

● 资生堂为啥变慢了?

● 秋叶原看见中关村

● 星巴克的奶茶铺节奏

CBNweekly

每周出版的商业新闻杂志

第一财经周刊

2015.07.20 (逢周一出版)
2015年第27期 (总第362期)
人民币定价 RMB 12元
港币定价 HKD 30元



最后一击

挣扎了10年,胜利依然遥远。
视频网站们拼钱、拼爹、拼版权,
最后它们发现只剩下一条路:拼自制。



ISSN 1674-2168

9 771674 216158



下杂志
XIAZAZHI.COM

中国之星，奢华之源
A TRIBUTE TO CHINA.
A HOMAGE TO LUXURY.



位于上海浦东的卓美亚喜玛拉雅酒店将再续迪拜帆船酒店所缔造的奢华传奇。现代时尚与中国传统文化完美结合的设计理念渗透于酒店的每个角落。无论是酒店的393间豪华客房，还是大堂的艺术文化之旅，抑或是独特的日落点香仪式及令人惊叹的中国艺术演出，都让您时刻感受到卓美亚“尽享非凡”的体验。毗邻上海新国际博览中心，临近城市地铁交通干线7号线出口，交通便利。

中国上海浦东新区梅花路1108号 邮编: 201204 电话: +86 21 3858 0888 传真: +86 21 3858 0999 电邮: jhhinfo@jumeirah.com jumeirah.com



欢迎关注酒店微信，乐活优惠轻松享。



下杂志
XIAZAZHI.COM

Jumeirah
HIMALAYAS HOTEL
SHANGHAI
上海卓美亚喜马拉雅酒店

尽享非凡

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

MAKE it
POSSIBLE
以行践言



似水流年·蔚然

华为 P8max

- 6.8" 大屏，移动商务
- 金属品味，一体成型
- 分屏显示，一屏两用
- 情景智能，贴身秘书
- 4360mAh，超大电池



华为商城: <http://www.vmall.com>
官网: <http://consumer.huawei.com/cn>
服务热线: 400-8308300 800-8308300

图片仅供参考, 请以实物为准



视频网站,黎明之前封面故事

“现在的视频行业是黎明前的黑暗,而且是最黑暗的一段,所有的公司都在用巨额投入在打这场战役。”每一位视频网站创始人,古永锵、龚宇、张朝阳,都曾经在不同场合阐述过类似观点——尤其是在解释每年业绩亏损的时候。这是个比喻的说法,亏损,就是黑暗;盈利,便是黎明。每个行业必经的过程。但视频行业这场黎明前的黑暗持续得有点太久了。

——记者 方婷



资生堂问自己“为什么”大公司特写

在过去漫长的30多年中,中国分公司始终未被授予决策权,从产品研发、柜台设计、市场营销到销售目标,全部都是由日本总部全权决定。在上海设立的研发中心在很长一段时间内形同虚设。2014年年底,他做了一个前所未有的决定——重建中国市场。这意味着要过去的积累要全部打破重来。

——记者 郭苏妍



进击的秋叶原快公司专题

秋叶原,一个总是被外国人贴上电器商店或者动漫圣地这类标签的地方,正在成为日本硬件创业的集中地。你可能很难想象,在一个每个人都急着赶进度的时代,和在中国、硅谷的竞争者们相比,日本geek似乎更爱脑洞大开,而且他们并不在意在商业上慢人一步。

——记者 赵慧



年轻人来到景德镇炫公司

景德镇曾经因为手艺人成为世界地图上醒目的一角。但如今景德镇和一群外来甚至国外的年轻人有关。他们可能没有那些纯熟的手艺,却用自己的方式改变着这个城镇。

——记者 黄瀚玉



呃,星巴克是要开成奶茶铺吗?营销

街铺、居民区和一些偏低端的卖场成为星巴克如今的选择——它好像已经不再计较邻居是谁,要实现在中国开出3400家门店的壮举更重要。但没有人会知道这样下去,星巴克会不会变成了街边奶茶铺。

——记者 牙韩翔



How To Get CBNweekly

在内地及香港的41处机场;
30个省会城市的火车站候车室;
31个高铁候车室和遍布你身边的9600家全家、7-Eleven、屈臣氏、罗森、家乐福等各类便利店、超市及2万个报刊亭,均可买到最新的《第一财经周刊》。
本刊已通过 在以下机场官方VIP贵宾室发行:
北京、上海、成都、杭州
订阅及发行咨询电话: 400-811-0021
(工作时间段: 周一至周五, 早九点至晚五点)



微信读者俱乐部



iPhone版杂志订阅



iPad版杂志订阅

订阅、发行及投诉

短信平台: 18210358978

工作时间段: 周一至周五, 早九点至晚五点(请短信告知您所在城市、收件人姓名及投诉内容)

邮箱: zkfaxing@yicai.com

发行客服QQ: 2667408148

新闻职业操守举报电话: 010-65006088

读者来信与投稿请寄: letters@yicai.com

Pause

属于大佬们的夏令营

7月8日到7月13日间,上百架私人飞机先后降落在了美国爱达荷州太阳谷附近的机场。沃伦·巴菲特、蒂姆·库克、马克·扎克伯格、艾伦·马斯克、玛丽·巴拉等300位商界大佬聚在一起,参加一场专为他们举办的“超级夏令营”——一年一度的太阳谷峰会。

太阳谷峰会由美国投资银行Allen&Co.创办于1983年,每年7月举行,为期5天。在这段时间里,全球最为显赫的传媒、技术和投资界的大佬们既会举办各种各样的演讲和论坛,也会借此机会参加各类娱乐活动。太阳谷峰会也因此获得了一个“超级夏令营”的别名。

太阳谷峰会几乎不对外发布任何信息,但人们依然对它充满关注。因为在这个峰会上总是会出现惊人的消息。1995年,迪士尼在太阳谷峰会上确认斥资195亿美元收购美国ABC电视台;1999年时代华纳和AOL在峰会上达成了1860亿美元的并购交易;2006年Google在花费1.7亿美元收购YouTube前,Google董事长埃里克·施密特参加太阳谷峰会时全程都在与YouTube创始人交流。因此人们总忍不住好奇,在这个大佬云集的夏令营里,还会发生什么大事件。

不过,关于今年大佬们聚在一起所聊的议题,各大媒体使尽浑身解数也只得到了些捕风捉影的消息。Twitter似乎想在峰会上寻找下任CEO;雅虎在今年剥离完阿里巴巴的股份之后或许会与AOL合并;蒂姆·库克与CBS公司CEO莱斯·穆恩维斯一番长谈也可能意味着两大巨头将会展开合作。唯一可以确认的消息只有美国国防部长阿什顿·卡特明确表示五角大楼将与技术公司展开深入合作。当然,发生在太阳谷峰会上的事不会永远成为秘密。在不久的将来,我们就将能看到在今年这场太阳谷峰会上酝酿的next big thing。









Exhibition

阿瑟丁·阿拉亚的软雕塑

从7月11日起至10月25日，意大利罗马博盖塞美术馆会举办一场名为“阿瑟丁·阿拉亚的软雕塑”的服装设计展。

巴黎设计师阿瑟丁·阿拉亚是1980年代“超紧身性感”风潮的创始人，被视为时装界的传奇之一。他最初学习的是雕塑艺术，因而在转行做时装设计后，他对服饰的立体剪裁也颇为讲究。他经常会对一件衣服做反复剪裁，甚至用超过40块精确裁缝的布料拼贴成一件衣服以达到完美贴身。他的创作过程犹如在用布料做一件雕塑作品。

虽然近年来紧身风不再大行其道，阿瑟丁·阿拉亚也已很少发布新作，但他所创造的铆钉、金属环扣、束胸和性感蛇皮等元素依然影响着让-保罗·高缇耶、亚历山大·麦昆等品牌的设计师。

Exhibition at a Glance

博物馆里的人造海滩 / 7月7日—7月9日 / 华盛顿国家建筑博物馆 / 最近在国家建筑博物馆的大厅里出现了一个1万平方米大小的人造海滩，构成这个海滩的不是沙子，而是半透明的塑料球，这些圆球是由可回收材料制成的。制作这个项目的Snarkitecture工作室的设计师说，活动旨在鼓励人们探索周围的世界、和环境产生新的互动，并为人们提供一个避暑、放松、社交的新场所。

宾厄姆·乔治·克勒伯个展 / 6月20日—9月17日 / 纽约大都会美术馆 / 宾厄姆·乔治·克勒伯是19世纪美国西部的画家。他的早期作品，如《沿密苏里河而下的皮毛贩子》《捕兽者归来》等表现了他惯常布置水平线的构图特点，从而产生时间凝止的梦幻感。

“巴斯奎特：就是现在”个展 / 7月3日—11月1日 / 西班牙毕尔巴鄂古根海姆美术馆 / 本次展览将展出100余件美国涂鸦艺术家巴斯奎特的作品。在他的作品中，艺术涂鸦与爵士、饶舌、朋克及波普文化互相渗透，描绘了种族主义、政治立场及社会问题，背后充满冷静的思考。



Lives

The Roots的新舞台

7月10日, jazz-hip hop乐团The Roots在伦敦O2学院Brixton音乐厅举办了一场依旧带着The Roots式疯狂的演唱会。

可以说, The Roots是最会玩音乐的说唱组合。出道15年来, The Roots一直保持着他们那种带有爵士和放克特点的试验性另类说唱风格。没有人会否认The Roots在说唱界的地位。他们充分利用现场演出来表现的做法被一些评论家称为是现场说唱运动的先驱。

现在, 这支特别会玩音乐的乐队又有了新花样。最近, The Roots的成员Questlove和Black Thought找到了他们的下一个音乐试验田: 百老汇的舞台。Questlove和Black Thought近日宣布将在以美国开国元勋亚历山大·汉密尔顿为原型的舞台剧《汉密尔顿》中担任音乐制作。他们的说唱音乐将如何贯穿于这出严肃的历史故事, 成了人们最大的期待。

Lives at a Glance

Twenty One Pilots演唱会 / 7月28日 / 上海浅水湾文化艺术中心 / 来自美国俄亥俄州的乐队Twenty One Pilots被誉为2014年最受关注的乐队之一。Twenty One Pilots的第二张专辑Blurryface发行一周后就登上了Billboard排行榜的榜首。他们的音乐融合了摇滚、说唱、电子等多种元素, 风格独特且极具试验性。

变形记 / 7月31日—9月18日 / 北京鼓楼西剧场 / 改编自卡夫卡的小说《变形记》, 由法国女演员伊莲娜·雅各布和大阪大学教授石黑浩所制作的由人和机器人共同出演的话剧《变形记》即将来到中国。在这个故事中, 一天早



晨，格里高尔·萨姆沙从不安的睡梦中醒来，发现自己躺在床上变成了充满金属质感的机器人。萨特有一个著名的疑问，“为何人坐在长椅上看着道路时，会将经过的路人认知为‘人类’而不是被操控的人偶。”现在，这一命题因为机器人的出现再次摆在人们面前。

金属乐队巡回演唱会 / 7月31日—9月26日 / 美国芝加哥Hutchinson Field Grant Park、瑞典哥德堡乌利维体育场等 / 1980年代后期，欧美摇滚乐坛上“重金属”音乐正处于鼎盛时期，而此时出现的激流金属像一股洪流一样冲击着乐坛。这种流派的创始者就是1981年组建的金属乐队。从金属乐队开始，复杂的编曲和大量华丽的吉他独奏逐渐融入重金属音乐。

Commonweal

鹿特丹想用再生塑料换掉沥青

大部分城市的道路都由沥青铺成，但沥青本身存在许多问题。每制造一吨沥青就会产生27千克的二氧化碳，全球每年由沥青释放的二氧化碳达到160万吨。沥青还会吸收热量，造成城市热岛效应。因此，如果能换掉沥青，对环境无疑会产生积极的影响。

荷兰第二大城市鹿特丹可能成为全球第一个换掉沥青的城市。鹿特丹市政委员会近日宣布，将试用一种完全用回收塑料瓶制造的新型路面材料取代沥青来进行路面铺设。这个用再生塑料替换沥青的计划来自于荷兰福尔克·韦塞尔斯建筑公司，该公司负责公路建设的子公司的负责人罗尔夫·莫斯说，他们计划在未来3年内修建首条完全使用回收材料的公路。

由于再生塑料材质的路面更轻，在路面下安装电缆和设备管道也更容易。工厂可先生产出一段一段的新型路面，再将它们运至施工地点，通常需要数月完成的路面铺设工作仅需数周就能完成。此外新型材料的使用寿命是沥青的3倍，路面的维护成本也可以大大降低。

Commonweal at a Glance

泰国出现罕见干旱 / 泰国正遭遇10多年来最严重的旱灾。泰国首都曼谷水利局局长塔纳萨表示，如果不下雨，曼谷水库的蓄水量仅够维持30天左右。通常，曼谷的雨季从每年的5月中旬开始，持续至10月。在今年5月曼谷举行的2015泰国大米会议上，泰国总理巴育就曾表示，今年泰国的降雨量比往年减少了30%，可能给大米产量带来一定影响。未来3年，政府有计划将人工农业灌溉率提升30%。

废气变柴油 / 钢铁厂产生的废气是巨大的，仅德国杜伊斯堡炼钢厂就能释放出几百万吨的二氧化碳。最近，欧洲应用科学研究机构，弗劳恩霍夫应用研究促进协会成功地从钢铁厂排放的废气中生产出了实验室规模的燃料和化学品。弗劳恩霍夫协会的研究团队借助转基因的细菌菌株，将气体转化为醇类和丙酮，在两种催化剂的作用下，制成了一种中介柴油产品，并借此生产出了煤油和特殊化学品。





Speech

上市加剧公司的短期思维

迪克·科斯特洛前不久辞去了Twitter的CEO一职。7月,当他最后一次以Twitter CEO的身份接受《卫报》采访时,他表示低估了上市给公司带来的压力。

“当我们推动公司上市时,我的期望是,市场将首先基于我们的财务业绩来评估我们。我希望推动我们以不同的方式来思考公司的未来。你总是希望专注于长期目标,然而当你上市之后,你将面对90天的周期,而公共投票机器将会决定你的股价,这促成了短期思维。

“对于Twitter来说,要做的是坚持连贯的长期战略。我低估了上市给Twitter带来的压力,我的继任者必须要努力应对日益复杂的地缘政治带来的挑战以及华尔街提出的要求。

“作为一家公司,我们将继续在道德与技术的十字路口探索,这是前所未有的挑战。我们每天都要制定艰难的决策,确保全球最微小的声音也能被人听到。我认为监管对言论自由是一种威胁。我觉得监管机构也缺乏足够的灵活性来应对不断变化的道德、通信和技术问题。”

Speeches at a Glance

香港金融市场发展成熟,可为内地金融市场的发展提供技术和经验。

——香港特别行政区长官梁振英7月9日表示。

世界不需要另一家戴尔或惠普,也不需要另一家平平无奇、令人厌倦的PC制造商。如果这就是我们要做的,那么我们现在就真该卷铺盖准备放弃了。但是我们很幸运,因为苹果有自己的目标。与业内其他企业都不同,人们希望我们制造他们喜欢的产品。我们的工作就是生产让人们充满渴望的产品。

——苹果前员工亚当·纳什最近在Medium上分享了一段乔布斯此前未被公开的演讲。

老师说你可以不会唱歌,不会跳舞,但是你站在舞台上一定要是最耀眼的,最有光芒的,因为你必须一开始就觉得自己是个明星。

——号称全球最大女子偶像团体的红歌组合“五十六朵花”的队长戴沁仪在接受媒体采访时表示。

只有在人均GDP 5万元以下的地区,越有钱,越幸福。

——清华大学心理学系系主任彭凯平近日在接受媒体采访时表示,数据可以证明:GDP处于5万元人民币以下时,一分钱一分幸福。但是过了这个拐点,幸福就变得和经济无关了。

做出这个决定并不容易,因为它将影响到为微软做出贡献的员工们的生活。为此,我们郑重承诺,将帮助受影响员工做好过渡。

——近日,微软宣布对手机硬件业务部门进行重组,并最多裁员7800人。微软CEO萨蒂亚·纳德拉对此表示,受影响员工主要来自手机业务部门,裁员将在数月内逐步完成。



In 2015

CBNweekly 第一财经周刊



¥12/期 × 期50/年 = ~~¥600~~

涨价不是我们的风格
订阅全年还是 = ¥399
还有一书、一刊、一车跟你走

订阅全年《第一财经周刊》还可同时获赠以下精美礼物



《移民就那么简单》
¥15



2015年《汽车族》
¥240



遥控跑车车模
合金跑车车模
精美车模一辆(两种车模, 任选其一)
¥165

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

全国订阅咨询电话: 400 811 0021

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

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

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

北京市区上门收订电话 400 811 0021

上海市区上门收订电话 400 811 0021

广州市区上门收订电话 020-22198901

深圳市区上门收订电话 0755-83265916



The Who

岩田聪

7月13日,日本游戏公司任天堂发布声明称,公司总裁岩田聪因胆管癌于7月11日去世,享年55岁。岩田聪1980年代加入任天堂的HAL实验室,参与开发了《气球大战》《地球冒险》等游戏。他从2002年5月开始担任任天堂公司的总裁,是任天堂的第四任总裁。在他的总裁任期内,任天堂推出了Wii、DS、Wii U、GameCube等游戏主机。目前,任天堂表示继任者尚未确定。



鲍康如

7月10日,Reddit临时CEO鲍康如宣布辞职,Reddit联合创始人史蒂夫·霍夫曼将出任网站CEO。鲍康如今年早些时候将其硅谷前雇主告上法庭,她在另一份声明中表示,她辞职的原因,是因为Reddit董事会要求该网站获得更快增长,而她认为这不具有可能性。



安东尼·詹金斯

《华尔街日报》7月8日报道,在3年乏善可陈的表现之后,从2012年起担任巴克莱银行CEO的安东尼·詹金斯已经遭到解雇,董事会决定引入新鲜血液来帮助改善公司业绩。巴克莱银行在声明中说,新上任的董事会主席约翰·麦克法兰将担任执行主席,直到公司找到一名常任CEO。



成思危

7月12日,著名经济学家、中国科学院大学管理学院院长成思危先生与世长辞,享年80岁。成思危近年来着力于探索及阐明虚拟经济的特点与发展规律,并积极研究和推动风险投资在中国的发展。由于为中国新兴的风险投资业做出了奠基性贡献,他被称为“中国风险投资之父”。

Top-list

戛纳创意赢家

戛纳国际创意节被誉为广告界的奥斯卡。这个广告界的颁奖盛典起源于1954年的戛纳电影节,每年都有上万件作品参加20项国际综合大奖的角逐。今年的戛纳国际创意节刚刚落幕,各领域最优秀的广告创意评选结果也已出炉。

01.I Will What I Want 新网络类大奖。Droga5为运动品牌Under Armour所做的系列广告,在YouTube上的点击率超过1000万。

02.re2pect 综合类大奖。W+K制作,广告主要是Air Jordan。举帽向棒球运动员Jeter致敬的元素贯穿在短片和社交媒体标签里。

03.Touch the Pickle 玻璃狮子奖。BBDO印度公司为护舒宝策划的推广创意,用触摸泡菜坛的行为鼓励印度女孩突破传统。

04.Red Light Application 媒介类大奖。运营商沃达丰与Y&R土耳其公司联合开发的App,为遭受家暴的女性提供求助渠道。

05.Cardboard 最佳移动创意。在今年Google I/O大会上推出的Cardboard是廉价3D眼镜,加上智能手机就成了虚拟现实设备。

06.Shot on iPhone 6 户外类大奖。苹果挑选iPhone 6拍摄的精彩作品,整理成一本“世界画廊摄影集”,在线上和线上展出。

07.Never Stop Riding 平面类大奖。公共自行车系统的广告,用婴儿与乳房、飞蛾与灯火、松鼠与栗子表达了追逐不止的主题。

08.Life Paint 推广类大奖。设计公司Grey策划的一款用来宣传沃尔沃的安全行驶体验的夜间喷漆。它还获得了设计类全场大奖。

09.The Berlin Wall of Sound 广播类大奖。7分钟的音频意在纪念柏林墙推倒的25年。Grey策划,音乐网站Soundcloud的广告。

10.Emoji Ordering 钛狮奖。只要在Twitter发送一款emoji披萨表情并@Domino's,这家披萨连锁店就会根据定位送货上门。

这一次，我们为你想得更多
大小皆宜，可同时适配iPhone和iPad

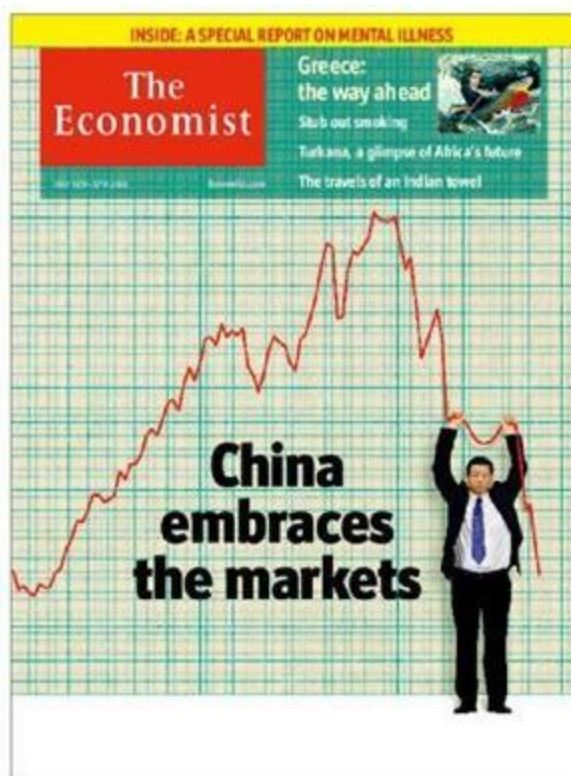
第一财经周刊+ 现已登陆App Store



商业故事和精彩话题
最值得阅读的潮流新闻杂志



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



Media

1.《经济学人》2015.07.11

中国拥抱市场

近两年来,中国的经济改革都寄望于微弱的词语变换。在2013年年末召开的十八届三中全会上,中共宣布会让市场力量在资源分配上起“决定性作用”,而从前,市场的影响只是“基础性作用”。虽然表述上的变化不大,这却支撑起了一个远大理想:中国将放松对商业、贸易和金融等领域的管制。

前不久,中国股市的狂跌却给这些希望当头一棒。截至7月7日,在沪深两市上市的2774只股票有90%以上不是跌停就是停牌。估值在不到一个月内缩水1/3,蒸发掉3.5万亿美元,超过了印度整个股票市场的总值。然而,股价大跌及其对中国经济的影响都不令人担忧,政府让股票抛售变成了停牌的疯狂干预却让人担忧。

市场重创是中国经济面临的大问题,而政府官员修复伤害的笨拙努力只是让很糟的情形变得更糟。当前的危险是,有关机构可能会得出错误的结论,让中国更易走向不稳定的局面。

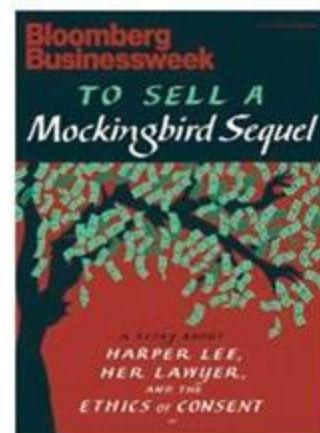
从计划经济转向市场经济是一条漫长且充满风险的道路。中国已经把握得很好,但在金融市场上,中国仍有很长的路要走。上周的震荡之后,中国必须意识到,部分解放市场对投资者是反向激励,对政策制定者是特殊要求。中国的改革不能缓慢前行或倒退不前,那将是前路中最危险的一条。相反,本周真正的教训是,中国必须让市场说了算。



2.《时代》2015.07.20

华伦如何重塑民主党政治

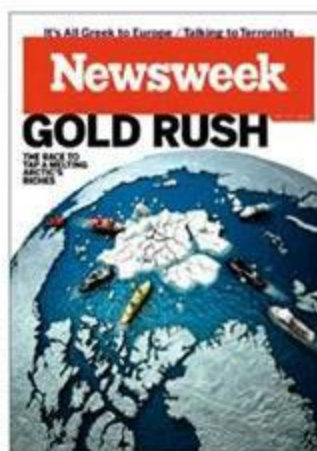
自威尔逊和罗斯福时代以来,民主党从未像现在一样因财富和权力而遭致众怒。1979年以来,1%顶层精英的实际收入增长了138%,而他们之下90%的人们却只增长了15%。民主党内一个新派别正在壮大并填补民主党诚信的真空,其领导者就是伊丽莎白·华伦。3年前这位法律系教授在她63岁的时候赢得了第一次参议员竞选的胜利。她认为,共和党与民主党都误判了经济挑战,都受贪婪的力量左右。希拉里已开始引用华伦的话语,但在政治和金融圈都有深厚背景的她,会在多大程度上接受华伦的平民主义路线,还有待观察。



3.《彭博商业周刊》2015.07.13

哈珀·李又出力作

哈珀·李不是内向的人,但她并没梦想着出名。1964年,她在公开发表的采访中说:“我从来没有想过《杀死一只知更鸟》会取得那么大的成功。”这本书是她的处女作,因此她没想过真有人会读这本书。然而,这本书在《纽约时报》畅销书榜上稳稳地坐了98周。最近,她的《设立守望者》一书已在预售。《设立守望者》是哈珀·李出版史上接受预售最多的一本书。这本书第一轮列印数量超过《权力的游戏》最新一卷的两倍。自2015年2月在亚马逊上挂出预售以来,一直占据亚马逊畅销书榜冠军,也是近4年来预售数量最多的一本书。



4.《新闻周刊》2015.07.17

控制北极之争

2012年圣诞节后不久,壳牌公司的“库鲁克”号海上钻井平台遭遇了来自阿拉斯加湾的强风,所幸最终没有人员伤亡,也没有造成生态灾难。这样的事故对于环保主义者来说不足为奇。在事故发生前,他们早就警告过,壳牌还没有做好应对北极险恶环境的准备。这个月,壳牌将再次向美国的北极地区进发。如能成功,北极这块地球上最原始的地区的大门将被敞开,美国将加入北极淘金潮。但若再发生一次事故,美国在北极地区的开采努力将终止多年。原油开采是当今全球最新的竞争领域中主要的战场之一,各国都在这块遥远却极具战略意义之地上不断角力。



5.《福布斯》2015.07.20

凯蒂·佩芮:美国流行出口第一人

凯蒂·佩芮在最近的一次为期一年半的“棱镜”全球巡演将于今年秋季在中美洲结束。这场巡演让佩芮过去12个月的税前收入达到了1.35亿美元,使她跃居本年度《福布斯》名人榜的第三位。但和其他当红明星不同,她对于自己在经济上的成功并不避讳,她说:“我自己就是老板,我有自己运营的公司,我为这一切感到自豪。”在她过去一年的124场演出中,有75场都是在美国之外进行的,遍及四大洲的27个国家。和其他对Spotify颇有怨言的艺人不同,她适应着时代的脚步,她说:“时代变了,唱片只是其他创意拓展的跳板。”

——编译 金丹、周佳蕾

气象万千 风云莫测
第一财经 与你同舟共济
始终如一

第一财经
C B N

融合·心出发
第一财经 生日快乐

“笨蛋”又回来了吗

李海

editor@yicai.com | 信箱



微信读者俱乐部



第一财经周刊+通用版
电子杂志订阅

视频网站竞争白热化的结果，是用户看到更多好的内容和得到更好的体验。但怎么说呢？用户愿意付点钱会更好。毕竟，免费十年，视频网站并没有摸索出一套十分可行的商业模式，付费的优质内容，多少意味着一个新的局面。



法国广告人雅克·塞盖拉说：“对一个有魅力的歌手来说，最难的是写一部歌剧；对一个有智慧的作家来说，最难的是拍一部脍炙人口的电影；对一个广告人来说，最难的是做一则洗衣液广告。”

要是有的选，投资人可能不爱碰创意产业。原因挺明显的，在这个以零边际成本为最佳生产力水平的时代，不论拍电影还是写商业报道，都难以复制和批量生产，投资回报效率低。一百年来，技术对创意起到锦上添花的作用，也提升了其传播效率，但其产品本质毫无变化。每次重新创作都意味着新的风险，如今的电影公司对每部大制作的成败仍然提心吊胆，因为失败足以决定其生死。

像视频网站这样的互联网平台，则是典型的受到投资人喜爱的“零边际成本”公司。3年前，优酷合并了土豆网后，这家公司本以为很快就能看到曙光，但如今却在大幅改革以适应新竞争环境，其一位副总裁形容眼下是黎明前“最黑暗的一段，所有的公司都在用巨额的投入在打这场战役”。差不多每家视频网站都在这样说，尤其当它们发布业绩时。这场战役打了10年，依然难以看到尽头。

这是我们操作本期封面故事的初衷。视频业的竞争已经到了这样一个阶段：平台商争着变身为内容提供商，靠优秀的自制剧黏合用户群。

在几年前这一趋势还不明显时，我们编辑部内部就曾争论：视频网站扮演好渠道商的角色即可，它们无需去充当内容提供商——后者往往被视做价值链上的弱者，平台上的碎片。

垂直整合是20世纪的主流商业模式，最大价值是可以简化价值链的中间环节，大幅降低交易成本并提高生产力，缺点则同样明显，可能会把合作伙伴变成自己的敌人，就像柯达那样。

有一种常见的说法：谁掌握了游戏规则，它自身的优势才能称其为优势，否则优势就等于包袱。这句话乍听不错，实则是废话，因为在现实中，掌握游戏规则的角色经常改变。那些背着包袱的“笨蛋”——内容提供商们，如今又掌握了主导权。最明显的例子莫过于万和天宜，它借助优酷成名，却已然脱离了后者的控制。视频网站都在争取与那些最优秀的内容方合作，以脱离同质化竞争的魔咒。

经济学家奥斯卡·兰格在82年前说：“当一个创业者完成技术创新，能以低价提供商品或服务时，较之仍限于传统生产方式的竞争者而言，创业者享有暂时性优势，但这些早期投入则不可避免地要贬值。”

与铁路和汽车生产线等基础设施一样，视频平台需要巨大的建设成本。但早期投入的迅速贬值也容易让它们失去竞争优势。新进入者不断涌现，谁都难以垄断市场。

靠自制提升竞争力并不见得靠谱。视频网站给用户提供的核心价值是点播服务，资金、技术与生产力的提升是线性关系；但创意产品的坐标系则是离散的，即便砸下巨资，也未必能产生爆款。比起资本，它们更依赖人脑的新皮层。■

财富嘉年华

CBN CARNIVAL 2015

7月17-19日 上海国际会议中心

汇聚财智 乐享生活



系列主题峰会 汇聚时下热点话题与名家智库观点

—— 火热主题 ——

创新2.0时代下的万众创新、掘金新三板、互联网金融服务创新、跨境电商投资、中国式养老...

系列体验活动 在学习和分享中收获知识与乐趣

—— 缤纷内容 ——

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

峰会合作、企业参展、联合推广及个性化品牌合作，敬请垂询

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

第一财经
CBN

东方财经 浦东



更多活动详情
敬请关注官方微信
第一财经财富嘉年华



36 | Giant 大公司特写

资生堂问自己“为什么”

这家最早进入中国的外资化妆品公司正在经历自我变革的阵痛。

下杂志
XIAZAZHI.COM



What's Up 3
Pause 4
Exhibition 7
Lives 8
Commonweal 9
Speech 10
The Who / Top-list 12
Media 14
编读往来 24
全球商业报道 70
蒙大拿成为创业温床 / Stacy Cowley
Gap慢人一步 / Hiroko Tabuchi and Hilary Stout

Giant 大公司

42 / 新闻 / 雷诺能摆脱边缘地位吗?

43 / 新闻 / 支付宝就是入口

44 / 新闻 / 葛兰素史克找到新起点

45 / 新闻 / 东芝到底做错了什么?

46 / Infographics / 国家队拯救国家队

经历了开市以来最惊险的10余天后,7月9日,A股终于开始反弹。中国政府近一周已动用了各种“非常”且称不上高明的手段,阻止股市“崩溃”。但最先得到拯救的只是少数。这场挽回颜面的干预大戏足可以载入史册。

48 / 技术 / 机器如动物

机器动物,可不只是为了可爱和好玩,而是为了模仿和复制动物身上那些迷人的结构设计。

Fast 快公司

50 / 专题

进击的秋叶原

以制造闻名的日本为什么在硬件创业上比中国还要犹豫?现在,它们终于来了。

55 / 快公司

女性需要一款专门的社交软件?

专门针对女性用户做图片社交, in的目标非常明确。

58 / 创业

为二手车估价

第三方二手车估值平台公平价,试图通过数据建模的模式,挑战传统经销商不透明的价格生态体系。

Star 炫公司

60 / 炫公司

年轻人来到景德镇

一批外来的创作人正在改变这个古老的工匠小镇,他们能创造奇迹么?

64 / 营销

呃,星巴克是要开成奶茶铺吗?

创始人霍华德提出的“第三空间”好像在快速的扩张中消失了。他始终想让星巴克变得与众不同,并把这种气质传递到无处不在的店铺。但这做起来很难。

67 / 炫公司

时装舞台更酷了

人们一直在讨论时装周是否走到尽头了。曾经只是作为背景的秀场正变得越来越夸张和充满戏剧性,品牌们想尽办法让时装周的存在显得更有必要。

源于中国 服务中国



下杂志
XIAZAZHI.COM

“HP ProLiant DL580 服务器承载了我们快速公交一号线的 GPS 调度和视频监控的任务。这次部署成功帮助我们实现了 80 辆公交车经过 44 个站台上 270 个摄像头的 GPS 调度和视频监控，极大地缓解了快速公交一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 面向资源和数据密集型工作负载的四路服务器



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

- **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™



28 | Cover Story 封面故事

视频网站, 黎明之前

挣扎十年, 把平台做大的视频网站发现摆在它们面前的路只有一条了——争夺内容。



CBN 商业评论 商业就是这样

73-80

74 / 商业就是这样

Apple Watch为什么不成功? / 董晓常

75 / 东京商业故事

日本人真的不愿意用电商? / 赵慧

76 / 对话

厨房将成为家庭中心 / William McGrath

别拿用户体验去冒险 / Michel Jauslin

78 / 新一线! / 开个赚钱的电影院? 还有机会!

80 / 酷生意 /

你具备企业家的素质吗? / Richard Branson

Points 观点

16 / 编者的话 / “笨蛋”又回来了吗 / 李洋

26 / 宏观 / 更高的财政赤字 / 崔鹏

27 / 全球 / 让希腊止血 / Paul Krugman

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

82 / 富大人话题 / 在异乡的人 / 富大人

83 / 理财专栏 / 你需要什么样的反馈系统 / 崔鹏

84 / 公司人 / 把目标定得小而具体

86 / 职场 /

当人们谈论互联网运营, 到底是在说什么?

90 / 话题 / 真人秀已经多到烦人的地步……

94 / 读书笔记 / 新闻修正手册 / 李翔

96 / 十问 / 郑志刚: 我不喜欢跟风的人



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



CBNweekly 第一财经周刊

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

出品 Produced by
上海第一财经传媒有限公司

出版单位 Created by
《第一财经周刊》编辑部

发行人 Publisher
李蓉 Li Rong

出版人 Producer
周峻 Zhou Jun

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

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

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

视觉中心总监 Creative Director
戴喆骏 Dai Zhejun

新媒体总监 New Media Director
刘春 Liu Chun

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

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

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

发行总经理
Distribution General Manager
陈东皓 Chen Donghao

采编 Editorial

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

大公司主编 Editor
赵嘉 Zhao Jia

快公司主编 Editor
董晓常 Dong Xiaochang

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

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

CBN商业评论主编 Editor
董晓常 Dong Xiaochang

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

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

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

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

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

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



总监 Creative Director
戴喆骏 Dai Zhejun

设计总监 Design Director
王方宏 Wang Fanghong

图片总监 Photo Director
马赛 Ma Sai

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

平面设计 Graphic Designer
项凯 Xiang Kai

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

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

插画 Illustrator
于珊 Yu Shan
金迪 Jin Di

图片后期制作 Photo Art
彭奥 Peng Ao

发行 Distribution

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

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

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

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

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

广告 Advertising

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

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

华东总监 Eastern China Director
吕品 Lv Pin
13671522507

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

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

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

华北总监 Northern China Director
尹佩华 Yin Peihua
13901025367

华北副总监 Northern China Deputy Director
李祥鹏 Li Xiangpeng
13910813561

图片合作 Pictures
CFP / 东方IC / 华盖创意 / 路透社 / Corbis
中文字体提供 Fonts

本刊所有使用方正字体系方正集团旗下之方正集团授权使用 **方正集团**

法务 Legal
本刊常年法律顾问: 吕红兵
国际刊号 ISSN 1674-2168 | 国内统一刊号 CN31-2010/F | 邮发代号 4-816 | 发行范围 公开

版权声明:
本刊编辑部保留一切权利, 如欲转载
须经本刊编辑部许可。

所有编辑记者邮箱除特殊标注外为
姓名全拼@yicai.com

微信读者俱乐部



商业故事和精彩话题

过刊免费，最新五期之前的所有杂志

新媒体 New Media

电子版主编 Digital Project Lead
刘春 Liu Chun

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

技术总监 Technical Director
刘宏锦 Liu Hongdi

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

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

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



iMarket Studio

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

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

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

活动经理 Event Manager
丁斌 Ding Hong
18621990698

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

品牌推广 Promotion

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

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

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

活动经理 Event Manager
郭昊 Guo Hao
8610-65926518

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

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

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

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

华南总监 Southern China
Regional Director
林赞 Lin Yun
13600452983

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

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

深圳客户经理 Shenzhen
Account Manager
邵崎岭 Shao Qiling
18126206886



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

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

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

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



使用方法:

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

《第一财经周刊》电子订阅码

一次付费，同步阅读权益，iPhone/iPad/Web版通用

可以自用，亦可送亲友



通用版



更正及致歉



①2015年7月6日第25期第8页“巴克莱卡英国夏日时光”中的第7行“嘉宾整容”，应该是“嘉宾阵容”。

在此更正，向相关人士道歉，并向读者致歉。

微博互动专区



Bili和bom: 又在新一期的CBNweekly一财周刊上get到两段话。bad: 对于逐利的公司而言，扩大销售似乎比传达准确信息更重要。good: 依靠思辨法则，在商业领域，冒险是抵御风险的最佳做法，决策保守，原地踏步的人会更快掉队。

RE: 这类整理笔记，应该会有用的。

田元智: 一财周刊的文章《宝马40吨级电动卡车在德国投入使用》，看来以后石油的重要性会逐渐降低，在石油用完之前，石油会被完全替代。

RE: 新时代会这么快来临吗？好奇。

Lady茗烟如丝: 看到一本喜欢的杂志，就是上海出的，也是没办法，现在的《第一财经周刊》、曾经的《外滩画报》。

RE: 谢谢这种委婉的赞。

钛歌尔: 几年前的《第一财经周刊》总是在讲述大品牌的崛起与衰落，而今几乎全是各行各业新进初创企业的创业故事，尤以互联网为甚。哎，这可真是全面商机的时代，全速创业的时代啊！

RE: 是啊，一切都在飞速变化中，转眼间就可能落后了。

新药研发需要多少钱？



最近看到新闻，诺华研发的治疗心脏病新药Entresto获得了FDA批准。业界预测，这款新药将为诺华带来超过60亿美元的年销售额。很好奇研发一款新药要花掉多少钱呢？

——Deanna

Entresto在心衰治疗领域一直备受瞩目。它是唯一一个在临床试验中，疗效超越传统治疗药物Enalapril的药物。尽管这个预测销售额看起来颇为诱人，但制药公司的前期研发投入也同样夸张。新药研发是一个耗时非常漫长，成本投入巨大的过程。

塔夫茨（Tufts）药物开发研究中心2014年公布的数据显示，制药公司研发一款新药平均耗时10到15年，资金投入为13亿美元。同时，新药研发具有极高的风险性，新药研发成功率平均只有18%。大部分药物都在研发过程中失败，无法通过全部流程。如果再算上这部分损失，每款新药的研发成本则高达26亿美元。

新药的研发过程包括四个阶段：基础研究、动物试验、临床试验、药物审批。基础研究阶段就是在实验室中做出你想要的药，包括先导化合物的发现和优化。这个过程大概需要6到8年时间，花费数千万至上亿美元。

动物试验阶段会使用哺乳动物（比如老鼠或者猴子）进行试验，从动物身上提取药代动力学和药物动力学数据。数据档案需要提交给FDA（美国食品药品监督管理局）审批，证明药物对哺乳动物是安全且有效的。这个阶段将花掉3到5年时间及数千美元。

临床试验是最花钱的阶段，分为临床一期、临床二期和临床三期。临床一期用来确定药物的安全性，试验人数为20至80人，平均需要1年时间。临床二期是用来确定药物剂量和有效性，典型试验人数为100人，平均需要2年时间。临床三期是用来验证之前的数据，一般参与人数为500到3000人，平均需要3年时间。临床研究的总成本往往会花掉5亿至7亿美元。

最后的药物审批阶段也不轻松。各种申请和FDA会议，总共需要1到3年时间。这个阶段的总花费一般在2000万至5000万美元。而FDA的批准时间比预期每延迟一个月，制药企业就可能多花费1000万美元。这次FDA批准Entresto上市销售比预期提前了6个星期。

这四个阶段的时间加起来远远超过了15年。这是因为在现实中，新药研发并不是一个线性的流程，而是一个交叉进行的过程。制药公司为了缩短新药研发的时间成本，会尽可能地同时进行几项流程。比如在完善基础研究的时候，同时开始动物试验；在等待FDA批复的时候，继续进行临床试验。毕竟一项药品的专利时间只有20年，制药公司在研发上拖的时间越长，就意味着它们在商业销售上收回成本的时间越短。制药公司比任何人都更懂得“时间就是金钱”这个道理。

《第一财经周刊》记者 吴杨盈莹

向我们提问吧！

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

读者来信



纠错思密达

一财君：

2015年第24期(6月29日刊)里第一份读者来信P27回复里的“善莫大焉”不是这么个用法吧，它有隐含背景的，一财君不要单纯地理解为是“没有比这更好的事了”哟。

——一只可能有咬文嚼字强迫症的粉丝

RE: 你指的“善莫大焉”的隐含背景是什么呢？是说它需要接在“知错能改”之后才比较符合原意吗？但孟子也说“与人为善，善莫大焉。”“善莫大焉”这个词不是那么机械的，而且语义是不断发展的，用它来表达“没有比这更好的事了”没有很突兀的感觉。另外，当孟子说“与人为善”的时候，其本意是汲取别人的优点，与他人同做善事。后来这词的语意也有了引申和发展，指的是以善意的态度对待别人。你看，大家都有了一点点变化。咬文嚼字的强迫症可以理解，尤其在眼下各种生造词满天飞的背景里，但你还是看开点吧。

反馈一下

一财君：

我是贵刊的菜鸟粉丝，长期的订购阅读给我在上下班的地铁上带来了无尽的精神愉悦，每每筋疲力尽挤地铁时，只要包里有“一财君”总是能够在0.01秒内精神抖擞，一天的疲劳也就不知去向，真是一见“君”就笑。

心声吐露完毕，我就反馈一个问题吧，近期本人的一财订购期限到了，打算续订，但发现2015年第24期还未收到，就拨打一财客服电话8008201121反馈，客服的态度真是让人心寒，呜呜呜……心想：“一财君”总是走在时代前沿，客服的服务是不是也该跟上节奏啊！

不过我会依旧关注一财，为棒哒哒的你们加油~！

——huiping

RE: 反映客服态度让人心塞的这类邮件我们比较少收到，不瞒你说，过去一般是夸声音好听的居多。向你致歉，客服质量直接影响产品的用户体验，我们没做好。但不管怎样，还望谅解，请不要往心里去。我们会重视的。谢谢你持续的关注！

打错字了

一财君，我是你们的忠实粉丝，尽管读了这么多年，今天还是第一次给你们写信呢。发现一个小笔误，是2015年7月6日第25期第8页“巴克莱卡英国夏日时光”中的第7行“嘉宾整容”，应该是“嘉宾阵容”吧？如果是整容有点可怕吧~呵呵，继续一如既往地支持贵刊，希望越办越好~

——Roy

RE: 谢谢你的指正。这一定是一个前后音节分不清的人敲的字！

档案也曾在湖南人才市场：)

可爱的一财君：

其实很早就想给你写信啦，家里的一财杂志多得书柜都占满了，有时候家人让我把杂志扔了，我还是舍不得，为了腾空留下一财，只好把其他杂志给处理了。看出我的真心了吧。想想看一财的时间，要从2011年开始吧，那时候单位搬到了大兴，我每天上班从北五环到南五环，路上两个小时，地铁里就需要一个半小时，刚开始时为了打发无聊的地铁时光，无意中买了一财，之前都买一些广告杂志看(本人从事广告行业)，自从看了一财以后，就停不下来了。期间买过其他财经杂志，坚持买的还是一财。

一直未曾给你写信，是因为我不是财经专业，对这方面还在学习中，但是最近看到富大人的一篇关于在湖南人才市场开户口首页证明的文章，突然觉得我和一财的渊源，打从毕业就有了啊。我的档案曾经也挂在湖南人才市场，首页户主也是“丁一”(搞了许久才明白，集体户主是来回变的)，也为了开个户口首页，从北京到长沙，那时候没有高铁，需要坐上15个小时，好漫长啊。

4年了，《好运Money+》停刊了，《单行本》也没看到了，觉得有点可惜，订了一年期的一财君，现在的文章风格比较多样，关注的领域比以往更宽了，希望以后多和一财君多多mail联系吧。祝一财君越来越耐看！另，一财君的设计大咖好厉害，很喜欢每期的封面。

——一名80后读者

RE: 都是丁一户主翼下的散户，这缘分委实不小。常来信！

指出一个地图错误

《第一财经周刊》编辑部：

你们好！

我是你们杂志多年的忠实读者，在此首先祝这本杂志越办越好。

今天买到了新一期(2015年第26期，总第361期)的杂志，第46至47页的Infographics做得相当棒！非常喜欢这个板块，希望以后能够每期都有精彩的Infographics作品。

但对于里面所使用的印度地图，乍一看就发现了两处明显的错误。我将两处错误用红圈圈出，见下图。

首先是右边那个红圈。这幅印度地图将印度强占我国藏南地区并设立的“阿鲁纳恰尔邦”(图中黄色线条所标出的大致区域)划为印度领土，而此藏南地区根据我国法律是属于中国领土，虽然实际控制权在印度，但此地区在国际上仍属于两国争议地区。

其次是上边那个红圈。这幅地图将红圈中的整个克什米尔地区划为了印度领土。但其中“阿克塞钦”(黄色阴影所标出的大致区域)是国际上公认的我国领土。其余克什米尔地区划分为了“印控克什米尔”以及“巴控克什米尔”(图中以棕色线条大致区分)。所以将此三处共同划为印度领土，显然是极为不妥当的。

巧的是，同样是今天我买到了刚上市的最新一期《华夏地理》，而里面同样有一幅印度地图。而这幅印度地图我认为从中国的角度看是比较恰当的。

如果将两图做个对比，便可以大致发现我所说的两处问题。

其实对于一篇Infographics作品而言，地图上的小小错误并不是什么大问题。但是我总觉得，作为一本中国主流的财经商业杂志，应该尽量在细微之处做到严谨。所以就给你们写了这封邮件，也算是一位多年忠实读者对你们的勉励吧。

加油，希望《第一财经周刊》能够更加精彩，不辜负读者们的期望！

祝好！

——姚立明

RE: 首先要谢谢你的细致，这是一个制图环节的bug，地图是个补充说明的背景图，是我们制图不严谨，下载地图时没有考虑周全，也没有绷紧这根弦，所以出现了这个错误。谢谢指正！

本周我推荐



国产青春电影制作流程图

这幅热心网友制作的流程图，简明扼要地指出了当前国产青春电影的套路。落点是，不堕胎不出国不死人，你的青春被狗吃了吗？

这个行当让人鄙视的原因，也是这么一目了然。

推荐人：鹿茸

上榜理由：每次你要去捧臭脚时想想这张图。

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

MACRO-ECONOMICS

宏观 | 崔鹏



更高的财政赤字

政府牵头的经济建设很可能对活力和效率更高的民营经济造成挤出作用。决策层更应该考虑开放一些垄断行业，以对冲政府支出所带来的副作用。

7月9日统计局公布了6月的经济数据，其中全国居民消费价格总水平（CPI）同比上涨1.4%；全国工业生产者出厂价格指数（PPI）同比下降4.8%。

这些数据中CPI的增长大于市场预期，这和最近食品价格（例如猪肉）上涨比较快有关系。而PPI比较低是由于全球的大商品价格继续回落，中国企业的需求也不旺盛。虽然最近的一些具体工业指标显示中国经济表现出一定的触底迹象，但是，这种数字组合肯定不能令人满意。

根据统计，中国第一季度GDP增长7%，如果扣除价格因素，其实际经济增速只有5.8%左右。这个数字已经明显低于企业的融资成本，通常来说，央行在这样的情况下仍然有很大的降息和降准的可能。

另外，决策层一直强调的积极财政政策也还有很大的发挥余地。同时海外市场也不景气。6月10日，世界银行再次调低2015年全球经济增长率至2.8%。工业企业出口因此下滑，盈利水平下降。

以往的经验，为了让经济增长更稳健，政府在这种时候会加大财政赤字，以更积极的态度投入到基础建设中。这种经验来自于2008年的全球金融危机时期。在那之前，中国的财政赤字规模一直维持在一个比较低的水平。2009年由于4万亿的经济刺激计划，当年的财政赤字规模从2008年的1800亿元增加到9500亿元。2010年到2014年财政赤字基本保持着比较快的增长速度。

根据年初的政府工作报告，2015年拟安排的财政赤字为1.62万亿元人民币，比2014年增加2700亿元，赤字率从去年的2.1%提高到2.3%。根据年初时财政部部

长楼继伟的推算，2015年实际的财政赤字规模更大。

中央财政动用以前年度结转资金1124亿元，地方的历史债务，从2015年开始转为余额管理，去年地方债务的还本部分是993亿元，2015年将超过1000亿元，可以通过发新债还老债解决。在口径变化之后，就有2000多亿元可安排的支出，这些支出如果按当年的收支差额计算，实际赤字率差不多是2.7%。

按照财政收支差额来看，今年实际的财政赤字将超过1.82万亿元。巨量的财政赤字都用来做什么？

根据2015年中央和地方预算草案，今年积极的财政政策还体现在保持一定的政府投资规模。比如，2015年安排中央基建投资4776亿元，比上年增加200亿元。政府投资主要用于国家重大工程，跨地区、跨流域的投资项目以及外部性强的重点项目。另外，财政部下达的两批地方政府置换债券额度为2万亿元。这种用时间换空间的腾挪也需要部分财政支出来解决流动性问题。

虽然政府扩大赤字会有促进经济发展的作用，但就像没有免费午餐的道理一样，这种猛药肯定有它的副作用。

首先，财政赤字的比率要达到多少是一个合适的标准？凯恩斯主义者对这个问题肯定非常感兴趣，这是个全球性的问题。按照欧盟规定的加入标准，政府财政赤字最高可以占到其整体GDP的3%。已经加入欧盟的国家，如果赤字超标，那么就会被要求在若干年内缩减财政支出，以恢复“正常”。以发展的眼光看，中国政府的财政赤字比率在今后几年很可能进一步提高。如果那样，就已经很接近这个临界值了。虽然欧盟和中国的情况有所不同，但这也应该引起决策部门的警戒。中国决策层在这方面可以作为的余地其实已经不大。

高赤字带来的第二个问题是，怎样才能获得高效率。这个问题是2008年4万亿投入带来的教训之一。政府牵头的基建建设很可能对活力和效率更高的民营经济造成挤出作用。造成这种结果的原因是，政府总是喜欢把更多的生意交给与它们关系更亲近的国有公司。这有点类似于近亲结婚，造成资源分配效率比较低。■

作者

崔鹏是本刊副总编辑。

GLOBAL

全球 | Paul Krugman



让希腊止血

如果希腊最终离开欧元区，并不意味着希腊人不是好的欧洲人。现在重要的是，要不惜一切代价给希腊止血。

周日(7月5日)，欧洲躲过了一劫。让许多预测人士大为吃惊的是，希腊民众强烈支持本国政府拒绝债权国的要求。甚至连欧盟最热情的支持者也如释重负。

当然，债权国并不想让大家这样认为。它们的说法是，它们的努力未能让希腊屈从，有一种非理性和不负责任的做法战胜了合理的专家意见，这样的说法在大量商业媒体中得到了呼应。但是，这种威逼行径——通过切断银行资金、威胁制造混乱吓唬希腊民众，所有的目标都指向推翻希腊现任的左翼政府，对于宣称信仰民主原则的欧洲来说，这是一个可耻的时刻。

欧洲自封的技术专家就像坚持要给病人放血的中世纪医生一样，当他们的治疗方法让患者病情加重时，他们甚至要求放更多的血。要是希腊民众投出“赞成”票，会让希腊在一些行不通的政策指引下，再遭受几年更大的困境。“否决”一方获得压倒性胜利起码提供了一个从陷阱中逃脱的机会。

但该如何逃脱呢？有什么办法让希腊留在欧元区？还有，让希腊留下还值得吗？

最迫切的问题是希腊的银行。在全民公投之前，欧洲央行切断了希腊获取额外资金的渠道，迅速造成恐慌，迫使希腊政府让银行放假并实行资本管制。而现在，欧洲央行面临一个尴尬的选择：要是恢复正常的融资，相当于承认了之前的资金冻结是出于政治目的；要是不恢复，将迫使希腊推出一种新的货币。

具体来说，如果法兰克福（欧洲央行总部所在地）不输出资金，希腊将别无选择，只能开始用欠条支付工资和养老金。这从事实上产生了一种并行货币，而且很快就会变成新的德拉克马（注：2002年被欧元取代

之前的希腊货币）。反之，假设欧洲央行恢复了正常融资，希腊银行的危机得到了缓解。这样仍然会留下一个如何恢复经济增长的问题。

在导致周日全民公投的一系列失败的谈判中，核心的症结点是希腊要求永久性的债务减免，以消除笼罩希腊经济的乌云。而代表债权国利益的“三驾马车”（欧盟、欧洲央行和国际货币基金组织）对此表示拒绝，尽管我们都知道“三驾马车”之一的国际货币基金组织已经独立作出结论，希腊没有能力偿还债务。既然把希腊左翼联盟赶下台的努力已经失败，它们现在会重新考虑吗？

我不知道。不管怎么说，现在有了一个强有力的论点，希腊退出欧元区是最坏选择中最好的一个。

试想一下，如果希腊从来没有采用欧元，而仅仅是将德拉克马与欧元挂钩。那么按照基本的经济分析，希腊现在应该怎么做？绝大多数的回答将是，应该实行货币贬值——让德拉克马贬值，既能鼓励出口，又能打破通货紧缩的恶性循环。

当然，希腊已经没有本国货币，而许多分析人士曾宣称，采用欧元是不可逆的——毕竟，任何关于退出欧元区的暗示将会引发灾难性的银行挤兑和金融危机。但是现在金融危机已经发生，退出欧元区的最大代价已经付出了。既然如此，何不去寻求退出的好处呢？

希腊退出欧元区会像2008年至2009年冰岛成功地让货币大幅贬值，或者2001年至2002年阿根廷放弃一比索兑换一美元的政策那样收到良好效果吗？也许不会，但想一想替代方案。除非希腊得到真正巨大的债务减免，但可能即便是那样，离开欧元区仍然是摆脱无止境的经济噩梦的唯一可行路线。

需要澄清的是：如果希腊最终离开欧元区，并不意味着希腊人不是好的欧洲人。希腊的债务问题反映的是不负责任的借款和不负责任的贷款。不管怎么说，希腊人已经多次为本国政府的罪过承担了后果。如果他们不能顺利地使用欧元，是因为欧元未能给予他们在困境中的国家以喘息的机会。现在重要的是，要不惜一切代价给希腊止血。■

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

Netflix: 我们盈利了, 我们爱砸多少

盗墓笔记: 谁说我们质量低, 质量低你们还交钱? 给钱都是真爱粉!

YouTube: 我们借钱也要砸

Amazon: 伍迪·艾伦的第一次是我的。

HBO: 高贵不贵, 系出名门, 每月不要你999, 不要你99,

(〒_〒)

Facebook: 我有钱有用户

视频网站, 黎明之前

挣扎十年, 把平台做大的视频网站发现摆在它们面前的路只有一条了——争夺内容。

文 | CBN记者 方婷

资料整理 | 张菁

制图 | 项凯

芒果

乐视网: 还

Hulu: 免费不好整,

索尼: 举手

万合天宜: 朕笑而不语。

盗墓笔记: 谁说

(: 3 \> ∠) 王大锤: 万万没想到, 我还成标杆了, 嘿嘿哒

(╯▽╰) (╯▽╰)

伍迪·艾伦: 我都不知道我在干嘛, 像抓



叫我总统大人!

弗兰西斯·安德伍德: 别叫我先生, 叫我总统大人!

弗兰西斯·安德伍德: 别叫我先生, 叫我总统大人!

发送 >

A

少钱砸多少钱。

(〒_〒) (〒_〒) (〒_〒)

砸，Facebook有种你站那儿，别过来！

Hulu: 免费不好整，必须整个Plus收收费了。

Hulu: 免费不好整，必须整个Plus收收费了。

只要你\$14.99。

☆—————

，挖你内容分分钟。

☆—————

Amazon: 伍迪·艾伦的

优酷土豆：十年又十年……

艺：你们再传合并假消息，我，我，我就报警啦！

视频：跟着小马哥有肉吃。

搜狐视频：你们说啥？

TV：人家我还只是个孩子。

~■□~

☆—————

在玩内容呐，太慢，太村，太鳖，高概念的人都在玩硬件了。

☆—————

必须整个Plus收收费了。

~■□~

☆—————

☆—————

，看这里，看这里，我们也拍原创内容啦。

搜狐视频：你们说啥？

我们质量低，质量低你们还交钱？给钱都是真爱粉！

。 _(: 3 ∪ ∠)_ 微博：上我们这儿玩UGC秒拍吧！ _(: 3 ∪ ∠)_

瞎一样。

微博：上我们这儿玩UGC秒拍吧！

人！ 弗兰西斯·安德伍德：别叫我先生，叫我总统大人！



“现在的视频行业是黎明前的黑暗，而且是最黑暗的一段，所有的公司都在用巨额的投入在打这场战役。”优酷土豆集团高级副总裁李捷说。

这话听起来并不新鲜。每一位视频网站创始人，古永锵、龚宇、张朝阳，都曾经在不同场合阐述过类似观点——尤其是在解释每年业绩亏损的时候。

这是个比喻的说法，亏损，就是黑暗；盈利，便是黎明。每个行业必经的过程。

但视频行业这场黎明前的黑暗持续得有点太久了。从2005年王微创立的土豆网率先上线开始，国内的视频网站从上百家公司合并淘汰到剩下主要的5家，再从版权购买战延续到如今的自制内容战争，黎明还只是存在于未来。

就在最黑的黑暗中，创立近十年的优酷正经历一轮改变组织架构的大调整。



2015年2月12日晚10点，离春节假期不到一个星期，优酷土豆所有员工都收到了一封由HR邮箱发过来的，署名为古永锵、刘德乐的邮件，宣布将对优酷、土豆两个BU（Business Unit，即事业部）以及版权内容团队进行调整。优酷BU总裁魏明负责电视剧、出品和PGC等内容运营，土豆BU总裁杨伟东负责综艺、音乐等相关内容的运营。

这封于晚上10点发送的邮件令很多员工感到意外，这表示很多人手里的工作都需要重新梳理。以前优酷、土豆的内容是由集团版权部采购，然后分到优酷、土豆播出运营，自制方面，优酷、土豆各有自己的综艺、电视剧项目。调整之后，意味着集团版权部的权力下放，电视剧归优酷负责，综艺归土豆主管。

从邮件下发至今为止的半年时间里，优酷土豆很多员工都像王星一样，经过一段相对混乱的工作梳理时间，才确定了自己新的方向。身在优酷BU的王星放弃了一个跟某一线卫视谈了近半年的综艺项目——因为综艺归土豆管，她转而开始积极奔走于各大制作公司，商谈电视剧的独家版权。

“这种调整也是有好处的，根本上，是让每个人都要负起自己的责任。”王星说。原来，负责采购的集团版权部不需要为播出效果负责，后者完全可以归因到平台运营上——“我们看好一个内容，等到报到集团再批下来，版权早就已经被更新更有钱的手抢走了。”

优酷土豆集团的员工人数接近3000人，它要面对的不仅是行业的变化，还要面对公司发展中的架构重叠、资源浪费等大公司病。

“优酷土豆集团就是要去中心化，对行业变化的反应速度才

66

视频网站的革命性意义在于改变了电视节目的时间观念。电视台基于排播表决定观众的收看时间，视频网站则强调随时随地的点播。

99

会更快。”李捷于去年8月入职优酷土豆集团，主要任务之一是协助CEO古永锵和总裁刘德乐完成这轮架构调整。调整之后，优酷土豆集团的人员规模从一千多人锐减到两三百人，大部分人员被分配到集团底下的6大BU，每个BU都有比之前更大的自主权。6大BU中的4个，包括优酷BU、土豆BU、合一文化、合一影业在内，都指向内容采购和生产。

这显然不是视频网站行业的初衷。无论十年前的优酷，还是早期的土豆，它们的起点都是为内容搭建平台。视频业几乎达成了一个共识：内容制作投入高风险大，而平台总是收入比较稳当的一方。

高价买内容，免费供用户观看，以流量广告的方式来变现，视频网站将这套商业模式延续了十年。

用户们倒的确是被黏在网上了——他们随着热门内容在视频网站之间自由切换。但盈利仍是个期待中的黎明。



2012年8月，优酷、土豆两家公司合并时，人们一度认为视频网站盈利的拐点即将到来。合并后的优酷土豆集团市场份额超过60%，规模接近于垄断。而垄断，意味着议价权。

作为平台方，视频网站一边连着内容，一边连着广告，中间以用户停留时长来串联。以近乎垄断的规模留住用户之后，无论是压低内容价格还是调高广告的售价，优酷土豆都有了比之前更大的话语权。除此之外，优酷土豆的合并还能提高两家网站的服务器效率，节省带宽成本，让视频播放得更加流畅。

习惯于高清画质的用户也许已经遗忘几年前在视频网站看一集短片还需要不断缓冲的经历，速度对如今的视频网站而言早已不是问题，但在当时，降低带宽成本仍然是视频网站亟待解决的问题。

“无论是之前还是之后看来，合并都是最好的选择。”一位要求匿名的土豆离职高管表示。如果不被合并，资本运作上既不如优酷高明，又不像腾讯视频、爱奇艺等有BAT靠山的土豆很难在之后残酷的视频网站战争中胜出。

如愿得到土豆的古永锵开出了有利于土豆高管团队的退出条件，之后的两年内，包括创始人王微在内，土豆的高



01

01 2010年11月，古永锵在优酷登陆纳斯达克的现场。那时候，优酷的愿景是做最具影响力和话语权的内容平台。它和对手们的想法没什么两样。

02 Netflix日本东京办公室的墙上，展示了丰富的内容。它是中国视频行业的新样板。

03 2015年1月16日，北京，王尼玛出席优酷全视频之夜。他是热门网络剧《暴走大事件》的主持人。



02



03

下杂志
XIAZAZHI.COM

管团队几乎全部退出优土集团。合并之初，优土集团就对两个品牌的调性做了划分，优酷负责的是大众化娱乐，追求版权内容上的多而全，土豆更倾向于小清新的用户原创内容（UGC）。两家网站的版权采购、市场营销则并到一处。

之后的事态发展并不如预期的那么乐观。3年过去，优酷土豆在体量上仍是中国视频行业第一，但它期待的垄断和对内容、广告的议价权并没有到来。相反，优土集团陷入了一场更激烈的竞争当中。

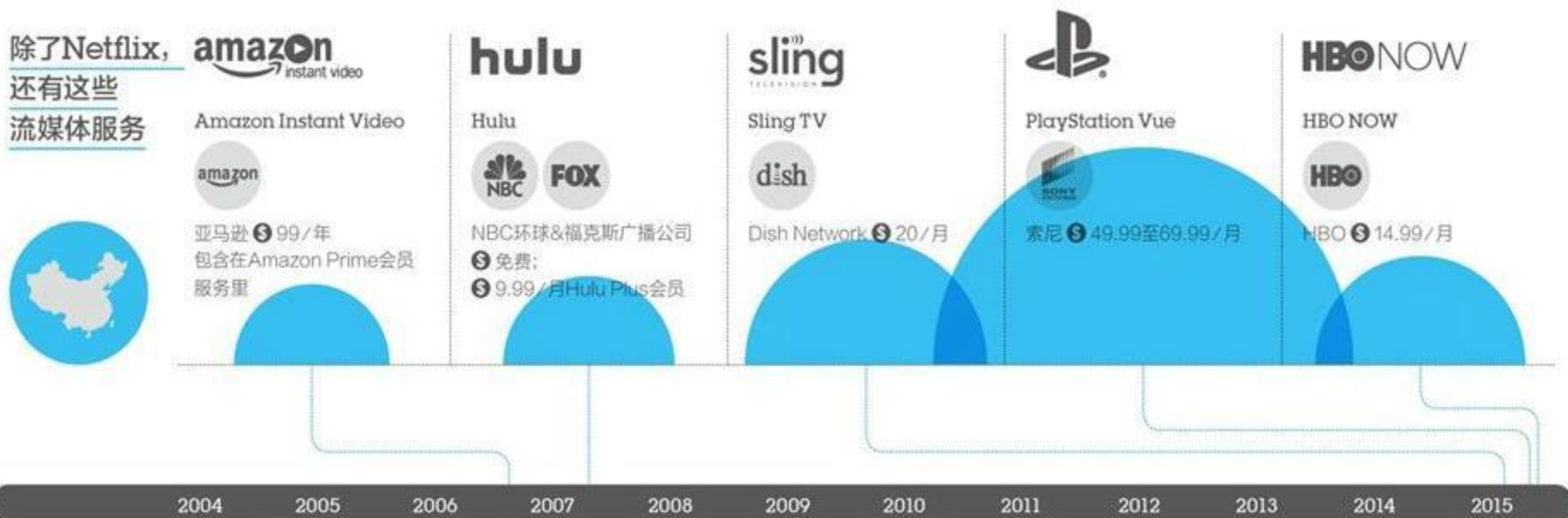
大型互联网公司的参与带来更重的杀伐之气。腾讯视频、爱奇艺、搜狐视频等玩家都不甘示弱，它们在为谁是最大的内容平台争斗时，4G时代的到来和社交网络的崛起，让格局发生了剧烈变化。

“如果社交工具有很多，优酷土豆会好做很多，可现实情况并不是那样发展。视频网站还没做到垄断，微博、微信先垄断了社交媒体。”前述土豆离职高管评论道。用户习惯正在改变，人们不再是打开视频网站看视频，而是通过微博、微信的链接观看视频内容。

潮流的改变是在全球范围内发生的。不仅是优酷土豆，哪怕是全球规模最大的视频网站YouTube，也面临着社交网络Facebook的威胁。根据分析公司Ampere Analysis的数据，今年Facebook的视频浏览量即将达到YouTube的2/3。

在视频播放量上涨的前提下，Facebook日前宣布与NBA、Fox Sports以及Funny等视频制作机构达成合作，从今年秋季起，制作方为Facebook提供内容，Facebook与它们>>

除了Netflix, 还有这些流媒体服务



国内视频公司的情况



资料来源: 根据公开资料整理; 注: 蓝色图形的大小表示月租价格之间的比较值

视频领域的新进入者



资料来源: 根据公开资料整理

分享广告收入。除了与机构达成协议, Facebook还在游说独立视频制作人, 让他们将创作转移到Facebook上。

尽管YouTube负责内容和商业合作的高管Robert Kyncl在接受英国《金融时报》采访时表示, “我们和Facebook的正面碰撞可能会在十年之后。”十年之内, 视频广告领域仍然是视频网站和传统电视台的竞争, YouTube和Facebook各有增长空间。但不可否认的事实是, YouTube赖以发展的根基——有趣的内容制造者正面临着新的诱惑, 他们不是被电视台偷走, 因为电视台有自己相对固定的创作班底, 而是被开始提供视频服务的社交网络, 比如Facebook、Twitter或其他新出现的视频公司挖走。

这种较量也有中国版本。

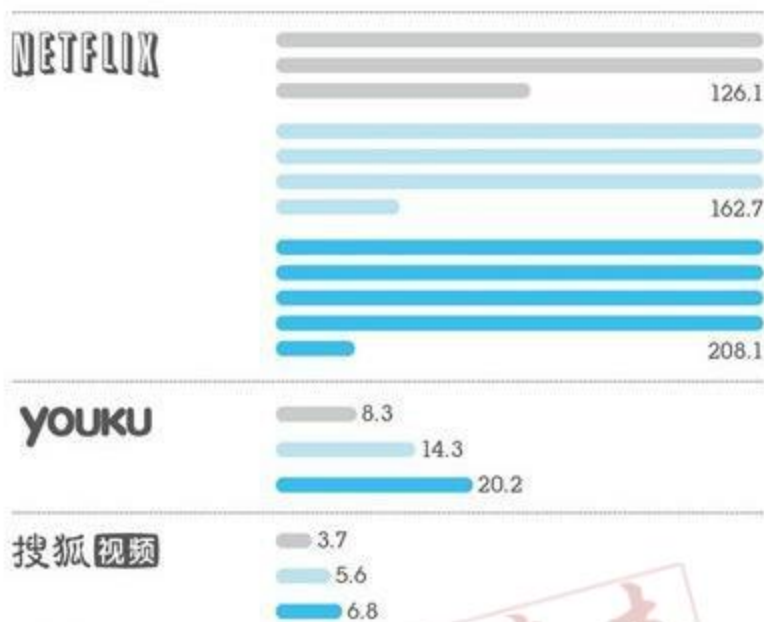
微信和微博威胁着国内的视频网站。朋友圈和微博信息流里的视频功能分流了人们生活中上传和观看有趣短视频的需求, 土豆原本擅长的UGC部分最先被消解。人们在社交网络信息流里获取想要看的碎片化视频内容, 不再频繁地打开视频网站的首页。视频网站更像是内容存放平台。

平台的价值逐渐被削弱了, 留住用户的关键点越来越聚焦于自制或独播内容, 对内容购买的决策反应速度成为这一轮竞争中视频网站的赛点。好内容重新成为稀缺资源。

“我们比较有话语权, 平台会自己找上来, 我们就是第一块招牌, 不用谦虚往后退。”万合天宜首席运营官柏忠春说。这家公司是网剧《万万没想到》的制作方, 包括叫兽易小星、范钧在内的创始团队曾在土豆网工作过, 《万万没想

视频网站在内容上的支出逐年增加

● 2012 ● 2013 ● 2014 (单位: 亿元人民币)



数据来源: 根据各家公司财报整理

到》也是在优酷的力推之下取得成功的。

这些背景并没有让万合天宜就此绑定在优酷土豆的平台之上, 万合天宜今年的重点项目《名侦探狄仁杰》选择跟优酷和腾讯视频联合出品, 两家平台都拿出最好的资源来推广这部网剧。当然, 在播出时, 它们各自给剧集加了自家的片头广告, 同时极力淡化双平台播出的事实。

柏忠春把视频网站比做铺垫了十年的跑道, 内容制作方自然是运动员。人们记住的大多是运动员, 很少人去探究跑道与跑道之间有什么样的差别。制作过《奇葩说》的马东是站上跑道的运动员, 7月14日, 爱奇艺方面确认, 首席内容官马东将于10月份卸任。他的下一步计划是独立创办制作公司, 合作的对象不限于爱奇艺, 也有可能是它的竞争对手。马东的选择, 也成为平台与内容创造者之间不稳定关系的注脚。

“平台做的我不干, 它不愿意做或做不好的我们做。”柏忠春说。用十年时间培育市场的视频网站在接触广告主方面仍有很大的优势, 万合天宜的剧集里以贯彻头尾的广告植入为特色之一, 但在接触大品牌广告主时, 仍需通过优酷的团队。

视频网站诞生之初, 并没有内容原创这个基因。为了应对目前被动的竞争局面, 视频网站不得不依赖外部团队来完成自制内容。

卢梵溪也承认好的内容具有穿透力。作为国内最早扶植网络自制剧的人, 卢梵溪推动过《嘻哈四重奏》《万万没

想到》《天才J》等项目, 这些项目的成功, 又将他推上优酷土豆集团副总裁的位置。

“好的内容没有人屏蔽得了, 它是会自动穿透的。在我看来, 任何的闭关锁国, 或者说建立门户壁垒, 都是反革命。”卢梵溪说。视频网站的革命从改变娱乐方式延展到创造新的内容, 平台不具有唯一性, 要留住好内容, 视频网站需要更大的投入, 以及更快的反应。

卢梵溪的团队从2013年开始, 与优酷土豆上2000多个自频道建立了联系。他们正在推进的一项工作是在这2000多个频道中选出不同领域里成长性更高的500多个, “但凡看见可能有潜力的团队便立刻见面沟通, 求才若渴。”

对好内容的发掘是场时间竞赛。遭受威胁的YouTube的应对之策是投入更多的预算在内容上, 提高对创作者的奖励计划。这家拥有10亿用户的视频公司至今没有实现盈利, 虽然过去3年里, YouTube的广告收入每年都能增长50%。根据《华尔街日报》的消息, 2014年YouTube的总营收约为40亿美元。与此同时, 它投入在内容方面的成本也在逐年增长, 盈利的时间点因此一再被推后。

一直以YouTube为榜样的中国视频网站, 也开始反思免费+广告的模式是否可持续。随着行业的变化, 它们找到了一个新的借鉴目标。



对, 就是Netflix。

Netflix以优质内容换取用户付费。2013年1月, Netflix在网站上同时放出《纸牌屋》第一季13集, 这种做法一直延续到今年的第三季。伴随着《纸牌屋》里的男主角弗兰西斯·安德伍德由众议员逐步爬上总统高位, Netflix的股价和会员数也在不断攀升。根据其2015财年第一季度财报, 当季新增用户490万, 用户总数达到6230万, 是推出《纸牌屋》之前的一倍之多。

用户增长当然不仅是因为某一部独播剧, 技术带来的用户体验改进和在全球范围内的营销花费也是这家公司快速扩张的原因。但《纸牌屋》确实帮Netflix树立起优质内容生产商的形象。《纸牌屋》之后, Netflix在制作方面更加不惜成本, 一部10集的《马可·波罗》的制作费据说是9000万美元, 成本仅次于HBO的《权力的游戏》。与通过搜狐视频在国内流行的《纸牌屋》不同, 《马可·波罗》的海外版权也属于Netflix, 用户只能在Netflix上付费观看, Netflix试图通过这样的举措吸引海外用户。

在花大价钱做自制之前, 有人曾怀疑一家在线影片租赁的平台网站是否有必要花这么多钱在内容制作上, 现在>>>



资料来源: 根据公开资料整理

Netflix首席内容官泰德·萨兰多斯 (Ted Sarandos) 可以表明自己把钱花得更有效率: “对于每花一美元, 花在原创内容上可以获得的用户收看时间高于花在授权内容获得的收看时间。” 换句话说, 用户的收看时间越长, 留存率就越高, 品牌效应也更大。

中国视频网站的学习能力一直是优势。很快, 对于原创内容的投入, 成为视频网站竞争的核心。

根据热门网络IP (知识产权) 改编的自制剧《盗墓笔记》播出时因无处不在的植入广告和拙劣的特效成为热门话题。但蜂拥而来的用户还是冲垮了爱奇艺的服务器。因为没能在第一时间看到这部网剧的全集, 他们在社交网络上大加抱怨。为此, 爱奇艺CEO龚宇还公开道歉: “系统没有

顶住大流量的冲击, 对不住大家了。”

这半是道歉, 半是炫耀。

根据龚宇的说法, 7月3日20时, 《盗墓笔记》VIP全集上线, 5分钟内播放请求达到1.6亿次, 开通VIP会员的订单请求超过260万次。

鉴于中国用户习惯于免费模式, 付费订单比播放量实际上更能体现独家内容对视频网站的刺激。6月底, 爱奇艺首次公布会员数据, 这家网站过去5年积累的付费VIP会员数是501.7万。而仅仅一个晚上, 因《盗墓笔记》产生的付费订单请求就超过了这个数字的一半。

《盗墓笔记》由欢瑞世纪制作, 这家成立不到10年的制作公司过去通常跟湖南卫视绑定在一起, 《古剑奇谭》《宫

锁心玉》都在后者的平台上创下收视率纪录。这一回，它改变了合作对象，选定爱奇艺为独播平台。爱奇艺又稍稍改变了播出方式，付费会员可以一口气看完第一季12集，普通观众则只能等每周五一集的更新，同时还要忍受漫长的广告。

腾讯视频紧随爱奇艺之后，对一部名为《华胥引》的电视剧开放付费会员全集观看。这种做法还体现在综艺节目《我们15个》上，腾讯付费会员不仅可以7天24小时观看这档节目，还能直接影响这档节目的剧情走向。

与《盗墓笔记》只在视频网站播出不同，《华胥引》和《我们15个》都有相应的电视播出平台。

视频网站出现的革命性意义在于改变了电视节目的时间观念。电视台基于排播表决定观众的收看时间，视频网站则强调随时随地的点播。对双平台播出的内容而言，这种对比尤其明显，你可以选择跟随电视收看被剪切过的剧情，也可以付点钱，通过视频网站获取收看上的时间特权。

中国视频网站的自制剧业务开展得并不比美国同行晚，优酷出品的第一部网络自制剧《嘻哈四重奏》在2008年开播，曾被公认最具网络段子文化代表性的搜狐自制剧《屌丝男士》开播于2012年10月。但直到今年，中国的视频网站才开始尝试对自制或独播内容收费。

对付费会员赋予特权的前提是，视频网站在内容方面越来越有控制权。以往，视频网站只是跟随在电视台身后的播出平台。在采购版权时，它们必须先考量一下内容会在哪个电视台播出，如果是在湖南卫视或浙江卫视播出，他们愿意为此付出数千万乃至上亿元的版权费。节目播出时，它们也必须遵循某些有利于电视台的时间规定，同样的内容，在视频网站的上线时间通常要比电视台晚一天。



现在，内容从电视台到视频网站流转的时间窗口期被大为缩短。以前的视频网站只是内容的播出平台，如今它已经越来越接近于电视台，既有内容制作，又有播出平台。

在缩短时间窗口方面，Netflix甚至有能力撼动好莱坞。Netflix参与出品的4部电影刚刚宣布档期，其中《卧虎藏龙2》和《无境之兽》(Beasts of No Nation)将在院线和网络同时上映。

区分院线、电视、网络等不同渠道播映的时间点，是过去数十年里好莱坞商业赖以发展的生命线，Netflix此举当然遭到Regal、AMC等北美大院线的联合抵制。但Netflix似乎相信，它有能力像改变电视业规则一样改变电影业。除此之外，Netflix丰厚的预算还把超级英雄从电影院银幕和迪士尼旗下的ABC电视网拉到网络上，今年Netflix计划和漫威一起

推出5部超级英雄剧。

付费视频的市场正在扩大。在内容制作和全球化战略方面一向被Netflix引为比较对象的HBO电视网也在推行互联网应用HBO Now。这项服务的合作平台包括Apple TV，月度服务费为14.99美元，比Netflix、Hulu以及亚马逊旗下的视频服务都要更贵一些。但有《权力的游戏》《黑道家族》等HBO经典剧的加持，HBO Now的前景仍被寄予厚望。国内跟HBO Now有相似背景的是湖南广电旗下的芒果TV，但它不像HBO有那么多高品质的内容。

除了《我是歌手》《花儿与少年》等湖南卫视独播节目，这家视频网站在内容上并没有多少亮点，自制剧和自制综艺可用乏善可陈来形容。但因为背后是国内最好的电视台，芒果TV仍然在资本市场被广泛期待。

相比国内几大视频网站在发展战略、采购内容和服务人群上都高度同质化的恶劣竞争环境，HBO、Netflix、YouTube、Hulu的日子显然更好过一些，因为每家视频服务商都各有侧重点。

现在，它们都开始把目光转移到内容上。这种追逐也激起了某些变化。

两年前，Netflix首席内容官泰德·萨兰多斯说：“在HBO成为我们之前，我们要更快成为下一个HBO。”如今，人们不免真的要认真考量一下HBO和Netflix之间的界限了。

这些视频网站甚至做了电视台做不到的事情，比如亚马逊旗下的内容制作部门让脾气古怪又有才华的电影导演伍迪·艾伦开始创作他的第一部电视剧。在今年的戛纳电影节上，伍迪·艾伦对自己的这个决定大感后悔，“我不应该接这个活。拍电影周期很长，而电视剧我以为很简单，做半小时，再做半小时。但不是，它非常非常难。我都不知道我在干吗，像抓瞎一样，估计当它出来以后，我就不能安享晚年了。”

“正规电视剧与在线电视剧之间的差异很快就会消失，到那时唯一有意义的事情就是，如果你尝试决定自己想要做什么样的电视剧，去问用户他们喜欢什么会是个不错的主意。”负责制作试播节目的亚马逊旗下部门Amazon Studio的负责人罗伊·普莱斯(Roy Price)说。既然《纸牌屋》的导演大卫·芬奇主业是拍电影，伍迪·艾伦的电视剧大概也是观众想看的。

视频网站竞争白热化的结果，是用户看到更多好的内容和得到更好的体验。但怎么说呢？用户愿意付点钱会更好。毕竟，免费十年，视频网站并没有摸索出一套十分可行的商业模式，付费的优质内容，多少意味着一个新的局面。■

(根据采访对象要求，文中王星为化名，本刊记者叶雨晨对本文亦有贡献)

联系编辑: zhaojia@yicai.com

Giant 大公司*



雷诺能摆脱边缘地位吗?

/ 新闻 42

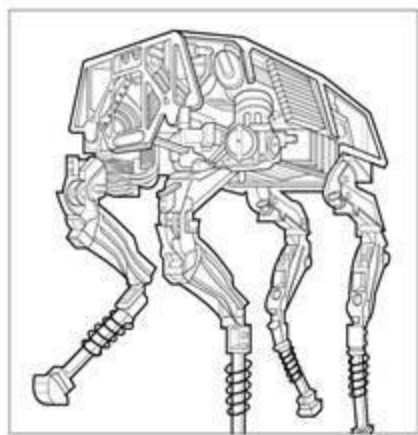
支付宝就是入口 / 新闻 43

葛兰素史克找到新起点 / 新闻 44

东芝到底做错了什么? / 新闻 45

国家队拯救国家队

/ Infographics 46



机器如动物 / 技术

48

资生堂问自己“为什么”

这家最早进入中国的外资化妆品公司正在经历自我变革的阵痛。

文 | CBN记者 郭苏妍

34年后的今天, 资生堂决定对中国市场进行基础重建。

“你们可以想象一下, 拥有好的产品, 再配上好的市场营销, 局面会怎么样?” 今年4月1日刚刚上任资生堂中国总代表的Ralph Ahrbeck, 在此前接受采访时曾向日本董事会抛出了这个问题, 并用了“terrible”一词来形容资生堂当下的市场营销状态。

这有着日本民族特性的典型的产品型公司, 在销售增长愈加迟缓的几年中, 已经意识到自身的发展之所以逐渐停滞, 是卡在了产品和服务以外的环节。

资生堂最新财报显示, 2014年资生堂中国区销售额达1148亿日元(约合58.72亿元人民币), 比2013年增长了2.9%。相较之下, 欧莱雅以143亿元人民币的销售额实现了7.7%的同比增长, 雅诗兰黛的增长幅度更是达到两位数, 而近两年发展迅猛的爱茉莉太平洋的中国区销售额为26.14亿元人民币, 同比增长44%。

一个不可否认的事实是, 资生堂不仅变慢了, 而且慢于它所有的竞争对手。

资生堂显然没有妥善利用当前它在中国市场上销售的20多个品牌。到目前为止, 中国消费者对这家公司的关注点仍然集中在护肤品牌SHISEIDO和欧珀莱, 美妆品牌Za, 以及洗护品牌水之密语和丝蓓绮之上; 主打高端护肤品市场、与海蓝之谜同等价位的品牌Clé de Peau Beauté(肌肤之钥)在消费群体中的接受度则并不理想。类似的案例还有很多。

Ralph Ahrbeck多次向《第一财经周刊》指出, 中国市场业绩不佳的主要原因在于资生堂日本总部的权力授予体制问题。

Ahrbeck口中的“权力授予体制”指的是, 在过去漫长的30多年中, 中国分公司始终未被授予决策权, 从产品研发、柜台设计、市场营销到销售目标, 全部都由日本总部全权决定。在上海设立的研发中心在很长一段时间内形同虚设。而日本总公司内部一个叫做“中国事业部”的部门则负责与中国分公司之间的沟通及下达总部指令的工作。

在现代商业社会, 成熟的公司治理结构中会尽可能避免类似效率低下的管理部门存在。但日本公司按资排辈和不僭越职权的职场规则决定了有效的改革不可能来自于资生堂内部。



2014年，这家成立于1827年、日本最大的化妆品公司请来了它的首位外部总裁鱼谷雅彦。60岁的鱼谷雅彦有段时间曾担任资生堂的外部顾问。他在上任之初就一针见血地指出，资生堂当前的主要问题在于“没有对不断变化的市场、消费者价值和购买行为做出足够快速的回应”。而要解决这个由公司结构决定的反应滞后问题，鱼谷雅彦必须进行大刀阔斧的改革。

去年年底，他做了一个空前的决定——重建中国市场。2015年至2017年这3年被设定为中国市场的基础重建期。这意味着过去34年的积累要全部打破重来。

今年年初，鱼谷雅彦正式把原有“中国事业部”针对中国市场的经营及市场营销职能转移到中国分公司，接下来便任命德国人Ralph Ahrbeck担任中国总代表。Ahrbeck过去为卡夫食品和罗氏药业工作，在全球三大洲包括日本在内的8个国家担任过要职，擅长开

拓海外事业及市场营销，后开设自己的咨询公司，并在2014年成为资生堂的专职顾问。

从今年4月开始，资生堂中国公司和研发中心的员工中出现了更多的中国人，他们逐渐取代了过去由日本人担任的重要职位。Ralph Ahrbeck在上任至今的3个多月内，已经新聘用了超过20名员工，涉及市场营销、财务、人事、销售等多个职能部门，其中包括许多从类似欧莱雅这样的竞争对手那里挖来的高级经理级的员工。同时，对包括这些新员工在内的150名要职人员重新进行培训。

大规模的人事调整是为了尽快适应和了解中国本土化妆品市场的现状。作为外资化妆品公司中最早进入中国市场的一家，资生堂在6个月之前发现，“我们对中国的消费者还不是很了解”，Ahrbeck对《第一财经周刊》说。

>> 资生堂中国总代表Ralph Ahrbeck在接受采访时多次强调自己在改革方面颇有信心，但这也暗示着他承担了较大的压力。

>>

像很多大公司一样,以往,资生堂有着“封闭”的生产销售流程,先研发和生产出来一个自己认为“好”的产品,然后把它卖给消费者,而不是根据消费者的需求相对应地生产产品。“以前资生堂是一家非常以产品和渠道为主导的公司,但现在我要把它变成一家消费者公司、一家品牌公司,而不再是单纯地把产品销售出去。”Ahrbeck说。

市场变化的速度越来越快。一方面化妆品市场日趋成熟,走向细分是必然趋势,消费者需求会在多个维度呈现差异化。另一方面,一些公司正在尝试用价格低廉的快速创新产品满足善变的消费者,同时养刁他们的“胃口”。去年,爱茉莉太平洋公司的创新气垫产品在全球的销售额达到9000亿韩元(约合50.3亿元人民币),接近资生堂中国区的销售额。

Ahrbeck承认,“韩流风暴就像一个早晨的闹钟,让我们清醒过来。”

在这种背景下,只有准确预测消费者需求的变化,并加速创新,才能在激烈的市场竞争中实现业绩的有效增长。但在过去的公司管理结构下,资生堂新产品的推出速度往往慢于市场变化速度。此外,由于中国化妆品上市前的提交检验过程十分复杂,也很容易拖累新产品的市场表现。

“其实我们有些品牌上新品的速度也很快,关键在于没有上对产品。”Ahrbeck发现资生堂早期积累的一些优势正逐渐消失,品牌与消费者之间的关联也随之减弱,“消费者困惑于资生堂能给他带来什么,跟他有什么联系,也不清楚资生堂到底代表着什么样的形象。”

为了搞清楚市场现状,在过去的6个月中,Ahrbeck“花了一大笔钱”跟咨询公司一起,对5300名中国护肤用品用户展开了详细的调查。

Ahrbeck首先会问3个问题,“第一,你知不知道资生堂?基本上都回答知道。第二个是你喜不喜欢资生堂?他们的回答是喜欢。但如果我接下去问第三个问题,你买不买资生堂?绝大多数的消费者都会回答‘不’。”

这项资生堂史上规模最大的消费者调研活动,帮助Ahrbeck对中国消费者进行了深入了解和分类。不同于以往根据年龄层、居住地点、受教育情况和收入情况等人口统计学方面的分类方法,按照Ahrbeck的说法,这是一次针对消费者“情感需求”方面的分类。

他用了一个例子来解释“情感需求”的定义。他的女儿属于人口统计学上18到25岁这个区间,而她的朋友

66

在过去30多年中,资生堂中国分公司始终未被授予决策权,从产品研发、柜台设计、市场营销到销售目标,全部由日本总部全权决定。

99

同样属于这个区间,两人都住在大城市,读过大学,收入不错。以往的消费者调研进行到这里为止就会将这两个女孩分到同一类消费者区间里。“但这两个女孩其实完全不一样。”Ahrbeck向《第一财经周刊》解释说,他的女儿喜欢使用天然的护肤产品,她会去研究一家化妆品公司用不用动物做试验,会不会添加防腐剂,同时也会关注这家公司的价值观跟她是否相近。但她的朋友则性格张扬,喜欢性感,喜欢香奈儿,乐于在人群中展现自己。这让资生堂意识到同一类消费者在“情感需求”方面存在的差异。

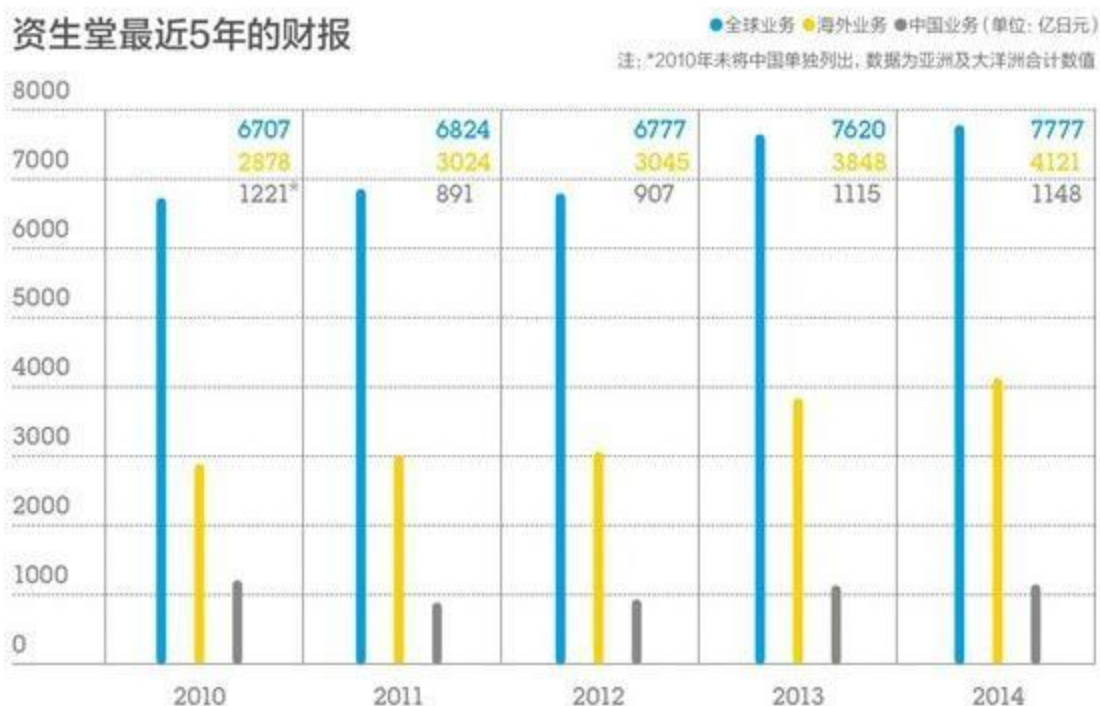
Ahrbeck花了大量时间和精力去讨论这类不同情感需求,然后进行分类,最后画出一张资生堂顾客的实际分布图,再把目前在中国市场销售的20多个品牌对应着放进不同的顾客群里。最后他罗列出了12个顾客类别。

“这样我就能针对性地设计跟他们相关的品牌故事,去说服他们。”由于掌握了决策权,Ahrbeck能够根据自己对市场的判断对品牌进行从产品系列、营销到销售的变革。

欧珀莱是最早由合资公司资生堂丽源生产的仅在中国市场销售的护肤品牌。过去这个品牌在资生堂内部的定位是“时尚的探索者”,但根据近期的消费者调查,Ahrbeck发现欧珀莱的实际消费者是这样一群人:曾经花很多时间照顾家庭和孩子,而现在可能正好到了享受自己生活的阶段的女性消费者。这种类别的女性通常乐于尝试各种新鲜的东西,而且这些尝试都是为了自己。在深入了解这群消费者的情感需求和思维方式后,Ahrbeck准备专门为她们开发新的产品。类似的变革方式也将被用到其他20多个品牌中。对于在12个消费者类别中没有现有品牌能够与之对应的,Ahrbeck也计划投入开发新的品牌来填补这块空白。

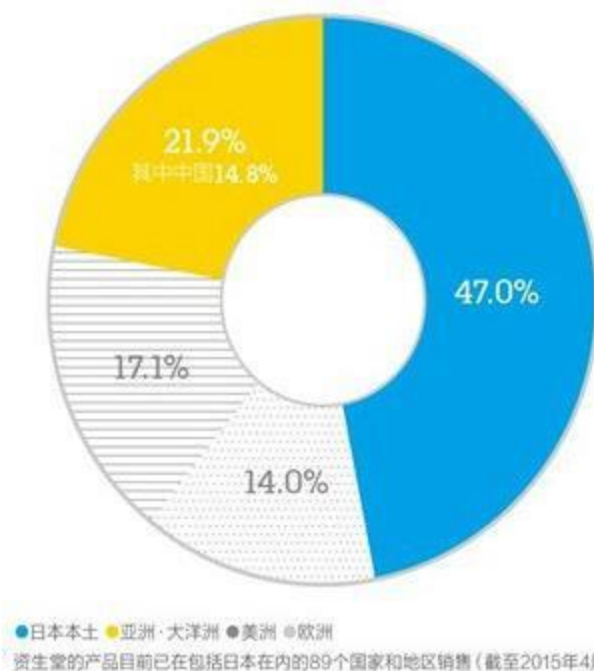
决策的自由度同样表现在百货店的柜台设计上。过去资生堂所有产品在百货店渠道的柜台都是由日本设计好之后直接运到中国来。但日本的柜台往往是销售型的,顾客会愿意坐下来逐个了解和尝试,中国消费者则习惯于提前在网上做好功课,到了柜台就直接选购,因

资生堂最近5年的财报



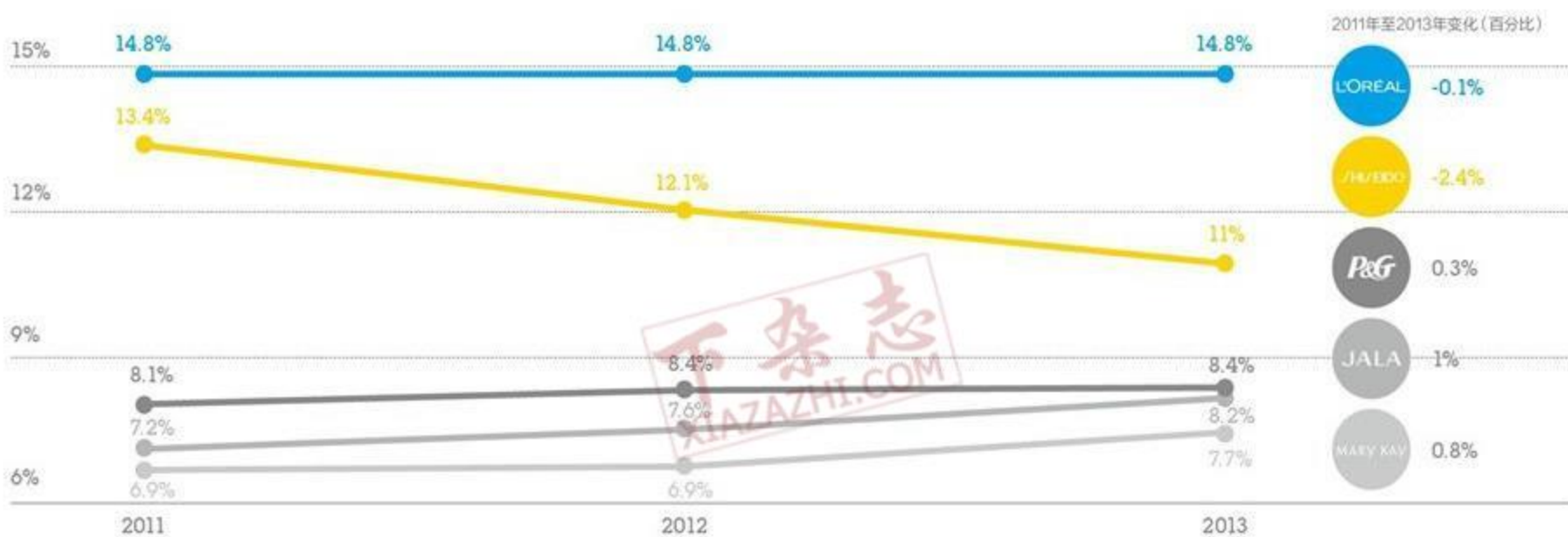
接下来的目标: 2015年到2017年要实现销售额突破9000亿日元, 到2020年超过1万亿日元。

资生堂的全球布局



数据来源: 资生堂2014年度财报

中国面部护肤品市场份额



数据来源: 英敏特2014年面部护肤品报告

此按彩妆、护肤等快速功能区进行陈列更合适。针对这种实际差异, 日本的设计团队现在会来到中国跟本土员工讨论方案, 以确保所有的设计元素都能适合当地市场。

资生堂最早在1980年代是借着个人护理业务打入中国市场的。在个人护理品牌菲婷 (FT) 中销售占比最大的产品水之密语在去年年底实现完全国产化, 今年7

月15日, 水之密语又推出了针对中国水质问题进行配方改良和加工的全新系列产品。日本团队仍然参与了产品研发的过程, 但中国团队开始占主导地位。

而在市场营销方面, 根据Ahrbeck的粗略估算, 今年的预算比往年增加了30%至50%。这是代理商和经销商所乐于看到的。

“资生堂过去过于低调了。” 百盛商业集团商品 >>

66

中国化妆品市场日趋成熟，消费者需求会在多个维度呈现差异化。同时，一些公司正尝试用价格低廉的快速创新产品满足善变的消费者。

99

部副总经理李彩英对《第一财经周刊》说，她在百盛任职近18年，其间一直与资生堂保持合作。最近两年，李彩英看到资生堂更多地出现在了百盛公司的内刊上。

根据李彩英的说法，资生堂集团旗下IPSA、欧珀莱和SHISEIDO等与百盛合作的品牌，在过去一年艰难的环境中实现了两位数增长。百货店模式的式微已难以逆转，三四年通过大规模开新柜台来实现销售增长的环境也已经一去不复返了。

7月8日，资生堂中国投资公司前任董事总经理镰田正志正式加入LVMH集团此前投资的中国本土化妆品公司丸美。在镰田正志时期，资生堂中国市场的销售额一度达到其全球市场的15%，首个中国市场专供品牌欧珀莱正是在他的领导下，从早期的6个百货专柜发展到目前的近600个。他曾在2014年向媒体公开表示，百货业陷入低谷严重影响了资生堂的业绩。

资生堂显然不太能够适应这种变化。近两年在无法完成销售目标的时候，资生堂也曾通过不断向代理商压货的方式来减少库存。此举造成了市场的混乱。资生堂电商渠道的代理商之一优趣汇的副总经理宁静就曾有过这种经历。“这也是资生堂现在要开始调整的原因。”他向《第一财经周刊》分析说。由于代理的客户都是日本公司，宁静也从中总结出日本公司区别于欧美公司的一大特点：“日本公司都很少会谈市场占有率，而是会去谈新商品是什么，店铺数和新店数是多少。”

但即便如此，宁静从上一家任职的公司到优趣汇，先后跟资生堂保持了11年的合作关系，原因在于更多情况下，如果一个产品或品牌实在不好卖，而库存已经处于不合理状态，资生堂就会支付一笔钱把代理商所压的货收回去。代理商并不会有什么损失。

这意味着资生堂需要为所有的货品销售承担风险，这也导致它给自己的财务带来了不可预估的压力。事实上，不擅长市场营销的资生堂同样不擅长销售，这也是为什么它需要依靠庞大的经销商和代理商网络来进行销售。

但相比市场营销，资生堂在渠道方面的花费要大手

笔得多。它在2004年开创的化妆品专卖店渠道至今还在贡献大量的销售收入。这个渠道并不是目前一二线城市中常见的“专卖店”，更多的是开设在三四线城市一些小型门店中的柜台，或是传统夫妻老婆店里的一个小货架。“资生堂对这种不大的生意伙伴的照顾是最多的，它愿意跟它们共享利润。”资生堂广西省代理商聂峰辉告诉《第一财经周刊》，在创立这个渠道初期，资生堂花了许多代价去培养这些难以统一管理的门店，甚至手把手带着聂峰辉把一家家店开起来。在确定开店后，资生堂也会跟每一家店签一份合同，一旦某家店决定不继续做了，同样可以把货退给资生堂。“在确保你生意的同时，教会你做生意，也告诉你风险是可控的。”聂峰辉说。这个开创性的渠道策略后期引发了欧莱雅等多家化妆品公司的追随，目前资生堂在中国拥有近6000家化妆品专卖店。

尽管目前化妆品专卖店的销售仍处于增长期，不可否认的是，大量中国本土化妆品公司的进入让这个渠道的竞争变得愈加激烈。

电商渠道成为了资生堂下一个重点攻克的增长目标。根据资生堂中国电子商务部担当张维的说法，从2011年进驻天猫商城开始，在2012年至2013年间，资生堂加速拓展了京东、聚美优品、1号店、唯品会、亚马逊、苏宁易购、银泰网等所有可能进入的电商平台。目前资生堂中国电商渠道在整体销售中的占比为5%至20%——各品牌渠道策略略有不同。而在资生堂最新的“VISION 2020”计划中，到2020年，电商销售额的目标占比要达到30%，在2015年至2017年之间，整体市场营业额目标预计平均复合增长率达9%。

在鱼谷雅彦的变革方案中，十分重要的一项就是改变各品牌经理的工作方法——要求他们负责开发产品的同时，也要对销售负责。这一举措意在强化各大品牌对终端消费者实际需求的理解，并更好地掌握市场的变化。

Ralph Ahrbeck在接受《第一财经周刊》采访时多次强调自己在改革方面颇有信心，但这也暗示着他承担了较大的压力。他似乎每天都在算着日子，他可以准确说出“今天是我上任后的第87天。”——他觉得这紧锣密鼓的87天过去之后，他需要一点时间想清楚接下来该怎么办。

但2015年已经过去一半了，资生堂还剩下两年多的时间，他得加快速度才行。■

雪花



清华大学
Tsinghua University



雪花

纯生

杂志
XIAZAZHI.COM

匠心营造

中国古建筑摄影大赛·斗拱

一组精巧的构件，支撑起宏丽的飞檐



扫描二维码

雪花 古建筑



中国市场的绝大多数难题，雷诺都可以从盟友日产那里寻求解答，除了一个——它要把自己定位成一个怎样的品牌？

>> 雷诺需要注意拉开与日产在品牌上的距离，毕竟它们的产品同源。面临类似问题的斯柯达一直没有找到答案，使其销量难以达到预期。

雷诺能摆脱边缘地位吗？

文 | CBN记者 肖文杰

雷诺在中国有多慢？2014年，它在全球卖出了211.9万辆汽车，中国只贡献了其中的1.6%，也就是3.4万辆。去年，在全球“百万辆俱乐部”里，雷诺是唯一一个没有在华生产的汽车品牌。

好在这顶帽子总算要被摘掉了。雷诺在武汉的工厂已经建成。第一款紧凑级SUV将在明年年初上市。如果顺利的话，一辆更大的SUV也会在明年年底国产。

卡洛斯·戈恩急于改善雷诺在中国的尴尬地位。早在雷诺日产联盟刚成立时，这位联盟缔造者就希望把两个品牌都带入中国。

2003年，东风日产的合资合同中，就包含日后将雷诺纳入国产的承诺。但因为复杂的资质问题，这一条款在10年后才得以兑现。错失了中国汽车行业的黄金十年让雷诺只能以进口的方式保持微弱的存在感。

在去年的巴黎车展上，戈恩用夸张的口

吻表达了对雷诺国产的期待：“雷诺品牌在全球汽车市场占据4%的份额，在中国也应该做到，那意味着每年80万辆的销量。”

这道不能当真的算术题背后，是雷诺表达的一种“迟到者”的自信。这种自信主要源于日产，雷诺相信复制日产的成功体系能够帮助它快速适应中国市场。

这两个品牌拥有同样的合资方、同样的车型平台和相似的供应链。就连东风雷诺的管理层也充满日产色彩，刚上任的营销总部长熊毅，以及他的前任陈玮，都出身于东风日产。

基本上，在中国生产和销售汽车会遇到的所有难题，雷诺都可以从日产那里找到解答。不过，有一个问题除外，那就是如何摆脱雷诺的边缘地位。

“朋友咨询我雷诺的优点是什么，我总是回答不出来。”一位销售员向《第一财经周刊》表达了他的困惑。他所在的这家上海雷诺4S店，每月销量不足40辆，唯一的畅销车型科雷傲也得降价4万元销售。

用SUV开局是最稳妥的办法。上个月，雷诺推出了运动风格的进口小型SUV卡缤，为国产铺垫，这种做法有利于提高品牌认知。

但与10年前不同，这是一个近乎饱和的惨烈市场。去年，已经有雷诺经销商因长期亏损退网。“市场环境不佳，4S店投资者都在谨

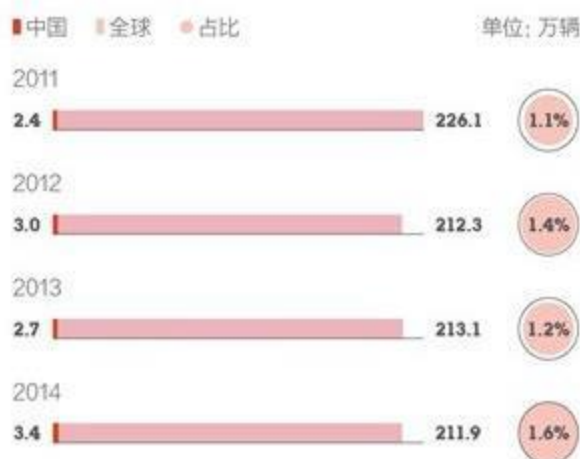
慎观望，如果无法给经销商信心，雷诺扩网不会太容易。”新华信市场咨询有限公司副总裁金永生对《第一财经周刊》说。

但雷诺并未意识到这点，它计划到年底把经销商数量从目前的107家提升至150家，覆盖70个城市。

每一个中国市场的迟到者都曾发过类似的宏愿，无论是大众品牌还是豪华品牌，但它们之中暂时还没有成功者。务实的做法是先站稳脚跟，找到鲜明的目标客户群，即使规模还不够大。■

联系编辑：linzhongmin@yicai.com

雷诺在中国的销量几乎不足为道



数据来源：雷诺官方网站



马云将用户使用频次最高的两项功能——生活消费及社交功能托付于支付宝,但更要让用户更频繁地打开它,还欠一个理由。

>> 成立10多年,支付宝已经在互联网支付领域获得绝对领先的地位。然而,按照移动互联网的标准,其自身却很难称之为入口。

支付宝就是入口

文 | CBN记者 张睿

支付宝不想只做支付,它在最近发布的新版本里表达了这一意图。

上周发布的支付宝9.0版本中,最重要的改变是加入了“商家”和“朋友”两个新的一级入口,分别替代了“服务窗”与“探索”。

这个举动将用户使用频次最高的两项功能——生活消费及社交囊括进来。支付宝想让用户增加每天点击这个蓝色图标的次数。

这背后,是阿里巴巴集团对缺失社交产品的危机感。2015年4月,已经有10多年历史的支付宝的活跃用户数量仅为2.47亿。而微信公布的今年第一季度的数据显示,其用户数量已经达到了5.49亿——带有娱乐性的社交产品吸引了更多的用户,也对支付宝造成威胁。

基于原有的社交链,微信朋友之间的转账、发红包功能更为便捷,巨大的用户数量也吸引了商家尝试微信支付。它正在从各个渠道影响着支付宝的核心业务。

让马云更为担忧的是用户打开微信的频率。根据腾讯公布的2015年业绩报告,25%的微信用户每天打开微信超过30次,55.2%的微信用户每天打开微信超过10次。

如何吸引更多的用户,并且更牢地黏住他们,成了支付宝的新任务。

“一站式场景平台”是蚂蚁金服CEO樊治铭给支付宝的最新定位。“支付宝花了8年时间从一个工具变成一个应用,又用了两年从一个应用变成一个支付平台。现在与接下来的时间,支付宝会贯穿到各种真实生活的场景,包括消费、生活、金融理财、沟通等多个领域。”樊治铭说。

从躲在场景背后的支付工具,到亲自搭建场景并完成支付,支付宝在学习微信和大众点评的同时,也把自己放在了它们的对立面,一同争夺商家和用户资源。

这是否会成为樊治铭的空想?

“银行信用卡也有合作的打折商家,但很少有消费者为了打折而找到商家,一般到店消费时发现折扣才享受折扣。”Gartner分析师张菊对《第一财经周刊》说,“支付宝加入商家优惠更多地是增加自身黏性,为商家引流的作用是有限的。”

对于用户的渴求也让支付宝照搬了微信的产品设计,无论是“朋友”还是“红包”,二

者的界面几乎如出一辙。

以支付为纽带建立社交关系并非易事。为人们建立全新场景关系链,帮助人们解决各种场景中人与人之间的关系问题,这是樊治铭的打算。

未来,支付宝将推出适合更多使用场景的功能,包括亲情账户、借条、群账户等;余额宝买股票功能将在7月底上线,这些都是支付宝努力营造的“场景”。但更要让用户为此减少点击微信和大众点评的次数,支付宝还需要给用户更多理由。■

联系编辑: linzhongmin@yicai.com

支付宝的用户使用情况

单位: 亿人



数据来源: 根据公开资料整理



沉寂近2年后，葛兰素史克通过一款“具有竞争力”的抗艾滋新药重回公众视线。这一次，它说和中国政府步调保持一致。

>> GSK与上海的迪赛诺制药合作，以“具有竞争力”的价格让中国以及其他发展中国家的更多病人获得抗艾滋病药物。

葛兰素史克找到新起点

文 | CBN 实习记者 江敏

这家英国制药巨头尝试通过新业务，从2013年行贿案的阴影中走出来。

7月2日，葛兰素史克（以下简称“GSK”）旗下的ViiV Healthcare与上海迪赛诺公司签署战略生产协议，支持在中国生产抗HIV的药物多替拉韦，后者将为其提供生产所需的原料药。

抗HIV药物成为近两年GSK销售增长最快的业务之一。GSK曾预估抗HIV药物在全球有年收入1186亿元人民币的市场规模。2014年，ViiV Healthcare的销售额上涨了15%，达到32.7亿元人民币。GSK想通过在华开展HIV的新业务，弥补2013年行贿案之后的损失。

去年，GSK拿到了一张有史以来中国开给外企最高的罚单——30亿元人民币，以惩罚其在中国通过行贿医务人员售卖高价药品的行为。这件丑闻也导致了它2014年在中国的销

售额下降了1%。

GSK对外部门对《第一财经周刊》说，宣布和迪赛诺合作是其今年第三次主动公布其动向。上一次是新任中国区总裁季海威的首次亮相。他在2013年9月就接替了GSK中国区前总经理马克锐，但直到今年5月，这位新总裁才出现在公众面前。

急需新气象的不仅是中国区业务。根据其财报显示，GSK的全球营收从2013年的2542亿元人民币下降到了2014年的2206亿人民币，年收入增长率也在下滑。

为了扭转在全球销售疲软的现状，去年，它在美国北卡罗来纳州裁员900名，成为削减总共96.5亿元人民币成本计划中的一部分。今年刚上任的GSK董事长Philip Hampton将癌症药业务出售给诺华，换取后者的疫苗业务以及现金，以减少对专利药品的依赖。

但即使大范围的裁员，仍然不能掩盖整个制药行业面临的销售弊端。2013年的行贿案让GSK作为反面教材站在了尴尬的位置上，它不得不想办法走出品牌困境。

季海威提出了几条举措，包括不再将销售人员的业绩与奖金进行挂钩，也不再给医院支付讲课费和差旅费。取而代之的是为医药代表提供数字化平台与客户和医生互动，并以中央采购订购系统取代现金交易。

这种新营销方式也在欧美使用，但接受度并不高。思略特咨询在5月公布了一项针对欧美150多位制药企业高管进行的调查，31%的受访者认为其是最无效果的模式。

新药的使用也能看做是GSK对于中国政府的示好。中国政府很早之前就将艾滋病列入了重点监测的传染病之一，而居高不下的抗艾滋病药物价格则是治疗的最大难题。最新的举动就如GSK的CEO安伟利所说的那样：“我们一定要从过往的教训中汲取经验，确保公司决策跟中国医改保持一致。”

联系编辑：linzhongmin@yicai.com

葛兰素史克全球业绩数据

单位：亿元人民币

● 2011 ● 2012 ● 2013 ● 2014



数据来源：葛兰素史克财报



此次爆发财务丑闻的部门正是东芝转型后的成长核心部门，这让股东们对它深感失望。

>> 东芝的财务丑闻与领导层的管理作风有关，其前任社长佐佐木则夫和现任社长田中久雄（前排左2）被曝光有强迫下属达成高额利润目标之嫌。

东芝到底做错了什么？

文 | CBN记者 赵慧

东芝的会计丑闻正在变成长期事件，在截至2014年3月的5年间，这家公司涉嫌虚报营业利润最高达到100.6亿元人民币。

这件丑闻可能会触及到东芝内部的经营体制，为了保证接下来它能进行现行的体制改革，预计半数以上的董事将被迫离职。原本应于6月底提交的2014财年财报与2015年第一季度财报，也因此分别延期至8月底与9月中旬。

通过第三方委员会调查和公司自查，东芝被发现的会计违规问题涵盖了基础设施、个人电脑等机会所有的业务领域。东芝没有将这些业务的亏损未及时入账，对总成本预估过低，并且计入了过高的利润。预计修正后会带来大约25.7亿元人民币的毛利润损失。

业绩压力是此次丑闻的诱发原因之一。东芝社长田中久雄曾在记者会上说过，“（东芝）以达成预算为重，内部协调管理几乎瘫痪。”

这被理解为一个信号——这可能给一线带来压力，进而财务造假。《每日新闻》指出，田中的前任佐佐木则夫也经常质疑员工“为什么没法达成预算”。目前第三方委员会正在开展调查，确定佐佐木的前任西田社长任期时是否也有这样的不正当会计的现象。

目前已经明确的是，田中社长和佐佐木副会长事实上对基础设施部门做出了推迟计提损失的指示，两人很可能被迫辞职。

2008年金融危机之后，东芝业绩曾经大幅恶化。但是，随着此前进行的内部改革进一步深化，重心向B2B的电力设备转移等战略也曾成功奏效。但此次爆发财务丑闻的部门正是东芝转型后的成长核心部门，这让股东们对它深感失望。

这也使得公司的信誉受损，会计违规事件可能导致其正在进行的融资遇到困难，同时，由于它在伦敦证券交易所上市，因为有可能带来股东的巨额赔偿要求。自东芝公司4月公布内部展开调查以来，其在东京股市的市值已经蒸发了1/2。

为了避免类似的丑闻再次发生，东芝已着手董事会改革。除了减少董事人数的方案之外，将公司外部董事占比提升至一半也将成为改变的方向——日本企业的决策常被人情和利益关系束缚，外部董事也许能够摆脱

这种困扰。对于将于9月启动的东芝新管理体制来说，如何调整沦为形式化的企业管理将成为紧迫课题。

日元贬值后，日本企业的经营愈发困难。包括液晶平板等生产原材料都需要从国外进口，日本贬值使得它们的利润空间进一步削减。

夏普2014财年的收入同比降低了4.8%，利润也从去年的盈利转为赤字。曾经以诚信和经营水平引以为豪的日本企业们，如今急需找到自己的救心丸。■

联系编辑: linzhongmin@yicai.com

丑闻对东芝财报毛利润带来的影响

单位: 亿元人民币



数据来源: 东芝财报, 东芝投资者关系信息披露

国家队拯救国家队

经历了开市以来最惊险的10余天后，7月9日，A股终于开始反弹。中国政府近一周已动用了各种“非常”且称不上高明的手段，阻止股市“崩溃”。但最先得到拯救的只是少数。这场挽回颜面的干预大戏足可以载入史册。

文 | CBN记者 马颖君

制图 | 彭奥



TIPS: 中国内地此前的几次“股灾”



1996

此前，上证综合指数8个月涨幅达120%。证监会发布多条规定给股市降温。12月16日，上证指数开盘就到达跌停位置，除个别小盘股，全日封死跌停。



2001

7月26日，由于国有股减持股市暴跌。到10月19日，沪指相比4个月前跌了731点，50多只股票跌停。当年基金净值缩水了40%，券商佣金收入下降30%。

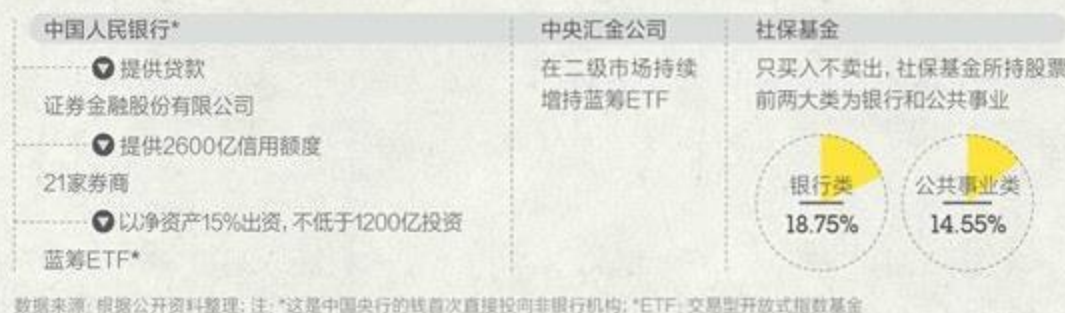


2007

之前上证指数从2月底到5月底上涨了1600多点。5月30日，证券交易印花税率提高。当天股市跌477点，900多只个股跌停，暴跌持续了5个交易日。

数据来源：根据公开资料整理

国家金融机构对基本由国企组成的蓝筹股支持力度最大



只救蓝筹股是错误的，其他相关方并没有得到迅速拯救

A 散户和富豪都有损失

个人投资者数量：超过9000万；今年上半年新增数量：近2000万

个人投资者中，持股市值在50万元以下的散户比例为4/5

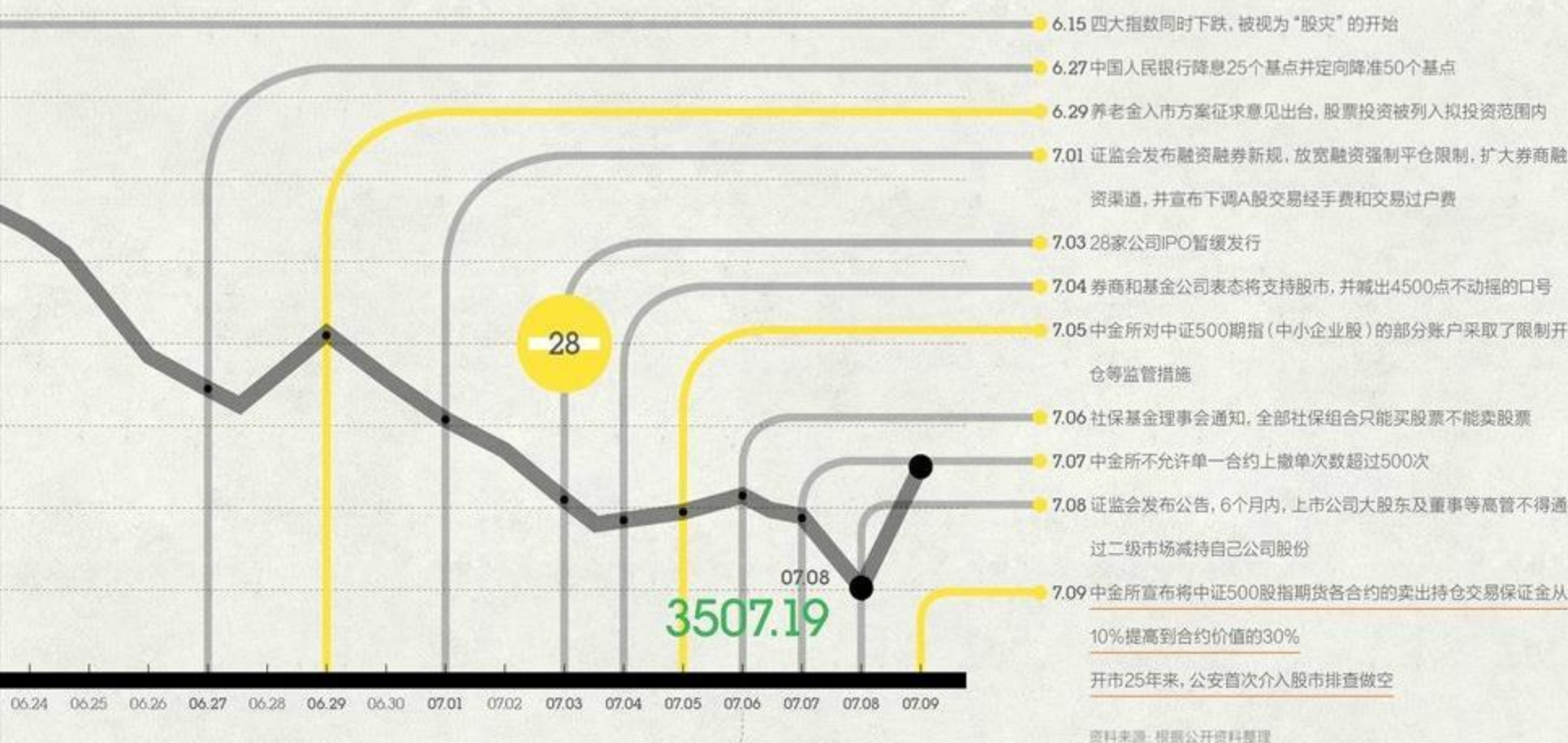
近一个月，留在股市中的投资者户均损失：超过40万元



受中美股市影响，中国私营公司富豪财富大量缩水



数据来源：彭博亿万富豪指数（7月6日数据）



主要蓝筹股当天表现

7月6日, 沪指开盘增幅近8%, 最终以上涨88点收盘, 其中主要是蓝筹股增幅明显



B 受殃及的中概股 (单位: 亿美元)

2015年, 中概股私有化规模创纪录, 达到290亿美元 (约合1800亿元人民币), 27家提出私有化的公司卡在半空



在美国上市的65只中概股中有49只下跌



C 命运多舛的中小企业

沪市中小企业股票比例: 2/3 (深市更高)

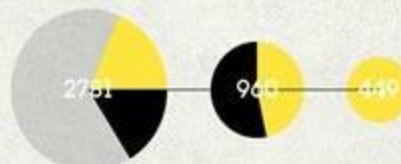
2/3

过去一年, 蓝筹股股价涨幅20%至30%; 很多中小企业股涨幅达400%至500%

6月15日至7月8日创业板股指跌幅42%

中小企业在股市动荡中最为脆弱

沪深两市共有2781家上市公司, 停牌960家, 其中中小板和创业板停牌家数达到449家, 创业板超过40%的公司停牌



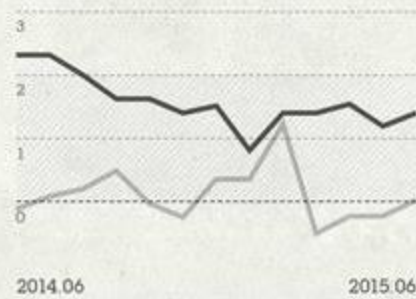
D 股市暴跌带出通缩风险

从白银到铅, 从糖到鸡蛋, 7月8日跌幅均达当日限制

Ag Pb Cu

6月CPI同比增长1.4%, 连续10个月处于“1时代”, 远低于3%的控制线, 中国经济已进入结构性通缩, 并有滞胀风险

●同比 ●环比 (单位: 百分比)



数据来源: 国家统计局; 注: *CPI, 消费者物价指数

联系编辑: nini@yicai.com

机器如动物

机器动物,可不只是为了可爱和好玩,而是为了模仿和复制动物身上那些迷人的结构设计。

文 | CBN记者 吴杨盈莹

制图 | 金迪

在大街上踢一只狗——正常的人,大概都不会认可这种行为。可如果踢的是一只机器狗呢?

Google公司公布的机器狗研发视频就引发了这样一场争论。视频中,一只名叫Spot的机器狗站在停车场中。一旁的男人突然踢了它一脚。Spot向右打了个趔趄,俯下身子挪动四条腿,很快找回了平衡。

“我知道它是没有知觉的,但是当它被踢的时候,我感觉很不舒服。”一个网名Euradowel的用户看过视频后在社交新闻平台Reddit上说。

人们感觉不适的主要原因,是机器狗Spot的反应实在太像一只真实的小狗了。人们的潜意识中将它和动物归为一类,而不是一堆毫无知觉的机器铁块。这正是Google公司想要达到的效果——让机器尽可能模拟真实动物。

Google在2013年12月收购了一家名叫Boston Dynamics的公司。它1992年从麻省理工学院拆分出来,成为一家独立公司。被Google发现之前,Boston Dynamic一直在为美国国防部研发军用机器人。它在2013年与美国国防高级研究计划局(DARPA)签订了一项价值1080万美元(约合6705.7万元人民币)的合同。美国陆军、海军和海军陆战队都是它们的长期客户。除了美国军方,Boston Dynamics也会为索尼一类的大公司研发机器人并担任顾问。

“大狗”(BigDog)是Boston Dynamics研发的机器动物中最出名的一款产品。它的外形很像一只大型犬,身長近1米,有0.7米高,重量超过108公斤。除了“大狗”这个昵称,它还有一个更加正式的名字——“步兵班组支援系统”。它的主要功能是协助士兵在战场上运输物资。从这个意义上说,“大狗”更近似于机器骡子,而不是机器狗。

士兵在战场上经常遇到山地、丘陵等崎岖的地形。传统运输机器使用的轮子和履带在这些地形上都

派不上用场。如果要机器人随时紧跟部队移动,为士兵背负弹药补给,就需要为它们设计新的移动方式。

Boston Dynamics的研究团队从四足动物身上找到了灵感。他们分析了动物的足部结构,发现动物的每条腿是由3个最重要的关节依次连接而成:膝盖、脚踝和脚掌。其中膝盖主要负责主动驱动;脚踝在跟随膝盖运动的同时,也承担部分驱动功能;脚掌只跟随前两者运动,消耗动力。

他们将这种巧妙的生物结构用在了机器狗的腿部设计上。研究人员用铝为机器狗制作了四条腿,每条腿由3个关节组成,分别负责膝盖的驱动功能,脚踝的跟随运动与驱动功能,以及脚掌的跟随运动与消耗动力功能。机器狗身上装有水压控制器,计算机通过控制水压液体流动来调整关节,每秒可以将关节重新配置500次。

机器狗的关节上装备有传感器,能够敏锐地感知四肢触地的力量和位置,从而推测地形。例如机器狗的一条腿比预定时间更早碰到了地面,计算机就会认为它可能踏在了山坡或者岩石上,随之调整步伐适应地形。就算遇到撞击,它也能自动调整四肢和脚步保持平衡。

“大狗”已经跟随美国海军陆战队在夏威夷成功完成实地运载试验。它圆柱形的钢架身体里藏着一个圆筒形汽油发动机。在一次性充满燃料的情况下,“大狗”能够背负180公斤的重量持续行进32公里,奔跑速度接近6.5公里/时。它还可以攀爬35度的斜坡山地,顺利通过碎石堆和泥潭,甚至能在水面和雪上穿行。

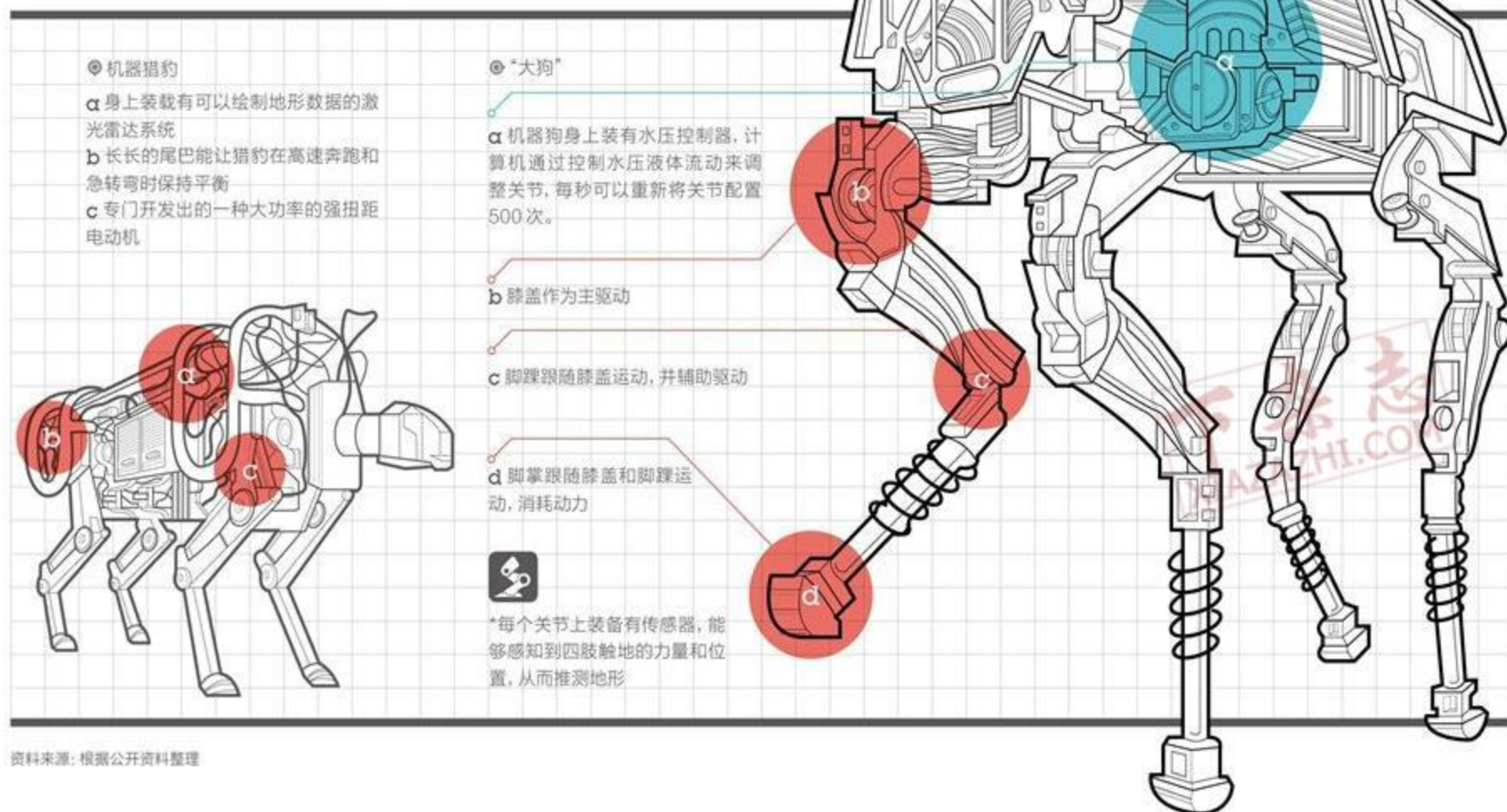
在Boston Dynamics分拆出去成为一家独立公司之后,麻省理工学院仍然在学校中保留了仿生机器人研究所。麻省理工学院机械工程系副教授Sangbae Kim目前是这个研究所的负责人。他和团队正在研发一个仿生机器动物“机器猎豹”。这是全球目前第一款能够自动跳跃障碍的四足机器动物。

机器猎豹能够模拟真实猎豹在遇到障碍物时的跳跃步骤。它搭载的雷达系统让它能像真正的猎豹一样“看见”障碍物,并自动判断障碍物的距离和大小。在临近障碍物的时候,机器猎豹会加快或者减慢速度,以便在合适的弹跳点起跳。

“动物的跑步跳跃是纯动态的行为。你必须处理好平衡、能量以及落地后的一连串问题。我们的机器人是专门为了高动态的行为而设计的。”Sangbae Kim告诉《第一财经周刊》。

今年5月,他们向外界公布了“机器猎豹二代”的测

“大狗”和机器猎豹的原理



试视频。它能够以8公里/时的速度奔跑，自动检测并飞身跃过前方的障碍物。研究人员让机器猎豹在3.66米长的跑步机上奔跑，它有70%的几率跳过将近半米高的障碍物。当它从跑步机下来，转而在室内的椭圆形跑道上跑动时，跃过障碍物的几率上升到了90%。

机器猎豹实现自动跳跃的关键在于雷达系统和特殊算法。它身上装载有可以绘制地形数据的激光雷达系统。算法的第一部分结合这一系统，能够帮助机器猎豹识别迎面而来的障碍物，确定其距离和形状。随后，算法的第二部分将会计算机器猎豹该在哪个点起跳，哪个落点是最佳的安全位置。在机器猎豹离开地面之后，算法的第三部分将制定最佳跳跃轨迹，计算所需的电动助推力和跨过障碍物的高度和速度。尽管看上去复杂，但这一切都可以在100毫秒之内完成。

而猎豹长长的尾巴不只是装饰，它能让猎豹在高速奔跑和急转弯时保持平衡。在试验中，研究团队用一块重物从右侧撞击了机器猎豹。它向左边倒去的时候，长长的尾巴自动偏向了右侧，从而将整个身体带回了平衡状态——这种设计灵感来源于真实的猎豹。

Kim和他的团队在机器猎豹上花费了5年时间。他们先后4次大幅度更改机器猎豹的身体和四肢设计。Kim之前尝试用动力系统驱动的弹性脊椎来支撑机器猎豹的身体。最后他放弃了这一方案，选择了更轻巧的简化脊椎版本。

不同于“大狗”要消耗汽油，机器猎豹使用电力作为动力。由于要驱动一台高速奔跑的机器猎豹需要很大的动力，团队还专门开发出了一种大功率的强扭矩电动机。

当然，这些机器动物离真正的动物还有不小的差距，比如机器猎豹目前就无法在人类活动的室内环境中自如地穿行。Kim和他的团队也正在努力提高机器猎豹的自动导航能力，以便让它成为更称职的“狩猎者”——比如未来，它不仅能在空旷的室外奔跑，也能在遍布家具的复杂环境中安稳踱步。

“动物在运动能力上是最棒的。动物身上还有无数迷人的、尚未被发现的运动科学和结构设计等着我们去学习。” Kim说。■

联系编辑：nini@yicai.com

Fast 快公司*

主编 | 董晓常



女性需要一款专门的社交软件?

/ 快公司

55



为二手车估价 / 创业

58

进击的秋叶原

以制造闻名的日本为什么在硬件创业上比中国还要犹豫? 现在, 它们终于来了。

文 | CBN记者 赵慧

想在东京找到一个像北京中关村或者深圳华强北那样的地方并不容易。但geek之间似乎有一个不必说出口的暗号——想在最短时间内到手一块电路板, 只能去秋叶原。

东京秋叶原, 傍晚6时。每到这时候, 这个著名的街区就会泄露出一股异次元的味道。穿着女仆装、猫耳装的女孩们站在街边, 为自家的主题咖啡厅招徕生意。

东京御宅族虽然声名在外, 但本地评价并不高。居民谈起这些痴迷于虚拟动漫、游戏的次文化族群时, 会从鼻子里哼出几个词: “那些宅男!”

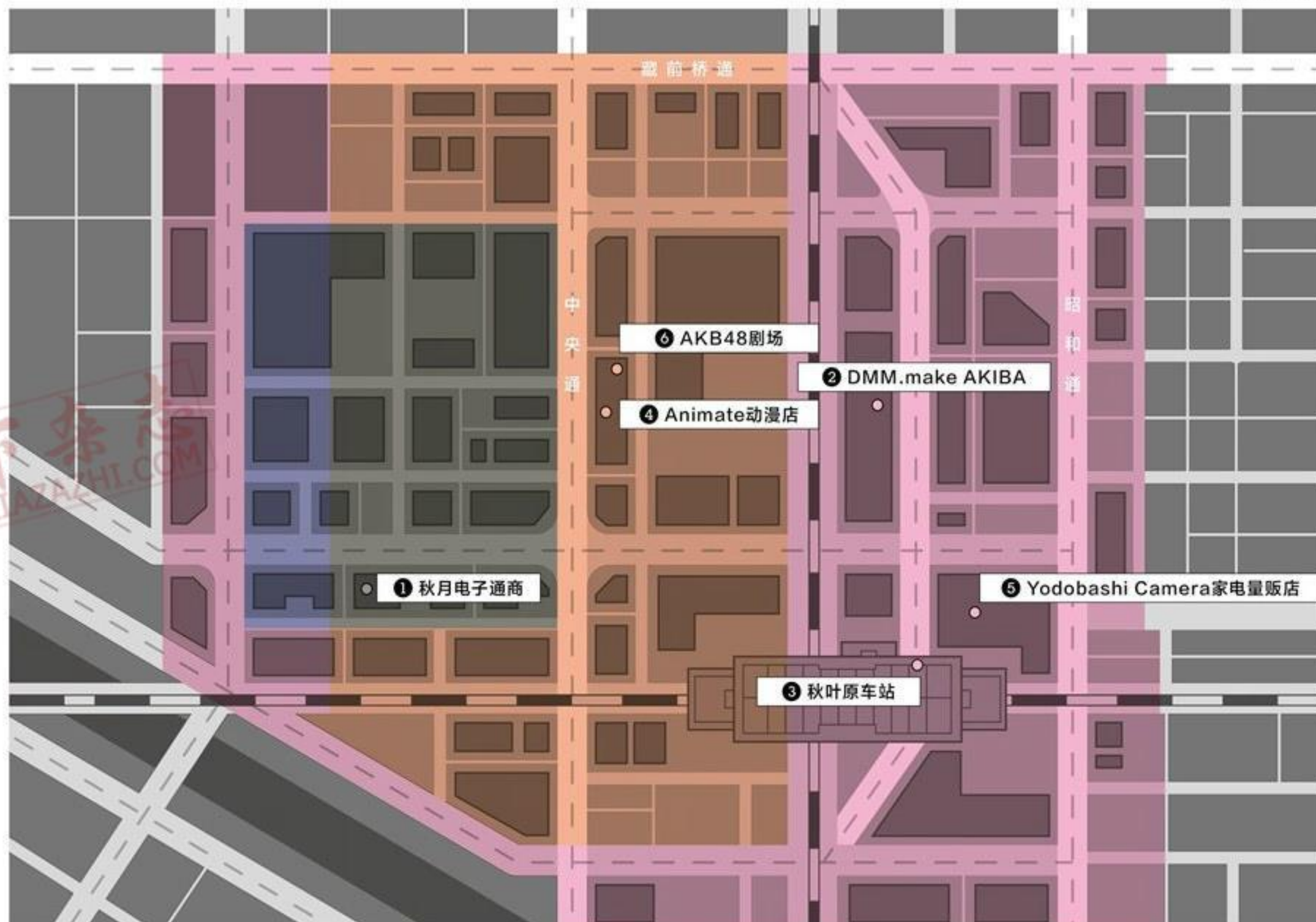
即便本地人对这股潮流不算那么待见, 但生意人总是能发现顾客需要的东西。日本泡沫经济时期, 这里支撑着日本人的电器消费欲望。PC热潮兴起, 这里的电器配件生意也跟着兴隆。20世纪末的一部动画《新世纪福音战士》, 又将原先散落在涩谷等年轻人聚集地的动漫兴趣店铺集中引向了秋叶原——店主们发现, 那些喜欢在家捣鼓制作一些东西的geek, 有时候对手办、模型等动漫周边也有疯狂的收集欲。

“人们对潮流趋势总是很敏感。真要创业, 很少有人会选那些趋缓的潮流。”硬件制造公司Cerevo的CEO岩佐琢磨说。去年他把公司搬到一个离秋叶原车站更近的地方, 他估摸着, 这次和小笠原治——一个具有创投与互联网背景的生意老手——还有互联网内容提供商DMM合作的一个项目, 会支撑起日本下一个备受关注的趋势。

29岁的菊川裕也穿过那些几乎把路封住的营销人群, 扎进一个有些背光的小巷。他是一家名叫“秋月电子通商”的店铺的常客。自打他开始拨弄一些电子发光的器件开始, 他就知道, 秋叶原的“外神田”几乎就是一个原材料仓库。

电器店、电子配件店、动漫店……它们拥挤在当地被称为“外神田”的几条小巷里, 倒也相安无事。中央通这条租金昂贵的主干道早已被大店占去了位置, 但就像代表东京街头文化的“里原宿”相较于外面不远处那个充斥着奢侈品的时尚街区“表参道”, 外神田这个布满错综小路、总是被中央通高楼遮住阳光的区域, 也因此让秋叶原同时拥有了两个不同的属性。

菊川裕也拎着一小袋战利品, 再次穿过中央通, 走回了街对面的



集合式办公室。那间办公室有个复杂的名字——DMM.make AKIBA, AKIBA是秋叶原罗马字拼写的简称。它看起来是一个综合了硬件制造workshop、咖啡厅式公共空间、创业团队办公室租赁的设施,占据了离秋叶原车站步行不到5分钟的一幢写字楼的两层。在workshop里,他可以利用包括3D打印机、切割加工机、喷涂机等设备在内的仪器,完成自己的硬件试作品。

去年11月,菊川裕也用这个地址注册了自己的公司nnf——no new folk studio,从名字就能看出,和音乐有点关系。他还是首都大学的博士生,主攻和音乐、交互界面有关的工程。

这个studio的工作台位于DMM.make AKIBA共同空间靠里、屏风背后的一个位置,三四平方米的桌面上堆满了各种工具,一个姑娘正戴着口罩焊接一组零件。他们在开发一种内置电池和动作感应器、鞋底一圈带有LED灯泡的运动鞋Orphe,从他们放在众筹网站Indiegogo上的宣传片可以看出,用户可以通过App自定义LED的发光方式和声音,创作自己的内容并分享。

两个月内,菊川裕也通过众筹募得到6.9403万美元资金,这笔钱是他预期的两倍,够他制作5个鞋码的产品,按需发给支持这个项目的预订者。

那些想做点硬件的geek很快就发现,像菊川裕也这样租用一间位于秋叶原的办公室、使用带设备的workshop,是一件性价比很高的事情。而且因为并不在中央通主干道,它的租金相对便宜。

提出DMM.make AKIBA这个项目的,正是岩佐琢磨、小笠原治,还有DMM,他们已在设备投资上花了5亿日元。

DMM在自己的办公大楼里辟出空间,想要在硬件创业上找一个生意突破点。岩佐琢磨把自己的公司Cerevo也搬了进去,作为技术支持与量产运营方面的导师。小笠原治召集了一些投资人,与技术、经营方面的专业人士组成这个项目的支持公司——ABBA Lab,其中包括在日本投资界颇为活跃的投资人孙泰臧。孙泰臧自学生时代就进入了投资界,也是软银(Softbank)老板孙正义的弟弟。



>>



01

DMM.make AKIBA是日本第一个将硬件制作设备集中起来、和创业办公联系在一起的项目。这几年，3D打印正在降低硬件制作成本，但并非所有geek都能买得起3D打印机，而且因为手头的产品离量产尚远，他们很难找到愿意给他们制作试作品的工厂。所以当位于电子配件商店区、可以自由使用的制作工厂的租赁空间，同孵化器、资本、技术支持结合的时候，它成功吸引了geek们的注意。

而小笠原治他们盯上的这个潮流，在日本被叫做“IoT”（Internet of Things），在中国，创业者称之为物联网。“的确，日本的IoT潮流比中国、硅谷要慢一两年。”岩佐琢磨承认日本投资人对极速成长行业既重视又慎重。

“日本投资人当中，可能有1%愿意稍早于趋势做投资，但有20%要比趋势慢一年。”小笠原治在互联网相关行业待了20个年头，他判断如今的局面对日本来说，是一个“刚刚好”的入场时机。

“硅谷作风就是大量投资、大量死亡，存活下来的就是很强的创业项目。但日本的人工成本大概只有硅谷的1/3，人才也不少，风险就更低。日本投资人更愿意慢慢做，多挑战几次。”小笠原治说。

2014年11月试运营时，这个项目吸引了300个团队免费试用，2015年开始，200家公司和他们签订了设备使用合约，20家公司决定干脆把办公室放到那里。



02

ABBA Lab投资了10家它们觉得有未来的公司，菊川裕也的nnf就是其中之一。

在日本的IoT领域，菊川裕也算得上是一个知名人士，他也是个音乐geek。2014年他在巴塞罗那留学，往胳膊上套上两个LED环、踩着如今Orphe鞋的雏形，他跳上了巴塞罗那黑客音乐节（Music Hack Day）的舞台，通过肌肉感应器，他将音乐、LED灯光效果结合在一起。那个项目最终获得了3项大奖。

他也是日本geek比赛“GUGEN”2013年的优秀奖得主，他当时的团队制作的是一个名叫PocoPoco、通过按压按钮实现声光效果与音乐结合的项目。

说起Gugen，日本的geek大多知道，它已经成为连接商业化与技术创意的试验场。GUGEN也看到了这个硬件制造的IoT趋势。崔熙元，一个日语说得极溜的韩国人，在他所在的公司“P板”提出了“GUGEN”这个内部创业提案。P板其实是日本一家生意稳定的B2B印刷电路板销售商，GUGEN写成汉字就是“具现”，崔熙元想通过这个比赛，让那些具有实用性和商品性的想法得到实现。

“如果这些想法未来能够商品化，对我们的生意也会有帮助，从而实现良性循环。”GUGEN的前身其实是始于2009年的“电子工作竞赛”，运行了几年，崔熙元逐渐发现了一个问题：geek很多只是为了玩票而已，八九成参赛者的提案都没法成为商品。



03



04

从2013年开始,崔熙元给GUGEN制定了一个标准,“无论你的想法多有趣,一旦没有商品化的价值、未来无法量产,这个项目就不会得奖。”这个前提逼着geek思考一些新东西。

越来越多的参与者正在加入这场潮流,大公司也终于来了。三菱电机、丰田、东芝找到GUGEN合作黑客马拉松,“它们想要借用外部创意的力量。”崔熙元说。

日本制造业大公司这几年纷纷陷入各种麻烦,因为结构复杂、流程繁琐,很多公司错失了市场机会。但很多日本人在选择就业的时候,仍然倾向于做一个公司雇员。日本用“开业率”这个指标衡量创业趋势,它意味着每年新开公司数与市场上已有公司数量之比,日本近几年的开业率都只有美国的一半。

即便是GUGEN这种比赛,参加者有一半都是大公司的公司人。“听上去可能很不可思议,”崔熙元解释说,“日本大公司虽然人才很多,但那些新点子很多是小创意,未必能和公司的生意方向吻合,而且工程师并没有太多社内提案的立场与机会。”

这就形成了一个有些奇特的景象——日本大公司通过黑客马拉松寻找新创意,而前来应征的主体却是大公司的公司人。

缺乏商业性这一点,在经历时间检验后就显得更加明显。参加GUGEN的项目,只有一两成会坚持下去,失败

的团队一些是因为资金、人手、时间的问题;一些是在用户测试上没有经验,在进入制造之前就草草中断,当然,更多人是缺乏放弃原有工作的勇气。

具有大公司背景的创业者也未必就能获得投资人青睐。“日本崇尚年功序列,想要在一个位置上做得资深,要花很长时间。而且由于‘水平分工’,那些在大公司工作的人,很可能是一方面的专家,但是缺乏全局视野。”岩佐琢磨曾经在松下工作过,他回忆说,“创业从企划,到试做、大量生产、出口、进口都得做,大公司背景的往往应付不来,会觉得这点团队和资金要做这些是不可能的事。”

导师这个角色从未像现在这样重要。菊川裕也的团队核心成员有3人,他们都来自首都大学同一个研究室。和很多初创公司一样,他们的职位都是CXO。程序负责人目前还是学生,CTO和首席设计师曾在日本老牌制造商夏普的家电制品开发部门工作过。这些经验只能支撑他们到完成试作品。

对菊川裕也来说,钱和管理都是个大问题。ABBA Lab给他投了500万日元(约合30万元人民币),即便加上众筹的近7万美元(约合43万元人民币),由于需要不断试做、消耗,他过得也是紧巴巴的。

“配件贵得离谱。”他知道中国可能会更便宜,但是去阿里巴巴找,加上运费和时间成本,还不如直接在秋叶原买。他的项目紧接着就会进入少量量产阶>>

01 岩佐琢磨(左)和小笠原治盯上了日本这次IoT潮流。

02 菊川裕也(左三)和他的团队在DMM.make AKIBA的一角,开发他的智能运动鞋Orphe。

03 DMM.make AKIBA为创业者提供包括3D打印机在内的各种试作品制造设备。

04 创业者可以选择自己需要的服务开始试做,在DMM.make AKIBA迈出硬件创业的第一步。



>> 眼球追踪虚拟现实头盔Fove的创始人小岛由香和Lochlann Wilson早先是两个御宅族，但现在他们的项目已经说服了很多投资人。

段，但是1000至3000组这种产量，日本的工厂根本不会接单。

他们需要在量产与销售上拥有经验的人提供建议。岩佐琢磨已经是个精明的商人，他将自己的公司Cerevo设在DMM.make AKIBA的一角，可推开那扇门，那就是再普通不过的拥挤格子间，和外面的咖啡厅式环境形成了鲜明对比。由于距离够近，创业团队随时都可以找他询问意见，岩佐琢磨也承认，他欢迎人才和项目加入自己的公司。

Cerevo的量产工厂主要位于中国的深圳、东莞和菲律宾。做了这些年生意，岩佐琢磨的经验足以应对菊川裕也眼下的难题——比如，最早的1000个成品跟哪里的工厂合作？什么销售方法比较好？能先卖给美国500个不？松下这种大公司可能会用集装箱，但如果就几百个产品，该怎么送到客户手中？“毕竟创业公司一开始要像苹果那样大量采购是不可能的。”

看着日本那些倾力于硬件制造的大公司目前的窘境，岩佐琢磨和小笠原治心生警惕，他们也对仅靠内容取胜没什么信心。“日本靠内容取胜的东西并不多，也许任天堂的游戏算一个。日本的电影、音乐也都不行。但如果提供将内容和硬件联系起来的服务，那就有可能赚钱，是一个可投资的对象。”岩佐琢磨说。

这是一个轻巧的结合点，目前他们投资的项目中，有一半都是这一类。菊川裕也的Orphe智能鞋项目，从

小笠原治的角度看，未来在于用户创造的内容——当更多用户被这些充满创造性的光影效果折服时，他们也许会想要购买这些像源代码一样的曲库。

他们投资的另一个获得GUGEN大奖的项目——exiii公司的筋电假肢也因此有了更多可能性。这个利用肌肉脉冲信号控制的假肢倒没有打算量产，因为它每一个部件都可以利用3D打印机DIY。创始人近藤玄大突出了原先总是被刻意淡化的假肢概念，在5月于东京举办的一场的geek狂欢节——Slush Asia上，他反问道，如果这个假肢可以个性定制、更酷，会怎样？小笠原治挺喜欢这个点子，“比如说，给手指加上摄像头、手机的功能，它会不会更有趣？”

在这一点上，驻扎在DMM.make AKIBA的另一家公司FOVE早已成为明星。FOVE是一款可以实现眼动追踪的虚拟头盔，这个团队已经完成了4轮试作品，在Kickstarter上募得超过46万美元资金，成功获得VC注资。

这是个试图挑战虚拟现实头盔领域的先行者Oculus的项目，而创始人小岛由香和来自澳大利亚的Lochlann Wilson都没有任何硬件制作经验。小岛由香曾是索尼电脑娱乐的游戏制作人，Wilson曾为机场摄像头的面部识别软件开发算法。小岛由香制作这个头盔的起点只是为了能够跟二次元里的角色更直接沟通，而同样是御宅族的Wilson是唯一认为她想法可行的人。

他们也在美国洛杉矶设立了办公室，以便和全球性的媒体、最新技术、展会直接接触。它已经被想象出更多可能——用眼球控制游戏已经足够让人振奋，连接着它的将可能是一个带内容的开发者平台，光这一点就足以说服投资人。在医疗看护领域，瘫痪病人可以通过它识别字母和家人交流。

这些日本创业公司正在以比往常更快的速度走向全球。DMM.make AKIBA带着各种项目频繁出现在全球各种技术展会上，包括越来越引起关注的融合艺术与技术的新盛会——美国“西南偏南”（SXSW）。

“我们可能不必去深圳设置据点，”岩佐琢磨说，“日本和深圳间的飞行时间只有几小时，而且深圳的成本已在逐步上升，我们要在亚洲找到能够提供稳定质量、更便宜的工厂。但无论如何，Designed in Japan都有其意义。”

“不仅是东京，就整个日本而言，没有比秋叶原更好的地方了。”菊川裕也说。■



>> 创始人谢旭下一个目标是用户规模过亿。

女性需要一款专门的社交软件？

专门针对女性用户做图片社交，in的目标非常明确。

文 | CBN记者 李嘉文

图 | roy

对于中国创业者来说，Instagram绝对是那种不能错过的复制目标。3年前被Facebook花费10亿美元收购以来，这家公司的估值已经达到了数百亿美元。

但是一款专门针对女性的图片社交应用会是个好主意么？杭州九言科技创始人谢旭一年前就选择了这样一个产品定位。如今九言科技旗下的女性图片社交应用in的注册用户有3300万（截至4月30日），其中近90%是女性。

“In基本上就是几个关键词：女性、图片以及社交。”谢旭对《第一财经周刊》说。

谢旭来自四川雅安，发型干练，画着淡妆，着装风格自成一派，她曾经专门出境拍摄教授女性如何穿衣打扮的视频。和很多女性一样，她对星座也有研究，在她的微博里可以看到她为不同星座女生推荐的不同材质的衣服。

谢旭的创业搭档是自己的先生孙颖，谢旭负责品牌以及运营，孙颖负责产品和技术。孙颖曾是淘宝开放平台的创始产品经理。

天地会，一个专注于前端开发者的社区，是他们2007年开始做的第一个项目。3年后，这个程序员社区成为全国最大的开发者社区。最开始，他们的聚会在浙江大学的小教室里，只有几十人参加，3年之后，天地会可以聚集600到700人，在国家会议中心举行聚会。天地会后来被搜狐畅游收购。“做开发者社区其实不需要太多的技术，关键是你要学会如何聚拢人。”谢旭这样解释道。

社区里的人刚开始都是陌生的，但是通过线下活动以及线上的运营，社区里的成员从陌生到熟悉，然后认可自己是其中的一员。“而且我们还很专注地在做这件事情。”谢旭说。

>>

66

女性对于高频的拍照、分享这个事情是一种刚需的。

99

在天地会被收购之后，谢旭想做一个更大的人群。她把注意力放在了女性身上，通过图片为女性进行淘宝商家的导购。爱图购是谢旭和孙颖所做的第二个创业项目，通过图片为女性进行淘宝商家的导购，类似于蘑菇街以及美丽说。最初是做淘宝店的导购，后来谢旭发现商家对品牌的传播有着更多的要求，于是开始做品牌导购。

当时很多公司都不愿意涉足品牌导购，因为客单价高，成交率低，而且从消费习惯上来讲用户刚开始都是图便宜才去网上购物，对品牌的依赖度不是很高。但是有些东西是可以预见的，当时谢旭就意识到用户对品牌的依赖度会逐渐变高，未来品牌肯定是大趋势。“我们团队的执行力跟得上。当时30到40个人的团队，做了1500万女性用户。”谢旭说。在2013年爱图购已经实现了收支平衡。

商业上获得了成功，谢旭也在这个过程中体会到图片作为信息载体能够体现品牌的角度非常多，服饰、饮品、装潢、地理位置全都可以成为品牌，于是想利用图片做更好玩的事情。

2014年移动端4G以及Wi-Fi传播环境的成熟，手机拍照功能的日益强大给图片社交软件带来了机遇。in于2014年6月6日正式上线，最早期的用户是从爱图购获取的。他们在爱图购的用户中分享in这款软件，欢迎他们试用。为了不影响爱图购的用户体验，这些推广他们做得很小心。

用图片展示品牌，这里面蕴含着一定的商机，但是谢旭清楚地知道现阶段要做得好的是社交，“in做的是图片社交，将图片变成一个信息载体，最重要的是人和人之间的关系，我在这里是如何存在的，以及我和身边人之间的关系是怎样的。”

从爱图购获得了一部分早期用户之后，谢旭通过市场上的所有公开渠道对产品接着做推广，用户增长的另一个重要方式是自传播。自传播的关键是一个用户能够带回多少用户，以及更关键的如何留住用户。“我们团队把关于女性心理需求的研究和经验都做到了产品体验当中去了。”谢旭对自己的产品很自信，事实上用户增长以及活跃度也让她一直保持着这样的自信。in的用

户增长1天达到了1万，1个月获得了百万，6个月的时候达到了1000万。

“1个月破百万，6个月破千万，这里面隐含了非常丰富的意思。女性对于爱拍照、爱分享这个事情是高频而且刚需的。”谢旭说。

in早期每获得一位新用户的成本大约是六七角，在流量日益昂贵的中国互联网界，这简直是白菜价。2014年9月底，Instagram在中国被墙也是这一时期国内图片社交软件用户数量增长的一个重要原因。

谢旭认为让用户来了之后留下，这是由产品决定的。“现在获得用户的渠道都是公开的，稍有经验的公司都知道从哪里获得用户。”

为了留住用户，in不断打磨产品。投资人项建标对孙颖的看法是他对人性有超出常人的理解，所以在产品上能做到很好的把控。“产品经理的视角应该是上帝的视角，孙颖在这方面有自己的见解和洞悉。”项建标说。

为了不断优化用户体验，in已经做了9个主版本、16个子版本。不同于Instagram经典的方形照片，in做了9:16、3:4、1:1、4:3、16:9五种图片比例。“像4:3的照片比例可以把女生的身材比例拉得更长，即使在技术上有难度，我们还是这样做了。”谢旭说。

随着用户的逐渐增加，谢旭需要解决的是如何通过运营让用户活跃起来。in现在有一个几十人的运营团队，通过保持一定频率的线上活动，例如“美的人已经在吃早餐了，丑的人还在睡”“hold住最炫华袄风”等吸引用户晒图以及互动。每个线上活动基本上可以获得几十万的浏览量。

运营团队也会对用户做研究，发现他们的兴趣所在，根据用户的兴趣发起不同的线上活动，如针对吃货的“零食主义”、针对旅行爱好者的“带着少女心去旅行”等。不定期在各大城市做贴合用户兴趣和符合当前热点的活动也是调动用户活跃度的办法，5月在武汉大学举办的“我的青春校园故事”吸引了一大波在校大学生。

图片展示的方式还吸引了很多摄影师和设计师在in的平台上展示自己的作品。陈喆鉴是杭州的一位独立摄影师，同时也是in的一位资深用户。目前他已经在in上发布了98张照片，聚集粉丝近1.2万位，获得了近3万个赞。他发布的内容以旅行还有风景为主，“人这一生特别短暂，只有这些照片以及影像能够证明你来过这个世界，所以认真对待拍照以及影像记录这件事其实是证

明自己的一种方式。”陈喆在in一周年录制的一段视频中这样说道。

通过图片社交软件分享自己的摄影作品以及设计作品的，并不止陈喆一个人，in上面聚集了很多摄影师以及设计师。in每天都会有几十款新贴纸上线，而这部分贴纸有相当一部分的版权就是用户中的设计师们卖给in的。

今年5月in完成了B轮3亿元人民币融资，由经纬中国和投资人林利军联合领投。而谢旭接下来的目标不是实现商业化，而是将用户量做到1亿，同时做一系列的品牌推广，投入更多的资金。

“其实现在不考虑做商业化就是为了用户体验，先把用户服务好才是最重要的。我们并没有很强的目标，希望在未来6到9个月可以达到亿级。”投资方经纬创投合伙人徐传陞说。

谢旭希望能够提升产品、扩充人才、提升硬件设施、优化服务存储。in目前团队共有110人，计划在未来稳定至200人的团队。

谢旭认为当一个平台拥有亿万级用户量的时候，商业化才有更多想象空间。在他看来in目前可以向6个方向发展，包括服饰、娱乐、兴趣、交友、旅游还有美食。“从这6个方向衍生出去可以连接企业、商场、小社群、婚恋、酒店景点以及餐饮。”谢旭认为未来in会是一个平台型的公司，由各个服务商来满足客户的需求。

将in变成一个真正的社交平台仍是谢旭接下来要思考并且解决好的一个问题。图片本身所承载的信息太少，用户之间不太可能通过图片展开深度的交流，要将普通用户发展成为重度用户颇有难度。□

联系编辑: dongxiaochang@yicai.com

下杂志
XIAZAZHI.COM

ARRAIL 瑞尔
Fabulous Smile . Confident You

客服电话: 400-880-1900
www.arrail-dental.com

自信笑容 让孩子在竞争中 **脱颖而出!**



(粤) 医广 [2015] 第02-12-087号



>> 方可文判断，二手车交易会很快活跃起来。

为二手车估价

第三方二手车估值平台公平价，试图通过数据建模的模式，挑战传统经销商不透明的价格生态体系。

文 | CBN记者 唐晚霞

图 | 牛华新

如果你想买入或者卖掉一辆二手车，遇到的头一个问题肯定是，这辆车现在值多少钱？

当你无法正确估算时，通常有几个办法：到二手车市场寻找有经验的师傅（他们大多是“黄牛”）打听价格、去拍卖行咨询，或者尝试给正在做相关节目的电台打热线电话——如果你仍收听传统电台的话。

坦白说，以上都不是什么好办法。“效率不高，还会得到关于价格的不同说法。”公平价的创始人方可文对《第一财经周刊》说。

公平价是中国最早的独立第三方二手车估价平台，类似于美国专门做新车和二手车价格评估的KBB（Kelley Blue Book，凯利蓝皮书）平台。

用户在做出交易决策前，登录公平价的网站或App输入车辆的型号、挂牌年月、行驶里程和所在城市，就可以看到对应不同车况的价格范围，以及周边同款车型的历史真实成交价格，这些资料能帮助用户较为正确地评估要交易的二手车价格。

二手车行业最大的两个问题是车况信息不对称和价格不透明。一些二手车拍卖创业公司已试图通过专业车检环节和质保解决车况的可信度问题。但知道车况后，如何计算出对应的折旧率仍然是一个难题，单凭人工经验，还是无法较为准确地反映不同城市限牌政策、某车型停产等种种因素对价格带来的影响。

公平价的做法是，利用大数据建模：抓取网络上大量公开的价格数据，以及真实成交数据，从中提取价格因子模型。创立公平价之前，方可文还做过房产、奢侈品和汽车门类的搜索引擎等创业项目。

在美国读MBA时，方可文想买一辆车，当地朋友建议他先从二手车开始。他看中了一辆红色别克君威，并在KBB上查到了3500美元（约合2.18万元人民币）的参考价格。心里有了底后，方可文跟车主进行还价，最终以2900美元（约合1.8万元）成交，“觉得特别划算。”

这次经历给方可文后来的创业方向提供了一些灵感。中国和欧美的二手车行业发展阶段虽有差距，但“价格”是所有用户买车卖车最关心的问题。

“在国内也做一个类似KBB那样的价格分析工具”的想法冒出来后，方可文的团队从2012年9月就开始留心采集二手车交易清单和历史价格数据，尝试从数据挖掘入手。公平价核心团队都曾在美国硅谷从事过大数据技术方面的工作。

不过，团队仍然遇到了技术之外的困难。在前期搜

66

集数据时,方可文他们就发现,中国的很多信息都是虚假的——跟租房一样,二手车市场的“黄牛”们同样会发一些假车源吸引用户。团队需要先根据账户IP等途径过滤掉无用信息,再从大量数据中检索、统计、分析,得到同一车型类似车况的价格规律。

到2013年年初,他们已搜集了约600万条报价数据,覆盖了8000多个经销商、3000多个车型。以此为基础,方可文建立起第一版较粗糙的估值模型,它主要考虑的是品牌、型号、公里数、颜色、地域等维度。

但要进行较准确的估价,最重要的还要参考真实的成交数据。美国KBB的数据来源,主要包括三方面:利用搜索引擎采集的网上所有报价、交易平台上的真实数据,以及线下二手车店时获得的数据反馈。

然而在中国,二手车行业还处于初级阶段,这样的估价平台显然会面临更多数据壁垒。

2013年3月,万可文带着项目和团队回国正式创立公平价。两个月后,在汽车协会年会上,他遇到国内最大二手车拍卖平台——车易拍的董事长王铁忠,对方当时开玩笑地对他说:“你一条真实交易数据都没有,为什么是你做定价而不是我呢?”

这提醒了方可文:他需要找到一个拥有数据的合作者。当年10月,万可文主动找到车易拍。

中国的二手车价格长期被经销商把控,第三方立场是公平价的优势。而拍卖公司本身就需要一个价格工具作为定价参考,如果这个工具是第三方的,也会增加用户的交易意愿。

不过,数据是拍卖公司的核心,让它自愿拿出来分享并不容易。包括王铁忠在内的车易拍的高层,最初对合作都有些迟疑,而中层技术团队更加反对:“这么核心的事情怎么能让外面的团队做呢?我们自己能做。”

这次合作,谈判近两个半月,万可文最终说服车易拍应该“由专业的团队做专业的事”,而有了参考价格体系,长远来看,对整个行业发展都有利。

2014年3月,公平价与车易拍正式达成战略合作。公平价获得后者的交易数据,而车易拍的线下车检人员和二手车经销商,则可使用公平价作为估值工具。

此后,公平价还和优信拍等拍卖平台陆续建立了合作,并争取到了浙江地区的二手车经营公司百优卡等线下连锁机构的支持。百优卡原来的模式是由定价小组人工定价,再发布给前端的销售经理和收购经理,交易必须按照这个指导价进行。但随着店铺数量的增多,其沟通成本也越来越高。在试用公平价系统后,这家公司发

中国的二手车价格长期被经销商把控,第三方立场具有公平价的优势。

现,结合工具定价,不仅能减少定价师等人力成本,定价也更加准确。

初期,公平价需要帮助所有合作方进行车型库和数据系统的对接工作。目前,它已经和110余家二手车拍卖、收购、连锁经销商取得了数据合作,其中40%左右的合作还是排他性的独家数据。

随着公平价获得的真实交易数据越来越多,其建模基础也从原来的先靠大数据分析,再用真实成交价来验证,变成了先基于真实成交价数据建模,再用大数据进行校准的模式。因为拍卖公司的数据包含详细的车况信息,这让公平价能更细致地分析不同车况因子对价格的影响,例如是不是在4S店定期保养、几次刮蹭事故对价值的减损等等。

事实上,公平价也雇佣了自己的定价师进行盲测和交叉验证。但万可文认为,估价“准不准”更多是一种交易双方需求的平衡,并没有一个绝对的标准。所以,每次评估完,公司也都会以问卷或电话形式采集反馈信息,了解用户的心理价位。

2014年年底,中国汽车保有量接近1.5亿辆,随着新车置换季到来,方可文判断,二手车交易会很快活跃起来。但目前,他仍坚持不参与交易、不赚交易佣金,以保持独立第三方客观立场的模式,让更多用户培养使用习惯,暂时不考虑盈利问题。而对于未来盈利模式的构想,他更倾向于做一个数据平台,为二手车金融、抵押平台、保险公司服务,发挥大数据的商业价值。今年3月底,公平价获得了来自晨兴和经纬的A+轮1000万美元(约合6208万元人民币)投资。

公平价现在每日活跃用户在几万人次。C端是公司接下来的主推方向。在新改版的移动端,它加入了“地图”功能,用户评估完价格后直接可以寻找线上或线下的交易渠道。

不过,这家中国二手车行业的先行者最终也可能成为“先驱”。一方面,它需要积累更多的数据以进一步提高估值准确度,另一方面,它也要耐心等待整个行业变得更加成熟和理性——挑战传统经销商不透明的价格生态体系,并不容易。■



针对二手车行业价格不透明的问题,公平价抓取网络上公开的价格数据,以及真实成交数据,从中提取价格因子模型,为用户提供相对准确的价格参考。

联系编辑: nini@yicai.com



呃, 星巴克是要开成奶茶铺吗?

/ 营销

64



时装舞台更酷了 / 炫公司

67

年轻人来到景德镇

一批外来的创作人正在改变这个古老的工匠小镇, 他们能创造奇迹么?

文 | CBN 记者 黄瀚玉

景德镇曾经因为手艺人成为地图上醒目的一角。这些手艺人有的精通拉坯, 能做出半透明的薄胎瓷, 有的不需要辅助线, 就能在不及手掌大的茶杯上画出线条比发丝还细的花鸟鱼虫。

1000多年前, 宋真宗甚至将自己的年号“景德”赐给了这个原本叫昌南, 也就是单词“china”原型的产瓷区。

但如今景德镇和一群外来的甚至国外的年轻人有关。他们可能没有纯熟的手艺, 却用自己的方式改变着这个城镇。

土耳其人爱可仁(Ekrem Yazici)2008年在景德镇开了工作室。13岁时, 他因为太调皮被带去学画瓷, 家里人希望这能让他安静下来, 这种治愈的方式却让他由此迷上了犹如魔法一样的制瓷过程。他说画瓷就像在做梦, “可能你画上去(的图案)是黑的, 烧出来是黄的, 画上去是红的, 烧出来是绿的。”

爱可仁去过欧洲各个瓷区学习瓷器的做法和文化。景德镇却成为他迄今待得最久的地方。这个土耳其人惊讶地发现, 景德镇连红绿灯和路灯柱子都是陶瓷做的。他觉得西方瓷器只是画满了画的装饰, 东方瓷器却有诸多文化含义——每个造型和颜色都有自己的名字和意义, 哪种造型配哪种颜色也有讲究。土耳其的泥料只有一种, 景德镇却给了他二三十种选择, 他愿意为此留下来。

他还尝试把土耳其和中国的陶瓷元素结合。他的展厅墙上挂着直径约半米的中式大盘子, 上面的花纹却是阿拉伯书法。这的确和景德镇瓷器过往的精雕细琢不同。这些作品一部分会卖给艺术品收藏爱好者, 一部分则进入博物馆和美术馆展览。

爱可仁不是唯一在景德镇工作的外国人, 根据景德镇市瓷局的统计, 目前每年有两万人次的外地人因陶瓷的缘故前往景德镇, 其中外籍人士大约为1200人。

人们用“景漂”来概括这群人。就像北漂、沪漂, 包括横店的横漂一样。不同的是, 涌向景德镇的人更多单单是为了陶瓷。

这一切的发生最早和乐天陶社有关。它的创始人郑伟来自中国香港, 在美国和英国都生活过。相比传统的陶瓷器皿, 她更喜欢形状不规则的物件。她很认可一个学生用陶瓷制作的仿青铜面具。受郑伟的影响, 乐天陶社主要教授陶艺而非陶瓷本身, 它更看重艺术和创新的表現。



01



04



02



03



05

2005年，郑伟将乐天陶社开到了景德镇的雕塑瓷厂。那里原本是给领导人和佛教道教做雕像的，郑伟邀请了一批外国艺术家来讲课，比如英籍日本现代陶艺大师安田猛。乐天陶社由此开始向人们输出创意理念，如今依旧每周开办创意课程。

真正的影响来自于乐天陶社在2008年设立的、每周末一次的创意市集。在过去的1000多年历史里，景德镇都推崇工艺，站在舞台中央的永远是年纪较大的手工艺大师。来景德镇求学的年轻人只能给大师或者自己的老师帮忙，或选择毕业后离开。

所谓的市集，给了这些年轻人一个平台。他们能将自己的作品展现出来，一些学生在市集上找到了自己的客户，由此获得稳定的订单，能够继续陶瓷创作。

有了乐天陶社之后，道路狭窄、甚至大型餐饮和服务业都不多的这座小城开始热闹起来。绍兴人卢彬有次到景德镇找“景漂”朋友玩，她发现朋友的生活极为悠闲，想做瓷就做瓷，想出去旅游就出去旅游。由于羨

慕这种生活状态，卢彬在2009年辞掉了外贸的工作，到景德镇做茶具生意。

这个外表白瘦、说话轻缓的江浙女生，至今都不懂陶瓷制作中的任何实际操作，景德镇却让她有了自己的品牌，以及来自北京和上海的客户。

在同是瓷区的德化和潮州，人们想要做一批瓷器不仅要租地皮，还要买设备、雇工匠。这种投入并不在大多数景漂的承受范围内。一些工匠甚至只和工厂合作，而不理会个人的小订单。

景德镇的工匠逐渐形成了一条完整的产业链。这些分别从事制泥、拉坯、修坯、上釉、画画、烧窑的专职匠人将作坊遍布大街小巷，他们甚至把联系电话贴在马路边配钥匙的流动车上，任何人都能轻易联系上他们，然后掏钱派活。无论停留一两个月、将陶瓷做毕业设计材料的艺术院校学生，还是常驻景德镇但手艺不过关的人，都能利用这条产业链很快完成自己的作品。

不过，景漂们的工作却并不顺利。

01 景德镇上一名女工正在处理瓷器半成品。这里曾经因为手艺人成为地图上醒目的一角。

02/04 这里的手艺人能够在不大的茶杯或碗上画出线条比发丝还细的花鸟鱼虫。

03/05 景德镇的一处加工室。外国人会发现，东方瓷器的每个造型和颜色都有自己的名字和意义，哪种造型配哪种颜色也有讲究。

>>



>> 景德镇的一处烧窑。这里的工匠逐渐形成了一条完整的产业链。这些分别从事制泥、拉坯、修坯、上釉、画画、烧窑的专职匠人将作坊遍布大街小巷。

卢彬的作坊雇了40多名工匠，原则上她只负责把关设计和质量，然后过她想过的悠闲生活。现实却恰恰相反，她开始比朝九晚五上班还累，甚至没有周末，每天穿着长裤和男士polo衫待在作坊。“天天跟泥巴打交道，穿好的衣服就是糟蹋。”她说道。

卢彬不得不每天盯着工匠干活儿。传统工匠手艺精湛，却并不能完全理解景漂们的想法和要求。这有点像工程师和产品经理之间的关系。一次卢彬要做一批花旦图案的茶具，画工师傅却一直画不出她想要的感觉。“但是人家是专业学过的，你没有学过，你不可能把所有问题跟他说，他会受不了，不想再帮你做事。”

工匠负气走掉显然是比画得不好更严重的事情。卢彬只能让画工师傅先画一批，客气地指出一两点错误，再画另一批，然后再指出余下错误。如此往返多次，等画工画出她满意的茶具，已有一大批东西报废。

“他们学业都结束得太早了。”卢彬告诉《第一财经周刊》，景德镇的本地工匠大多在读完初中以后就开始做瓷。她觉得如果他们能够读到高中，不仅沟通会顺畅，工作起来也会更有责任心。这种说法或许偏颇，但这些工匠有的一边做瓷一边看着电视剧，有的交货时完全不管质量好坏，卢彬同样只能慢慢引导而不是直接指责。

即使不和工匠接触，景德镇的气候有时也让景漂犯难。“这里冬天比内蒙古冷，夏天比海南热。”老家

在内蒙古的镏新在海南大学学产品设计，毕业后他本想找一个冬天不太冷、夏天不太热的地方做事，现在看来选择景德镇并不明智，但为了做瓷这个相对自由的工作，他选择了留在这里。

镏新的工作室在雕塑瓷厂里，这也是大多数经济条件不好的景漂的选择。他们租下了瓷厂工人居住的瓦房或废弃工厂，但这些地方夏天并不通风，也没有安装空调的条件。最热的时候，景漂会开着摇头电风扇，汗涔涔地拉坯、上釉、画瓷。一些受不了热的景漂干脆像候鸟一样在最热的六七月离开景德镇。冬天也很难想象。“我刚来的时候这里还在下雪，地上是雪，下面是水，还没暖气，你能想象吗？”一个从北方来的景漂说道。

镏新的朋友张楠说，自己的工作室是瓷厂里面的豪华版，因为她有单独的厕所。不过前段时间下了好几场大雨，她租的平房地下开始渗水，漫到地面上。

除了接单，景德镇的工匠对这些外来者不算特别友善。他们把手艺当做吃饭的本事，担心别人学去了抢他们的饭碗。即使能和外来人同一张桌子喝酒吃饭，也绝不会把他们带到自己的作坊里，或教他们一些什么。

唯一幸运的是爱可仁，因为他是外国人，工匠们倒愿意对他开放一点。爱可仁往往会先在酒桌上和这些工匠成为朋友，随后工匠们看到他的瓷器，就会主动教他一些东西。

不少景漂有摩托车，尽管会抱怨景德镇的街道太脏，没有逛街、买衣服和吃大餐的地方，但他们依旧喜欢在结束一天工作后骑着摩托车去遛弯。

90后的杨成或许是所有景漂中把工作室打理得最漂亮的一个。他有一个比室内空间还大的露天阳台，他在那儿摆了一张木质茶几，撑起一顶几乎能遮住整个阳台的白色遮阳棚，并在四周种满了花草。不工作时他会请朋友一起在阳台上喝茶，用他自己做的茶具。他不满足于做个艺术家，正和朋友筹划在一个废弃工厂里开家酒吧，专门接待从全国各地赶到景德镇做毕业设计的学生。

景德镇确实因为源源不断的外来人发生着变化。

以前人们衡量瓷器好坏的标准是把它放在灯下，看是否通透、形状是否规则。景漂却给了欣赏它们的另一角度。

镏新做的茶具是一些表面粗糙的不规则器皿，相比把瓷器做得精致透亮，他更想强调作品的实用性，并表达自己的理念。他的书架上放着一本讲西藏密宗的

66

景德镇在吸引创作者的同时,也启发了更多单纯把陶瓷作为生意的人。一些人甚至习惯用“过度商业化”来形容这个小镇。

99

书,他说自己借鉴过藏传小乘佛教的感觉,因为它没有汉传的大乘佛教来得庄重。他受不少日本流派的影响,还会在朋友圈里分享日本摄影师山本昌南、艺术家井上有一的创作理念。

张楠则只做装饰性的作品,并不追求实用。这个中央美术学院毕业的女生留着齐刘海短发,左手臂内侧纹着一个自称是二维码的纹身。她并不喜欢主导景德镇制瓷价值观的“匠气”,她的作品有约半米长的门牙、将籽换成牙齿的陶瓷石榴、样子奇怪的青蛙和用陶瓷做的钩编。那组钩编作品5月时参加过展,进美术馆、参加展览也是她为自己作品定下的出路。

工匠们至今仍然很难理解这些创作人的想法,接活时会问他们到底做的是什。但在收到报酬的同时,他们也慢慢习惯并依赖上了这种变化。

如今无论是创意市集还是小城里几条专门卖陶瓷的街,青花瓷、彩色雕塑都已经不再是主角。颜色更素的单色釉,外表更质朴的柴烧成了货架上的常见品,即使是青花,也只是零星地露出一角作为装饰,而非画满整个器皿。

李超是景德镇陶瓷学院的老师,从1997年开始便生活在这儿,见过一些甚至先于乐天陶社来小城的技术家,每年都会接待不少景漂。他将这批景漂看做是景德镇“未来发展的希望”。

景德镇目前出产的瓷器大多只能满足人们基本的生活需要,当人们有了艺术和精神上的追求,他们会想去欣赏并拥有一些更具创意的东西。

不过李超也承认这群人只是小众。景德镇在吸引创作者的同时,也启发了更多单纯把陶瓷作为生意的人。相比融入自己的设计理念,后者更倾向于在传统瓷器上加入经过市场检验的元素,比如画在盘子上的卡通图案、韩式的软陶装饰,陶瓷做的鲨鱼和装甲车摆设。

一些人习惯用“过度商业化”来形容这里。在发现有消费者喜欢柴窑烧制出的质朴感后,景德镇突然多出了上百座柴窑。陶瓷做的首饰和风铃受到了认可,人们又开始一窝蜂做它们,并通过机器批量制作,把原本手工制作的商品单价从40多元压低到了几元甚至几角。

这种跟风 and 仿制有时还会升级到偷窃。一次卢彬的工作室来了两个男士,当他们离开后,卢彬发现展示架上少了两个杯子。她说这种事情在景德镇太常见,她只能保证自己不会去做。

陶瓷学院也被这个氛围影响,学生把更多的心思花在了做瓷器生意而非上课上。一位学生向《第一财经周刊》抱怨道,一些老师在讲某个瓷器时,都会和学生讨论它是否会大卖。

这多少影响到了只想好好做创作的景漂,他们原本以为来小城的都是为了搞创作。生意人会给工匠更高的价钱,后者便会先做他们的订单,甚至提高对景漂的收费。大量参与者的涌入也抬高了景德镇的物价,爱可仁2008年租的房子租金已经从每月400元涨到了1600元,他做瓷用的釉也从每斤1元涨到了6元。

有一次爱可仁的北京朋友要来景德镇订做几十万个陶瓷大白,被他斥骂。“我说做这个东西为什么来景德镇,这不是浪费景德镇的材料吗。”他说道。

某种意义上,卢彬也是生意人。她有一个1000多平方米的作坊,和工匠有长期雇佣关系,作品也是批量制作。不过她的作品并没有跟风和仿制,对工艺的要求严苛到有时做2000个杯子最后只挑出来几个。

卢彬觉得做创作和做商品的景漂不应该有高低之分。“大家也要生活,如果你做的瓷器不卖,你怎么生活?”他说。

乐天陶社发觉无法控制不断膨胀的商业化,这个曾经吸引年轻人来到景德镇的组织在今年的7月、8月两暂停它的创意市集。它的一份公告中说创意市集的初衷是鼓励年轻人创造更好的作品,但“好多人违背了这个初衷”“没有创作新作品的激情”。

6月27日是创意市集休市前的最后一期。尽管白天的最高温度有36摄氏度,但人们依旧把市集的过道挤得满满当当。摆摊的年轻人会在摊位上放一摞印有微信二维码的名片,并对询价的人一口气报出零售价和批发价两种价格。

也在这一天,爱可仁在上海准备自己的新展览。杨成去了车程一个半小时以外的婺源,他听说那里有个茶会,会展出一些更有创意的瓷器。镭新和房东签的是5年租约,而他甚至打算在这里待上10年。

那个抱怨老师在教某个瓷器会不会好卖的学生则说,自己毕业后一定会离开景德镇,因为实在受不了这里的商业化。■

联系编辑: yahanxiang@yicai.com

呃，星巴克是要开成奶茶铺吗？

创始人霍华德提出的“第三空间”好像在快速的扩张中消失了。他始终想让星巴克变得与众不同，并把这种气质传递到无处不在的店铺。但这做起来很难。

文 | CBN记者 牙韩翔 实习记者 陈婕

距离北京三环边上双井家乐福超市300米不到的一座写字楼首层，一家星巴克门店正在装修。马路对面是一排沿街小饭店，你可以看到更熟悉的场景——马兰拉面、黄焖鸡米饭还有沙县小吃的店铺。

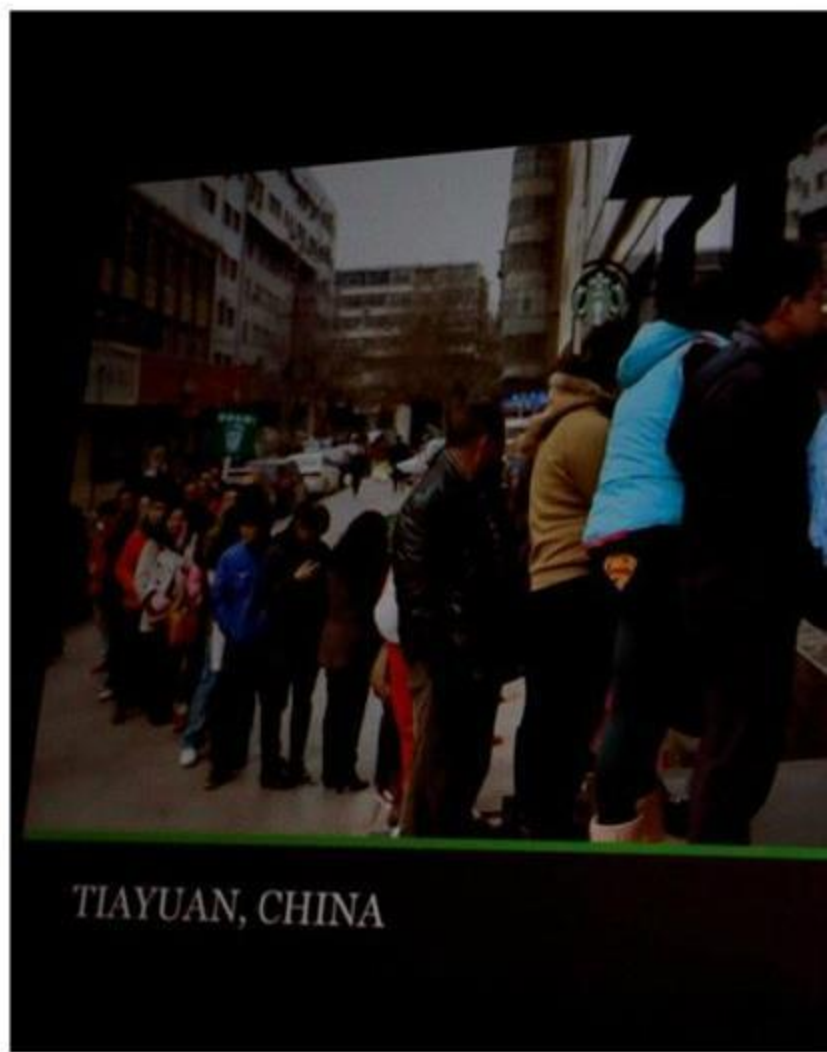
上海杨浦区那家叫做绿色米兰奥特莱斯店的星巴克也开业刚满一年。就在这家奥特莱斯几度传出关门消息的时候，星巴克来了。这家奥特莱斯似乎并没有在一片老式住宅区和小饭馆中找到自己该有的生意，离较为繁华的五角场中心也有一公里的距离。一楼的Burberry折扣店，街角的崇明羊肉面店和一家99元住一晚的快捷酒店现在成为了星巴克的邻居。

“对有些人来说，星巴克体验关乎环境、空间和设计。”星巴克全球首席执行官霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）去年5月在北京对《第一财经周刊》这样说道，“星巴克已经成为人们在家里和工作场所之外的‘第三空间’。”

还在谈“第三空间”？根据星巴克中国官网上的公开信息统计，目前上海市至少有321家门店。在2014年6月之后的新开门店里，这个品牌已经开始逐渐改变原有的开店策略。譬如位于宝山区的星巴克友谊路店出现在一个电器城内；在一家易买得超市内你也可以看到星巴克门店；虹口区的运动loft店开在了一个住宅区中间……

这个来自美国西雅图的公司，从1999年在北京国贸写字楼开设第一家中国市场门店开始，就一直在费尽心思告诉中国消费者，星巴克究竟是一家什么样的公司。它几乎不做关于品牌的商业广告，大部分消费者对于星巴克的品牌认知，来自于产品本身和门店体验。

Stanley Hainzworth在2004年加入星巴克，曾担任全球创意副总裁。Hainzworth因为认同霍华德关于“第三空间”的设想加入这家公司，然后从品牌建设角度，提出了其他更细节的建议，比如让做咖啡的店员记



01

住你的名字，再跟你聊上几句。“对品牌来讲，产品就是体验，体验就是产品。”他对《第一财经周刊》说。

如今媒体习惯把星巴克和无印良品这样的公司称为“生活方式公司”。它们往往善于制造出一种听起来不错的理念，然后通过提供产品和消费体验去向用户不断强化那些含义模糊的概念。实体店便是最为有效的方式。

不止是星巴克。耐克想让你认为当运动是生活的一部分并且很酷，就把3家具有设计感的品牌体验店在去年几乎同一时间开在上海淮海路商圈。卖基本款的优衣库说自己是“服适人生”的品牌，如果不服气的话它还会告诉你需要更好的搭配功力。

去年12月无印良品世界旗舰店在成都远洋太古里开业之后，另一家同样规模的旗舰店也计划于今年年底在上海开业。它把所有和生活相关的东西塞到一家店里，告诉你什么是“感觉良好的生活”——其实你实在感觉不出也没关系，它只想要你在此消费就对了。

“你需要用体验店挖出目标市场的‘接触点’，然后



02



03



04



05

01 霍华德·舒尔茨在2013年投资者大会上谈及中国市场的增长。他计划要在2019年开出3400家中国门店。
02-04 星巴克在西雅图开出了一家叫做“星巴克精品烘焙品尝室”的旗舰店，用来让消费者感受这个品牌所提倡的咖啡体验。
05 今年5月，美国华尔街14号出现了一家只有50平方米大小的星巴克门店Espresso Shot。

采用更经济的规模效应。做好了，就能有很好的附加价值。”苹果公司前用户体验主设计师、设计公司8 Inc的创办人Tim Kobe曾这么对《第一财经周刊》说。

“如果你从顾客的角度来看在中国和美国的所有公司，这些公司中90%是通过广告来建设品牌，”霍华德也这么说道，“我们却是通过星巴克体验来建设的。”

现在，霍华德需要让在中国的市场培育成本——中国消费者对星巴克体验的认同——获得更高的商业利益。他的办法是开更多的店。目前星巴克在中国内地90多个城市拥有超过1600家门店。到2019年，霍华德希望这个数字达到3400家。

只是当这样流水线与规则制定般的门店设计和体验不断被复制的时候，消费者还会感到新鲜吗？——你可能还不知道，星巴克的店长甚至会邀请熟客拍照记录在案，以防人员流动频繁的时候，新来的店员叫不出熟客的名字。

这些“生活方式品牌”所讲的任何门店体验，无非由产品、店员服务、门店设计和选址来传递。星巴克

实际上干得还不错。它的员工手册和执行规范已经不再是什么秘密——包括星享卡的销售术语，熟客制度的建立。而中国门店的店内设计目前由一个叫做John Boline的美国建筑师负责。他2007年加入星巴克，在2013年担任星巴克中国概念设计总监之前，长期在西雅图负责星巴克零售体验和门店的设计。

在星巴克西雅图总部也会有20名设计师专门负责中国门店的设计。不过除了新进入城市的首家门店、旅游景区门店或一线城市的旗舰店——例如北京的嘉里中心门店或者成都远洋太古里门店——会被加入一些所谓的本地化元素，普通店铺的设计实际上算不上多么与众不同。

你随处可见星巴克的一个原因是一线城市的选址正在越来越被动。“星巴克最开始选址首先考虑的是诸如商场、办公楼、高档住宅区此类汇集人气，聚集人流的地方。”地产服务机构RET睿意德执行董事聂绮冰说。在一线城市的这些地方你找到星巴克那个美人鱼标志已经毫不费力，街铺、居民区和一些偏低端>>

上海321家星巴克门店选址偏好



的卖场成为星巴克如今的选择——它好像已经不再计较邻居是谁，要实现在中国开出3400家门店的壮举更重要。这些地方的物业成本也会相对较低。

品牌出现的地方往往与它的价值有着自然联系。纽约第五大道上那座宏伟的通用汽车大楼（General Motors）里，苹果公司那个发光的logo已经存在了10年。这栋大楼见证过不少商业品牌的兴衰，而苹果旗舰店出现在这里显然是一种品牌价值的自我证明。

星巴克不会没有注意到这个问题。星巴克中国通过一封书面邮件婉拒了《第一财经周刊》对此事的置评请求。中国市场实在太具有潜力，从这家公司2015财年第二季度的财报中可以看到，以中国和日本为主的亚洲太平洋地区的营收同期增长了124%，达到5.9亿美元，同店销售增幅为12%，而美国市场只有7%的同店销售增长——要知道在美国星巴克还提供了更多的食物来促进单店销售。

适度的门店扩张与品牌理念传播之间并不存在天然矛盾。就像Kobe说的那样，旗舰店或特殊门店充当起宣传角色之后，可以采用规模效益去获得更多的利润。在美国西雅图，星巴克甚至开出了一家叫做“星巴克精品烘焙品尝室”（Starbucks Reserve Roastery and Tasting Room）的旗舰店。这间成本超过2000万美元的门店将零售、咖啡生产加工和剧场聚集在一起，地板和天花板上布满运着咖啡豆的透明管子，每个人展示加工咖啡豆到一杯咖啡的整个制作过程。

美国华尔街14号在5月出现了一家只有50平方米大小的星巴克门店Espresso Shot。它不再提供座位，只是

让顾客以最快的速度获得咖啡因补给。今年内还会有3家这样的门店出现在纽约。

星巴克也开始在中国的极少数门店推广高端咖啡臻选系列（Reserve）。在16家被挑选过的门店里，店员会采用手冲的方式为顾客制作一杯咖啡——大概花费3分钟左右，比起自动机器的30秒似乎更要花一些心思。不过与其将臻选系列看做是一款新产品，不如当成市场推广的手段。星巴克为此专门重新装修了这些门店，制作手冲咖啡的吧台变低了，没有笨重的全自动咖啡机将用户和店员隔开，店员也被要求主动向顾客提供相关咖啡豆的知识。

但愿这些做法消费者能够埋单吧。

至少霍华德和华尔街看到了想要的结果。2015年财年第二季度的财报显示它的总营收增长了18%，股价在纽约市场的盘后交易中大幅上涨5.4%。他刚刚向华尔街的投资者承诺，2019年公司收入将达到300亿美元，每年增长率达到18%。

不过新店扩张带来的利润无法持续。市场终究会饱和，有头脑的投资者也会认为同店销售的增长才足以证明一家公司的健康运转。

2013年星巴克在上海建立了一个研发中心，会持续根据季节和特定节日推出不同新品，比如今年春节推出的一款辣椒口味的“辣意椒香摩卡”——是的，味道非常奇怪——这同样是增加单店销售的做法。推出特定饮料的力度也在不断加强，今年夏季星巴克在中国就更新了至少8款饮料。

对普通消费者来说，他们可能不会在乎在一家拉面馆旁边买一杯星巴克的拿铁——只要不再尝试胡椒味道的咖啡就行。当第3400家门店在2019年开出的时候，没有人会知道星巴克会不会已经变成了街边奶茶铺。

或许对霍华德而言这都不重要了。不过他最好能记住以前的教训。

2007年，星巴克的收入保持着两位数的增长，并有2500多家新店在全球开张。但当年的同店销售增长仅为5%，比3年前下降了一半。2008年7月至2009年1月，星巴克在美国关闭了约800间表现不佳的门店，同时宣布2009年美国新开的门店数量不会超过200间。

“你觉得北京应该有几家星巴克？”14年前霍华德来北京的时候，他随口抛给了同行的一位星巴克公关经理这个问题。对方小心地说出了200这个数字。“你可真保守。”霍华德站在当时的北京街道上说道。■



>> 7月4日晚,在巴黎耶纳宫举行的2016年Miu Miu早春系列发布会。现场如同一家夜店,大厅中央是一个开放的舞池。

时装舞台更酷了

人们一直在讨论时装周是否走到尽头了。曾经只是作为背景的秀场正变得越来越夸张和充满戏剧性,品牌们想尽办法让时装周的存在显得更有必要。

文 | CBN记者 姚芳沁

好玩的时装周去哪里了?当各大时装周轮番出现在伦敦、纽约、米兰和巴黎的时候,总有一些人提出这样的问题。时装周以这样的形式举办也已经有70多年了。

“时装秀似乎变成了干脆利索的大众市场推广事件,邀请函在电子日程表上闪耀,活动不是在纯黑就是在纯白的空间里举行,”《纽约时报》时尚评论员 Alexandra Jacobs说,“浪漫呢?戏剧性呢?讨厌的事情呢?它们都去了哪里。”

是在这里吗?7月4日晚,巴黎耶纳宫(Palais

d'Iena)宏伟的多柱式大厅一改往日政府办公时的严肃气氛,变身成一个疯狂的派对。

入口处的条形霓虹灯管打出Miu Miu俱乐部的字样,环绕大厅四周,由薄金属型材脚手架搭起的支架下是一系列长长的休息室,用塑料片材包围着,这看似未完成的工程营造出地下和工业的氛围。大厅中央是开放的舞池,通向一道透视效果的DJ墙。

舞曲节奏渐入高潮,脚手架上的走秀天桥上,身着Miu Miu 2016年早春系列的模特出场了,这场像模像样的夜店派对原来是场时装发布秀。模特谢幕时走进舞池中央,穿过派对人群,这一夜并没有到此结束,狂欢的人们进入下一个高潮,派对持续到第二天凌晨……

Ippolito Pestellini Laparelli久久不肯离开,他前一晚还为这个项目工作到凌晨,这会儿本应好好轻松一下的他正拿着手机四处照相。

“我对明星嘉宾不感兴趣,说实话我谁都不认识,我希望留下来看看这个作品从头到尾的最终效果。”Laparelli负责Prada每一场秀的秀场设计,他是大都会建筑事务所(OMA)的合伙人,这还是他第一>>>



01



02



03



04

01 2012年Prada春夏男装系列发布会，观众被安排坐在一个个蓝色泡沫块上，模特在其中穿梭。
02-04 2016年Miu Miu早春系列发布会现场是由薄金属型脚手架作为主要元素。这看似未完成的工程营造出地下和工业的氛围。
05 2009年Prada春夏女装秀场是一个个不规则的木质“小岛”，模特行走其中的“海岸线”上。



05

次尝试让一场时装发布持续整晚。

Laparelli的做法或许多少可以抵抗一些对于时装周质疑——过去时装编辑和买手需要通过这些走秀来捕获关于潮流的信息，但如今任何信息都可以在网络上快速得到——但具有格调T台设计元素，正在不断加强对于时装编辑和买手的吸引，品牌也希望以此能够在时尚圈里制造些话题——对它们来说，这已经不仅仅是一套高级定制服装能搞定的事情。

时尚界向来偏爱一个会作秀的设计师。Alexander McQueen、John Galiano是这方面的先锋，把T台的服装秀包装成戏剧般的体验展示。

人们至今还是会提起1990年代初Alexander McQueen在“巴黎市郊的一个旧马类屠宰场”举办他在纪梵希(Givenchy)的第一场女装秀——鹅卵石铺成的倾斜地板，通向排放动物血水的下水道。

而现在，设计师们把这一趋势推向新的极致，让人们每一次对时装秀有了新的期待，不仅仅是为了多卖出几件成衣设计，而是变得更具包容性。

在整个时尚圈产业的环节上，这样体验式的概念并不陌生，人们不仅仅希望拥有一件奢侈品，还需要体验它们，时装秀也不例外。

不光是现场500至1500名观众在观看这个舞台，在秀场直播早已普及的今天，全球还有无数的观众同时在期待这个展示，他们不会带着笔记本记下每一件服装的材质、剪裁和颜色，抓住这个机会放大品牌影响力是显而易见的做法。

去年2月，Opening Ceremony在秀场上加入了味觉的体验，将1800多千克的巧克力融化在雪白的墙面上。之后一季，它们索性放弃了走秀，而是把新设计穿在了一场戏剧的演员身上。“我们希望把秀做得更好玩，通过与艺术家和时尚圈以外有影响力的人物合作，让更多的人关注我们。”品牌创始人Humberto Leon说。

Chanel在2015年春夏时装展示的结尾把呼吁女权主义的游行搬上舞台，设计师Karl Lagerfeld之后在接受采访时解释道：“支持女权主义不总是得非常严肃，它可以轻松一点。”作为这个时代最聪明的设计师之一，Lagerfeld通过每一场秀去反映当下的文化潮流，人们对他的认识也远远超出了一个时装设计师的范畴。刚刚过去的巴黎高级定制时装周上，Chanel把一座赌场搬上秀场的做法无疑又使自己成为了话题制造者。

Prada也看到要给秀场设计带来更多颠覆，让那些对时装设计一知半解的人也能对品牌产生共鸣，最好的

以下终端可以阅读 电子版《第一财经周刊》

办法就是找个局外人，而秀场设计是个绝佳的切入，时装设计本身虽是抽象的，但营造一个另类的秀场则能够让人们瞬间记住品牌。于是他们找来了OMA。

OMA和它的创始人库哈斯 (Rem Koolhaas) 在建筑设计界赫赫有名，中国的央视总部大楼就出自他们之手，而为Prada这样的时尚品牌做秀场设计，这在OMA内部也一直是个独特的项目。

正是因为与Prada特殊的合作关系，OMA这家纯粹的建筑设计事务所开始拓展自己的设计边界，并为此成立了AMO。“AMO为Prada的设计向来是非商业性的，尝试不断的突破与颠覆。” Laparelli说。

从2009年开始，AMO正式开始为Prada做秀场设计。作为局外人，AMO的确为Prada带来了一些打破常规的设计。几十年来，时尚走秀的舞台一直保持着人们所熟知的笔直的T型，这首先是实用性的考虑。为了保证坐在第一排的大牌时尚编辑、记者和明星能有最佳视野。AMO试图颠覆传统走秀中固定的观众座位分布，尝试将现场观众的排列整合到秀场设计中，与舞台核心的时装走秀相呼应。

“把观众变为一个个焦虑分裂的个体，每个人都是对新时尚的挑战，每次与一件时装作品的相遇都是极为私人的。” Laparelli说。

传统走秀中，模特的行走路线决定着观众的座位分布，在2009年Prada春夏女装秀场的设计中，AMO把秀台融入在一个个散落的不规则的木质“小岛”之间，观众们坐在这些大小高度不同的“小岛”上，模特穿梭于其间的“海岸线”上。它们打破了时尚界的等级制度，创造了一种民主化的时装秀。

如果说Prada、Chanel这样的大品牌不惜花重金设计一场时装秀的话，Sara Blonstein成立的以举办另类派对而出名的Blonstein工作室，在为一些小品牌做秀场设计时则需要承担更大压力。“你还需要兼顾音乐、灯光以及模特的踩点，彩排机会只有秀开始前那一次。” Blonstein对《第一财经周刊》说。但她强调没有高额的预算并不意味着无法带来非凡的秀场体验。

仍然没有人可以断言这些“非凡的秀场体验”，能够让变味的时装周更具有吸引力。“一场秀结束，下一场秀马上就要开始，他们匆匆把你打发走，就像婚礼承办人一样，”以设计婚纱闻名的美国设计师王薇薇 (Vera Wang) 说。但话题永远是时尚这个行业的法宝，也许更酷的时装舞台也能够做到。■

联系编辑: yahanxiang@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

蒙大拿成为创业温床

蒙大拿在美国企业创新中占据领先地位。为什么创业大潮在有些地区能生根发芽，在其他地区却不行呢？

文 | Stacy Cowley

译 | 李筱媛

一直以来，都是硅谷获得了所有与创业有关的荣誉，但美国创业潮真正的温床却在几百公里以外的东北方向：蒙大拿州。

考夫曼基金会最新发布的报告显示，蒙大拿在全美企业创新中占据领先地位。考夫曼基金会每年都会对各州创业活动进行分析排名。今年，该机构对研究范围进行了扩展，将40个大都市包含在内。奥斯汀在排名中位列第一，紧接着是迈阿密，身为技术产业腹地的圣何塞名列第三。

考夫曼基金会的数据显示，北部山脉和中西部州新的创业公司甚为集中。研究人士认为石油的繁荣是其原因所在。

今年，蒙大拿、怀俄明和北达科塔州位列前三，这3个州全部位于巴肯盆地，上千名新工人随着页岩油开采浪潮来到这些沉睡小镇，在唤醒它们的同时创立全新的产业。与石油和天然气相关的创业公司不断在该地区涌现，餐厅、日托中心、酿酒厂、设备制造厂、服装零售店、运输业务和其他企业也相应产生。

考夫曼基金会综合了多种经济指标来进行排名，其中包括“每月某地区创业者数量”这一参考因素。在蒙大拿，每10万居民中就有540名创业者，是全国平均数量的两倍。

特拉维斯·彼得森(Travis Peterson)便是众多创业者中的一个，他是Meadowlark Brewing的老板。彼得森的酿



酒厂位于蒙大拿悉尼镇，人口约为6000。像该地区许多企业家一样，彼得森对蒙大拿爆发的经济喜忧参半。4年前，他便开始筹建酿酒厂，当时石油大繁荣刚开始，地价便迅速飙升起来。

他说：“所有东西的物价都翻了两番，这是我们最大的障碍。我开始打电话询问别人，看他们愿不愿意卖房子。”

这些努力最终换来了一块物美价廉的地皮。彼得森调侃着说，酿酒厂所在的这幢房子曾是一家基督教书店。2014年5月，Meadowlark Brewing开业了。这里有近30名员工，他们负责包括工艺酿酒、餐厅、咖啡店和活动场地在内的所有业务。

彼得森表示，其公司的销售业绩远远超过预期：Meadowlark Brewing每天可吸引近120名顾客，周末顾客数量还要翻倍。这么小的农村地区如今能有这样的手工创业氛围，让他感到很是开心。

“我们发现，我们确实能够改变人们的味蕾。我们把肉汁奶酪薯条打上菜单的第一周还没有人敢尝试，但它现在可是我们的精品菜。”

不过，随着油价下滑，该地区的创业热情会降温吗？考夫曼基金会的研究人员表示，他们正在尝试用新数据和分析项目来回答此类问题。

这家专注于培育创业精神的非营利性机构位于密苏里州堪萨斯城，过去十年间每年都会计算“考夫曼

>> 特拉维斯·彼得森和艾米丽·彼得森夫妇在Meadowlark Brewing的二层抱着女儿伊娃。



Gap慢人一步

Gap等美国本土品牌正在被外来的Zara、H&M赶超,它们仍将原地踏步,还是会想出特别的办法挽救正在失去的市场?

文 | Hiroko Tabuchi and Hilary Stout

译 | 金丹

一个星期三的8时50分,在纽约曼哈顿34街和第六大道的交汇路口新开张的H&M全球旗舰店门前,聚集了30多个顾客,他们正等着在9时开门后进去购物。

就在街对面,有一家Gap的门店也正准备开门,但门口只有一个女人。她正给匆匆路过的行人发一家古巴餐厅的宣传单。

这两家店的差别正是当今美国零售业的写照。Gap、J.Crew、American Apparel、A&F (Abercrombie & Fitch) 等美国标志性品牌的销量都出现下滑,而H&M、优衣库、Zara等非美国本土的快时尚品牌店里则熙熙攘攘,它们把曾经热衷美国风格的老主顾都吸引走了。

美国中端时尚市场大势已去,没有哪家公司比Gap更能体现这一点。最近Gap宣布将在未来几年内关闭其位于北美675家门店中的1/4。

“在1996年时,影星莎朗·斯通(Sharon Stone)出席奥斯卡颁奖典礼时,曾用Gap上衣搭配华伦天奴的裙子;1998年,Gap的电视广告Khaki Swing随《宋飞正传》(Seinfeld)最后一集的播出被推送到7600万的电视观众面前,广告里满是欢笑和美式乐观主义;当年莱温斯基绯闻事件中的蓝裙子,也把它的生产厂家Gap推上了舆论的风口浪尖。

Gap完成新一轮的关门潮之后,它在美国的门店数量只剩2000年巅峰时期的2/5了。Gap总裁雅特·佩克(Art Peck)在Gap位于旧金山的总部大楼告诉投资>>

指数”,对各州及本地创业活动进行排名。今年,该机构大幅修改其评估方法,对项目范围进行了拓展。研究人员表示,这样做的目的是为城市发展规划者和其他官员提供更为详尽的本地数据,以便更快、更细致地洞察创业的信号。

一些发展部门的官员计划用考夫曼基金会的研究来创建地区项目,对成果进行衡量。今年,匹茨堡在考夫曼城市排名中垫底,在这里培育创业氛围的非营利组织FortyX80仅成立于4个月前,目的是为了帮助城外的投资人士和本地技术创业公司牵线搭桥。

FortyX80的高级总监朱利安·斯克兰顿(Julien Scranton)说:“我想说,我们排名垫底真是有点意外,不过……看完数据后我们想了一下,现在终于知道努力的方向了。”

在纸面上,匹茨堡至少有一个大多数创业热点地区所具备的关键元素:各大高校。首先是卡内基梅隆大学,这是美国最著名的技术院校之一,但它却未能像湾区或波士顿的大学那样推动本地创业浪潮。

为什么创业大潮在有些地区能生根发芽,在其他地区却不行呢?考夫曼基金会的研究表明,当地经济发展发挥着重要作用。但研究人员也表示,除了有量化数据支撑,也有其他难以测量的因素。

当提及有关奥斯汀的创业情况时,Central Texas Angel Network的CEO克莱尔·英格兰(Claire England)一口气列举了诸多优势和资源,包括低税收、低房价,以及过多的当地投资人、产业孵化者、共用办公空间和创业导师等。

稍作停顿后,她又表示:“这就是一个友好热情,又有创新精神的地方。来到这里的人看见人人那么团结协作,都感到惊奇。”

格雷格·吉安弗特(Greg Gianforte)是蒙大拿最著名的企业家之一,他对自己的第二故乡也有同样感受。他在费城长大,于1995年来到蒙大拿,开创了基于云计算的企业级软件公司RightNow Technologies,成为当地早期的创业先驱。公司在鼎盛时期有1100名员工,于2012年以14亿美元卖给了甲骨文(Oracle)公司。

他说:“我觉得蒙大拿最棒的一点是职业素养,大部分从学校出来的年轻人都在农场或牧场长大。如果拖拉机坏了,你不用组织委员会,不用给咨询师打电话,直接把它修好就得啦。”

人：“我们有过辉煌的时刻，但却未能持之以恒。没有人会为我们目前的表现感到高兴。”

Gap曾经是休闲时装行业翘楚，主打卡其布、牛仔布时装和衬衫。如今，Gap发现自己在美国曾经稳定的客户群已经分化。一方面，奢侈品行业正在兴起，而另一方面，像T.J.Maxx、Burlington这样的零售商也在追求快速增长，类似Gap、A&F的品牌便被夹在了中间。如今像瑞典的H&M、西班牙Inditex公司所有的Zara公司等推出了更便宜、更新颖的时装。

H&M现在美国有368家门店，今年计划增加65家，每天都有新品推出。日本迅销公司（Fast Retailing）旗下的优衣库在时装营销方面跟Gap很像。但相比之下优衣库的价格更低，它采用高技术的纺织手段，花色也更加多样。4年以来，优衣库的门店增加到了42家，更多的门店也在规划当中。

9月，另外一家国外品牌也要进入美国了。总部设在都柏林的Primark计划在美国开20家门店，时装价格比H&M还要便宜：Primark最近的产品名录中有8美元的绕颈裙和10美元的比基尼。

在线时尚杂志Editorialist的创始人兼CEO凯特·戴维森·哈德森（Kate Davidson Hudson）认为：“在1980年代至1990年代，人们并未真正进入高端时装阶段。当时，商务休闲装处于发展的全盛时期，各家门店的主打款都卖得很好。”

她补充道：“但今天，每个人都可以上社交网站，刷博客，看流行时尚，他们想看到的第一眼就能拥有。因此，像Gap这样的品牌已经过时了。”

根据零售业的跟踪调查数据，开张一年以上的Gap门店销售在13个月以来一直在下滑。

而另一个品牌A&F的销售额3年中也不断下降，品牌正在经历较大的整顿，内容甚至包括给作为企业标识的赤身男模特套上上衣。J.Crew也遭受了包括印花款、亮片款和基本款在内各种产品销售的低迷。

实际上，Gap等美国本土品牌想要超过Zara等“外来和尚”绝非易事。例如，Zara的服装加工厂遍及全球各地，能够让它对新的潮流做出快速反应。这种“垂直整合”的组织架构能让快时尚品牌一直把新的款式摆上货架。

对于Gap来说，它依然有很长的路要走。因为没有自己的工厂，Gap没办法将新设计快速变成新款服装。虽然起用了新的首席设计师，但这更加印证了其在速度和灵活性上的欠缺。根据佩克的说法，Gap的新产品要



到第二年春天才能推出。

美国品牌还承受着购物中心文化快速消失带来的沉重负担。Gap即将关闭的很多门店都开在人流日渐稀少、销售额日益降低的商场中。

相比之下，非美国本土品牌都选在最好的地段开店。海外零售商从一开始便抢占交通便利、利润率高的旗舰店。

美国本土品牌最迫切的任务是，给已经过时的服装门类注入一些灵感。但这一点Gap还未做到，尽管有那么多选择，它仍然坚持基本款的策略。Gap至少提供了11种女式牛仔裤款式。

哈德森说：“这不是有创意的方向，它也没有有创意的定位，这一点我们都可以看到。Gap应该明确表示‘我们认为这一季有两种大致的方向，而我们推荐的是这两款，这一款是最适合你的。’”

H&M美国地区总裁丹尼尔·库勒（Daniel Kulle）对竞争对手也给出了类似的建议。他认为H&M在美国“未来几年内大有可为”。

库勒在接受采访时说：“如果不能时刻更新自己的时装队伍，没有跟上潮流步伐，顾客就会去别处了。”

他还表示：“你需要勾起顾客的好奇心，这样他们就会时常来店里逛逛，看看今天有什么新款上市。”

>> 从纽约先驱广场东南角的Gap店向店外望到的风景。

CBN 商业评论

商业就是这样

主编 | 董晓常 编辑 | 刘心力

Apple Watch为什么不成功? / 商业就是这样 / P74

日本人真的不愿意用电商? / 东京商业故事 / P75

厨房将成为家庭中心 / 对话 / P76

别拿用户体验去冒险 / 对话 / P77

开个赚钱的电影院? 还有机会! / **新一线!** / P78

你具备企业家的素质吗? / 酷生意 / P80

下杂志
XIAZAZHI.COM

Apple Watch为什么不成功？

Apple Watch已经是最成功的可穿戴设备了，但对于苹果来说它仍可能是一款失败的产品。

文 | 董晓常

过去一段时间，我周围有越来越多的人戴上了传说中的Apple Watch，不过我没有很迫切地想去玩弄一下，他们也没有很热情地推销给我。

市场调研机构Slice Intelligence公布的一份数据也许可以解释这一点——很多忠实用户买了Apple Watch，但是并没有引起更多人的兴趣。根据Slice Intelligence的数据，Apple Watch的销量自4月开卖首周以来大幅下降90%，截至7月10日，Apple Watch在美国市场的日均销量不足2万只，有的时候甚至不到1万只。

其他信息也在印证Apple Watch需求量的下降。根据FactSet的信息，目前分析师平均预期Apple Watch在2015财年和2016财年的销量分别为420万只和1400万只。早在5月，瑞银集团(UBS)就在给客户的报告中写道，消费者对于Apple Watch的最初兴趣度仅为2007年发布iPhone时的两成。

就一款新产品而言，Apple Watch 3个月300万只的销量已经非常优秀，甚至是可穿戴设备中最好的一个。但是Apple Watch这种大幅下滑的需求曲线却是一个危险的状态。那么Apple Watch的需求为什么会下滑如此之快？

透支需求 就Apple Watch过去3个月的需求曲线来说，这一需求显然是被提前透支了。Apple Watch总共300万只的销量中，有一半都集中在4月10日开卖当周，那段时间苹果平均每日约卖出20万只手表。苹果自身强大的品牌号召力以及开卖之前的各种造势和推销，让很多忠实的用户都在早期完成了购买，而接下来本来应该由普通用户支撑的购买需求却不足。

缺少创新 对于很多普通用户来说，苹果公司一直没有解释清楚的一个关键问题是，Apple Watch到底能干嘛？直到现在恐怕很多人没办法简单地解释这个问题。Apple Watch看起来有很多功能，但是真正能让普

通用户一下子明白，并且喜欢上的创新功能却没有。对于任何产品来说，这都是一个致命的缺点，更不用说这是一款苹果的产品了。这应该是后期Apple Watch需求不足的根本原因，普通用户根本不要一个自己搞不明白的产品。

不够时尚 就一款手表来说，Apple Watch功能乏善可陈，但是颜值也不够高。苹果在电子产品中的确拥有设计上的优势，但在手表这个领域中，苹果的设计显然没有太大优势，这是两种完全不同的审美逻辑。苹果设计的优势是需要附着在产品本身的功能性上的，缺少了这个核心，很难单凭设计吸引用户。即使Apple Watch的设计极其时尚，那么将来拥有几千万出货量的Apple Watch如何避免“撞衫”这一时尚杀手？

假如一款新产品在3个月内卖出了300万只，那么推出这款产品的公司是不是该庆祝一下？我们是不是应该祝贺这家公司？

但实际上情况是，现在很多机构和观察者都在替这家公司的前景担忧——因为这是苹果。苹果现在是一个在商业上登峰造极的公司，Apple Watch承担了作为苹果下一款革命性产品的巨大包袱，无论投资者还是普通用户都会借助这款产品的成败来判断苹果的未来。之前无论是iPod、iPhone还是iPad，苹果都维持了自己良好的声誉。

从数字上看，Apple Watch其实是苹果最成功的第一代产品，其首日销量达到了100万只。此前第一代iPhone首日销量是27万部，第一代iPad首日销售量是30万部。但对于苹果来说，Apple Watch仍可能是一款失败的产品。

相比较之前的产品，iPod、iPhone和iPad都能够给用户带来巨大的体验上的提升，而且这一点普通用户很容易就能感受到。但Apple Watch恰恰缺少了这一点，普通用户很难感受到那种苹果式的震撼体验。

Apple Watch对于苹果来说可能是一个巨大的声誉损失，甚至会影响苹果的核心——简洁和惊喜。这一点在苹果iOS 9中也展露无遗。越来越多的商业考虑已经让这家公司在用户体验上逐渐迷失了自己，而这正是衰落的开始。商业就是这样。■

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

联系他请发 Email: dongxiaochang@yicai.com



日本人真的不愿意用电商?

阻碍日本电商像京东或者淘宝一样红火的原因到底是什么?

文 | 赵慧

没错,这是一个没有“双11”的国度。

更多的狂欢还是在实体店。那些季末打折、彻夜抢购新年福袋的疯狂情景已经证明,“便宜”与“便利”仍然是吸引日本消费者在实体店购物的主要因素。

去年,日本B2C电商所占比例终于爬到了4.37%,这进度大概比美国晚了3年。日本人使用电商的频率其实也并不高——想想你们公司前台为你收了多少次包裹吧,可每周网购3至5次的日本消费者还不到1%。

最主要的原因还是在于,“便利”和“便宜”这两个要素,在中国已经转移到电商,而在日本,它们还牢牢被掌握在实体店手里。

如果居住在东京、名古屋、大阪三大都市圈,铁道公共交通是一个足够便利的出行方式。这些大城市,尤其是东京,在战后都市重建时,采用的就是用铁道建设带动都市规划的方式,居民区和商圈以车站为中心向外辐散。目前平均而言,日本每1000平方千米区域中,有超过150家便利店、40家超市、350家服饰店、110家电器店,以及接近70家药妆店,这种密集的购物体验会极大增加消费者和商品接触以及冲动购物的可能性。

让我一直难以接受的是,日本网店价格与实体店价格差不多,企业有严格的价格管制,它们和各地经销商已经结成了紧密的利益共同体。亚马逊书价几乎就是原价,打折的多为二手书。制造日用品的两家老店——增田桐箱店与西尾商店都跟我明确表示,他们更希望顾客能够到店里碰触到他们的产品。

没有人做规则破坏者。以东京为中心的关东圈运费相对固定,“原价包邮”已经是亚马逊这类拥有物流渠道的公司做出的最大退让。更多公司把精力放在提高服务品质以及各种企划上——比如喜欢推出肌肉男企划的佐川急便。

日本对隐私的保护也增加了配送成本。很多消费

者不愿意快递进入家门,更愿意让附近便利店作为收货点。这也催生了一个新的服务——由公寓或者快递公司设置的双重密码宅配箱,消费者可以不和快递接触就提取货品。乐天也于2014年开始和邮局及一些车站合作,设置了自家的宅配箱。但这种服务并不能存放食品与贵重物品,运输公司有时不得不重复确认送货。

沟通方面也让人抓狂。它们并没有类似旺旺的即时聊天沟通工具,想要咨询购买,也得通过匿名邮件系统反复转发。这也是为什么你总能在日本电商网页看到详细无比的简介——为了避免麻烦,只能让事情看起来更麻烦。足够翔实的说明有时也会让商家免责,这也将日本电商网站的设计推向极度繁杂的境地。

至于支付通道——更是让人怀念支付宝这类在线支付工具。虽然提供信用卡支付、银行转账、便利店付款等多种方式,但日本便利店有额度限制,转账时也会被银行收取转账费用。看起来最方便的信用卡因为是实时扣款,也就缺乏对购物者权益的足够保护。

中国的网购体验已经转向移动端,其交易额已经占据总量的3成,日本几大电商——乐天、雅虎等倒是追上了这一趋势。但是此前,直到2013年年初,日本智能手机用户的数量才真正赶超非智能手机用户。

这一热潮也让日本商人看到了新的机会。拥有优衣库品牌的日本迅销公司,去年已经和地产商大和House联手组建了一家新的物流公司,迅销社长柳井正打算在日本建立多个大型物流仓库,以降低运输成本,方便当地电商直接配货。就在上个月,他也和日本埃森哲合作,更科学地管理供应链系统和顾客信息系统。通俗点说,这将意味着你可以通过手机获得好的购物体验,就像它的竞争对手无印良品此前做的那样。

更多像淘宝卖家一样的小商家正在活跃起来。雅虎购物于2013年年底免掉了小商家的开店费和销售抽成,一年后,以它为平台的小店就增加了20万个。Line也几乎是同时,在2013年年末推出了Line Mall。由于和即时通讯、支付的衔接更为顺畅,Line正成为一个更有活力的网购平台。顺便说一句——Line的最新idea是Line WOW,有点像我们的在线点餐外卖服务。

所以日本并不是没有电商,在某种程度上,它的繁荣还只是刚刚开始。■

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



厨房将成为家庭中心

人们对电视的依赖正在减少。在家庭中心的争夺中，客厅正面临挑战，厨房将成为其中最有力的挑战者。

C=CBNweekly

M=William McGrath

长久以来，拥有电视的客厅被视为家庭中心，家庭成员习惯聚集在那里进行娱乐活动，相互交流，构建起连接彼此的情感纽带。但新媒体的出现逐渐瓦解了电视的统治，客厅作为家庭中心的地位已变得不那么牢固。随着对食品安全和健康的重视，越来越多的人回到厨房，将亲手烹饪视为生活的重要组成部分和新的娱乐方式。在AGA Rangemaster集团首席执行官William McGrath看来，一个让厨房取代客厅成为家庭中心的机会正在形成。

C: 在选购厨房电器时，中国消费者发生了什么变化？

M: 中国消费者对于厨房的想法和期望与德国消费者比较相似。在他们眼中，厨房一般是空间小、比较密集、高效率和功能性的地方，不会在家庭生活中扮演重要角色。所以为了适应这种较小的空间设计，消费者一般会选择购买嵌入式的电器，这是与美国和英国市场最大的不同。但我认为这一点在将来会发生变化，这种变化首先来自于消费者本身，他们将意识到厨房应该成为家人欢聚在一起的场所。而这一切的实现需要一个中心产品，就像电视之于客厅那样，否则厨房就无法很好地担负家庭中心的功能，无法把家庭成员聚集在一起。找到这个中心产品很重要，非嵌入式的烤箱灶应该成为选项之一。

C: 为什么厨房会成为家庭生活的中心？现在提起家庭中心，听到的更多说法仍然是客厅。

M: 厨房作为家庭生活的中心，在英国以及其他一些国家是由来已久的传统，历史甚至可以溯及到1930年代，当时在英国发生了一场厨房革命，让厨房成为了家人欢聚的场所。我们做了很多的市场调查，发现英国人对厨房在家庭生活中扮演的中心性角色，有着很高的期望。

即使他们现在没有条件实现这一点，但它仍然在人们的期望清单中占据一个很重要的位置。之所以厨房会成为家庭生活的中心，一方面来自于人们对健康的追求。现在回到家里烹饪成为了一种生活方式，当消费者对生活展现出要求之后，他就不会接受一个小小的厨房。另一方面来自于人的情感，无论是家庭主妇还是父亲，他们并不只为自己做菜，绝大部分都是做给家人吃，这中间就承载着爱和感情的因素，这是一种美好、甜蜜的记忆，也是成长过程中对于家人的记忆。所以，厨房能够很自然地家庭的温暖、温馨联系起来，也就能够很自然地承担起家庭中心的功能。

C: 反映在营销层面，目前厨房电器仍然更多聚焦于功能诉求，这种情况会发生变化吗？设计重要吗？

M: 我的回答是肯定的，将有一种新的销售策略产生。如果单单在数字层面对不同的厨房电器进行比较，这就是无意义的数字游戏，当然有这样一个前提，那就是仍然需要确保产品在品质上做到最好。但这不够，你需要跟消费者建立情感上更深层次的连结。那重点是什么？重点就是传播一个故事，使消费者信任我们的产品。故事对于品牌而言是起着基础性作用的，尤其是真实的故事对消费者来说更有说服力。我跟英国的销售团队说过这样的话，你想要卖出AGA，只需要说4个英文单词，那就是My family like it，这就是一个真实的故事。我想对于中国市场，这种营销策略同样行得通，它代表了一种生活方式的主张。当销售人员自己就是产品的粉丝时，他与消费者的沟通就会变得非常容易。中国现在的消费者也很乐于比较自己的文化和其他文化，所以我们也希望传播一个中国以外的文化让消费者去感受，他们也许认同、也许不认同其中的某些部分，但我们的想法就是给消费者一个不同的选择。

在英国有一句话我非常喜欢，就是AGA像什么？AGA就像一件小黑裙。小黑裙是一种经典的设计，你在任何场合都可以使用，有着很强的适应性，它存在的目的不是对传统进行不必要的改动，而是给消费者更多的选择，这就是好的设计。我们曾经试图将它更新换代，但人们不喜欢对这经典设计做出颠覆性的改变。所以，无论何时，外观设计跟产品创新一样重要。（采访：王水）

William McGrath现任AGA Rangemaster集团首席执行官。AGA Rangemaster是英国烤箱灶生产商。



图 | 李英武

别拿用户体验去冒险

酒店管理者当然要适应市场需求做出调整 and 改变, 但对尚未成熟的新技术应用应当保持谨慎。

C=CBNweekly

J=Michel Jauslin

过去被认为革新缓慢而有限的酒店业最近几年的变革速度明显加快了。大量新型度假酒店品牌正在建立, 越来越多的新技术得以应用到酒店配置和服务中。用机器人管家来替代原本的人力, 用造价昂贵的设备来提供各项自主服务, 这会是酒店行业的未来吗? 凯悦酒店集团欧洲区副总裁 Michel Jauslin 给出的答案是“不”。在他看来, 技术革新层出不穷, 但不见得所有的投资和改变都是好的, 不要拿消费者体验去冒险。”

C: 酒店行业近年来遭遇的最大改变是什么?

J: 在过去5年, 市场上消费者的需求有很明显的改变和提升。我们发现最大的改变是房间大小方面的, 为此我们不得不对重新设计酒店。这不是什么高端的技术, 但这个发现很重要。过去大家都不是很在意房间的大小, 我们说的房间是指睡房, 不包括浴室。现在人们开始意识到大的空间是一种身份和奢华的象征, 为此我们不得不为这些顾客提供更大的房间。

对于五星级及以上的奢华酒店品类来说, 5年前30平方米的房间是完全没有问题的, 但现在可能需要60平方米。这是一个很大的区别。拿巴黎的柏悦酒店来说, 12年前这家酒店开业时, 房间总数是188间。3年后市场对房型的需求开始发生改变, 我们必须逐渐地去做房型调整, 现在我们只有154间房间了, 而且最终要把房间总数控制在145间甚至更少。房间作为酒店向顾客提供的产品只会变老旧, 但你永远不能停止提供更新的和更好的服务, 比如根据消费者的需求来规模化革新酒店的房间和设施。这不是一项容易的工程, 但它具有极其重要的附加值。

C: 酒店业一直以来都是一个技术革新较为缓慢的行业, 最近一些酒店集团推出了机器人服务。这会是未

来的一个方向吗?

J: 酒店业当然也需要跟上技术革新的步伐。在现代社会, 有电子技术的支持是十分必要的。但要做最顶尖的酒店, 在具备最先进的电子设备后, 人与人之间的接触和交流 (human touch) 仍然是不可替代的。比如说微笑和在恰当的时机递过去的纸巾。我知道一些开始使用机器人管家的酒店集团目前获得了来自全球的注意力, 但对于高端酒店来说, 这可能仍然更广泛地适用于四星级及以下的酒店里, 因为使用机器人的主要目的是节省人力成本。

对于五星级及宫殿级酒店, 我们当然也有可能使用机器人去整理房间。只要客人不在, 你就可以让机器人过去, 因为此时不需要human touch。但是每天清晨的叫早服务, 只是使用机器让客人自己点击进去输入叫早的时间, 是远远不够的。对服务的准确理解应该是, 真实的“人”打一个电话过去, 问对方明天早上你要几点起床, 你是不是需要一杯咖啡, 你需要什么样的咖啡, 然后把这些信息输入电脑, 确保信息不会丢失。用机器和新技术来收集数据, 比如客人居住过的酒店, 他的个人喜好, 都是你可以用技术去处理的, 但你仍然需要投入大量人力来让对方在酒店居住的整个过程中感觉服务周到。人类永远更习惯于跟人类接触, 而不是冷冰冰的机器。因此人力服务业永远是最高级的奢侈品。所以你要应对不断出现的需求, 针对人力服务给不同岗位、不同职位的员工不停地开发课程。

C: 什么样的创新技术的应用对于酒店业来说是最行之有效的?

J: 我认为应该是数字营销方面的手段。数字营销和顾客体验是绑定在一起的, 从营销开始到顾客入住, 到顾客离店, 是顾客整套的经历和感受。如果从头到尾这个过程都很完美, 快速、有效、安全、享受, 对于酒店来说就是收益。面对很多新尝试的时候, 我倾向于采取小心翼翼的态度。这是有原因的。反观我的竞争对手, 它们可能今天有这样一个技术革新, 明天有那样一个技术改革, 但真正的收益和效果如何? 可能一半一半。我比较愿意使用已经被验证为是好的东西, 这很重要。(采访: 郭苏妍)

Michel Jauslin是凯悦酒店集团欧洲区副总裁。凯悦酒店集团旗下500多家酒店遍及46个国家和地区。



图一四

你具备企业家的素质吗？

不管是哪个行业，要挑战已经存在的行业巨头，都需要很多的企业家精神、渴望、勇气，以及一点点疯狂。

文 | Richard Branson



很多人都会跟我说他们的创业想法，然后问我会不会成功。但一个想法能成功需要的远不止直觉。成为企业家是一个能选择的最难、也最具挑战性的职业道路，而且预测谁能成为优秀的企业家是件非常困难的事。如果你正在考虑创业，那下面这些问题就可以帮你弄清楚你是否已经为未来的冒险做好了准备：

01 你有没有跟所有人说自己已经是企业家了？

企业家们很少有机会告诉全世界说自己是企业家——他们太忙了，必须把时间和精力都放在自己的工作，根本不会担心别人怎么看自己。

02 你是否将所有时间都放在自己的公司上，还是说这只是你的目标？

当企业家不是一份兼职工作，也不是其他工作的临时替补。你必须带着创建一家成功的公司这样的目标全情投入，否则你的公司肯定活不长。如果对你来说，工作的稳定性和规律的工作时间更为重要，那么企业家这个职业可能并不适合你！

03 是什么促使你创业的？

如果你创业只是为了赚钱，那你不是一个企业家。没错，所有人都得负担自己的生活，如果你保持专注、投入心血，那你可能会挣到很多钱，但现金不能成为你创业的主要动力。

04 你给公司设定的目标是什么？

企业家一般不会带着把公司做大的愿景开始创业。我一开始并没有想着要创建一家全球性的企业，乔布斯一开始也没有想过要把苹果公司变成一个市值是通用电气4倍的公司：我一开始就是想做音乐，乔布斯一开始就是想做电脑。仅此而已。

05 对于失败的恐惧成为你实践道路中的阻碍吗？

企业家都不怕失败，他们会从失败中学习，然后继续前行。一些颠覆过商业运行规则的伟大企业家都曾

经破产过——亨利·福特和沃尔特·迪士尼就是其中的两个。

06 你会担心别人怎么看你吗？

从第5点延伸开来可以发现，企业家都得有张厚脸皮，他们可以高度容忍让人不舒服的情绪。如果你在应对风险或批评方面有所欠缺，那你不应该去做企业家。同时，一名企业家也不能选择逃避：在创业初期，担子只能由你来挑，所以你必须能够应对所有事情。

07 你喜欢聚光灯吗？

你必须把自己推到台前去。如果你还没有准备好走上台、做站在公司最前面的那个人，那你可能还是适合去给别人打工。不必担心：如果像我这样害羞、有阅读障碍的高中辍学生都能克服当众演讲的恐惧，那么任何人都可以做到。

08 你的员工必须按照你的方式去做每一件事吗？

如果你是一个“要么听我的，要么请离开”型的管理者，那你永远也不会成为一名企业家——授权和协作的能力是企业家必须具备的关键特质。

09 你对自己和你的想法有信心吗？

颠覆性的思想者很少会想到自己周围的人随时会想到的点子。他们必须有坚定不移的勇气去做自己认为对的事——然后这些事才会被一些人所认同。企业家必须相信自己的直觉，当他们大胆的创新思维被批评为靠不住（而且批评往往都源于一些实用主义的原因）的时候，他们必须拒绝妥协。那些相信传统智慧的人，还是别来当企业家了。

1983年，维珍唱片还是我们的主业，而我正在努力创办一家跨大西洋的航空公司。要是我对合伙人的愤怒妥协，觉得自己是“彻底地疯了”的话，那么维珍大西洋航空也就永远不会存在。但这也并不能说明他们当时是错的！不管是哪个行业，要挑战已经存在的行业巨头，都需要很多的企业家精神、渴望、勇气，以及一点点疯狂。所以这也让我联想到了最后一点。

10 你有那么一点点疯狂吗？

如果你没有，可能你并不是天生的企业家。有很多回报丰厚、也远没有那么变化莫测的讨生活的办法，但它们中几乎没有哪个能带来创业一半的乐趣。■

开个赚钱的电影院? 还有机会!

几乎所有的城市都有电影院,但人们在不同城市看电影所获得的满足感并不一致。

文 | CBN记者 叶雨晨

排队买不到电影票这样的场景并不总是发生在观影需求旺盛的一线城市。

在浙江湖州市下辖德清县,你同样会遇到这样的问题。根据艺恩咨询提供的数据,刚刚过去的暑期档首周(7月1日至7日),这个县级城市最大的电影院德清银都时代电影大世界(以下简称“德清银都”)平均上座率达到了45.21%。也就是说,无论什么时候走进这家电影院,最好的观影位置都已被选完。

这样的上座率远在国内电影院的平均水平之上。已经连续3年成为中国单店票房最高的北京耀莱成龙国际影城五棵松店在同期的上座率是33.65%。这是行业内被认为相对健康的上座率水平——在电影院这门生意中,30%以上的平均上座率被认为是一家电影院能盈利的界线。

而今年暑期档还不是德清银都最热闹的时候。由于正好赶上《变形金刚4》上映,去年暑期档第一周,这个有7个影厅,845个座位的影院共卖出了1.97万张票,平均上座率达到了87.08%,是当期国内上座率最高的电影院之一。此后的整个7月,它维持了67%的上座水平。

这是一个明显供不应求的市场。过去3年,这家浙江时代院线旗下电影院的平均票价从27元上涨到了34元,但并没有阻止人们来到这里看电影。

作为浙江本地的院线品牌,德清银都仅仅是抓住了当地人在看电影上的基本需求,就成为了一家赚钱的电影院。

从大众点评上的评价中你能够大概看出德清银都火爆的原因。相比于它在德清唯一的竞争对手——大地数字影院德清余英坊店,开业于2011年的德清银都3D效果不错,硬件设施也“不比杭州差”,并且位于市中心的一座商场内,停车方便,还经常有优惠活动。而2009年开业的大地数字影院由于影厅数量少,硬件老

怎样的城市需要电影院

暑期档首周平均单影院票房

单位:万元



化,观影效果差,逐渐被当地人抛弃,“只有在银都没票的时候才来”。

但这个城市里年轻人在看电影上的需求还在发生变化。他们中的一部分会在评价中表达出“影院条件还是不如大城市”的想法,而更多的则直接从上座率上反映出来——他们需要更多的电影院。

当一个城市中出现上座率长期偏高,尤其是平均票价还持续上升的情况,这往往意味着机会。

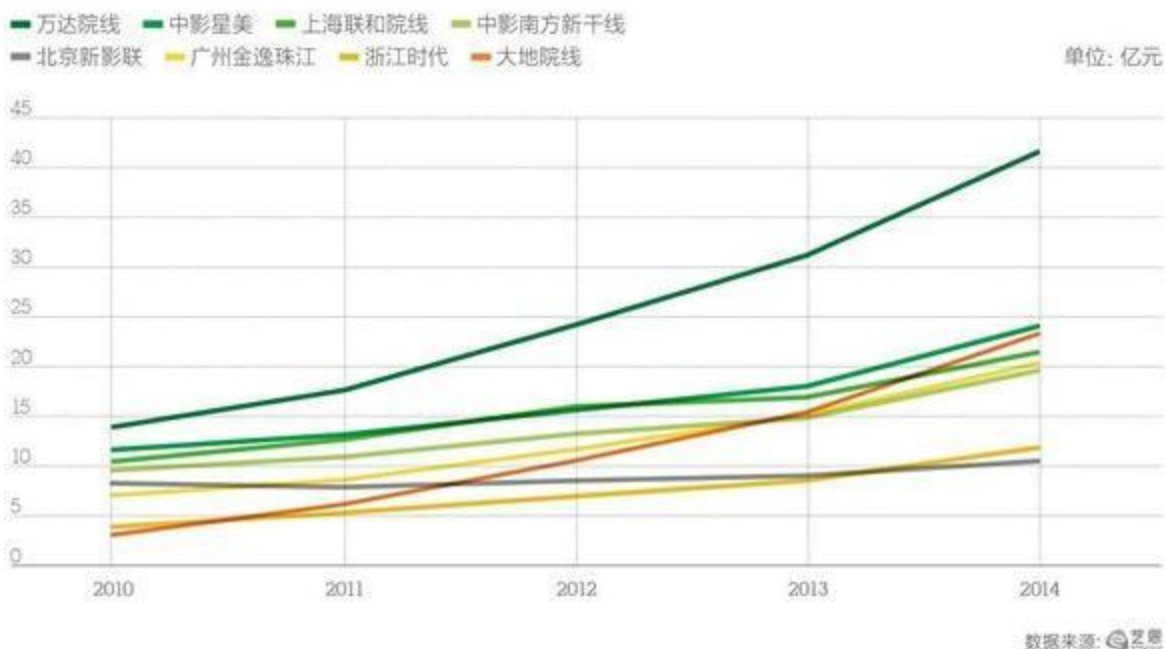
电影院的增长和扩张正在逐渐变得理性起来。按照艺恩咨询的统计,2015年上半年,国内新增影院600家,同比减少了76家。新增银幕数为2449块,银幕增长率同比下降了6%。并且,逐月来看新增影院的数据还呈现明显的减速趋势——1月新增的银幕总数为567块,到

暑期档首周平均票价 单位: 元 暑期档首周平均上座率



注: 暑期档首周的定义为每年7月第一周, 以上数据根据国内票房收入前700名的影院统计。数据来源: 艺恩

过去5年中国院线TOP8的位次正在发生变化



6月这个数字减到了342块。

院线扩张的重点也明显开始向三四线城市倾斜。

2010年,一线城市还在大量兴建电影院,北京新影联曾是国内票房总收入第五的院线。但随着电影市场的下沉,使得产业中各环节的参与者开始更多关注三四线城市,电影发行公司越来越多地将原本集中在一二线城市的市场资源和电影资源投放在新兴市场。依然守着北京市场的北京新影联在2014年跌至八大院线中的最后一名。

与此同时,大地院线成为了过去5年增长最快的院线。2013年之前,中国院线三甲被万达、中影星美和上海联和所长期占据。2014年,大地院线首次进入前三名,成为全国院线第一集团中的一员。

需要理清的是,想要和大城市有一样的观影体验正在逐渐成为更多三四线城市年轻人在看电影这件事上的关键诉求,影院在这些城市的经营上必须跟得上步伐。

在影院硬件升级的大潮中最具优势的是万达院线。万达影城可以通过跟IMAX、杜比这样的全球顶级设备供应商签订整体协议,来制订整体的硬件升级计划。同时万达广场在初期建筑设计时,就已经为万达影城留出了足够的层高。因此当万达影城进入新的城市,与一线城市一样能够看到IMAX电影对迅速吸引客流帮助不小。

北京耀莱成龙国际影城五棵松店以低价票吸引观众出名,但它也在软硬件上持续进行着升级。一年前,这家北京最大的电影院部署了国内首台4K“巴可6P激光放映机”,成为北京为数不多的具备放映4K影片实力的电影院。同时它也将大堂做成了卖场形式,贩卖电影周边产品及食品饮料,聚拢人气。这些使得这家位于北京西四环外,周围并不繁华的的电影院能长期处于国内影院票房榜的榜首。

而像大地院线这样已经迅速占领三四线市场的院线公司现在需要重新整理下自己的节奏了。这家院线在全国扩张初期以其第一代产品“大地数字影院”迅速铺开,今年也推出了“自由人”影城新品牌,希望以更先进的硬件设备和更多的影厅数量来改变人们对大地院线的原有印象。

但就像你在德清看到的,如果没有赶上升级的机会窗口,它也可能被迅速淘汰。■

联系编辑: shencong@yicai.com

[kù]

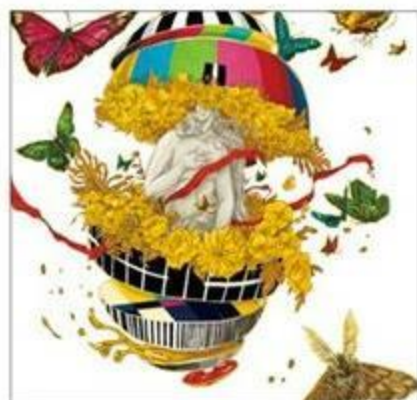
Personal Business & Life Style

主编 | 陈锐 符淑淑 编辑 | 孟佳丽



当人们谈论互联网运营，
到底是在说什么？ / 职场

86



真人秀已经多到烦人的地步……
/ 话题

90



把目标定得小而具体 / 公司人 84
在异乡的人 / 富大人话题 82
你需要什么样的反馈系统
/ 理财专栏 83
新闻修正手册 / 读书笔记 94
郑志刚：我不喜欢跟风的人
/ 十问 96

下杂志
XIAZAZHI.COM



在异乡的人

文 | 富大人

F小姐跟我有12个小时的时差，她跟我一样，平时基本不跟人联系，但真聊起来又能说个没完。我从中午十二点半与她微信到了两点，双方用流利的湖南话说了万把字吧。从12岁开始到21岁，我们全在一个学校。这是感情基础。眼下她在宾夕法尼亚大学所在的小镇上生活，老公念书，她做代购，异乡生活主要被各种吹毛求疵的陌生砍手党包围。前几天她让我推荐几本中文书，想让老妈顺路带过来，我没有很好地完成这个任务，这一年读书不多，最后举了几个类似《蛮荒故事》一样的片子，还有河正宇的几个片子，但她说河正宇是她男神，已经都看完了。这是我们众多相似地方的一个。

另外呢，这些天她知道我要准备装修了，就隔三差五给我发一个链接。我们在软装上面爱好也很一致。但赏心悦目的事情聊了几分钟，终究还是要切入到生活的艰难本质里的。和所有的“韭菜”一样，这个七月，我也栽了。虽然是老韭菜了，但鱼的记忆是7秒，韭菜的记忆只有6秒。所以，5只股票，3只套牢且停牌，一只亏40%，一只亏30%。她的钱则基本扔在货里。从今年起，月均销售额已经能达到20多万了，但账面上不见钱。之前按个人喜好囤多了单品，需要时间一点点往外吐，此外还得不断补充新货，加上回款周期慢，所以“每次还完款，看看余额宝，就感觉自己在瞎折腾”。

这次送走公公婆婆，迎来老妈——他们每半年这么轮换一下，老家基本就没住人了，“上次因为办出国证明，不得已把房子的一半先转给我了，我妈后来跟我说，突然觉得自己没着没落了。哎，想起这些，每次一看到囤的货和堆着没发出的件，我心里也会着急一下。”

说起来，从她爸爸生病到去世，她妈妈一直没有停歇过。接着又赶上她外婆去世，伺候一茬接一茬。她妈妈昔日是我们中学的一位地理老师。每次见到腰板都挺得直直的，配合大眼睛、高个子的形象，给人很有气质的感觉。但是这位喜欢玩牌，能抽烟也能跳舞，脾气

耿直大大咧咧的地理老师退休没几年，不得不进入另一种状态，再急的脾气也慢下来了。

她老公从160多斤瘦到90多斤，翻身、擦背、喂饭，样样都得做；家里还有一位近90岁的老娘，不仅眼盲，而且一身病不能动弹，还喜欢发火，只能听着哄着。

送完两个亲人最后一程，自己也从一个强壮的妇女变成了有一半白头发的单身女人。随着女儿一家出国，家里就更加冷清了。普通家庭的积蓄经过这些事情之后，也基本散掉了。女婿的奖学金只够一个人的，没办法，女儿摸着石头做起代购，国内发货人到哪儿找呢？也是她。这个时候，你不出力，谁出力？一款条纹衫七八个颜色，还有不同型号，怕发错，怕漏发，两个人只好开着视频对货，对得烦躁的时候，各自都在电脑前吼。吼完接着理货，有时要理到凌晨。

眼下，女儿又有了女儿，于是就跟亲家母每半年轮流去照应一下。外人说起来，女儿在美国，外孙是美国籍，女婿是博士，也觉得脸上有光，但远渡重洋过去，来回转的还是那些单调的事。女儿在别人面前都客客气气，在亲妈面前当然就会任性了。两人能有几周和睦的时光，接着也会吵吵嚷嚷，都是极细碎的小事，不过做母亲的生完气，还是会乖乖帮忙照应。做女儿的也知道，很多时候老妈生气的点可能是心疼自己太辛苦。

“老家房子地板什么的都起来了，我想着给她装修一下。”“要不干脆卖了，添点钱换一个电梯房。我爸妈4月份买了一套新房，面积不及现在住的，但他们比我想象的高兴。小区环境好，他们现在每天都去那边散步，看一下什么时候封顶。这个年纪有点期盼感是很难得的事情。”我向F推荐了这个江边的楼盘，她差不多是瞬间心动的，“我听我妈提起过，她有同事也买了，帮我打听一下还有没有现房吧，我妈潮了大半世，就这几年落伍了，其实很落寞，我也觉得心酸。”我听完，则热切起来，像是马上要开始做邻居了一样。■

66

和所有的“韭菜”一样，这个七月，我也栽了。虽然是老韭菜了，但鱼的记忆是7秒，韭菜的记忆只有6秒。所以，5只股票，3只套牢且停牌。

99



你需要什么样的反馈系统

文 | 崔鹏



我很喜欢打台球，经常和固定的几个家伙切磋，但台球技艺十几年如一日，进益很小。如果我想要迅速地提高我的台球水平该怎么办？说的更科学一点，我该怎么提高我的系统中有关台球那部分的效率？

也许你会出主意让我更频繁地去打台球。这显然不是个好建议。这就像告诉流水线上的计件工人只要无限地提高自己工作的速度就能成为亿万富翁一样不可取。这是因为打台球的频率很容易就会达到饱和，另外不断重复低水准操作也很难说有什么好处。

我觉得问题出在反馈系统上。我敢肯定数码相机极大地促进了普通人的摄影水平，它能最快地把人们对摄影作品的评价反映给作者，能力从而迅速提高。但世界上可能还没有这种台球机器，我打完一球它就告诉我打得怎么样，我应该怎么矫正自己。而高水平的私人教练又太贵了。

其实如果我和我的同伴每次击球后都停下来，认真总结球的走位和线路，这种反馈也会让我们更快地获得提高。但那样的话，打台球的乐趣就明显降低了，如果台球必须那么打，我们可能还没有等到技艺提高就对台球这种玩具失去了兴趣。

人就是这么复杂，既要乐趣又想要效率。这种二者兼得的状态最大的问题在于如何反馈。

丹尼尔·卡尼曼曾经对正反馈（以鼓励倾向为主）和逆反馈（以否定倾向为主）的效果做过探究。一般来说，对于人的技艺技能之类的非随机行为，正向反馈的效用要比逆向反馈的效用好得多。而且，卡尼曼通过试验还戳破了逆反馈，也就是很多人认为的批评比表扬更有效的误判。

卡尼曼有一次给美国太平洋舰队的军官们讲授行为学对军队管理的作用。一个航空兵教官对卡尼曼的正反馈理论提出了异议。这个教练的经验是，一个航母飞行学员做了一次非常糟糕的飞行，如果受到教练的责

骂，他下一次飞行就会好很多，而做了一次很出色的飞行，教官因此表扬他，那么下一次这个学员的表现通常要逊色很多。

卡尼曼对这个问题做了调查，结论非常有趣。他统计了飞行学员们每次飞行的表现以及和这些表现对应的反馈。他发现真实的情况是这样的：飞行员飞行偶尔会出现超级发挥或者超级失误，他们会因为超级发挥得到表扬，因为超级失误受到批评，而在其后的飞行中会恢复到平常水平。在超级发挥和超级失误后，批评和表扬对他们的影响都不大，他们只是恢复正常而已。

不过，在另一个世界，效率和人们的主观技能没有什么关系，我们可以称它为随机性的世界。在这个世界里，负反馈似乎对整个系统的效用更高。股票投资和资产配置似乎就在这个世界里。所以每个股票投资者都需要那样一个情绪闹钟，在一定的時候大声对他们说，你是不是得冷静点！由于投资这件事被认为是随机的，那个闹钟只是按时间棒喝就够了，它根本就不用懂投资。我的投资闹钟曾经是我的妈妈（她现在去世了），因为她一贯对我的投资状态很焦虑，我因此躲过了2008年的股灾。所以年轻的股票赌徒，保守的妈妈对你的股票持怀疑态度的时候，你不应该对她高声嚷嚷，而应该感谢她。作为投资者，如果你还没有一个投资闹钟，那么你应该找一个，在这方面我觉得父母更合适，夫妻之间很容易同化，从而把闹钟变成加速器。

消费即不是一个技能也不是随机事件。怎么看待它人们是有争论的。在宏观层面也是这样。在众多经济学派中有的认为储蓄对经济系统更有效，比如说重商主义者，就持有这种态度。另外一些人则认为增加消费对经济发展更有效，持有这种想法的经济学家更多，比如凯恩斯主义者。我的太太在这方面是个多数派。她是一个坚定的凯恩斯主义者，相信她天天看淘宝是有益于我们的家庭系统效用的。■

66

在整个世界中，你需要表扬、闹钟，还有一个凯恩斯主义的妻子。

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

把目标定得小而具体

法律专业毕业的蔡妮从事HR工作已经11年了,在她的职业经历中,无论是内部转岗还是跳槽,她都有非常明确的目标——让自己成为一个全能型HR。

文 | CBN实习记者 陈婕

图 | darcy

蔡妮做HR已经11年了,目前她在VMware做人力资源业务合作伙伴(HRBP),这是传统的HR职能细化后的新职位。她会比以往花更多的时间与公司各个部门的负责人待在一起,了解不同部门的业务需求,再提供一系列从招聘、培训到管理的针对性方案。要成为IT企业的HRBP,VMware的招聘要求是,至少8年以上的行业工作经验。

法律专业毕业的蔡妮,在离开学校两年后,才在戴尔找到人生中的第一份HR工作。在此之前,她和朋友一起在创业公司打拼,这段工作经历给了她一些启发,“在创业公司,你什么都得做,事无巨细。”随着招聘、培训、计算工资这样的事情接触得多了,蔡妮似乎摸到了自己在职业上的兴趣点。

于是她主动向戴尔人力资源主管投递简历,并获得了成为HR的机会。刚开始的过程不太顺利,尽管在此之前,她已经做好了应对一切琐碎事务的思想准备,但“最大的问题是,你根本不知道自己要做什么。”戴尔在人事管理上偏向扁平化,这让她花了很长时间去适应这种模式,“带你的老板是一个人,你做报告面对的又是另一个人,作为刚进入部门的公司人,开始时的确会有点迷茫。”

与“金字塔”型的模式不同,扁平模式缩短了上下级沟通的渠道,同时也给了员工更多发挥的空间。蔡妮意识到,自己的迷茫其实是对“自由”的不适应。当时人力资源总监长期在中国台湾,而不到10人的培训团队需要支持400多人的设计和采购部的培训,“每天你能和老板沟通的时间很少,自己如果不去主动预

设可能发生的问题,事情也许真做不下去。”

有一次公司记录compliance training的系统发生故障,丢失了许多员工的数据,蔡妮就把excel表格一张张打印下来再挨个找员工补充。“办法很笨,但HR每天面对最多的就是这些琐事。”再有新员工入职时,蔡妮提前把备份记录当做入职培训的一部分写进教程——从经验中预估风险也是HR必备的职业觉悟。卸下包袱,摆脱了被动指挥的惯性思维,她终于找到了自己的工作节奏。

在戴尔做了3年的培训后,蔡妮主动要求转去负责销售的招聘工作。在员工流动率较高,同时对销售人才要求又不低的情况下,招聘工作的难度可想而知。蔡妮常常对着员工的销售业绩发愁——做戴尔的直销工作只要3个季度不达标就要面临淘汰的风险,“然后就得满世界找人了。”蔡妮苦笑道。这次内部的转岗尽管常常让她处于困难的处境,但蔡妮明白这是通往“全能型”HR必经的过程,“你可以把招聘技能看成是HR的基本功。”

无论是内部转岗还是之后的跳槽,蔡妮一直把目标定得小而具体,在戴尔做招聘是积累基本功,之后跳槽到一家规模较小的公司是为了更全面地了解HR的架构和运作。如今,重新回到千人规模的VMware,蔡妮也有自己的想法,“当一个公司达到一定规模后,它做事的深度和专业度又会不一样。”2015年VMware登上了全美最佳雇主榜单,蔡妮认为这和公司对于HR领域的重视有关,“公司越大,给HR提供的机会就越多”。■

联系编辑: mengjiali@yicai.com

个人档案

姓名: 蔡妮

星座: 狮子座

学历: 复旦大学 法律系

职位: VMware公司

人力资源业务合作伙伴



Q&A

CBN=CBNweekly

C=Cai Ni

CBN: 最近在看什么书?

C: 盐野七生的《罗马人的故事》，刚看到第六本。部头不小，但是可读性很强，有女性作家不常见的较强的逻辑性和理性。

CBN: 你有拖延症吗？怎么解决呢？

C: 有一点轻度拖延症。如果deadline之前的时间比较充裕就会犯一下，但也不会拖到最后

一天才开始做。一旦做的事情多了，就会知道自己到底有多“拖延”，我会预估这份工作可能会占掉多少工作时间，然后把一些可能的突发状况和风险考虑进去，最后安排一个合理的时间线。血泪史告诉我，如果前面拖，后面就会死得很惨。

CBN: 什么样的跳槽频率比较合适？

C: 我不是特别喜欢频繁跳槽的人，虽然现在这好像已经成为行业趋势了。至少待3年吧，一家还不错的公司之所以“还不错”，一定

是有原因的，待的时间太短可能会看不到它优秀的地方。

CBN: 想对职场上的年轻人说些什么？

C: 没有完美的工作。如果爱的是这份工作本身，那么你就有能量去扛过不开心的地方；如果是为了工作之外的东西，比如薪水 and 环境，那你遇到困难的时候抗压能力就会没那么强，因为薪水带来的快感很短，你也不可能隔一两个月就加薪。所以乔布斯说，一定要找到你热爱的工作。



当人们谈论互联网运营， 到底是在说什么？

运营不是个新鲜词，但加了“互联网”的前缀后，它似乎被赋予了新概念。什么是互联网运营？这份工作需要做些什么？

文 | CBN记者 张鑫

在2014年的双11，除了5折优惠吸引，阿里巴巴设置了一些新的玩法：用户收藏店铺送红包、店铺签到送彩票、设置淘金币；对商家，在主会场、分会场之外，主办方还增设了行业分会场，并有不同的展示位奖励销售额靠前的商家等。玩法越来越复杂，而设计这些玩法的，

正是阿里巴巴的运营团队。

“运营”这个词其实不算新，它在百度百科里的解释为“对运营过程进行计划、组织、实施和控制”，是对一个过程的运作和经营。但如今，套用在互联网时代，运营似乎有了新的定义。乐视TV高级副总裁彭钢认为，互联网时代看“运营”，实际上是一个服务思维：它服务于用户，并让用户和企业能够在同一个平台共赢。

因此对于一个互联网运营来说，想法和执行力更重要，相反，对个人的专业及工作背景的要求则没有那么严格——哪怕之前是食品、法律行业，或是完全没有与IT相关的经验，都有机会胜任。移动互联招聘平台“Boss直聘”发布的报告显示，求职者对运营类职位的意向比例达到18.08%，仅次于市场销售类和技术类。

那么互联网运营到底是做什么的？一个有趣的比喻是：假设产品是负责构思房子的形状，那么技术就要



A

互联网运营是做什么的？

对于互联网相关的行业来说，最重要的3个职能因素就是产品、技术和运营，所以所谓的“互联网运营”，从某种程度上来说也可以理解为产品运营——通过人为干预的手段来提升所运营产品的价值。而因为互联网产品的业务形态各有不同，互联网运营也被细分成不同的类别。

用户运营

文一丝在糯米网做过用户运营的工作。她认为，“让更多的人喜欢用糯米网，以及让原本喜欢的人更加喜欢用”就是自己这份工作的职责。如果用KPI来衡量的话，她和团队同事的工作可以用拉新、留存、促活这3个指标来考核，即拉新用户、保留老用户和提高用户的活跃度。在这个目标框架之下，文一丝会为美食频道做一些专题策划。举个例子，如果用户选择“烧烤”品类，那么网站就会将城中有特色的烧烤类餐厅都列出来做一次集中性的推广，以此来提高订单量。而为了加强用户黏性，她会策划像“试吃会”这样的线下活动，活动中大家给食物拍的照片、点评及后续在社交媒体上的分享都能成为下一波推广的素材。在她看来，市场更侧重于塑造品牌形象，而运营是要进一步拉近和用户的距离。

活动运营

从BAT跳槽到一家从事二手车交易的创业公司做运营的李沁用一个例子更具象地解释了运营和市场的区别：“在电视上看到肯德基的广告，这是市场；在店里看到15元的套餐，指的则是运营。”

2015年的六一儿童节，她策划了一个用MINI车给在北京的顾客送棒棒糖的活动，“看起来简单，实际操作还是挺复杂的。”首先李沁要做一个HTML5的报名页面在线上收集信息；然后调配车辆，统一做装饰；接着要规划路线，安排派送人员；最重要的是激发用户在微博、微信上的传播，达到宣传公司的目的——你会发现，虽然是活动运营，但工作并不局限于此，还包括后续的传播、内容运营等等。这种现象在创业公司特别明显，市场和运营不会分得那么清楚，“很多事情一个人就都干了。”李沁说。

想办法把房子盖起来，而设计则要思考怎么让房子更好看，最后，运营要做的，就是如何吸引更多的人进入这间房子，并通过一系列策划留住人。放到实际情况来说，运营的工作就是通过用户维护、活动组织、内容建设、辅助策划等方式来加强用户对产品的认知。根据产品属性不同，运营被分为用户运营、活动运营、内容运营、流量运营等方向。几乎所有的运营工作都是结果导向，而用户在互联网留下的行为记录及数据也能很好地反应运营的工作成果，以及帮助它们寻找在哪些环节还做得不够。可以说，互联网运营是一家公司中最了解用户的人。

我们采访了3位互联网公司的不同职能运营以及相关的行业专家，为你分析究竟什么是互联网运营、这份工作如何考核、什么样的人更适合从事这份工作以及它的未来发展方向。

内容运营

在UC工作的陈纯于2015年年初从产品策划岗位转做运营,他觉得产品和运营之间密不可分,“做产品要带着运营的思路,运营也要带着做产品的思路。”因为产品设计了一个功能,研发实现了它,目的就是要有用户用起来,而运营就是负责带动用户一起玩转产品功能的人。

陈纯现在负责一个运营team,经常要想的是:如何通过编排内容,提高软件的下载量。他会把小组人员分成几部分,每人负责一个小版块,包括首屏的内容、每个版块的内容以及消息推送,这些被称做为内容运营,具体的工作任务则会根据不同的产品来定。

科锐国际负责互联网及电商行业的业务经理李振兴告诉《第一财经周刊》,内容运营主要分布在两大类公司,“一类是媒体产品,例如36氪等,它们主要靠自己的采编团队来输出内容;另一类是以知乎、天涯为代表的用户生成内容(UGC)社区”,像知乎的“小编精选”“知乎专栏”就属于内容运营的工作范畴。

流量运营

免签精选游是一个创立一年的在线旅游网站,CEO何婷然倾向于找一些有成功项目经验的人来负责流量的运营,目的是提高网站的访问量(PV)、独立访客量(UV)以及转化率,而这些也基本涵盖了一个流量运营的工作内容。

商家运营、品类运营等

电商网站对于商家运营及品类运营人才的需求最为迫切。李振兴这样解释,电商网站往往有服装、家电、食品等各个品类,这些都需要专人去对行业数据进行分析 and 总结,并由此制定年度规划、提升成交量,这些被称为品类运营;另一个维度是对应大的商户,也有专人负责对其平台上的货品进行管理、促进成交,这些被称为商家运营。这两类运营,只要联想一下阿里巴巴就能对应,“因为阿里是典型的运营驱动型公司,淘宝、天猫在行业运营及商家运营方面的人才资源最为丰富和集中。”李振兴说。

B

互联网运营的KPI怎么算?

相比其他工种,一个互联网运营的工作做得好还是不好,其实更容易评价,因为透过互联网,用户的行为得以被记录和观察。

除了前面文一提到拉新、留存、促活,针对用户运营,可以观察到开发出的专业页面点击量有多少、用户停留了多长时间;针对电商运营,该商品点击后有多少用户最终购买、转化率是多少;针对活动运营,策划的活动获得了多少次分享和转发,活动期间粉丝数、注册用户数、交易量有什么变化等等。这些都可以直接通过数据反馈,从而从各个维度体现一名互联网运营人员的工作效果。

陈纯这样总结互联网运营的工作业绩:“运营的KPI就是数据。”

C

一个出色的互联网运营,强在哪?

好的创意

“活动不够有创意的话,根本吸引不了用户的注意力,就更别提转化率了。”在李沁看来,“做运营,首先要有想法。”文一也认为灵感对于做好运营工作至关重要。当然,这个灵感不能是天马行空漫无边际的,它需要建立在充分的用户洞察上面。这一点也可以说是对所有互联网职位共性的要求——先分析用户需求,基于需求或者痛点去设计一个好玩的东西。

强执行力和沟通能力

有了好的灵感还仅仅是运营的第一步。要想项目落地且收获成效,关键在于执行力和沟通能力。同时有大公司和创业公司经验的李沁对这一点深有体会。“在大

66

所有运营的工作都是结果导向,而用户在互联网留下的行为记录及数据不仅能反映运营的工作成果,也能帮助他们寻找在哪些环节还做得不够。

99

公司,分工很细,对你来说重要的事情对别人不一定是重要级的;而在创业公司要做的事情太多了,人又永远不够用,如果你不去主动推最后很可能就彻底黄了。”而以文一做的专题推广为例,选择什么图片、以什么形式呈现,都要提前跟UE(User Experience)设计师沟通;接着这个页面什么时候能摆到主页比较醒目的位置,会不会被其他部门占用,也要提前谈好,“这些都考验细节。”另外一方面,每个公司有自身的业务侧重点,以技术或产品见长的公司,相对来说,运营的话语权可能没有那么强。这个时候,怎么把在和用户打交道时发现的、数据分析得出的结论反馈给研发和产品岗,推动他们做出调整,或者争取到他们的支持,都是对沟通技巧的考验。

对数据敏感以及目标导向

陈纯和文一都强调运营对数据的分析能力。陈纯认为,“因为运营的KPI就是数据,所以日常工作一定要通过数据分析产品,找出业务中的长短板。”他举

了一个知乎的例子:知乎的运营要通过不断的数据分析来掌握用户的兴趣点,从而决策出首页内容的排版、兴趣分区。精准的分析可以为消息推送的文案提供参考,从而提高消息推送的到达率与推广率,这形成了一个链条的正向循环。也因为这样,很多运营上班的第一件事就是看前一天网站、App等的点击量、成交额等数据。在李振兴看来,运营对数据的敏感还体现在要对自身业务目标有明确的认识,“因为运营最主要是对结果负责。”一个反面的例子是,李沁曾经看到过一个很不错的HTML5游戏,构思很好但她不记得是为哪个产品做的推广。她认为,这个运营仅仅做了前半部分营销的工作,忽略了后半部分促成转化的工作,“它不是一个完整的运营活动,因为运营一定要跟目标结合起来。”

如果要做到高阶的运营,李振兴觉得从业者还要掌握相应的方法论和手段去达成目标。像文一做的专题推荐,不同的地方、不同的季节分别要推什么样的品类,在形成了一个标准化的工作流程之后,都会大大提高运营的工作效率。

D

运营的薪酬以及未来发展

由于入门门槛较低,想要从事互联网运营的人数较多,“从业人员基数大,竞争也相对激烈。”李振兴说。根据几位采访对象的经验,通过校园招聘进入BAT这样的大公司做运营,年薪大概在15万元左右。Kelly Services发布的《2014年薪酬指南》中,给出了互联网运营经理及总监级别的薪酬参考:工作3年至7年的运营经理在一线城市的年薪范围为18万至30万之间;而工作5年至10年左右的运营总监则能拿到30万至80万元。

从发展路径来看,“运营人员的职业发展曲线是阶梯式的,每上升一个级别都要经历时间的积累。在大公司,一般可以按照初阶运营(运营专员)、中阶运营(运营经理/高级经理)、高阶运营(运营总监/产品运营总监)、综合业务管理(事业部总经理等)的路线得到

晋升。”李振兴说。此外,在大公司,还可以通过内部转岗的方式,横向积累多个岗位的经验。

如果跳槽的话,积累了一定运营经验的人才大多有两条发展路线可以选择:一是自主创业,二是到像在线金融、在线教育等这类人才需求更大的互联网与行业结合的企业做运营管理。

相比大公司,创业公司的运营人才才能得到多方面的锻炼,由于互联网行业本身处于高速发展期,市场上对于运营人才仍旧维持在一个高需求的水平,所以像李沁这样既在大平台工作过,又在创业型公司工作过的运营人才会越来越受到雇主的青睐。■

(应采访对象要求,文中李沁为化名)

联系编辑: mengjiali@yicai.com



真人秀已经多到烦人的地步……

用时髦的话说，这叫井喷。目前，它们真的正在喷。以至于现在回想当年那些只管唱歌或者相亲的节目时，完全是一种纯朴感，有没有？

文 | 许诗雨

插画 | 于珊

让男人喂小孩吃饭哄小孩睡觉，一群人不断换地方追逐嬉戏，行军拉练泥水里摸爬滚打，出门旅游专注各种勾心斗角，直接点卯让一对完全不熟的青年男女当众谈恋爱，或者就是为已婚夫妇再办一次婚礼……大家不妨先猜猜看，市面上诸如此类的真人秀，眼下一共有多少档？

答案是，可能数不清。当然，假如有人特别较真，硬要数也是肯定能够数清的。去年年底就有媒体预报说2015年各大卫视+视频网站的自制真人秀节目将超过200档，涉及了从唱歌、演戏、亲子、旅游、竞赛、军旅到医疗、自然、探险、美食、婚恋等差不多所有你能够想到的广电总局也都同意的领域。用时髦的话说，这叫井喷。目前，它们真的正在喷。以至于现在回想当年那些只管唱歌或者相亲的节目时，完全是一种纯朴感，有没有？

节目一多，明星就不够用。一线明星自然被抢去了一线节目，剩下一些不那么有人气的甚至希望通过上节目出头的，就布满了二线、三线的电视台和节目。比如，当看到林志玲和徐帆、奚美娟一起成为花样姐姐的时候，还是让人感到心酸的——这个圈子真的好残忍啊！早两年她至少也能在跑男里撕牌子的呀。

在著名的湖南卫视很快就要推出的最新一档真人秀里，虽然也是让女明星分组做游戏，但其中竟然出现了林青霞、朱茵还有杨钰莹这样的传奇级嘉宾，你看，真人秀的辐射性也是强到了连息影数十年的华人界顶级老美女都不能幸免。多少人在社交网络上呼吁求林青霞退出呢——可见大家都没觉得真人秀是好节目——但没用。青霞姐想必并不缺这点钱，年近花甲大概只是想多体验一点人生吧。

但我们国内电视界的创造力，大家都懂。所以不但明星不够用，可能连国外节目的版权也不够用了，于是各种明星出现在名字不同但性质差不多的节目里干着差不多的事儿。比如《爸爸去哪儿》和《爸爸回来了》这两档节目，光是标题放一块儿就足以引发关于“爸爸你到底想要怎样”的哲学思考，并且也让很多男明星认识到结婚生子从此也是艺人职业规划的重要一环。假使戏不好难出头，只要接了这种通告，名气和钱也会速速赶来，靠儿女卖萌成就自己的事业也是各大明星及经纪人如今新的研究课题。

扎堆的综艺节目或许也体现出了一种“捷径”效应。节目组不用想点子，引进版权就好了；明星不用拼演技，做做游戏开开玩笑就行了。这个节目做腻了可以换个新的，永远都有新鲜感和话题性，不用很麻烦很累就可以名利双收。以至于有些明星成了综艺节目专业户，带女儿出完门后又带老婆出国。而有些没有拿到版权的电视台宁愿被人说抄袭也要做一档一模一样的节目，就跟我们小时候会对着《优秀作文选》抄作文似的，能让老师打高分怎么着都行。

问题也就出在这里。打开电视，每个台都是明星在做游戏的画面，是不是有点太烦人？假如不是有总局帮我们把着关，楚门的世界恐怕也早已上演了，这就又有点太恐怖。设想我们全都生活在电影的世界里，主题就是关于那些闹哄哄的真人秀，那么在电影结尾的时候或许会上演这样一番有寓意的场景：在受够了闹哄哄的荧屏之后，总有一天我们会像挪威人民一样，很想要通过长时间地看火车在铁轨上驰骋，毛线在手中穿梭甚至一堆柴火在壁炉里静静地燃烧，来找到一种内心的满足和回归。

>>

真人秀其实 主要靠各种撕

节目里撕半个小时, 大号和粉丝以及普通观众还能接着再撕, 效果就达成了。



必须撕起来

不论是手撕名牌, 还是口撕队友, 一档好的综艺节目一定要“撕起来”。伏尔泰说过, 每一场戏必须表现一次争斗。不撕编导怎么剪出高潮, 记者怎么抓住矛盾写稿, 网上怎么会有人讨论呢? 综艺节目卖的除了电视上播出的那一个多小时, 还有大伙茶余饭后的谈资。一档成功的综艺节目得全方面入侵生活, 得让大家觉得不看出门都没法和人聊天, 这才叫有影响力。

买个有名的国外版权

《中国好声音》《爸爸去哪儿》《奔跑吧兄弟》这几档成功让大家在周末回到电视机前的综艺节目无一例外都是引进版权的。从一开始节目开播前会先介绍一番它是“移植自美国最受欢迎的选秀节目”“英国人气最高的选秀节目”“在韩国播出的时候打破了×××时段的收视率”“人气连续5年不衰的综艺常青树”, 到现在只要预告节目移植自韩国大家就会买账。或许是常年看海外综艺的观众心中也认可中国电视人创意贫乏, 甚至电视人自己也达成了这样一个共识。反正电视台现在都很识趣地在做模仿国外的综艺节目。所以有外国血统, 起码赢了一半。

保证要有大咖

贝克汉姆在退役之后参加了BBC的一档真人秀, 划船、骑行穿越亚马逊。试想一下, 如果BBC不是找贝克汉姆, 而是找你家隔壁老王, 那前面长达十多分钟收拾行囊和妻(维多利亚)儿(布鲁克林)告别的画面根本就不会有人想看。

要让一个节目长久具备人气没有“大咖”是很难做到的。只有“大咖”才有稳定的关注度, 才有源源不断的话题, 才有大家希望看他吃苦受罪的好奇心, 才有引起大家对ta疑似出轨感兴趣的可能性。小明星最多是配菜。

明星为什么爱上真人秀

虽然传闻说邓超跑一期就赚100万元, 但钱并不是唯一的收获。



展现江湖地位的标志

就在人人都上真人秀的当口, 拿到一档好的真人秀节目资源也算是一种地位的表现。不过, 这也未必绝对, 因为节目里还有各种各样的角色设置在, 所以难免会有不同的咖位。不过, 林志玲凭当下的level和徐帆这样当年的大姐一同出游做节目, 看起来反而有些心酸。但总的来说, 能上真人秀起码也是曾经风光过。但也想跟明星和经纪人说一句, 所谓传奇巨星, 一定是那种偶尔才能看到一眼的明星。

洗白负面形象

常看到有人在社交网络上说, 看了××在某节目上的表现, 开始对他“路人转粉”甚至“黑转粉”。总的来说, 大部分综艺节目都是讲究真善美的, 真恋情多假绯闻少, 所以特别适合明星施展自己的美德。你看陈赫虽然出了轨, 但他也凭跑男第二季重新获得了不少演艺圈的资源。靠真人秀洗白, 让大家渐渐淡忘ta身边的那

些破事儿, 这事儿真的可以有。

其实在真人秀上, 性格好啊, 情商高啊, 私底下不做作, 爱耍宝, 看起来心机不重, 甚至贤惠大方这样某方面的人格都能成为打动观众的理由。当然, 真人秀其实也得靠演技。表现得不好, 像周韦彤、许晴这样因为霸道不讲理的公举病让观众路人转黑的也比皆是。

角色要设计

虽然真人秀讲究真,但也不能傻乎乎地傻大姐真是傻大姐,木头人真是木头人。一档好的综艺节目对于人物的角色定位也是要设计一番精心设计的。

《中国达人秀》第一年火起来的时候《南方周末》就出过一篇《不设计,无达人》的报道告诉大家,

“《英国达人》花了大量时间寻找达人,规定达人中必须有舞者、厨师、胖子、小孩、袖珍人。”这么做无非是为了增加戏剧性,让节目更好看。其实现在大家对于设置角色这样的事也都习以为常了,不少明星也会主动谈起自己是节目里的颜值担当、综艺担当、人气担当或是搞笑担当。

节目效果越惨越好

说到底,爱看明星真人秀很大一部分原因就在于图个热闹。看着平时光鲜亮丽的明星遇到些倒霉事乐呵一下,用有趣让自己放松。不论是卓别林还是周星驰,他们的不少作品都是靠小人物的倒霉事来博大家一笑。对于综艺节目的制作来说,这也是最简单的一种方式。不管是阿Sa去农村干活一星期不洗澡,范冰冰掉到泥潭里吃了满嘴泥,还是王岳伦不会认路烧饭算钱带孩子,都行,因为演艺界人士的磨难耐受度本来就只有我们普通人的一半。

满足大家的八卦心

要让节目效果比范冰冰吃一嘴泥更精彩该怎么办?让她的男朋友(当时还是绯闻男友)李晨把她拉到泥潭里吃一嘴泥。大家想看黄晓明和Angelababy在一块儿的样子?那就壁咚、胸咚、强吻都来一遍。八卦永远是大家对明星最感兴趣的方面,作为一档有服务精神的综艺节目是千万不能错过的。毕竟摔跤的话题性可能只有几天,绯闻和八卦却常常能引发一出连续剧。

挖掘素人

前阵子有位女乘客因为坐黄磊录《极限挑战》开的出租车时过分热情也意外成为了网上的红人。这位女乘客先是拼命自拍,不断确认黄磊身份,最后还会自己加戏,扮演“刻薄乘客”刁难黄磊,身上的戏剧张力比一边的电影学院老师黄磊还足。后来她的各种截图被大家搬到网上传播,免费给《极限挑战》做了一回推广。所以节目组们也别光把焦点放在明星身上,对于这种天上掉下来的笑点,可千万要抓牢啊。另外节目播出那天,微博值班编辑千万不要早下班,搞不好就会有细心的观众挖掘出一些x x哥x x姐。

结识人脉

都说娱乐圈是人脉生意,所以通过一档真人秀与原本不太相熟的艺人拉近距离也是也是一档划得来的事,因为指不定很快就有新戏、新节目能合作了。而且湖南、江苏、浙江这种卫视台的平台资源都很强,自制剧、自制节目特别多,随便几个项目一打包都够好多二三线艺人吃几年了。

有点打榜的意味

一直火不太起来的早期超女张含韵和林青霞一起参加了最新真人秀,看得出经纪公司是花了点血本的。和那些绝对大咖相比,低几个level的明星上真人秀更多的意义在于靠自己的才艺或是人格魅力打出一片新天地。毕竟像邓紫棋这样靠真人秀成功开辟了第二战场、事业走上新高度的前例比比皆是。郑恺靠一个屁被大家记住之后也是收获了许多资源,还代替柯震东当了护肤品广告的代言人。

被节目组拉去做人气担当

可别忽视粉丝经济。现在流行的所谓小鲜肉,几乎个个的微博粉丝数量都在千万级以上,就算随便发一个emoji表情也能收到上千万留言,可想而知他们背后有着一个多么庞大而忠诚的人群了。这些人既然都能跑去机场接机或是跑去韩国看演唱会,打开电视机锁定频道当然简单多了。当然啦,有几个颜值颇高的嘉宾对于普通观众来说也是件赏心悦目的事。■

联系编辑: chenrui@yicai.com



《新闻的骚动》

作者: 阿兰·德波顿

出版社: 上海译文出版社

出版年: 2015年6月

定价: 35.00元

才子型作家德波顿在书中解析六大类型的新闻报道——政治新闻、国际新闻、经济新闻、名人新闻、灾难新闻、消费新闻，并引导我们思考新闻应该如何引导读者，关注更有意义的事。

阿兰·德波顿 (Alain de Botton), 生于1969年, 毕业于剑桥大学。代表作有《哲学的慰藉》《旅行的艺术》《身份的焦虑》《无聊的魅力》《幸福的建筑》《工作颂歌》《机场里的小旅行》《写给无神论者》等。他的作品已被译成二十几种文字。

新闻修正手册

几乎没有一个角落能够躲避新闻的不断轰炸，新闻的喧嚣纷杂已经渗入自我当中，但我们很少意识到新闻强大的影响力：新闻不仅能左右我们对现实的观感，还能塑造我们的心灵状态！当新闻支配了我们的日常生活，需要有人帮助我们去回应和思索新闻造成的影响。

文 | 李翔

阿兰·德波顿2014年出版的新书《新闻的骚动》将目光投射到新闻业身上。他说，新闻业已经成为“对现代人最具影响力的教育工具”，“正式教育一结束，新闻就成为我们的老师。这是奠定公共生活基调，塑造我们对于外部群体印象的最强力量。”

话是没错，但这有点像是迟来的关注。阿兰·德波顿引用的新闻报道，其来源仍然是《卫报》《经济学人》以及BBC和美国有线电视新闻网这些“传统媒体”。众所周知，这些扮演着“最具影响力的教育工具”的媒体们自身在互联网的冲击下，都已经战战兢兢。《纽约时报》急切地想要同Facebook合作，《华尔街日报》刚刚进行了一次裁员，诸如此类的信息在互联网上不断流传。

但是当然，人们对新闻的需求始终存在，对新闻的渴求已经变成了人类生活的一部分。“查看新闻就像把一枚海贝贴在耳边，任由全人类的咆哮将自己淹没。借由那些更为沉重和骇人的事件，我们得以将自己从琐事中抽离，让更大的命题盖过我们只是聚焦于自身的忧虑和疑惑。”德波顿说。过去我们是迫切地通过最新的报纸和杂志来获取新闻，今天则可能是一遍一遍地拿起手机。

阿兰·德波顿在这本书里的做法，是通过一个新闻消费者的眼光对他消费过的新闻产品评头论足；同时，因为他自身也是一个内容生产者，他又想要对如何生产出更好的新闻，来提一些自己的建议。所以，《新闻的骚动》可以被视为一本新闻修正手册。

德波顿是按照新闻类型来构架这本书的。但他指出的新闻的弊病，其实并不仅仅局限在某一个新闻类型中，而是几乎所有新闻报道的通病。这些弊病如下：

① 新闻往往只提供一个长长的故事中的片段，这个故事是吸引人的，但其中的片段，却可能会让读者觉得无聊。德波顿说：“从一则冗长叙事中随意摘抄几个片段塞给读者，再将他迅速拉开，且不提供任何事件发生发展的背景阐述，正是当今社会许多最重要的新闻报道的讲述方式。也难怪会乏味。”

作为一个新闻产品的消费者，他的建议是：“我们需要新闻机构给出提示，告诉我们如何将割裂的报道纳入更宏大的主题，从而发生真诚的兴趣。无论是什么信息，要对之产生兴趣，就必须予以定位，也就是将信息与我们之前业已知晓的事务相关联……新闻机构应承担图书馆的部分工作，让大家约略知道，个别事件归属于何种宏大主题。”

② 新闻机构沉迷于提供纷繁复杂的“事实”，但是却不能帮助读者理解这些事实。

“当今时代已经不缺少可靠的事实。重点不在于提供更多事实，而是如何处置手头的事实。”因此，“新闻机构值得称道的殊荣，不应该是简单收集事实的能力，而是明智地运用偏见，从事实中梳理相关性的技能”。

③ 新闻热爱愤怒、恐惧、丑闻和八卦，但却对更有建设性的题材和目标兴致不高。它导致的结果是，“我们花在新闻上的时间越长，就越容易产生两种情绪，其一是恐惧，其

66

个人化的新闻也许非但没能帮我们开发出丰富而饱满的个性，反而加重了我们的病态，沉淀了我们的平庸。

99

二是愤怒。”

“由于被愤怒带来的兴奋和商业利益所绑架，新闻残酷地抛弃了其慰藉的使命。”新闻应该做的是：“在揭露社会恶行、攻击现存缺陷的同时，新闻业不应忘记：构建美好、宽容和健全的社会愿景也同样重要，唯其如此，才能唤出人们为之奉献的意愿。”

调查报道的范围应该更加广泛，不应仅仅局限在当权人物或者权力机构的丑闻。“调查性的新闻报道应该怀有包罗万象的兴趣，从各种对群体和个人生活造成影响的元素入手，将心理健康、建筑物、闲暇时光、家庭结构、感情关系、商业管理风格、教育课程和阶级体系纳入调查范围，因为这些领域对生活的影响，不亚于立法机构里的各种活动。”

④ 新闻喜欢将事情简单化，将事情不顺利的责任推到个别领导者身上。似乎仅仅是领导者的无能和贪腐，才把事情变成这样。但事实当然并非如此。它的表现之一就是，新闻喜欢揪住当权人物一时疏忽说错的话和做错的事，“虽然该言行并不代表其成熟的观点，但新闻却揪住不放、死缠烂打，坚持认为失态言行背后必然隐藏着见不得人的真相。”

在德波顿看来，在新闻失态的背后，“映射的是新闻记者技穷之下的愤怒：他们知道国家当下问题严重，但却缺乏接近当权者的渠道，或缺乏应对官僚主义的耐心，导致其无法精确地指向问题的症结所在。”

⑤ 新闻热衷于提供事实和数据，但这些无根的事实和数据由于超出了大多数人的理

解能力，也同大多数人过往的经验毫无共同之处，因此让人感到索然无味，哪怕新闻是在报道一个非洲政府总统惊人的贪腐也是如此。德波顿说：“新闻报道应该稍微学习下莎士比亚，对事件中的普世性因素给予关注。”新闻应该帮助读者去了解事实和数据，赋予它们同读者的相关性。

⑥ 无聊的配图。

“图片的制作和展示背后都缺少抱负。我们仍然在使用图片，但却似乎淡忘了拍摄、挑选和付费购买图片的原因。”

⑦ 将商业新闻变成仅仅只为投资人利益考虑的报道，于是它变成了术语连篇的枯燥文章。但事实上，商业新闻应该以简·奥斯汀描写爱情的态度来描写商人和商事，“商业团体理应被尊为地球上最具人性价值的机构，其中的冒险、搪塞、欺诈、激情和痛苦值得被赋予仔细的描绘和有力的铺陈。”

同时，它还应该“勇敢传递理想，阐明支撑社会的经济原理。新闻应具备良好的方向感，怀揣经济乌托邦的愿景，既关注金钱本身，又关注金钱正确的目的——营造满足、公平、慷慨、美好和善意。”

⑧ 新闻关注名人的琐事八卦，对他们的衣食住行和各种恋情格外兴奋，却并不关心读者的情感。新闻真正应该做的，是“将他们作为案例研究，进行审视和冷静剖析，并问自己：我能从他们身上汲取什么……新闻理应在情感上对我们伸出援手，而不是装得若无其事，不厌其烦地向受众介绍人类最精力充沛、

思想活跃的个体所取得的成就，且期望人们对此安之若泰”。

⑨ 新闻被新店开张、新品发布、新片上映等牵着鼻子走，但却忽略了读者关心物质时真正在关心什么。

一个读者关心物质，是因为“我们想要通过获得物质来实现各种复杂的心理抱负”，是因为“物质为心灵的追求提供了具体的目标”。举个例子：“我们出国旅游不仅是为了看别样的风景，还希望用外部景观重组内心世界。”因此，“在理想的消费新闻版块，自信和沉静这样的标题，将给我们提供各种概念选择和物质选择。这样我们就会知道，要达到理想的心理目标，是该听一段音乐、读一段古史、研究某个哲学流派还是进行某种思想训练，同时我们也会看到契合我们理想外表的物质选择，也许是某款夹克、一趟出国旅行，或是一把舒适的扶手椅。”

互联网也拯救不了已有新闻的这些弊病。德波顿不是不知道包括Google和Facebook在内的巨头们的野心。它们或者想要通过搜索数据来推送你感兴趣的新闻，或者想要通过社交关系来满足你的新闻需求。只是，“个人化新闻也许非但没能帮我们开发出丰富而饱满的个性，反而加重了我们的病态，沉淀了我们的平庸”，“只有当受众对于自己的需要有高度成熟和全面的认知，个人化新闻较当今编辑制度的优越性才会得到体现。”

李翔，《财经天下周刊》主编，财经作家。
联络他可以发邮件至bwlixiang@126.com



郑志刚, K11 Art Foundation创办人及名誉主席、新世界发展有限公司执行副主席兼联席总经理、周大福珠宝集团有限公司执行董事, 毕业于美国哈佛大学, 2007年开始着手打理家族生意。

郑志刚: 我不喜欢跟风的人

① 面对经济环境不景气的情况, 作为商业地产从业者你有什么样的压力?

现在是商业地产的整合期, 有些人做得好, 有些人做得不好, 关键看顾客需要什么, 你是否明白他们的喜好。现在年轻一代消费者, 他们的消费习惯多数会受到新媒体的影响, 我们之所以要引进新的品牌, 推动“博物馆零售”(Museum Retail)的概念, 做原创的东西, 给顾客独特的体验, 也是出于这些考量。新生代喜欢文化、艺术, 逛商场未必是来买东西, 只是来感受氛围, 他们喜欢冒险, 喜

欢搜罗原创的东西。而我做的就是精挑细选, 做潮流先锋者。

② 在商业运作中如何保持正确判断?

商业中这种判断很重要, 很多人没有足够的胆量去引进新品牌。我自己目前为止没有出过错, 但一定会有失败的时候, 这时候就要坚持自己的选择。消费者如果喜欢先锋的东西, 你要做的是通过你的选择, 将清单推荐给他们, 而不是一味地迎合他们。商业和消费者的关系是相辅相成, 他们在消费的同时也享受艺术。

欢迎读者提问

本栏目的问题由本刊征集读者而来, 欢迎你来问同时也欢迎你把你关心的知名人士和对他们的提问发给我们, 我们视情况给予安排。

相关问题请发送至fuqiaolin@yicai.com



下期10问人物

杨澜 主持人

③ 你如何看待中国的年轻艺术圈?

我想这需要一个过程, 慢慢会好很多。首先要培养观众。我们的目标顾客都是时尚达人, 有品位、有文化、有自主意识的人。也不是说贵的东西一定好, 但我一定要拿最好的东西出来。

④ 你对艺术和商业的跨界合作, 是出于自身兴趣还是看到了这样的市场机会?

作为一个商业创始人, 一定要相信这个东西(艺术和商业的融合)是有它的价值的。很多职业经理人都是信奉“公司要什么, 自己就执行什么”这一套。上面的老板是什么意思, 底下的人照着去做就是, 当然, 这很安全, 但没有创新。如果你不怎么相信自己, 事情最终能被推动吗? 能做得成功吗? 说回来, 这个跨界平台是我一手搭建的, 好的品牌都是我亲自把关才引进来的。我觉得艺术和赚钱不矛盾。

⑤ 最近比较焦虑的是什么?

主要焦虑的是“人才培养”方面的事情。很多人只看钱, 不看文化元素, 比较短期和功利。其实我的团队也不是很大, 但有自己的调性。另外, “创意之旅”听起来可能也很虚, 但它就是我们的企业文化。

⑥ 假如世界上任意一个人的时

间可以拍卖, 你想跟谁共进午餐, 为什么?

首先我不会买一个人的时间, 不同的人有不同的思考方式, 只要是颠覆型思维, 我都会有兴趣一起吃饭。我不喜欢跟风的人, 不喜欢随波逐流, 这些人云亦云的人想法都很俗。

⑦ 今天中午要和谁吃午餐?

和一个美术馆的馆长一起吃饭。

⑧ 假如已经死去的人可以活过来回答你一个问题, 你比较想问谁?

没有这样的人选, 我不会崇拜一个人, 比较喜欢和现在我周边的人一起聊, 一起成长、思考, 创造新的东西。死去的人有当时的思考方式, 现在的人有当代的思维。我倾向于了解后者。

⑨ 为什么喜欢和艺术家交流?

因为他们有一种颠覆性思维方式, 他们真的会用不同的角度看世界。他们在做一些最基本的人文的东西。和他们交流, 也会启发我对零售和商业的思考。

⑩ 你今天的成就多少是基于你的家族, 多少是基于你自身的能力呢?

家庭和我的事业是两回事, 我做的一切都要向董事会汇报, 不符合他们要求照样做不成, 要创立自己的品牌没那么容易。■

我们相信，
所有的难题，
都能被解开。

7月25日 · 北京 · 中国大饭店
2015年第七届中国企业社会责任年会，抢票启动！

来，学做问题解决者。

X=干货

《2014-2015年度中国CSR舆情报告》发布
《2015年度中国企业志愿服务调查报告》发布
“年度企业社会责任案例”发布

Y=经验

年度关注单元：阳光、空气和水

主题论坛：传统企业如何参与社会创新

恩派NPI分享：中国的社会创新领域正在发生什么？

太平洋森活总结：一个传统企业如何不小心变成社会企业？

亚洲慈善与社会中心首席执行官夏露萍（Ruth Shapiro）女士主讲：如何成为真正的问题解决者？

两大平行论坛：

2015医药行业社会责任论坛

2015电商行业社会责任论坛

2015第七届中国企业社会责任年会

RESPONSIBILITY & CONSENSUS BUILDING
构建 责任共识

责任年会抢票通道即将开启，
请立即关注官方微信公众号新意思（xinyisi_nfzm），准备抢票！





家好月圆

至尊富贵奶黄月

举头星空望广寒 应将月饼邀玉蟾
佳品巧出饼师心 港式奶黄酥饴甜
并得海苔与芝士 三星辉映福泽绵
阖家笑品其滋味 中秋人月两团圆

八月桂花暗飘香，九月中秋诉衷肠。又是一年中秋佳节，上海万豪虹桥大酒店隆重推出招牌月饼【至尊富贵奶黄月】和两款创新口味【海盐芝士月饼】和【椒盐海苔月饼】。在这浓浓亲情的传统节日中，加入了一抹海派时尚的悠悠韵味，为您呈现无可挑剔的舌尖体验。

两种全新包装，六粒装至尊富贵奶黄月和三种口味混搭的八粒装分别仅售人民币198元及人民币268元，欲购从速。

月饼咨询电话: (021) 6010 6000 分机 6208

上海万豪虹桥大酒店
电话: (86 21) 6010 6000
上海虹桥路2270号 邮政编码: 200336
网址: marriotthongqiao.com



Terms and conditions apply. © 2015 Marriott International, Inc.



MARRIOTT
SHANGHAI HONGQIAO
上海万豪虹桥大酒店