

● 三全跟便利店抢盒饭生意

● 网上卖药有多难？

● H&M向第一名冲刺

CBNweekly 每周出版的商业新闻杂志

第一财经周刊

2015.07.13 (逢周一出版)

2015年第26期 (总第361期)

人民币定价 RMB 12元

港币定价 HKD 30元



中国邮政发行畅销报刊

第一财经·出品

ISSN 1674-2168

26>



9 771674 216158

天地即征途

梅赛德斯-奔驰SUV家族

以忠于内心的征服之志，成就令人敬仰的人生境地。梅赛德斯-奔驰SUV家族，旗下五款车型格座驾，心存高远，勇赴征程：GLA SUV激情与生俱来，以无畏竞逐自由；GLK SUV穿行城市旷野，将责任承载于心；M级SUV全领域实力之躯，凭勇气直面万难；GL级SUV全尺寸七座宽广空间，用胸怀兼收并蓄；G级越野车硬派作风始终如一，因信仰秉承坚定。梅赛德斯-奔驰SUV家族，致敬征途。

梅赛德斯-奔驰SUV家族G征途驾驭体验现已开启，敬请扫描二维码报名参与，亲自体验都市与旷野的无限激情。更多详情，敬请莅临梅赛德斯-奔驰当地授权经销商，或致电400-818-1188。

www.mercedes-benz.com.cn

心所向 驰以恒



G征途
GO Beyond



即刻扫描
报名参与



Mercedes-Benz
The best or nothing.

第一财经周刊

50期

In 2015
CBNweekly
第一财经周刊

任一杂志组合+
第一财经周刊=

360 元



世界时装之苑 / 24期
赠送贝佳斯
水份滋润唇膏



家居廊 / 12期
赠送水之恋
毛孔修饰PS霜



睿士 / 12期
赠送吉列锋隐超顺
梅西典航版手动剃须刀



名车志 / 16期
赠送植绿德雅
盈润洗发乳



嘉人 / 12期
赠送蕙人嫩白滋养
面膜 (10片/盒)



健康之友 / 24期
赠送欧诗漫珍珠肌
亮采修护霜



* 注：礼品数量有限，先购先得，送完即止，恕不接受将价值礼品

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



我知道今年夏天 你喝了什么 封面故事

你走到一个7-ELEVEn的冰柜前，可以轻易发现谁是黄金位置的常客——今年夏天，你所熟知的饮料品牌几乎无一例外都展开了对类似货架的争夺。新品比以往任何时候都要多。从味道到包装，它们尽力区别于市场上已有的产品，以应对人们越来越刁钻的口味。

——记者 郭苏妍



三全学习快时尚 大公司特写

三全鲜食项目启动一年后，三全食品董事长陈南常跟研发总监王斌提起Zara和优衣库。这些公司通过建立对时尚趋势快速反应的供应链，颠覆了传统服装业。王斌由此理解了“快速更迭”的含义：速冻食品的保质期长达1年，可固定几个产品，常年销售；鲜食保质期只有24小时，每天都是翻新的机会。

——记者 吴洋洋



卖药之难 快公司专题

网上卖药不是个容易的生意，想要被消费者接受，医药电商公司得做出些其他行业电商公司从未做过的改进。

——记者 杨轩



普通人、持续一年、 野外生活，这样的 真人秀吸引人么？ 炫公司

《我们15个》没有任务设计，没有前期故事铺垫，播出时间长达一年，听起来的确和之前你看到过的真人秀有所不同。不过在这个几乎一切都被社交网络直播的时代，这些并不惊人的生活，能唤起观众的兴趣么？

——记者 叶雨晨



Coursera 有座“教学楼” 职场

和硅谷其他技术公司相比，180人的Coursera只能算是个中型公司，但这里的员工似乎更知道自己为什么来这工作——教育理想不仅成为支持他们工作的原因，也让这家公司充满着浓浓的教学色彩。

——记者 李蓉慧



微信读者俱乐部



iPhone版杂志订阅



iPad版杂志订阅

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

任性的希腊

6月30日，希腊成为了国际货币基金组织（IMF）70年历史中首个债务违约的发达国家。

当天格林尼治标准时间22时，希腊政府未能如期偿还IMF发放的一笔约16亿欧元（约合113.34亿元人民币）的贷款。

但违约的希腊并没有想着如何努力去还钱，反而开始态度强硬地想和“债主”谈条件。6月27日在这笔债务到期前夕，希腊总理齐普拉斯就表态说要在7月5日举行全民公投，让希腊人自己决定是否接受欧盟随金钱援助附带的那些“严苛而具侮辱性的紧缩政策”。

欧盟对希腊持续救助了5年，希腊也紧缩了5年，但希腊一直被视做不合格的债务人。一名经济学家曾把希腊称做一个“处处是有钱人的穷国度”。金融危机前，希腊公务员的平均年薪比德国公务员高出了1万多欧元，希腊的工人退休年龄比欧盟其他国家工人早4至6年，退休金却是德国工人的两倍。即使到了如今这般田地，今年1月刚刚上台的左翼政府还为了讨好选民而承诺全民免费用电。

也有人指责是欧洲债权人的援助方法不当。英国《卫报》表示，欧盟和IMF总共给过希腊2400亿欧元的贷款，其中真正用于改革、提振经济和保障低收入家庭的救助款，还不足10%。一个不断失血的人没有造血的能力，只靠输血来维持生命显然不是长久之计。

7月6日，公投结果出炉：选择对国际债权方提出的财政援助条件说No的人占了61.3%成为赢家。随后，这些人开始聚在一起庆祝自己的胜利。狂欢或许是因为他们觉得接下来的日子终于可以过得宽松一些了。但明眼人显然都看得出，这个结果根本没有解决任何实质问题。

接下来到7月20日，欧洲央行持有的35亿欧元希腊国债将到期。看起来，如期归还的希望十分渺茫。







下杂志
XIAAZAZHI.COM



Exhibition

多维茨画廊里的中国制造

多维茨画廊是英国最古老的艺术机构，以藏有600件欧洲大师作品而闻名。

今年2月10日至4月26日，这间美术馆向所有艺术爱好者发起了一个“找茬”挑战。馆方花费120英镑（约合1167元人民币）通过网络在中国厦门定制了一幅油画复制品，在3个月内临时替换掉某幅大师作品，并邀请参观者猜一猜是哪幅画被偷梁换柱了。3个月后，答案揭晓，只有12.38%的观众猜中了正确答案：被替换的画作是18世纪法国洛可可时代的艺术家弗拉戈纳尔的肖像画《年轻女子》。

虽然谜底已经公布，不过这个名为“中国制造：道格·菲什伯恩计划”的展览将持续至7月26日。多维茨画廊希望通过这个项目让人们思索一下当代人是如何观看和欣赏艺术以及判断艺术价值的。

Exhibition at a Glance

2015年蛇形艺廊夏日展馆 / 6月25日—10月18日 / 伦敦蛇形艺廊 / 位于海德公园内的蛇形艺廊从2000年夏季开始，每年都会邀请全球各国的建筑团队，在艺廊前面建造“蛇形艺廊夏日主题馆”，展馆在白天是咖啡厅，夜晚则成为舞会场所。今年展馆由来自西班牙马德里的建筑事务所SelgasCano设计。建筑师利用不同色彩的半透明布片交织出一个多元形的结构，营造出犹如彩绘玻璃般的效果。

时代映像：1960年以来的英国摄影 / 7月12日—8月23日 / 上海民生现代美术馆 / 此次展览将展出38位摄影师和艺术家的400余幅作品，反映过去50年来英国文化日益变化的面貌。展出作品手法多样，囊括了风景、时尚、肖像、新闻摄影、纪实摄影和纯艺术创作。

传说中的西方艺术家绘画展 / 7月18日—9月6日 / 东京都美术馆 / 本展将纵观20世纪日本美术史，展品包括曾参展的岸田刘生、佐伯祐三、小出栄重、关根正二、古贺春江、藤田嗣治、松本凌介、冈本太郎、东乡青儿等日本西洋画家以及马蒂斯等海外著名画家的作品。



Lives

阿维尼翁戏剧节大打折扣

一群年轻的演员穿上西服，在教皇宫前临时搭了个木台就自顾自地开始排练起了莎士比亚名剧《李尔王》。这个场景对于住在法国阿维尼翁的人来说再平常不过。因为一年一度的阿维尼翁戏剧节又开始了。

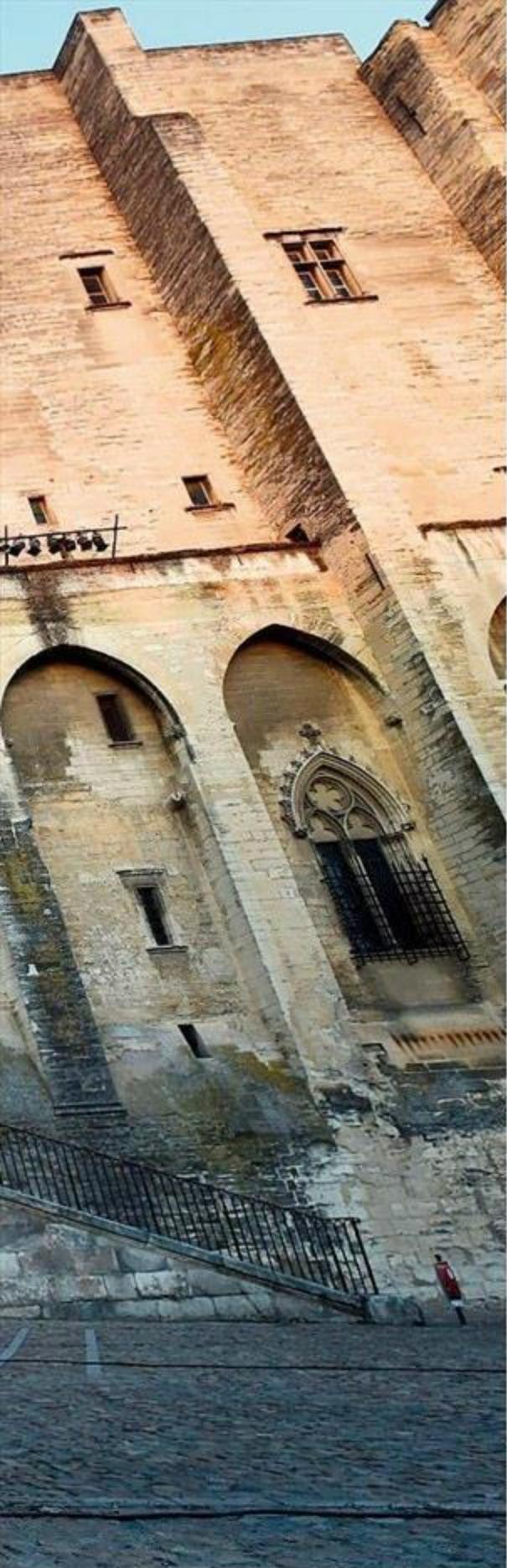
今年的阿维尼翁戏剧节从7月4日起持续到7月25日，期间将有47部戏剧作品会在法国小镇阿维尼翁连番登台上演。去年，阿维尼翁戏剧节经历了前所未有的亏损局面。大罢工和糟糕的天气不仅影响了观众的热情，同时阻碍了许多演出的正常进行。今年，为了确保不亏损，这个老牌戏剧节不仅将日程缩短了两天，还缩减了1330万欧元（约合9184万元人民币）的预算。

法国戏剧导演让·维拉尔1947年创立这个戏剧节时曾抱着脱下戏剧高贵的外衣走近普通百姓这样一个美好愿望，但显然再伟大的抱负最后都不得不变成“如何做好一场生意”。

Lives at a Glance

Cavalia梦幻舞马 / 7月10日—7月26日 / 上海
Cavalia白色顶棚 / Cavalia由太阳马戏团共同创始人诺曼·拉杜勒创作，首度糅合马术与表演艺术，并加入多媒体投映及奇幻技术等元素，将杂技、舞蹈、空中飞索和现场音乐融为一体，被誉为“马术芭蕾”。Cavalia表演场地占地面积4万平方米，由6个大小不一的白色帐篷组成。Cavalia创设至今12年，已在全球超过67个城市巡演，横跨美洲、欧洲、亚洲、中东，吸引了超过400万名观众，被《华盛顿邮报》称为“最高水平的表演”。

凯文·哈特脱口秀巡演 / 7月7日—9月12日 /



美国丹佛百事中心、加拿大温哥华罗杰斯竞技场等/生长于美国费城的凯文·哈特是美国近年来崭露头角的演员、编剧，也是演艺圈里最著名的喜剧演员。他在2013年的《福布斯》笑星榜上排名第6，主演的单人脱口秀喜剧《我只负责快乐》曾在两周内创下了2700万美元的票房。

比利·乔尔演唱会/7月16日—9月26日/美国波士顿芬威公园、纽约麦迪逊广场花园等/比利·乔尔是1970年代末到1980年代美国最具商业价值的歌手和词曲作者。比利·乔尔的曲风以复古摇滚为主，在乐坛的20年间，他共6次获得格莱美奖，全球唱片累计销量超过1亿张。

Commonweal 用厨余让飞机上天

今年夏天，美国联合航空公司在“洛杉矶-旧金山”的航线中首次启用一种新的生物质燃料。这种生物质燃料包含了废弃的农作物以及从动物脂肪中提取的油脂这些传统概念中的厨余垃圾。美国联合航空公司表示，在两周的飞行尝试之后，他们就将在这个短途航线中推出4至5个生物质燃料航班。

与此同时，这家公司还在6月30日宣布对生物燃料公司Fulerum BioEnergy投资3000万美元（约合1.87亿元人民币）。Fulerum拥有把家庭垃圾转化为航空燃料的认证技术，美国联合航空公司预计，到2018年Fulerum公司就可以正式开始为它们的航班供应燃料。而到了2021年，Fulerum公司可以每年稳定地提供9000万加仑（约合3.41亿升）的燃料，足够支撑2万架次航班的燃料消耗。

巨大的能源消耗一直困扰着航空公司，去年美国联合航空公司共消耗了39亿加仑燃油。《纽约时报》称，商业航空公司开发生物燃料已经有一段时间，但美联航这次是有史以来向该领域投入资金最多的。

Commonweal at a Glance

古巴消灭艾滋病母婴传播/7月2日，世界卫生组织证实，古巴成为全球第一个有效消除艾滋病病毒和梅毒母婴传播的国家。世卫组织总干事陈冯富珍将之称为“公共卫生领域取得的最大成就之一”。古巴全民免费的医疗保障制度是达成这一成就的关键。据介绍，如果在其整个妊娠期间向携带或者感染艾滋病病毒的高危孕妇提供抗逆转录病毒药物，那么婴儿被传染的风险就能大幅下降到1%左右。

澳大利亚700多考拉因食物不足被安乐死/因为数量过多，去年澳大利亚维多利亚州对近700只考拉实行了安乐死。考拉对居住地要求比较高，靠吃桉树叶维生。维多利亚州环境和水土规划部的官员说：“可持续的密度应该是每公顷大约一只考拉，但据我们实地考察，每公顷至少约有3到4只，有时大概多达20只。”据称，维多利亚州正在为雌性考拉植入避孕装置以控制数量。





Speech

去中心化是一个长期趋势

6月，《失控》作者、美国《连线》杂志的创始人凯文·凯利在广州发表了一番关于未来20年商业趋势的演讲。

“未来的经济是按需经济，而不是所有经济。我拥有的，还要储存它、保管它。所以，所有权不是优势了。和书一样，电子书随时可以看，这比买一本书更好。在数字世界里，可用性也比所有权重要。”

“分享是什么？是去中心化，它已经发生，并将是一个长期重要的趋势。有车可以用要比拥有一辆车更重要。现在拥有一种东西变成一件麻烦的事情了，对企业和对消费者都是这样。”

“我们才刚刚开始分享，能分享的东西太多了，按需经济会创造出各行各业的‘Uber’，这就是接下来的20年里会发生的事情。”

“未来将不可避免地由技术来驱动。未来的商业就是数据的商业，谁占领了价值数据的高地，谁便拥有了主动权。”

Speeches at a Glance

本轮泡沫破灭后，90%的创业公司将不复存在。

——《华尔街日报》技术专栏作家克里斯托弗·米姆斯近日撰文称，技术行业正处于泡沫之中，且这一次的技术泡沫与上次完全不同。泡沫一旦破灭，许多创业公司都会受到巨大影响。

中超一定能成为全球第六大联赛。

——中国足协副主席魏吉祥近日在谈及中国足球的发展目标时这样说道。

我不抢生源，就在学校等，不来拉倒。

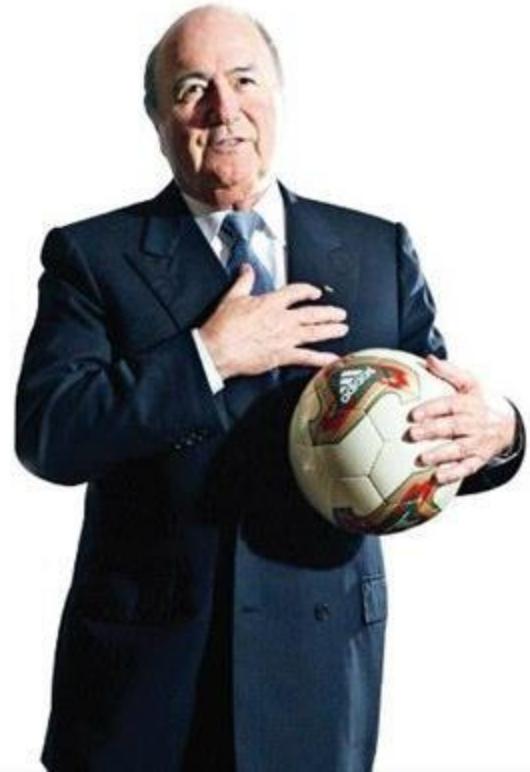
——当被问到最近清华北大抢生源一事的看法时，蓝翔高级技工学校校长荣兰祥表示对蓝翔的教育有信心，说蓝翔培养的人才已经超过了德国模式培养的。

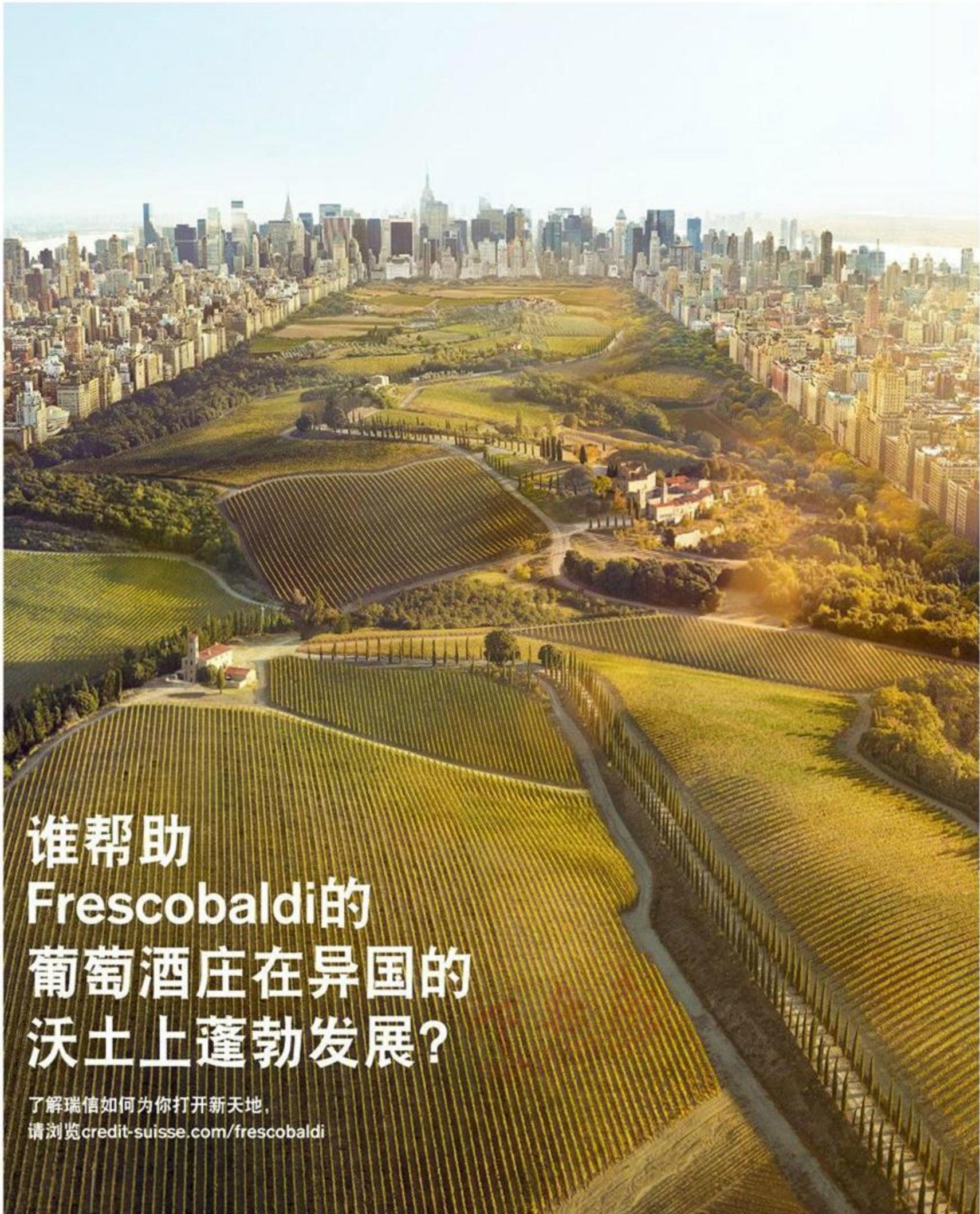
北上广深的房价永远会上涨。

——万达集团董事长王健林日前在接受媒体采访时表示，房价再暴涨的可能性不大，但北上广深这些城市房价永远会上涨，因为这些城市不准再新建，只能在存量上想办法。

在世界杯归属权被授予俄罗斯与卡塔尔之前，存在两个政治干预，萨科齐与武尔夫试图影响投票。这是为什么世界杯将在卡塔尔举办的原因，影响这件事的人也应该承担起责任。德国足联也同样收到德国的指示，将选票投给卡塔尔，因为经济利益。只要看那些德国公司就可以明白，德国铁路、豪赫蒂夫公司和其他公司在世界杯主办权公布前已经在卡塔尔有了很多项目。

——国际足联主席布拉特在接受德国媒体 Welt am Sonntag 采访时表示。





谁帮助
Frescobaldi的
葡萄酒庄在异国的
沃土上蓬勃发展？

了解瑞信如何为你打开新天地，
请浏览credit-suisse.com/frescobaldi



The Who

菲尔·耐特

6月30日，体育用品公司耐克(Nike)宣布其联合创始人之一菲尔·奈特将在年底正式辞去董事长一职，现任CEO马克·帕克将接任成为公司董事长。1964年1月25日，菲尔·奈特与比尔·鲍尔曼分别出资500美元，建立了耐克的前身蓝带体育用品公司，并很快推出了以Nike命名的运动鞋。现在，耐克已经成为了全球最具价值的服装品牌。



蕾妮·詹姆斯

7月3日，英特尔宣布公司总裁蕾妮·詹姆斯将离职。据悉，詹姆斯已告知英特尔董事会，她将辞去公司总裁之职，转而追求一个外部CEO职位。为确保平稳过渡，詹姆斯将继续留在英特尔，直至明年1月。为强化运营，进一步推动公司业务增长，英特尔还将推进一系列高管和组织架构变化。



赫伯特·迪斯

6月30日，赫伯特·迪斯接替马丁·文德恩出任大众品牌新任CEO。文德恩将继续担任大众集团CEO。这是2007年以来大众品牌首次更换CEO。赫伯特·迪斯此前曾担任宝马采购主管。出任大众品牌CEO后，他面临着削减成本、增加盈利以及树立大众品牌在美影响力几大任务。



马柯能

7月3日，有媒体报道称，6月26日被誉为SMS短信之父的芬兰工程师马柯能(Matti Makonen)因病逝世。马柯能曾供职于诺基亚和芬兰电信，在1984年设计和提出了现代短信系统的雏形并在1992年12月3日发送了全球的首条短信“圣诞快乐！”但现在，短信已逐渐被互联网通信方式取代。

Top-list 未来的力量

汤森路透最近发布了《2015全球创新报告》，分析了去年全球12个行业的专利情况，包括公司的专利数量和研究机构的影响力指数，亚洲公司在前一项上优势突出，后者则集中在欧美高校。一起来看看这些行业的创新力量。

01.信息技术 专利数：38.03万。超过80%的专利集中在计算领域，三星拥有的专利数量最多，物联网将成为下一个创新角逐地。

02.电子通讯 专利数：16.17万。手机是竞争最激烈的地盘，其次是网络数据传输。专利数上，三星再次夺魁，华为和LG紧随其后。

03.汽车 专利数：15.39万。油价走低让可替代能源汽车的开发减缓，无人驾驶依旧是创新热门领域，丰田拥有的专利数量最多。

04.半导体 专利数：11.26万。创新集中在半导体材料研发上，专利数量最多的公司依次是三星、LG、京东方、IBM和东芝。

05.制药 专利数：11.15万。少数保持两位数增长的领域，超过60%的专利集中在有机药品，中国科学院是创新最活跃的机构。

06.医疗设备 专利数：9.35万。诊断和外科是专利技术最多的领域，减轻病人痛苦的课题正流行，拥有专利数前三的都是日企。

07.家电 专利数：7.13万。家电一体化是革新的趋势，就专利数量而言，亚洲公司表现突出，排名依次是美的、松下、格力和三菱。

08.航空与国防 专利数：6.22万。频发的飞机事故推动航空公司研发新的仪器和系统，云计算也是未来创新的一大方向。

09.生物技术 专利数：4.26万。专利数量前三的机构是美国杜邦、中国江南大学和浙江大学，癌症研究是创新速度最快的领域。

10.食品、烟草与饮料 专利数：2.63万。这是目前专利增长速度最快的领域，同比增幅21%，排名前十的机构里有7家来自中国。



才能赚更多

从早到晚市场行情不间断



更懂财经

第一财经客户端新版本已上线
扫一扫 现在就下载



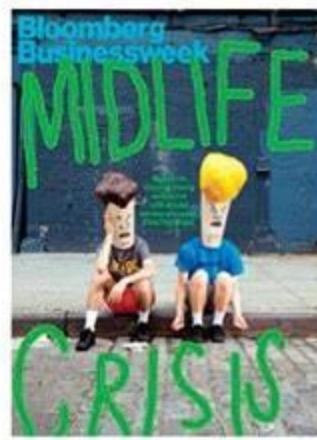


Media

1.《经济学人》2015.07.15

欧洲的未来掌握于希腊之手

欧盟从未经历过过去半个月里在希腊所发生的一切：银行被禁止运行、资本管制、第一个发达国家对IMF债务违约、几十亿欧元的救助计划瓦解、一场酝酿中的公投加速了希腊退出欧元区的进程，以及生活赤贫的人民。所有紧急情况一齐井喷，使得希腊问题在最后的关头变成一出闹剧。然而，这是一场悲剧，各方都声称不愿看到的结果——希腊退出欧元区——变成现实的可能性节节攀升。一切明显将陷于混乱的泥潭：离开欧元区对于希腊将是灾难性的，至少，违约和货币贬值所带来的小幅收益都将被政治与经济上的不稳所压垮。对于欧洲其他国家，风险也是早已烂熟于心。但是，随着这出大戏愈加孤注一掷，欧洲人似乎反而不太担心了。他们已经接受了希腊极其瘫痪这样一个事实。玩弄手段以及不断的错误计算摧毁了谈判基础。现在很多人的结论是，没有希腊的欧元区实际上将更稳定。悲哀的是，这些想法都是错误的。略过希腊，欧元区内部深层矛盾的威胁几乎不可避免。尽管希腊退欧将证明欧元是坚不可摧的，但没人知道打破规则达到什么程度将导致被驱逐出欧元区。也没人知道这能否解决救助计划中债权国和债务国之间不可避免的两极化问题。如果欧元不能直面改革之需，这场抑或下场危机，我们将看到更多的希腊、更多的震荡以及更长时间的阴霾不散。那时候，翻船的就是欧元和欧盟自身了。



2.《彭博商业周刊》2015.07.06

维亚康姆正在经历中年危机

这一年，雷德斯通从公众视野里消失了，这让外界对他的健康及其传媒帝国的命运充满了遐想。尽管CBS越做越大，但旗下掌握着23个有线电视网络的维亚康姆却问题重重。根据尼尔森的数据，维亚康姆大部分有线电视网络的收视率都下降了两位数，旗舰品牌MTV的黄金时段收视率比上一季度下降了21.7%。尽管维亚康姆仍能盈利，但收视率下滑敲响了警钟，因为它是美国媒体巨头中多样化最差的一家，收视率决定着它的广告收入。当前，消费者的收视时间正从直播电视转到多元化的点播选择中，这让维亚康姆模式的媒体压力陡增。



3.《新闻周刊》2015.07.10

美国公司如何推动同性婚姻

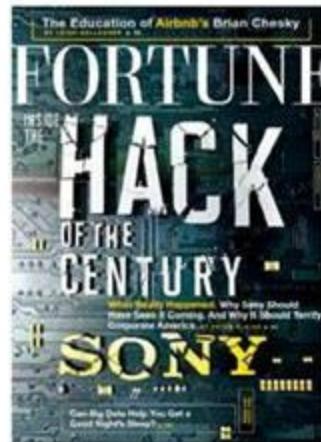
2011年11月，美国70家公司和专业组织签署了一项诉讼摘要，要求美国马萨诸塞州上诉法庭撤销禁止联邦政府承认同性婚姻的《捍卫婚姻法案》。而今年春天，379家公司在Obergefell v. Hodges一案中同样签署了一份类似的摘要。6月26日最高法院对该案的裁决最终让同性婚姻在全美合法化。这些签字的公司包括了零售（沃尔玛）、金融（摩根大通）和体育（新英格兰爱国者）等行业的巨擘。近年来，很多美国公司都感受到了积极参与社会事务、迎合最广泛的美国消费者的紧迫性。“包容性”在今天可能不是好政治，但却是好商业。



4.《连线》2015.07

拉什达·琼斯教你快乐工作

没人能一直高效工作，影星拉什达·琼斯也不例外。和很多人感同身受的是，她已经受够了要假装技术能帮自己打理事情。手机上有很多应用、日历和快捷键，让我们和每一个人、每一件事都时刻链接。但最终她发现，这完全是浪费时间，而且自己对于这种“浪费”还有些上瘾。她尝试提醒自己，快乐并不是收官之物，如今生活和工作都融合在一起，所以记住快乐一直值得自己去享受更加重要。幸运的是，一些工具和技术能让我们完成这一目标。对于快乐工作，她的建议是：要乐于分享自己的想法、让自己的工位更优化、升级自己的工具、掌控自己的人际关系。



5.《财富》2015.07

索尼被“黑”的教训

我们调查了索尼影业所遭受的那场臭名昭著的网络攻击的内幕故事。它情节曲折，也令人背后发凉。若这不是关于索尼自己的故事，它一定会将其搬上荧屏。调查记者艾尔金德在6个月的时间里采访了50多名索尼从前和现在的执行官、网络安全专家、执法人员，该报道同时也依托于包括因为网络攻击而公之于众的邮件在内的其他信息源。互联网、维基解密、黑客以及斯诺登之流的出现已极大地改变了我们与网络安全这一话题的关系。索尼所经历的，也是其他公司可能遭遇的；索尼所犯的错误，也在不断重复，其中的教训值得谨记。

——编译金丹、周佳蕾

亿滋国际将节约的成本再投资，
获得持续增长。

猜猜我们帮他们节省了多少？



零食巨头亿滋国际一度陷入增长瓶颈：消费者
众口难调，支出减少。为了突破障碍，我们帮助
亿滋国际打造了一套具战略意义的运营模式
和成本控制策略。如今，亿滋国际正在实现3
年内节省10亿美元的目标。他们现在可以专注
最重要的事情——为消费者创造充满快乐的美
味时刻。这就是成就卓越绩效。

成就卓越绩效

accenture
埃森哲

战略 | 咨询 | 数字 | 技术 | 运营

谁该为股灾负责？

李泽

editor@yicai.com



微信读者俱乐部



第一财经周刊+通用版
电子杂志订阅

像过去一样依靠可口可乐、百事可乐这样的单一产品打遍天下的时代过去了。饮料行业进入了前所未有的频繁迭代期。公司们急于找到下一个有可能在消费者市场上站住脚的产品。但这一点挑战了它们原有的产品研发和市场营销能力。



在A股史上最惨的3周里，约2.4万亿美元的财富就这样凭空蒸发了——按中国去年的GDP折算，这相当于所有人白干了3个月。股票和房地产仍然是中国人抵御通胀的两个有效投资方式，也差不多是仅有的。但它们在干预下都失灵了。

事情夸张到央行紧急降息降准都没起作用。如此仓皇的下跌源于6月下旬监管部门对高杠杆的治理，融资账户遭强行平仓，继而引发了连锁效应。股灾的突然发生不仅吓坏了大众投资者，也吓坏了决策层。

中国政府后续输血的行为在一段时间内反而帮了做空者的大忙。它表现出一种不惜一切的姿态，仿佛要阻止一场市场崩溃的发生。这一幕看得人心惊胆战。

从未有过的密集救市举措发生在7月5日这个周末。央行向中国证券金融股份有限公司紧急注资，等同于向券商贷款。这是中国央行的钱首次直接投向非银行机构。中资银行们的大股东汇金也加入了送钱的行列。

后来的事，大家都看到了，证监会喊停了新股发行，堵住了杠杆的窟窿——禁止或限制卖空行为；券商们也发了毒誓要维稳；保险、公募和私募基金都应声附和；社保甚至要求其组合基金所持股票只买不卖……

它们将救助重点指向了蓝筹股——这出“为国护盘”的大戏实际救起的是一支拥有庞大经济规模的国企团队，它们也可以看成是政府的延伸——由政府控制了其大部分股权，并且不参与流通。

通常而言，股价与公司价值是有对应关系的，但在中国股市却不是这样。你会看到，同一家央企比如中石油在A股上涨却在H股下跌的情况。A股还远不是一个为公司所有权提供服务的现代化意义的市场，它更多体现的是决策者在股市中的控制力。

我们不能把股灾的责任推卸给做空者。还记得“4000点是起点”这句话吗？官方媒体与监管部门交替喊涨等同于鼓励了股市投资者。政策制定方原本希望借牛市间接化解金融和债务的风险，并改善经济结构，但暴跌改变了一切。为大盘造势以一种喊口号的方式进行着，券商提出的4500点不动摇的说法实在令人费解——救市是很多政府都会采取的必要举措，但从没有谁能指定一个具体点位。

股市看来必须被好转，经济却还是没有好转。官方提及第二季度经济增速破7“是大概率事件”，但市场的需求还是没有起色，投资也是如此，尽管名义利率走低，但由于PPI即工业生产者出厂价格仍然疲软，所以实际利率居高不下，这意味着企业在经营上仍然面临高门槛。与此同时，实际有效汇率也呈上升势头，出口看来仍不好过。

不能不说，中国的金融业发展到今天是成就非凡的。但如果我们的利率不能反映市场的资金供需，债券的定价不能反映真实市场的价格，股价也不能反映公司真正的价值，那我们的金融系统到底在干什么？谁又对私有经济和普通投资人负责呢？

XIAZAZHI.COM

欢迎来到我的世界

XIAZAZHI.COM

JOHN TRAVOLTA



关注百年灵官方微信

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

BREITLING.COM



CHRONOMAT 44



INSTRUMENTS FOR PROFESSIONALS™



37 | Giant 大公司特写

三全学习快时尚

当下唯一能与电商媲美的零售业态明星就是便利店了，一家速冻食品公司正通过模仿快时尚的方式分食它。

What's Up 3
Pause 4
Exhibition 7
Lives 8
Commonweal 9
Speech 10
The Who / Top-list 12
Media 14
编读往来 24
全球商业报道 68
珠宝也能循环利用 / Sarah Max
播客会消失吗？/ Farhad Manjoo

Giant 大公司

42 / 新闻 / New Balance盯上Nike

43 / 新闻 / 复星也O2O了

44 / 新闻 / 日系车逆势复苏

45 / 新闻 / 恒大足球要上市

46 / Infographics / 5大行业掘金印度

6月以来，大批品牌对印度加大投资。印度将代替中国成为发展速度最快的国家。

48 / 技术 / 在液体中打印

3D打印在制造业掀起革命的时代其实尚未真正到来。不过，限制其发展的其中一个问题——打印速度，最近已经解决了。

Fast 快公司

50 / 专题

卖药之难

网上卖药这个行业，如今不能再慢吞吞做生意、而是得想些突破性的办法了。

54 / 快公司

线下仍有好生意

百果园花了13年的时间证明了一件事：用连锁的方式开水果店并不是天方夜谭。

58 / 创业

上下班，嗒嗒巴士来“接驾”

Uber模式已进入公共交通领域。同专车市场一样，它既可能受到用户和资本市场的追捧，同时又面临着激烈竞争及政策风险。

Star 炫公司

60 / 炫公司 / H&M重新讲故事

既要与Zara比时尚，又要与优衣库拼扩张速度，还要加大家居、美妆、鞋履和配饰的推新力度。H&M说它要成为全球第一时尚品牌，有可能吗？

63 / 炫公司

普通人、持续一年、野外生活，这样的真人秀吸引人么？

真人秀《我们15个》里没有任务设计，没有前期故事铺垫，播出时间长达一年，谁真的会有耐心去追踪观看？

66 / 设计 / 电子书需要什么样的新字体？

Google和其他技术公司尝试着更新图书服务中的字体，除了提供更好的阅读体验，它们还想让自己变得更与众不同。



源于中国 服务中国

“HP ProLiant DL580 服务器承载了我们快速公交 1 号线调度视频监控的任务。这次部署成功帮助我们实现了 80 辆公交车经过 40 余个站台上 200 个摄像头的视频监控调度，极大地缓解了快速公交 1 号线在高峰时段的调度压力，为广大乘客出行提供了方便。”

——银川市公共交通有限公司



HP ProLiant DL580 Gen9 服务器
基于英特尔® 至强™ 处理器

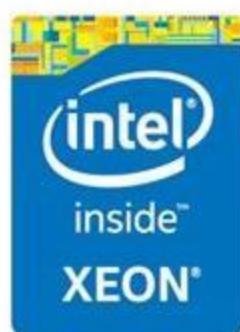
HP ProLiant DL580 Gen9 服务器 面向资源和数据密集型工作负载的四路服务器

- 超凡性能：**搭载英特尔® 至强™ E7-4800/8800 v3 处理器，多达 72 颗内核
- 可扩展性：**96 个 DDR4 DIMM 插槽，支持 6TB 内存容量，9 个 PCIe 3.0 插槽
- 卓越可靠：**全面的故障管理及诊断，高级错误恢复、检测与报告
- 经济高效：**降低电能和散热成本，改进管理和可维护性
- 管理简单：**业内领先的可管理性，节约时间与成本

如需了解更多信息请拨打 800 820 0921 或 400 682 0509

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

| 71-80

28 | Cover Story.COM
封面故事

我知道今年夏天 你喝了什么

依靠经典产品打遍天下的时代已经过去了。饮料公司们不得不接受一件事：根据新的消费需求快速生产创新产品，即便前途未卜。

- 72 / 商业就是这样
星巴克为什么要涨价？/ 董晓常
- 73 / 在纽约
美国的年轻人都去哪儿了？/ 张晶
- 74 / 对话
什么会阻碍创新？/ Nick Lazaridis
- 旧玩家在未来汽车业里该怎么活？/ Dinesh Paliwal
- 76 / 酷生意 /
想要走得远，目标比经验更重要 / Richard Branson
- 78 / 报告 / 实体零售商反击的时刻到了

Points 观点

- 16 / 编者的话 / 谁该为股灾负责？/ 李洋
- 26 / 宏观 / 全国救市纪念日 / 崔鹏
- 27 / 全球 / 破产边缘的希腊 / Paul Krugman

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

- 82 / 富大人话题 / 不负所望的穷人 / 富大人
- 83 / 理财专栏 /
投资股票，也该注意精神卫生 / 崔鹏
- 84 / 公司人 / 别小看自己工作的价值
- 86 / 职场 / Coursera有座“教学楼”
- 90 / 话题 /
大家说说看，O2O的心和舞台到底还能有多大？
- 94 / 书摘 / 无印良品的秘密
- 96 / 十问 / 刘涛：不讨厌别人给我贴标签



财富增值，从存金通2号开始

购买起点更低，粒度更细。产品的交易起点低至0.1克，最小交易单位进一步细化到0.01克。

定投方式多样，更加灵活。支持按重量或金额两种方式委托定投，客户每个月最多可以委托25笔有效定投，更有效的为积存客户平摊购买成本。

交易渠道丰富，更加便捷。柜面交易和网银交易同步推出，客户可在每个交易日的10:00-15:00登录农业银行网银进行自助交易。

降低交易费用，成本更低。客户账户买入价对接传世之宝浇铸工艺的投资金条，工艺成本更低，更适合积存。



请关注中国农业
银行零售银行



中国农业银行

AGRICULTURAL BANK OF CHINA

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 (liyang1@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

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)

个人商业及生活方式主编 Editor
陈锐 Chen Rui
符淑淑 Fu Shushu
(fuqiaolin@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
林仲曼 Lin Zhongman
杨轩 Yang Xuan
李博 Li Bo
宋宝 Zhu Bao
沈从乐 Shen Congle

北京记者 Reporter Beijing
唐晚霞 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
卢隽婷 Lu Junting
李嘉文 Li Jiawen
殷宴 Yin Yan

广东记者 Reporter Guangdong
张鑫 Zhang Xin
华薇薇 Hua Weiwei

海外 Oversea Correspondent
徐涛 Xu Tao (硅谷)
李碧慧 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

总编辑助理 Executive Editor
Assistant

徐如 Xu Ru

编务 Assistant

于扬 Yu Yang

校对 Proof Reader

李起光 Li Qiguang

俞培娟 Yu Peijuan

朱昵 Zhu Ni

总监 Creative Director
戴喆骏 Dai Zhejun

设计总监 Design Director
王方宏 Wang Fanghong

图片总监 Photo Director
马赛 Ma Sai

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

平面设计 Graphic Designer
项凯 Xiang Kai

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

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

插画 Illustrator
于瑶 Yu Yang
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

8610-32505418

行政助理 Operating Assistant

田雪洁 Tian Xuejie

8610-65925008-686

华东区总监 Eastern China Director

陈伯忠 Chen Bozhong

13918596022

华东区高级经理 Eastern China

Senior Manager

尚锡安 Shang Xi'an

13901781034

华东区经理 Eastern China Manager

江灏 Jiang Hao

8621-52138603

华东区助理 Eastern China Assistant

徐悦 Xu Yue

8621-52138958

北方区总监 Northern China Director

刘铭斌 Liu Mingbin

13811089505

北方区助理 Northern China

Assistant

西征征 Xi Zhengzheng

8610-65925008-658

华南区总监 Southern China

Director

赖胜 Lai Sheng

13556156190

华南区高级经理 Southern China

Senior Manager

游加强 You Jiaqiang

13826553559

华南区助理 Southern China

Assistant

刘国宽 Liu Guokuan

8620-38394487

品牌服务总监 Brand Service

Director

朱治徽 Zhu Zhiwei

大客户经理 Key Account Manager

蔡圣伟 Cai Shengwei

15920310015

广告 Advertising

广告部行政主任 Advertising
Operating Manager

申铁 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

王璐 Wang Xuan

13764476607

孙丽华 Nelly Sun

13817905737

刘江 Liu Jiang

13764962320

华东资深渠道经理 Eastern China
Senior Channel Manager

周岚 Zhou Lan

8621-52138632

倪婧 Ni Jing

8621-52136937

华北总监 Northern China Director

尹佩华 Yin Peihua

13901025367

华北行业总监 Northern

China Industry Director

玄莉 Xuan Li

13910526806





新媒体 New Media

电子版主编 Digital Project Lead
刘春 Liu Chun

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

技术总监 Technical Director
刘宏迪 Liu Hongdi

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

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



品牌推广 Promotion

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
丁竑 Ding Hong
18621990698

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

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
李祐鹏 Li Yipeng
13910813561

华北资深客户经理 Northern China
Senior Account Manager
刘以 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 Mnanger
金阿焱 Jin Ayin
18610820737
于正心 Yu Zhengxin
13810210152

华南总监 Southern China
Regional Director
林赟 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
邵晴玲 Shao Qiling
18126206886



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

地址 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/VW
北京朝阳区光华东路242号保利丰兴广场B座1902(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
广州市天河路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

» 招聘iOS开发工程师

工作地点 / 北京



岗位职责

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

职位要求

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

» Android开发工程师

工作地点 / 北京



岗位职责

负责Android平台应用软件的分析、设计、编码及
测试。

职位要求

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

» PHP开发工程师

工作地点 / 北京



岗位职责

负责公司网站的代码开发。
负责公司移动平台客户端与服务端的接口开发。

职位要求

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

» 以上岗位请发简历至liuhongdi@yicai.com

CBNweekly
第一财经周刊



美国制造成本和中国差不多? Q & A

最近看到波士顿咨询公司的一个报告,现在在美国制造商品的平均成本只比在中国高5%。这是真的么?为什么差别会这么少?

——Adela

从各项数字统计来看,近年来中美制造成本的差距确实在缩小。

低廉的劳动力一直是中国制造业的一大核心优势,对比一下2014年中美两国制造业劳动力成本,中国工人平均工资是每小时3美元,而美国则是37美元,中国优势明显。但从发展趋势上看情况却不乐观——近些年经济的发展促使中国的人力成本大幅提升,而美国的增长幅度却一直比较稳健,照这样发展,中美在人力成本上的差距会不断缩小。《经济学人》智库(The EIU)预测,到2020年时中国的劳动力成本将不到美国的12%。

和急速上涨的劳动力成本相比,中国制造业在生产率的提升上却并不那么明显,目前还不足美国的10%,但美国的生产率增速高于劳动力成本增速,这进一步拉大了中国同美国在生产力上的竞争。

不过更重要的原因是,美国在劳动力成本上的短板正在用更低的能源成本弥补。页岩油气革命带来了更低的能源价格,在化工、钢铁这些能源密集型产业更能发挥能源成本上的优势,而中国工业用电和天然气成本都在不断上涨,比如2004年到2014年用电成本就上升了66%,天然气成本也上涨了138%,价格都要比美国贵上几倍。

如果再考虑到人民币对美元的升值这一因素,进而再比较中美制造业在物流、平均工业用地、税收等成本上的差异,会发现中国都不占优势,物流和用地成本都比美国价格要高,税率也并没有比美国少多少。

但这未必说明中国制造业已经丧失竞争力。尽管劳动力成本在增加,但这种增长趋势已经开始相对缓和,《经济学人》智库2014年的研究显示,2013年至2020年,中国的年收入平均增速将维持在12%左右。所以至少未来几年里,还是可以对中国人力成本的竞争力保持乐观。

从人力成本上看,印度、印度尼西亚、越南这些新兴制造业国家确实比中国更低,但相比之下,中国制造业还是有更多内在的竞争优势的,比如产业的集群效应、良好的基础设施建设、伴随着中国消费需求增长带来的供应链的增强,以及自动化的发展、员工素质和生产效率的提升等等。

微博互动专区



peggylou: #David Finch#也上第一财经了,是不是#SHCC#和#第一财经周刊#有深度合作呀?什么时候能看到其他明星的采访?

RE: 没有合作呢,麦叔是参加上海电影节的。

视线X模糊: 感谢一财君的陪伴,无论如何躁动的心都能因拿几本一财坐下来边喝边看而平静,接下来的几年我会继续当死忠粉@第一财经周刊
RE: 么么哒。

萨小滔_精益与供应链: 为什么房地产商不在每个小区都建立一个养老院,这

样即使老了也可以和熟悉的人在一起,至少不会太孤独。虽然不能动也不能说话,但眼光里至少还有你。年轻人照顾老人也离得近。可以玩转吗? @第一财经周刊

RE: 已经有地产商这样做了,这一领域的确需要创新。

IND_FREE_Fting_Fless: 《第一财经周刊》实在是一本好杂志,信息量丰富,而且不会像《看天下》那样腻,这本杂志我看得津津有味,停不下来,带着期待和迫不及待的心情,可以好好地享受。

RE: 谢谢捧场。

《第一财经周刊》记者 张菁

向我们提问吧!

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

读者来信



一财君给我一个建议吧

我是你们的忠实读者，也是一个大二在读的外语系学生。高中毕业赶上了微信公众号的第一批浪潮，便和几位好友开始运营公众号，旨在将身边一些有趣好玩有意义的事情和大家分享。渐渐地，我们也找到了许多志同道合的朋友，拥有的“人才”也越来越多样化了。几位公众号运营者尽管在不同国家留学，但都来自珠海。现在珠海的横琴区发展越来越快了，我们想乘机将公众号积累下来的基础转为实际一点的“产业”，想加入横琴区并成立一个创业公司。但我们几位的专业和在这方面的知识都不是很充分，所以想请问一下一财君有没有什么建议，谢谢哦！

——PSJ

RE: 后生可畏！只是觉得不必太心急。公众号累积的人气不是逾期作废的积分，不用急着提取。弄清楚究竟想做什么，比急忙创业好。

《哪个城市让你感到幸福》有感

这篇文章立意不错，然而看完后思考了下，文章的数据使用仍有较大缺陷。比如引用的支付宝10年总支出城市排名用的是全国比例，去哪儿移动端用户直接用的万人……一财君你发现问题了吗？如果说幸福感的计算只是以人口总数、消费比例、订单总量来衡量是不可取的，应该以这些数值除以对应当地年轻人总数（偷点懒，就按当地城市人口总数来除也行）。不然像北京2000万人，跟桂林这样70万人的小城市比，有30倍的人口差距。这些数据脱离了当地情况只以绝对值进行比较是无意义的。

——hercules_go

RE: 你说的将各项数据与人口数据进行比较也是我们考虑过的——在便利度指数里边也用到了这种计算方式。但它并没有被用到所有指数的计算中，这是因为我们认为年轻人在绝对数量上的聚集度的重要性更能说明一座城市对年轻人的吸引力。2000万人的北京拥有200家电影院，和70万人的桂林拥有7家电影院（这里并不是实际数据）相比，似乎是比例一致，但你在城市多样性及幸福感的体验是并不相同的。

关于乐高

一财：

你好。看了《数字化和创造力，乐高如何应对未来》一文，希望我喜欢的乐高不要变成四不像。

我出生在1970年代，我小时候那个年代里能像我一样看到乐高的应该不多——因为我有香港的亲戚。我很清楚地记得，那个时候无论是乐高还是遥控汽车，对于我来说都是非常非常棒的玩具，所以就算是亲戚把用过的有点缺损的带给我，我也当做是宝。也是在那个时候，我知道了堆砌玩具。到了现在，我也当爸爸了，也会买乐高给我的女儿，因为我觉得乐高是可以激发儿童创造力的——它不仅是玩具。记得有一次，女儿去公园玩跳跳床，很喜欢玩，回到家她一声不响，就拿起了乐高，我和她妈还没反应过来，她就把刚才的跳跳床给砌了出来——虽然不是很像，但我们当时真的很高兴，因为她通过乐高锻炼了记忆和模仿能力。直到不久前，她去乐高买了一套专门for girl的理发店，这套多了很多以前没有的具象形状，有花，有洗手盆，砌完之后真的超像，但我却有点开心不起来，因为乐高把女儿的创意给收走了，呜呜呜。

希望乐高的创意真的不要无穷无尽，把创意真正还给孩子们，谢谢。

祝好

——ARTDENG

RE: 谢谢你讲述这段生活感受。转述出来，也许乐高也会看到。

想请教一下

一财你好！我是一个马上高三的学生，最近要参加一个财经比赛，需要准备一场演讲，我想到的主题是迪士尼的成功和中国游乐场的不足。希望一财君能提供一些想法和资料。还想问一下中国的游乐场到底是盈利还是亏损呢？希望你能回复我！十分感激！

——血七夜

RE: 你的题目有点庞大，需要做更多的功课。中国游乐场是盈利还是亏损，各家情况不一，你得挨个了解。我们在4月13日做过一期名为Adventure Park的封面故事，你可以参考一下。

第一次给陌生人发邮件

富大人你好！看完《回乡偶书》，决定给你写邮件。我和小罗情况十分相似，只不过我不在都市长沙，我在苏北的小县城。当初我很固执，尽管父母拼命反对，我还是和他结婚。有一个2岁的女儿，离婚后住母亲家，得不到好脸色，带孩子加找保姆，邻里同事的窃窃私语，都让我崩溃。假装看不到听不到，更难。宝宝想奶奶爷爷，我妈让我送她回去，我十万个舍不得。我只能安慰自己，我的收入还不错，养女儿没有问题，母亲不理解，对我的婚姻十分失望，连带着孩子也无话可说。要工作又要惦记家里老小，我不知道生活怎么一下子变这样。为了缓和母亲的情绪，现在周一到周五孩子在奶奶家，周末我带回家，这种状态我很无奈，担心孩子两边跑，影响成长，却又没办法。我也不是性格开朗的人，不知道怎么走出来，现在就像掉在一个没洗干净的牛奶瓶里，看不清外面，也理不清里面。

你是财经记者，也许我更应该发给情感专家。在现实生活中无人诉说，现在流的泪都是以前脑子里进的水吧。

——W小姐

RE: 你先稳住自己，比惦记孩子两边跑重要。孩子没那么脆弱，两边跑造不成阴影。此外你不离婚，也得工作也得记挂家中老小，你妈也会有其他抱怨。人生不如意，十之八九。就把现在当成一种常态来对待。不必重新做人，也不要经常觉得自己跌入了深渊。跟过去比，就是多了一个女儿，结束了一段关系。所以，接着赚钱，把心思放到更值得的领域吧。角落里的窃窃私语，它给你发钱还是点赞？我另有一篇文章，标题叫《必须无视很多人》，送给你。

棋牌室killer有感

看完《棋牌室的杀人事件》，为什么作者身边的故事就这么，为什么市井味这么浓，武汉有个“经视直播”天天播的就是这些鸡毛蒜皮扯皮拉筋的事。不过话粗理不粗，出门在外，忍忍吧，就当遇到狗了，狗不懂事，躲开就好。

——荆南街

RE: 谢谢忠告。

本周我推荐



嫌犯与法官

美国佛罗里达州迈阿密一场盗窃案的庭审中，法官Mindy Glazer见嫌犯眼熟，于是询问其是不是曾就读于某初中，嫌犯也认出了法官，先是兴奋地笑起来，接着转瞬泪奔，无地自容地捂脸，陷入了崩溃。法官说记得他曾是最好的学生，很遗憾在这里见到他，希望他好起来。

推荐人：小芙

上榜理由：人生的际遇

欢迎各位来信推荐，在过去的—两周里你所见到的最有趣的、最萌的、最印象深刻的、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



全国救市纪念日

对于这个市场长期健康的发展而言，参与者的自由选择是不是比强制管理更有利？这是个需要较长时间才能证伪的问题。

7月的第一个星期，除了有关希腊债务问题的报道偶尔能在那些财经网站露一下脸，几乎所有的财经类栏目都被中国政府该不该施力拯救其股票市场的持续下跌以及该怎么救的新闻淹没了。

截至7月6日，在最高决策层的支持下，有关部门一共组织出台了6项救助计划。

央行给予证金公司流动性支持，证金公司将增资扩股到1000亿元人民币；28家公司IPO暂缓进行；证监会将严惩股指期货恶意做空，并严厉打击编造、传播股市谣言的行为；21家券商推出1200亿元资金用于A股维稳；94家公募基金加入救市队伍。

如果说央行6月底的降息和定向降准的用药量是实验室烧杯，那么一个星期之后这些维护股市平稳的政策，用药量已经换成了喝啤酒的大扎。而且，这种救助还存在上不封顶的趋势。

在股票市场出现剧烈波动的时候，管理层出手救助在很多经济体是有先例的。1987年10月19日，美国股票市场在没有宏观政策变化和极端事件发生的情况下单日道琼斯指数下跌了22%。美联储在第二天就立刻出台了救助措施，当时它们采取的措施包括降低联邦基金利率、限制卖空、通过商业银行增加券商的流动性。这与现在中国决策层正在做的类似。

美联储的救助使美国股票市场在不久之后就恢复了正常状态，16个月后道琼斯指数又达到了10月19日之前的水平。虽然如此，美联储的处置方式还是受到了很多批评。其中一个主要的原因是，在一个自由市场中，做空者并没有违反法律。而管理者动用其被赋予的力量维护市场稳定的做法损伤了这些做空者的利益。

在中国市场，救助市场所涉及到的利益群体更加广泛，比如那些IPO被暂缓的上市公司以及其中的利益相关者。

一个自由的市场中管理者到底应该被赋予多大的权力才是恰当的？对于这个市场长期健康的发展而言，参与者的自由选择是不是比强制管理更有利？这是个需要较长时间才能证伪的问题。

理查德·泰勒在他的一本行为学专著中，提到了一种社会管理模式：自由主义的温和专制主义。这个复杂的名词的意思是，大众行为的非理性往往会造成社会的异常波动，而管理者有责任在自身具有很高行政效率的前提下，对大众行为做出理性的调整。

但这种调整不是专横和强硬的。它有点像一个好心的自助餐厅老板。由于在自助餐厅挑选菜肴的食客所做的选择很大程度上会受到菜品摆放的影响，餐厅老板会把一些有利于健康，对人长期营养均衡有好处的食品摆在最受关注的地方。而那些肥腻、诱人的肉和甜品老板也会提供，但是它们会被摆在不容易拿到的位置。在这种基础上，人们还是可以自由地选择自己想要的。管理者通过调整食物的摆放来降低整个系统的风险。

对于个人投资者来说，在此后的一段时间，投资股票的感觉可能会有点像在一个人工的池塘里钓鱼。鱼塘的老板为了招揽生意，大量地向鱼塘里投入新的鱼苗，而且故意减少饲料的投放量。这样，饥饿的鱼儿就很容易上钩。对钓鱼者来说，虽然这种感觉有点怪而且不如在自然河流中钓鱼有趣，但是拒绝这种容易获得的收获显然也是不理性的。只要鱼塘收费还算合理，大家应该尽情享受这种“营销红利”。

当然，证券市场的变化要比鱼塘复杂得多，不过在“改革牛”没有结束之前，投资者购买那些高性价比的证券应该是没错的。你要确认的不是政府的救市是否会凯旋而归，而是哪种证券具有较高的性价比。

另外，股票投资在各种因素的作用下已经逐渐变成了一种社会事件。2015年7月6日，肯定会成为中国证券史上一个值得纪念的特殊日子，全国救市纪念日。□

作者

崔鹏是本刊副总编辑。

GLOBAL

全球 | Paul Krugman



破产边缘的希腊

问题不在于分析，而在于权力——债权国终结希腊经济的权力，只要认为退出欧元是不可想象的，这种权力就一直存在。

这一段时间以来显而易见的是，创立欧元是一个可怕的错误。欧洲根本不具备实施单一货币政策的先决条件——最重要的是，欧洲没有像美国那样统一的财政和金融体系。与加入相比，脱离一个货币联盟是个更为艰难的决定。

但是希腊目前的局势看起来已经到了无法回头的地步。银行暂时关门，政府实行资本管制——限制资金流出境外。看来希腊政府极有可能很快就要用欠条来支付养老金和工资了，这样的话等于实际上创造了一种与欧元并行的货币。之后，希腊是否接受“三驾马车”的要求进行了一次全民公投（注：欧洲“三驾马车”是应对欧债危机的三方委员会的代名词，成员包括欧盟委员会、欧洲央行和国际货币基金组织），“三驾马车”是代表债权国利益的机构，它们要求希腊进一步采取紧缩政策。

希腊人应该投反对票，如有必要，希腊政府应该做好离开欧元区的准备。

想弄明白我为什么这样讲，你需要认识到，人们听到的大多数关于希腊人肆意挥霍与不负责任的说法其实是错误的。没错，希腊政府在2000年年底没有量入为出。但是自那以后，希腊已经多次大幅削减开支，提高税收。政府部门减员已经超过了25%，养老金已被大幅削减。要是把这些紧缩措施加在一起，早就足以抵消最初的赤字，并且转化为大幅的财政盈余。

那么为什么实际情况却不是这样呢？主要是因为这些严厉的紧缩政策，让希腊的经济陷入崩溃的境地，导致税收大幅下降。

反过来说，这种经济崩溃与欧元有很大关系，欧

元给希腊带来了经济上的束缚。许多紧缩政策的成功案例，即所在国成功地控制了财政赤字而未引发经济衰退，通常会涉及本国货币大幅贬值，使本国的出口更具竞争力。但是希腊没有自己的货币，它没有这样的选项。

伴随着希腊的退出，会是各种风险：金融混乱，恐慌性挤兑破坏银行体系，银行的问题以及债务合法地位的不确定导致企业步履艰难。正因如此，历届希腊政府被迫同意紧缩的要求，就连现在执政的左翼联盟（Syriza）也愿意接受已经实施的紧缩政策。其实，希腊政府想要的，不过是停止进一步的紧缩。

但是“三驾马车”却不答应。纠缠于细节容易让人迷失，但现在关键的一点是它们向希腊提出了“要么接受要么退出”的要求，这与过去5年的政策实际上毫无差别。

这是希腊总理阿列克西斯·齐普拉斯所不能接受的，因为这会破坏他担任总理的政治主张。也许这正是提出要求者的本意，目的就是将他赶下台，而如果希腊民众因害怕与“三驾马车”产生对抗而投出赞成票，这种情况就会发生。

但是，出于以下原因，希腊民众不应投赞成票。首先，我们现在知道，更为严厉的紧缩政策是一条死胡同：5年的紧缩政策让希腊比以往任何时候都要糟糕。第二，因希腊可能退出欧元区而引发的许多让人恐慌的混乱已经发生。银行关门以及资本管制的实施，并不会造成更多额外的损失。

第三，屈服于“三驾马车”的最后通牒意味着希腊最终放弃独立的任何矫饰。不要相信那些“三驾马车”的官员只是技术官僚的说辞，他们不过是在向无知的希腊人解释应该怎么做。这些所谓的技术官僚实际上是一群幻想家，他们无视我们所知的各种宏观经济学常识，他们所走的每一步都是错误的。问题不在于分析，而在于权力——债权国终结希腊经济的权力，只要认为退出欧元是不可想象的，这种权力就一直存在。

所以，是该结束认为这种事情不可想象的时候了。否则希腊将面临无休止的紧缩政策，以及看不到结束迹象的经济萧条。□

版权声明：本栏目内容由《纽约时报》提供版权

作者

Paul Krugman

《纽约时报》专栏作家，2008年诺贝尔经济学奖获得者

译者：刘宇

Cover Story 封面故事



小茗同学



沁柠水



冰动乐



脉动水蜜桃



海之言



小茗同学



随悦



海之言



乔雅



海晶柠檬



脉动水蜜桃



海之言



汇源加汽果汁



随悦



随悦



C驱动



汇源加汽果汁



维动力



冰动乐



小茗同学



海之言



维动力



海之言



脉动水蜜桃



随悦



冰动乐



沁桃水



脉动水蜜桃



小茗同学



维动力



海之言



小茗同学



海之言



海之言



海晶柠檬



随悦



小茗同学



小茗同学



沁柠水



海之言



小茗同学



小茗同学



脉动水蜜桃



随悦



海之言



维动力



小茗同学



海之言



海之言



小茗同学



乔治亚



小茗同学

我知道今年夏天 你喝了什么

依靠经典产品打遍天下的时代已经过去了。饮料公司们不得不接受一件事：根据新的消费需求快速生产创新产品，即便前途未卜。

文 | CBN记者 郭苏妍 黄瀚玉 林仲曼 吴洋洋

制图 | 项凯

66

在7-ELEVEn的冰柜中，中间偏上的一两层货架可谓是黄金位置。这个地方正好与人的视线齐平，也方便顾客不用弯腰、不用伸长手，以最快速度将饮料取出。

对于产品都是买断经营的7-ELEVEn而言，它需要把那些最受目标客群，也就是年轻消费者青睐的产品放在这个黄金位置，高销量能带来更高的利润。

为此，它需要每天查看各个门店的经营数据，也要让商品部的员工通过市场调查来预测谁会在下一刻畅销。

你可以轻易走到一个7-ELEVEn的冰柜前，发现谁是黄金位置的常客——比如以三得利沁柠水为代表的近水饮料，可口可乐水动乐和脉动“纤系列”这样的运动饮料，以及包装走可爱风的统一“小茗同学”。

今年夏天，你所熟知的饮料品牌几乎无一例外都展开了对这样的货架的争夺。新品比以往任何时候都要多——从味道到包装，它们尽力区别于市场上已有的产品，以应对人们越来越刁钻的口味。

这跟消费者对健康的诉求有一定关系，人们开始花更多的时间去运动，喝含有咖啡因或大量添加剂的饮料被认为是一种“放纵”。根据英敏特发布的2014年碳酸饮料报告，在2013年至2018年间，碳酸饮料预计市场增速将放缓，年均复合增长率将从8.1%降至6.7%。

类似可口可乐、康师傅冰红茶这类大众化饮料难以满足日趋多样化的需求了。

餐饮业都在调整。一些应对瘦身减脂这种细分诉求的7天果汁应运而生，而一些以摄入健康为卖点——明确表明不含防腐剂的饮料也正取代传统经典饮料们在货架上的位置。

饮料行业进入了前所未有的频繁迭代期，公司们急于找到下一个有可能在消费者市场上站住脚的产品。但这一点挑战了它们原有的产品研发和市场营销能力。

三得利幸运地找到了这个产品。

2014年4月上市的沁柠水和沁桃水两款饮料是三得利当前卖得最好的产品，甚至超过了它原本的咖啡和乌龙茶两大主营业务。

来自市场的反应非常迅速，人们似乎对这种在水的基础上加入了淡淡水果口味的饮料青睐有加。从去年下半年开始，沁柠水和沁桃水已成为在罗森、全家等便利店渠道销量增长最快的饮料产品。

这得益于三得利总经理李凤起在2013年末的一个发现——包装饮用水，这种最普通的饮料，而不是口味创新的饮料，当年在全国饮料产量中的占比达到46%，2015年第一季度，这个数字是50%。“当人们对健康和理性消费的意识

饮料行业进入了前所未有的频繁迭代期，公司们急于找到下一个有可能在消费者市场上站住脚的产品。但这一点挑战了它们原有的产品研发和市场营销能力。

99

加强，最简单的东西就回来了。”李凤起认为这个出人意料的结果，体现出饮料市场的变化趋势。

那时，三得利在中国卖了20年的乌龙茶，市场份额只有0.1%。李凤起觉得，新产品可能成为三得利突围的机会。

他确实判断对了。经过研发和策划，产品不到一年就上市了。

三得利抢在了所有对手前面。它的第一款新品设定为柠檬口味也是为了尽可能快地笼络全国范围内的消费者——柠檬是可接受度最高的口味。

不过，因为整体口味偏淡，你其实很难尝出沁柠水和沁桃水在味道上的差异。瓶身设计倒是能带来更直观的品牌印象：简单的圆柱形透明瓶身，色彩淡而清新的外包装，配上透明无色的水，是这两款产品的鲜明特征。

这两款水很快引爆了这个细分市场。

并不是只有李凤起提前洞察到这个市场趋势。百事可乐几乎在同时意识到了，但它稍稍迟疑了一下。这是大公司面对新市场时通常会表现出的一种保守态度：要看到某一个细分市场达到一定规模之后才会进入，以避免推新的风险。

这也使得这家公司错过了先机。从研发到上市，它花了两年多时间才完成这一过程，直到2015年年初才推出了近似的新产品维动力。

百事可乐采取了差异化的策略。维动力一上市就推出了蜜桃、柠檬和菠萝3个口味，试图借此覆盖国内不同地域的口味喜好。它仍然带有气泡，但把气泡含量降到了不会让人打嗝的程度。

“并不是每个人都要喝气泡产品，但喜欢气泡所带来的清爽感的消费者，在其他任何的品类都找不到这种满足。”百事大中华区饮料品类副总裁金昱冬告诉《第一财经周刊》。

这种折中方案显得稳妥，且符合糖分减少、口味变淡的趋势。在气泡更柔和细腻的基础上，维动力还添加了电解质和维生素，试图在口感、功能性和特殊性上实现“平衡”。

在百事可乐，认定一个新产品能推向市场的依据是，“在长时间开发后，确保它是消费者盲测中最出挑的产品。”金昱冬解释说，“我们的研发是有很多关卡的，不到这个点，就没办法推出这个产品。”



>> 在7-ELEVEn的冰柜中，中间偏上的一两层货架可谓是黄金位置。这个地方正好与人的视线齐平，也需要把那些最受目标客群，也就是年轻消费者青睐的产品放在这个黄金位置。



啡因、不要添加剂。

沁柠水最终的口味和甜度方案，其实是根据李凤起个人的口感决定的。

“一个优秀的新产品绝对不是市场调查出来的。”李凤起对《第一财经周刊》强调。但三得利也照例做了一部分消费者盲测。

多年以来，以大众市场为目标的快速消费品一直推崇“消费者洞察”，比如宝洁和联合利华在公司内部或外部都有规模庞大的调研部门，饮料食品行业也是如此。

当市场渐渐饱和，竞争进入细分领域后，这种渐进式创新的方式很难帮助它们发现用户的新需求。

电子消费品公司更早明白了这个道理。乔布斯也这么做了。如果他去对三星和诺基亚的用户做市场调查，苹果也不会是今天的苹果。

跟用户产生情感上的互动，建立品牌，对于一个公司来说越来越重要。李凤起说，比起口味和功能性，他让他的团队先思考“用户为什么要喝”。

“你不能再从头到脚地占据你的消费者了。”金昱冬发现的一个趋势是，新的饮料产品可能并不会在未来10至20年持续增长，更可能的状况是增长到达一个制高点后开始下降，也许三五年就被市场淘汰了，或者更快。

金昱冬正在尝试接受这个现实，“也许三五年也是OK的。”饮料公司必须尽快适应消费者忠诚度有限而需求又不断变化的市场环境。

像过去一样依靠可口可乐、百事可乐这样的单一产品打遍天下的时代已经过去了。

这些公司长期面对的一个现实情况是，中国消费者对饮料产品缺乏忠诚度。摆在面前的选择越来越多，他们很容易转而尝试新的品牌和产品。

这种“善变”支撑起近水饮料等新品类逐渐形成规模化，也是大公司在创新能力方面遭遇的新一轮考验。

饮料公司不再那么依赖消费者洞察了。

当用户想要一个新感觉，大规模的消费者测试永远无法告诉你答案——就像亨利·福特说过的那句话：人们会告诉你需要一辆行驶更快的马车，而不是一辆汽车。绝对听从消费者需求在大多数情况下并不能带来期望中的市场反响。

“如果消费者从未喝过超出这个市场所提供的范围的产品，当我要做一款全新意义上的产品时，他怎么可能给我提供建设性的意见？”李凤起说。

大规模的消费者测试能够在一定程度上降低新产品上市的风险，但在大多数情况下，消费者并不清楚自己要什么。盲测能给饮料品牌商们的唯一灵感是不要糖、不要咖

啡因、不要添加剂。

为避免创新的想法被大公司冗杂的治理结构埋没，脉动市场的员工能够直接跳跃层级汇报市场洞察和新品建议。如果一名员工相信某个想法可行，可以拉动几名同事立刻做起来。

百事可乐也开始反思如何让新品推出过程更快、更直接，同时又不影响产品质量。

三得利在推出新品前，不再是有一个想法就试一试，而是会确保以下环节是清晰的：当形成一个新品概念后，明确这个概念的诉求是什么，要给消费者讲什么，消费者>>

单靠基本款，已经不足以支撑饮料大公司的发展 (单位：亿元)

的核心诉求是什么，这个需求会转化为多少实际销量。过去三得利测试了10多个产品，1个都难以成功。现在上市5个产品，至少有3个是成功的。

从2013年11月开始，可口可乐设立了“创新市场总监”这样一个新职位，工作职能是发掘市场上可能存在的新机会。比如对当前已有的20个概念效果进行预测，判断其中哪5个更有机会，然后才进入开发过程，产品出来后，再由这个专职部门进行消费者口味测试，最终找出这5个产品中机会最大的那个。

根据咨询公司思略特的统计，在中国市场推新饮品有60%的失败率，“这意味着在中国的试错率很高。要成功推一个新品需要很多内部组织的配合，但前端市场的变化却越来越快，品类在不断地迁移。内部的组织，跨部门合作得跟得上，这就对内部形成了一个很大的挑战。”思略特咨询公司全球合伙人、大中华区副总裁徐晋对《第一财经周刊》分析时指出，外部的经销商和灌瓶厂是否愿意合作也是一个问题。“对他们来说这也是一种投入，也是把进度放缓的一步。加上这些公司有原来的生意，会让它们特别痛苦。”

创新以及跨部门合作的迫切性催生了这样一个专业职位，其主要工作是协调各部门之间更有效地运转。

“我们现在也开始会用一些不同的方法去试一试，到底一个公司的组织是不是那么硬性的。”可口可乐大中华区饮料创新市场总监马文说。他所带领的团队并不固定，而是经常要跟不同的团队借人合作。传统意义上的只顾自己部门的工作已经不复存在。

饮料大公司内部的种种自我变革表明，面向瞬息万变的大众市场，薄利多销已经无法支撑公司发展了。

不管是统一还是康师傅都已经意识到这一问题。

2014年是统一近5年来盈利水平下滑幅度最大的一年。根据统一今年3月发布的业绩报告显示，2014年统一净利润2.855亿元，同比下降了68.8%。其中，饮料业务的衰退迹象明显，同比下滑了7.6%。

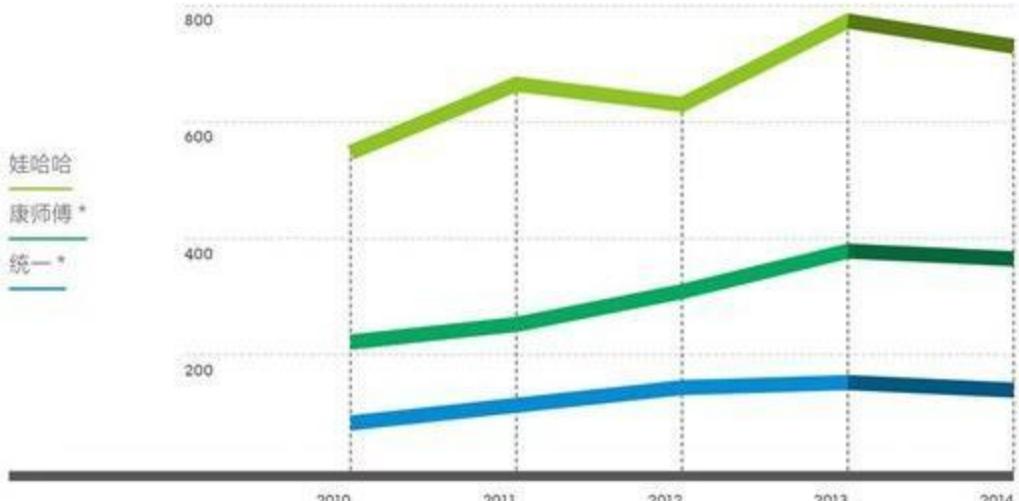
“小茗同学”是在这样的焦虑感下诞生的。

冷泡茶的概念、色彩鲜艳的外包装、自创的卡通人物形象和与众不同的命名，帮助统一在今夏占领渠道。

根据《第一财经周刊》对北京、上海、武汉、无锡等一线及新一线城市小卖部的实地调查，超过70%的小卖部老板表示小茗同学是入夏时期销量最好的产品之一，有近40%的小卖部是因许多顾客主动问询后去进货的。

小茗同学打了一手情感牌——台湾零食品品牌张君雅小妹妹就是通过相似方式从同质化严重的产品中脱颖而出的。这也是为什么明明5元的零售定价并不便宜，小茗同学还

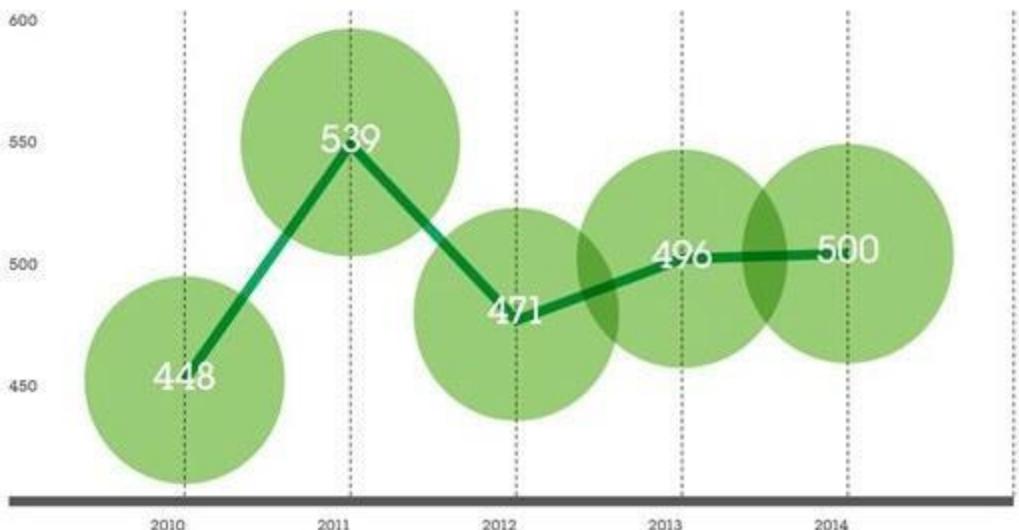
中国3家规模最大的饮品公司近3年营收增长放缓，并集体在2014年迎来负增长。



数据来源：统一*、康师傅*(饮料业务) 数据来自公司年度财报；康师傅数据根据目前汇率换算，娃哈哈未上市。数据根据公开资料整理。

饮料行业年度新增产品数量 (单位：品种)

不包含旧产品更换包装、配方；一个新品拥有多种口味，计数为1。



数据来源：英敏特GNPD(全球新产品数据库)，数据根据英敏特公司在中国内地采集的新产品信息所得。

是抓住了它所瞄准的年轻消费群体。

过去凭借走量而赢得市场的康师傅和娃哈哈也迅速切入这一细分市场。康师傅的海晶柠檬同样走了近水饮料的路线，而娃哈哈则强调新产品C驱动汽水加入的是真正的柠檬汁而不是添加剂。

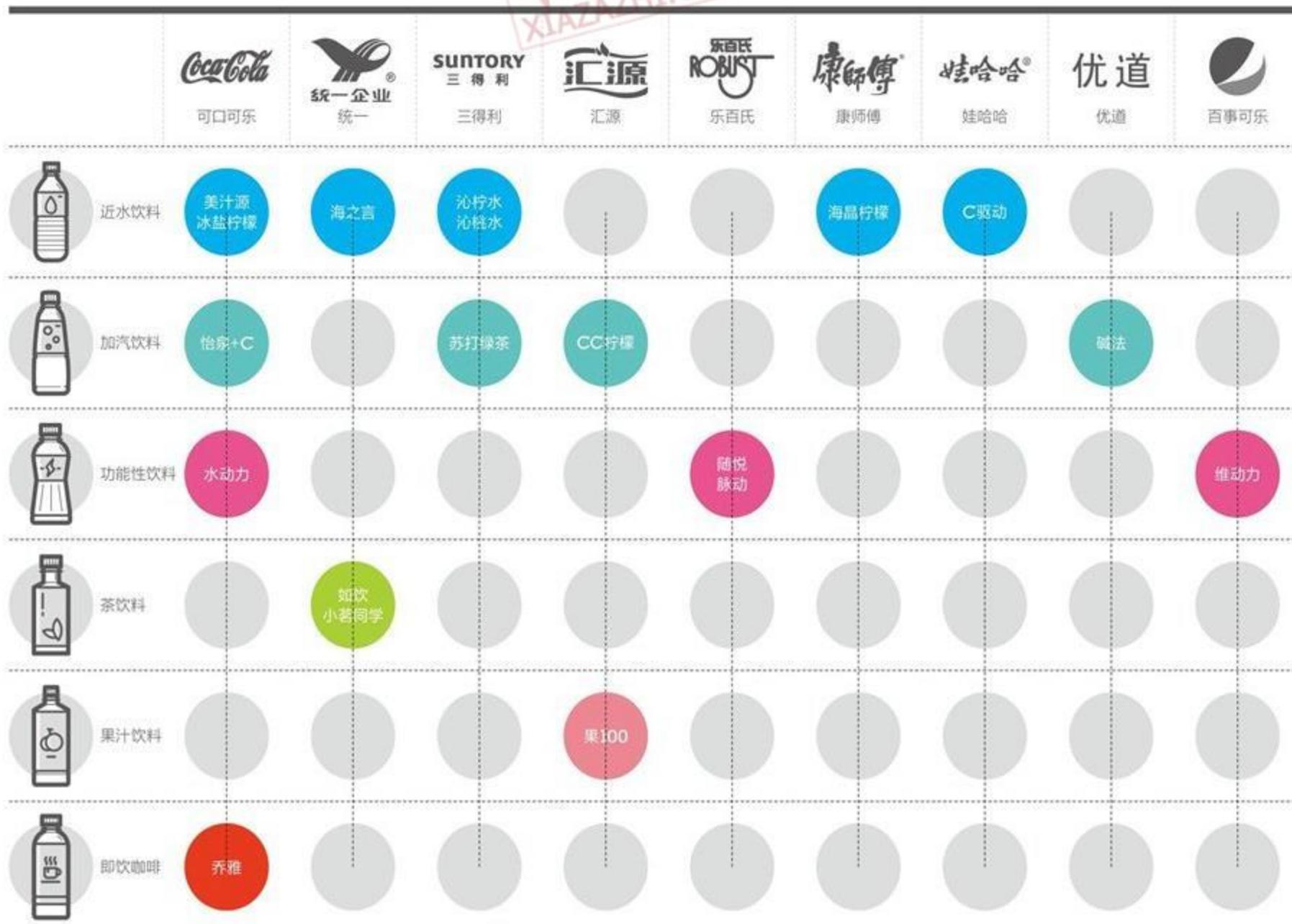
饮料公司的创新思维还更多体现在提升用户体验上。

设计胜利了——人们选择一款饮料，外包装起到关键作用。

在外资公司工作的张茗有一个习惯，每天下班后就顺道在公司对面的全家便利店买瓶矿泉水，以便被堵在高峰期时

新品里也有“爆款”

几乎每家饮品公司都在2014年至2015年推出了新品，它们引爆了近水饮料(near water)这一细分市场。



资料来源：根据公开资料整理

不至口渴难耐。但从今年年初开始，矿泉水换成了沁柠水，半个月前，又换成了维动力。如果不是在同事和朋友中的口碑不错，他通常会根据饮料的外包装来决定要不要试一下货架上的新品，最初选择沁柠水就是被其外包装所吸引的。

你会发现，所有竞争激烈的产业，最终都会走入这样一个阶段。

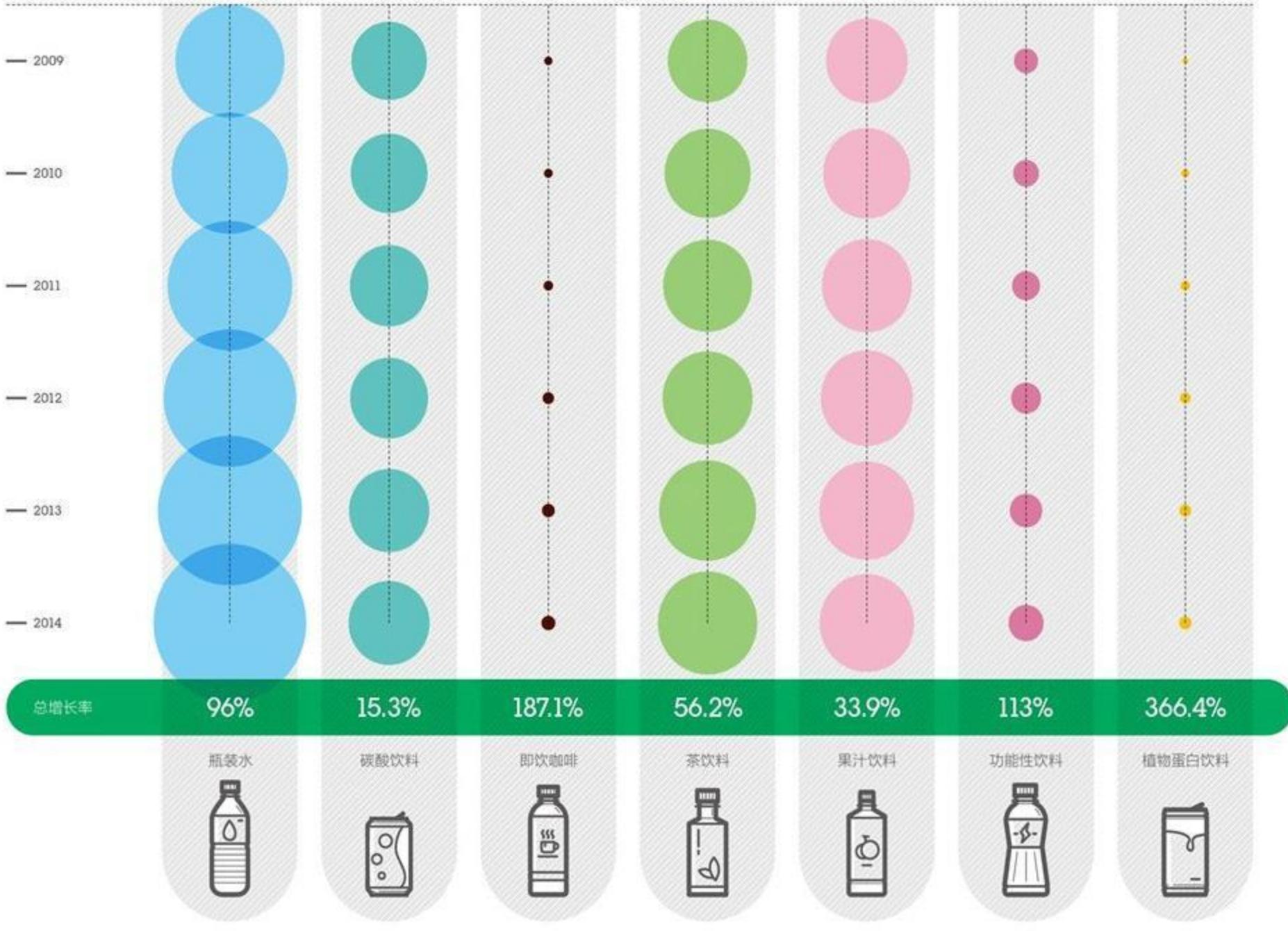
饮料商在瓶子和瓶盖上下功夫，从几年前就开始了。可口可乐在经典的红底包装上贴“小清新”“大咖”这样的白字标签，跟消费者进行“配对”。由星巴克代售的果汁品牌This Water用幼儿园儿童画风格的小鸟、太阳和云朵来强调纯净自然的产品特点。

为了赢得整个夏天，这些饮料公司们确实在新产品外包装设计上比以往花费了更多精力。

以海盐果味及它的降温功能为卖点的海之言，从瓶盖、瓶身到包装都是统一的海蓝色、桃红色和果绿色，配合瘦长瓶身，在货架上很容易被发现。这与统一过去的绿茶、冰糖雪梨、金桔柠檬、爽快果茶等产品用一大块信息复杂的塑料纸包裹瓶身的方法完全不同。在夏季同时推出海之言和小茗同学两个新产品，也显示了统一在扭转品牌形象方面的决心。

这样做的还有汇源果汁。今年主打的果汁汽水CC柠檬为了配合果汁原本的淡黄色而采用淡黄色瓶子，黑色>>

过去5年各细分类别饮品的销量变化幅度



logo中的英文字母CC做了卡通化处理。为了强调与传统加果味香精汽水之间的区别,从今年6月开始,汇源还制作了100万个直径为3至5厘米的小圆片,挂在瓶身上作为解释。

娃哈哈C驱动为了强调柠檬汁汽水中的水果汁原液成分,特地缩减了外包装纸的大小,以使饮料本身尽可能多地展露在消费者眼前。小茗同学的3种口味则用3个不同人物的表情配合3种瓶身色彩来凸显。

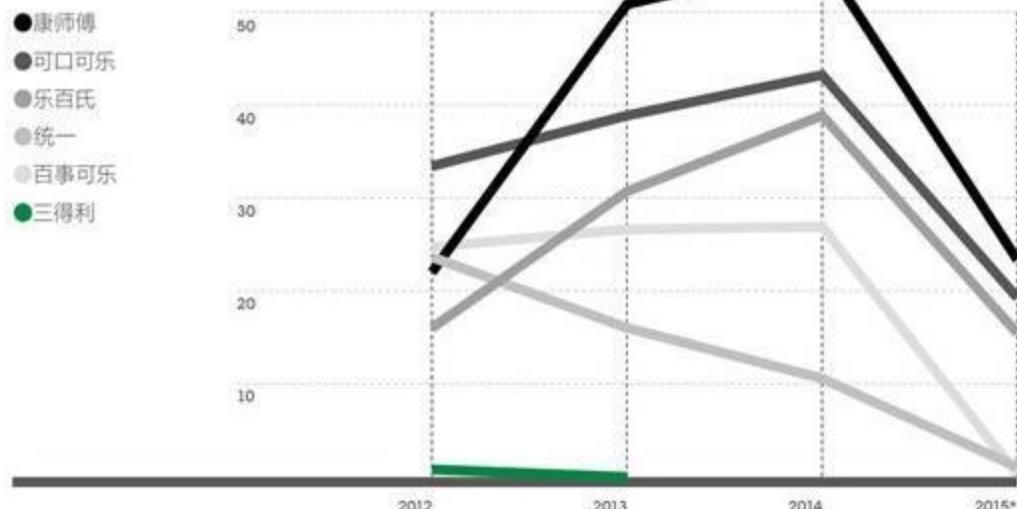
一些设计也结合了营销方面的需求。小茗同学的设计允许消费者对号入座,找到跟自己平时状态最契合的那一款。当饮料本身的口味不够突出时,这种营销方式能够帮助饮料公司更进一步贴合消费者。

对于那些相对偏离主流市场、进入细分市场较早的品牌来说,重新设计包装也不失为一种有效的更新产品形象的方法。早在2003年就进入中国市场的日本麒麟公司的魔力,在过去几年中多次改良配方,去年7月则更换了全新包装——上下宽中间细的设计更便于手握,使用蓝色和绿色搭配的瓶标则是为了更抢眼。

简单的赞助和冠名再也不是有效的广告方式了,明确提出需求的同时,在广告内容中加入互动,才能让消费者在理解的同时潜移默化地记住产品的明确诉求。为强调维动力在“缺乏动力”的场景下能够“瞬间激发活力”的功能,金昱冬在与深圳卫视的《极速前进》真人秀节目合作中植入广告

广告投入也不都是水涨船高 (单位:亿元)

各饮品公司每年为这些饮料花费的广告费。



数据来源:尼尔森网联AIS全媒体广告监测;*数据截至2015年上半年。

时,会提前谈好所有细节——比如确保节目参赛者在需要水分补给时,走到特设的“维动力水站”喝水。可口可乐则开始把广告预算更多地投放到网络、移动终端等电子渠道,而逐渐舍弃传统的电视广告。为了让广告更准确地到达目标消费者,可口可乐与大量拥有电子广告投放能力的媒体公司合作,告诉它们目标消费群体是谁之后,这些公司就会负责从年龄、收入、个人喜好、消费习惯等多种维度帮可口可乐挑选出符合要求的消费者,针对性地进行广告投放。

三得利在把沁柠水的设计工作外包给日本电通公司时,提出了明确的要求:“你要想清楚到底要给消费者什么。”

从跟消费者产生关联的“Why”,而不是“What”来建立品牌,是这个产业一个明显的进步。

配合近水饮料的体验感,李凤起要求“文字这种杂七杂八的东西越少越好”。最终沁柠水的包装只用了蓝、黄、黑3种颜色,李凤起最后在柠檬片的图案上添加了一些水滴,今年3月推出的沁桃水则连水滴都没有。

到目前为止,这场大战只做好了上摊前的准备工作。在适合的地方让消费者看见,对于大品牌来说,才是最终的决战。

大卖场仍是不可错过的渠道,但上架费较贵,利润微薄。小卖部尽管不具规模,但因覆盖特定的居民区,销量不可小觑。不过除非像康师傅和统一那样配备大量的销售人员,否则产品是否畅销具备一定的偶然性,好的货架排位也会被更具渠道实力的品牌抢走。

虽然沁柠水和沁桃水在大卖场和便利店渠道销量不错,由于三得利几乎没有销售人员“扫街”,在小卖部的排位大多情况下只是中等,有时还被放在冰柜的最下面三层。便

利店是一个检验新品的有效渠道,市场反应更快,而利润也更高。其目标消费者更年轻,与饮料公司们对消费者的年龄定位也很契合——18到25岁的年轻消费者。

抢占便利店是争夺渠道中的重要一环。最好的位置是与眼睛高度齐平的那一排货架和收银台旁边的促销位,夏天必须摆在冰柜里,而冬天就要抢暖柜。尤其是在口味同质化问题严重的情况下,抢占货架是吸引消费者的关键一步。

一些消费者确实在口味上感到困惑,张茗在尝试了一些新产品后,发现如果不看包装只凭口感,就很难分辨出这些产品之间的区别,水动乐跟海晶柠檬就十分相似。

从2015年1月至今,全家便利店合作的饮料品牌推出了超过50款新品,仅碳酸加味水的排面(超市陈列)在今年夏天就增加了50%。但掌握渠道的公司拥有更多话语权。全家便利店与康师傅同属于顶新集团,康师傅的海晶柠檬就天然地拥有全家最好的排面,而百事可乐在今年与康师傅联盟后也能借助这一优势进一步提升产品的竞争力。

根据全家向《第一财经周刊》提供的说法,在选择上架商品时,会考虑具体商品的口味、历史销量、消费者接受度、传统线上线下媒体广告的投放,以及定价等多重因素,综合考量一款产品在市场上的价值和消费者层面的性价比。对于依靠商品的快速流转来实现销售循环的便利店业态来说,新饮品也是用来更替滞销品的方法。

可口可乐上架新产品时的应对方法是借助货架以外的其他区域进行陈列,而百事可乐则注重跟渠道客户提前谈好专门设计的销售计划,在类似午餐这样的重要时间段,确保产品在主货架外二次陈列的区域同时出现。

在小卖部这样较为零散的渠道,康师傅和统一这样的大公司会分派大量的推销员逐个上门谈新产品货架摆放的细节,而这一点恰是三得利这类小公司的劣势。根据多家小卖部向《第一财经周刊》提供的说法,尽管三得利的沁柠水和沁桃水卖得很好,但从未见过任何推销员上门,更多情况下是消费者主动问询才开始进货。

在沁柠水刚上市时,广州的便利店渠道迟迟没有如约让这个新品上架。这是全新品类在上市过程中普遍遇到的问题。

“便利店在选择产品时目的性非常强,就看你的动态销售快不快,而不是看你的公司品牌。”李凤起说。去年6月底,李凤起只好亲自前往广州跟对方市场部负责人打了一个“赌”——如果3个月以后货卖不掉就加1元钱收回,最终让沁柠水顺利上架。现在,广州便利店渠道沁柠水的月销量都在2万箱左右。去年仅全家上海不到1000家门店里,沁柠水的销售额就接近5000万元,销量为1250万瓶,仅次于>>

66

大规模的消费者测试当然能够在一定程度上降低新产品上市的风险。但在大多数情况下，消费者并不清楚自己要什么。

99

农夫山泉。

另一个利用好渠道的关键在于，“给渠道商留出足够的利润空间。”金昱冬告诉《第一财经周刊》。与同等价位的产品竞争时留出更多利润，控制成本是重要手段。类似美汁源“手雷”状的非标准瓶身设计会在一定程度上推高物流成本，圆柱形的沁柠水则避免了这样的问题。

事实上，三得利的沁柠水是一个典型的低成本产品。它只是在单纯的水基础上加入单一口味，简单工艺直接降低了生产成本。

另一方面，沁柠水并不是矿物质水，它对水源地要求不高，同时也缓解了普通矿泉水产品因加工工艺导致“失氧”后的水质口感较差问题。40%的毛利率意味着如果沁柠水和沁桃水全年卖出1000万瓶，便利店就能够赚400万元。而李凤起预计今年两款产品在上海便利店销量会超过3000万瓶，这也是为什么沁柠水和沁桃水所处的排面变得越来越好。

口味仍然很重要。根据华润怡宝的消费者使用与态度研究显示，中国消费者是以口味为导向的，健康因素会影响选择，但并不是影响购买的决定性因素。近水饮料品类的显著增长证明饮料公司们共同做对了一件事——在实现消费者对健康饮品需求的同时，满足他们的口腹之欲。

消费者是善变的，没有一个品牌比脉动更明白这一点。2003年进入中国市场的脉动至今已开发了11种不同口味，销售额在100亿元左右。根据1号店商品总监董勤的说法，今年夏天脉动与沁柠水等新饮品保持了相近的增长速度。

达能花费了6年时间摸索中国市场的消费者需求，并把脉动的产品定位从运动型饮料扭转为维生素饮料，以扩大消费者基数。

利用多样化的口味，满足不同细分市场的需求是脉动的核心竞争力。

今年夏天，脉动特别推出的蜜柚、蓝莓和玫瑰香葡萄口味的3款新品把目标直接指向了女性消费者。从瓶身的色彩到瓶盖都被换成了粉红色，瓶身变得纤细，更适合女性的手掌大小，因此也称为“纤系列”。

但这个做法其实是非常冒险的。“一个一直以男性消费者为主的产品突然跳出来做女性市场是非常辛苦的，并不是你把包装做成粉红色，女性就会喜欢。重要的是你能不能

把此前洞察消费者所获得的东西转化成生产力。”金昱冬向《第一财经周刊》解释说。

“饮料市场只会越来越细分。”达能饮料市场总部副总裁陈奕颖对《第一财经周刊》说。你能看到饮料公司们为了抓住每一个变化而做出的努力。在饮料市场竞争最激烈的夏季，脉动还会特别推出“酷冰黄瓜青柠”这样的季节限定口味。同样的做法还包括在冬天推出“金橘姜”口味。此外，跟《复仇者联盟》《蜘蛛侠》等电影和网游合作也能帮助脉动在年轻消费群体中保持新鲜度。

同一产品推不同口味的关键在于不让新品“吃”掉原有产品的销量。沁桃水是李凤起专门为15到25岁的女性消费者开发的，同时，他也想抓取一些以往购买脉动桃子口味的消费者。

新产品上市以后，李凤起的一项重要工作就是每天盯住两款产品的销量，亲自去不同门店观察消费者的购买行为是否与他的预期一致，同时也花了一笔钱购买第三方公司的数据进行监测。

饮料公司的产品也因对消费者需求的理解不同，而存在差异。

脉动在今年新推出的子品牌“随悦”主要是针对都市中28至40岁这个年龄层的消费者，他们具备的一些共同特点包括事业开始有成就、家庭生活中需要养育小孩、面临巨大压力。而随悦的卖点也是利用饮料中的氨基酸成分帮助消费者舒缓这种压力。

但在百事可乐看来，争夺所谓的“细分市场”更多的是去争夺人们一天中的不同状态。“每个消费者，哪怕是同一个人在一天中的不同时段解决不同问题的时候，对饮料的需求都是不一样的。”金昱冬向《第一财经周刊》解释说，“早晨起床你可能想喝的是果汁、牛奶或豆浆，中午可能想要一杯咖啡，下午下班回家洗完澡躺在沙发上又想喝另一个东西。所以我要照顾到更多人在不同时段上的需求。”

这是一个消费需求旺盛，同时产品过剩的时代。饮料公司们必须在第一时间搞清楚外面有多少种机会点，也要明白自己能够抓住这个机会点的能力。“你最好能够走在市场前面，但只在前面一点点。你卡好了这个位置，当别人过来时，你就正好在这。”金昱冬说。

如今，在7-ELEVEn冰柜“黄金位置”上的是小茗同学的新口味，以及浩浩荡荡的脉动大军。

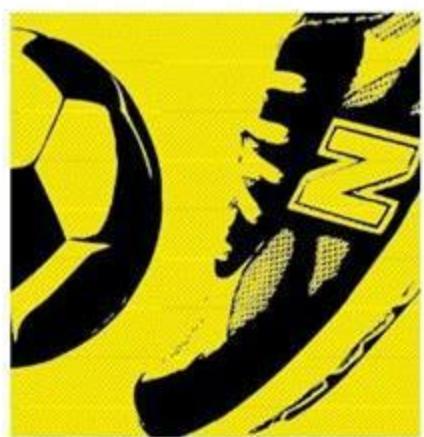
饮料公司们忙着新品的更迭加速，谁也来不及想3年后它们是否还会是年轻人的最佳选择。不过夏日饮料大战正酣，谁能抢占“黄金位置”，谁就赢得了当下。□

联系编辑：zhaojia@yicai.com



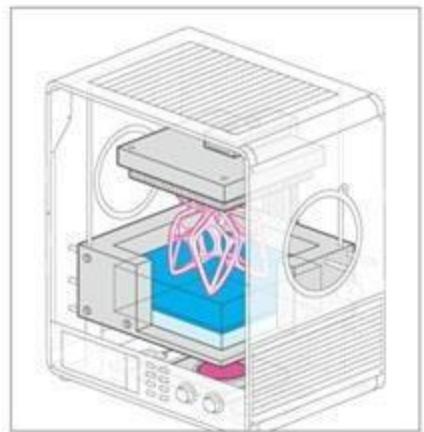
*扫描二维码
选择你喜欢的夏日饮料！

Giant 大公司*



New Balance盯上Nike

/ 新闻	42
复星也O2O了 / 新闻	43
日系车逆势复苏 / 新闻	44
恒大足球要上市 / 新闻	45
5大行业掘金印度	
/ Infographics	46



在液体中打印 / 技术	48
-------------	----

三全学习快时尚

当下唯一能与电商媲美的零售业态明星就是便利店了，一家速冻食品公司正通过模仿快时尚的方式分食它。

文 | CBN记者 吴洋洋

图 | darcy

半年内，魏强吃过上海100多家餐厅。平均不到两天，他就挑选一家目标餐厅，一个人点上这家店所有的明星产品。

他吃到满意的菜，差不多一周后，你就能在三全鲜食的自动售卖机里买到相似口味的盒饭。比如宜家的瑞典肉丸、耶里夏丽的大盘鸡，永和大王的番茄牛肉……三菜一饭，每份售价15元左右。

价格与便利店冷藏盒饭相近，但与便利店每天重复销售10多款菜品不同，三全鲜食的“饭卖机”每天只提供4款，用“有限选择”帮你减少选择焦虑。并且，3周之内，你不会吃到重样的菜。

“除非是新品和畅销品，顾客要吃，总不能不给他们吃。”魏强说。他是三全鲜食的餐品经理，除了到处试吃发掘新菜，还负责制定“饭卖机”每天的菜单。

做速冻食品起家的三全食品2014年10月推出了这个鲜食项目。他们的扩张速度还不够快，目前只在上海的写字楼投放出了400台自动售货机，每台提供32份盒饭，相当于一家便利店午餐销量的一半。鲜食是便利店最重要的利润来源。

一些便利店已经坐不住了。三全鲜食跟写字楼物业谈场地做租用，“把饭卖机摆在便利店门口”，这相当于截流了原本去便利店买盒饭的顾客。这座楼里的便利店会试图阻止合作。

三全和便利店看中了相同的机会：公司人午餐。

如果你在大型写字楼上班，除非写字楼有食堂，不然你大概只有三种方式解决午餐：自带，去附近餐厅就餐，或去便利店买盒饭。后者是迄今唯一成功打入高端写字楼的业态。

在三全之前，便利店见识过不少试图切入这个市场的餐饮公司。

这些闯入者要么没把价格做到这么低过。以便利店每平方米日租金约30元为参照，没有哪家平价餐厅单做午餐能承受得了这样的租金——公司人一般不会在写字楼享用晚餐。

也有一些闯入者做到了低价，这些公司采用外卖模式，把中央厨房建在租金便宜的非写字楼区域。极少有新进入者会像1993年成立的丽华快餐那样，做好短时间爆发式派送，保证不了送餐服务的品质，餐饮品牌的信誉几天就会毁掉。若雇员工送餐，雇员每天只中午工作两个小时，公司却要支付其全天薪水，创业公司很难支撑。 >>



>> 陈南是三全鲜食商业模式的设计者，他并没有一开始就想对准便利店。三全鲜食项目团队在将近两年的时间里不断调整方向。
陈南（左上）三全食品董事长、三全鲜食CEO；
杨志（右上）三全鲜食市场总监；
魏强（左下）三全鲜食产品经理；
王斌（右下）三全鲜食研发总监。

但在这个闯入者有些不一样。

装载三全鲜食的货车前一晚从太仓工厂出发，夜里抵达上海，卸货到中转仓库。早晨六七点钟，趁道路尚未拥堵，成箱的盒饭被分流到派送站。因为每天只有4款菜品，32份装成1箱，一箱货刚好填满一个32份容量的自动售货机，物流公司尽快完成分拣。上午10点之前，派送员骑着摩托车把这些冷藏箱送到那些投放了三全自动售货机的写字楼。

菜单是提前一周确定的，顾客打开三全鲜食App，随时能看到当天有什么菜品在售，只要还没售罄，就可直接下单，当天23点之前可随时到机器前输入订单号取餐。

你不用提前预订，因为“你很难知道第二天是不是要临时外出工作，要你提前预订你会犹豫。”三全食品董事长陈南说。

你可以对菜品打分，太辣、太甜或份量太小，也可以直接写文字评论。这些评价会被魏强所在的市场部数据组搜集、归类，然后由产品组做分析，判断什么样

的评价需要纳入菜品改进流程，以提高售罄速度。

改进可能涉及重新调味或食材处理方式，“咖喱猪排上市后，约有20多个消费者反馈说‘猪排能不能再厚一点’。第二次再上市时，我们就对厚度做了调整。从5毫米增加到8毫米。”三全鲜食研发经理王斌说。

第二次上市是一周后。三全鲜食设置的新品上市流程是“每周只上1次菜单，但会连上3周”。3毫米的厚度调整意味着要重新设定切肉机器的刀口、计算炸熟时间、需要添加的调味料分量等，并把这些参数修订进作业指导书——这些改进要在一周内完成。

新菜品的研发周期并不比改善一款菜品更长。市场部对产品有创意，研发部2至5天就要完成工作。魏强会把品尝到的明星菜品的口感、食材描述给王斌和工厂的大厨。王斌有半天时间去购置食材，一公里外的大润发或太仓蔬菜批发市场是他常去的地方。同时，大厨进行调味。第二天，大厨用小锅把菜做出来，包括王斌在内的研发团队内部一起试吃，称为小试。

小试通过，王斌们介入做“产品转化”：记录大厨对食材的处理方法、烹饪工艺、调味料种类和比例、混合时长和时机……把它们切换成用300升的大锅做菜时需要的程序，包括调味料的分量都不只是等比例放大，“因为厨房小锅炒水分蒸发速度远大于车间大锅煮时的速度。”用车间生产设备做出的菜，称为中试。

“大厨用小锅炒的方法做出来10分，用车间设备至少要做到8分。”王斌说，不同公司做中餐标准化的能力决定了各自的菜品品质。在加入鲜食项目之前，他在三全的郑州总部从事了10多年的中餐标准化工作。

在三全鲜食上海项目组，和王斌一样的角色共有5位，都是三全食品部的老员工，跟随鲜食项目从三全的郑州公司搬到太仓工作。

反馈差的菜通常有3次改良机会，仍销量不佳就会被踢出菜品库。作为外来团队凭着对陌生市场的想象推出的菜品，比如针对上海市场推出的四季烤麸、糟溜鱼片等本帮菜，最后都被筛出市场。

这个菜品库现有60多款，加上因售罄率太差而淘汰的约30款，三全鲜食半年内开发菜品共有90多款。

三全鲜食这么做，是为了让消费者吃不腻。“3周为1个周期。”三全董事长陈南说，他们现在每个月在自动售货机里出现的菜品有50种，是根据“人的口味记忆期约有23天”的规律而设计的，餐饮服务公司索迪斯向他们传授了这个法则。

开发新品的压力主要在王斌等研发经理身上。魏

哪些公司在想办法解决公司人工作日用餐

公司	服务餐时	客单价(单位:元)	餐食来源	终端服务模式	盈利方式	创立时间及现状
全家 FamilyMart 罗森 LAWSON	● ● ●	12	自有鲜食工厂生产+第三方鲜食工厂采购	便利店货架销售	销售利润	2004年 继续扩张
三全鲜食	●	15	自有鲜食工厂生产	自动售货机	销售利润	2014年 继续扩张
Maizefresh	●	30-40	第三方鲜食工厂采购	自动售货机	销售利润	2014年 已停业
百合 优选	●	30-40	自建厨房生产	1家实体餐厅+自建团队配送	销售利润	2014年 产能有限, 扩张难
早鸟	●	20	代购和自建厨房生产	自建团队配送	配送收益	2014年 已停业
e	● ● ●	15	代购	自建团队配送+商户配送	配送费 (其他收益方式在探索)	2009年 继续扩张
美团外卖 waimai.meituan.com	● ● ●	15	代购	商户配送+自建团队配送	配送费 (其他收益方式在探索)	2013年 继续扩张
百度外卖	● ● ●	15	代购	商户配送+自建团队配送	配送费 (其他收益方式在探索)	2014年 继续扩张
淘点点	● ● ●	15	代购	商户配送+自建团队配送	配送费 (其他收益方式在探索)	2014年 继续扩张

资料来源: 根据公开资料整理

强所在的市场部是王斌的一个产品创意来源, 另一个来源是大厨自己的餐饮经验, 这些大厨是三全2013年启动鲜食项目时从郑州高星级酒店挖角来的。

每个月, 王斌们都要有5款新品获得鲜食项目的评鉴小组通过, 以不断更新菜品库。三全鲜食采用市场部主导制, 评鉴小组成员除了陈南等管理层, 主要是市场部成员。他们投票判断一款菜是否上市, 用几个小时完成这个流程。

这完全不同于王斌研发速冻食品时的经验。那时候, 他们有了产品创意时就要花时间在消费者中做概念测试, 现在, 他不能再等待消费者调研, 必须靠直觉判断——把自己当消费者。

并不是所有新品都能通过。吃过任务不达标的苦

头, 王斌6月准备了10款左右的新品等待投票——投票对象不是小试, 而是300升的车间设备做出来的中试产品。“50%命中率的话也能达标。”王斌说。

在这个决策机制中, 作为董事长的陈南并不比员工更有话语权, 例如他觉得一款菜品太辣, 但多数人觉得辣度可接受, 那董事长的身份一点用也没有。他已经多次在新菜测试中尝到被否决的滋味。

陈南是三全鲜食商业模式的设计者, 他并没有一开始就想对准便利店。

做午餐的念头起源于陈南想把三全从速冻食品供应商, 扩展成为餐桌食品供应商。他注意到, 日本同行公司的业务结构中, 30%的生意来自家庭市场, 另外>>

三全鲜食商业模式



70%来自于为餐厅提供半成品。陈南判断这将是中国食品供应商的方向，因为中国餐饮业的人工、租金成本也在急剧上升，餐饮公司未来一定会效仿日本不断缩小餐厅后厨，最好连葱段都用供应商在郊区切好的做法。

陈南尝试了这个方向，但很快发现这套模式很难搬到中国市场，“中国大比例的餐厅是中小型公司，它们看重的是原材料的低价，而不是品质。”他说。三全竞争不过那些小规模的、不需要正规税票就能做生意的供应商。

陈南不得不生产直接供应消费者餐桌的食品。他带着王斌等人到日本、韩国考察。日本人推着小推车卖养乐多的方式，触动他想尝试用相似方法在上海卖午餐。因此搜集了韩国热销的牛肉饼、日本热销的肥牛饭等，共4款已被证明可以工业化生产的产品。想法很快在小组讨论中被否，因为卖法“不够酷”。

“项目已经在了，但产品方向一直在变。”王斌说，直到他们进入上海考察市场，看到满街的便利店，还有很多便利店开在写字楼里，盒饭等鲜食占满一个货架，他们才决定做冷藏盒饭。

在上海生活10多年，陈南理解这种不够完美的食物的存在价值：拥挤的午餐时段，总有公司人愿意为了便利性而在美味需求上做些牺牲。他认为只要比便利店好吃，就能做成写字楼的午餐生意。返回郑州，他开始从高端酒店挖角行政主厨，开发冷藏盒饭。

根据吃西餐的经验，陈南定下了无残余和低油低

盐两个基本产品策略。所有肉类，除了排骨等应该保留骨头的原材料，其余都在下锅前被剔除骨、刺。所有调味料也都磨成粉后使用。另外，他们还从日本高价购买了真空冷却设备，使蔬菜再次加热后仍能保持脆感。

这些策略考虑了公司人在办公室用餐的优雅，也一定程度上较便利店鲜食提升了品质，但与自己拥有渠道的便利店相比，三全鲜食在怎么做到低价和怎么卖到消费者手中的商业模式上，并没有找到突破口。

2013年下半年，项目启动一年后，王斌常听陈南提到Zara和优衣库。这些公司建立了对时尚趋势快速反应的供应链，颠覆了传统服装业。陈南从商学院课程中读到这个案例。王斌不懂服装业，但对比公司的新旧业务特质，他理解了“提供简单实用的商品”和“快速更迭”的含义：就像速冻食品的保质期长达1年，公司可以固定几个产品，常年销售。鲜食保质期只有24小时，每天都是翻新的机会。

不过，想要跟便利店竞争低价没那么容易。全家和罗森在上海卖了十年鲜食，采购成本随规模扩大持续降低。

“我们一开始做4个产品其实是为了降低成本。”王斌说。他们曾一次次跟蔬菜供应商描述这个项目的前景，希望达成合作，但都失败了。最后只能通过竞标方式寻找供货价最低的那一家。相比每天上架10款产品，4款产品所需的原材料种类更少，单个原材料采购量因此增大，这意味着整体采购价会降低。



另一个降低成本的方法是集中采购。蔬菜等生鲜只能每天采购，但米面油肉等食材却有较长保质期。在每个月的20日，三全鲜食市场部要给出下个月的菜单。工厂提前一个月安排长保质期食材的采购。每周三，再敲定下一周的最终菜单，对某一两款菜进行微调，以应对天气变化。例如，原本计划周二卖寿司、凉面等冷食，结果临近一周看到该日天气降温，那就要在前一周做微调时换成热食。

用自动售货机完成“最后一公里”的创意是过了半年才被想到的。主要原因是陈南不想再被渠道隔绝他跟消费者的联系。移动互联网创业潮激发了他的灵感。消费者使用App下过一次单，就会在后台产生数据。这些数据将成为日后口味调整、定制化生产的基础。

“比如高端写字楼里的公司，年轻、时尚女性会偏多，主厨沙拉可能会更好卖。老写字楼可能就少放这类产品。”陈南说，以3个标准产品+1个定制产品的方式，做部分的定制化，是他们接下来会尝试的。

完全的定制化是不会被考虑的。根据三全管理工厂的经验，如果对每个写字楼都供应完全不同的4款产品，采购的规模化优势就会丧失，派送时为区别菜品而耗费的物流成本也会增加。现在一份售价15元的三全鲜食，定制生产成本是30元。15元的定价是根据其太仓工厂满产时核算出来的可盈利价格，定制化会让它丧失这种成本结构优势。

在食品业，无论怎样努力销售，总有10%左右的耗损率。三全鲜食项目刚上线时，知名度不高，售罄率直到半年后才爬升到90%。陈南让财务部设定只追求90%的售罄率，卖不掉的就用来免费赠送。每天下午5点钟，你可以点开三全鲜食App，以8折或更低价格“抢加班餐”，其成本已提前打入前面售出的90%的产品中。

把自动售货机和移动互联网结合，用B2B的成本和工作量，创造B2C的体验，陈南得意于这个创意。但项目上线两个月后，他发现了以自动售卖机为渠道的局限。

三全鲜食原计划去年年底要投放2000台设备——这是盈亏平衡点，结果只完成1/10。原因并非地推团队工作不力，这个小组的30多位成员多数来自分众传媒，他们曾因楼宇广告业务跟大部分写字楼物业打过交道。但不同物业索要租金不同，低至几千，高达上万，也有高端写字楼怕破坏大堂清洁而拒绝合作。一台占地将近2平方米的自动售货机比一个广告显示屏谈判难度要高得多。

于是，三全鲜食必须尝试另一个方向——在大公

司的楼层或茶水间区域摆放设备。此举可解决部分员工的午餐问题，对公司管理者比对物业更有吸引力。三全鲜食IT部门为此把64盒装的机型改为32盒装，占地面积缩小一半。这让他们到了5月又拿到将近200单。但距离2000台的投放盈亏点还是太远。前端渠道进展缓慢，意味着后端工厂的产能要持续大规模闲置。

一家同样使用自动售货机销售鲜食的上海创业公司，2014年开业，今年5月就停业了。因销售规模无法在短期内提升，这家公司只能以30至40元的成本价销售。就像三全鲜食无法说服蔬菜供应商成为其战略伙伴一样，这个公司没有工厂，也没能调动起有能力的鲜食工厂达成合作。对制造业来说，单纯改变售卖方式，而不顾及规模和产品本身，是无法最终取胜的。

“产品才是我们的入口。”三全鲜食的互联网经理对陈南说，产品指的是一份份盒饭，而不是App。互联网上的“入口”，直接对应的仍是产品规模。

陈南后来同意跟存在竞争关系的移动产品“饿了么”合作，由这家专做外卖配送的公司做分销。饿了么在预订页面上增设了“鲜食馆”目录，用买断销售的方式代销三全鲜食。这个合作在5月底谈成。与美团外卖、百度外卖的合作也进入了谈判。

与第三方的合作有悖于陈南想撇开渠道的初衷，他不得不谨慎处理这种竞合关系。但合作确实为项目进度带来了改善。王斌刚接到7月日生产1万份的生产订单，这几乎是罗森、全家这两家上海最大的便利店品牌每日盒饭订单量的一半。

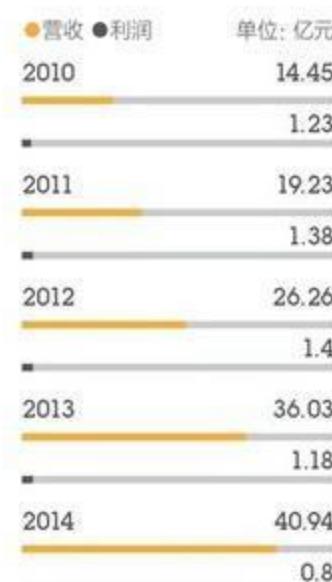
7月，三全鲜食项目也要在北京上线。陈南、王斌和魏强近期频繁来往于京沪之间，一个与上海同样结构的团队要在北京建立起来。

加入三全鲜食之前，魏强没有任何餐饮业经验。他现在主导着华东市场的餐品开发，马上要运转起来的北京市场还缺乏相应的角色。魏强必须培养足够的人，才能把业务复制到新市场去。按陈南的计划，在北京之后，广州与深圳项目将会启动。

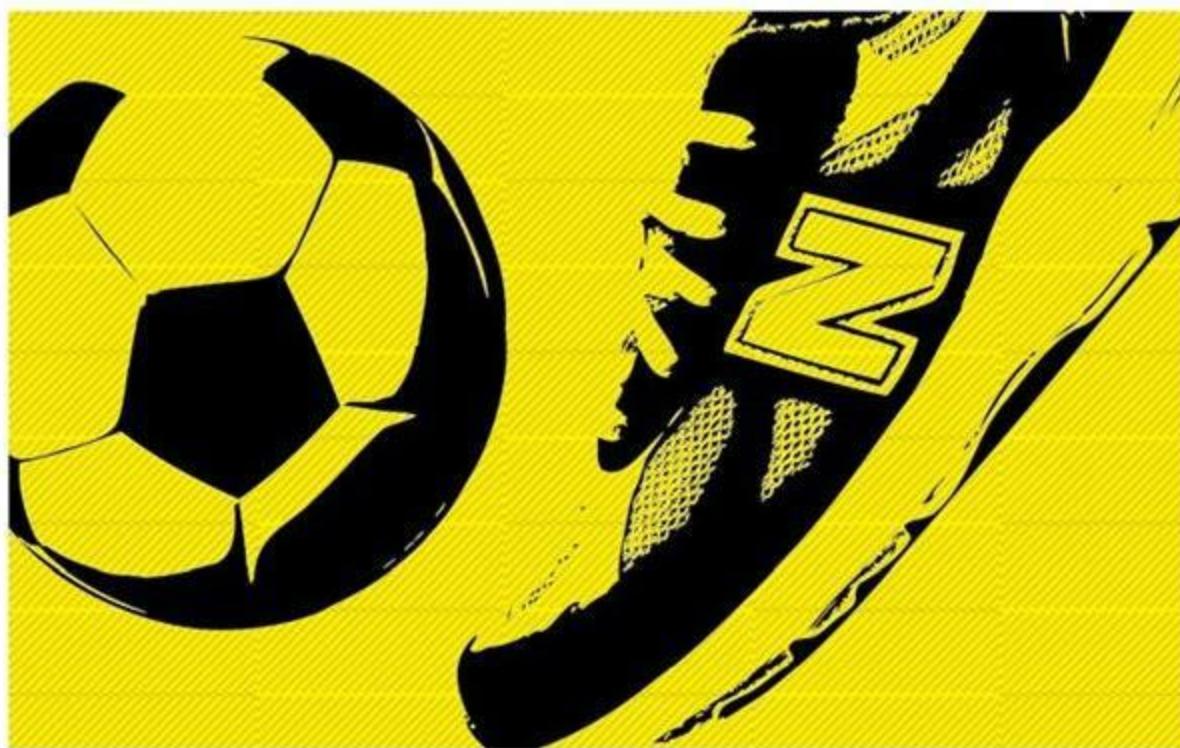
三全鲜食是这样盘算的，北上广深，姑且算每个城市300万公司人，可在互联网上支撑千万级流量，接下来，会进入二线城市。三全未来会销售更多种类：水果、食材，甚至针对公司人群体的生活用品。成为平台商，抢的不只是便利店的生意了。

规模是零售业的关键，但扩张过快从来都是发展的掣肘，就像三全鲜食所效仿的快时尚品牌那样。□

三全食品近5年财务状况



数据来源：三全食品历年财报



当与New Balance合作的明星从李宗盛变为英超球星时，这意味着它不仅想做运动时尚，还盯上了Nike所在的专业综合运动市场。

>> 作为转型计划中的一步，拥有109年历史的New Balance现在试图进入足球市场。

New Balance盯上Nike

文 | CBN记者 黄瀚玉

插画 | 金迪

你可能要在未来的New Balance广告里看到更多体育明星而不是时尚人士了。

7月2日，在北京举办的一场盛大的发布会上，该公司在现场播放了4年以来的第一只电视广告，这只名为“风暴”的短片邀请了17名从事不同项目的运动员出镜，将在包括中国在内的全球70个国家播放。

这是这家有着109年历史的公司创立以来最大规模的营销活动的组成部分。New Balance宣布它正式进入综合体育领域。

这背后隐藏着New Balance最新的发展计划，公司CEO Rob DeMartini立下了让它在两年内成为全球第三大运动品牌的目标，仅次于耐克和阿迪达斯。

全球运动热潮仍在持续，Under Armour这样的新品牌从中获得了高增长，就连优衣库、H&M也开始售卖体育服饰。New Balance的全球市场及品牌总监Hilary Keates告诉《第

一财经周刊》，“运动市场越来越大，我们需要扩张品类。”

但它和头两名还存在不小的差距。根据彭博社报道，2014财年，其销售额为33亿美元（约合204亿元人民币），而Nike和Adidas的营收分别是278亿美元（约合1726亿元人民币）和145亿欧元（约合994亿元人民币）。Under Armour和Puma与New Balance表现接近。

在跑鞋领域已有的认知度或许能让New Balance走好这步棋。它被人视做四大跑鞋品牌之一，考虑到跑步是不少人进行其他体育项目的基础训练，New Balance已经在消费者心中树立了一个不错的品牌形象。

今年2月，它同英超劲旅利物浦签订了一份6年价值4.57亿美元（约合28亿元人民币）的赞助合同，每年赞助费7600万美元（约合4.78亿元人民币）约占其年收入的2%。除此之外，New Balance还签下了波尔图等球队，以及包括阿隆·拉姆塞（Aaron Ramsey）在内的10名球星。7月，足球鞋将在它的全球门店开售。

New Balance在中国的门店将分批次地陈列出有球鞋和利物浦球衣的货架。New Balance中国区总经理张鸿文告诉《第一财经周刊》，公司已经为一系列推广活动做好了预算，它还会在北京、重庆等城市的小学和初中举办足球训练营。

但根深蒂固的跑鞋形象或许会成为New Balance多元化的障碍。橙光线市场顾问有限公司的总经理崔英善告诉《第一财经周刊》，做“综合”意味着要在各个项目上找最专业的研发人才，还得去争夺这些项目里顶级又稀有的营销赞助资源，“这不仅需要钱，还需要人脉。”崔英善说。

Hilary Keates则反复强调New Balance事实上早已进入了专业运动领域——但扭转人们的认识，除了巨大规模的营销投入，还需要时间。■

联系编辑：libo@yicai.com

各体育品牌2014财年销售额对比



注：New Balance为非上市企业，销售额源于彭博社报道。

数据来源：根据公开资料整理



复星也O2O了

文 | CBN记者 林仲昊

插画 | 金迪

复星这次没有出手，而是发布了一个新的移动互联网App。

7月2日，复星发布其第一个移动互联网产品“星商汇·爱赚”（以下简称“爱赚”）。

这个平台上线的第一批产品将全部来自复星及其关联企业。目前的在售项目涵盖了房产、金融、旅游、健康管理等方面——包括部分房产的在售项目和海外房产项目；房产产品包、金融产品包及证券投资集合资管计划；旅游则由复星日前收购的英国旅行社Thomas Cook提供。

一旦App的用户将产品分享至社交网络，分享者可赚到0.2%至3%的佣金。按照复星的设想，这种方式将增加用户使用频率。

目前爱赚项目仍属于测试阶段，它将在复星内部供员工测试使用。这家公司现在用“全面拥抱互联网”和“移动复星”这样的词语描述公司进行的转型——复星集团在2014年投

资总额超过5亿美元（约合31亿元人民币），涵盖在线教育、在线旅游、在线金融和移动社交四大领域。

上述描述有些陈词滥调。这家公司被人熟悉的是大手笔的海外收购和投资。在过去两年里，复星集团董事长郭广昌的猎物包括法国连锁度假酒店Club Med、大通曼哈顿广场和日本IDERA资产管理等公司。

郭广昌把爱赚当做连接他线上线下现有资源的平台，这也是复星转型的一个方向。

“我们希望利用复星的资源优势为消费者提供多项选择。比如有用户在爱赚上买了房子还需要贷款的话，就可以继续购买爱赚上的金融产品。”爱赚的产品经理张毅向《第一财经周刊》补充道。

这让这款App更像出于满足公司整合旗下投资布局资源的需求，而非完全从用户角度出发。

“复星的资源太多了，容易为了资源去做互联网+，这样就失去了为用户服务的意识。”出席了当天产品发布会的嘉御基金董事长、阿里巴巴前CEO卫哲说。

归根到底，洞察消费者的需求不仅仅需要掌握资源，复星想要玩转移动互联网平台，得先为自己做些减法。□

联系编辑：libo@yicai.com

郭广昌要用移动互联网打通复星旗下众多的产业链和产品，却没解释用户为什么要用。

>> 复星要将手中丰富的资源同未来孵化的移动互联网产品相结合，这有些难度。

复星设计了一个互联网生态圈闭环



复星国际2014年财务数据



数据来源：根据公开资料整理



竞争日趋激烈的中国汽车市场让领先者放缓了增长步伐，却给了3年来表现不佳的日本汽车公司一个追赶的机会。

>> 丰田此前连续两年未能达成在华销售目标，现在它有机会实现自己的计划。

日系车逆势复苏

文 | CBN记者 张鑫

插画 | 金迪

中国汽车市场近几个月的萎靡不振总让人担心汽车公司的好日子到头了——但对于错失机会而落后于竞争对手的日本汽车公司而言，现在却是追赶对手的最好时机。

根据中国汽车流通协会公布的信息，中国新车销量在1月至5月勉强维持了2.1%的增长。通用、福特、大众、现代等公司都放慢了增长步伐。

丰田、本田、马自达3家公司增速则超过10%。6月丰田在华销量同比增加41.7%，达到10.06万台。本田也有明显的复苏，6月销量同比增长26.1%，上半年的总销量同时创下年度最好成绩。马自达上半年在华国产车销量同比增长17.3%，为此还决定在内地城市增开25家4S店以满足市场需求。日产今年上半年在华销量同比增长6.8%，是几家日本汽车公司中增速最低的。

一个背景是，去年这个时候的销量刚好

是丰田和本田的低谷。以新卡罗拉为例，去年6月上市，初期还处于销量爬坡的阶段；而像本田目前的热销车型缤智、XR-V集中于2014年下半年上市，较低的市场基数让丰田、本田完成了“深蹲跳”。

市场咨询机构LMC Automotive的数据显示，2015年5月，日系车在中国乘用车市场的份额达到20%，回到了危机之前的水平。

新华信国际信息咨询(北京)有限公司副总裁金永生认为，部分品牌购车需求分流到了其他品牌上——遭遇信任危机的大众表现不佳，今年前5月其销量同比下降了3.7%。“紧凑型SUV、紧凑型车是市场的热点，而本田和丰田在这两个细分市场都投入了重兵”，是本田和丰田销量上涨的主要原因，他对《第一财经周刊》表示。

上述市场投入力度改变不仅指产品本身，可能还包括价格策略。日系品牌开始吸取以往“上市定价过于激进”的教训，提升了产品整体的性价比，使缤智、汉兰达等在同级别车型中更具竞争优势。

“市场的喜好是轮流转的，只要能找到新的市场空间，一样能获得高速增长的机会。”金永生说。这种策略上的转变还包括“年轻化”80后和90后消费群体的品牌印象，加大对真人秀节目的赞助——长安马自达赞助了《奔

跑吧！兄弟》这样的真人秀，而广汽丰田则赞助了《极限挑战》。

2015年下半年对于日本汽车公司的整体表现同样关键。日产的国产版楼兰比进口版的价格调低了近一半；本田有改款换代车型上市；丰田也将有两款代表未来策略的混合动力新车上市，这些都会为它们的销量复苏提供支撑。

考虑到目前经济环境下车市的不景气和各地潜在的汽车限购政策——在一个增长维艰的市场，一切还不能乐观得太早。■

联系编辑：libo@yicai.com

2015年1至5月，汽车公司累计销量和增速

单位：万辆



注：通用汽车含通用五菱销量；日产公司曾在5月调整了销量统计方法，此数据是该公司调整后的统计数据。

数据来源：根据公开资料整理



恒大集团花了4年多时间对足球产业进行投入，如今，这家公司准备把它推向资本市场，自负盈亏，但俱乐部的运营方式，在中国行得通吗？

>> 恒大足球球场上良好表现并不能保证让这家俱乐部拥有持续增长的收入。

恒大足球要上市

文 | CBN记者 朱宝

插画 | 金迪

除了高价买卖球星和不断更换大牌教练，现在恒大又多了一项吸引眼球的手段——它的足球俱乐部要上市了。

广州恒大淘宝足球俱乐部股份有限公司（下称“恒大足球”）放到全国中小企业股份转让系统申请挂牌，即在“新三板”上市。

但IPO的暂停暂时不会影响新三板的上市。如果顺利，恒大足球将在半年内挂牌，这将使其成为中国及亚洲上市的足球第一股。

从一年前引入阿里巴巴投资12亿元持股50%，到不久前将恒大足球学校最核心的资产注入俱乐部，再到一周前恒大集团进行增资控股俱乐部60%股份，都被看做是上市前的准备。

据知情人士向《第一财经周刊》透露，在2010年，恒大集团董事局主席许家印在接手恒大足球俱乐部时曾表示，争取把恒大足球几年后推向市场，自负盈亏。现在许家印的

愿望完成了一半——恒大足球将推向资本市场，但真正做到他愿望的另一半——自负盈亏显然没那么容易。

2014年赛季，即便恒大足球胸前广告获得1.1亿元赞助，创下中超球队最高纪录，但给恒大留下疑问：该俱乐部能否通过提高门票票价收入，以保证增加票房与吸引赞助商等提升球队的收支平衡。

根据恒大足球挂牌申请报告披露的信息，恒大足球收入包括比赛日门票收入、广告赞助等内容。从2013年至披露信息前的一个月，在2年又5个月内，收入分别为4.1亿、3.4亿和0.85亿元，而亏损额分别为5.7亿、4.8亿和2.6亿元，累计亏损超13亿元，这差不多烧光了阿里巴巴的投资。

在恒大淘宝足球俱乐部的《公开转让说明书》中提及，这家公司成立了专门的互联网事业部，将负责互联网方面的推广运营，比如开发与主营业务相关的互联网产品——但双方的合作能进行到什么程度，看起来还显得前途未卜。

即使在全球范围内，足球俱乐部依靠自身运营获利的也比较少，大多数都依赖于赞助商的投入。恒大的理想模式是曼联俱乐部的成功经历——通过上市，获得更多资金，购买更好的球员，打出更好的成绩，赚更多的

钱，刺激股价上涨。

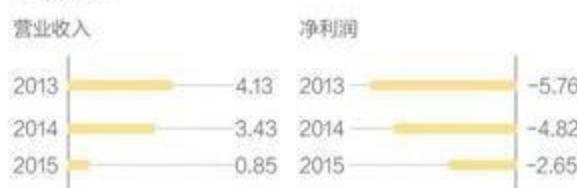
除了把足球分拆上市，恒大接下来将可能把粮油等业务分拆上市，用恒大的说法，这样可以拓宽公司的融资渠道。不过，作为一家以房地产业为主营业务的地产公司，恒大的负债率一向较高，涉入这么多资金投入密集的行业，对恒大来说，都是不小的考验。

对于恒大足球未来的股东，他们可能不仅关心俱乐部场上的表现——他们更关心的是它如何赚钱，或者怎样能获得更好的回报。□

联系编辑：libo@yicai.com

恒大淘宝足球俱乐部营收情况

单位：亿元



恒大淘宝足球俱乐部持股量



恒大集团



阿里巴巴集团

数据来源：根据公开资料整理

5大行业掘金印度

6月以来，大批品牌对印度加大投资。印度将代替中国成为发展速度最快的国家。

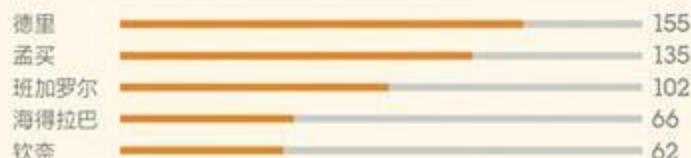
文 | CBN记者 李嘉文
制图 | 徐春萌 金迪

服装零售

印度零售市场规模小，潜力大



印度主要城市国际品牌的数量并不多



电商

互联网用户占人口百分比



印度三大电商都在扩张阶段



大批品牌扎堆 它们分散在5大行业

服装零售

- Gap**
5月30日在印度开设第一家门店
- H&M**
6月25日在印度开设第一家门店
- MUJI**
6月成立合资公司，宣布进入印度

奢侈品

- Coach**
成立合资公司，宣布进入印度

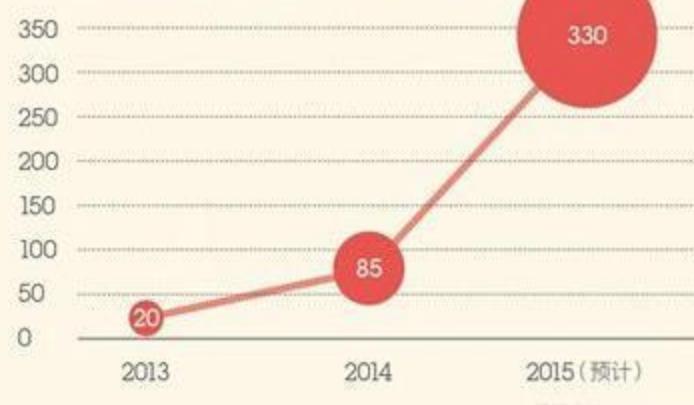
电商

- 阿里巴巴**
入股电商Snapdeal
- 亚马逊**
向印度卖家提供贷款/宣布设立数据中心

手机/制造业

- 小米**
加大投资，在当地报纸刊登宣传广告
- 三星**
宣布将在下个季度推出10款中端手机
- 阿里巴巴**
入股印度本土手机品牌Micromax
- 索尼**
拟在印度投资建设工厂生产手机
- 富士康**
拟在印度投资建设工厂生产iPhone

印度电商市场规模进入快速增长期





2014年奢侈品市场增速惊人



从宏观看

- ① 印度正在减少外国对印投资障碍。
- ② 印度有50%的人口是年轻人, 这对品牌有足够的吸引力。
- ③ 尽管市场规模不够大, 但两位数的增速还是让大公司充满了期待。



但著名奢侈品品牌在印度门店数仍然很少



数据来源: 奢侈品品牌官网



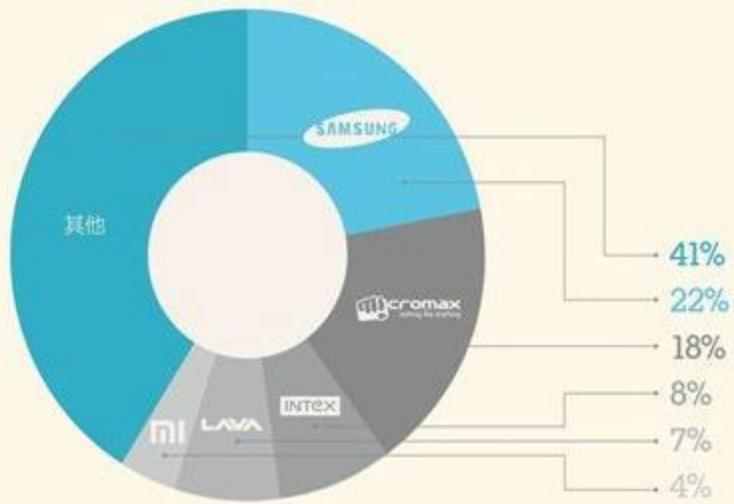
移动互联网

移动互联网使用者及频率增加



手机市场

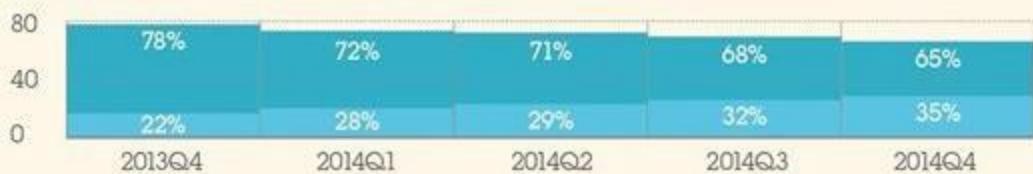
印度智能手机市场份额占比



越来越多的印度人使用智能手机



智能手机国家级市场份额

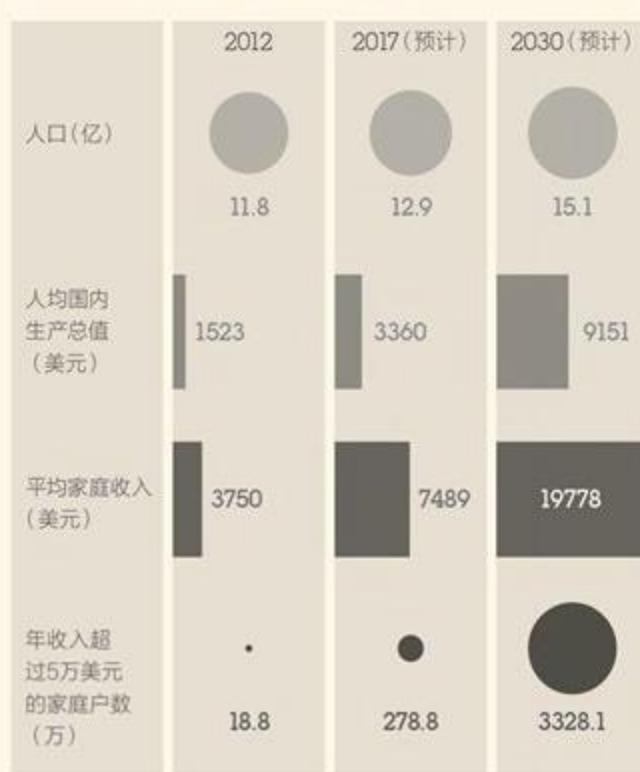


联系编辑: linzhongmin@yicai.com

为什么去印度?



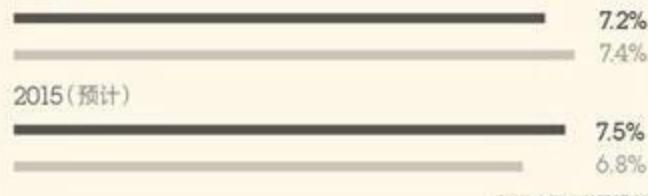
印度人口及家庭收入可能会继续增长



GDP增速高

今年印度GDP增长速度预计将首次超过中国。

2014



在液体中打印

3D打印在制造业掀起革命的时代其实尚未真正到来。不过，限制其发展的其中一个问题——打印速度，最近已经解决了。

文 | CBN记者 马颖君

制图 | 彭奥

电影总能成为现实中最新技术的展示平台，比如《侏罗纪公园》里复原的恐龙骨骼、《超能陆战队》里“大白”的铠甲，都呈现了3D打印这个近几年在消费领域开始流行的技术。不过，电影描述的总比现实要美好一点，这些镜头也因此给了我们一个错误的暗示：使用3D技术打印出个东西是分分钟的事儿。

“有些蘑菇的生长速度都比3D打印要快。”在今年3月的TED大会上，美国公司Carbon 3D的CEO Joseph M. DeSimone说。

尽管3D打印技术被誉为掀起了制造业的又一场革命，但打印速度一直是制约它发展的一个重要因素。如果想以0.2毫米的精度打印一个尺寸仅为20毫米×20毫米的立方体，需要耗费大约半个小时——想想一副体积庞大的恐龙骨骼，即便机器不停歇地工作，也要花费好几个月时间呢！

最近，Carbon 3D公司称，自己新研发的一项技术可以使打印速度提升25至100倍。这项名为连续液态界面制造(Continuous Liquid Interface Production，简称CLIP)的技术，今年初还登上了《科学》杂志的封面。

从本质上讲，它和其他3D打印技术一样，都属于光固化技术——一种使3D打印材料凝固的技术。以前的3D打印使用的固化技术主要有两种：FDM(热熔堆积固化，Fused Deposition Modeling)和SLA(光固化成型，Stereo Lithography Appearance)。

使用FDM技术的3D打印是把树脂等材料融化，然后通过打印头一点点挤在相应的位置上，每次只能打印一个面，等到这层干一点后再打印下一层，最后得到整个零件。因为没有办法形成连续打印，层与层之间没有很好的过渡，所以你会看到零件表面有很明显的分层。“它其实更像是2D打印。”3D打印公司汇诚融信科技的技术总监尚鹏对《第一财经周刊》说，这家公司正在研究如何让3D打印的速度更快。

这意味着，FDM技术很难实现高精度的打印。目前，它的打印精度最高只有0.05毫米，而以SLA为代表的光固化技术会利用紫外线来固化光敏树脂，精度可达到0.02毫米，相当于头发丝的1/4。

然而，相比FDM，SLA技术提高的只有精度，在打印速度上，并没有太大进步。而CLIP技术则是在SLA技术的基础之上进行改动，它除了能进一步提高精度，还能较大幅度地提高打印速度。

制约打印速度的主要原因是光敏树脂固化的界面。传统3D打印的SLA设备主要由三部分组成：盛满了光敏树脂的容器、容器上方模型的固定头和容器下方的紫外线投影仪。容器底部有一个透光板，可以让紫外线穿过。当紫外线穿过它照射到容器中的光敏树脂时，树脂即被固化。光照强度越强，光敏树脂越固化得越快。因此，紧贴着透光板的那部分光敏树脂是最先被固化的。然而，过快的反应却容易让刚刚打印好的那一层和透光板粘在一起，导致打印失败。

为了提高打印的成功率，目前的SLA技术不得不靠降低光源强度来减缓固化速度，并且在光敏树脂完全固化之前，使半固化的树脂和透光板脱离。未被固化的光敏树脂流动到这个位置，进行下一步的固化。

CLIP技术则借助氧气解决速度问题。光和氧在光敏树脂的成型过程中，起到的作用是相反的：光将光敏树脂转化为固体，氧气则抑制这一过程。Carbon 3D公司的研究者在SLA设备的基础上增加了一个既能透过紫外线又能透过氧气的透光板。因此，靠近底板部分的光敏树脂可以接触到氧气，不会固化，这层树脂始终保持液态，形成一层液态薄膜。这个区域被称为“死区”(Dead Zone)。

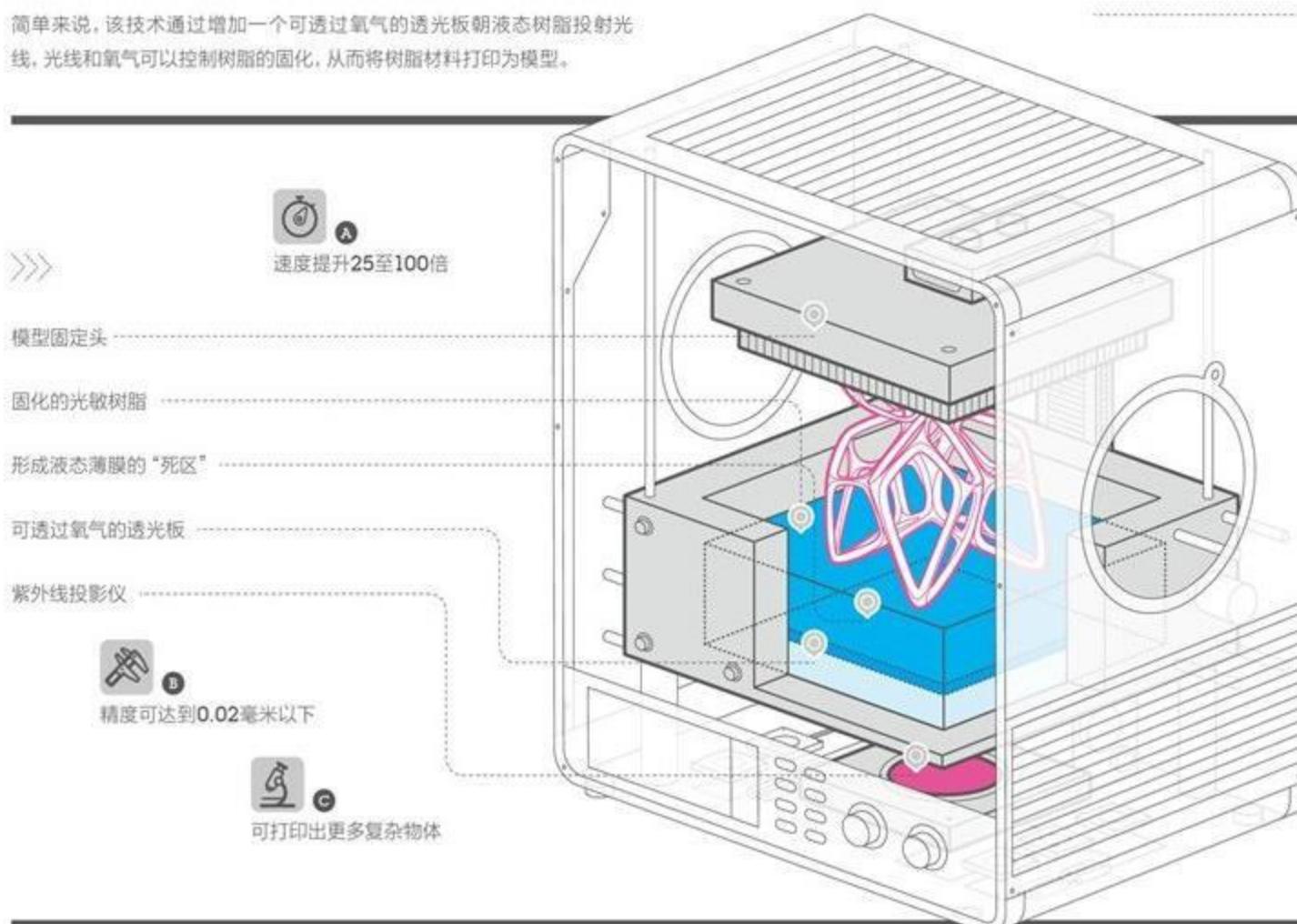
“死区”的光敏树脂很薄，约为2至3个红细胞的厚度。在“死区”的上方，处在低氧的环境下光敏树脂可以迅速被紫外线固化。随着打印模型的上升，更多低氧状态下的树脂流动到底部，打印的过程就可以持续快速地进行了。

因为氧气有抑制固化的作用，此前的光固化技术的研究者对它避之不及，然而Carbon 3D公司却运用逆向思维，恰恰利用氧气这一特性，提高了打印速度。

事实上，DeSimone刚刚在TED大会上介绍完CLIP技术，一周后，澳大利亚一家名为Gizmo3D的公司也宣布开发出了类似利用氧气的技术，而且打印速度比CLIP技术还要快。虽然没有具体透露这一技术的原理，但该公司说，不同于CLIP自下而上的打印方式，它是自上而

CLIP技术原理

简单来说，该技术通过增加一个可透过氧气的透光板朝液态树脂投射光线，光线和氧气可以控制树脂的固化，从而将树脂材料打印为模型。



资料来源：根据公开资料整理

下打印的，而且打印对象在打印过程中是一直浸在液态树脂中的，直到打印完成才露出来。

打印速度的提高，可以促进3D打印在更广的范围内得以应用，尤其是在医疗领域。“假设碰到紧急情况，你需要一个支架，医生不是从架子上拿下一个标准大小的支架，而是专门为你设计一个特别适合你血管构造的支架，然后实时打印出来。”DeSimone说。

而除了速度，3D打印的精度也在进化。CLIP技术已能把精度规格提升到0.02毫米以下，这使它能打印出更多形状独特的物体，比如骨头——虽然外形看起来简单，但如果把里面的空隙都还原出来，一般的工艺是很难做到的。

最近，福特也宣布将联合Carbon 3D公司，用后者的技术打印制造汽车零配件。“我们推动创新的能力取决于从概念到量产有多快。此项技术能够快速将我们的产品从原型概念转变为实际产品，甚至能够直接量产，高

于我们之前任何的方法。”福特集团全球产品开发副总裁Raj Nair说。

这项合作对3D打印技术发展或许意义重大。要知道，除了速度，3D打印还面临着机械强度不够、成本较高等问题。这使得有些对强度要求很高的关键零部件，没有办法3D打印。比如汽车上的涡轮叶片，它是传统铸造工艺制作出来的产物，机械强度大、耐高温，很难想象光敏树脂打印出来的涡轮叶片能在1950℃高温高压环境中撑多久。

3D打印尚不具备传统制造工艺的一些优势，所以眼下只在制造业领域占有一部分市场，还远远无法彻底取代旧的制造工艺。

不过，制造业巨头们的3D打印的积极态度或许会很快改变这种情况。说不定哪一天，福特和Carbon 3D就真的打印并量产类似涡轮叶片这样的零部件了。□

联系编辑：nini@yicai.com

Fast 快公司*

主编 | 董晓常



线下仍有好生意 / 快公司 54



上下班，嗒嗒巴士来“接驾”
/ 创业 58

卖药之难

网上卖药这个行业，如今不能再慢吞吞做生意、而是得想些突破性的办法了。

文 | CBN记者 杨轩 李嘉文 张睿

“压力大多了。”壹药网的CEO陈华对医药电商市场的竞争状况开始有些忧虑。他听说，最近拿到医药电商C牌的公司已经有300多家了——所谓C牌，就是只要符合拥有几家线下药店等要求，就能够在网上面向消费者卖药的牌照。过去几年，政府一直在发放这种牌照。

网上卖药是个特别的生意，在对网购充满热情的中国，这个领域一直是一块洼地。

按道理说，卖药这事儿，比在网上卖大家电、家具，甚至卖水果都更容易——一盒子药，又小又轻，用一个普通快递包裹就能发出，既不需要像搬运大家电那样，在仓库里动用叉车；送货时也不需要像送冰箱、沙发那样，雇上一两个彪形大汉搬货上楼；甚至都不需要在包裹里放上一个冰袋、担心商品会变质腐坏的问题。

但直到4年前政策放松，允许有牌照的公司在网上卖药，在电商领域中，医药这个部分才启动起来。2011年，京东曾经跟药品批发公司九州通成立合资公司，不过等那个叫做“京东好药师”的售药频道上线，已经是第二年。淘宝也在2011年上线了“淘宝商城医药馆”，但很快被政府叫停，直到2012年才更名为“天猫医药馆”重新上线，而且当时天猫医药馆只是展示药品信息，实际的交易需要跳转到相应医药商的官方网站上才能完成。直到2014年控股中信21世纪，才拿到作为第三方医药交易平台的A牌牌照（独立于买卖双方的中立组织，提供交易所需的数字化平台）。

2011年时，壹药网的销售额才800万元。此前它作为1号店的一部分，享受着1号店已有的品牌、顾客，以及IT客服等一系列硬件。而它为了获得牌照购入的6家线下药店，当年的收入都有3000万元。这一年，沃尔玛入股1号店后，由于政府对外资经营范围的限制，1号店把壹药网剥离了出去。

在中国，卖药从来都不是一桩简单明了的生意。

看起来，卖药是个非常巨大的市场，但实际上，药品的销售渠道绝大部分是医院，而普通药房这些零售渠道在整个行业销售额里的占比不过两成。需要有医生开具处方的处方药占据了药品市场的绝大部分，感冒药这种药店里能买到的非处方药在整个市场里的销售额占比并不大。

以中国最大的药品及医疗保健产品分销商国药控股为例，这家公

下
杂
志
XIAAZHI.COM

司拥有金象大药房等2000多家药店，但来自零售渠道的销售额还不到其总销售额的3%，约96%的收入都来自药品分销业务——这个药品分销体系中，包括1.2万多家医院。这家公司每年的财报都会写明所覆盖医院的数量，搞定多少医院，是这门生意的核心指标之一。

医药电商这个业务，就是在这种尴尬的状况下起步的：看起来，中国人实在太喜欢网购了，没道理不去尝试在网上卖药。但是，由于医院把持着大部分的市场，以及政策上的各种限制，很难说这是个能自由发展的领域。

通常来说，相比传统渠道，电商行业的优势在于能减少层层加价的中间渠道，从而提供给消费者更低的售价。

但像壹药网这种最初体量很小的公司，在上游供货商那里显得无足轻重。“当时别说跟药品厂商谈，就连代理那边都是只派一个业务员来跟我们谈。”陈华说。

传统渠道的低效，给了壹药网这样的公司机会。一个隐形眼镜厂商跟陈华抱怨说，他们跟线下眼镜店合作时，账期经常长达200天。而壹药网这种电商公司，因为不用在不同的门店大量存货，库存比例天然就更小。而且，从1号店拆分出来之后，壹药网做的第一件事情就是升级物流系统，保证用户今天下的订单，一定能在当晚6时之前出库发货。诸如此类对物流和库存效率的提升举措，使得壹药网的库存管理周期可以降低到20多天，这让它能给上游厂商更快的回款周期。

线下门店里，店员总有空闲的时候，而电商公司没有那么多被浪费掉的工作时间，仓库里的拣货、打包人员可以一直工作。此外，不断上涨的门店租金，也让电商公司的成本控制更有优势。根据陈华的计算，线下药店需要把毛利维持在33%以上才能赚钱，而医药电商公司有17%上下的毛利就能盈利。

除了壹药网这种直接凭借电商业务起家的公司，另一批参与者，则来自传统的药品销售行业。“国内做医药电商的有一个共同特点，就是它们本身是很小的连锁。小连锁本身的收益不够，但比较灵活。”健一网的市场总监刘宝东说。如今，天猫医药馆前十名的商家里，排第三的七乐康只有9家线下门店，排第四的安徽百秀是一家芜湖的连锁药房，排第五的昂生大药房，是山西长治市的药房。

健一网也是这样开始的，它原本是上海的华源大药房，2011年拿到牌照后就开始开淘宝店，并做了一个官网，现在销量在天猫医药馆排第一。它在线下只有17



家门店，但不同的是，它隶属于华润医药集团，直接由华润的战略部管理。“华润给我们的支持还是很多的，没有那么多条条框框。”刘宝东说。

这些不那么需要考虑线下药店价格的公司，能给消费者更低价的药品。比如，一盒止疼用的芬必得布洛芬缓释胶囊，线下的售价在二三十元，线上则只卖15元左右。在天猫上这些药品的评价里，“价钱便宜”是常见的评价之一。

但是，医药电商的生意要发展，很难靠一盒售价十几元的常见药来支撑——即使比线下便宜10元钱，对消费者来说，这点价格差也会被运费抵消。这也意味着，像其他电商生意一样，医药电商需要让消费者>>

>>如果不改变医院依赖药品收入的状态，医药电商行业的天花板也低得很明显。

主流医药电商对比

平台型医药电商

天猫医药馆

天猫医药馆
2014年投资中信21世纪，由于中信旗下第三方医药平台95095，拥有中国仅有的药品监管码体系，以及医药电商第三方平台的经营牌照。

	销售额
2012年	7亿元
2013年	20.4亿元
2014财年(2013年3月到2014年3月)	47.4亿元

J1.com

健一网
背景 华润医药集团
融资 2014年5月A轮融资3亿元
销售额
2013年 3.8亿元
2014年 5.2亿元

海王星辰

海王星辰大药房旗舰店
股东 美股上市公司
销售额
2013年 6580万元
2014年 1.265亿元

B2C医药电商

壹药网

壹药网
融资 2015年1月C轮融资4.5亿元
销售额
2013年 1.6亿元
2014年 2.7亿元
2015年 预计10亿元

7乐康

7乐康大药房旗舰店
股东 2015年1月，A轮融资，投资者为苏高科技投资集团邦盛资本、上海长江国弘投资、启迪资本及旗下广东启程青年基金等四家投资机构。
融资 2015年1月A轮融资3亿元
销售额
2014年天猫店 2.58亿元

好药师

好药师
股东 上市公司九州通
销售额
2012年 7638.94万元
2013年 2.04亿
2014年 3.11亿

上海嘉定大药房旗舰店

嘉定大药房旗舰店
背景 上海市医药股份有限公司直接控股。2015年3月，上海医药称将投资1亿元布局医药电商。
销售额
2014年 7822万元

数据来源：本刊根据公开资料整理

购买单价更高的商品，或者一次性购买多种商品。

正因为如此，医药电商几乎没有哪家是仅仅卖药的。壹药网的商品原本以药品和保健品为主，但随后增加了隐形眼镜、医疗器械、家电、母婴用品、美妆和个人护理用品、休闲零食、体检用品、成人用品等。由于消费者通常不好意思去线下店买伟哥、成人用品这类跟性有关的商品，这成了医药电商卖得很不错的一个品类。

此外，那些能重复购买的顾客显然更核心。陈华发现，自己的顾客中，慢性病用户的人数一直在增加，占到了约6成——相比那些因为头疼感冒偶尔购买药品的顾客，需要持续买药的慢性病用户对买药这件事更上心、购买频次也更高。在壹药网顶端的导航条上，乙肝、糖

尿病、高血压这几种病被单独列了出来。

现年32岁、6年前查出有糖尿病的柯李正是医药电商需要争取的用户。从6年前开始，他需要经常用血糖试纸验血来监测自己的血糖量，此外，他还得经常服用二甲双胍等两三种药物。因为年轻，他并没有糖尿病患者常见的各种并发症，在这项病上花的钱不算多，但日常的验血、吃药、打针、体检，一年也得花几千到一万元左右。可是他这样的用户并不那么容易被取悦。

柯李主要只在网上买血糖试纸。论价钱，他常用的50片装罗氏卓越型血糖试纸，线下药店通常卖180元钱一盒，跟线上的价格差不多。但是，这种血糖试纸一盒能用上一年，因此保质期的长短就至关重要。线上买的好处是，线上卖的试纸保质期总是新鲜的，而线下卖的保质期较短。

问题出在传统的药品供应链体系：药厂的物流方式一般都是为B2B设计的，几个月的货堆成一堆，然后送出去。但是医药电商要求供货商高频率、小批次供货。这使得医药电商的部分货品更加新鲜。

柯李每个月的口服药都得花两三百元，但他一般不在网上买药。他常买的口服药盐酸二甲双胍，线下售价在每盒30元左右，壹药网这样的电商通常卖25元上下，价差并不大。“长期服药的病人对价格很清楚，线下卖贵了也没人买。”柯李说，就算找大夫开药也不贵，而且对药品质量还放心，“糖尿病患者的医患关系超好的，我们都是稳定的老客户，而且一般看一次病就是一家子的买卖。内分泌科是医生护士的天堂。”他觉得网上买药送货速度不快，客服也不懂情况。

用“血糖试纸”作为关键词查询，在淘宝的数据库里能看到，喜欢搜这个词的第5到10名城市，分别是萍乡、玉溪、丹东、松原、衡水和宜春——都是一些三四线城市，虽然以搜索人数的绝对数量来看，它们的排名并不靠前，但是这些三四线城市患者对网上购药的需求比大多数一二线城市患者更为强烈。

在中国，不同地域的药品售价差别颇大。比如，广州的药品通常比较便宜，这也是为什么大多数C照持有者都拿广州牌照的原因。“同样一个药在广州进货可能只要40元钱，但是在上海进货可能要60元钱。”刘宝东说。而城市越小，线下药店需要经过的代理商层级可能就越多、进货价越贵。

这跟医药电商的服务能力背道而驰。由于体量尚小，医药电商送货都得依赖快递，偏远地区则得靠中国邮政。浏览天猫医药馆的用户评论，“物流太慢”是顾

客吐槽最多的缺点之一。

即便这个行业有诸多不足——除了送货慢，壹药网们拿不到最好的价钱，商品种类也不够丰富，而且最初政策对此并不鼓励，媒体时常质疑网上卖的是假药——但当时整个电商行业都在快速发展，消费者越来越习惯于网购，加上买药这个被压抑数年的需求得到释放，效果还是惊人。九州通2012年跟京东合作运营了4个月，后来双方对于谁掌握控制权相持不下结束合作，即便如此，拆伙后的第一个月，好药师当月的网上销售额也有1500多万元。

2013年，好药师的销量增长了167%，达到了2亿元。而健一网2013年的销售额达到了3.8亿元。几乎整个行业都增速惊人，相比医药电商刚出现的2011年，2013年该行业达到42.6亿元规模，两年间规模增长了10倍。

因为销售额快速增长，逐渐开始有药企愿意主动跟壹药网谈合作了，壹药网也有了跟人谈价钱的资格。此外，陈华觉得，2013年7月发生的“葛兰素史克”事件，也让壹药网的日子变得更好过。当时，中国公安部通报，称葛兰素史克中国为达到打开药品销售渠道、提高药品售价等目的，利用旅行社等渠道，向政府部门官员、医药行业协会和基金会、医院、医生行贿。因为这一事件，这些外国医药企业希望通过在电商渠道销售，让自己显得更加透明。

也是在这时，资本开始进入这个市场，竞争随之激烈起来。

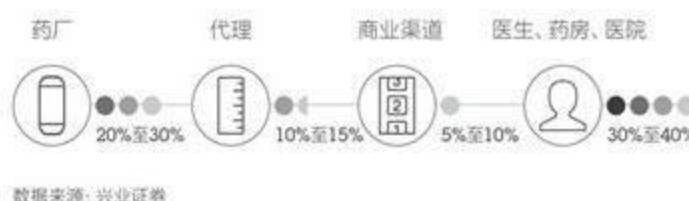
2014年5月，健一网宣布完成A轮融资，融资金额3亿元。几个月后，上市公司太安堂全资收购了在天猫医药馆上排第二的康爱多。到了2015年1月，壹药网宣布完成4.5亿元的C轮融资。也是在这个月，天猫医药馆上排名第三的七乐康也宣布融资3亿元。上海医药、九州通等医药行业的上市公司也宣布要加大对电商业务的投资，投资金额都以亿元计算。

送货是这些资本要解决的第一要务。

壹药网融资后，希望在华北、华东等地建立运营中心，以此提升送货速度。但例如发烧、感冒等急性病，用户希望送达的速度更快，即使是用电商通行的当日达、次日达服务，送货速度也不能让人完全满意。健一网则称，今年年内要在10个城市建立用于快速配送的O2O体验店。

阿里健康的计划更大一些。2015年年初，它开始推行药品O2O计划，称已经说服拥有总计2万多家实体门店的300家连锁药房参与了进来。但目前，天猫医药馆的

中国药品流通环节和利益分配



数据来源：兴业证券

“3小时极速达”还仅限于在北京、上海等4个城市的几个区域配送，由菜鸟物流寻找配送公司，从离下单消费者最近的线下药店里拿药。一名菜鸟物流的人士对《第一财经周刊》说，因为只是试验性地跟几家门店合作，现阶段的订单量还非常小，菜鸟希望先试验是否真能做到3小时送达。

甚至创业公司也看到了这个领域的机会。一家叫做药给力的公司号称北京五环内可以在1小时内送达，实现的办法是跟小药店谈合作，帮这些药店雇配送员，有订单时就直接从这些药店拿货。这家刚成立半年的公司现在的日订单量最高达到了3000单。

解决购药咨询，是建立差异化的另一个重点。健一网宣称要成为一家“健康管理公司”，把融来的资金用在对会员数据进行基于地址及专科的双重判断上，并建立呼叫中心，提供用药电话咨询服务。壹药网则做了一个叫做“聚焦问诊”的App，陈华表示已经有500名医生兼职提供咨询服务。问诊App春雨医生则宣布跟好药师合作，在春雨医生App内完成轻问诊后，用户可以直接购药。

阿里健康打算提供的服务“脑洞更大”。这家公司号称会推出有人脸识别系统的App，以核实医生和患者是否为本人登录，并能在诊疗过程中动态识别身份，防止可能发生的“中途换手”——这解决的是用户担心咨询服务是否由医生本人提供、而非临时工充数的问题。

这些变化看起来都不错，不过，售药领域最核心的问题——如今医疗服务贵，主要表现为处方药售价贵——并非靠这些就能解决。一种说法是，政府到今年年底就会放开处方药管制。但这都是未知数，政府说要放开处方药已经说了几年。“这就像‘狼来了’的故事，”刘宝东说，“我都不信了。”

可以预期，未来一两年内，医药电商行业会变得更大。但如果政策不放开，医院依赖药品收入的状态不改变，医药电商行业的天花板低得很明显。■

联系编辑：dongxiaochang@yicai.com



>> 找到合适的人才一直是百果园创始人余惠勇的一大难题。

线下仍有好生意

百果园花了13年的时间证明了一件事：用连锁的方式开水果店并不是天方夜谭。

文 | CBN记者 郭苏妍 实习记者 江敏

图 | roy

在深圳起家的水果店“百果园”已经成为了当地的路标。如果你在深圳街头叫了一辆出租车，而司机不太清楚具体的目的地，你可能只要告诉他哪条路上的百果园下就可以了。

在百度地图上搜索，深圳的百果园共有287家店，而肯德基和麦当劳分别是213家和193家。

就在今年6月，百果园的第1000家店在上海古北区开张。百果园目前已经成为国内门店数量最多、知名度最高的水果店品牌。它的外观十分明显，绿色的招牌上印着白色的“百果园”三个大字，统一的木质货架上用不同的造型摆放着不同种类的水果。而它最主要的卖点则是，在这里，消费者不会买到不好吃的水果。

但余惠勇花了13年的时间才走到今天这一步。

在成立百果园之前，余惠勇卖了5年苹果。1997年到2002年间，他在农业部下属的某家国有企业任职。因为发现苹果的批发与零售价差非常大，他决定通过直销的方式卖苹果。在当时的《深圳商报》上花费4.3万多元做了一次彩色广告后，就有顾客陆续通过电话订购苹果送货上门了。因为最初准备的17辆送货自行车无法及时满足顾客需求，余惠勇被迫只好用出租车自己送货。

“当时根本招架不住，物流成本太高了。”余惠勇告诉《第一财经周刊》。一周之内，他迅速改变方案，在深圳谈下了37家卖水果的街边小店，让它们成为自己的直销点，代替此前的17辆自行车进行送货。

这成为了后来“百果园”的雏形。你会发现百果园门店的共同特点——几乎都开在居民小区的门口或附近。易坏的特性导致了水果品类的高损耗率，同时也推高了冷链物流的成本——顾客通过进店或电话等方式订购，店员能够送货上门。只要保证产品在店里时是新鲜完好的，那么最后一公里送到顾客手中的损耗风险就能极大程度的降低。

不过，通过连锁的方式卖水果，在当时的零售环境中看起来简直是天方夜谭。开水果专卖店的提议因为体制问题，没有被余惠勇原来任职的企业通过，2001年他决定辞职单干。余惠勇当时并没有想明白，为什么服装、鞋履、餐饮、便利店都有连锁业态，唯独水果没有。但他发现了水果行业长期存在的两个痛点。一个是小商贩普遍长期采用短斤少两、以次充好的方式卖水果，另一个是超市和大卖场在水果选择、运输、保存方面不专业。他决定尝试用自己的方式解决这两个问题。

“我们当时对未来商业发展的判断是两个模式，一个是Shopping Mall这样一站式到位的，另一个就是小而

RECRUITMENT



诚聘

专的，”余惠勇对《第一财经周刊》说，“中间业态是没有空间的。”

辞职一年之后，余惠勇正式创立了百果园，尝试用“小而专”的连锁方式卖水果。早期经营水果批发贸易所积累下来的100多个果业批发同行为百果园供货，余惠勇也孤注一掷把前几年赚到的200多万元全部投了进去。

2004年7月18日，百果园在深圳开了第一家店。当日营业额超过1.8万元，“这在当时是一个非常高的数字，单位面积营业额甚至超过了麦当劳。”余惠勇觉得方向走对了，至少这个需求是明确存在的。

3个月后，深圳市场就出现了大量门面与摆设都与百果园相似的水果店，并且名字中都带有“果园”。竞争对手跟进的速度比余惠勇想象的要快，他决定集中资源加速开店，每个月逢8日、18日、28日就开店。余惠勇和他的百果园当时被深圳的当地媒体称为“水果疯子”。按照他原本的计划，百果园要在2004年进入广州，2006年进入上海，并在2008年奥运会之前进入北京。

但事情并没有朝余惠勇所预期的速度发展。进入广州后开到第5家店，继续扩张的步伐就停滞了。最后整体向其他一线城市扩张时，已经比原定计划晚了3年。这3年，余惠勇走了一段弯路。

从开第6家店开始，余惠勇发现，虽然百果园的生意不错，但始终在亏钱。“我们就开始考虑是不是应该有加盟模式，而不能用直营模式。”

但在2007年以前就证明了长期加盟模式这种方式只会成为百果园整体财务的累赘。由于加盟店的选址、装修和供应货物都由百果园全权负责，而百果园从中只收取6%的服务费用，在门店规模不够大的情况下，从物流配送到后勤人事，所有成本难以分摊。

事实上，百果园的利润主要来自集中采购而降低的成本，以及因规模效应从采购终端拿到的折扣。“如果我把服务费从6%提高到15%，百果园就能赚钱了，但加盟店肯定就很难了。”余惠勇计算后发现加盟店模式是走不通的。

在6%的服务费基础上，加盟店由于财务单独核算能够盈利，但百果园始终在亏钱。在经营百果园的同时，余惠勇并没有完全中断过去水果贸易的业务。百果园一直能够承受亏损，也是因为他把贸易赚到的钱不停地往里贴。到2007年，余惠勇已经往百果园投了近2000万元。也是从那时候开始，余惠勇意识到继续亏损>>

编导1名

工作地点 / 北京

工作要求

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

摄影师1名

工作地点 / 北京

工作要求

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

实习生

工作地点 / 北京

工作要求

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

*简历请发送至邮箱：haoyihua@yicai.com

CBNweekly
第一财经周刊

百果园如何做线下店？



1.坚持直营模式



2.建立起产品质量控制体系



3.持续投入供应链



4.自己培养更多门店经理

投钱不是办法，开始逐渐回购70多家加盟店，并重新探索直营店的经营模式。

2007年对于百果园来说是个转折点。余惠勇通过朋友介绍认识了一名战略咨询师，并重新审视了这门进行到一半却不赚钱的生意。他从头开始想一个问题：“人们要买水果，凭什么到我这里来？”在他看来，想清楚这件事是很关键的，以前经营水果店所获得的零碎的经验在需要盈利和扩张的时候已经不够用了，有一个从定位到经营的完整体系是十分必要的，同时也必须搞清楚哪些地方做对了，哪些地方错了。

“比如注重品质是对的，但品质的概念有很多，怎么对‘好’进行定义？是营养，好吃，还是好看？便宜算不算好？”余惠勇最终把“好”定义为了“好吃”。百果园的每一家门店里，都打上了相同的标语——好吃是检验水果的首要标准。

“果品质量标准体系”是百果园的核心优势之一。从2002年开始摸索这一套体系，到2012年最终整理成章，这套体系保证了百果园所有水果从选择供应商、收货、检验、销售到控制损耗整个过程的规律运转，也是百果园只卖“好”水果的重要保障。

如果你留意百果园的机打小票，就会看到诸如“A级水晶富士”“B级车厘子中”的字样。这些字样涵盖了不同水果的等级标准，仅车厘子一个单品，就有15个等级标准的划分。百果园的采购部门和销售部门负责定义“标准”，每种水果都有各自不同的“好中差”的定义，特别好的会被单独归为一类，然后再根据品相分为“大中小”，仅此互相组合就已经有12种等级了。

采购部门会先告诉供应商百果园的标准是什么，不同水果的次品比例从2%至8%不等，如果供应商没有达到要求，百果园的品控部门就会拦截这一批次的水果。这个流程只是为了确保“如果你买的是A级车厘子，再差也差不到哪里去”。

直营模式带来的一个明显好处是现金流的良性循环。从2008年开始，百果园当年就实现了盈利。由于内部设有单独的装修设计和选址部门，百果园每家店的开店成本都被有效地控制在30万元左右。而当前一批门店实现盈利，继续开店的压力就小了许多。这也是目前百果园能够实现每年开超过100家门店的原因。

重新经营直营店的过程让余惠勇想明白一件事——跟同类水果店最终的竞争还是在对整个供应链的控制上。

余惠勇把整个链条分为三个部分。用成熟的第三

方冷链物流实现城市与城市之间的运输，用门店选址解决送达顾客手中最后一公里的问题，水果从农田到第三方物流车的这段距离，过去无法实现冷链运输，余惠勇就跟合作的农田签署协议，自建前方物流，单个品类逐个攻克。

草莓是百果园从2012年才开始在上海门店经营的。但仅把草莓从南京发到上海，由于无法实现全程冷链，出现了大量“一到货就烂”的问题，根据余惠勇的说法，为此“赔了很多钱”。后来他便花费了大量的力气去指导供应商做好前端冷链，在2014年才实现规模化盈利。而投入冷链的目的也是为了降低终端损耗。百果园的草莓销售要求上货架当天就要反映销售情况，在不同的时间段，通过变换位置、变包装形态、变换摆设方式和价格等多种手段来确保当天把草莓全部卖掉，降低损耗。

百果园在不断尝试建立自己的标准。除了自建前端冷链，余惠勇还与果农合作建了多个生产基地，试图从种植源头就对水果品质进行把控。但这个过程并不容易。为了让农民看到改变种植方法后带来的利益，余惠勇通常会在农民的几千亩地里租3到5亩，用自己的种植方式向农民做示范。“要生产出好的东西，必须注意对土壤的养护。目前中国的种植都非常讲究短期效益，”余惠勇说，“农民是非常现实的，如果我种出来的东西跟他不一样，水果卖得价格高，树越来越健康，打的药越来越少，他们最终会相信我。”为此，余惠勇还自建了20多家有机肥料厂，产能近10万吨。

过去两年，余惠勇花了大量的时间逐个测试从草莓到荔枝等水果的冷链要求标准，未来他还希望彻底掌控从种植到运输再到销售的整条产业链。同时，百果园在全国正以每天2家新店的速度扩张——仅上海地区在不到1年的时间里就开出了100多家店。2014年，百果园实现全国销售额20亿元。

从创立百果园开始，找到合适的人才就一直是余惠勇的一大难题。“其他专业人才都可以找到，但要找一个懂水果行业、甚至水果零售的人才实在太难得了。”人才缺失的短板随着越来越快的开店速度逐渐放大，整体系统运营能力也因此受限。他尝试从沃尔玛和7-ELEVEn便利店等公司挖经理也四处碰壁，只好在公司内部培养。目前百果园的公司员工共有1000多人，算上全国门店的员工有近7000人。但在余惠勇看来，还远远不够。□



你们圈里人真会玩!

A：“最近股票一买就跌，一跌就抛，一抛就涨！这样还怎么实现财务自由？”

B：“少年，别气馁，怪只怪你没有进对圈子，而我也是最近才悟出了这个门道。自从迷上了第一财经App，妈妈再也不用担心我上天台了。一财App最近还升级到了2.0呢。”

（看到这里，以你们的聪明才智，一定嗅到了浓浓的软广气息）

B：“这次升级后，自选股全面更新、优化、提升体验。信息更加精准，使用更流畅，你值得拥有。”

A：“哦……”

B：“这次升级还很注重用(zhuang)户(bi)体(gong)验(neng)！”

搜索功能可以轻松搜到你想要的信息，专题及文字直播可分享，新推出的无图模式，有图无图可随心切换。”

A：“就是没有Wi-Fi也可以任性分享的意思吗？随时随地，无障碍装×。”

B：“这次升级还开辟了一个新的专栏，集中收纳财经大牛的独家观点、内幕消息。从此让你离投资更近，找到生财之道！”

A：“那不用多久我就会收益翻番，当上牛散，赢取白富美，走上人生巅峰！”



【专题】政策底已跌破，A股还能怎么救？

上证指数	深证成指	创业板指
3912.77	12924.19	2649.32
-3.48%	-5.32%	-3.99%

尾市盘点 | 多方下午大溃败，政策底两失守

复星又扩张：这次联手了资产20亿英镑的英国地产公司

奢侈品爱跨界：范思哲、阿玛尼都要来中国卖豪宅了

小米手机半年卖了3470万台 华为魅族有压力吗？

“友商”战争，乐视：不会妨碍360与酷派合作

互动百科谋新三板上市，6个月拆VIE急着回国

海尔咋了？称7月2日起两周内开三万家微店

听说用这个的人都赚钱了

第一财经(CBN)新版客户端

7月6日在App Store和安卓市场同时发布

新版App功能更齐全，让你在股市中战斗力爆棚
线上线下互动形式更多元，一财客户端带大家玩转财经
打造专业的财经内容资讯平台，让你可以随时抱财经大神的大腿

更有神秘新栏目，只在客户端与您见面哦

更重要的是，作为一款财经App
它颜值还很高

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



>> 嗒嗒巴士是周瑞金的第三次创业，团队由传统行业和互联网两种背景的人共同组成。

上下班，嗒嗒巴士来“接驾”

Uber模式已进入公共交通领域。同专车市场一样，它既可能受到用户和资本市场的追捧，同时又面临着激烈竞争及政策风险。

文 | CBN记者 华微微

图 | 魏天翼

现在，上班族在专车、快车、顺风车等互联网模式的出行方式中，又多了一个新选择：巴士。

没错，传统的公共交通领域也可以像出租车和专车市场一样，通过互联网整合资源，让路线数据和用户需求相匹配，为用户提供定制的巴士服务。

比如打着“Uber模式”标签的深圳创业公司嗒嗒巴士，成立不到半年就已拥有10万名移动应用和微信公众号用户。估值接近500亿美元（约合3100亿元人民币）的打车软件Uber，正向资本市场证明着，这种以互联网数据为核心的轻资产调度模式，是一个颇有想象空间且可以快速复制的模式。

不同于出租车或专车，嗒嗒巴士的“支付”需要在线上提前进行。它在北上广深已经开通了500条路线班次，它们一方面根据上班族聚集的区域设定，另外则是用户直接发起路线申请，输入自己的出发地和目的地后，应用会根据算法，挑出那些重合交叉多的路线，推送申请消息给线上用户，一旦超过25名用户愿意加入，这条路线便可以开通。

目前，嗒嗒巴士70%的路线都是用户发起设立的。其每公里的单价为4至6角，由于大城市的上班通勤距离越来越远，用户平均需要支付的费用会略高于传统公交车，但有空调且一人一座的巴士，在时间保障和舒适度上却能提高不少。在嗒嗒巴士的创始人周瑞金看来，这会是一个日均载客数超过2亿人次的庞大市场。

同Uber等出行方式应用一样，嗒嗒巴士的模式也得到了资本市场的积极回应。据周瑞金说，成立不到40天，公司就已经获得了4200万元的A轮融资，这笔融资计划主要用于下半年的城市扩张中。

嗒嗒巴士是周瑞金的第三次创业。她曾依靠100万元的天使投资，和另外4人3年内开发出了7款互联网产品。

2015年年初，总部位于深圳的新国线运输集团总裁王梓权找到周瑞金，邀请她共同做一个名为嗒嗒巴士的项目。这个类似Uber模式的巴士拼车应用，可以将新国线旗下的1万辆旅游大巴更好地利用起来。

王梓权发现，旅游巴士在周末和节假日的出车率可以达到80%，但在工作日，闲置率却高达50%。同时，城际高铁的开通也让长途客运业务空出大量车辆。

而中国有250万辆巴士，目前平均每天出行频次仅为1.5次，拥有50个左右座位的大巴上座率基本在70%，很长时间其实也都处于闲置状态。

事实上，嗒嗒巴士不是唯一围绕公共交通行业的

66

创业公司，今年年初，易到用车、PP、接我班车陆续启动了大巴业务。这些公司大多以融资租赁的形式使用汽车租赁公司的大巴，一台巴士50万元，折旧期5年，每年租赁费用约10多万元。

这些商业模式相似的创业公司竞争的核心将是线下的车辆资源。而在这方面，与新国线合作的嗒嗒巴士会有一定优势。二者以包月或包年形式合作，司机工资和油费由客运公司承担——要知道，专车的司机补贴成本通常会占据总成本的70%，而嗒嗒巴士的模式会减少大量的运营支出。

此外，同专车等服务一样，让客运、旅游大巴涉及市内交通业务，也有一定的政策风险。班车客运在设定路线前需要向交通部门提出申请。为了避免遭遇打车软件的困境，嗒嗒巴士选择从深圳开始试点——它是一个允许非公交企业经营“定制包车”项目的城市，这意味着新国线旗下这类获得旅游包车经营资质的客运企业，可以合法进入到巴士客运等市场。

与王梓权通话2个多小时之后，周瑞金就同意加入嗒嗒巴士了。4天之后，一支20人的团队在南山科技园一间300平方米的办公室里组建起来。其中，负责产品研发和应用的主要是周瑞金之前的创业伙伴。王梓权则提供了一些公交整合方案人员，组建了交通团队。至于核心的路线部门，则由写算法的互联网技术人员和进行调度运营的交通人员共同组成。

“互联网人员和交通行业人员，他们的做事方式不太一样，有摩擦才会发现问题。”周瑞金对《第一财经周刊》说。

初期，嗒嗒巴士的开发团队很少跟巴士司机交流，首个版本只用一周便完成了。但一个月后，交通团队却发现大部分巴士司机根本不知道怎样操作手机应用。这些基本都在40岁以上的人，很多甚至都没有使用过微信，过于复杂的界面操作让他们用起来很费劲。

于是，周瑞金开始重新梳理工作流程。她首先改变互联网公司的惯例，将之前产品经理主导的管理模式变为运营主导，以交通团队在运营过程中遇到的需求，推动产品开发对应的功能。

其实在2015年年初，深圳巴士集团和中南运输集团就尝试过定制班车业务，但半年来只开通运营了8条线路，其余27条线路还处在招募乘客阶段。

限制此前业务迅速扩张的原因是，它将班车的服务对象定位为企业用户，在个人乘客中缺乏宣传。嗒嗒巴士则聚焦于上班族。据周瑞金介绍，嗒嗒巴士获取新用

户的方式主要依靠公司的地推团队，他们会背着大喇叭，跑到每一条开通线路附近的公交车站周围派发传单。这类线下传单的用户转化率可以达到68%。同时，和专车服务一样，嗒嗒巴士初期也会给用户补贴，每一个注册新用户赠送100元的优惠卷。

为了提升用户体验，嗒嗒巴士开通了“24小时问题”微信处理群和400客服电话。它在深圳市场已运营了两个月，共开通了300条路线，但一些路线的上座率并不高。不知道站点在哪里、没有准时到达，以及单纯就是为了好玩参与的申请等因素造成了这一结果。而随着路线的增多，乘客呈现的出行需求多而分散，也给巴士的运营和路线聚合算法提出了挑战。

车资收入目前仅能抵消巴士的租赁成本，还不足以让公司盈利。周瑞金表示，虽然现在公司仍是扩大用户规模的阶段，但这已是她开始考虑的一个问题。

嗒嗒巴士未来的商业模式一部分类似于传统巴士：在车内和车身等地方销售广告，以及利用Wi-Fi变现等。而当用户规模达到一定量级后，周瑞金还想引入更多服务，比如早晚餐、按摩，甚至可以安排为单身男女进行相亲等主题的班车。

公司实际上已经在尝试扩展业务类型。今年6月，它推出了周边游定制巴士。在深圳市场的嗒嗒巴士上，可以预购从市区前往西涌、大小梅沙、东部华侨城等景区的车票。为了今年下半年能扩张到更多城市，嗒嗒巴士也在新国线之外，和10余家客运企业展开了合作。

专车领域的残酷竞争很可能马上延伸到公共交通领域——尽管目前这还是一个刚刚起步的市场，但已不乏巨头觊觎。腾讯支持的滴滴打车就成立了巴士项目的新团队，预计相关应用8月在北京上线。北京公交集团更是早在2013年就开通了定制公交服务——嗒嗒巴士这类的拼车模式显然会触动到一些传统公交集团的利益。

即使相信公司有竞争力，周瑞金还是不敢过于自信。在每一个新员工入职时，她都会这样告诫他们：“你要慎重考虑，因为你加入的这个公司未来可能会死，这就是创业公司。” ■

Idea

R&D

Model

Design

Product

Marketing

Sales

After-sales



嗒嗒巴士整合了闲置的巴士资源，再利用算法让路线数据和用户需求进行匹配，为用户提供了另一种定制化的出行方式。

联系编辑: nini@yicai.com

Star 炫公司*

主编 | 张晶 编辑 | 牙韩翔



普通人、持续一年、野外生活，
这样的真人秀吸引人么？

/炫公司 63

Droid Serif
the quick brown fox jumps over the lazy dog

Literata
the quick brown fox jumps over the lazy dog

电子书需要什么样的新字体？

/设计 66

H&M重新讲故事

既要与Zara比时尚，又要与优衣库拼扩张速度，还要加大家居、美妆、鞋履和配饰的推新力度。H&M说它要成为全球第一时尚品牌，有可能吗？

文 | CBN记者 卢隽婷

H&M已经不想再只是给在意价格的人提供时尚衣服。

它还想重新讲个故事。

2015年6月，在H&M澳门店开幕倒计时中，H&M大中华区总经理Magnus Olsson 12岁的儿子身着H&M的T恤，在排队入场的人群中挥舞着双手，充当营造气氛的DJ。对他来说，穿H&M更多意味着离明星大卫·贝克汉姆更近一些，在小伙伴中显得更酷。

为一睹代言人贝克汉姆的风采，人们在店外排起了长龙。继两年前与H&M合作设计内衣系列之后，贝克汉姆这位目前可能最值钱的超级奶爸，又从H&M男装中选出一部分组成新的推荐系列，摆在门店最醒目的位置。

如今去看这个已经持续了两年的合作，实在有点难以再兴奋起来。但的确可以把H&M的野心想象得更大一点。它最近提出了激进的新目标——成为全球第一的时尚购物目的地。“那意味着顾客将H&M视为时装零售商的唯一之选。”Magnus Olsson说。可以简单理解为，H&M想要比Zara更时尚，比优衣库更触手可及——实际上优衣库也曾经提出过成为第一的目标。

以售卖“平价时尚”著称的瑞典品牌H&M过去两年在全球迅猛扩张。今年它计划在3511家门店的基础上再增加400家门店，进军南非和印度这样的新兴市场。去年H&M新增门店379家，超过竞争对手Zara和优衣库，成为快时尚品牌中最野心勃勃的一个。H&M在上一年销售额增长18%，超过对手Zara的7%——它越来越成为快时尚的话题中心。

要实现第一这个目标，H&M必须首先让自己看起来更接近潮流。

在今年H&M巴黎走秀款上市前的预览会上，H&M的新系列多了皮草等昂贵面料，以及更具设计感的剪裁版型。从2013年起，H&M作为唯一的快时尚品牌登上一线品牌云集的巴黎时装周，并开始在包括中国在内的全球市场指定门店发售走秀款高级成衣。H&M给人留下的关于日常基本款的印象被淡化，它正变得更摩登。

与相对沉默的Zara相比，H&M更懂得学习奢侈品品牌的做法，来塑造自身在时尚圈的地位和话题。从2004年开始，H&M就开始推出每年1至3次的设计师合作系列。在它光鲜的设计师名单上，不乏Karl Lagerfeld、范思哲、Jimmy Choo这样的名字，也有Alexander Wang这样炙



01 H&M坐落在纽约第五大道面积达5300平方米的旗舰店。

02 H&M与Jeff Koons合作推出的6英寸的“气球狗”复制品限量挎包。

03 H&M的家居产品和服装系列同步更新，和后者一样由专门的设计师进行设计。

04 在2015年新开的门店内，H&M增加了鞋履的陈列空间。

手可热的新星。这种做法让H&M看起来更接近大品牌，也吸引了一部分高端消费者。时尚周期变得越来越短，H&M也有了能更快从大品牌那里寻找灵感的可能。

H&M开始不满足于这样的做法。它试着跨界艺术界，就像以往Marc Jacobs和村上隆、LV和Richard Prince的合作。2014年夏天，H&M与Jeff Koons合作推出了6英寸的“气球狗”复制品限量挎包，标价49.5美元。Koons是目前身价最贵的在世艺术家之一。

H&M还邀请Koons为纽约第五大道和48街上的新店做了设计，装饰成博物馆的感觉，海报上写着“Fashion loves art”（时尚爱艺术）。这可能不会很快给它增加利润，但也传达了一些信息——时尚和艺术的结合，终于不再局限于奢侈品的范围。

它还试图拉拢年轻设计师。H&M从2012年起开始在伦敦圣马丁中心和纽约帕森斯艺术学院寻觅新人设计师。2015年获奖的是中国籍的Ximon Lee，在斯德哥尔摩时装周期间H&M为他举办了一次时装秀，成功吸引了媒体、评论界的注意。因为H&M庞大的销售网络，这一

创立时间不长的设计师大奖受到很多关注。Ximon Lee在未来一年内不仅要着手建立自己的品牌，也要协同H&M将其他复杂的系列创作出来。

“他们正试图减少H&M的快时尚和大众市场的感觉，向一种更像独立设计师品牌的感觉迈进。”消费品市场预测公司ResearchFarm分析师Daniel Lucht说。

但在此之前，H&M必须变得真正触手可及。作为零售业巨头，有一条黄金准则——无论何时何地，只要顾客想买，就应该让他们买到。为了在自己负责的市场实现这个目标，Olsson一直在研究中国城市的发展特点。“过去7年，我们把如何在中国开设更多店面视为我们的工作重点。”他对《第一财经周刊》说。

2014年中国市场以34.6%的增长率一跃成为H&M最重要、扩张速度最快的市场。在H&M的不同市场工作了20年的Olsson认为，中国的大城市与柏林、伦敦、纽约等国际都市有许多相似之处，“这对我们十分有利，”Olsson说，“但H&M在扩张时最为注重的仍是时尚和设计。”

这在2015年尤为明显。在澳门这家占地1765平>>

快时尚品牌门店扩张情况



方米的新开门店，白色的陈列架和设计成镜面的陈列墙一下吸引了人们的注意。鞋履占据了更大的空间，H&M第一次在那里精心布置了穿衣镜和沙发。一双银色高跟鞋如同艺术品一般，被高高放置在黑色边框展示台的水晶底座上。大面积门店与更为用心的陈列设计是这个品牌如今新开门店的共同特点。

今年5月在纽约先驱广场开设的全球最大旗舰店，也可以看做是H&M这一策略的集中体现。这是纽约的第13家H&M门店，店铺面积接近6000平方米，拥有40个试衣间，犹如一个巨大仓库。

令人感到吃惊的除了店铺规模，还有H&M称之为“全概念”商店的说法，这意味着它承载了所有系列的集合，内衣等系列甚至是以“店中店”的形式呈现，就像一家百货公司。

过去几年，H&M接二连三地刷新了自己“全球最大旗舰店”的纪录，此前H&M的全球最大门店同样位于纽约曼哈顿，是坐落在第五大道的5300平方米的旗舰店。H&M正努力把自己变成一场奇观：拿出不可抗拒的理由，让人们到店里逛逛。

“你必须用视觉效果来让顾客感到兴奋，”H&M北美总裁Daniel Kulle在这家门店开业时说，“人是社会动物，他们希望能看到、感觉到并触摸到真实的东西。”

更大并不总意味着更好。美国快时尚品牌Forever 21就是一个例子。它在还没来得及准备充足的供货以提高单店产出之前，过早向纽约等一些大城市扩张，最终造成销售损失。H&M暂时没有遇到类似困境。因为它拥有

着一系列的产品线——除了女装、男装、童装，还有大码产品、鞋子、家居和美容系列。现在，欧洲零售商都在用配饰和其他品类销售弥补成衣的缓慢增长。睿欧咨询预测，到2017年，包袋和首饰的销量将以超过13%的增长速度达到187亿美元，增长率大约是服装销量的两倍。

H&M打算在“全球第一时尚购物目的地”的竞争中获得主动权。2014年，H&M在运动风大行其道之际重点推出了全新运动系列，以及扩展后的鞋履系列——它增加了更多真皮鞋款，价位更高。此外还有家居系列。自从Zara开设了Zara Home之后，和奢侈品品牌一样，家居系列也成为了快时尚的一个新的竞争热点。

和Zara Home不同，H&M并没有开设独立的家居门店，而是作为旗舰店的一部分辟出单独区域，从而以更低成本快速扩张。不到一年，H&M Home在中国已经进入11家门店。“H&M就是人们拥有时尚的目的地，它提供一站式购物选择。”Olsson说。H&M的家居产品和服装系列同步更新，和后者一样由专门的设计师进行设计，结合最新潮流趋势。

H&M打算在下个月引进H&M Beauty美妆计划，预计有700多款产品登陆全球40个国家近900家门店，包括大品牌设计师合作款和大众款的美妆、护肤美发产品。这意味着H&M门店可以一站式满足需求——衣服、鞋履、配饰和化妆品。它似乎朝目标又前进了一步。

这场快时尚竞赛中，H&M越来越强调拉大与同类产品间价位区间的做法。以几个月前线上成衣销售为例，H&M比Zara多了2000多个款式，价格占据了10美元以下一直到100美元的区间。H&M也把这一策略引入包括鞋履、家居和美妆在内的其他品类。

尽管取得巨大进展，因为H&M生产地多在亚洲，且以美元结算，受到美元走高影响，成本一直上升。Zara反倒因为大部分在欧洲生产，不存在这样的问题。

“H&M倾向于同时销售高低价两种商品，以满足不同需求，而Zara则主要依靠集中的价位。”时尚行业研究公司Fashionbi前分析师曹阳对《第一财经周刊》说。这显然为H&M带来更多可能。

快时尚这个市场会不会等待H&M的做法逐渐奏效？恐怕没人有这耐心。反应更快的Zara 3周就可以把T台上的流行趋势搬到门店，优衣库也正带着野心正在进入北美市场。Primark和Old Navy等廉价快时尚品牌也在迅速崛起——买走它们的T恤只需要8美元。□



>>《我们15个》的选手经过十万分之一的筛选后搭配上阵。他们覆盖了不同的年龄、性格、地域、价值观和生活方式。

普通人、持续一年、野外生活，这样的真人秀吸引人么？

真人秀《我们15个》里没有任务设计，没有前期故事铺垫，播出时间长达一年，谁真的会有耐心去追踪观看？

文 | CBN记者 叶雨晨

2015年6月23日，《我们15个》的录制现场正在进行着一场混乱的分工会议。

“汐哥”刘洛汐一心想当队长，到处游说，想用这种方式建立自己的威信，最终与“哈佛女”宋鸽结成联盟。“蘑菇头”刘志轩大声嚷嚷着，“你们要我干农活，我明天就走！”“胖虎”郑虎满足了“每一个节目中必然有一个胖子”的定律，负责活跃气氛。“鬼哥”聂江伟如愿在居民投票过程中成为了队长……

喧嚣的开会情景被同步直播到腾讯视频，屏幕前的观众们活动着手指发送弹幕，“小黑小白，挺住啊！”“‘蘑菇头’就知道吃，什么都不干。”“想吃肉，那就买鱼苗啊！”

这是腾讯视频推出的一档基于真实生活的大型生活试验真人秀节目。它将15位背景迥异的陌生人聚在一起，只提供水接口、电接口、一头牛、一群鸡、一部非智能手机，以及5000元现金。这些陌生人要在极其有限甚至可以说苛刻的资源条件下，在镜头前生存一年。观众可以在任何时间，通过平顶上的120个镜头和两个360度全角镜头，来观看这15个人的所有活动——哪怕是凌晨2点，你都可以观察他们睡觉的姿势。

真人秀从来都不新奇。在歌唱、舞蹈、辩论、主持等各色真人秀唱主角的当下，一档新节目要让观众兴奋已经变得不容易。特别对于《我们15个》——没有任务设计，没有前期故事铺垫，也没有强烈竞争气氛，时间跨度却长达一年。加上中国观众并不熟悉这种类型的节目，怎么保证能在整整一年里，不停吸引他们追>>



01



02



03

01/02 节目组只提供了水电接口、一头牛、一群鸡、一部非智能手机，以及5000元现金。选手甚至需要自己生火做饭。
03 《我们15个》需要进行24小时全景式隐蔽拍摄，所以所选场地的视觉美观也很重要。

踪节目进展。这既是天然的挑战，也是成败的关键。

“说句实话，我不敢保证。”腾讯视频总制片人马延琨说。和市场上绝大多数视频网站自制节目的负责人不同，她并没有传统电视节目的制作背景。而这次她的角色是《我们15个》的总制片人。

和很多中国的综艺节目通过版权引进一样，这档节目的原版归荷兰Talpa公司所有——这家知名节目制作公司3年前向中国输出了The Voice的版权，《中国好声音》成为几年里中国最火爆的音乐类节目。荷兰人还发明了另一档风靡全球的真人秀节目《老大哥》(Big Brother)。

腾讯当然想复制这样的轰动效应。马延琨还看中了这档节目的独特性——无论从内容形态还是制作播出，它都是一种全新的探索和尝试。内容的多元和新奇，正充分满足腾讯视频在自制内容选择上的期待。

这样的尝试自然价值不菲。《我们15个》投资超过2亿元，虽然大笔投资在如今豪华的电视综艺界并不少见，一线明星的出场费平均多达千万元，但对视频网站来说，2亿元已经是目前自制综艺的最高投入。参与《我们15个》录制的选手全是普通人，钱没有一分花在请明星上，全用在基础设施的搭建和制作上。

2013年年底，在腾讯高管团队的支持下，马延琨的团队用了一年时间确定合作，并与Talpa一起研发节目。2014年11月，正式开始选址拍摄基地。

“选址上，首先不能离城市太远，同时要具备可供生存的生态环境，24小时全景式隐蔽拍摄，视觉美观也很

重要。”马延琨说。

这些都是非常基本的要求，但也同样需要精心设计。现在观众看到的平顶原来是个山坳，拍摄基地中共设置了120个摄像机，以及两台360度摄像机，同时安置了80路麦克风收声，设备下全部有光纤和电缆。基建团队首先要把山坳打平，在土地里铺设光缆，然后回填，重新种植植被。

在植被选择上，团队成员也在筹备前期向当地村民请教，种上驱蛇、驱虫的草药，还移植了仙人掌。令人意外的是，播出第一天这些装饰物就被入住居民当成了午餐，创造了“凉拌仙人掌”这道菜肴。

复杂的前期基建工作尽可能设想到各种可能性，但等真的把人放进去做拍摄影彩排时，意料之外的各种问题一个又一个出现。

摄像机和麦克风设备的安装和调试花费了大量时间和精力。平顶的气候多变，多雨多雾，只要温度一变，遍布基地的摄像机镜头就会有潮气进去，拍出来的画面都带着一层白色的雾气，反复调制后才做出相对真空的镜头罩。无数的光纤和电缆埋在地底，一旦一处出现问题，就要挖出来重新调整。

基地搭建的同时，节目组另一支团队开始了大规模的全国海选。

通常在真人秀节目中，编剧占据着非常重要的角色。一个韩国综艺节目至少需要5到6名编剧负责设计情景，跟踪每位嘉宾，突出他们的性格，引导他们完成节目预设的环节，用跌宕起伏的剧情来满足观众。比

66

在试验性质的设定吊足观众胃口后，过于松散的结构和不够明确的任务，也令他们摸不着头脑。

99

如在最近播出的《花儿与少年》中，在明星嘉宾的选择上，年龄跨度从20岁到60岁，在节目中可以看到不同年代和性别的人思维方式与生活方式的碰撞。

但在《我们15个》中并没有这样的工作，按照荷兰原版的设计，这档节目最重要的特征是真实，编剧反而退居其后，选人就变得更加关键。

“这15个人的个性就成为电视剧里的人物梗概，人物的典型性是选拔的唯一标准。”选人导演余哲说。从《我们15个》宣布选手招募以来，共有超过10万人报名。选人导演组特地建立了约800道心理测试题的题库，对选手进行针对性的心理测试。

从最终结果来看，15个选手经过十万分之一的筛选后，搭配上阵。他们试图覆盖不同的年龄、性格、阶层、地域、价值观和生活方式等。这些人有61岁的退休财务主管、51岁的摄影师、36岁的私营企业主、28岁的技工、27岁的造型师等。选手们参与“平顶改造”的初衷也大不相同。51岁的摄影师聂江伟希望成为庄园主，解决众人的食宿问题；27岁的哈佛在读心理学博士宋鸽，则抱着学术研究与实地观察的目的而来。

“每一个人都能代表社会上真实存在的某一类人，从而让观众产生代入感和共鸣度，”马延琨说，“内心产生了情感倾向就有了互动，我们就会关注那个自己讨厌的人，或喜欢的人的命运。”

人物选好之后，团队开始思考怎么突出他们的个性。因为没有事前编剧，后期镜头切换和剪辑就变得更重要。“如何戏剧性地去架构，利用音乐、编剧、旁白去讲这个故事，这是我们定义中的后编剧。”马延琨说。

除了在腾讯视频上的24小时直播版本，东方卫视作为这档节目的电视播出平台也参与了节目制作。从6月29日开始，东方卫视在每天午夜播放一个纪录片形态的电视产品，大致可以称之为次黄金时段。

《我们15个》的生产流程关键要解决两个问题——24小时直播的切换和影像收集，以及从24小时的内容中迅速整合出30分钟的电视版当天播出。

为能近距离观察选手，没有时间延误，腾讯视频改变了以往的现场拍摄，然后传输到制作大厅进行后期制

作的工作流程，把后期制作挪到拍摄场地，在拍摄地旁建起一座现代化机房。

每天深夜，等到平顶上的15位居民入睡后，制作团队便迎来了最具挑战性的工作。他们要根据当天节目中居民的对话，筛选出“想要”“计划”“希望”等关键词，通过他们之间的谈话来预测接下来的几天中居民的重点活动，制作成密密麻麻交叉复杂的规划表。节目制作团队中的所有工种从功能上来讲几乎都是全新的——导播不仅要执导画面，还要执导声音，而摄像必须要具备编剧思维。

“我觉得有点像丰田的精细化运营，不过它不是手工敲一个车，而是流程化地去运营一个每一天24小时的日播节目。”马延琨说。

6月23日，《我们15个》终于开播了。制作团队期盼了半个多月的晴天并没有到来。拍摄地平顶山上潮湿阴郁，对于这档以生活试验为卖点的节目而言，时间并不合适。但考虑到再等下去团队耐心就要被磨光了，马延琨下了决定，“不等了！”

随着生活正规化，观众参与度也日渐提高。节目专属讨论大本营“平顶热议厅”的团员已超过1万人，讨论主题超过1.2万个，每位选手的追捧乃至粉丝群体也逐渐形成。截至7月5日，已经有超过100万人通过视频网站或移动端在线围观这15个平顶拓荒者的动向。《我们15个》在腾讯视频的总播放量达到1亿。

目前节目才刚刚开始，任何断言都显得太早。在试验性质的设定吊足观众胃口后，过于松散的结构和不够明确的任务，也令他们摸不着头脑。

马延琨并没指望这档节目能成为“现象级”，播出前甚至做好了被广告主开天窗的准备。目前，节目的盈利方式还停留在传统的广告和植入上，但单独开发的“我们15个”App客户端则采用了会员付费方式，未来还会开辟众筹专区和电商专区。

“这个节目的未知性特别有意思，我们有一年时间可以摸索，怕什么呢？”马延琨倒是非常期待，她预设的最好结果就是，15个居民展现出越来越多的可能性后，人本身的力量能够给观众带来更多惊喜。它可能是笨拙的社交与难堪，也可能是友情和温情，而这一切都要在镜头前被分享。

不过还是那个问题——在这个几乎一切都被社交网络直播的时代，真人秀特别是普通人这些并不惊人的生活，真的能唤起观众的兴趣么？□

联系编辑：yahanxiang@yicai.com

电子书需要什么样的新字体？

Google和其他技术公司尝试着更新图书服务中的字体，除了提供更好的阅读体验，它们还想让自己变得更与众不同。

文 | CBN记者 张菁

Veronika Burian又接到一项具有挑战的新任务。

她是字体设计公司TypeTogether的联合创始人，2011年她和团队设计的Athelas字体，曾被苹果公司应用到当时最新版本的iBooks里。这可能是她到目前为止最得意的一个项目。

新客户是Google。这家公司Google Play中的图书应用(Google Books)团队找到Burian，邀请她加入一个全新的项目——设计一款字体，并用它替代掉原先的默认字体Droid Serif。

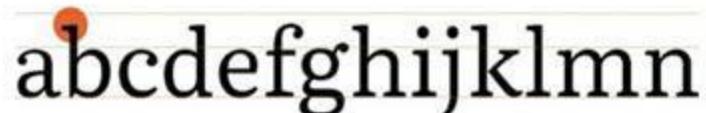
在一份来自Google的需求概要里，这家公司要求TypeTogether的作品能够提供一个不错的电子书籍阅读体验，同时在高清的屏幕上清晰显示。更重要的是能够突出Google图书应用的风格，和竞争对手差不多的玩意儿可没什么吸引力。

“毫无疑问，Google知道它面临的挑战。”Burian对《第一财经周刊》说。她花了一年的时间给这家公司设计出一款叫做Literata的字体，这款字体包括了拉丁文、希腊语、俄文3种文字，共有常规、斜体、粗体和粗斜体4种形态。

Google Play的用户体验(UX)设计师Addy Beavers并不否认所面对的难题——电子纸显示技术已经带来了类似纸张的阅读体验，但现在电子书的字体，无论是之前使用的Droid Serif，还是亚马逊Kindle的字体Caecilia，却永远给人一种单调和机械的感觉。“像精装书那样的印刷品质，在电子阅读时代并没有得到呈现。”Beavers说。

如何在数字时代重新塑造阅读纸质书时的舒适体验，的确是技术公司正在考虑的事情。

一开始是苹果公司。就像乔布斯在1984年带来第一台带有多款字体的麦金托什电脑时，思考如何将印刷时代的美带到计算机的世界中一样，他当时把重点放在了用户界面和字体上。今年5月，这家公司宣布在即将推出的操作系统iOS 9及OS X 10.11中使用旧金山字体




- Literata字体的升部和降部都较短。这种设计降低了阅读时参差不齐的感觉，同时能够允许更小行距。

- Burian将Q的尾巴设计得很夸张，甩出去的尾巴远远超出了字身的宽度，让人联想起那款因为Q的尾巴而闻名的经典字体Baskerville。

- K的尾巴也被特殊设计过，因而与别的字体当中的K区隔。这些使用频率不算太高的字母，可以实现设计师的大胆想法。

(San Francisco)。

亚马逊也意识到了字体的问题。虽然Kindle一直以实现印刷排版为目标，但越来越多的人开始抱怨Caecilia这款字体有多糟糕——“好像满屏的字体都加粗了一样！”借着最新款的Kindle Paperwhite推出的时机，亚马逊也发布了一款新字体Bookerly。

“这可不是什么巧合，”Burian说，“这些大公司已经开始明白字体在操作系统当中的重要性。同时操作系统在升级，屏幕显示效果也不断提高，它们需要更新字体去提供更好的体验。”

Beavers也这样认为。作为Google Play的用户体验设计师，她自然知道Droid Serif的不如意之处。Droid Serif之所以被Google放弃，是因为它的字母形状偏窄，每个字母之间的区别并不明显。

这些区别在Burian看来是必要的，“它们能带来更丰富的字块结构，而这能够缓解读者因长时间阅读而产生的疲劳。”Burian说。于是在设计Literata的时候，Burian和她的团队要尽量让字母和单词之间留有足够的余白。

同时使字母易于辨认的那些特征：比如a、c的尾部，g右上角的小提手，k的尾巴，n、m底部的衬线，相比原来都要更加突出；除此以外，他们还对b和d、q和p这两组对称字母运用了非对称的方法进行处理。

这些细节来自一年当中的数次讨论与修改。

设计一款字体远非旁人想象的那么简单。Literata的设计经历了一年的创作过程。在最开始的阶段Burian和团队需要确立字体的大小、拐角的角度等基本特征。他们并不会在初级阶段进行大量设计工作，只是

Droid Serif (Google Books弃用的字体)

the quick brown fox
jumps over the lazy dog

Literata (Google Books采用的新字体)

the quick brown fox
jumps over the lazy dog

A B C D E F G H I J K L M N

A B C D E F G H I J K L M N

● 斜体也是Literata的独特之处。为读者快速阅读而减小倾斜，它采取了相对直立的设计。在此之前，Swift字体已经有为正文阅读而把斜体斜度减小的举措。

● 与Google常用的Droid字体相比，Literata字体中加强了不少字母的特征：比如a和c的末端，g右上角的小提手以及m底部的衬线。

● b和d、q和p这两组对称字母运用了非对称的方法进行处理。比如b的直线末稍几乎没有任何装饰，而d相对应的那部分则是带有衬线的。连接部分也有些僵硬。

在几个“主控字母”(control-letters)上进行尝试和调整，最后再根据这些进行全部设计。为了让这一款字体适于长时间阅读，让人们找到阅读印刷书籍的感觉，他们还研究了大量的纸质小说，最终参考了19世纪的苏格兰和罗马时期的字体风格，“我们喜欢那种小的、圆润的字体，既不松散，也不拥挤”，这是Beavers从一开始就对这款字体在风格上的期待。

不过在Beavers看来，这还不足以获得赞许。她承认从修改字体这个念头在团队诞生起，就想要实现让产品独一无二的目的。“我要为我们的图书应用带来一些非常特别的、个性化的、闪闪发光的东西。”换句话说，是试图通过字体建立一种独一无二的视觉品牌，让它在风格上和其在电子书市场的竞争对手明显区别开来。

也不是Google一家在这么做。Literata和Bookerly一样，都是一款定制字体，这当然是巩固品牌文化的有效方式。但Burian大胆尝试了一把。在一个使用频率相对较低的“Q”字母上，Burian将Q的尾巴设计得很夸张，像莫名其妙被甩出去一样；再比如斜体的设计，你会发现和大多数斜体的形式不同，它们并非真正倾斜过来，而是保持直立的。

字体和品牌文化的关系不难理解。想象一下可口可乐的斯宾塞字体(Spencerian)就好了，当人们看到那几个字母，就自然与这罐冒着气泡的碳酸饮料联系起来。

技术更新正对设计提出新的要求，这次不再只是从审美的角度。高分辨率的屏幕已经逐渐普及，无论是Google最新推出的Nexus 9平板，还是亚马逊刚刚推出

的Paperwhite——这也是为什么这家公司在此时推出Bookerly的原因。

“要保证这款字体能在高分辨率的屏幕上表现出色”，Google团队不断这样要求。Google内部团队曾经花了一年半的时间设计了一款全新的UI字体Roboto，让它在从智能手表到65寸的电视屏幕上都能给用户带来标准化的体验。这么做同时也能够降低设计成本。

Literata当然需要保持这样的一致体验。

为了让它在不同设备、尤其是高分辨率屏幕上能够完美呈现，Burian在设计时会考虑这么几个方面，比如大部分字体的笔画很容易连在一起，尤其是在小尺寸观看的情况下，从而让人难以辨认，所以这款字体需要有足够的开放的字母间隔。

此外笔画之间的强烈粗细对比会造成过分强烈的视觉冲击力，因此有必要平衡笔画的粗细；再比如字母的特征不够突出，所以他们为Literata加入了更多球形尾部或衬线等元素，让每个字母在高清屏幕上能精彩地呈现。

和用户界面设计的扁平风格不一样，数字设备上字体的设计正向传统回归。对于技术公司来说，设计一款和其他电子书应用都不一样的字体，也许是在差异化上实现突破的好办法。毫不奇怪，毕竟第一印象很重要。

“从根本上说，人们当然不会因为一款字体而去选择使用Google Play图书应用的服务，但新字体的确能提升阅读体验，这一定会帮助它吸引到一些读者。”Burian这么说道。□

联系编辑：yahanxiang@yicai.com

01

珠宝也能循环利用

40岁到60多岁的女性也在寻找方便、负担得起的方式来更新自己手中的珠宝，或者将几块宝石合成一款首饰。

文 | Sarah Max

译 | 金丹



女儿2006年出生时，杰·多里奥 (Jay Dorio) 送给他妻子埃里卡·多里奥 (Erika Dorio) 一个镶有椭圆形蓝宝石的戒指来庆祝女儿的降生。

这个礼物让妻子很感动，但多年来，她都很少戴。

“我很喜欢那块蓝宝石，但是样式有点太过现代。”埃里卡·多里奥说。她住在康乃狄克州的绍斯伯里 (Southbury)。

今年，她将戒指快递给在线定制珠宝公司Gemvara进行改款。在将保价包裹寄送给该公司，并与一位设计师交换了想法后，又过了几个星期，她收到了一枚古典而传统的戒指，那块蓝宝石周围镶嵌了一圈小钻石。

“我现在一周戴好几次。”她说。她为新款支付了630美元。

“缩小”“重复使用”“循环使用”等词汇似乎在首饰盒里找到了位置。成立于2010年的Gemvara于今年1月开始提供宝石改款镶嵌业务时，订单应接不暇，几周内就积压了200多份。为了满足客户需求，它增加了员工数量，提高了客户体验。目前，“宝石改款镶嵌”贡献了网站20%的流量，Gemvara预计该业务量将持续增长。

“美国高级珠宝市场每年的市场规模超600亿美元，它一定还有其他出路。”Gemvara的执行官马特·尼克尔斯 (Matt Nichols) 说。根据他的估计，美国人有几十亿美元的饰品不常佩戴。

全球最大的钻石公司戴比尔斯集团 (De Beers



Group) 曾经以“钻石恒久远”(A diamond is forever) 的广告语为大家所熟知，几十年后的今天，生活于这一广告语时代的人的孙辈和重孙辈正希望在订婚时重新利用上这些钻石。同时，40岁到60多岁的女性也在寻找方便、负担得起的方式来更新自己手中的珠宝，或者将几块宝石合成一款首饰。

尽管改款镶嵌是Gemvara的新业务，尼克尔斯称，对于公司来说，让顾客利用上百种宝石和镶嵌方式的组合来设计珠宝，这种转型相对容易。

“一开始，顾客会询问是使用他们自己的宝石，还是要购买一款镶嵌样式，”尼克尔斯说，“在我参与过的商业洽谈里，有一半人们都会带来姑姑或其他亲戚想要改款镶嵌的戒指。”

尽管顾客的兴趣高涨，Gemvara选择在开设改款镶嵌业务之前把重点放在核心的定制设计业务。

“我们希望，在顾客把他们的传家宝交给我们之前先建立起信任。”尼克尔斯说。他曾是Google企业发展组的成员，也曾是高原资本 (Highland Capital Partners) 的主要合伙人，于2011全职加入Gemvara。

Gemvara的初始概念来自一个叫马特·洛宗 (Matt Lauzon) 的巴布森学院的学生，那是他在波士顿的风投公司高原资本实习时提出来的。尽管他的商业计划是在珠宝店铺里开设设计专柜，但这种概念很快演变成在线零售商。这家公司的总部位于波士顿，但其主要的珠宝

>> 在线定制珠宝公司Gemvara的宝石学家希欧多尔·曼德 (Theodore Mander)。

业务都在纽约的钻石区开展，目前已拥有60名员工，今年的销售额达2000万美元。

“这是一个能转变传统行业和老式运营方式的概念。”高原资本的普通合伙人鲍勃·戴维斯（Bob Davis）说，他一开始就支持这一概念。Gemvara募集了5100万美元风投资金。和传统珠宝商不同，它没有任何库存，一切都按需定制。

特拉维夫的钻石行业分析师艾达·戈兰（Edahn Golan）称，尽管这一产业已经成熟到开展改款镶嵌业务，但顾客还没有接受在线购买珠宝的想法。“对于大部分人来说，他们需要看到实实在在的珠宝。”

根据戈兰的说法，美国2014年高级珠宝的销售额为688亿美元，其中最大头都由特色珠宝零售商（大部分只有一家门店）和多样产品零售商纳入囊中。

“从某种程度上看，沃尔玛是美国最大的钻石销售商，”他说，“在线珠宝销售仍是市场中很小的一部分。”最大的在线销售商Blue Nile去年只占据了整个高级珠宝销售不到1%的份额。

Gemvara目前每天平均寄送50个保价包裹，里面都是顾客快递来的需要改款镶嵌的珠宝。Gemvara会先做一个全面评估，再指定一名内部设计师查看原来的首饰并提出款式建议。顾客可以选择不同的金属和宝石进行首饰定制，并可以在线预览成品的样子。

Gemvara只对新款式收取费用，价格从不足100美元到几千美元不等。改款周期一般是几周的时间。

有的顾客不愿意将祖母的戒指邮寄给他人，即便能做保价。Gemvara已迈出了很大的步伐来证明网购比老式途径风险更低。一方面，它提供了101天退货政策——即便是改款后的宝石也能享受该政策。因为技术是这项业务的核心，Gemvara用其设计师队伍为顾客提供了个性化的购买体验。

所以，当克里斯蒂娜·卡因（Christina Cain）在4月将祖母1920年代的订婚戒指寄送给Gemvara时，她感到很释然。“我原本很紧张，但每个阶段都有安全保证。”住在宾夕法尼亚州匹兹堡的卡因表示，她为那次钻石改款镶嵌支付了320美元。

“那是一款做工讲究的小戒指，指圈很细，上面镶嵌着两片叶子。”她谈到改款之后的设计时说，“它对我仍有意义，但是它更像是我的风格，而不像是一枚订婚戒指了。” □

版权声明：本文内容由《纽约时报》提供版权。



播客会消失吗？

播客在技术行业非常罕见，它像是锲而不舍的数字乌龟，缓慢前行，最后可能会消灭前进路上的障碍，但谁又能说得准呢？

文 | Farhad Manjoo

译 | 金丹

播客到底是已经处于长期的繁荣之中，还是仅仅是短期的泡沫呢？这个关乎未来电台命运的答案仍然是未知数。

播客把类似广播的节目直接发送到用户的手机上，它的发展一直充满波折。虽然播客自诞生至今已超过十年，但人们对它的看法有很大不同。有的人认为它是下一个伟大的媒体革命，有的人却说它是数字技术试验的一个失败案例。

而真相往往存在于二者之间。

公共电台节目《美国生活》（This American Life）旗下的一档真实犯罪调查栏目《连续剧》（Serial）的巨大成功曾让主流社会认真关注播客，掀起了一波积极支持播客在未来媒体中发展的热潮。

在半年多之后的现在，这股风潮已经冷却，播客前进的步伐依然缓慢。

最大规模的播客吸引了数量相当可观的听众和广告收入。广告能起到很大作用。大大小小的广告商对它们在播客上的广告投入显著增加。

然而，播客的听众数量增长非常缓慢。今年2月，Edison Research发布的报告称，有17%的美国人在整个1月只收听过一次播客。这一比例仅比2012年同期的调查结果增加了3%，当年的数字是14%。此外，播客产业也面临很多问题，其广告购买流程还是劳动密集型，音响合成人员短缺，现在也无法准确统计听众人数。 >>

所以，认为播客是短暂的泡沫或是巨大的成功都不合适。

播客在技术行业非常罕见，它像一只缓慢而坚定、锲而不舍的数字乌龟一样，最后可能会消灭前进路上的障碍，但谁又能说得准呢？

Gimlet Media是播客产业值得关注的一家公司。这家播客创新公司去年才成立，创始人是公共广播的明星人物阿莱克斯·布卢姆伯格（Alex Blumberg）和他的商业伙伴马修·利伯（Matthew Lieber）。从某些角度看，这家公司已经取得了一些成绩。

Gimlet Media从投资人那里募集到近150万美元，公司的18名员工目前在制作3个作品，都是带有较强叙述性的播客，在音效和采编方面与《连续剧》和《美国生活》相似。

这家公司已经找到了不少用户。它的节目每月能吸引400万听众，这一数字自今年年初以来已经翻番了。

Gimlet Media认为，较高的制作水准会赢得播客的未来，而播客正是数字时代的公共电台模式。它的节目也说明，播客可以形成新的节目类型，而这在传统电台节目或许是从来不会有的。

例如，Gimlet Media最新的作品《神秘秀》（Mystery Show）的预告片听起来像是一场特技表演。美国电台制作人斯塔莉·凯恩（Starlee Kine）在《神秘秀》的每一集中都为人们破解神秘现象。但她并不像《连续剧》的制作人那样解决严肃的神秘问题，相反，她却提一些荒诞可笑的问题。

《神秘秀》也证实了Gimlet Media的猜想：一系列的节目可以创造可观的听众群。播客并不是网络病毒式传播的一部分，可能《连续剧》是个例外。

人们不会在Facebook或是Twitter上讨论播客，很多播客应用的分享和搜索都是受限制的。大多数人是在听过一些播客节目后，才会去听新的播客，而一旦开始听播客，便停不下来了。

Edison Research称，从2014年到2015年，美国人音频节目中播客所占的比重上涨了18%。播客听众平均每天大约花两个小时收听节目，这比其他任何形式的音频节目听众花费的时间都要多。

Gimlet Media的第一个节目《创业》（Startup）花了30天的时间，周听众便超过10万，目前已经超过50万。《神秘秀》只用了4天便赢得了10万听众的喜爱，这主要得益于Gimlet Media另外两个节目的推荐。

《神秘秀》到第四集时每周收听的人数已经达到



了25万。

近期，播客也开始吸引大型的娱乐广告，现在电影和电视节目也在播客上做起了广告，像福特、讴歌等汽车品牌已经在赞助播客节目。

一些广告业内人士表示，在播客投放广告已被证明是非常有效的，听众要跳过播客广告不容易，而主持人亲自读广告词，也让听众对广告更容易信服。

负责Squarespace播客广告运营的营销经理瑞安·斯坦斯基（Ryan Stansky）说：“我感觉这为品牌创造了一种深厚的个人联系。”目前Squarespace已经赞助了上百个播客节目。

尽管广告费用高昂，销售广告依然很累人，而受欢迎的节目对于其中出现的广告数量也严加限制。广告越多，每个广告商付的钱就越少，这种动态的关系可能会影响播客的发展。

此外，还存在一些技术上的问题。播客创作人可以计算下载量，但很难说下载的人就一定会收听播客。要知道是谁在收听播客、找到听众喜欢哪种广告几乎是不可能的事。播客产业的标准还不多，这就造成播客创作人和广告商之间的相互不信任。

尽管有这样那样的问题，播客依旧是大势所趋，它注定要在媒体和商业中产生重大影响。□

>> Gimlet Media的创始人阿莱克斯·布卢姆伯格和马修·利伯在其位于纽约的办公室的屋顶。

CBN商业评论
商业就是这样

主编 | 董晓常 编辑 | 刘心力

星巴克为什么要涨价? / 商业就是这样 / P.72

美国的年轻人都去哪儿了? / 在纽约 / P.73

什么会阻碍创新? / 对话 / P.74

旧玩家在未来汽车业里该怎么活? / 对话 / P.75

想要走得远, 目标比经验更重要 / 酷生意 / P.76

实体零售商反击的时刻到了 / 报告 / P.78

下杂志
XIAAZH.COM

下
杂
志
AZHI.COM

星巴克为什么要涨价？

咖啡豆价格在下降，同行在降价，星巴克却一直在涨价。

文 | 董晓常

星巴克又涨价了。7月初，这家全球最大的咖啡连锁公司再次宣布把产品的价格在全美范围内提升5至20美分，其中小杯和大杯的咖啡在全美均会提升10美分。调价后，全美大部分的星巴克大杯咖啡价格为2.45美元。

关于这次涨价的原因，星巴克的官方解释是，成本只是提升价格原因的一部分，其他还有房租、人工、营销以及设备费用等因素。

去年6月，星巴克也进行了一次涨价，大部份饮品的价格上调5到20美分。当时，星巴克官方给出的解释是，咖啡豆最近几周价格一直在涨，这是星巴克涨价的根本原因。

星巴克涨价和咖啡豆成本没有太大关系。咖啡豆只占到星巴克咖啡饮品成本的10%左右，而且通过期货等方式，星巴克可以避开原材料成本的大幅波动。过去几年，咖啡豆的整体价格一直在下降。

与星巴克相反，同期美国很多其他的咖啡连锁店选择了降价，比如J.M. Smucker就宣布降低旗下多数咖啡产品的价格，原因当然是咖啡豆价格降低。

那么，星巴克为什么要坚持涨价呢？

增强客户体验 从逻辑上来说，一个涨价的公司比一个降价的公司更有动力增强用户的体验。星巴克核心的竞争力就是其与众不同的氛围和体验，这需要更高的运营成本。星巴克在最近的财报里也确认了会增加人力开支。普通员工不能只靠激情和奉献精神去维持自己的工作质量，提升待遇是最基本的做法。涨价显然有利于星巴克提升员工的待遇。

市场饱和 美国本土的咖啡市场已经饱和，星巴克要维持自己的增长，必须选择涨价。根据美国农业部6月发布的咖啡报告，预计美国2015至2016年度咖啡消耗量将从今年9月的2400万袋降到2370万袋（每袋60公斤），这

也是自2009至2010年度以来的首次下降。不过市场调查公司Mintel的数据表明，虽然咖啡消耗量下降，消费者的开支却提高了。2014年美国市场在咖啡上花了119亿美元，预计2015年和2016年将分别达到128亿美元和136亿美元。在这样一个市场中，拥有品牌优势的公司宣布提价是个明智的选择。

明确定位 除了星巴克，很多其他的咖啡连锁公司都在降价。这正是不同公司因定位不同而选择的战略。作为一个强调体验和氛围的品牌，星巴克需要通过价格的提升来传递这一信息，同时也是对消费者的一个筛选。在2007年之前的几年中，星巴克就曾经因为过度扩张而影响了自己的体验，从而导致了公司发展中的一个低潮。对于其他的咖啡连锁公司来说，降价也是一个正确的策略，因为它们的顾客本来对价格就极其敏感。

对于定位和品牌来说，价格通常是最有力的工具。此前，麦当劳和肯德基推出的低价咖啡就使自己陷入了一种两难的境地。低价咖啡的确给这两家快餐公司带来了很多额外的顾客，但这些喜欢低价咖啡的客户反而带来了麻烦——他们降低了快餐店的翻台率。

与注重翻台率的快餐店不同，星巴克这样的公司更愿意为顾客提供一个消磨时间的场所。当然，这需要有一个前提——这群顾客必须有足够的消费能力，否则星巴克将没有利润空间支撑这样的模式。所以不断提升的价格和利润空间是星巴克自身模式的基础。也正是更高的价格帮助星巴克找到了那些愿意享受这种氛围的顾客。当然，价格太贵也会带来麻烦。其2007年之前面对的经营危机，过度利用品牌提升价格是很重要的一个原因。

星巴克现在面临的一个问题是越来越长的产品清单，除了咖啡，你能在星巴克买到的东西更多了。这种策略短期内可以提升单店的利润空间，但是就体验而言是个危险的尝试。这很可能会流失核心的顾客。

降价对于星巴克这样的公司将毁灭性的。假如人满为患，以及那些不是典型的星巴克用户都涌入的话，星巴克的品牌价值将在不知不觉中被稀释。无论在什么样的商业模式中，低价永远都不会提供好的产品和服务。商业就是这样。□



美国的年轻人都去哪儿了？

年轻人不再纠结于搬离大城市可能丧失的机会。他们来到了休斯敦、波特兰、奥斯汀，甚至底特律。

文 | 张晶

XIAZAZHI.COM

在一个Decoded主办的关于时尚和可穿戴的会议上，我遇到了Styleshack的创始人Rachel Schostak。她在底特律——一个名声并不那么好的城市——创立了这间公司，为当地的买手店和设计师提供展示和交易的平台。

“那里正在发生非常多的变化”，她兴奋地说，“你只要花500美元（约合3120元人民币）就能租到一个loft，在纽约这完全不可想象。”在此之前，她毕业于纽约时装学院（FIT），随后还分别在时尚杂志Cosmopolitan和时装品牌Theory实习过，最终她选择回到密歇根州的底特律去创业。

不只是Schostak，美国更多年轻的高学历人群都开始对纽约之外的城市产生一些兴趣，并愿意移居那里。这些城市也侧重于帮助这些年轻人创业。

这可能是你不熟悉的另一个美国。金融危机像是个久远的话题了，但它依然是谈论很多事情最好的分界点——危机之后的6年，美国的变化之快是空前的。美国的文学杂志n+1曾进行了一项野心勃勃的计划——它邀请了37个美国年轻人，写了37个关于美国不同城市的故事。这些故事最近刚刚结集出版，书的名字为City by City: Dispatches from the American Metropolis。不同城市故事有别，但大都透露出美国人的乐观态度。

这里边提到的很多城市是写作者的故乡，这令他们对变化更加敏感。在书里你会发现，衰败和动荡在一些美国中西部城市依然存在，但在可以类比为美国“新一线”的这些地方，更多真实而奇妙的变化正在发生。变化当然和出生在1980年到2000年之间的所谓千禧一代，或者说年轻的高校毕业生有关。他们成为了这个国家中最流动的一代，愿意为更有趣的生活和职业不断迁徙。

最初的选择看似是被迫的，经济窘迫和低迷的就

业形势，令这些年轻人毕业之后一路向西或向南，寻找生活和创业成本更低的地方，开始新的淘金之旅。包括圣路易斯、休斯敦、丹佛等美国一些传统工业城市，都源源不断地涌入新的年轻移民。根据克利夫兰州立大学的研究员Richey Piiparinne的一项统计，在2008年之后，克利夫兰有大学学历的18到34岁的年轻人增加了100%，而同期其他年龄段的人口数量基本保持不变。而比起2000年，丹佛的年轻高学历人口增长了47%，比纽约的增长率高出近一倍。

这里还上演了很多downtown（市中心）复兴的故事。一些城市的downtown的人口近来创历史新高，多数都是年轻人。这里谈论的downtown并不繁华光鲜，在美国的一些城市，它们因其传统产业的衰败成为罪犯和流浪汉聚集的温床。来到这里的年轻人不再像自己的父母一样居住在郊区，而是把城市的downtown变成公寓、酒吧和餐厅聚集的纽约布鲁克林的翻版，催生新的就业机会，物价又不会那么不近人情。

故事的另一面，纽约和旧金山这样的大城市倒是开始面临它们的问题。虽然依旧充满活力，但也渐渐成为富豪的乐园。不管是在被海外投资者改变了天际线的纽约，有人还抱怨这里变成了拥有暴风雪的迪拜，还是涌现了越来越多技术富豪的旧金山——人们越来越频繁地使用“士绅化”（gentrification）来形容这种变化。它指的正是那种随着富裕人群的到来——物价抬高，原本住在这里的人被迫搬离的现象。对于刚毕业的年轻人，这可真不是什么好事情。

一些年轻人不再纠结于搬离大城市可能丧失的机会。他们来到了休斯敦、波特兰、奥斯汀，甚至底特律。那里有有机咖啡和精酿啤酒、宜人的气候和户外运动、更放松的氛围和更好的政策支持。这些反而更适合他们去冒险，开始一些新的尝试——Schostak觉得她在做的事情，正在改变这个陷入困境中的城市的未来。

年轻人永远是希望的代名词。根据皮尤研究中心的调查，所谓的千禧一代在美国大概有7700万人，占到美国人口的1/5，而在今年，他们的数量就会超过美国的婴儿潮一代。美国不断变化的人口结构使得年轻人的占比越来越高，这对任何城市都是好事，前提是有很多的就业机会和更合理的生活成本。■



张晶是本刊炫公司主编，驻纽约。

联系她请发 Email:zhangjing1@yicai.com

什么会阻碍创新？

过去数年，曾经的创新机器惠普没能延续它基业长青的神话，这究竟是为什么？

C=CBNweekly

L=Nick Lazaridis

惠普曾经是硅谷的起点和创新的代表，而且它的创造力一度看起来会持续不息，甚至被当做商业研究的案例。但近几年，它已经不再那么技术范儿，并且随着PC行业的整体下滑显得落后于时代。现在，这家公司即将分拆为两家公司——惠普企业集团（Hewlett-Packard Enterprise）和惠普公司（HP Inc），后者主要包括打印与个人电脑业务，其亚太与日本区高级副总裁、董事总经理Nick Lazaridis认为，过去的惠普过于庞大、高层变动多、过度依赖外部收购而非内部创新，以至于耗费了太多时间。

C: 惠普个人电脑市场的市场份额为全球第二、中国第四，排名都下降了，你怎么看？惠普为什么会做出分拆的决策？

L: 不同于我们的竞争对手，市场份额不是惠普的首要目标，有市场份额很豪气，但我们不愿意为此牺牲利润，包括合作者的利润。这也保证了我们能有钱再投入到创新中。所以我的团队里有这么一个说法，“当盈利的第三名，比不挣钱的第一名要好”。

惠普现在的业务太多了，所以很难聚焦到关键的、少数的几个优先项目上去。这就像是我有5美元和一堆小孩——企业业务、企业服务、软件、惠普金融、打印和个人电脑——每个小孩只能分到1美元。所以我们分拆为两家公司——惠普公司会把所有的5美元都给打印和个人电脑。此外，之前做投资、资源分配的决策时，所有的人都必须聚到一起、一起讨论所有的决策——有人会说想在企业部门做这个，有人会说想在存储业务上做那个，有人会说需要在网络或者软件上做投资——然后期待你在这样的状况下做出决策。花的时间太长了。惠普现在有31万名员工，我们花在做决策上的时间太多了。未来分拆出来的惠普公司员工数量显著减少，这样

整个过程会更快些。

C: 惠普曾经是一家以“工程师文化”著称的技术公司，但过去几年显得创新力不够、不太“技术”。除了组织太庞大，还有什么阻碍了惠普的创新力？

L: 以我在惠普几年的经验来看，我认为惠普最近一些年有些过度依赖于收购了，而不是把钱花在那些曾经带领这家公司创新的工程师身上。而真的去审视这些收购，并非所有都很成功——甚至可以说有很多是不成功的。我们因此浪费了一些时间。此外，惠普这些年的CEO变动太频繁了。一个CEO说这么办，两年后换了一个CEO说那么办，再来了一个CEO说要把个人电脑业务卖掉……这些变动使得惠普变慢了，而且有的CEO还不愿意在研发上花钱。

C: 惠普似乎主要是在PC、打印这些擅长领域中做渐进式创新，那么能否在诸如可穿戴设备等领域做出突破性的创新？以3D打印为例，它已经被谈论了好几年、但一直没有成为主流产品，你认为怎么能把这种创新变成实在的生意？

L: 我们在观察可穿戴市场，但我们并不想做一个长得像Fitbit那样的产品——你现在走进商店，能看到上百种可穿戴设备，但它们都一个样。这个市场没有什么独创性的机会了。我们正在研发一些新东西，它们不是那种“我也是这样”的产品。比如我们在开发一些个性化体验的产品，你走进一间屋子，它会播放你喜欢的音乐、墙壁变成你喜欢的颜色，换一个人，音乐、颜色又会不一样。3D打印的问题在于，今年你可以花1000美元、2000美元买到一台3D打印机，但你真要用它打印个什么东西，可能得花上24小时。虽然这些3D打印机的打印速度正在变快，但打印出来的东西质量很差。我们不会因为造得出家用3D打印机就推出这种打印机，而是首先要考虑客户“为什么要买这么一台打印机”。现阶段，更大的3D打印机才能打印出完美的成品。我们已经生产出来的大型3D打印机，打出来的实物的链条强度足以挂起一辆车，而1000美元的3D打印机肯定是不完美的。所以我们现在不会推出针对个人用户的小型便宜的3D打印机，而是专注于提供给企业、很大型的3D打印机。（采访：杨轩）



Nick Lazaridis是惠普公司亚太与日本区高级副总裁、董事总经理。

旧玩家在未来汽车行业里该怎么活？

如果你的产品在未来无关紧要，甚至可能会消失，那么除了彻底改变自己，你别无他法。

C=CBNweekly

P=Dinesh Paliwal

汽车零部件的供应商正在紧张地避免“柯达”式的命运。如果还按照旧逻辑生产和销售产品，可能哪一天就不被需要了，这就是所谓的“产业革命”。高压共轨技术、十速变速箱……这些复杂名词在传统汽车上意味着丰厚的利润，但是在未来汽车身上却没有位置。另一种情况也好不到哪里去：自己生产的产品或许还有用，比如车载系统，但供应商变成了更适应互联网的新技术公司。Dinesh Paliwal所领导的哈曼国际正在面临这样的情况，它的两大产品音响和车载娱乐系统在未来汽车中可能都不再重要。而他的应对之策也十分简单：毫不犹豫地进入新市场。

C: 你最近收购了两家软件公司，这跟原来的业务毫无关系，为什么这么做？

P:要想继续在汽车行业生存，就要知道未来的汽车会是什么样子。在我的理解中，未来汽车会是一个终端，与楼宇、电子设备一样，它可能是其中最复杂的一种。把车上的信息收集起来，上传到云，然后分析它，再传回终端——不仅是一辆车，而是所有车以及其他设备。这种互联汽车是未来交通的基本模式。因此，与我们传统的音响、车机或是别的业务相比，数据传递和分析系统显然更为核心。这也是为什么我们收购了两家软件公司的原因。

其中一家原本是为空军开发技术的，它的网络安全技术全球领先。在4G或5G网络下，汽车很容易被信息攻击，这可能会带来巨大危害。所以在我们现有的系统中必须整合网络安全技术。另一家公司的特长则集中在云服务和数据处理领域，这是未来自动驾驶汽车的关键操控流程。收购它们，是因为这可以使自己保持住核心供应商的位置。这些收购都是前瞻性的，在目前也无法产生现金流，但是它们未来会是汽车生产的核心。既

然剧烈的变革正在进行，传统的供应商要想在未来仍然有一席之地，就必须要有大踏步跨越式地改变。小步缓慢地发展是无法占据领先位置的。你要进入不熟悉的新领域，不要担心收购与原有业务无关的公司，只有这些新技术才能带来机会。更关键的是，这些跨界的收购能改善人才结构。最近的收购让我们拥有了8000名优秀的软件工程师。这是最重要的财富。

C: “跨越式地改变”，听上去是否有些激进？

P:没错。但这是必须的，因为我们看到市场的需求就是如此。以汽车技术为例，在互联汽车的图景中，除了汽车与汽车的信息互通，汽车与基础设施的联通也很重要。欧洲在这方面是相对落后的，它们的基础设施已经在那儿几百年了，很老旧。但是在中国这样的新兴市场，基本是从零基础一下子跨越到了现代。我们认为，中国市场不会像欧洲市场那样经历中间阶段，它会一下子跳到前瞻需求上去。这种改变很剧烈，没有给我们很多时间去等待、观察，所以必须要快速应对。

C: 这种改变同时也伴随着风险，尤其是收购，如何确保自己成为赢家？

P:需要明确的是，公司当下的经营状况同样很重要。这就是为什么行业领先者在变革中更具优势。现有的传统技术仍然能为我们带来大量的收入，比如我们现在，一半的收入来自于车载信息娱乐系统，另一半来自于音响业务，这两个业务我们都是市场第一，充足的现金流保证了我们有精力去开拓新业务。当然，收购也不是唯一的方法。如果你发现有些技术在汽车业的潜力还未发挥出来，同时它是一个合理的投资标的，那就可以收购。收购不是一个想做就做的事情，我们好几年前就关注到那些有潜力的软件公司，但是在今年才完成收购，这个过程是漫长的，还涉及很多财务问题。我们还看到像博世这样的传统巨头也在积极储备新的技术，它依靠的是自己的技术人员。同时我们也发现，有些技术已经有很多大公司开始涉足了，这时收购显然不可能，因此合作是很重要的。合作是未来汽车业的基本形态，与现在的汽车公司和供应商的关系不同，那将会是更平等的合作关系。（采访：肖文杰）

Dinesh Paliwal是哈曼国际的董事长和首席执行官。哈曼国际是音响和信息娱乐解决方案的全球提供商。



想要走得远，目标比经验更重要

一个企业家如果有一群专家型员工和满腹的雄心壮志，那他就可以颠覆一个行业。

文 | Richard Branson

有位读者在邮件中写道，他是个有想法的人，在自己开公司的时候，他必须招聘销售、市场、财务方面的人才。所以他就问我，在把这些责任分配出去的时候，如何保持对公司和他自己的想法的掌控。另外他也担心自己会被那些从业多年、创办过许多公司的老江湖碾压，自己的想法会被他们抢走。

在创立自己公司的过程中，要记住两件事：企业家最容易做到的事就是有想法，最难的事是把想法变成现实。为什么？因为后一条往往涉及到要你去做自己不擅长的事情——比如搭建网站、做手机应用，或者想出一个强有力的营销策划案。以我自己为例吧，我一直理解不了财务方面的事，要我看懂那些表格和数字是不可能的，而且我直到50岁的时候，才搞明白净利润和毛利润之间的差异！

既然这样，那你们肯定会想：维珍集团是如何成功地成长为一个跨国公司、让业务涵盖通讯、健康、健身、酒店和航空等行业的？我们团队的秘密很简单：我们一直都在招募聪明人。而且我们发现，找到合适人的关键，是寻找那些会因为你的热情而充满能量、想参与实现你的想法，而且不怕提出建议的人。

因为有阅读困难，所以我很早就开始学习如何慢慢克服自己的不足。在我还是学生的时候，我必须依靠同学的帮助才能通过困难的考试。当我创办了自己的公司的时候，我又很快做到了合理授权。从那时开始，就不断有很棒的人加入到我们中来。

虽然人人都会担心和下属起冲突，但招到一些人来挑战你的想法对公司来说是件好事。人不可能永远都正确，所以下属和同事如果有勇气、有智慧说出他们真诚的意见，那将会是公司宝贵的财富。维珍集团也犯过一些错，但如果我周围都是“好好先生”的话，我们犯的错会更多。当你创立了公司、开始运营起来之后，很



有可能会有一些负责公司部分业务的人认为他们能把事情做得更好。这是绝对没有问题的——你需要有想法的人。你要听他们的意见、授权给他们，并且信任他们，否则他们不会觉得自己受到了重视。

你的一些下属可能最终会创立自己的企业，但这只能说明你招人招得好。在维珍发生过几次这样的事：曾经为维珍可乐工作过的亚当·巴伦和别人共同创立了Innocent Drinks；罗恩·戈姆雷在集团的好几家公司工作过，之后创办了自己的公司Orgasmic Wines。他们的成功提醒我们的竞争者：对于每一个离开维珍的人才来说，我们的员工里还有更多更厉害的角色。

如果你的公司是建立在一个好想法的基础上、并会颠覆一个行业的话，那么很有可能一些出名的竞争对手会试图复制你，或者把你挤出市场。维珍集团就面临过几次这样的事情。比如当我们创立维珍大西洋航空的时候，英国航空花了好几年时间来恐吓我们，手段包括挖我们的乘客、向媒体编造各种对维珍不利的故事。这种所谓的“小把戏营销”最后演变成了一场诉讼，英国航空因此赔了我们300万英镑。

我们是怎么活下来的呢？我们把较小的规模当成公司的优势，同时敏锐地捕捉适当的机会进行宣传，并且还充分应用了新技术——维珍大西洋航空是第一家推出椅背娱乐系统，并在飞机上设立酒廊的公司。现在，几乎每家航空公司都有了这些配置，而我们则在努力寻找新的创新点。要记住，那些已经知名的竞争对手可能很有钱，但它们跨行业可就没那么敏捷了——这一点很重要。一个企业家如果有一群专家型员工和满腹的雄心壮志，那他就可以颠覆一个行业。

当你创业时，公司的成功很大程度上要靠你的员工，下面便是你要寻找的人：

- ① 有热情的人：要招那些被你的能量感染、愿意实践你的想法的人。
- ② 诚实的人：不要被“好好先生”围绕——要招到会告诉你实情、不怕提出改进意见的人。
- ③ 擅长做你不擅长的事的人：要针对你自己的弱项去招人，并要确保招到你可以信赖、可以把权力赋予他的人。■

網易 汽車
auto.163.com

车生活 有态度

下一本
车生活

正直敢言·专业精品·用户视角·轻松阅读



网易汽车



网易新闻

实体零售商反击的时刻到了

中国消费者想获得线上线下完整而且便利的购物体验。实体店的成本比过去20年高得多，但技术成本却不断下降——谁更有优势成为全渠道商？答案再明显不过了。

文 | CBN记者 吴洋洋

实体零售商在中国的处境有多艰难，看这组对比数据就知道了：全球仍平均有44%的消费者喜欢在实体店购物并将商品直接带回家，但中国的这一数值只有18%。

这些零售商正在受到中国消费者爱网购的挑战。根据甲骨文2015年发布的《零售无国界——洞察现代商业零售业》报告，中国有42%的消费者每月会进行多次网购，高于全球平均值39%；而每周都要多次网购的中国消费者达21%，全球只有10%。相比“每月多次”，“每周多次”的频率表明了更强的依赖性。另外，已经有62%的人表示有过海淘经验，这也是通过网购完成的。

电商公司不仅打破了零售环境的地域边界，也惯坏了消费者。

看看这些消费者说他们想要什么吧。报告显示，69%的中国消费者希望能随时查询商品的存货信息，方便他们随时购买。56%的中国消费者认为能追踪和查询现有及过往订单信息很有价值。

“从购买到收到货中间的时间里发生了什么？什么时候发生的，中国的消费者更迫切地想从零售商那里看到这样的信息。”甲骨文零售全球事业部亚太区销售总监Annie Teo说。这些习惯都是在网购中养成的，以至于69%的中国消费者希望在线下购物过程中，也能够使用移动技术查询商品库存、产品细节等信息。这一比例的全球平均值只有44%。

中国的电商公司的确比国际同行在商品可视化、物流等购物便利性方面付出的更多。它们在做跨国零售时也在努力延伸这种优势。有23%的中国消费者认为海淘的到货速度（比国内网购）更快，这个数值高出全球平均值10%。创造了这种购物体验的中国电商公司通过在海外设立自有仓储做到了这一点。

电商公司之间的竞争，推动了商品多样化、获取便

中国顾客想要统一的服务

78%
(78%的中国受访者认为购物体验中最重要的是零售商能够整合所有渠道，提供统一的服务。)

69%
(69%的中国受访者表示能实时查询商品的存货信息很重要，这会便于他们随时购买。)

58%
(58%的中国受访者认为能否在正确的时间以最佳的价格购买到最合适的产品，会影响到他们的忠诚度。)

55%
(55%的中国受访者希望能通过数字化渠道或者门店了解到更多商品信息。)

41%
(41%的中国受访者认为能在正确的时间以最佳价格购买到最合适的产品最能够提升他们的购物体验。)

利性方面的进步。这反过来强化了线下零售商的不利形象。在被问到“是否希望线下零售商对先进技术进行投资”时，有95%的中国消费者给出了肯定答案，他们希望这些零售商在门店提供移动POS机、自助结算等服务。

中国消费者的忠诚度相关性因素呼应了这一点。报告显示，与中国消费者对零售品牌的忠诚度相关性最高的，不是价格，而是便利性。“虽然有43%的中国消费者将价格视为挑选零售商的重要因素，但这个数值在全球范围内是最低的。”Annie Teo说。这与零售商传统意识里“中国消费者对价格敏感度更高”的观念不同。

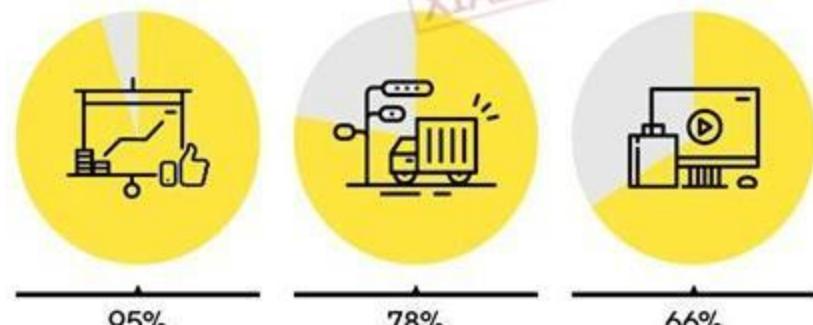
线下零售商在过去20年中一直基于低价构建其商业模式——通过加快开店速度以加大采购规模、自>>

过刊免费，最新五期之前的所有杂志

他们为什么热衷于全球购？



全渠道融合



95%的中国受访者希望零售商对先进技术做投资。

78%的中国受访者认为零售商能整合渠道，提供统一购物与配送服务最重要。

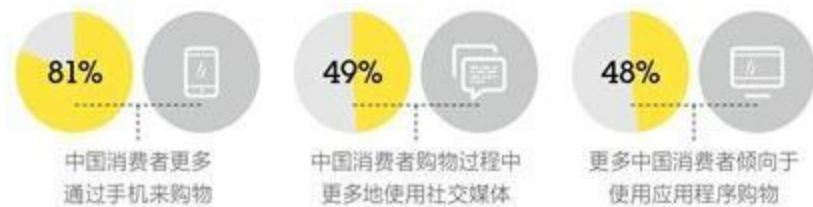
66%的中国受访者表示他们会因为某个产品有视频推广而有意采购。

移动、应用、社交——未来零售业的投资方向



80%的中国受访者称，相较于去年，他们利用现代技术购物的频率有所增长。

64%的中国受访者表明，他们希望零售商通过社交媒体来与他们进行互动。



资料来源：甲骨文2015年《零售无国界——洞察现代商业零售业》报告



使用方法：

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

《第一财经周刊》电子订阅码

一次付费，同步阅读权益，iPhone/iPad/Web版通用
可以自用，亦可送亲友



通用版



66

在中国做生意的零售商更有机会获得消费者的个人信息。这对线下零售商既是压力，又是好消息。

99

建配送体系以提高货物流通效率，这些都有利于供应链末端的商品价格降低。

消费者仍然想要低价，例如，62%的中国消费者表示他们海淘是因为“国际商品有更合理的价格”。但其实消费者总是什么都想要，他们想要低价、多样化的商品、快速获得、送货上门、先进的购物技术……归根到底，如果不是更多样的商品选择，零售商不会成为消费者的选择。对消费者的众多需求，零售商到底应该投资什么，报告也提出了相应的建议——朝着便利性的方向想，包括获得商品的便利和获得商品信息的便利，总之不是价格。

线下零售商受到线上零售商的挑战，但胜负远没有分出来。因为消费者总是得寸进尺的。

已经有78%的中国消费者认为，他们最希望获得的购物体验，是零售商能够整合所有渠道，提供统一的购物、订单配送以及退换货服务。这对单线作战的线下零售商和线上零售商都提出了变身任务。

如果零售商能够提供一个数字化和线下销售模式相结合的购物体验，这家零售商就比其他单线渠道更容易获得市场机会。

那么，机会均等吗？“状况可能对线下零售商更有利。”甲骨文零售全球事业部高级市场总监Sarah Taylor说。因为现阶段投资实体店的成本远高于20年前，技术的成本却在降低。

线下零售商已经先一步完成了对前者的投资，它们现在要做的是对已有实体站点的功能优化，使其可以接应线上。而线上零售商刚好反过来。Sarah Taylor认为，纯电商往线下走将面临更大的资金缺口。

不过，基于投资成本的优势不等于公司在现实层面成功的可能性更高。真正起作用的是一家公司的能力结构。对零售业而言，洞察力永远是关键。

要更好地理解消费者，零售商需要重新思考自己与消费者的互动关系。该报告建议，不要再把自己当成渠道，而要让自己视为目的地。要有“驱动”消费者到店购物的能力，无论线上零售商还是线下零售商，这都是

自我重塑的第一步。

线上零售商目前在这种能力上更胜一筹。它们已经使得中国84%的受访者认同这样一个理念，即通过共享个人信息，他们可以享受到更多有针对性的促销活动和奖励，以及更优质的配送货服务。因此有57%的中国消费者对向零售商提供个人信息持肯定态度。而全球接受这一理念的平均值只有31%。线上零售商在中国通过这种方式与消费者取得了更多互动。互动方式也更新颖，它们制作的促销视频使得66%的消费者看到后购买意愿增强。

在中国做生意的零售商更有机会获得消费者的个人信息。这对线下零售商既是压力，又是好消息。“线下零售商应该再主动一些。”Annie Teo说。不然，他们丧失的将不仅是营销机会，还会是长期的销售份额。

在甲骨文的调查中，80%的中国消费者表示，相较于2013年，他们在2014年利用移动设备购物的频率有所增长。

但无论线下零售商还是暂时领先的线上零售商，这些公司都还不足以成为一个“目的地”品牌。消费者常常还需要在做购买决策时不停地在它们之间切换。

成为一个全渠道融合的零售商不容易，它意味着对公司供应链的重新架构。对外服务的一致性和便利性，建立在公司内部业务管理的融合性之上。其中最关键的是使用一套库存系统，而不是两套，来同时管理线上、线下等多个渠道，这是商品信息可视化的基础。

实体店的角色需要转变，它除了延续以往的销售职能，还要接应线上商品的展示、提货，以及在门店向消费者引荐线上平台。想要让实体店辅佐线上销售，零售商需要更改它对前者的KPI考核方式，例如对推动了线上销售的店员做出奖励。否则，阻碍公司战略转型成功的最大障碍，可能是公司的老员工。

这会是个耗时的过程。零售商不要期待消费者对它们在转型期间的混乱抱以理解的态度。“消费者不关心零售商在背后做了哪些努力，他们只看重结果。”Annie Teo说。■

联系编辑：liuxinli@yicai.com

关于本报告 甲骨文《零售无国界——洞察现代商业零售》报告探讨了一个更加开放自由的零售环境中，消费者的购买行为和需求发生了哪些变化，并就技术如何渗透日常生活并支撑商业与社会全球化等问题展开了调查研究。来自澳大利亚、巴西、中国、法国、德国、印度、日本、俄罗斯、美国和英国10个国家共5000名消费者参与了调查。

关于甲骨文 甲骨文是全球最大的企业级软件公司，成立于1977年。

[kù]

Personal Business & Life Style

主编 | 陈锐 符淑淑 编辑 | 孟佳丽



Coursera有座“教学楼” / 职场 86



大家说说看, O2O的心和舞台到底还能有多大? / 话题 90



- 别小看自己工作的价值 / 公司人 84
不负所望的穷人 / 富大人话题 82
投资股票,也该注意精神卫生
/ 理财专栏 83
无印良品的秘密 / 书摘 94
刘涛: 不讨厌别人给我贴标签
/ 十问 96



不负所望的穷人

文 | 富大人

张志豪的卡里还有1万多块钱，另外有五六千块的货款没有收回。距离5月的那场婚礼过去了两个月，还是那么穷，甚至更穷了。按说结过婚的人士，在最初的半年里都应该比过去阔绰一点吧，办酒席能剩出一点份子钱，双方长辈要给一点心意，当然这一切张志豪都没有。但债主并没有催债，两人也没有挥霍。

前几天吴玉虹生日，他买了一束花，自己去年穿了整个夏天的凉鞋坏了，今年买了一双100元的正在清仓的外贸货，从各方面来看还是很节制的。而且跟从前相比，老婆吴玉虹也开始有了正式收入。婚前她的父母答应说，以后在家里的小工厂做事，会按月支付薪水的。薪水的确支付了，但是第二天就被父母借走了。他们家据说遇到了一点困难，给另一个外请的工人支付薪水都应付不过来了，所以就要借着周转一下。另外岳父岳母又通过吴玉虹找张志豪商量，从张志豪手里借走了8000块——这个难关看来不大不小，既小到几千块也管用，又大到可以找人开口。

虽然每个人都有他们困顿的时候，不过也降临得太快了一点。张志豪估摸着岳父母一家可能是要给儿子——也就是自己的大舅子筹钱。大舅子没有读过什么书，属牛的，跟着父母做事，见的市面就是通州区这么大吧。另外曾经有个只是办了酒席，没有领证的“前妻”，这姑娘给他生了一个女儿不到两个月就跑了。

为了让未婚却有个5岁大的小孩的儿子有点资本，吴玉虹的父母这些年拼了命地接活，终于也配置齐了车和房。尽管是位于河北廊坊的房子，但对于从西北过来讨生活的人，这已经算体面的资产了。

可话说回来，原来都传岳父一年能挣二三十万，怎么为了8000块就周转不开了？张志豪也搞不懂他们的事情。大概因为大舅子现在新处了一个对象，如果结婚，得筹钱吧。这个未来的“嫂子”也是西北人，没有正式工作，给人当保姆。最大的爱好是说话，说起来跟谁都

熟，什么认识。说自己一件外套六七千，跟雇主关系特别好，有的人听不下去就直接走了，有的人就只是笑笑，并不戳穿它。在张志豪结婚的时候，大舅子和他的话唠女友在婚礼现场操着很大的嗓门表达了不满。因为接亲时的一些不周，怠慢了娘家人，大舅子要为他的家族挽回荣耀。虽然这个事情被岳父喝止了，但多少伤了一点张志豪的心。他是个守旧的人，自己人生最关键的一天出了这样的事，很难假装笑笑就过去。

后来大舅子和话唠又跟没事人一样回了北京。两人又因为其他事情吵架闹分手，话唠提出了20万的分手费，并且宣布怀孕了。这种拙劣的狗血故事没有悬念地闯进了张志豪的岳父家。但这件事的结果是，这个女人并没有负气离开，据说把孩子拿掉了，然后天天坐在张家大大方方地白吃白喝。张家父母一边憋着气一边无可奈何。养个不带劲的儿子可不就是这样。苦日子还在后头。张志豪倒是也看清楚了一点，这个家的东西都是大舅子的，自己最好不要跟他们掺和。他跟吴玉虹说，以后老爷子老太太的事他会管会照顾，但大舅子出啥事都不会管。这也是给自己撑腰的气话，管不管，由得了你？这不，马上就“周转”到了自己身上。如果不出意外的话，大舅子和那个话唠将在秋天结婚，到时自然又得捐出一大笔钱。是，自己结婚的时候，人家没有出一分钱，但是人家结婚，人家会问你要的。

“你自己还有父母要照顾，不要一有点积蓄就被借走了。”也有朋友悄悄嘱咐，张志豪听了心里也有点堵，还是婚前，大舅子买房时，就找他借过2万没有还呢。当然，这种事情，也不能老想。最重要的，想也没用。所以没过两天，接到同学求助电话后，张志豪取出了他仅剩的一万五千块。他在汽车厂打工的同学正在参加部门的活动，而在富士康打工的妻子忽然肚痛，宫外孕需要动手术，身上卡包都没带，张志豪是这人唯一能立即想到的人。不负所望，钱送到了，手术也成功了。□

66

虽然这件事情被岳父喝止了，但多少伤了一点张志豪的心。他是个守旧的人，自己人生最关键的一天出了这样的事，很难假装笑笑就过去。

99



投资股票，也该注意精神卫生

文 | 崔鹏

卷入股票市场的人很难不被它迷住，市场的力量就像《指环王》中那个魔戒一样。在股票市场出现大幅波动的时候，比如现在，投资者除了关注投资收益率，似乎还应该关注一下自己的精神卫生。由投资品价格剧烈波动所导致的幻觉和“癔症”不一定那么严重，但它们完全能让你看起来像个傻瓜。

别逐渐把投资变成了赌博

逐渐上瘾的心理原因是，人们的心理账户不喜欢代数增加模式（也就是每天都挣一样多的钱的模式），而更倾向于几何增加模式，这个心理体现在宏观问题上就是，人们更关注经济增量变化的情况，对存量却不是那么上心。

这本来很好，不过心理账户的这种计算方式应用在某些地方会出问题，比如抽烟的人烟瘾总是越来越大，要戒烟就要找更过瘾的办法。你知道海洛因是怎么产生的，它是人们发明来戒断大烟的“药”。

在赌博问题上也是类似。赌徒总是喜欢逐渐提高下注额度，这种上瘾最后有可能导致倾家荡产。股票投资者如果保持一种长期投资的态度，是不容易产生上瘾问题的，但是有的投资者就是喜欢每星期都交易。这种交易方式本来就会造成人们逐渐增加交易额，而高度颠簸的市场让交易者更加兴奋。如果在平缓的市场中频繁交易者需要一年才能变成“赌徒”，那么在颠簸的市场他们只需要半个月就可以。

你要相信，用很多的钱赌小概率基本就是找死，而且很多时候，在股票市场上败家的速率比牌桌上还快。这主要是因为，牌桌上的赌徒知道自己在赌博，而股票市场上的赌徒都以为自己在投资。

别信神棍

股票市场大概是神棍界最主要的组成部分。这个

领域充满了钱、未知性和信息不对称，简直是人们产生对“神谕”期盼的沃土。

麻烦的是，除了很多领域中神棍的共同特点——图财——股票市场中很多神棍不求名利，他们中的很多人是由于偶然事件变成草根股神的，比如在某一次说对了当天股市涨跌而受到人们注目。其实，他们在人们心目中的地位顶多像古代大路边上供奉的土地爷，非常偶尔才有人会祭拜一下。在一般情况下人们无视他们的存在，喝醉的人甚至会冲他们小便……但是这些自学成才的神棍可拿自己当回事了，他们为了维护自己的神位，不遗余力地“预测”。这些预测大部分是凭借感觉瞎说的，所以这种不遗余力地预测和不遗余力地害人没什么区别。

别信阴谋论

阴谋论在中国最有市场，不管是哪里发生了治安案件还是股票市场，都是这样。

这类帖子在互联网上到处都是，移动终端的普及更是让其如虎添翼。这些论断的特点是，总是很拟人化地叙述一个复杂的事。比如，外国投行阴谋做空中国市场，这么做还是某国政府的安排。或者，“庄家”在某时某点要出货了，市场会怎样怎样，然后，那些“庄家”在某个点位会再把指数拉回来。外国投行、庄家、政府等角色在这些传说中都像个固执的孩子。

我曾经有幸在一个上市公司和一家投资机构工作过。相信我，那些所谓的外资投行内部的人对市场的看法经常不统一。所以，即使有个投行的人说了什么，投资者也根本不用恐慌，他们说话经常变的。

在一些小的上市公司股票交易中会有所谓的“庄家”，这些庄家一般来说就是这些公司的实际控制人。而他们到底要对那些股票做什么，我觉得局外人根本不可能猜到。所以一般投资者还是不要瞎猜了。□

66

投资股票赚钱与否
还在其次，别患上
市场癔症更重要。

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



别小看自己工作的价值

软件工程专业毕业的宁宇宸从没想过自己的工作会和家政打交道，在成为58到家的家政培训负责人后，他学会从另一个角度理解工作价值。

文 | CBN记者 黄瀚玉

图 | 王卓

当领导告诉宁宇宸要调岗的时候，他最开始是拒绝的。

这个软件工程专业毕业的男生2012年进入58同城工作，在2014年被调往58到家之前，他一直做着类似产品经理和运营的工作。

宁宇宸的朋友圈里都是IT业的同行，讨论的话题总是围绕着App、网页、系统和程序。所以当领导告诉他，要他去负责保洁师的培训时，他认为这意味着自己要脱离IT圈了。“我没想过自己的工作会和家政相关。”宁宇宸担心自己无法再融入朋友的圈子。

接到转岗消息后的一段日子里，宁宇宸甚至动了辞职的念头，最后他找自己的上司长谈了一次。“他说你明明是个蚂蚁，却总是想大象怎么看你，其实大象根本没有看见你。”领导的这句话让宁宇宸印象深刻。

他开始重新审视新工作的价值，也慢慢发现了做家政培训的市场潜力。相较于IT行业，人人都会涉及的家政是刚需，市场更大，目前还有很多需求未被满足，这些都为宁宇宸提供了更大的发挥空间。新的岗位并不是只关心线下保洁，而是要重新利用自己之前做互联网产品的优势，把线上和线下的工作结合起来，为保洁服务提出更好的解决方案。另外，由于要带的团队人数增多，也对他的决策和管理能力提出更高的要求。经过分析后，宁宇宸认为这是个新鲜事，他想要挑战一下。

于是宁宇宸开始快速熟悉家政培训的业务，他的工作内容是为保洁员设置培训内容和流程。公司招进来的培训专家及家政老师大多是有培训经验或是家政经验丰富的人，而作为培训对象的保洁员之前大多也有实操经

验——唯独培训负责人，90后的宁宇宸在家政方面是零经验，这让他意识到自己得变得专业起来。

透过客服和网络搜集用户的反馈是他修改完善培训内容及流程的依据。有时，宁宇宸也会自己接单做保洁，再让客服给用户打电话，询问对方对自己的服务有哪些不满意的地方，从中发现问题。

以往，大多数保洁员都是凭经验打扫卫生，宁宇宸则在培训流程中，将保洁工作步骤化，并给每一个步骤找到科学原理。比如他从网上了解到，如果水龙头上的污渍是碱性的水垢，就需要用酸性清洁剂清除，而不是用对付油污的碱性清洁剂；一些水龙头容易被保洁员擦花，是因为水龙头用的不锈钢拉丝材料硬度没有百洁布的硬度高，这时候就需要更换更柔软的工具。

除了完善保洁员的做事方法，怎么让培训课变得更生动也是他操心的问题。宁宇宸会以学生的角色去体验培训内容是否好理解、课堂的氛围是否活跃，并从中发现问题抛给培训老师，让他们在一定时间内给出新的解决方案。他把这叫做“发问式管理”。

如今宁宇宸所在的家政培训团队在全国已经有几百人，在改善培训内容及课程的同时，他认为自己在解决问题及管理能力上也有了进步。至于原本那些和他讨论Facebook新战略、反作弊的新程序的IT圈的朋友，如今已经换了话题：“现在大家会来问我，家里装空调要注意什么，或是搞不定的污渍怎么办。这样的聊天话题更接近生活，也是种乐趣吧。” □

联系编辑：mengjiali@yicai.com

个人档案

姓名：宁宇宸

星座：白羊座

学历：东南大学软件工程专业 本科

职位：58到家 家政培训负责人

Q&A

C=CBNweekly

N=Ning Yuchen

C：你是怎么管理时间的？

N：时间管理是我的弱项，但最近有一些方法。首先对自己的能力和时间有个预估，知道我每天有什么杂事。然后就是自律，这个很关键，你设计了规则，就得去遵守。

C：工作之外你有什么兴趣爱好？

N：我的兴趣爱好其实很多，但是受时间限制，就慢慢变少了。比如我对很多乐器都很感兴趣，从小到大，学了很多乐器，电子琴、吉他、二胡、小提琴等，虽然没有特别精通，但一些常规曲目还是可以弹奏出来的。

C：周末你都做什么？

N：我其实对技术类的东西很感兴趣，主要是计算机科学和宇航类，以前周末有这两类活动，我都会尽量参加。最近时间比较紧张，有时没法去，但我也会关注。

C：平常怎么给自己充电？

N：主要是以看书和聊天的形式。我之前强制自己每个月看3本，现在每个月看1本。书单以前是小说、宇航、科幻，现在基本是看管理和专业方面的。

Coursera有座“教学楼”

比起硅谷其他技术公司，这家公司的员工更知道自己为什么来这里工作。办公室里的开放环境及浓郁的教育色彩凝聚了每一个人。

文 | CBN记者 李蓉慧

如果从地理位置上来说，Coursera处于硅谷腹地——它位于山景城，与Mozilla等公司为邻。站在Coursera办公楼外，你可能还看不出来它和其他公司有什么分别，但是走进去就会觉得像是走进了一所教学楼，而不是技术公司。

进入公司后的左侧，能看到Coursera的“版图”——这是一张世界地图，上面标记着一些大学的logo，比如中国的复旦大学、北京大学等等，它们都是目前已经和Coursera合作的大学。

一层由开放的办公空间和餐厅组成。Coursera工程师经理Richard Wong告诉我，Coursera没有个人的办公室，这个两层的建筑里除了会议室，其他都是开放的。

餐厅面积几乎占了一大半。这里不仅为员工提供午餐和休息的场所，也是每周五下午公司举办全员大会的地方。公司管理层会在会议上回答员工的问题、分享Coursera上的学习故事，有时候也会邀请硅谷其他技术公司的人来这里做分享。

办公室里的一些小细节体现着这家公司的“教育”风格。例如每个会议室都会用早期出现在Coursera上的课程命名，比如AI（Artificial Intelligence，人工智能）。除此之外，在一层的一面墙上贴满了在Coursera上教授课程的老师和学生们的头像。Coursera媒体联系人Charlotte Crawford说，这样做是为了时刻提醒大家，Coursera是为何而存在。

作为一个在线教育网站，Coursera内部文化中的特色之一也是鼓励员工在Coursera上继续学习。或许是作为员工福利，Coursera员工在网站上学习是不需要付费的。当他们获得了资格证书后，还可以贴在公司的一面墙上。如果你进门向右走，就能看到Coursera员工的“学习成绩”。

你看，这里是不是更像一个学校？

01 Coursera办公室里的一面墙，上面是教授和用户的照片。

02 没有个人办公室，所有空间都是开放给员工办公和讨论的。

03 员工正在布置照片墙。

04 Coursera家庭休息区里孩子们的画作。



02

相比前面几期“带你逛硅谷”介绍的Airbnb、Twitter、LinkedIn，从人员和产品来说，Coursera目前还是个中型创业公司，只有180名员工，其中60名是工程师，不过保持企业文化也依然不是件容易的事。这一次，我们想通过3个Coursera人的故事来说明，这家公司价值观，以及它用什么来凝聚员工。

现任CEO Rick Levin是个大教育家

Rick Levin并不是Coursera的创始人，如果你还有印象的话，这个2012年由斯坦福大学教授Andrew Ng和Daphne Koller成立的在线学习网站，在2014年换了新的CEO，就是当时刚卸任耶鲁校长的Levin。

这位上了年纪的CEO在公司没有独立的办公室，媒体联络人Crawford带我走进办公区域时，Levin正靠在餐厅的一张桌子旁和同事说话。当我参观完Coursera来到Levin的工位时，Crawford指着角落里站着敲电脑的背影说，“那就是Levin和他的工位了，他没有自己的独立办公室，为了保持精力充沛，他还总站着办公。”



01



03



04



05



06



07



08

05 Coursera给员工设立了儿童区，让员工可以带孩子来这里。

06 Coursera的创始人之一 Daphne Koller。

07 Coursera餐厅墙上的海报，里面分别写着公司的价值观。

08 Coursera办公室的休闲区。

这位曾经在耶鲁做了20年校长的教育工作者看起来和硅谷的其他创业者太不一样了。你知道硅谷是个充满年轻人的地方，他们的穿着都很随意，而他则依然穿着西装，但是没打领带，言谈举止也尽是美国西海岸自由放松的风格。“你问我怎么从耶鲁校长适应硅谷公司CEO的角色，我想可能是把领带摘了，更随意点吧。”

Levin曾经多次在公开场合谈到加入Coursera是他多年来教育工作经历的延续，也是对于教育具有更多想象力的尝试。在我采访的两个Coursera员工口中，Levin为这家公司带来的影响也主要集中在这一点上。

“Coursera提倡持续学习，Rick恐怕是这句话最好的践行者。坦白说，你看他比这里任何一个人年纪都大，但是首先他在自己的领域做得非常好；其次，他就是终身学习并投入教育行业的例子。”Coursera合作关系经理Mari Reed说，她在2014年1月加入Coursera，正好目睹了Levin上任至今的过程。

工程师经理Richard Wong曾经在微软和LinkedIn工作过，在比较他合作过的CEO时，他说，“比尔·盖茨非常关注技术，史蒂夫·鲍尔默则是个销售型管理>>



者，杰夫·韦纳是个很会鼓舞人的领导。Rick则看起来像个教授，他最特别的地方就是他这一生都服务于教育事业。这对Coursera来说，是种潜移默化的影响。”

工程师经理Richard Wong：

我们都有点教育理想

如果问一个Coursera员工“你为什么来这里工作”，他们的答案里总有这么一条，“我想为教育做点什么”。在人员流动频繁的硅谷，Coursera这个颇具理想主义的愿景往往也成为它在招聘时的竞争力之一。

Wong就是因此加入公司的。他是香港人，曾先后在微软工作11年、在LinkedIn总部工作了4年。2015年年初他加入Coursera，“已经在两个大公司里待过，我想加入一个小公司并且做些和教育有关的事情。Coursera可能是最好的选择。”

另一方面，公司也会通过很多方式来向员工强调这种教育理想。

最直接的就是在每周的全员大会上分享Coursera上学习者的故事。“每个星期我们都会在大会上分享用户

01 Coursera办公室一角，背景墙是员工自己绘制的作品。

02 工程师们正在研究如何让界面更友好。

03 Coursera的前台背影墙上也印着公司愿景。

04 这里鼓励员工站着办公，可以看到不少站立的工位。

05 健身房旁边的“停车场”里，挂满了自行车。

06 Coursera的世界“版图”，上面标注着世界各地合作的大学。

故事，当你听到我们的用户通过Coursera获得了可能此前没有的学习机会，你会很有成就感，也能提醒我们为什么会来这里工作。”Wong说。

除了用户故事，Wong认为在大会上鼓励员工讲述自己的学习故事也是倡导“持续学习”理念的好方法。

“你可以讲自己为什么会来Coursera，大多数人都会提到他们希望为教育做点什么，也可以讲自己最近学到了什么或者自己觉得有意思的事儿。”

他认为这就是为什么相比其他硅谷技术公司，Coursera是个员工意愿一致性更高的公司，公司内部提倡一种自我驱动的文化。“你很少听到你的manager来要求你做什么，很多时候都是员工自己想去做点什么，然后知会其他人，而不是征求管理层的同意。”

已经在两个大公司里工作过的Wong如今也是管理者，在他看来，公司有一个细节做得很好：“在会议室的视频系统里，屏幕保护状态下会随机显示一些员工的资料，有他们的照片和自己的故事。你知道对一个成长的公司来说，我已经不能完全认出公司的每一个人了。这个小细节可以让员工更了解彼此。”

以下终端可以阅读 电子版《第一财经周刊》



coursera 传递的价值观

- | | |
|--|--------------|
| ① Be a Courserian | 做一个Coursera人 |
| ② Everyone is a Leader | 每个人都是领导者 |
| ③ Biased Towards Action | 用行动说话 |
| ④ Tightly Aligned | 团结一致 |
| ⑤ Transparency Drives Better Decisions | 透明带来更好的决策 |
| ⑥ Learner First | 用户第一 |

合作关系经理Mari Reed:

从上到下都在执行“用户第一”

Mari Reed在加入Coursera之前在中国生活了很多年，她的工作是在中国市场找到更多的内容合作伙伴，也就是和中国的大学建立联系。

你可以把Coursera看做一个学习的供需平台。在这个平台上有两种用户：教授和学生。那么，Coursera如何衡量这两端用户的优先级别？公司价值观之一，“Learner First”是对这个问题的解释。

几乎所有员工都和Reed一样，把这条价值观作为对工作的指导核心。比如在课程设置上，他们会根据用户留下的数据来作出判断，然后在一定时间内去和合作大学讨论新的内容需求，以更好地服务用户。Mari也和她的团队一起拓宽公司业务合作范围，比如与腾讯等公司合作。“这种跨团队合作在内部是比较常见的，通常我们提出需求，其他部门会有相应的人来支持，大家一起弄明白怎么解决用户的需求。”在Reed的思维方式里，一切都得先从用户角度考虑。□

联系编辑：mengjiali@yicai.com



第一财经周刊+
通用版 现已上线
全年定价98元

可在苹果App Store，
或《第一财经周刊》网站下载



Android版
全年定价98元

可在各大Android市场
及应用商店，
或《第一财经周刊》网站下载



iPad版
全年定价98元

可在苹果App Store，
或《第一财经周刊》网站下载



Web版 全新上线
全年定价98元

www.cbnweek.com

*一次付费，同步阅读权益，iPhone/iPad/Web版通用

CBNweekly
第一财经周刊

[kù] 话题

O2O



大家说说看， O2O的心和舞台到底还能有多大？

各种各样的上门服务一开始叫人眼花缭乱，发展到后来简直变得有点啼笑皆非了，比如GPS定位一个最近的师傅上门帮我补鞋这究竟是什么鬼？

文 | 陈锐

插画 | 唐古拉

在肯德基里消费也能用支付宝付款啦。相信很多人看过这条新闻，在叹上几句哎呀现在生活可真方便以及哎呀马云可真厉害之后，接着便会想到另一个名词了，这又是O2O咯？

是的，这算是一种O2O吧。在商业大事件的上一个轮回里，我们当中的很多人可能花了好长时间才记住并且搞明白到底什么叫做B2C，这一次明显就顺利多了，因为只要你有一个手机，各种信息就会轮番轰炸你，而关于O2O的信息尤其多，更何况还有很多VC会花钱请客，让你记住它们。

先说一个新登场的。果壳——对就是文艺青年都很关注的那个果壳——新近推出了一个新项目，叫“在行”。网站首页的自我描述为：面对面为你出谋划策。商业模式说白了就是你出钱，买另一个你觉得有料的人的时间，然后你俩聊聊，果壳提成一点儿中介费。但说是说，跟在行的人求知取经咯，那主页大图上两个年轻男女在一个很小清新的咖啡馆里相对而坐，整个场景看着也是满那啥的。就不怕无所不知的朝阳群众突然出现吗？

App上选人约时间，这是线上，真实世界里碰面，这叫线下，然后智慧和经验在其间流转传播，一个多么完美的O2O。鉴于行家们应该会天然地排斥去陌生人家传道授业解惑，所以眼下要把这个“在行”叫做上门果壳还有点勉强。而且你想想看，假如都往家里约，那事态发展下去果壳还不迟早变成另一个陌陌？总得给我们留一方净土吧。

我们领教O2O大约是从几年前的团购开始的。当时网上买好之后，通常都是拿一条短信去接头。后来移动支付技术的发展和二维码出现让整件事情变得更方

便也更像模像样了一点，再后来就是眼下这波创业大潮了，但凡能跟O2O沾上点边的，都被创业爱好者们写成商业计划书拿去和投资人喝咖啡了，生活的边边角角也都在被O2O或者已经在去往O2O的路上。

既然有一种创业方向叫做B2VC，那么自然也有一种便宜叫做VC请客。那种让我们甚至都感到有点过分了的消费补贴，的确会吸引很多消费者参与其中，看起来一派繁荣。钟点工、家教等传统项目自不必说，如今还有人上门为你插花，有人上门给你烧米其林级的大餐，有人上门给你美甲，还有人直接带张折叠床过来给你做一个大保健，最新出现在地铁车厢广告里的一种是上门为你做奢侈品保养兼A货鉴定……各种各样的上门服务一开始叫人眼花缭乱，发展到后来简直变得有点啼笑皆非了，有一种生活正在被全面颠覆之感。

坦白说，作为消费者，至少在目前阶段我们确实享受到了很多实际优惠。虽说拿钱是有点手软，但面对眼下这种消个费竟然还能赚点钱的喧嚣得甚至略带滑稽的局面，总觉得哪里不对有没有？作为一个智商正常的人，总不至于会认为商家会一直补贴下去吧？GPS定位一个最近的师傅上门帮我补鞋这究竟是什么鬼？而且假如仔细想想大部分的O2O项目，你会发现它们跟创新的关系真不太大，无非是把从前的一个电话换成一个点击而已。而创业投机分子们做的就是地毯式搜索，挖空心思看你生活里到底还有什么事情是可以花钱请人做的，实在没有了还可以创造某种需求，正所谓心有多大，舞台就有多大。

所以我们还是应该多保有一点理性吧。享受技术的便利没问题，但也别因为习惯性贪一点便宜而无形中成了一个大泡沫的推手。唉，你看看这个A股…… >>

几个新奇特的O2O项目

速速拿去写计划书找天使吧，不谢！



全面O2O之后是不是有点像恐怖片？

设想一下，街上走着的人，不是上门去提供服务的，就是出门去兑现服务的，哈……凡事一旦被概念化就是有点讨厌，尤其还有很多人妖魔化这个概念开始圈钱。以下是科幻效果，你也可以开开脑洞。

01 大家都又懒又白痴。虽然话可以两说，但你多少得承认技术的确让人变笨了。这类话题已经有很多文章探讨过，具体到O2O来说，感觉还是更侧重于把人变懒。只要你肯，基本上可

铲猫砂

遛狗洗狗服务已不稀奇了，想必在线预订遛狗业务也应该已经有人捷足先登，但服务猫咪的貌似还没见到。猫奴们数量庞大，代铲猫砂是刚需，市场潜力巨大。用什么铲子，如何从结块状况判断猫咪健康，附带续水续猫粮都是可选的增值服务。

衣柜布置整理

是，这事儿阿姨完全可以代劳，但现在可不就讲究一个细分市场？阿姨也许能帮你把衣帽鞋袜摆整齐，但按场合、款式、颜色、材质、搭配啥的分类帮你做衣柜整理，这得是资深时尚顾问才能做的事情呀，尤其一年两次换季，这都是需求。

试穿试用

大部分电商都提供限定时间内的无条件退换货服务，但这事儿效率太低，通常来回一圈流程走完最快也得一周，时间和钱都花在了路上。假设一个提供试穿试用的O2O服务，跟各电商合作，送货上门，然后现场等着，不合适不喜欢就能现场收回。物流成本低了还环保，并且与快递小哥的社交空间也值得想象。

代客泊车

城市里吃个饭逛个街，停车真的很闹心。就算有人用大数据帮你找车位了，但假如那车库远在500米开外呢？来回也是1公里。代客泊车这时候就显出竞争力了，一键找一个人帮你临时看管几个小时。至于啥安全问题、信任问题，都不是问题，慢慢解决呗。

拜上师

仁波切的背景资料、功力修为和名人信众量全部建立数据库，用户网上点选，看面相，看点评，也可以看KOL的推荐，找到和自己最有缘分的那一位，在线支付，大师再上门布道点拨，不时推出开光的珠帘玉坠等特价产品用以增加用户黏性。

套套速递

绝对的刚需，但杜蕾斯这样的行业主导者还未必肯做。留给创业者的机会来了。当然时间是大问题，所以得铺足够多的点，尤其是各类热门酒店附近。然后一键发送请求和地理位置，24小时接单，秒速送达。面交当然不合适，所以线上支付，套套从门缝/车窗缝里塞入就可以啦。

以永远不出门，据说连丧葬产业的O2O都不是蓝海啦。

02 常规服务不用说了哈，但只要你够懒而且愿意呢，未来保不齐能上门帮你梳头、帮你收衣服、帮你浇花、帮你卸妆……一波一波的陌生人，每天待家里迎来送往也是满忙的。

03 世界变成了二维码。走进shoppingmall，满眼的二维码。学校也是，医院也是，餐厅也是咧……到后来每个人也有了专属二维码，印在皮肤上，办证、相亲、求职时一扫就能知道你

的相关所有信息，清爽、方便。

04 好了，既然提到这个后台信息，大家想想看，多大的一个数据库啊！数据库哪天出错了呢？呵呵。被黑客攻击了呢？呵呵。



下杂志
XIAAZHI.COM

O2O可能会造成的行业连锁反应

这是我们不靠谱的分析哈。不严谨，但也不是全瞎扯。大家可以都来吐槽。



01 门面房租售。但凡经营场所不是特别大的生意，现在都被O2O给占领了。健身房？私教上门。餐厅？大厨上门。教室？老师上门。汽修店？技工上门。所谓轻资产嘛，只要租个办公室搞运维就OK啦……目测从事商业地产租售的中介这两年会明显感到生意在发生变化，临街的反倒不好做了。

02 个人征信系统迫切需要完善和启用了。比如围绕共享经济展开的O2O，信任问题非常关键。坐陌生人的车、睡陌生人的床、或者把车交给陌生人看管一段时间之类的，还有私教和按摩师傅上门，哪一种都有潜在风险呀。诚信问题，人品问题，市场需要一个可靠的第三方背书，不然110都忙不过来了。

03 手艺人都能经营个人品牌了咯。比如厨房达人、烘焙达人、插画达人，再比如修车、洗车的技工，特别会做家政的阿姨，两周让你瘦10斤的私教等等，O2O让他们变得更亲近啦。而且他们完全以自己的个人品牌行走江湖，自然也会对业务更上心的。

04 服务自由职业者的人力资源行业会迎来井喷吗？如上一条提到的自由职业者越来越多，以前都面向公司提供服务的人力资源服务公司势必得转换思维，拥抱越来越壮大的个人用户群呀。这群人的社保和权益怎么维护？怎么跟平台谈权益？业务太多了。说起来，感觉各行业协会也得跟进了。□

联系编辑：chenrui@yicai.com



WHY DUNLOP?

为什么是邓禄普？

强韧有余 安全有道



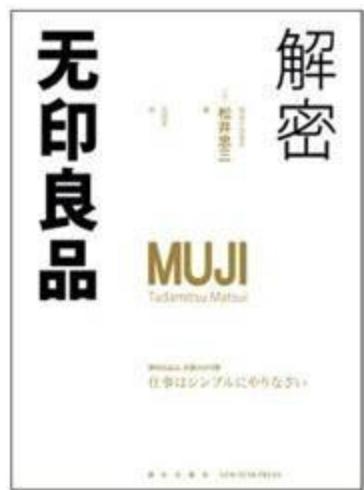
关注官方微信

关注手机官网

始于 1888

邓禄普
XIAAZHI.COM





无印良品的秘密

本书作者松井忠三1992年加入良品计划，从企业文化到管理手段进行一系列改革，最终形成了整个企业通用的一本MUJIGRAM工作手册。MUJI的店铺，所有的商品布局均须统一，所有的商品标签都有明确固定的尺寸和标准的说明要求。MUJI的员工，所有的工作经验都可以从手册说明中获得，无需请教。作为全球最佳企业，为何如此？

创立机制

要拥有一流的行动力

38亿日元的赤字——2001年8月的中期报告让无印良品上下一片哗然。当时是无印良品诞生的第20年。也是从母体西友分离出来的第10年。于是，“无印良品的时代要终结”了。公司内部开始蔓延“这个公司已经不行了吧”的消极情绪。就在此时，我就任了社长一职。一般情况下，赤字企业会先裁员减少开支，撤销不赚钱的部门，可是，我认为那不是从根本上解决问题的方法。关键是品牌成立20年，其中“创新的部分”是否已经跟不上客户的需求了呢？另外，品牌的母体西友乃是赛松集团的一员，因为从赛松那里继承了重视经验直觉的企业文化，使得员工只能跟随上司和前辈的脚步成长，整个公司弥漫着“经验至上主义”的风气。由于缺乏积累工作能力和知识的机制，一旦负责人离去，就不得不重新培养能力。再这样下去，根本无法适应变幻莫测的商业环境。而解决策略，就是本书的关键词“机制”。创立机制，同时也是尝试改变企业的风气，改变员工创造的公司氛围。

我就任社长后曾反复阅读《经营就是“执行”》一书，其中一句话令我印象深刻。“反复讨论，到度假胜地开无数次会议，就是不采取

01

行动。这就是行动力强的企业与行动力弱的企业其中一点不同之处。”无印良品诞生在赛松集团旗下。那个时期，所有人都向往奢侈品品牌，赛松便想到了逆流而上，创造一个无品牌的自主经营商品。当时的宣传口号是“有理由，所以廉价”，商品设计简约，选材审慎，尽量去除生产过程中的浪费，并保持质朴简洁的包装，这个方针成功引领了时代的方向，赛松集团无疑在创意和业务构思能力上是十分优秀的。可是，他们却缺乏了实现构想的行动力。在调任至良品计划前，我曾经就职于西友公司。为了让当时赛松集团领导通过自己的企划，我曾撰写过数量惊人的提案报告书。

要写出让领导满意的企划书极其困难。仅靠现场旁听收集到的材料制作的企划根本不会通过。我们不得不将设想无限扩大。就算企划终于过了关，光是制作那份内容繁杂的企划书就让我们筋疲力尽，失去了执行的动力。而且那还是一份忽视了现场需求的纸上谈兵企划，就算拿到现场去，也只会得到一句“那种事情怎么可能做到”罢了。组织规模越大，领导者跟现场的距离就越远。那样就会变成一个头重脚轻、缺乏行动力的畸形组织。我之所以重视制定机制，同时也是为了让无印良品拥有一流的行动力。当时提出的口号是“执行95%，计划5%”，以及“赛松的常识是我司的非常识”。

02

收集顾客之声

核心是不能动摇的

虽然常有人说“投诉是宝”，但真正具备灵活应用顾客之声体系的公司想必少之又少。

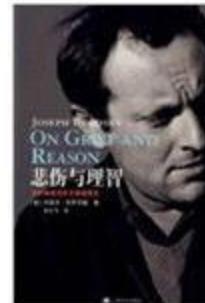
“收集顾客之声”的机制非常重要，无印良品每天都能收到大量来自电话、邮件等渠道的顾客需求。与此同时，我们还创建了“生活良品研究所”的网站，建立起通过与顾客的交流来进行商品开发的机制。说到从顾客之声里诞生的商品，最具代表性的想必就是“懒人沙发”了。在四角箱型沙发里填充微小颗粒，并采用延展性各不相同的外罩，使得无论坐卧，沙发都能够完全贴合身体。这是从“房间太小放不下沙发，能不能让大型坐垫同时具备沙发功能”的顾客需求中诞生的创意，至今仍是年平均销量在10万个左右的大热销商品。生活良品研究所还会将顾客之声如何反映在商品中的细节公布出来，使顾客提出建议的积极性更高。这种机制也为强化无印良品商品开发能力起到了很大助益。

无论什么样的企业，只要遇到业绩低迷，就会重新审视自己的商品和服务。比如开发从未有过的商品，或借鉴流行趋势，总之会想尽办法进行尝试。如果那样能开发出热销商品也就罢了，但大多数情况都是无疾而终。

精彩吧!
赶快订阅吧!
订阅咨询电话: 400-811-0021

03

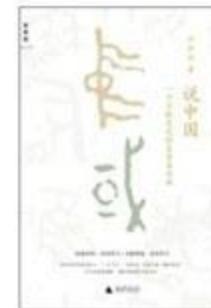
新书速递



悲伤与理智

作者: [美]约瑟夫·布罗茨基
出版社: 上海译文出版社
出版年: 2015年4月
定价: 58.00元

在这部题材丰富的散文集中, 布罗茨基开篇便审视了自己在苏俄的早年经历以及随后去往美国的流亡生涯。接着, 探讨了诗歌的张弛变幻、历史的本质、流亡诗人的双重困境等一系列颇具广度与深度的话题。



说中国

作者: 许倬云
出版社: 广西师范大学出版社
出版年: 2015年5月
定价: 48.00元

许倬云教授以系统论的方法, 围绕着“中国究竟是什么, 我们究竟是谁”这两个问题, 从新石器时代谈起, 一直到清朝结束前夜, 讲述“华夏/中国”这个复杂的共同体是如何不断演变的。



中国人的家当

作者: 马宏杰
出版社: 译林出版社
出版年: 2015年5月
定价: 238.00元

《家当》系列影像作品以物的形态去透射寄寓其中的人的内在属性, 从中, 可以检视中国生活情境的视觉图景。它们不仅是解读当下中国社会生活的图像文本, 也昭示了影像作为艺术所具有的特殊价值和功能。

联系编辑: fuqiaolin@yicai.com

作者: [日]松井忠三

出版: 新星出版社

出版年: 2015年4月

定价: 36.00元

松井忠三, 现任良品计划株式会会长。1949年生于日本静冈县, 1992年加入良品计划, 历任总务人事部长、无印良品事业部部长, 于2001年就任无印良品社长。他从“企业文化”着手对陷入赤字状态的公司进行改革, 实现了公司业绩的V字恢复, 并促使其走上了迅速成长的道路。

无印良品也经历过业绩恶化时期的极度迷茫状态。例如, 公司曾一度销售红色和橙色等颜色鲜艳的衣物。本来我们的商品理念就是使用自然界原有的颜色和天然素材。那样一来, 销售的衣物也就自然地以白色、米色、灰色等基础色为中心。但是偶尔会有客人提出

“只有单色调容易乏味, 为何不制作色彩更加鲜艳的衣服”的建议。因此, 负责商品开发的人就想着“那会不会就是恢复业绩的突破口呢”, 进而奋不顾身地死死抓住那根稻草。因为员工情绪极高, 新风格的服装一上架就拼命宣传。于是, 那批色彩鲜艳的服饰, 确实火了一段时间。

可惜好景不长。多数客人是因为无印良品能买到其他店铺没有的东西, 才会上门光顾, 若失去了“其他店铺没有的无印风格”, 也就意味着失去了在无印良品购买商品的意义。遭遇业绩恶化时, 确实有必要重新审视经营策略和方法, 但其核心是不能动摇的, 一旦动摇, 就会失去顾客。日本许多实业企业之所以陷入低迷, 或许就是这个原因。比如说寿司店由于寿司不畅销, 就听从顾客意愿增加小吃种类, 结果变得跟居酒屋没什么两样, 最终还是会败给居酒屋。盲从流行趋势确实省力, 但所谓的流行正如字面意思, 多数都是一闪而过的风潮。以顾客为重, 听从顾客意愿固然重要, 可一旦盲从, 就会动摇到品牌的根基。

优秀人才不会轻易被召集过来

不如在内部建立培养机制

人们总是极度渴求优秀的员工。猎头热衷的优秀人才不断转移到待遇更好的企业这种事情经常发生。确实, 那样的员工或许真能成为组织的强心剂, 可是, 一旦那名员工离开, 组织又会如何呢? 由于那位社员可能不会在组织中留下任何经验诀窍, 很可能还会导致业绩下滑。因此, 不应从别的地方拉拢优秀人才, 而应该在组织中一点一点培养起来。

无印良品的衣物杂货部门陷入不景气时, 有几名员工引咎辞职了。为了补充人才, 公司曾在报纸的招聘专栏上发表征集具有时装业经验的人士的广告, 很快便征募到了几个在知名品牌负责商品开发的优秀人才。本以为这样就能补充血液, 结果反而愈发混乱。如前面的小结所述, 公司开发出了偏离品牌理念的商品, 抄袭了其他企业的商品。总之, 无印良品一直以来的品牌氛围遭到了轻视, 甚至还出现了要求合作商给回扣的人。

从这个经验中可以学到, “优秀的人才不会轻易被召集过来”。与其花大笔预算募集优秀人才, 不如在公司内部建立培养优秀人才的机制, 尽管要花很多时间, 却能让组织的骨架更加坚强。无印良品内部成立了“人才委员会”和“培养委员会”这两个机构。简单来说, 人才委员会负责安排调岗和人员配置, 培养委员会负责组织培训计划。之所以创建这样的机制, 就是为了培养胜任岗位的人才。

不适合做营销的员工, 无论让他积累多少年营销经验都是浪费资源。每个人有各自擅长和不擅长的领域, 将每个人配置到他们擅长的部门, 也是作为领导者的工作之一。做一个可能略显系统化的表述, 如果把判断的任务交给其直属上司, 可能会融入个人感情, 导致无法做出冷静的判断。此外, 公司还设有店铺员工能够从兼职人员一路成长为正式员工的制度。无论如何, 最重要的问题在于培养“能够充分理解组织理念和机制的人才”。需要注意的是, 就算培养出单纯“能干的员工”, 最后他也不一定会为公司作出贡献。



刘涛，生于1978年，演员。2003年凭借《还珠格格3》的缅甸公主走红，影视代表作有《天龙八部》《白蛇传》和《下一站婚姻》，在年底即将开播的《芈月传》里扮演芈月的姐妹。

刘涛：不讨厌别人给我贴标签

① 怎么看贴标签这个行为，比如贴在你身上的“贤妻”？

有标签也是有存在感的一种表现吧。标签是别人对你最深刻的印象，有些是你自身的气质，比如你是酷还是传统型？有些是别人对你下的定义，你是自然不扭捏还是比较装腔作势？说白了，都是看法。这个不重要，但我不讨厌别人给我贴标签，就像好朋友之间也会起外号一样，我想这是对你的亲昵。

② 明星都比较热衷于展示爱心，你觉得做慈善需要什么？

应该是不能忘记你最初的出发点是什么，也勿以善小而不为。当你要做一件事的时候，大家都会猜测你的目的，尤其是演艺界，本身就是很受关注的群体，容易被议论。这是在做慈善之前就要想好要面对的事情。我的梦想是建一所养老院。

③ 你喜欢演和自己相近的角色还是反差大的角色？

刚演完的《芈月传》里角色反差就很大，感觉是相当过瘾。《花红花火》里那个活在民国时代的女酿酒师应该是和我最像

欢迎读者提问

本栏目的问题由本刊征集读者而来，欢迎你来问同时也欢迎你把你关心的知名人士和对他们的提问发给我们，我们视情况给予安排。

相关问题请发送至fujiaolin@yicai.com



下期10问人物

林丹 运动员

的，她的个性直接，也比较有主见，在那种激荡的时代里能不慌，稳下来，演这种角色有点像是一个重新认识自己的过程，常常会有“原来我是这样的啊”的感悟。不过相比于选角色，选剧本和选团队显然更重要。

④ 如果自己当导演，想拍一部什么样的戏？

军旅题材的戏，想拍一个和平年代的女兵。因为现在偶像剧太多了，观众对女性形象的认知都太柔了，我想拍一个有力量的、隐忍的、个性很强的女性，女军人可能是个不错的选择。

⑤ 娱乐圈哪些地方是你不喜欢的？

胡说八道的东西太多了。

⑥ 一直以来影视作品居多，以后会考虑多拍电影吗？

电影的剧本其实一直也有，可是不知道为什么，我就是更喜欢拍电视剧。感觉后者更深入老百姓的生活，更接地气，好像粉丝也更爱看我拍电视剧。电影的话还是要看缘分，适合自己的角色并不多。

⑦ 为什么那么多明星信佛？

别人的想法不敢妄加揣测。我信佛是因为，第一小时候受外婆的影响，她有很多东西不吃，还会经常带着我到处去拜佛；第二，

希望在人生面临很多选择点的时候，我能找到自己的方向。演戏是一个不断掏空自己的过程，演员需要灵感的时候，去一个安静的地方打坐敲木鱼也许能够有帮助吧。

⑧ 你是特奥大使，如果只能选一种，你会选择用物质还是精神支持一个残障人士？

先好好分析这个人更需要哪方面的支持。对我来说，没办法只选其一，太难了。

⑨ 你觉得真人秀里的明星是客观真实的吗？

真人秀里明星必然会展现自己最真实的一面，机器24小时摆在那儿，你就是真实的你，即便你内心想完美一点，也没法24小时都保持最好的状态。而且明星面临的都是陌生和未知的情况，那些反应都是自然的。节目组会放大它认为重要的剪辑点，那也许是自己都没有注意到的地方，“哎，原来我还有这个技能”“咦，我以为自己脾气很好其实我经常生气”……参与“真人秀”是通过别人的眼睛看懂自己，不完美一点都不重要。编导其实最愿意看到你那24小时里最不完美的一分钟。

⑩ 最常看谁的社交网络页面？

微博上谁更新了就看谁。有空就刷刷。■



瑞士时光之旅 绽放青春奢华

我们无法阻止衰老，但可以延缓青春的流逝；
瑞士抗衰老疗法，让时光倒退20年！

瑞士以尖端的抗衰老技术成为世界名流
保持青春和旺盛精力的不老传奇之地；
一次非凡旅行，让您更具魅力！

出行即享3年免费高端体检

敬请垂询：400-6688-598

北京(总部)：北京市朝阳区建国门外大街甲8号IFC大厦A座38层
天津：天津市和平区大沽北路2号天津环球金融中心津塔写字楼65层
深圳：深圳市福田区中心4路1号嘉里建设广场T3座34层

网址:www.interforise.com

复华国际

搜索

上海：上海市静安区南京西路1717号会德丰广场60层
成都：四川省成都市成华区双庆路10号华润大厦39层



关注复华国际，
了解更多健康资讯



和、雅、至、静

Harmony Elegance Excellence Peace

北京唐拉雅秀酒店 TANGLA Beijing
中国北京市西长安街复兴门外大街19号, 100045
19 Fuxingmenwai Street, Chang'an Avenue West, Beijing 100045, C
电话 Tel: +86 (10) 5857 6688 传真 Fax: +86 (10) 5857 6677