英杰所带领的团队主要负责脑卒中药物的推广,脑卒中常被人们称为脑中风,如果没有得到及时有效的治疗,患者在发病之后的3个小时内就可能会有生命危险。

一份中美两国数据的对比让秦英杰印象深刻:美国脑卒中的溶栓率达到50%,而中国的这一数值只有15%,这个数字放在全球范围内来看都是比较低的——这意味着脑卒中药物在中国的推广比在其他国家更有难度。在传统拜访已经无法有效地进行药品推广的情况下,秦英杰转变思路,从观察病患入手。

她注意到,脑卒中治疗的复杂程度并不算高,只要

及时用药就能挽救患者,较低的治愈率更多是因为医院的治疗流程出了问题。比如治疗的第一步是进行核磁共振检查,但在大部分医院做这项检查都需要排队,医院并没有建立起针对脑卒中患者的应急方案,最佳的抢救时间很有可能就浪费在排队的环节。

发现了这一问题后,秦英杰尝试与医院合作进行流程优化,一家天津医院接受了她的建议。优化后的效果很明显,这家医院的脑卒中治愈率有了很显著的提升,更多病人来这里就诊,从而也提高了勃林格殷格翰的药品使用量。

“反馈很正面,这家医院已经成为国内很有名气的脑卒中专科医院,这也使得我们和它们建立了更良好的合作伙伴关系,销售推广的过程也因此变得更加顺畅。”秦英杰意识到,医生固然重要,但销售代表在这种新的环境变化下,需要将思维模式调整到以病人为中心,帮助病人解决实际的就医难题,这样才能更好地进行药品推广。

B 更熟练地运用新媒体推动销售

互联网正在影响着医药这个原本相对传统的行业,医生在工作中开始更多地使用在线平台。医药销售代表也因此需要更多地思考,如何利用新媒体进行有效传播,推动药品销售。

“这是一个很明显的趋势,医生开始有很多App或者销售网站可以选择,他们也更愿意接受在线交流和沟通的方式。很多药企都已经在这方面发力,比如辉瑞在这方面已经有很大的投入。”Kelly Services行业总监何飞宇告诉《第一财经周刊》。

作为内部销售团队的一员,辉瑞中国高级区域医学顾问经理徐美林也感觉到了这种变化。公司专门筹办了“辉瑞大学”项目,通过网络视频、在线文献资料查询等远程教育方式,提高全国各地医生的治疗水平,这样

不仅能增进公司与医生的互动,也能巩固品牌。

在医药销售领域,新媒体所体现的最大价值就是它的覆盖力。以美国为例,一个医药销售代表一般负责维护30个左右的关键意见领袖,有的时候这个数值可能上升至100人到200人。如果只是单纯依靠人力拜访,显然无法满足要求,而通过新媒体进行关系维护就会更容易一些。

这也是秦英杰重视新媒体传播的原因。“以前我们去做学术拜访更多是靠人,但当进入二三线城市之后,我们发现光靠人力进行拜访是不现实的。所以我们也正在思考如何利用新媒体的覆盖力扩大我们的范围,这需要医药销售代表拥有更强的新媒体传播能力。”秦英杰说。

C 学术背景, 比以往更被看重

学术化是目前医药销售领域非常明显的变化趋势, 这要求医药销售代表与医生进行更多学术层面的交流, 通过这样的方式建立关系。

医学联络官 (Medical Science Liaison) 就是近年来为了应对这种趋势产生的一类新职位, 主要职责包括关键意见领袖的沟通管理、医学学术会议和论坛的组织筹办等。由于能够给医生提供更多的专业知识, 提高医生的业务水平, 所以这种方式颇受欢迎, 目前中国的前十大外资制药公司都设立了这样的职位。

在美国, 70%的学术联络官都具有博士以上的学位。中国药企的要求也开始与其他地区接轨, 辉瑞现在就希望招聘到更多具有医学或药学学科背景的硕士, 并且最好具有两三年临床背景或其他医药公司的工作经验。可见, 这类职位对于专业背景有很高的要求。

“随着创新药成为国内药企的发展重点, 作为公司和专家之间桥梁的医学联络官的工作正变得越来越重要。”徐美林说。辉瑞的销售团队每年都会举办多场研讨会、“全科医生教育”会议等, 如果没有专门的学术背景, 要完成这样的工作会比较困难。

除此之外, 医学联络官还需要给传统销售人员培训相关疾病的知识和最新的研究进展。当欧美一些医疗协会出版相应疾病的治疗指南之后, 医学联络官需要把要点提炼出来, 让传统销售人员能对产品所处的整个领域有更深入的了解, 从而有能力与医生或者专家进行更高质量的沟通。辉瑞和勃林格殷格翰都提到了对于英语能力的看重, 因为医药领域的学术成果往往最先是通过英语发表的, 为了更快地掌握前沿医药信息并进行传播, 对他们的英语也提出了更高的要求。

D 薪资不再结果导向

工作模式和思路的变化使得医药销售代表的待遇也在发生变化。在以往的工资构成中, 奖金是最重要的部分, 奖金又与药品的销售量密切挂钩, 这种侧重结果导向的薪资结构, 诱使部分销售人员铤而走险。

现在一个明显的趋势是, 医药销售代表的基本工资开始提升, 而奖金部分的占比开始下降。“之所以提高固定薪酬并且拉低奖金, 是因为我们希望能够保证员工的生活质量, 让他们以更正常的心态、更合规和学术化的方式去做事。”勃林格殷格翰大中华区人才发展及学习部负责人方华告诉《第一财经周刊》。

薪酬结构的调整带来的是KPI考核标准的变化。在奖金的考核上, 业绩、销量、利润这些与企业营收直接相关的指标已不再那么重要。现在各大药企开始降低这些方面的考核, 转而开始评价医药销售代表的学术推广能力, 以及是否与医生建立起了高质量的沟通。

“只有对考核机制进行重新梳理, 才能引导销售人员将有限的注意力放在那些更需要关注的点上, 这样可以规避销售领域的风险。”何飞宇说。

当然, 薪资结构的变化也对团队leader的领导能力提出了更高的要求。“以前奖金比较高的时候, 销售经理对团队的掌控和辅导是比较松的, 因为奖金就可以驱动销售人员尽力完成工作。把奖金降低之后, 我们对于销售经理领导力、辅导能力和管理能力的要求就提高了, 他们需要引入更多的管理手段。”方华说。

“之前对销售团队的管理只需要关注销售结果, 现在更多的是需要重新思考如何评价大家的工作, 并带领团队探索新的合作模式。”面对现在变化的新环境, 秦英杰也在自我调整积极地去适应。

医药销售代表要面对的3类变化

BEFORE
过去

NOW
现在



大环境

- 1 专利药带来稳定销售业绩
- 2 医生与医药销售代表之间的沟通渠道相对顺畅

- 1 专利药到期, 国内出现大量仿制药, 市场竞争加剧
- 2 医生变得谨慎, 需要更深层的沟通



思维及工作方式

- 1 注重与医生之间的关系维护
- 2 以拜访为主要沟通方式
- 3 以医生为中心增加药品销量

- 1 注重为医生提供相关学术知识, 对专业背景要求高
- 2 通过新媒体渠道进行交流和沟通

- 4 薪资注重结果导向, 奖金占比较高, 基本工资较低, KPI考核依靠销量等硬性指标

- 3 以病人为中心的思维转变
- 4 薪资不再结果导向, 奖金占比降低, KPI考核注重学术推广能力等



能力要求

- 1 沟通和人际交往能力

- 1 专业学科背景
- 2 沟通和协调能力
- 3 团队协作能力
- 4 外语



E 渠道下沉, 需要复合型人才

如今, 一线城市的医药市场已经显得有些饱和, 众多的竞争者以及较高的运营成本让外国药企开始关注三四线城市的市场。

“在竞争激烈的一线城市, 外国药企如果维持高定价, 将失掉一部分市场。如果降低定价, 它的总营收也有可能降低, 这是一个棘手的问题。所以, 那些竞争不那么激烈的三四线城市会开始需要越来越多的医药销售代表。”何飞宇说。

但相较渠道更加成熟的一线城市, 医药销售代表

在三四线城市的开拓是多方面的挑战: 他们不仅要与医生打交道, 还需要拓宽包括医院、患者, 甚至政府在内的多方资源, 这些都考验着一个销售人员的沟通以及协调能力。

由于新市场的开拓是一个更加复杂的工作, 除了沟通能力, 对于医药销售代表的跨部门合作能力以及区域市场的规划能力也有更高的要求。这些都促使销售人员得有更强的创造力和执行力, 成为复合型人才。■

联系编辑: mengjiali@yicai.com

《第一财经周刊》服务号 杂志订阅全面开启

关注《第一财经周刊》服务号CBNweek即可订阅纸杂志及数字杂志



纸杂志 ¥399 全年订阅即可获赠以下精美礼品



《移民就那么简单》
¥15



2015年《汽车族》
¥240



精美车模一辆(两种车模, 任选其一)
¥105

特别说明: 宣传单内赠送车模随机发送, 不退不换



做人最重要是讲信用，真的！

你的信用卡授信额度、淘宝上享受的极速退款服务、京东上能打的白条，其实都是信用系统在默默工作。未来，这个系统会更加庞大。

文 | 许诗雨
插画 | 于珊

用芝麻信用积分可以直接申请申根签证啦！前一阵支付宝放出这个消息之后，朋友圈里有好大一轮转发，有的查完积分捉对PK，有的迅速开始讨论加分攻略，大家都很雀跃。用流行的话说，这是因为它解决了一个用户的痛点问题——虽说办签证好像不需要证明我妈是我妈，但准备各种证明材料的麻烦程度还是可以排进人生繁琐事项前十的，每次折腾都觉得拿中国护照的幸福感很低。

都说信用是财富，这时候我们终于能体会到其中的真意啦。

做人应该讲信用这件事，应该算是伴随我们每个人的成长教育。朱熹有一个“朱子八德”，包括孝悌忠信，礼义廉耻，大家都很耳熟吧？其中“信”指的就是守信，这基本算中国儒家文化的精髓了，是所谓的传统美德，但现在看来似乎效果不佳。假如以中国人+信用作为关键词，百度出来的几乎全是差评，基本句式为：经济发展太快，中国人越来越浮躁，越来越不讲信用。



这似乎是一个悖论，因为从逻辑上来讲，市场经济的一个重要基础就是诚信呀。标准普尔、穆迪、惠誉这些公司以及各大银行的信用评级可都左右着全球的经济格局呢。你看，欠了欧盟各国很多钱的希腊在主权评级被降到B-以后就真的开启了赖账模式，也是账多不愁了……

在我们自己的生活里，比如现在大家都离不开的支付宝，当年淘宝也正是因为用它成功解决了买卖双方的信任问题，才得以迅速占领市场的，也因此现在说什么都可以当语录的马云去年才能去纳斯达克敲钟。淘宝后来还建立了交易双方的评价体系，以至于刷信用都能成为一个产业，这充分说明了信用度在市场中的重要性——虽然后者是反向的。

上周，神州专车用广告大战Uber，热闹得全网皆知。广告本身在道义上不大站得住脚，还有错别字的硬伤，再加上Uber又已经积累了足够多的铁粉，结果大家都看到啦，神州输得有点儿惨。若细想这套广告策划的

主诉求，你会发现它表面上说的是安全问题，其实质还是信用问题嘛——人人都能当司机赚钱，我们该信任这个系统吗？

现在，信用积分的新功能算是个很好的提醒，我们需要重新审视而且更加重视我们自己的个人信用值了。过去，我们的信用卡授信额度、淘宝上享受的极速退款服务、京东上能打的白条，其实都是信用系统在默默工作。未来，这个系统一定会更加庞大，触角可能会伸到我们生活里方方面面的每一个角落。生活更方便的同时，整个社会的运转也会变得更高效。

我们当中很多人都有过在学校小卖部里赊账的经历吧？多么奢侈的签单消费啊！虽然俗称刷脸，其实刷的就是你自己的信用。想象一下，假如我们的生活最终变得像每天穿行于一个个能赊账的小卖部之间，人人都言而有信，契约精神贯彻始终，那简直是美好得一塌糊涂啊。所以，让我们从现在开始，从自己做起吧，下个月的信用卡一定要按时还哦！

>>

以考拉征信为例看看这些信用积分是如何算的

01 借助拉卡拉等平台的金融和收单的数据,对用户收入、资产、消费等方面的基础信息数据进行评估,考察履约能力。

02 借助使用线下和互联网相关服务过程中留下的足够丰富和可靠的个人基本信息,以及转账还款、水电缴费、通讯充值等便民金融的交易信息来判断你的身份属性。

03 查看你的信用账户还款记录及信用账户历

史,了解信用记录。

04 根据你在网上留下的金融、社交等方面的数据,评估你的社交关系。社交关系靠谱,本人也不会太差。

05 依托于拉卡拉便民、金融、电商数据及股东提供的用户交易信息,对你在购物、缴费、转账、理财等活动中的偏好及稳定性进行交易行为的打分。



如何保证良好的个人信用记录

还在不断扩充中……

01 信用卡要及时还。还最低还款额也不影响,而且还是银行最爱的优质客户呢,就是得付利息。

02 贷款还款不拖欠。

03 水电煤电视电话费各类账单要按时缴清。

04 高考、研究生考试、司法考试等等各种国家级大考都不要作弊。当然小考也不能啊。

05 依法纳税。一般人你也逃不掉呵呵。

06 有过良好的贷款记录的信用可能比没贷过款的更高。

07 有些银行卡有年费,不用就及时销户。

08 主动查缴各类罚款。

09 不要去蹭公共服务,比如骗低保。

10 为第三方提供担保时要慎重。

11 手机欠费不要太夸张。

12 看好自己的身份证复印件以免被人冒用。

13 随时留意各种贷款的利率是否上调,如果有上调却仍按原金额支付“月供”,会产生欠息逾期等。

如果信用还能解决这些问题,那该多好啊

租房不用付三押一了

讲到底,押金这回事也是拿钱来换信誉呗。而且现在广泛实行的付三押一法,除去押一的部分,付三这个设置其实也有点不公平好不好——工资也没见得3个月一付呀。所以,如果能在房屋租赁市场引入征信机制,以往用钱才能解决的问题,以后查查信用分就能搞定,租赁双方都受益,一方心情轻松,一方头寸宽松。信用分高的兴许还能享租金折扣呢。

出门在外的各种押金也免交了

出门在外,租个交通工具、住个店也都要交押金。这事儿让人不乐意的地方一是在于麻烦,二是在于押金的随机性太高,50元到500元都有可能发生。本着穷游的心就带着几百元出门结果全垫押金里了还如何愉快地玩耍?当然还有更惨的故事,比如某旅游公司有个年轻的导游姑娘自刷借记卡1万元替团员垫付押金,苦等银行退款一个月,期间只能借钱度日。要是能凭信用免押金,那该有多好。比如征信机构出一个个人信用体系相关联的信用卡或干脆绑定身份证,租东西时刷一下就算

登记了,回头有啥问题直接记录到信用档案里,不仅约束力更强,而且更省事。想想当年压一本平时根本用不着的学生证就能以3毛钱租一天漫画,不就充分体现了人与人之间的信任嘛。

不用证明你妈是你妈

《案件聚焦》之类的节目经常警示大家,常有居心不良者让别人冒充自己的妈去骗房产的事情发生。但办出国证明的时候还得证明紧急联络人里的你妈真的是你妈到底有啥意义?李克强总理都说了,这简直是个笑话。

对于我们大部分没有作奸犯科，从不坑蒙拐骗，行得直坐得正的良好市民，每次办各种身份证明都是一次智力和体力的双重挑战。如果信誉可以用来作担保，那相信大家最大的愿望是希望那些没啥大碍的证明问题上，国家能信任咱一回吧。

没带钱的时候可以刷“信用”赊账消费

网上有个帖子说有个初到美国的人在过高速公路收费站的时候钱没带够，正不知如何是好，收费站工作人员只是淡定地拿了封信让他按照上面的地址在3天内把少付的钱交过去，然后就放行了。当然，发帖者说如果没有及时交款，那么之后的惩罚代价挺严重的，还会影响个人信用记录。这或许是积累诚信财富的最大用途了——出门在外有困难的时候可以行个方便。

在相亲网站获得更多优质推荐

相亲最怕啥？被骗呀！说实话，以结婚为目的的相亲最大的痛点其实是如何保证靠谱。钻石王老五和水晶但是靠谱王老五比起来肯定是后者更具吸引力吧。而经济实力、长相、性格这些看起来挺重要的指标其实通过网站信息或是第一次见面的时候多少都能看出来，如果不靠谱就算各项条件看起来不错也很难相信不是？大家在注册相亲网站的时候绑定信用积分，网站呢也主动把信用积分高的年轻人的排名往前挪，说句不太浪漫的话，于人于己都是方便。

在升学、升职上获得一定权重的加分

这几年经常会有各种学术丑闻见诸报端，比如某某知名大学的专家论文抄袭、某某大学的研究造假。看来高等学府在培养人才的时候也得注重诚信方面的问题呐。不知学术机构在招生的时候把信用也当成考评指标，情况会不会有所改变？比如在升学的时候，诚实守信记录良好的可以小加个几分，或是诚信记录不好的小扣几分，从而保证一众实力相当的人中品德最好的占一些升学优势。

抢火车票更容易

即使实行了实名制验票，火车站门口的黄牛好像依然很有生意。拼技术，咱们有短板，但拼人品应该不会差吧。如果抢票的时候系统可以在排序时增加一些关于个人信用评分的权重，自动把那些黄牛往后排，那该多好呀。

手机、交通卡欠费额度增加

中国移动有一个优质长期用户可以每月欠费50元的额度，只要手机欠费不超过50元就都能使用。在来不及充值或是没留神欠了费，但又需要保持手机畅通的时刻还挺有用的。但愿这种对欠费的容忍能多在手机话费和交通卡余额上普及吧。毕竟谁都有不是故意欠费，只是一不留神没及时充值的小失误嘛。对于那些诚实靠谱的人，就稍微宽容一点吧。

越来越多的无人服务

支付宝前阵子搞了个无人超市，算是对无人服务的一种尝试。其实无人服务还能有更多更为实用的领域，比如在每栋大楼下都有公共租伞点，下雨天大家刷自己的信用积分就能租把伞，回头用完了再还回来，应该能帮到很多人。

我们信用这么好，商家再多给点优惠呗？

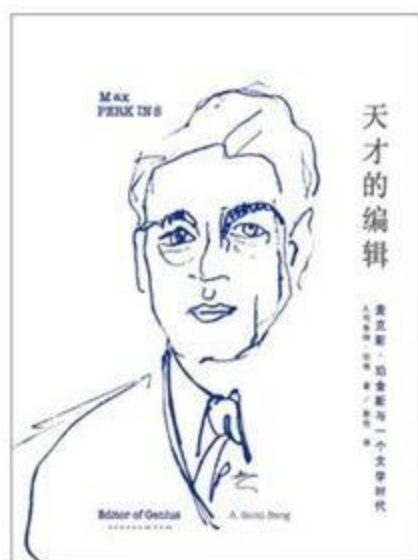
信用卡达到一定积分后能有一定的消费折扣，或是赠送航空延误险。现在为了推广信用积分，也承诺未来凭信用积分能拿到不少消费折扣。比如考拉信用分能让你在它的合作商户消费时享受优惠。对于我们来说，当然特别希望信用能当钱花这样喜闻乐见的事能继续下去啦。

用实际行动 为自己加信用分

我们是以芝麻和考拉这两个征信体系为例来说的。使用支付宝和拉卡拉各项服务的人都不少，这些都是实用小招！



- 01 用它们的服务还信用卡。
- 02 用它们的服务交水电煤等公共事务费。
- 03 手机号码保持长期不变。
- 04 网购收货地址稳定，个人信息越完整越有助于提高信用分。
- 05 多在平台上购买理财产品。
- 06 多用它们的服务转账。
- 07 网购收货后及时确认付款。
- 08 好友里多加些朋友，尤其是有钱的朋友。
- 09 多用它们的平台捐款。
- 10 多用它们的平台给人发红包。
- 11 用打车软件下单不爽约。
- 12 (限芝麻积分) 分期购、花呗、天猫先试后买、淘宝先用后付这些不建议在使用以后马上就付款，建议在快到期的前3天支付，会对加分有帮助。■



《天才的编辑：麦克斯·珀金斯与一个文学时代》

作者：A. 司各特·伯格

出版社：广西师范大学出版社·理想国

出版年：2015年6月

定价：69.00元

美国出版史上，鲜有比麦克斯·珀金斯更具传奇色彩、更像谜一般的人物。他发现了菲茨杰拉德、海明威、沃尔夫等多位伟大的文学天才，以激发作者写出其最佳作品的能力而闻名。著名传记作家、普利策奖得主A. 司各特·伯格凭借大量一手资料，引人入胜地再现了珀金斯非凡的一生。

A. 司各特·伯格 (A. Scott Berg)，生于1949年，美国传记作家，普利策奖和美国国家图书奖得主。1971年毕业于普林斯顿大学。著有《天才的编辑：麦克斯·珀金斯传》《高德温传》《林白传》等。

天才的编辑和伟大的作家

每一个作家都会希望自己拥有一个麦克斯·珀金斯那样的编辑。这个只有资深文学迷才会知道的名字，同20世纪最伟大也最受欢迎的几位作家紧密地联系在一起。是他发现了司各特·菲茨杰拉德、欧内斯特·海明威和托马斯·沃尔夫。他编辑他们的书稿，出版他们的作品，分享他们的成功。

文 | 李翔

他是一位天才作家的发现者和成就者。在当时加入麦克斯·珀金斯的作者网络，有点像今天一个创业者进入彼得·蒂尔或者马克·安德森的法眼，成为硅谷最热门创业公司CEO圈子的一员。它是对你的才能和前途的提前认可——当然，最终的认可还需要市场的检验。除了麦克斯·珀金斯在文学界的地位，他的编辑理念也很吸引人。他认为：“编辑的工作，得知道要出版什么，怎样获得书稿，怎样才能促进它最大程度地吸引读者。”

司各特·伯格对珀金斯的描述是这样的：“对他的作者而言，他更像朋友，而非苛刻的工头。他全方位地帮助他们。如果需要，他会帮助他们确定作品的结构：给书起标题，构思情节；他可以是心理分析师、失恋者的顾问、婚姻法律师、职业规划师，或者放款人。在他之前，几乎没有一个编辑对书稿做了那么多的工作，然而他总是坚守自己的信条：书属于作者。”这在今天几乎没有一个编辑可以做到。

麦克斯·珀金斯“天才的编辑”的道路从他发现并出版菲茨杰拉德的第一部小说《人间天堂》开始。在作家自己的一篇回忆文章《早年成名》中，菲茨杰拉德也描述了这个过程：“它开始于1919年秋天，那时我正四大皆空，夏天的写作已经把我弄得木头木脑，我就在北太平洋铁路商店里找了份工作，替人修理汽车顶棚。后来邮递员按响了门铃，于是我当天就辞了职，沿着大街狂奔，拦下汽车把这消息告诉我的亲友——我的小说《人间天堂》录用出版了。我把那些讨厌的小债务都还清了，

还买了一套正装，每天早晨醒来，眼前的这个世界都充满了无法言喻的傲视万物、壮怀激烈的意味。”

菲茨杰拉德没有提到的是这本书出版背后编辑的努力。《人间天堂》的出版商查尔斯·斯克里伯纳出版社是一个以出版经典作家作品知名的出版社。它不太关心新的作家，风格保守。1918年，菲茨杰拉德的作品被介绍到斯克里伯纳出版社，在很长时间内转手过几个编辑，直到最后来到珀金斯手中。珀金斯非常喜欢这本当时叫《浪漫的自我主义者》的书。他写信给作者：“事实上，我们已经有很长一段时间没有收到写得这么有活力的小说书稿了。”他建议菲茨杰拉德对书稿做出一些修改。但是在拿到讨论会上时，书稿仍然被老编辑们拒绝了。

珀金斯并没有放弃。他劝说菲茨杰拉德修改了三次书稿。他也在编辑部的会议上进攻了三次。第三次时，他激动地在房间内走来走去：“出版人的首要责任是出版有才华的作者。如果我们拒绝出版这样的作者，我将对出版失去任何兴趣。”《人间天堂》让菲茨杰拉德年少成名，让他开始过上他向往的盖茨比式的生活。不仅仅是经济上的成功，它也开启了一个新的文学时代。文学评论家埃德蒙·威尔逊说：“在《人间天堂》之前，当然有许多人写作——但在这之前，青年一代从来没有真正的自我意识，而大多数读者也没有意识到这一代人的存在。”菲茨杰拉德是“唤醒美国青年一代自我意识的人”。

66

出版业进入了一个前所未有的低潮期，在此情况下，是否还有可能产生像珀金斯这样的编辑，以及产生菲茨杰拉德、海明威那样的作者？

99

当然，同样著名的是菲茨杰拉德在写作上的缺乏自律、在经济上的放纵无度以及和妻子之间的戏剧性关系。麦克斯·珀金斯作为这位已经成名的作家的编辑，他同时扮演着菲茨杰拉德作品的长期投资者（不会因为某部作品短暂的起伏而改变对一个作家的支持）、婚姻关系的顾问和贷款人（菲茨杰拉德总是可以从出版社和珀金斯个人那里借到钱，再从作品的版税收益中扣除）。

是菲茨杰拉德将海明威介绍给珀金斯的。像识别出菲茨杰拉德身上的光芒一样，麦克斯·珀金斯辨别出了还是一个初出茅庐的写作者的海明威的潜质。他称海明威的写作“像清爽的凉风一样令人精神为之一振”。他马上决定出版海明威的《春潮》和《太阳照常升起》。《太阳照常升起》让海明威成为美国最受欢迎的作家之一。

当然，虽然海明威看上去是一个颇为省心的作者，但也不是没有让珀金斯为难的地方。比如海明威小说中的脏话常引发编辑和作者之间的讨论：哪些是必要的，哪些是作者故意显示与众不同但却会将一部分读者拒之门外的。比如，海明威和菲茨杰拉德之间后来形成的紧张关系。海明威在《流动的盛宴》中曾颇不公正地描述过这种关系。再比如，司各特·伯伦写道，可能是出于对海明威嫉妒之心的担忧，珀金斯没有成为福克纳的出版人——如果福克纳也成为珀金斯的作者，那么20世纪上半叶美国文学最著名的三个人就拥有了同一个编辑，这会更加让人惊叹。

珀金斯投入的时间、精力与情感最多的作家应该是托马斯·沃尔夫了。但在珀金斯的大牌作者中，托马斯·沃尔夫和珀金斯的关系在随后也变得最为紧张，紧张到托马斯·沃尔夫为此更换了出版商。没有麦克斯·珀金斯的努力，我们今天可能就不会看到托马斯·沃尔夫的名著《天使，望故乡》和《时间与河流》。托马斯·沃尔夫是一位天才的写作者，但却不懂如何节制自己的热情——菲茨杰拉德恰恰与之相反，海明威则是一个懂得自律的作者，他最著名的写作条例是，在你写得正顺手时停下，而不要等到无句子可写时。

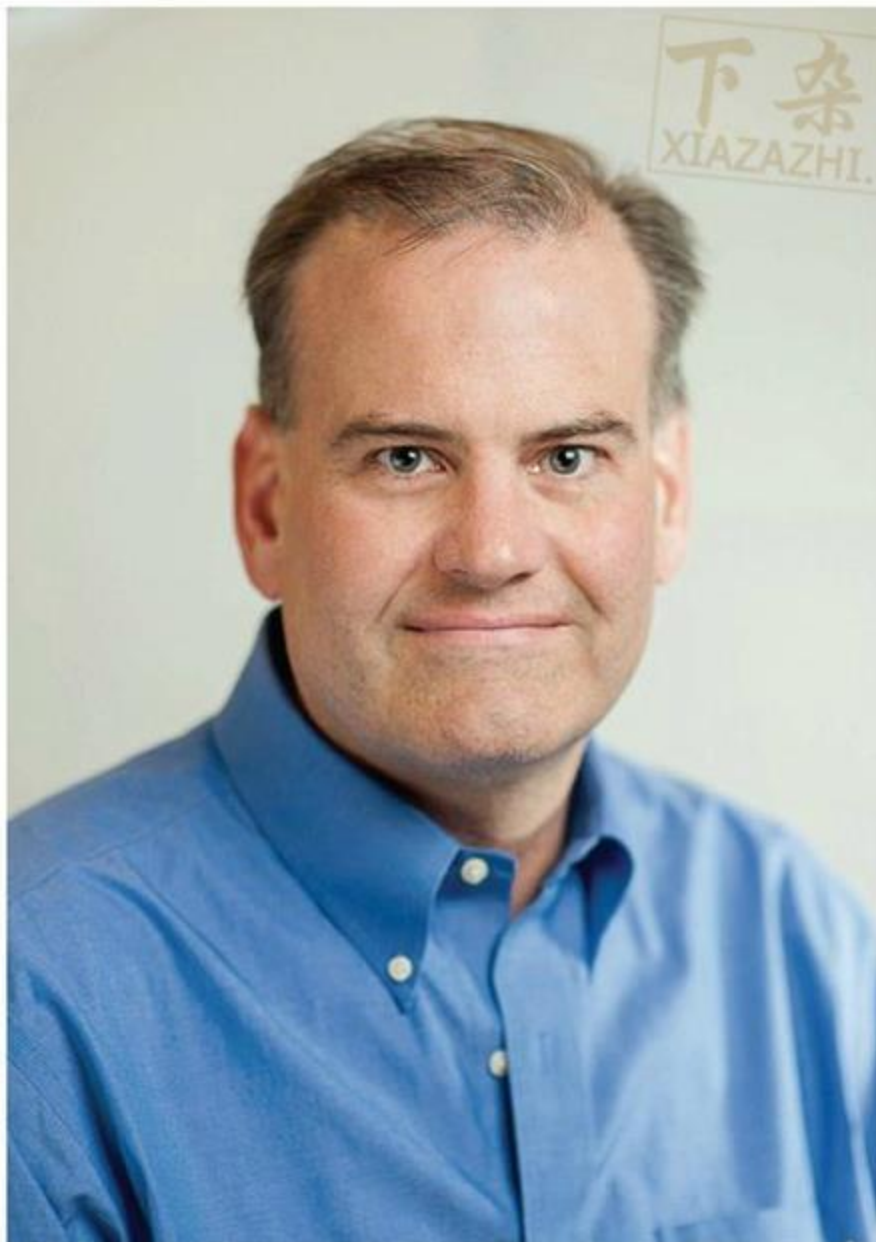
是珀金斯发现了托马斯·沃尔夫的天才。也是他将托马斯·沃尔夫的天才从一箱一箱的书稿中解放出来，对之加以删减，找到结构，把它变成普通读者能够接纳的书。当然，在整个过程中，他也必须对这个脆弱的天才不断加以鼓励。托马斯·沃尔夫并非意识不到这一点。在他的演讲和随笔集《一部小说的故事》中，沃尔夫说：“一位编辑，同时也是我的好朋友，大约一年前告诉我，他很遗憾没有记日记，把我们俩（为《时间与河流》）共同工作的经历记下来：全部的努力、困难、推进、停顿、结尾，成千上万次尝试、替换、胜利、屈服，最终造就了一本书。”

沃尔夫对珀金斯编辑工作的描述，以及他对编辑公开的赞美，却成为二者关系破裂的原因之一。它为文学评论家的一些负面看法提供了证据。一个典型例子是伯纳德·德·沃托的文章《光有天才还是不够的》。

德·沃托说：“他（托马斯·沃尔夫）不成熟的确凿证据就是如下事实：迄今为止，这个艺术家不可或缺的一部分并不属于沃尔夫先生，而是属于麦克斯·珀金斯。这本书所体现出的组织能力、批判智慧，并不出自艺术家的内心，也不出自他对作品形式和完美的感受，而是出自斯克利伯纳出版社的办公室。”没有任何一个作家希望作品被人看成是编辑的产物，是出版商按照出版市场修订出来的产品。想要证明自己的愿望，乃至怀疑自己的确被珀金斯“操纵”的多疑心，让作家和编辑走向决裂。不过，在托马斯·沃尔夫临终时，他们终于又和解了。

随着菲茨杰拉德（1940年）和托马斯·沃尔夫（1938年）的去世，珀金斯最著名的三名作者中只有海明威了。海明威已经太过著名，已经强大到不再时刻需要一个编辑的建议。珀金斯在1947年去世，他没有活着见到海明威获得诺贝尔文学奖。对海明威而言，这是对他才华消逝的有力回击。不过，作为天才的编辑，麦克斯·珀金斯的地位，早已不再需要通过作者获奖来证实，或加以稳固。

如今，出版业进入了一个前所未有的低潮期，比珀金斯经历的大萧条似乎还要糟糕。在此情况下，是否还有可能产生像珀金斯这样的编辑，以及产生像他慧眼辨别出的菲茨杰拉德、海明威、托马斯·沃尔夫那样的作者，让作品既畅销又能成为经典？无人知晓。■



Christopher Surdak, 学者。曾就读于宾夕法尼亚大学沃顿商学院, 获得高级技术管理学硕士学位, 先后在洛克希德·马丁、埃森哲、西门子、花旗银行等工作。2014年getAbstract国际图书奖获得者,《欧洲商业评论》杂志撰稿人, 刚刚出版了《数据新常态》一书。

Christopher Surdak: 做更大的梦

① 人们对大数据有哪些误读?
大数据是人们为这场变革起的一个单薄的名字。几乎所有的公司都认为大数据是一场技术革命, 其实不是, 它是一场社会变革。大数据之所以拥有如此强大的能量, 是因为它改变了我们工作、娱乐以及生存的方式, 而技术在其中只是一种手段而已。

② 未来20年, 大数据可能会给我们的生活带来哪些改变?
在需求产生之前, 我们需要的东西就会出现在门外。例如在生病之前, 你的医生就会提醒你如何

预防这些疾病。通过微信, 你的肝、心、肺以及其他器官将与你成为朋友, 它们会向你发送信息, 将你的健康情况告诉你。另外, 表情符号会成为货币, “赞”会变得与“元”一样, 当一些人给你点“赞”时, 你可以用它来购买其他的东西。

③ 你曾说现在的消费者会快速接受一个新事物, 然后立马抛弃它。企业该如何应对这种变化?
当人们并不费力地得到一个东西时, 不会珍惜它。所以, 那些不太昂贵的东西会被快速替换掉, 这

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他们的提问发给我们, 我们视情况给予安排。

相关问题请发送至 fuqiaolin@yicai.com



下期10问人物

林丹 运动员

个趋势不会改变, 相反会加剧。所以企业要么更快地对那些不太昂贵的产品进行迭代, 要么去生产高成本、高价值的产品。

④ 现在, 人们频繁听到泡沫这两个字。我们应该如何面对或者利用这些泡沫?

面对泡沫的关键是, 你需要在破灭之前进入这个市场, 然后以非常快的速度构建起自己的市场地位, 并全神贯注地保持住。如果你这样做了, 就能在泡沫破灭的过程中幸存, 并且在之后继续成功。这也是Google、Yahoo这些公司的成功之道, 它们都是20世纪末互联网泡沫中的幸存者。

⑤ 在中国, “互联网+”已经十分火热。它是正确的方向, 还是会造成另一波泡沫?

“互联网+”是一个正确的方向, 当然, 也会成为一个泡沫。这并不表示它是一个坏的策略, 而是说5到10年以后, 它总会被其他一些事情替代。就是这样, 商业和技术的变革总是从更替开始。

⑥ 物联网的部分功能正在成为人们生活的负担, 你认同吗?

显而易见的是, 物联网会让我们的生活变得非常方便。但确实, 我们也需要为此付出成本, 例如放弃更多的隐私和独立性。实际上, 我们有可能开始为机器而活, 而不是为了我们自己, 这会成为

社会的一个挑战。

⑦ 这几年, 在中国发生的最大的变化是什么?

这是我第二次来到中国, 它已经变得和其他我去过的国家一模一样。中国有很多地方都很独特, 但走在街道、公园和办公楼中, 看着在这里生活的人们, 我发现中国已经与其他国家很像了, 这是全球化的一部分。

⑧ 如果你能重返25岁, 希望那时的自己是一个怎样的人?

一定会勇敢并且愿意承担风险。当你还年轻, 你没有什么可以失去的, 相反会从风险中获得更多的东西。所以做一个更大的梦, 把握住一个更大的机会, 对失败无所畏惧。如果失败了, 从中学习, 了解自己为什么错了, 怎么做才会更好, 这就是成长。

⑨ 年轻人最不应该把时间浪费在哪里?

担心、怀疑、愤怒、悲伤。尊重你的过去, 但不沉浸其中, 木已成舟, 你只能前行。

⑩ 什么是你早年深信不疑, 现在深表怀疑的东西?

当我年轻时, 一有新的情况, 我总会立即回应。但现在, 我会等待。我发现通常很多事情并不像第一时间想的那样, 时间和耐心会让我对事情有一个更好的理解。■

爱奇艺出品

神血释放

奇葩说 满血回归 每周五六
6月26日起



爱奇艺

下杂志
XIAZAZHI.COM



iQIYI 爱奇艺

悦 享 品 质



爱奇艺视频

超清秒播，边走边看！

文化古都 智慧奢华

体验北京康莱德酒店

探索一段风土之旅，
留下唯您独享的美妙时光，
尽在北京康莱德酒店。

CONRAD

BEIJING

北京康莱德酒店

the luxury of being yourself

