

• 中信银行PK蚂蚁花呗

• “超市存包机”来到小区

• 《大圣归来》意外成功了

# CBNweekly 每周出版的商业新闻杂志

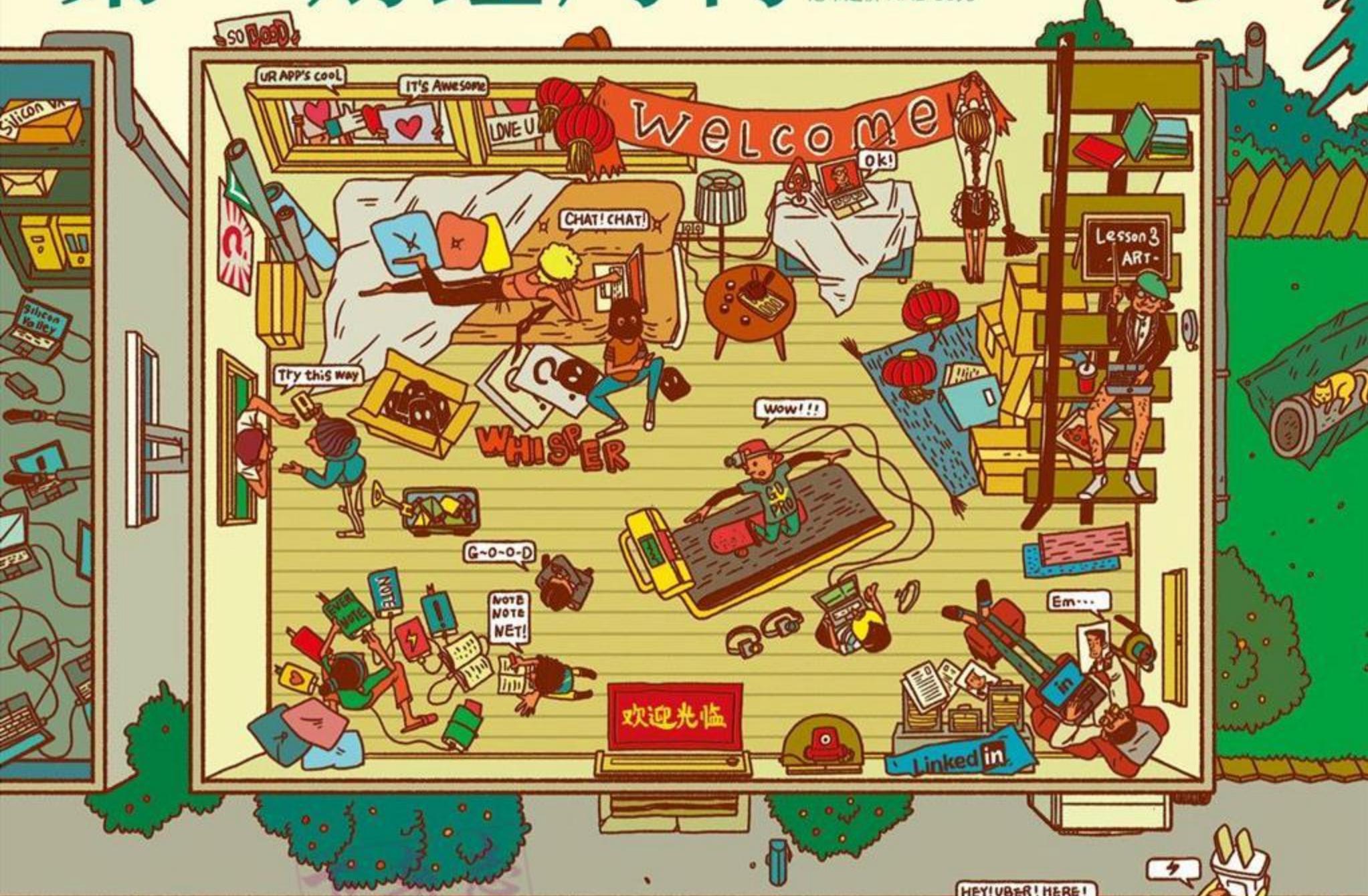
## 第一财经周刊

2015.07.27 (逢周一出版)

2015年第28期 (总第363期)

人民币定价 RMB 12元

港币定价 HKD 30元



## 10亿消费者 ver2.0

Google的失败让硅谷公司在中国沉寂多年。

如今，新一轮攻坚战疯狂展开，

Uber、Tesla、Linkedin等硅谷独角兽研制了一套中国组合拳。

中国邮政发行畅销报刊

第一财经·出品

ISSN 1674-2168



28

9 771674 216158

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。



欢迎关注酒店微信，乐活优惠轻松享。



Jumeirah  
HIMALAYAS HOTEL  
SHANGHAI  
上海卓美亚喜玛拉雅酒店

尽享非凡

In 2015  
CBNweekly  
第一财经周刊

蜘蛛网  
spider.com.cn  
超低价  
MOVIE TICKET  
蜘蛛网电影票

优惠征订 第三弹 火爆来袭

# 你消费 我报销

2015年7月24日-2015年8月31日

活动期间登录蜘蛛网购买

CBNweekly  
第一财经周刊

即可参与报销活动



访问蜘蛛网，订阅《第一财经周刊》季度杂志  
购买商品费用由好利网以现金或红包形式进行  
部分 / 全部返还；同时，赠送丝蕴洗护系列  
(洗发露230ml+润发乳200ml)，送完即止

蜘蛛网  
spider.com.cn

好利网  
HAOLYY.COM



### 新硅谷公司 中国生存法则 封面故事

不仅仅是Uber，包括Airbnb、Coursera、LinkedIn在内，都建立了总部Growth团队+中国本土团队的模式。而且增长团队以中国籍工程师为主。这些有中国背景的工程师多少起到了桥梁作用，他们懂得怎么和总部沟通，也大概知道中国市场是什么情况。

——记者 杨轩



### 中信银行 互联网淘金 大公司特写

既然互联网渠道具有获得客户的强大能力，有基于互联网大数据的信用评分机制，如果这些公司推出信用卡业务，那么传统信用卡业务该如何接招，是个无法绕开的问题。在这种焦虑中，中信银行开始寻找自己的互联网渠道。

——记者 朱宝



### 大战快件箱 快公司专题

他们做快件箱业务是想对标互联网公司，“柜子不卖，用免费的方式获取用户，通过积累海量用户来变成一个平台。”

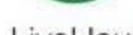
——记者 张鑫



### 公司人 你睡得怎么样？ 职场

库克说自己每天只睡4小时，但这并不适用于所有人。事实上，睡得不好反而容易降低生产力。那么，公司人为什么睡不好？具体有哪些表现？如何改善？《第一财经周刊》做了一个有关公司人的睡眠调查，你或许可以找到答案。

——实习记者 王水



### LiveHouse走出地下 炫公司

LiveHouse的态势已经随着中国摇滚乐的发展发生变化。2014年中国在运营的LiveHouse共有375家，运营者想把这种小型场地模式复制到越来越多的城市，但这也没那么简单。

——记者 林若茹



微信读者俱乐部



iPhone版杂志订阅



iPad版杂志订阅

## How To Get CBNweekly

在内地及香港的41处机场；

30个省会城市的火车站候车室；

31个高铁候车室和遍布你身边的9600家全家、7-Eleven、屈臣氏、罗森、家乐福等各类便利店、超市及2万个报刊亭，均可买到最新的《第一财经周刊》。

本刊已通过 在以下机场官方VIP贵宾室发行：

北京、上海、成都、杭州

订阅及发行咨询电话: 400-811-0021

(工作时间段: 周一至周五, 早九点至晚五点)

### 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

## 美国挂起古巴国旗

7月20日凌晨，美国国务院的正门大厅悬挂起了古巴的国旗。在这个只有与美国建交的国家国旗才能出现的地方，这面古巴国旗正式宣告，54年之后美国与古巴终于全面恢复了外交关系。

挂旗仪式的几个小时后，在华盛顿西北区第十六街的一座大楼前同样升起了一面古巴国旗。这个过去54年以“古巴驻美利益代表处”名义运作的机构也正式升级为古巴驻美国大使馆。同一天，美国驻古巴大使馆也正式重开，不过要等到美国国务卿克里访问古巴后才会升起美国的国旗。

美国对古巴的孤立和封锁始于“冷战”时期，本届美国总统奥巴马是两国关系的“破冰者”。2014年12月17日他和古巴领导人劳尔·卡斯特罗共同宣布将就恢复两国外交关系展开磋商。然后，我们就在5个月后看到了两国领导人54年来的第一次握手，以及美国将古巴移出支持恐怖主义黑名单的举动。

然而，除了恢复外交关系，美国对古巴的种种制裁仍未取消。7月初，古巴在宣布复交的声明中同时向奥巴马提出邦交正常化的筹码：取消对古巴的经济、贸易封锁；归还关塔那摩海军基地；赔偿因封锁造成的损失；停止在佛罗里达半岛电视和电台进行反古宣传。

美国政坛还有一批以控制参众两院的共和党为首的、对古巴并不友好的人。共和党人说奥巴马是在姑息独裁政府。美国参议院共和党领袖说，国会会阻拦总统对古巴的行动，不论是提名大使还是改变经济制裁。在反对奥巴马的共和党人中，还包括了马尔科·鲁比奥这样的下届美国总统的竞选候选人。因此在下届总统确认之前，局面仍充满变数。

7月20日，美国和古巴在两国关系上都迈出了一大步，但真正的挑战或许才刚刚开始。

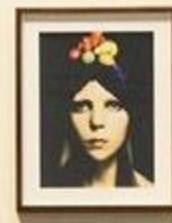
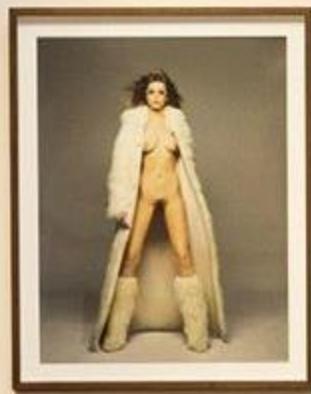




II

下杂志  
XIAZAZHI.COM

FASHION  
ICONS AND BEAUTY



A man in a purple t-shirt and white shorts stands next to a woman in a green top and blue jeans, looking at the exhibits.

A woman in a light blue sweater and brown bag looks at the framed portraits on the wall.

A man in a dark t-shirt and shorts looks at the framed portraits on the wall.





### Exhibition

#### 贝利的星尘

7月18日起至10月18日，一年一度的爱丁堡艺术节正式开幕。在本次艺术节上，主办方将在苏格兰国家画廊举办一场名为《贝利的星尘》的主题展览，展出摄影师大卫·贝利的250幅肖像摄影作品。

大卫·贝利是全球公认的最杰出而独特的摄影师之一，“摇摆60年代”的先锋偶像，为视觉艺术做出了杰出的贡献。在过去50年里，贝利拍摄了大量不尽相同的人物，有演员、作家、设计师、模特、艺人等名人，也有他旅行中遇到的穷人甚至恶徒。他们在贝利的镜头下都展现出了让人记忆深刻的魅力。

贝利说：“我们来自‘星尘’，也终将回到那里去。”在这场展出中，他按不同的主题将不同身份的人物肖像排列在一起，用强烈的对比来激发人们深刻的思考。

### Exhibition at a Glance

**2015年恐龙展——逼近巨大化之谜** / 7月18日—8月30日 / 日本千叶幕张国际会展中心 / 本次展会共展出250件展品，包括梁龙、盘足龙等大型龙脚类恐龙的全身骨骼复原、模型、机器人恐龙以及一些化石实物。其中，最重要的两件展品是史上最大陆地动物的龙脚类恐龙和欧洲最大恐龙图里亚龙的半身复原骨骼。

**“来美术馆郊游”蔡明亮个展** / 7月18日—9月6日 / 广州时代美术馆 / 蔡明亮导演是中国台湾电影新浪潮第二波的代表人物之一，同时他还跨界从事艺术创作，并在法国卢浮宫、纽约影像博物馆等地先后举办过个展。这个名为《来美术馆郊游》的展览是蔡明亮作品以原作的形式，首次在中国内地呈现。

**“美国黑人迁徙运动100年”纪念展** / 4月3日—9月7日 / 英国利物浦沃克艺术画廊 / 1915年，600万的黑人为了寻求更多的生存机会，从美国南部经济萧条的农村迁移到北方的工业城市。非裔画家Jacob Lawrence作为这段历史的亲历者，从1941年开始创作了60多幅“迁移”系列作品。它们都将在这次展览中展出。



Lives

## 最具风度的运动会

7月11日，英国伦敦，贝德福德广场花园举办了一年一度的“绅士运动会”。

到今年，“绅士运动会”就已经举办了10个年头。“绅士运动会”是一个不以打破纪录为荣、专为绅士打扮装帅耍酷而设的趣味运动会，比赛项目包括“雨伞骑斗”“烫衣板冲浪”“背人赛跑”等非传统的竞技项目。这些号称“要风度，不要肌肉”的选手被要求必须打扮成传统绅士淑女的模样参赛。

“绅士运动会”被描述为一场“为反对庸俗的现代文明而举办的非正式比赛”，发起方是英国杂志The Chap。在The Chap看来，彬彬有礼和风度高雅这些旧式做派正在现代社会快速衰落，它希望通过举办这样的运动会，重拾英国人的传统风度。当然，作为观众也得严格遵守绅士淑女的礼仪。如果下次你想去看看这场运动会，记得穿上正装，并准备好烟斗和马天尼。

Lives at a Glance

窃窃私语的墙 / 8月14日—8月16日 / 上海东方艺术中心 / 《窃窃私语的墙》的编剧及导演是喜剧大师查理·卓别林之女维多利亚·提瑞·卓别林，主演则是法国马戏表演大师让·巴蒂斯塔·提瑞之女奥莱丽娅·提瑞。

《窃窃私语的墙》用充满天马行空的奇思妙想，讲述了一个为搬迁打包行李感到无聊的女子冒险进入一个如梦如幻的超现实世界的故事。全剧没有对白，全靠曼妙的音乐营造出魔幻而神秘的气氛。

德国汉诺威童声合唱团中国巡演 / 8月14日—8月23日 / 北京音乐厅、深圳音乐厅、西安音乐

**Lives****最具风度的运动会**

7月11日，英国伦敦，贝德福德广场花园举办了一年一度的“绅士运动会”。

到今年，“绅士运动会”就已经举办了10个年头。“绅士运动会”是一个不以打破纪录为荣、专为绅士打扮装帅耍酷而设的趣味运动会，比赛项目包括“雨伞骑斗”“烫衣板冲浪”“背人赛跑”等非传统的竞技项目。这些号称“要风度，不要肌肉”的选手被要求必须打扮成传统绅士淑女的模样参赛。

“绅士运动会”被描述为一场“为反对庸俗的现代文明而举办的非正式比赛”，发起方是英国杂志The Chap。在The Chap看来，彬彬有礼和风度高雅这些旧式做派正在现代社会快速衰落，它希望通过举办这样的运动会，重拾英国人的传统风度。当然，作为观众也得严格遵守绅士淑女的礼仪。如果下次你想去看看这场运动会，记得穿上正装，并准备好烟斗和马天尼。

**Lives at a Glance**

**窃窃私语的墙** / 8月14日—8月16日 / 上海东方艺术中心 / 《窃窃私语的墙》的编剧及导演是喜剧大师查理·卓别林之女维多利亚·提瑞·卓别林，主演则是法国马戏表演大师让·巴蒂斯塔·提瑞之女奥莱丽娅·提瑞。

《窃窃私语的墙》用充满天马行空的奇思妙想，讲述了一个为搬迁打包行李感到无聊的女子冒险进入一个如梦如幻的超现实世界的故事。全剧没有对白，全靠曼妙的音乐营造出魔幻而神秘的气氛。

**德国汉诺威童声合唱团中国巡演** / 8月14日—8月23日 / 北京音乐厅、深圳音乐厅、西安音乐



Lives

## 最具风度的运动会

7月11日，英国伦敦，贝德福德广场花园举办了一年一度的“绅士运动会”。

到今年，“绅士运动会”就已经举办了10个年头。“绅士运动会”是一个不以打破纪录为荣、专为绅士打扮装帅耍酷而设的趣味运动会，比赛项目包括“雨伞骑斗”“烫衣板冲浪”“背人赛跑”等非传统的竞技项目。这些号称“要风度，不要肌肉”的选手被要求必须打扮成传统绅士淑女的模样参赛。

“绅士运动会”被描述为一场“为反对庸俗的现代文明而举办的非正式比赛”，发起方是英国杂志The Chap。在The Chap看来，彬彬有礼和风度高雅这些旧式做派正在现代社会快速衰落，它希望通过举办这样的运动会，重拾英国人的传统风度。当然，作为观众也得严格遵守绅士淑女的礼仪。如果下次你想去看看这场运动会，记得穿上正装，并准备好烟斗和马天尼。

Lives at a Glance

窃窃私语的墙 / 8月14日—8月16日 / 上海东方艺术中心 / 《窃窃私语的墙》的编剧及导演是喜剧大师查理·卓别林之女维多利亚·提瑞·卓别林，主演则是法国马戏表演大师让·巴蒂斯塔·提瑞之女奥莱丽娅·提瑞。

《窃窃私语的墙》用充满天马行空的奇思妙想，讲述了一个为搬迁打包行李感到无聊的女子冒险进入一个如梦如幻的超现实世界的故事。全剧没有对白，全靠曼妙的音乐营造出魔幻而神秘的气氛。

德国汉诺威童声合唱团中国巡演 / 8月14日—8月23日 / 北京音乐厅、深圳音乐厅、西安音乐



RADO DIAMASTER AUTOMATIC

瑞士雷达表『钻霸』系列自动机械腕表  
等离子高科技陶瓷 金属质感外观 现代炼金术

**RADO**  
SWITZERLAND

淬炼时间的永恒





### The Who

#### 田中久雄

7月16日，东芝社长田中久雄确认，会就公司会计不当处理问题于7月21日召开记者会。路透社援引消息人士消息指出，在这场招待会上，东芝社长田中久雄、副会长佐佐木则夫等公司董事成员或将宣布于9月下台，为公司的会计违规行为负责。此前，东芝被爆出财务违规问题，将其以往的营业利润少报了1000亿日元（约合50亿元人民币）至1500亿日元（约合75亿元人民币）。



**Victor Herrero**

7月15日，美国牛仔服装品牌Guess集团宣布任命Victor Herrero担任CEO，8月1日起生效。这是Guess首次任命创始人以外的高管担任CEO一职，标志着该公司开始脱离家族式管理。Victor Herrero此前曾担任西班牙时尚品牌Inditex集团亚太地区兼Zara大中华区总裁。



**万里**

7月15日，中共中央政治局原委员、全国人大常委会原委员长万里因病在北京逝世，享年99岁。万里是中国改革开放的重要推动者和践行者，被尊称为“改革闯将”。万里于1970年代担任安徽省第一书记，在他的强力推动下，安徽省凤阳县小岗村于1978年年底实现了包产到户。



**费立萨**

7月17日，英国汽车媒体Autocar的报道称，法拉利现任全球CEO费立萨（Amedeo Felisa）有可能在近期内宣布离职。目前为止，法拉利公司并未对此给出相关说明。费立萨1990年加入法拉利，并于2008年被任命为全球CEO。前不久，菲亚特克莱斯勒刚刚决定为法拉利进行IPO。

### Top-list 超级计算机

超级计算机被认为是一个国家研究实力的重要体现。最近，一年两次为高性能计算机提供统计的组织TOP500公布了全球十大最强超级计算机的排名情况。

“天河二号”第五次蝉联榜首，不过也有人吐槽，光跑得快有啥用？

**01.天河二号** 中国国防科技大学和浪潮集团共同研发，系统包含1.6万个节点，浮点运算速达3.86千万亿次每秒，比第二名快了近一倍。

**02.Titan** 来自美国橡树岭国家实验室，采用Cray XK7系统，浮点运算速度1.76千万亿次每秒。天河二号问世前，它是该榜单的头把交椅。

**03.红杉** IBM Blue Gene家族里跑得最快的计算机。不过，这台造于2011年的“老人”以后不会再更新，这意味着它将逐渐被超越。

**04.K Computer** 神户理化研究院的高级计算研究院的成果，由富士通设计制造，采用其SPARC64处理器，2011年6月曾登顶榜首。

**05.MIRA** IBM家族的第二位成员，也是采用Blue Gene/Q系统，安装在美国能源部所属的阿拉贡国家实验室。

**06.Piz Daint** 由瑞士国家超级计算机中心（CSCS）研发，拥有Cray CX30系统，这也是榜单里收发数据效率最高的系统。

**07.Shaheen II** 唯一的新面孔，由沙特阿拉伯的阿卜杜拉国王大学研发。第一代采用Blue Gene系统，2015年更新为Cray XC40系统。

**08.Stampede** 由戴尔和德州大学联合研制，采用英特尔Xeon Phi超级电脑芯片，每个Stampede节点就像一台加强版台式计算机。

**09.Juqueen** 欧洲排名第二的超级计算机，也采用了IBM的Blue Gene系统，由德国于利希研究所制造。

**10.Vulcan** 依旧是IBM Blue Gene家族的一员，它曾经是红杉计算机的一部分，现在独立运行，由劳伦斯·利弗莫尔国家实验室制造。

第一财经·中国企业  
社会责任榜

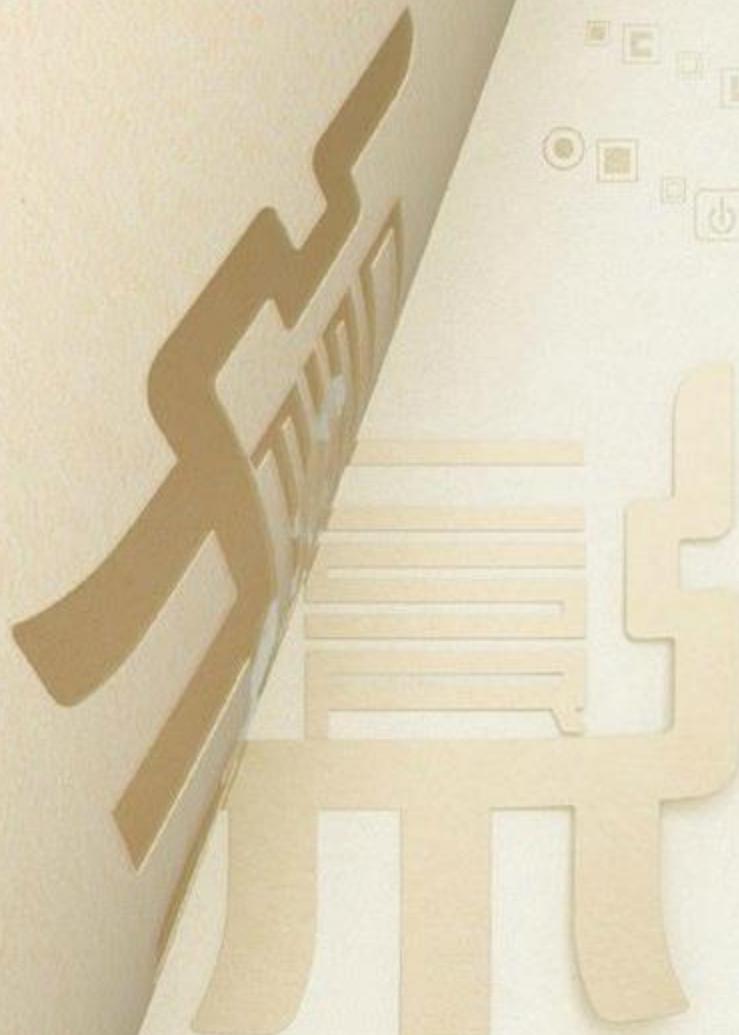
CBN The Corporate Social Responsibility Ranking in China



榜单评选



论坛



# 仁商

基因与路径 |

企业无论大小，在创始之初，责任基因即植根于其内核；

伴随企业的成长，从股东到员工、从客户到产业链、从行业到社会……  
责任基因不断延展着她的载体。

与此同时，在战略、管理、经营、产品、服务和公益等各方面，企业也在  
不断探索践行社会责任的路径。

2015 第一财经 · 中国企业社会责任榜 以“仁商 · 基因与路径”  
为年度主题，旨在深入探求企业的责任基因，全景式呈现优秀企业践  
行社会责任的路径，寻找本年度的仁商典范。

**评选已正式启动**

诚邀广大企业报名参选

报名截止日期：2015年7月31日

咨询邮箱：cbn csr@yicai.com

请登录活动官网 [csr.yicai.com](http://csr.yicai.com) 下载报名表



活动官网

主办  
**第一财经**  
SMG

技术支持  
**DNV-GL**

独立调研机构  
**CBN**  
第一财经数据

官方网站  
**YICAI.COM**

战略合作机构  
**Social Economic Research & Consultancy**

**投中集团**

**复旦大学**

**同济大学**

**中山大学 范南大学学院**

首席自媒体支持  
**吴晓波频道**

指定会议支持  
**活动行**

独家视频合作  
**iQIYI 爱奇艺**

战略合作媒体  
**东方财富网**  
中国财富第一门户

媒体合作  
**陆家嘴**  
CHINA FINANCIAL DISTRICT

**世界经理人**



## Media

### 1.《时代》2015.07.27

#### 伊朗拿核僵局换地区实力

7月13日午夜前夕，伊朗核谈判进入了最后的交锋时刻，伊朗外长扎里夫在几个小时前同意了100多页的协议中的大部分内容，但他要求联合国取消对伊朗销售和采购传统武器的限制。

谈判双方的争执非常激烈。

最后一刻的交锋不仅意味着长跑了多年的核谈判达到了高潮，也使得奥巴马几小时后在白宫向世人宣布的历史性合约的核心内容变成了一场赌博。这一协议代表了伊朗与二战后崛起并建立国际秩序的6国所达成的战略权衡。伊朗同意对其核项目实施严格控制，其中包括对10到15年内核燃料生产的限制以及长期严厉的全球监管。作为交换，它的地区影响力得到提升，将自己包装成了中东地区一股扩张的力量，拥有大量现金和武器，享有一个潜在核大国的全球知名度。

但重要的是，世界似乎别无选择。

如果有关各方从谈判桌前拂袖而去，很可能会使伊朗加速造出原子弹。奥巴马称，作为最后的保险，国际原子能组织（IAEA）若发现伊朗在未来10年打破约定，大国制裁会迅速到位。这一过程未经考验，协议中也说得比较模糊。更重要的是，10年之后，伊朗不经任何人允许就能跻身核大国的地位。到了那一刻，或好或坏，伊朗都将成为独树一帜的地区大国。



### 2.《经济学人》2015.07.18

#### Hi, 哈梅内伊

本周的伊朗核谈判将成为历史性的一刻：这将遏制核扩散，改善36年来美伊（朗）之间的敌对关系。但以色列总理内塔尼亚胡等人认为，这是“历史性的错误”，是坐视伊朗发展成核大国，为其向外侵略扩张提供资金支持。哪一方更接近真相呢？这要取决于两方面：协议的质量以及它对于伊朗行为的影响。批评者认为，如果他国进一步施压，伊朗会彻底放弃核项目，问题是伊朗将掌控核燃料循环视为国家实力的象征以及对抗美国军事打击的保障。不管有没有协议，全球社会都要面对一个持续扩大核项目、狡猾而危险的伊朗。



### 3.《彭博商业周刊》2015.07.20

#### 美证交会盯上琳恩·蒂尔顿

5年多来，蒂尔顿非常清楚美国证交会（SEC）在调查她及其总部设于纽约的私募股权公司Patriarch Partners。几个月前，和解谈判破裂。SEC计划将她送上法庭，蒂尔顿也决定正面应战。两周后，SEC会正式指控蒂尔顿在其公司Patriarch运作的3项基金上对投资人构成欺诈。而蒂尔顿也做好了一个否认该指控的电视采访，两天后，她向联邦法院提出反诉。蒂尔顿喜欢投资不良债券，这让她成了女富豪，她说这也有利于保护美国家庭免于金融灾难。但SEC称蒂尔顿的首要目的是自己捞钱，她所说的不过是给自己挂了个好看的幌子。



### 4.《新闻周刊》2015.07.24

#### 美国人没权携带任何武器

美国人有权保有并携带武器。同时，美国人对美国宪法修正案有一种幼稚的解读，那就是美国人有权为了让枪支更加致命而添加任何附件。然而，这是一种危险的谎言。对此，存在两个极端的对立面，一方寻求宪法以外的枪支管控，而另一方认为每一项针对武器管理的提案都是通向独裁的第一步。而卡在中间的大部分美国人认为，可以保有枪支但须有更严格的法律进行监管。这对理性的中间人士是有利的。“枪支管控的作用比起邦迪，更像是止血带。”介绍美国步枪协会历史的《火力攻击》的作者戴维森说，“止血带可以救命，基于权责平衡的枪支管控政策也一样。”



### 5.《哈佛商业评论》2015.07

#### 我们为什么讨厌HR

最近关于HR作用的抱怨触动了很多人的神经，特别是在美国。很多批评者称，HR总是在纸上谈兵，缺乏眼光和战略洞察。我们不喜欢在别人的指使下做事，但在组织生活中，没有一个部门能像HR一样如此体系化地向我们发号施令。HR还有很大的提升空间。随着经济持续回暖，企业也可能会坐等劳动力重新变得稀缺，这样就无需通过HR寻求有意义的帮助。但HR可以帮助企业走在市场变革之前。所以，HR领导者应该采取的基本而重要的步骤是：“设定好议程、关注眼前问题、掌握商业知识、突出经济利益、不与浪费时间者为伍。”

——编译金丹



ZWILLING  
J.A.HENCKELS

黄晓明  
在双立人摩登厨房  
选择



## 10亿消费者发生了何种改变？

李泽

editor@yicai.com



微信读者俱乐部



第一财经周刊+通用版  
电子杂志订阅

即使作为新一代硅谷公司中在中国市场业绩最耀眼的一家，Uber跟其他新进入中国的硅谷公司一样，对这个市场显得比上一代人更有敬畏之心，并希望尝试一些打破“魔咒”的新办法。



就像杰克·韦尔奇在多年前总结的：再大的生意，再多的资金，也不可能做到让所有人满意。不管对公司还是公司人来说都是如此，毕竟精力和时间是有限的。

本期封面故事报道了一批在中国市场发力的硅谷新公司。它们纷纷把重心放到这个全球增长最快的市场，除了巨额财力及硅谷人力支持，还有单独上市的计划。

其实这并没有什么可意外的。中国的10亿消费者对全球公司的吸引力一直有增无减。从资源配置的角度，一个公司把资源向20%的Top市场倾斜，能保证竞争效率。在此之前，很多财富500强大公司都曾以中国区表现论成败。考虑到硅谷技术独角兽公司的话语权在经济领域不断增强，它们对这个高增长市场表现得如此疯狂而迫切也容易理解。

这个故事对你至少有两点启发：首先，即使到了第三次工业革命的当下，资源配置的效率仍然是重要的；其次，一个品牌究竟要多特殊对待它的重点区域市场，这是个技巧性的命题。

这些进入中国的硅谷新公司反复问自己：当年Google都没做到的，它们凭什么能做到？

我们总结了一些know-how。它们都来自商业层面。我相信这些经验是值得总结的。但关键的改变也许在于，与过去进入中国的那些公司相比，它们现在似乎更能聚焦于商业层面的竞争了。

我们的市场自由化程度变高了吗？最近发生在我们身边的事在影响着这一判断。比如，政府对股票市场的戏剧化干预，以及为“保护”国产电影的发展，将今年暑期档国外影片强行推迟到8月底上映的事，都在提示当年James McGregor写在商业红宝书里的情况仍未改变。

禁映的做法的确可以让一些还不错的国产片有机会走入大众视线。本期炫公司就报道了一部叫做《大圣归来》的电影的意外走红。它的导演说：票房并不能证明自己有多出色，只不过是大家之前看的国产动画实在太烂了而已。保护的作用往往是短暂的，还会引起反弹。就像韦尔奇说过的，一个公司假如保护表现最差的10%员工，往往会产生反作用力。

回到这些硅谷新公司身上，它们的新局面在于，比起前辈，其竞争对手是一些市场化的本土公司，二者可以在一个语境下对话，不必再重复摩根士丹利早年入股中金公司的失败。

更显著的变化来自市场和时代——用户需求正变得碎片化，营销上称此现象为“segment of one”，这意味着单独的利基市场也能在窄众定位的前提下实现规模化发展——Uber和Airbnb们只要赢得公司人中的一部分，就能获得不错的收益。与定位大众市场的Google、Facebook和Twitter相比，新公司们的影响力还不致引起波澜。

一个公司到底应该为10亿消费者做出多少本土化改变？我们喝过肯德基的粥，吃过星巴克的粽子，也看到过很多公司的调整和妥协。我想，对于一家聪明的公司来说，在坚持不破坏全球统一的品牌形象和价值观的前提下，尽可能地像一家中国公司一样思考，可能是聪明的选择。□



## 比您更早察觉您的需要

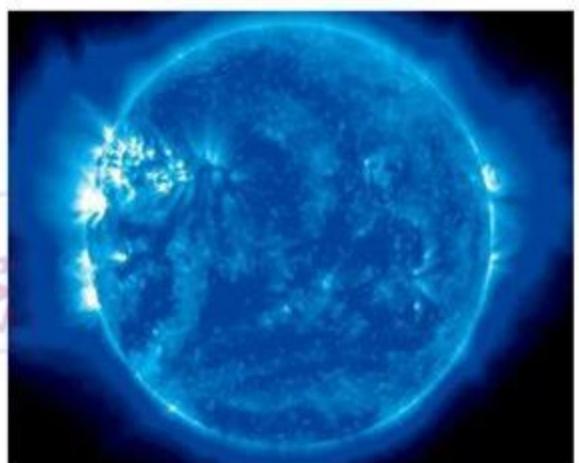
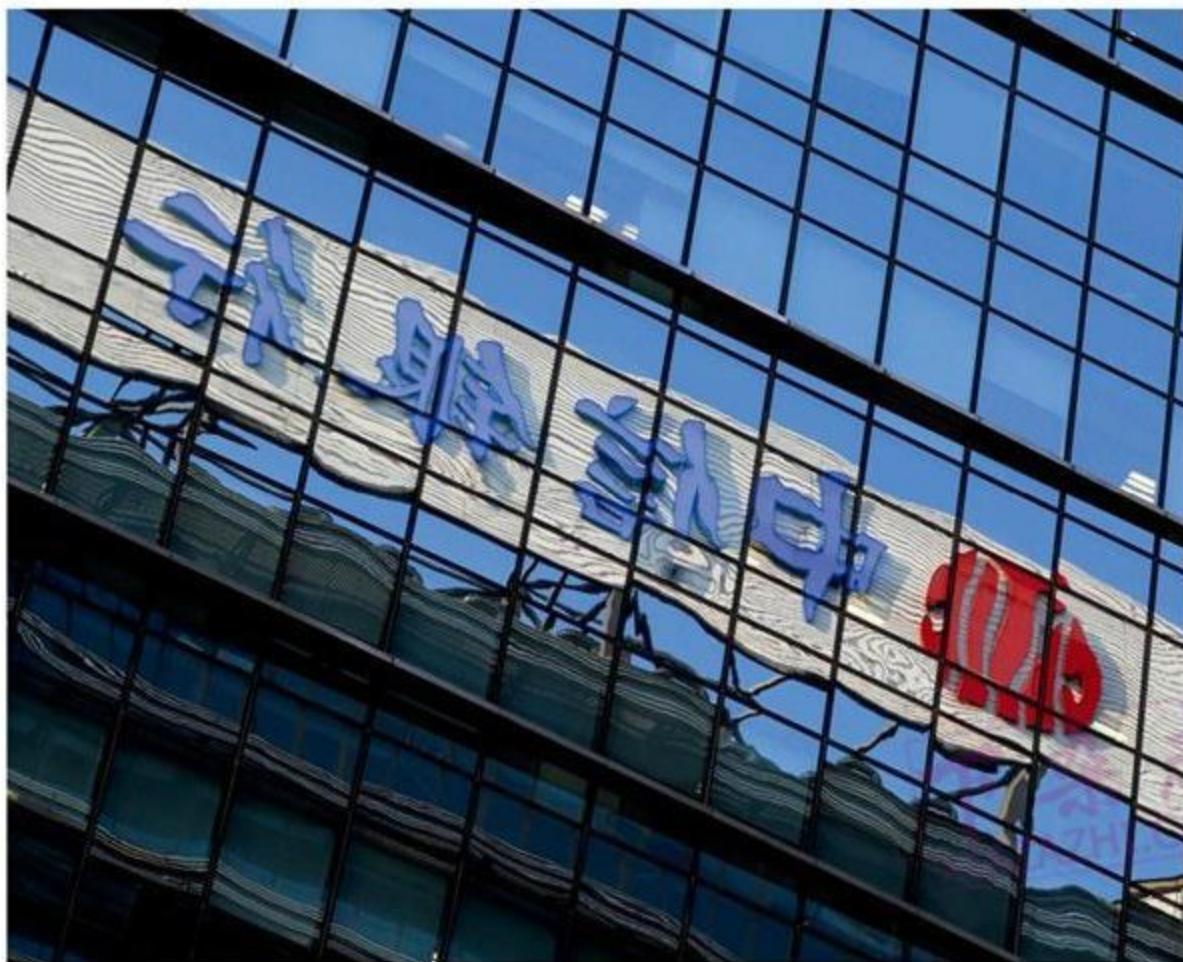
我们的空乘人员秉承“以诚待客”的日本传统理念，全程为您的航行提供细致入微的管家式服务。不懈的坚持造就一流的服务，让全日空飞往日本和北美的航班成为旅客的最佳选择。

一切，源自精心设计。

[www.anaskyweb.com](http://www.anaskyweb.com)

**ANA** Inspiration of JAPAN

A STAR ALLIANCE MEMBER



## 38 | Giant 大公司特写

### 中信银行互联网淘金

消费与支付大多在网上发生了,越来越难做的信用卡业务还有什么发挥的余地?中信银行正想办法摆脱限制。

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 80  
办公室也能像家? / Steven Kurutz  
SurveyMonkey怎么办 / Quentin Hardy

#### Giant 大公司

43 / 新闻 / 汉能危局

44 / 新闻 / 小米也要建银行了

45 / 新闻 / 联合利华上了“村淘”

46 / 新闻 / 诺基亚手机曲线复活

47 / 新闻 / 数字音乐走上视频道路

#### 48 / Infographics

新健康风潮改变大公司命运

50 / 技术 / 让Home键消失

56 / 环境 / 入眠, 在31个可乐瓶上

床单、皮包、电子产品……W酒店等时尚品牌正让可乐的瓶子变得更加环保和时髦。

#### Fast 快公司

58 / 专题

##### 大战快件箱

一个类似超市存包柜的机器,为什么能在不到3年的时间里,吸引近百亿元的资金?

62 / 快公司

##### 做自己的大厨

王旭升创立下厨房的时候只是想做个不一样的菜谱网站,没想到后来衍生出了电商、周边,甚至开了个私家厨房。

66 / 创业

##### 为App开发“微信”

社交已经成为各企业和应用保持用户黏性的一个必备属性,环信则能帮助它们在其本身的应用中迅速植入社交功能。

#### Star 炫公司

68 / 炫公司

##### 《大圣归来》,意料之外

《大圣归来》稳固了资本追逐国产动画的信心,但故事本身依然是动画制作的核心。

72 / 炫公司

##### LiveHouse走出地下

乐队在演出,观众在狂欢。LiveHouse这种小型现场正被复制到越来越多的城市,它们面临的挑战也不少。

76 / 营销

##### NASA如何涨粉?

Instagram上一张冥王星的照片迅速传遍全球。NASA一直很酷,但现在它想让更多的人知道这一点。

# 源于中国 服务中国



“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  
基于英特尔® 至强™ 处理器

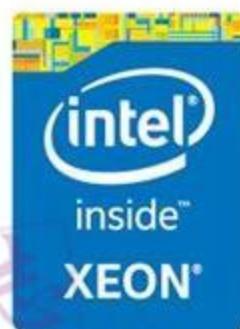
## HP ProLiant DL580 Gen9 服务器 面向资源和数据密集型工作负载的四路服务器

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

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

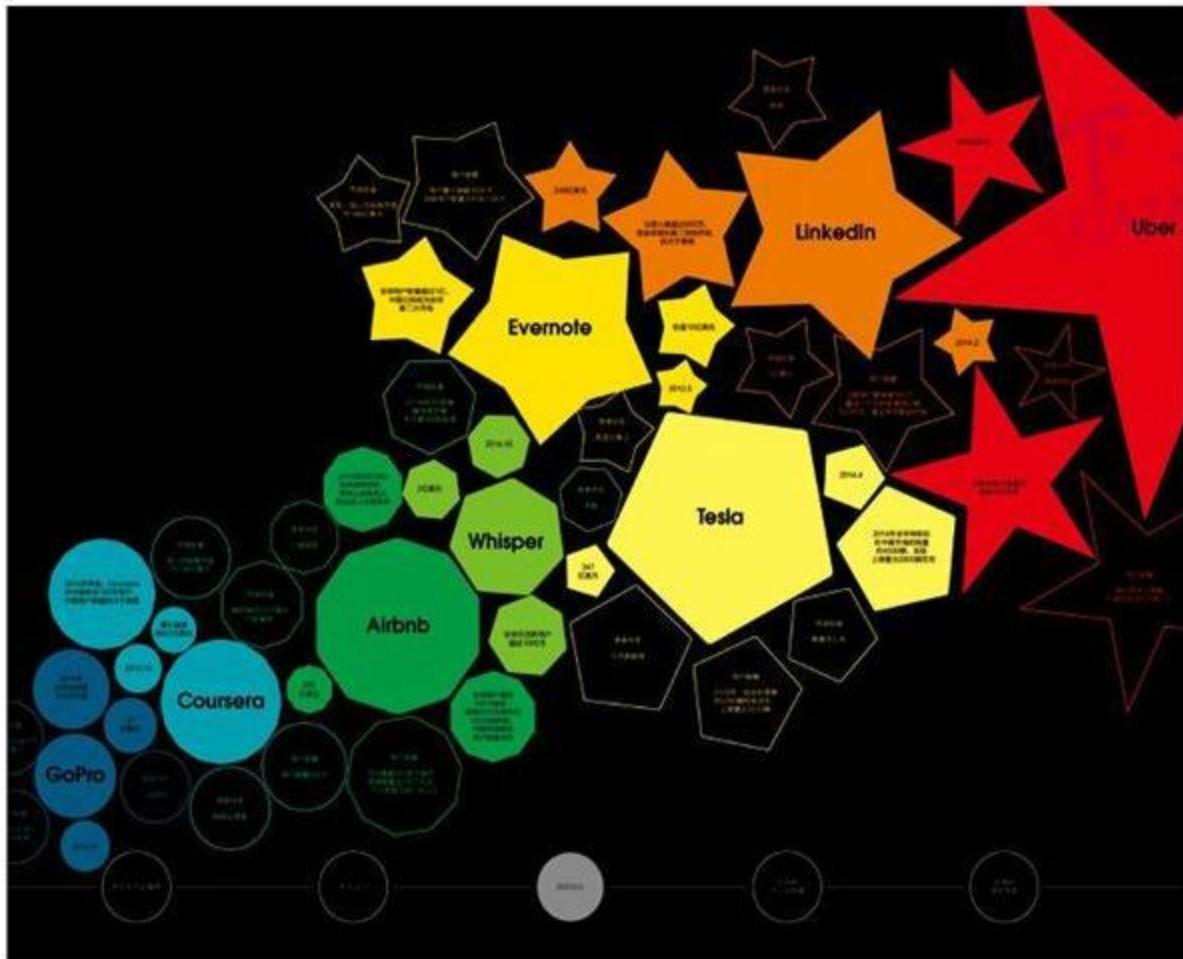
英特尔® 和英特尔® 至强™ 是英特尔公司在美国和其他国家 / 地区的注册商标。

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



下杂志  
XIAZAZHI.COM

英特尔® 至强™



**CBN商业评论**  
商业就是这样

| 83-92

## 30 | Cover Story 封面故事

# 新硅谷公司中国生存法则

当Google在中国市场的失败让整个硅谷为之侧目后，新一代的硅谷公司——Uber、Tesla、Airbnb等——在进入中国市场时，试图找到一些更聪明的路径。

84 / 商业就是这样  
中国联通为什么会流失客户? / 董晓常

85 / 在硅谷  
争夺硅谷的总统候选人 / 徐涛

86 / 关键问题  
优衣库和那些恶趣味的营销 / 牙韩翔

87 / 对话  
视觉技术可以像大脑一样 / Remi El-Ouazzane  
支付大数据到了成熟时刻 / Craig Vosburg

89 / 酷生意 / 股份重要吗? / Richard Branson  
90 / 报告 / 你怎么消费?

## Points 观点

16 / 编者的话  
10亿消费者发生了何种改变? / 李洋  
26 / 宏观 / 互联网金融基本法 / 崔鹏  
27 / 全球 / 工人懒惰论 / Paul Krugman

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

94 / 富大人话题 / 隐形人 / 富大人  
95 / 理财专栏 / 个人投资者能赢吗 / 崔鹏  
96 / 公司人 / 年轻人也能在创投圈做出成绩  
98 / 职场 / 公司人你睡得怎么样?  
102 / 话题 / 你的接盘经验如何?  
106 / 书摘 / 小众行为学  
108 / 十问 / 许诚毅：不要刻意营造萌的感觉

# 靠浦出行 约“惠”世界

结购汇、商旅套餐、境外消费赠酷炫旅行箱等好礼

活动时间 2015年7月1日至10月31日

**赢话费** 报名客户结购汇单笔满等值1000美元，或零售渠道购买商旅C套餐，获赠50元手机话费。(每月限量，先到先得)

**赠旅行箱** 报名客户结购汇单月累计满等值1万美元，或境外刷卡(借记卡或信用卡)单月累计满1万人民币，获赠价值千元酷炫旅行箱。(每月限量，先到先得)

**旅游大奖** 报名客户办理结购汇、商旅套餐、境外消费可参与大抽奖，赢取“外滩12号历史文化风情之旅”(含机票、星级酒店、自助晚餐)。

**随身WIFI** 办理结购汇或商旅套餐，享“环球漫游”出国随身WIFI租金5折起，预订日韩WIFI设备，更享首日免费。

**送金豆** 电子渠道办理结购汇或商旅套餐，最高赠5000金豆。

活动详情参见我行网站或洽营业网点。

靠浦一生



扫一扫登录微信银行。  
通过“微生活—靠浦生活&微活动”  
参与活动报名。



浦发银行  
SPD BANK

新思维 心服务



移动通讯金融  
Mobile Banking



PAD金融  
PAD Banking



微金融  
WE Banking

客户服务热线  
spdb.com.cn 95528

# CBNweekly

## 第一财经周刊

**主管/主办 Published by**

上海广播电视台  
上海文化广播影视集团有限公司

**出品 Produced by**

上海第一财经传媒有限公司

**出版单位 Created by**

《第一财经周刊》编辑部

**发行人 Publisher**

李蓉 Li Rong

**出版人 Producer**

周峻 Zhou Jun

**总编辑 Executive Editor**

李洋 Li Yang (liyang1@yicai.com)

**副总编辑 Deputy Chief Editor**

赵嘉 Zhao Jia  
崔鹏 Cui Peng

**助理总编辑****Associate Chief Editor**

徐涛 Xu Tao  
高宇雷 Gao Yulei

**视觉中心总监 Creative Director**

戴喆骏 Dai Zhejun

**新媒体总监 New Media Director**

刘春 Liu Chun

**第一财经传媒有限公司**

China Business Network Co.,Ltd.

**总经理 General Manager**

周峻 Zhou Jun

**副总监 / 新媒体总经理**

Deputy Director / New Media

**General Manager**

刘春 Liu Chun

**发行总经理**

Distribution General Manager

陈东皓 Chen Donghao

**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  
(fuqiaolin@yicai.com)

CBN商业评论主编 Editor  
董晓常 Dong Xiaochang

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

主笔 Senior Writer  
林仲曼 Lin Zhongman  
杨轩 Yang Xuan  
李博 Li Bo  
宋宝 Zhu Bao  
沈从乐 Shen Congle

北京记者 Reporter Beijing  
叶雨晨 Ye Yuchen  
吴杨盈荟 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  
李起光 Li Qiguang  
俞培娟 Yu Peijuan  
朱昵 Zhu Ni

总监 Creative Director  
戴喆骏 Dai Zhejun

设计总监 Design Director  
王方宏 Wang Fanghong

图片总监 Photo Director  
马赛 Ma Sai

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

平面设计 Graphic Designer  
项凯 Xiang Kai

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

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

插画 Illustrator  
于瑶 Yu Yang  
金迪 Jin Di

图片后期制作 Photo Art  
彭奥 Peng Ao

**发行 Distribution**

总经理助理 General Manager  
Assistant  
王晓松 Wang Xiaosong  
8610-65002106  
行政助理 Operating Assistant  
田雪洁 Tian Xuejie  
8610-65925008-686

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

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

华南区总监 Southern China  
Director  
赖胜 Lai Sheng  
13556156190  
华南区高级经理 Southern China  
Senior Manager  
游加强 You Jiaqiang  
13826553559

华南区助理 Southern China  
Assistant  
刘国宽 Liu Guokuan  
8620-38394487

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

**广告 Advertising**

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

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

华东总监  
Eastern China Director  
吕品 Lv Pin  
13671522507

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

华东资深客户经理 Eastern China  
Senior Account Manager  
章琪琛 Zhang Qichen  
18621990981  
徐昕 Xu Xin  
18621775293

王璐 Wang Xuan  
13764476607  
孙丽华 Nelly Sun  
13817905737  
刘江 Liu Jiang  
13764962320

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

华北总监 Northern China Director  
尹佩华 Yin Peihua  
13901025367

华北副总监 Northern  
China Deputy Director  
李伟鹏 Li Yipeng  
13910813561





## 新媒体 New Media

电子版主编 Digital Project Lead  
刘春 Liu Chun

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

技术总监 Technical Director  
刘宏迪 Liu Hongdi

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

13651041076

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

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



## 品牌推广 Promotion

## iMarket Studio

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

8621-52138632

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

8621-52138632

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

13761119755

活动经理 Event Manager  
丁红 Ding Hong

18621990698

策划经理 Project Planning  
Manager  
车跃 Che Yue

8621-62551037

品牌推广总监  
Brand Promotion Director  
段佳 Duan Jia

8621-52138632

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

8621-52138951

品牌推广经理  
Brand Promotion Manager  
李文静 Li Wenjing

8610-65925008-656

活动经理 Event Manager  
郭昊 Guo Hao

8610-65926518

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

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

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

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

华南总监 Southern China  
Regional Director  
林芸 Lin Yun  
13600452983

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

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

深圳客户经理 Shenzhen  
Account Manager  
邵晴玲 Shao Qiling  
18126206886



## 承印 Printed by

上海利丰雅高印刷有限公司  
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

## 地址 Address

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

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

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

## » 招聘iOS开发工程师

工作地点 / 北京



## 岗位职责

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

## 职位要求

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

## » Android开发工程师

工作地点 / 北京



## 岗位职责

负责Android平台应用软件的分析、设计、编码及  
测试。

## 职位要求

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

## » PHP开发工程师

工作地点 / 北京



## 岗位职责

负责公司网站的代码开发。  
负责公司移动平台客户端与服务端的接口开发。

## 职位要求

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

» 以上岗位请发简历至 liuhongdi@yicai.com



## 微博互动专区

**淡水小恶魔：**中午买了本儿比较喜欢的杂志，其中《机器如动物》，挺有意思的，文中两款托物机器狗的载物奔跑速度和我慢跑6k+-有一拼。另，星巴克的那篇文章，不晓得最近两年星巴克的市场定位是怎样？！希望后续有文章介绍，还真是挺好奇的，不论怎样，用户体验是最重要的。**@第一财经周刊**

RE：收到提议，会关注的！

**北风那个吹我还在：**整理出来才发现那么多，不舍得卖了，想收藏起来，不过现在我订阅电子版了，比较省地儿，但是纸质的阅读体验却没了**@第一财经周刊**

RE：自古忠孝不能两全，咳咳。

**王柄森\_：**贵刊神预测（几周前优衣库封面《不做快时尚》），实在佩服。**@第一财经周刊**

RE：人都抓了，围观改变不了中国，还是散了吧：）

**胡小花呀花小胡：**明天没有writing可以不熬夜呀，几周前的杂志……“吸引人们迈入优衣库的最重要因素不再是便宜”——竟然有这么重要的提示，我是错过了什么嘎嘎**@第一财经周刊**

RE：你们真是够了：）

## Google成本支出有哪些？

Q & A

最近看到新闻说，Google将限制招聘，加强成本控制。我很想知道，Google这样的技术巨头成本都花在哪些方面？

——Grimm

Google招的人越来越少了。今年第一季度，它的新增员工是1819人，这个是自2013年第四季度以来最小的新增员工规模，在去年，Google平均每个季度的新增员工为2435个人。而且，现在需要招人的团队必须提交计划说明，更多的员工如何能够产生具体的业务目标，比如增加收入或者吸引更多客户。

Google新任首席财务官Ruth Porat的一个重点工作，就是对公司的成本实施更严格的管理。

流量收购成本是该公司金额最大的支出之一。Google的流量收购成本可以分为两部分：支付给一些网站和App等网络成员的流量收购成本、支付给苹果等合作伙伴的流量收购成本。在第二季度的财报中，这部分支出为33.77亿美元，占到了营收的21%。高付出高回报，足够大的、稳定有效的流量是保证Google广告卖高价的前提。

Google第二季度其他营收成本为32.06亿美元，在营收中所占比例为18%。这部分主要包括数据中心运营支出、硬件库存成本、并购相关无形资产摊销，以及内容获取成本。另外，设备折旧、处置房地产和设备相关损失以及摊销支出为12.34亿美元，占了营收的7%。

在给员工的股权方面，Google作为一个大方的雇主，将更多的股权分给了员工。这个季度，Google有11.32亿美元的股权支出，占营收的6.4%。不过这些股权和Google的运营支出比起来，只是很小的一部分。

运营支出占到了整个营收的36%，这部分支出涵盖了业务维持和扩展的费用、基础设施的维护费用和研发费用，其中，研发支出增长最快。去年，研发支出约占Google总营收的12%，同比增长31%，是自2004年上市以来的最高水平，今年第二季度，这个占比变成了12.9%。Google花在那些让人脑洞大开项目上的钱，直接导致了它的运营利润率从38%下降到32%。

现在看来，Google开始要精打细算地过日子了，不过这样的Google就一点也不酷了。

下  
杂  
志  
XIAAZHI.COM

《第一财经周刊》记者 马颖君

## 向我们提问吧！

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

## 读者来信



## 一本生活指南

2013年淘宝无意间购买了1元1本的过期《第一财经周刊》，此后一发不可收拾地爱上了它，订了399元的纸刊，同时还订了99元的电子杂志。我们这是六线城市——与富大人是老乡哦——邮局投递速度，你懂的。

根据杂志指引，到世界帮订了新加坡的旅行服务，买了招商银行的股票，10元一股的时候买的，买了指数基金，投资了P2P，喝了“小茗同学”的饮料，去小南国吃鱼（我向周围朋友推荐时，朋友都没有听说过），购买secret garden绘本并向朋友推荐——减压方法。《第一财经周刊》已经不是一本杂志，已经成了我与我的朋友的一本经济生活指南——我们就是按杂志介绍的来购物、旅行、投资的，每年500元一点都不贵。

不管富大人、崔鹏能不能看到，我只想告诉更多的人，长期阅读《第一财经周刊》能提升品位、增加收入、绚丽生活。

——沫

RE：真让人感动，谢谢小老乡全身心的信任。

## 关于“卖不完的报纸杂志如何处理”的问题

一财君你好！

我是一名就读全球某工商的大三学生，自从上大学以来就对一财爱不释手。

我想还是从简地问问题比较好，这样可以节省你们宝贵的时间。

每次我经过报刊亭的时候，都会想一个问题，卖不出去的报纸杂志到底是怎么处理的？百科里给的解释鱼龙混杂，也没有找到合适的答案。另外，生活中的一切问题都是创造财富的来源，也许这个方面能给我和我的小伙伴们一些启示。

谢谢！

——胡虞腾艺

RE：一般报刊亭是退回给发行商，发行商拿这些杂志一些是作为活动处理，比如赠送，赠给高校阅览室，或者某些活动现场免费派送，剩下一部分是化作纸浆。

## 一个疑问

一财君：

陆续看了几年一财却从没和你们交流过什么，只是静静地扮演一个读者的角色。但最近终于忍不住要发声了，源于对纸张的不适应。贵刊采用的纸张光滑有质感，可以呈现清晰的文字和细腻的图像，但光线反射率也相当高，在灯光下阅读让人感觉眼睛不适。难道只有我有这种感觉吗？为什么不采用粗糙一点点的纸张？就像普通杂志用的那些，或者你们可以找到一种两者兼顾的材质。不知道是不是手机看多了眼睛不好了才使得最近有这样的感觉，为了我们的眼睛，一财君也加油吧，嘻嘻。

——Will

RE：不是只有你一个人提出过，我们用的这种纸价格较贵，但的确也有不如普通纸的地方。

## 一点感想

美国《滚石》杂志说过，他们选好歌曲从不按照销量排，因为那样做没有特色，任何一个媒体拿到数据都可以做这件事。太多媒体其实就干着那些没有技术含量没有思考的事情，然后哀叹媒体日子不好过。这样的媒体日子好过才不正常。你们杂志最难得的是有自己的思考，哪怕有些思考稚嫩。就如同你们这期书摘里说的，无印良品跟风经营就出现困难，坚持独特就有生机。

不加思考的媒体就喜欢报道这样的新闻：恒大下半场进球多。这是事实，但这样的事实已经满足不了读者，读者想知道的是恒大为什么下半场进球多。很多媒体不敢也没能力找到恒大进球多的原因，于是它们的命运也就随着大环境或悲或喜。自己掌控不了自己的命运，它们只会报道这些人人都知道、不会出错的新闻。有追求的媒体会对自己提出更高的要求，哪怕暂时达不到，能提出好的问题其实也对读者有激发作用。

活得太安逸的杂志多半质量一般。个人感觉专业的媒体应该做到“浅白易懂，言之有物”。你们杂志做到了，《体坛周报》也做到了。谢谢！

——深深的孤独

RE：谢谢这份好评，鼓舞人心呢！

## 单纯推荐一本书

订阅贵杂志很多年，很喜欢。最近读了美国前财政部长、高盛主席Henry Paulson的新书Dealing with China，介绍了他从1980年代与中国领导层交流合作的经历，很有意思，结合当时媒体消息及风向，能了解更多。我不知道这书是否会有中译本，但值得一读。所以推荐给各位编辑们。谢谢。

——Rebecca Wenyan Gao

RE：头一次收到这类推荐，谢谢你！

## 一位多年的读者的来信

你们好！考虑了好久要给一财写信，拖延症的我今天终于腾出时间了。

①最近各大媒体当然也包括一财了，希腊债务危机和中国股市成了不可避免的话题，就连崔鹏老师和Paul Krugman也接连发力了。目前看希腊债务危机可以暂告一段落了，只是中国的股市前路未知。看了崔总的几篇文章后，还是没有搞明白股市的做空机制是怎么运作的，股指期货不是基于个人的判断既能做多也可以做空吗？为什么要打击做空？有做多就有做空，做空难道有错？能否在近期专题介绍一下？

②一财的图表一向清新、直观，作为财务人员的我，一直比较欣赏的，可我不喜欢的是有些图表，如26期P35的广告投入折线图，6家公司只有最小的用了墨绿色，其他均是黑、灰，为什么不能用一些对比度强的颜色？难道平时做PPT的我真的有强迫症吗？同期P44汽车公司累计销量和增速条形图也是对比度不高。应该让读者一目了然比较好吧？

③越来越喜欢富大人的吐槽栏目了，一改我对吐槽就是传递负能量的误解，觉得太接近我们生活实际了！

④还有字号能否稍大一些，留白可以少一些吗？因为我家有一位花眼比较早的同样喜欢一财的同志，已经委托我给你们建议N次了。

——张爱超

RE：崔老师会对你的疑惑有所回应的，那个图表因为要体现6家公司，所以6种对比强烈的颜色有点不好处理，当然确实有点不利于观察，以后我们会注意的。

## 本周我推荐



## 江浙沪包邮



## 马赛克



## 404 not found



## 以下内容回复可见。



人类有哪些无耻发明？

以上答案来自知乎。细思有理。

推荐人：程序猿

上榜理由：以下内容回复可见

欢迎各位来信推荐，在过去的1—2周里你所见到的最有趣的、最萌的、最印象深刻的、最愿意分享给其他人的事件。可以是新闻，可以是图片。附上推荐理由，发到这里吧：  
letters@yicai.com

## MACRO-ECONOMICS

宏观 | 崔鹏



### 互联网金融基本法

可以肯定，随着《指导意见》的出台，想在互联网金融这个圈子插一脚的成本更高了。

7月18日，中国人民银行等十部委联合发布了《关于促进互联网金融健康发展的指导意见》（以下简称《指导意见》）。这是中国的政策监管部门第一次对互联网金融的概念、发展形势期望以及监管模式进行比较系统的阐述，类似于中国互联网金融管理的一部基本法。那些互联网金融公司将找到自己明确的主管部门，这也预示着互联网金融业可能出现的变化。

《指导意见》对涉及互联网金融的公司的业务模式进行了比较细致的分类。其中第二部分“分类指导，明确互联网金融监管责任”把整个行业分为：互联网支付、网络借贷、互联网股权众筹融资、互联网基金销售、互联网保险、互联网信托和互联网消费金融。

《指导意见》还对诸多种类的互联网金融业务形式的监管进行了明确的划分。人民银行监管互联网支付，银监会监管互联网借贷、互联网信托和互联网消费金融，互联网股权众筹融资和互联网基金销售的监管划归证监会，互联网保险由保监会来监管。

另外，引起现有互联网金融业强烈反应的还有《指导意见》的第十四条，即针对互联网金融公司的客户资金第三方存管制度的限定：互联网金融从业机构应当选择符合条件的银行业金融机构作为资金存管机构，以达到客户资金和公司资金分开管理。这条规定与现在很多互联网金融公司的存管方是第三方支付平台冲突。虽然一些互联网金融公司还在就“存管”还是“托管”抠字眼，但一场互联网金融的账户大搬家应该难以避免。

对于互联网金融公司来说，一些细节问题是可以慢慢解决的。更关键的，《指导意见》表明了监管层对互

联网金融发展的一种态度。

在“礼节性”地对互联网金融行业表示鼓励和扶持之外，《指导意见》的第一条首先提到了“鼓励银行、证券、保险、基金、信托和消费金融等金融机构依托互联网技术，实现传统金融业务与服务转型升级，积极开发基于互联网技术的新产品和新服务”。

紧接着第二条又表示，支持各类金融机构与互联网企业开展合作，建立良好的互联网金融生态环境和产业链。鼓励银行业金融机构开展业务创新，为第三方支付机构和网络贷款平台等提供资金存管、支付清算等配套服务。

对于非传统金融机构的小型互联网金融公司只是在税收优惠方面提了一下。

起码从字面上看，《指导意见》对传统金融机构互联网化进行鼓励的意图要强于对新进入互联网金融业的公司的扶植。这与决策层推进整个中国经济体的去杠杆化趋势，以及更加关注银行体系健康发展的意图是相吻合的。

对更规范的互联网金融从业者的支持还有很多，隐含于《指导意见》中提到的一行三会以及互联网基础业务提供管理部门“科学合理界定各业态的业务边界和准入条件”。相信此后不久各管理部门将会出台分领域的互联网金融管理细则。进入互联网金融圈将要付出更贵的门票。

《指导意见》这部互联网金融业“基本法”的设立除了使行业运行更加规范，还给传统金融公司和互联网金融业务到达一定规模的非传统金融公司带来了好处。这印证了帕特·多尔西的护城河理论：这些已经具备一定影响力的公司不但具有自身业务优势所形成的护城河，还受到监管机构设立的行业进入门槛的护城河的保护。

而小型互联网金融公司由于更高的运营成本和行业竞争，势必会受到负面影响。也许这些公司中比较出色的那部分可以像《指导意见》中所说的，与大型互联网金融机构“开展业务合作”，但是“人人都能开银行”的时代过去了。■

作者

崔鹏是本刊副总编辑。



GLOBAL

全球 | Paul Krugman



## 工人懒惰论

尽管布什有时听起来像一个温和派，但他却坚定遵从共和党的共识意见。如果他入主白宫，那么懒惰论将会统领公共政策。

与其他富裕国家相比，美国人工作的时间更长。在从事这方面研究的人员当中，美国被称为“一个没有假期的国度”。2009年的一项研究显示，全职美国工人一年的劳动时长要比德国的同行高出30%，主要原因是美国工人的带薪休假周数只有德国的一半。不难看出，对许多人来讲，工作和生活的平衡成了一个很大的问题。

但是杰布·布什却说，美国人“需要延长工作时间，通过提高劳动效率，为各自的家庭带来更多的收入。”此人依然试图为自己的荒谬言论辩护，他曾声称能让美国的经济增长率翻番。

布什的助手们试图出来打圆场，说他的话仅仅是指那些依然从事兼职工作，苦苦找寻全职工作的人。但是，上下文很明显，布什说的可不是那个意思。布什言论的真正根源是近年来保守派圈子里盛行的“索取者的国家”的论调。持这种论调的人坚持认为，有大量的美国人故意选择不工作，因为他们可以靠政府的福利项目，过上悠哉游哉的生活。

人们可以看到，这种懒惰论调在右翼无处不在。它是米特·罗姆尼臭名昭著的“47%”言论的潜在根据。

(注：罗姆尼曾在一场筹款集会上说，有47%的选民不值得他关注，因为这些奥巴马的支持者依靠政府过活、不缴纳个人所得税。后来他在一次电视采访中为这番言论道歉。)参议员兰德·保罗说道：“超过一半的所谓残疾人，要么只是焦虑，要么只是背疼。”

所有这些加在一起，形成了一种世界观，认为美国所面对的最大问题是人们对苦难中的同胞太好了。这种看法对保守派的吸引力十分明显：不管怎么说，又给他们想做的事情提供了一个理由，削减对弱势群体的救

助，同时给富人减税。

鉴于右翼认为懒惰形象盛行是如此具有吸引力，人们不会期待相反的证据能在一定程度上削弱这种论调。联邦政府在“收入保障”上的开支——食品券、失业救济金以及除医疗救助以外可称之为“福利”的几乎所有项目，在GDP中的占比并未呈现出上涨的趋势，在经济大衰退(Great Recession)以及之后的一段时间里，这种开支暴增，但很快就跌至历史低位。参议员保罗的数据完全是错误的。考虑到人口老龄化的因素，在更广的范围内因丧失劳动能力提出福利申请的情况并不像人们预想的那么严重。

布什是从哪加入这种论调的？早在他“美国人要延长工时”的过失言论之前，布什就承认自己非常崇拜查尔斯·默里的著作。默里是一位保守派社会分析专家，其成名作是1994年的《钟形曲线》(The Bell Curve)，该书的观点是黑人从基因上就比白人差。然而，布什最崇拜的似乎是默里近期出版的另一本书《分崩离析》(Coming Apart)，该书认为在过去几十年，白人工人家庭出现的变化与1950年代至1960年代非裔美国人家庭的一样：结婚率和劳动参与率出现双降。

随着蓝领工作从城市中心消失，这种现象首先发生在非裔美国人当中，不过由于收入不平等的大幅上升，现在已经是一个更普遍的现象。默里认为这些变化是由传统价值的神秘衰落造成的，而政府的福利项目助长了这种衰落，因为项目意味着人们“无需为生存而工作”。布什大概是赞同这种观点。

问题在于，布什笨拙地呼吁延长工时并不只是一种口误，而是表明他在美国工人家庭需要什么的重大分歧上，坚定地站在右翼一边。

现在民主党人之间达成一种有效的共识，认为工人需要得到更多的救助；共和党人却认为，美国工人只是不够努力，改变现状的办法就是抛弃“安全网”，给“创造就业机会”的富人减税。

尽管布什有时听起来像一个温和派，但是他却坚定地遵从共和党的共识意见。如果他入主白宫，那么懒惰的论调将会统领公共政策。□

**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

黄晓明  
在双立人摩登厨房  
怒放



ZWILLING  
J.A.HENCKELS



下杂志  
XIAZAZHI.COM

欲了解更多双立人摩登厨房信息，敬请莅临当地德国双立人店铺  
或登陆双立人官方旗舰店 [zwilling.tmall.com](http://zwilling.tmall.com)

天猫 TMAIL.COM



# 新硅谷公司 中国生存法则

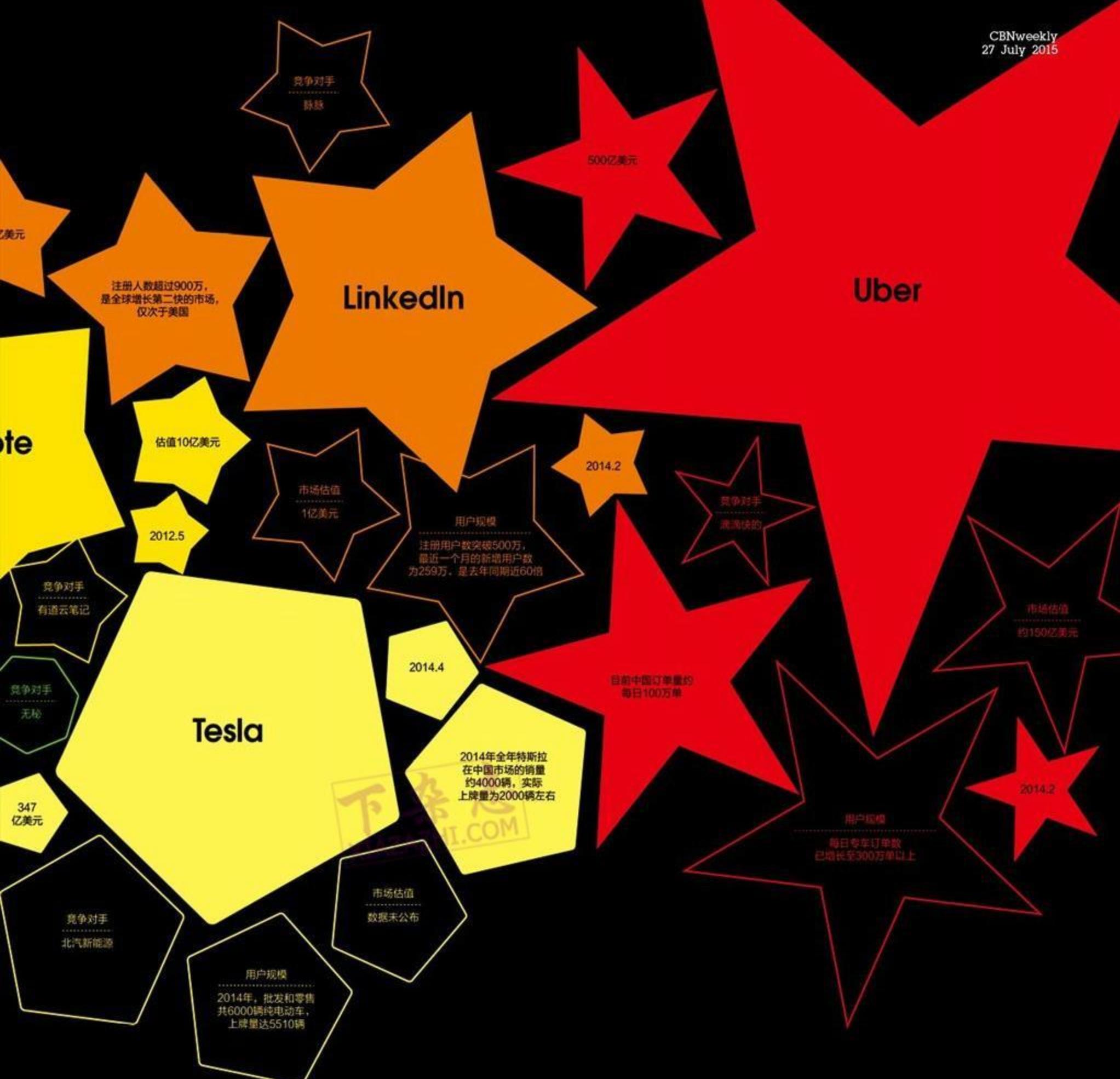
当Google在中国市场的失败让整个硅谷为之侧目后，新一代的硅谷公司——Uber、Tesla、Airbnb等——在进入中国市场时，试图找到一些更聪明的路径。

文 | CBN记者 杨轩 李蓉慧 李博 华薇薇

资料整理 | 倪妮 刘文轩

制图 | 项凯





如果你是一个老派的硅谷人士，Uber在中国市场的“疯狂”可能已经超出你的理解范畴。

Uber正为其实业进行一轮“前所未有”的、高达10亿美元额度的融资。“前所未有”之处包括，这次要引入中国股东，并单独成立中国公司。未来这家中国公司将单独上市，上市地点预计在中国内地或香港，而非美国。

Uber CEO Travis Kalanick在2015年年初来到中国，这是他创办Uber后至少第三次来中国。

仅仅几年以前，中国市场还都是硅谷明星公司的禁区。当2010年Google宣布退出中国时，整个硅谷的技术公司都深受打击。此后，在硅谷，人们谈到中国市场的一个普遍论调是，如果Google在中国都不行，那凭什么我可以？如果再往前回溯历史，这份中国市场上的失败者名单有长长一串，包括雅虎、eBay、亚马逊、新蛋、MSN……

在Google退出中国后的几年间，除了总部在芝加哥、风格一度异常激进的团购网站Groupon，几乎没有哪家硅谷互联网公司试图进入中国市场。当然，苹果是一个巨大的例外。

“Evernote疯了吗？”曾任Evernote中国区CEO的谷懿说，2012年，当听到Evernote要进中国的消息时，多数硅谷人就是这样的反应。

但事情正在变化，硅谷的公司似乎突然又发现了中国市场的重要性。在LinkedIn总部任职、负责中国产品业务的李晖发现，每次从总部回来获得数据都在不断强化这一点认知：欧美国家的增长在放缓，市场高速增长的只有中国和印度。

如今，即使对于并不激进的在线教育公司Coursera来说，中国也已经成为了它的第二大市场。“我们CEO走到哪儿都要被问到中国市场的问题。”Coursera中国区发言人Eddie Chu对《第一财经周刊》说。

对于特斯拉而言，你很难把中国市场版图从公司创始人艾伦·马斯克(Elon Musk)规划的未来中去掉。在2014年访问中国时，他就认为中国市场十分重要，3到4年内要进行本土化生产。在3月来到中国博鳌参加论坛时，马斯克称亚太区销售可以达到130%至150%的增长率，中国则占据亚太地区销量的最大部分。根据特斯拉财报，去年亚太地区约占特斯拉全球销量15%。

就连对中国市场异常保守谨慎的Airbnb，也由其联合创始人、CTO Nathan Blecharczyk发起了一个叫做“Win China”的项目。这家公司为中国市场招募了来自阿里巴巴的产品经理，并正让以前在新加坡、香港任职的雇员调往中国内地，以便开拓这个市场。

即使作为新一代硅谷中在中国市场业绩最耀眼的一



家，Uber跟其他新进入中国的硅谷公司一样，对这个市场显得比上一代人更有敬畏之心，并希望尝试一些打破“魔咒”的新办法。Uber创始人Travis Kalanick被中国媒体问到这次融资的额度几何时，他说大概是10亿美元，不过，他认为比金额更重要的，是要找到合适的中国合作伙伴，变得“更中国”。

同样的，硅谷的公司仍然对中国充满了戒心，这些硅谷公司的总部员工如果到中国出差，或者会被配备一部全新的电脑，回国后再交回总部，或者回美国总部时，电脑要彻底地被检查：被植入病毒、窃取机密的软件，都是这些硅谷公司担心的事情。

新一代硅谷公司的中国之旅，就是在这样带着担忧、怀疑，并显得颇为谨慎和谦逊的状况下开始的。

**Evernote**是这轮新崛起的硅谷公司中，最先鼓起勇气进入中国的试水者。

当时，Evernote是硅谷的明星公司。这款能让笔记进行云端同步的软件生逢其时，当时大量消费者正为如何能让自己的电脑、平板、智能手机上的文档同步而厌烦不已，而Evernote用着顺手，界面简洁漂亮，不仅是美国，中国的互联网用户也纷纷注册了它的账号，中国媒体也对其善于言

>> 2014年12月，Uber CEO Travis Kalanick (左)和百度CEO李彦宏共同宣布百度投资Uber。



谈、号称要建立一家百年企业的创始人Phil Libin做了大量报道。因此，虽然没有针对中国市场做任何事情，到2012年5月时，它也已经拥有了110万中国用户。此后出任Evernote中国区CEO的谷懿说，“这110万用户是Evernote落地中国的根本原因。”

当Evernote初入中国，Phil Libin接受采访谈到中国区的前景时，他显得足够谦逊和留有余地：“此前失败的很多公司给我们提供了经验，如果Evernote在中国失败的话，就当做我们留给后来者的经验吧。”

怎么避免Google在中国遭遇的麻烦，是Evernote第一个要解决的问题——Evernote涉及大量用户和信息。当时，媒体们反复询问Phil Libin的两个问题是：Evernote面向中国的产品“印象笔记”的服务器是否设立在中国？以及，如果中国政府要求Evernote提供用户存储的信息，Evernote该怎么办？——不愿意配合中国政府的信息审查，是Google退出中国内地、把服务器迁往香港的关键原因。

作为外海外公司，天然的短板之一就是不被信任。Evernote对此的解决办法是，它融到了7000万美元的投资，其中投资方包括中国宽带产业基金——宽带资本的创始人田溯宁曾任中国网通的CEO，他还是联想、泰康人寿等公司的独立董事，中

国社保基金也是宽带资本的出资方之一。而以往，几乎没有哪家著名的硅谷公司寻找过中国投资方。

此外，Evernote单独为中国市场设立了位于中国内地的服务器。这一方面有利于加快中国用户同步文件的速度，同时，这也是一种妥协，Evernote的中国产品“印象笔记”的用户，其账号跟Evernote全球并不通用。

这为之后试图进入中国的硅谷公司树立了一个样本。一年多后LinkedIn进入中国组建合资公司，以及如今Uber正在进行的融资，都是Evernote这个办法的改版。

不过，找到协调政府关系的帮手只是第一步，怎么解决动作慢、不够本土化等虽然老生长谈但又难以解决的问题，才是更麻烦的事情。

两年前，LinkedIn中国负责人沈博阳花最多精力琢磨的问题是，“怎么避免外企在中国互联网行业的失败。”这是关系他职业生涯，也是关系LinkedIn成败的重大问题。

2013年时，LinkedIn已经在中国有了300多万种子用户，它的创始人Reid Hoffman之前拿着雷军送他的红米手机，来了中国几次，琢磨着能怎么进入中国市场。像以往的外企那样，派遣或者雇佣一个职业经理人并不明智。就像Evernote选择的中国负责人谷懿以前有过创业经历一样，LinkedIn邀请的沈博阳，不仅曾在美国留学、在Google中国任职，沟通无碍，而且曾以职业经理人的身份创办了团购网站糯米网，在职业经理人的身份之外，还跟创业者有诸多共性。

沈博阳则总结了外国互联网公司在失败的原因，认为第一是因为中国公司缺少独立自主决策的权力，二是团队没有“主人心态”，而以创业的心态和打工的心态做事会有很大区别。

LinkedIn试验了一个少见的方案：在中国单独成立中国公司，并引入了宽带资本、红杉资本（中国）作为中国公司的投资方，两家投资公司在其中国公司领英中国各占有1个席位，LinkedIn占有3席。这是一个削弱了LinkedIn美国权力的董事会设置：由于LinkedIn中国的CEO沈博阳也在这个董事会里占有1席，所以如果一旦有意见分歧，3个中国人可能会统一阵线，做出LinkedIn总部并不情愿的决定。

此外，沈博阳争取到的权益还包括，中国区直接汇报给总部，沈直接跟总部CEO对话，而不像一般公司那样，先要汇报给亚太区或者全球业务部门。LinkedIn早已经上市，新入职员工不再可能一夜暴富。但这家中文名为“领英中国”的独立公司，制定了给员工的激励方案，多个关键岗位都有期权激励。

沈博阳试图让LinkedIn中国像一家创业公司那样高效运转。一名LinkedIn人士对《第一财经周刊》称，沈招人>>

|  | 进入中国时间   | 用户规模  | 市场估值或市值                               | 主要竞争对手  | 用户规模                                       | 市场估值  |
|--|--|---|---------------------------------------|---|--|---|
| <b>新硅谷公司在中国</b>  |  |   |                                       |   |  |   |
|  Evernote   | 2012.05  | 全球用户数超过1亿。中国已经成为全球第二大市场。                    | 10亿美元                                 |  有道云笔记   | 注册用户数量突破3500万。                             | 未知。<br>母公司网易市值为196亿美元。<br><small>*市值截至7月17日收盘</small> |
|  Coursera   | 2013.10  | 2014年年底，在中国有近100万用户，数量仅次于美国。                | 0.85亿美元<br>累计融资                       |  网易云课堂   | 注册用户数500万。                                 | 未知。<br>母公司网易市值为196亿美元。<br><small>*市值截至7月17日收盘</small> |
|  Uber     | 2014.02<br><small>*2013年底在上海、广州及深圳进行试运营</small>      | 目前在中国每日订单数大约在100万单。                         | 500亿美元                                |  滴滴快的  | 每日专车订单数已增长至300万单以上。                        | 150亿美元  |
|  LinkedIn | 2014.02  | 注册人数超过900万。是全球增长第二快的市场，仅次于美国。               | 248亿美元<br><small>*市值截至7月17日收盘</small> |  脉脉    | 注册用户数量已经突破500万。最近一个月的新增用户数为259万，是去年同期近60倍。 | 1亿美元  |
|  特斯拉      | 2014.04  | 2014年全年特斯拉在中国市场销量约4000辆——实际上牌量为2000辆左右。     | 347亿美元<br><small>*市值截至7月17日收盘</small> |  北汽新能源 | 2014年，批发和零售共6000辆纯电动车，上牌量达5510辆。           | 未知。   |
|  Airbnb   | 2014.05.29<br><small>*与穷游网合作，并未以自身名义独立进入中国市场</small> | 用户遍布全球190个国家，拥有35万名房东和150万名房客。中国内地具体用户数量未知。 | 255亿美元                                |  小猪短租  | 覆盖200多个城市，房源数量达3万个，个人房源占到一半以上。             | 刚获得6000万美元C轮融资，估值未知。                                  |
|  Whisper  | 2014.10  | 全球月活跃用户数量超过1000万。                           | 2亿美元                                  |  无秘    | 未公布数据                                      | 2014年6月，获得挚信资本等千万美元B轮投资。                              |
|  GoPro    | 2015.01  | 2014年全球出货量为520万部。                           | 51亿美元<br><small>*市值截至7月17日收盘</small>  |  小蚁相机  | 2015年3月推出；未公布数据。                           | 由小米生态链公司小蚁科技推出，母公司小米估值约为500亿美元。                       |



时看重的一点，是对方是不是吃苦耐劳。

当LinkedIn中国区运转起来时，沈博阳发现，由于LinkedIn是一款全球化的产品，中国区要做产品改动，还是需要跟总部交涉，这中间会耽误时间，甚至难以如愿。

对于牵一发动全身的全球化产品来说，LinkedIn中国遇到的困境有普适性。过去，亚马逊中国十年间都未能把页面变成中国人习惯的样子，印象笔记跟Evernote都还是将菜单放在左侧的设置，但它的中国对手有道云笔记已经打算把自己的页面变得更像微信。

而论本地化和灵活性，“联邦制”的Uber则是一个异类。

Uber在全球的扩张套路是，每个城市都以小团队、创业公司式的方式运作。看好要进入一个新的城市市场，提前三个月找车，然后就试运营。试运营数据良好，回传给旧金山总部，说服总部就可以放手去做。每个城市只要先招到这个城市的城市经理，然后组成城市经理、运营经理、市场经理的三人小团队，就可以开始运转。这个做法也被中国沿用了。

“我从来没有见过这种架构，”Uber公关负责人黄雪说，当她第一天去Uber北京办公室上班时，觉得像是又回到了商学院：几个很有才能的年轻人，做小组讨论、想点子，工作起来没日没夜，非常“self-motivated”。

这种人数很少、十分精简的架构，建立在Uber在招聘时的高标准之上。加入Uber的面试少说有4到5轮，甚至可能多达10轮。黄雪从面试到真的加入Uber，中间隔了4个月，虽然Uber上海站是2013年8月开始试运营的，但其上海总经理王晓峰跑去和新加坡Uber的人谈，是早在2013年年初时的事情了。

Uber的这种做法正在这两年的硅谷大行其道：招人，尤其是招募头一批人时，要万分谨慎、力求精干。Airbnb的创始人一度喜欢问求职者这样一个问题：如果你的生命只剩下几年的时间，你是否还愿意加入Airbnb工作？Uber则钟情于高智商人才，尤其是有投资银行、咨询公司背景的人。Uber对《第一财经周刊》称，这是因为Uber凡事看数字，很需要算数学模型的人。还有一种私下的说法是，这种背景的人更习惯超时和疯狂节奏的工作。

Uber的组织架构足够灵活，足够本地化。此前任腾讯MIG副总经理的王晓峰加入Uber，出任其上海城市经理时，他没有中国区老板，直接向Uber亚太区负责人Allen Penn汇报。王晓峰所管辖的上海站里，有一半人都说上海话，杭州站大部分都是杭州人。“Uber总部对于中国市场的态度很开放，它们认为自己还不够了解这里，希望在本地招募的团队能够帮它们制定在中国的策略。”Uber的北京总经理姜智亚曾对《第一财经周刊》这么说。

Uber中国员工的工作强度也不亚于任何一家中国的互联网创业公司。黄雪以前在外企工作时，出差都是早早定好，并且还有闲暇在出差地转上一圈，但来到Uber后，每次出差恨不得都是只提前一天甚至当天订票，常常是在上飞机时才来得及订酒店。

试运营之后的很长一段时间内，对Uber中国一个普遍的看法是，这依然是家“不接地气”的外国公司。除了使用优惠码而不是直接把奖励计入用户的账户、以及没有客服电话而只能靠邮件沟通这种不符合中国用户使用习惯的细节，Uber最初在中国市场上是从高级车型UberBlack开始扩展的，可选车型包括Benz S系、宝马7系和奥迪A6以上。“大家使用Uber之后，可以像我一样，能够在一些场合里面风光出场。”直到2014年5月时，王晓峰还在一个大会上这样介绍Uber。

在中国互联网行业中，没有哪个领域的竞争比打车软件还激烈。滴滴打车、快的打车这样的中国公司正不断地对用户和司机进行补贴，看似比出租车价格更高的专车业务，在补贴之下价格也跟出租车相当。这两家公司迅速获得了上亿的装机量，并拓展到了全国市场。

这正是硅谷公司在中国生存艰难的原因之一：中国市场竞争过于激烈，本土公司行动迅速，并且为了争取市场份额勇于烧钱——价格常常是这个市场中用户关心的重点。

直到2014年6月，Uber在北京推出了“人民优步”，这个人优步在北京起步价12元、跟出租车价格差不多的服务，终于戳到了中国用户的痛点。Uber北京总经理姜智亚说，上线这个产品是为了增加用户的使用频率。Uber 2014年4月正式在北京运营时，依照往常的惯例，先通过雇佣全职司机的方式推出高端服务，然后进入到低端车型。但是这样无论是用户的使用频率，还是用户数量都不大。

在中国市场上，在打车等等看起来需求、前景足够大的领域里，一家公司通常只有两个选择：要么主动进行价格战，以赢得市场，淘宝、京东都是那么干的；要么对此被动应对，这虽然会减少亏损，但通常会导致市场份额变得很小。就连在线笔记这样的细分领域，Evernote的中国对手、有道云笔记也“从来没在意过付费这件事”。“我们几乎不看付费用户量的数据。”有道云笔记的负责人蒋炜航对《第一财经周刊》说，自己的市场份额已经是第一。

如今要跟中国公司打价格战，很需要些决心——中国互联网公司太能融钱了。但那年9月，Uber CEO Travis Kalanick在TechCrunch Disrupt大会上，花了大量的时间谈论中国市场，以及滴滴打车和快的打车两家公司的激烈竞争关系。他当时表示：相比滴滴打车和快的打车对市场的支配地位，Uber在中国完全可以采用更激进的策略，包括补贴和>>

其他措施。这年年底，Uber融了12亿美元，其中6亿美元的融资来自百度，“Uber终于能像一家中国公司那样去战斗了”。

到了今年3月，人民优步的价格率先全部7折。这是Uber在中国真正的爆发点。6月，根据一封泄漏的、Uber创始人Travis Kalanick发给投资者的邮件，其中国业务每日处理叫车服务达100万单，较上月翻了一倍，相当于其半年前全球业务的总和。Travis Kalanick这封邮件的标题叫做“Uber-successful in China”（Uber在中国的成功）。

但Uber在中国的经历也意味着，想在这个市场取得成绩，有时必须得有忍耐亏损和跟对手竞争到底的准备。滴滴打车刚刚融到了20亿美元的新一轮融资，这家已经覆盖了近百个城市的公司，已经展开了诸如顺风车、大巴车等业务。

除了滴滴打车，中国市场上可怕的公司为数不少，比如小米。GoPro今年刚刚进入中国，已经跟京东、天猫等电商渠道合作开始售卖产品。他们既希望能让消费者们认识到GoPro是个生活品牌，而非极限运动爱好者的专属品，还希望用户想到GoPro的时候会认为它和苹果是同一个水平的产品——小米推出了399元的运动相机，GoPro希望能靠这些跟小米相机拉开品牌上的差距。

跟激进的Uber相比，Airbnb的策略则正好相反。

在2013年时，Airbnb发现自己的中国用户量增长了400%。于是，这家公司派了一批先头部队在北京、上海调研。他们发现很多自己主动注册的中国Airbnb房东有国外的生活经验，也接受这个概念，同时也担心，如果说服更多中国房主加入Airbnb，需要在中国进行人海战术和大量投入，才能赢得这个市场。

Airbnb选择的办法保守而讨巧：他们2013年只上线了中文的Airbnb页面，但并没有在中国区招人。由于中国出境游的总量和增速实在巨大，其联合创始人、CTO Nathan Blecharczyk因此发起了一个叫做“Win China”的项目，但是他们在中国市场上最先打算去争取的却并非是本土房主，而是那些出境游的旅游者。

Airbnb的策略，是跟穷游网这样的网站合作，让更多中国人出国时尝试使用Airbnb订房。

“把房子租给陌生人住”这个主意，在中国推行起来并不容易。国内模仿Airbnb模式的小猪短租等公司，并没能快速成长起来。Airbnb认为出国时亲身使用过Airbnb服务的中国人，才更可能在回国后有成为房主的可能。

不把追求在中国的市场份额放在心上，发挥“全球化”的优势，对于硅谷公司来说是个避免竞争和烧钱的好策略。就像亚马逊如今主推自己的海淘业务一样，LinkedIn中国的销售业绩不错，主要是因为它在向那些希望全球化的



范永华/图

中国公司推销自己的海外招聘服务。

特斯拉也不再激进。它经历了产品热销、被中国粉丝追捧的盛况，但在2014年遭遇了过山车式的表现，甚至进行了裁员。甚至马斯克在2015年1月的采访中也承认对中国业务表现不甚满意。

由于特斯拉产品需要在美国本土生产，再通过进口方式进入中国，一旦在中国增加订单，就将对美国生产排期产生影响——因此，这家公司对中国市场的任何订单都变得更为谨慎。特斯拉目前并不打算将在美国已经收获8亿美元订单的大型电池Powerwall拿到中国。

现在这家公司已将重心转移到充电业务上来。去年销量的激增和回落，让这家公司意识到在不解决好基础设施的问题之前，增长可能将不可持续。

“去年过山车式的表现已经告诉我们了，一定要对这个市场有着充分的了解，才能做出正确的判断。”特斯拉中国区总经理朱晓彤说。朱晓彤在去美国开会时推荐同事安装微信等软件，试图让对方了解产品功能和用户使用习惯，微信

>> 特斯拉中国区总经理朱晓彤称，让硅谷总部理解中国市场的特殊性并给予耐心成了特斯拉在中国需要解决的重要问题。

66

不仅Uber,包括Airbnb、Coursera、LinkedIn在内,都建立了Growth增长团队+中国本土团队的模式。

99

这种产品的应用范畴已经远远超出了部分美国人的想象和理解。让美国人理解中国年轻消费者的转变、中国市场的转变也不容易。考虑到加利福尼亚和北京、上海的住宅结构以及物流系统等诸多不同,让硅谷总部理解中国市场的特殊性并给予耐心成了特斯拉在中国需要解决的重要问题。

2014年12月,特斯拉内部做了一些调研,发现大部分用户的安装范围在30米之内。特斯拉中国公共政策和基础设施总监高翔把这个问题反馈给了美国总部,但按照全球充电设施安装标准,收费是唯一的选择。

“总部觉得免费安装是一种羊毛出在羊身上的做法,可能会含在车价内,最终转嫁给消费者,并不合理,”特斯拉中国做了详细的调查和报告,来证明中国市场可以承受这样的费用,来说服美国总部。

有时候,对于外资企业,中国的互联网公司已经显得有点自大,但这一代新硅谷公司依然有他们的厉害之处。

比如,Uber至今没有花过一毛钱在广告上。最开始,Uber宣传自己的办法,是宣传自己的司机里有一票认同共享经济、愿意开Uber体验一下人生的CEO甚至明星。

上海“一键叫直升机”,杭州“一键叫船”,广州“一键叫复联英雄”,北京“一键叫黄包车”这样的新点子和活动一个接一个。北京团队聊到要说做个一键叫黄包车的活动,城市经理消失了两个小时,再出现时告诉团队说已经跟黄包车公司谈妥了。一次大雨时,Uber把车的图标改成了船,前后只花了几个小时。

这些好玩的活动,在社交媒体上免费地广为传播,Uber在中国的形象也因此显得聪明和时髦。虽然在美国,这家公司以行事粗鲁强硬的“asshole文化”著称,但在中国却没有呈现出这样的公众形象。当谈到中国市场时,Travis Kalanick说中国市场的“太令人激动了”,中国的技术、信息在社交媒体上的传播速度,目前比美国更快、更容易见到成效。

此外,Uber在中国对司机的补贴政策一直在不断变化,在不同城市,几乎每周都有不同。如今,新一代硅谷公司的一个标配部门,是“Growth”团队,这个负责增长的部门,会不断测试不同的激励政策,会如何影响司机的行为和自己的订单量、效率。

不仅仅是Uber,包括Airbnb、Coursera、LinkedIn在

内,都建立了Growth增长团队+中国本土团队的模式。而且Growth团队都是以中国籍工程师为主。这些中国籍工程师不少是在2010年的留学潮中去美国留学、毕业后留在硅谷工作的。这些有中国背景的工程师多少起到了桥梁作用,他们懂得怎么和总部沟通,也大概知道中国市场是什么情况。

但有时候,即便对全球产品做改进,也不能适应中国市场。LinkedIn中国今年的用户量相比去年涨了一倍。但问题在于,中国用户并没有职业社交的习惯,其活跃用户量并不高。

领英中国跟美国要求,要开发一款独立于LinkedIn之外,完全由中国团队开发、管理和推广,拥有绝对的自主权,连名字也不一样的全新App。“全球化平台更能吸引的是那些有海外或者外企背景,具备一定英语能力的用户。”沈博阳说,但中国职场里这样的人只占少数,而更加广泛的则是刚步入职场和处于职场上升期的20到35岁的年轻人,他们愿意结识陌生人、从线上走到线下交流。

LinkedIn美国同意了。从开始招团队到开发这款叫做“赤兔”的新App,领英中国花了大概4个月,该公司一名员工称,领英中国把8成的精力都投入到了这个新App上。

Whisper中国的负责人王宇成对于LinkedIn能放权、让中国区做一个独立App的做法感到惊叹。这个90后的男生也认为,Whisper美国那种倾吐秘密、输出内容的模式不适合中国。他希望Whisper在中国能做成基于地理定位、陌生人交友的产品,“我们决定要做独立产品,这和我们的美国产品非常不同,”这个90后男生说,“但社交产品真是很难做的。”Whisper中国开发的App“耳语”刚刚上线,但至少目前来看,还不那么受欢迎。

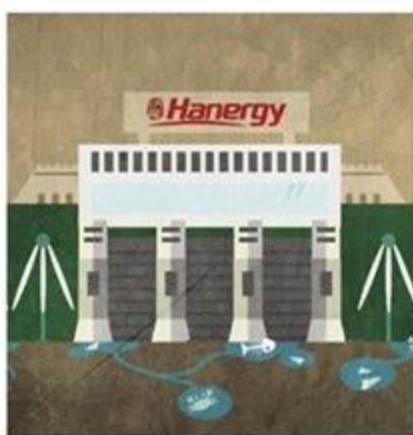
中国市场上的用户痛点和解决方案,有时候并不那么显而易见。

经历了过去一年波折的特斯拉对此感受或许最为深刻。“其实对于这个市场,别说是硅谷来的公司,就算是中国市场的本土公司,搞懂了的有多少?这个跟血统真没必然联系,拿出市场想要的东西才是最重要的。”朱晓彤说。

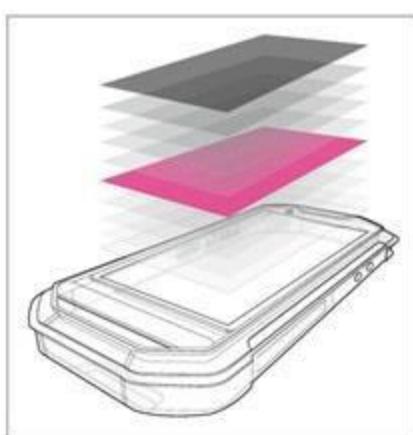
虽然并不完美,但这些公司对中国的理解比上一代公司要更深。在Airbnb的总部,他们则在原有的Growth团队之外,单独分出了一个叫做China Growth的小团队:3个工程师、1个设计师、1个产品经理、1个数据分析师。这个团队里,只有产品经理余鹏1个人在中国。但这个6人团队里,除了1个美国人、1个中国香港人外,剩下的都是中国内地人。

Travis Kalanick说,自己从过往失败外企学到的经验是,得明白自己是个来访者,得谦虚、学习,此外,得“保持找到问题解决办法的好奇心”。□

## Giant 大公司\*



|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 汉能危局 / 新闻                      | 43 |
| 小米也要建银行了 / 新闻                  | 44 |
| 联合利华上了“村淘” / 新闻                | 45 |
| 诺基亚手机曲线复活 / 新闻                 | 46 |
| 数字音乐走上视频道路 / 新闻                | 47 |
| 新健康风潮改变大公司命运<br>/ infographics | 48 |



|               |    |
|---------------|----|
| 让Home键消失 / 技术 | 50 |
|---------------|----|



|                  |    |
|------------------|----|
| 入眠，在31个可乐瓶上 / 环境 | 56 |
|------------------|----|

## 中信银行互联网淘金

消费与支付大多在网上发生了，越来越难做的信用卡业务还有什么发挥的余地？中信银行正想办法摆脱限制。

文 | CBN记者 朱宝 何丹丹 实习记者 王水

邹斌上广州地铁3号线，结束了在燕塘一带的扫楼，准备到天河路附近的一栋大厦为一位客户办理信用卡。

这是多年来信用卡业务拓展的惯有路数——到商务集中、公司人集中的地方向消费者推销银行服务的卖点，比如，飞机延误2小时以上获赔1000元，周三或周六在公司附近餐馆消费打折，9积分换购一杯星巴克等。

这些优惠与便利正好符合了公司人的部分需求，填一张表，获得一张有一定消费透支额度的信用卡，还能从这张卡的消费中获得积分，享受一定权益。

邹斌是中信银行信用卡中心广州分中心的一位员工。按100张卡的月工作任务来估算，他一天最少要完成3张信用卡的办理任务。

5年前，这个任务显得轻而易举。那时，一线城市的公司人正开始热衷于使用信用卡，对透支消费、再用储蓄来还，还能获得积分这种事感到新鲜。更重要的一点在于，他们不用担心储蓄卡里的存款因为刷卡而面临被盗的危险——信用卡的额度通常是有限的。

不过，当他们手里有了一张信用卡，再多一张就没什么吸引力了，除非，这张新卡能给他带来前所未有的好处，或前一张卡的使用体验实在太糟。

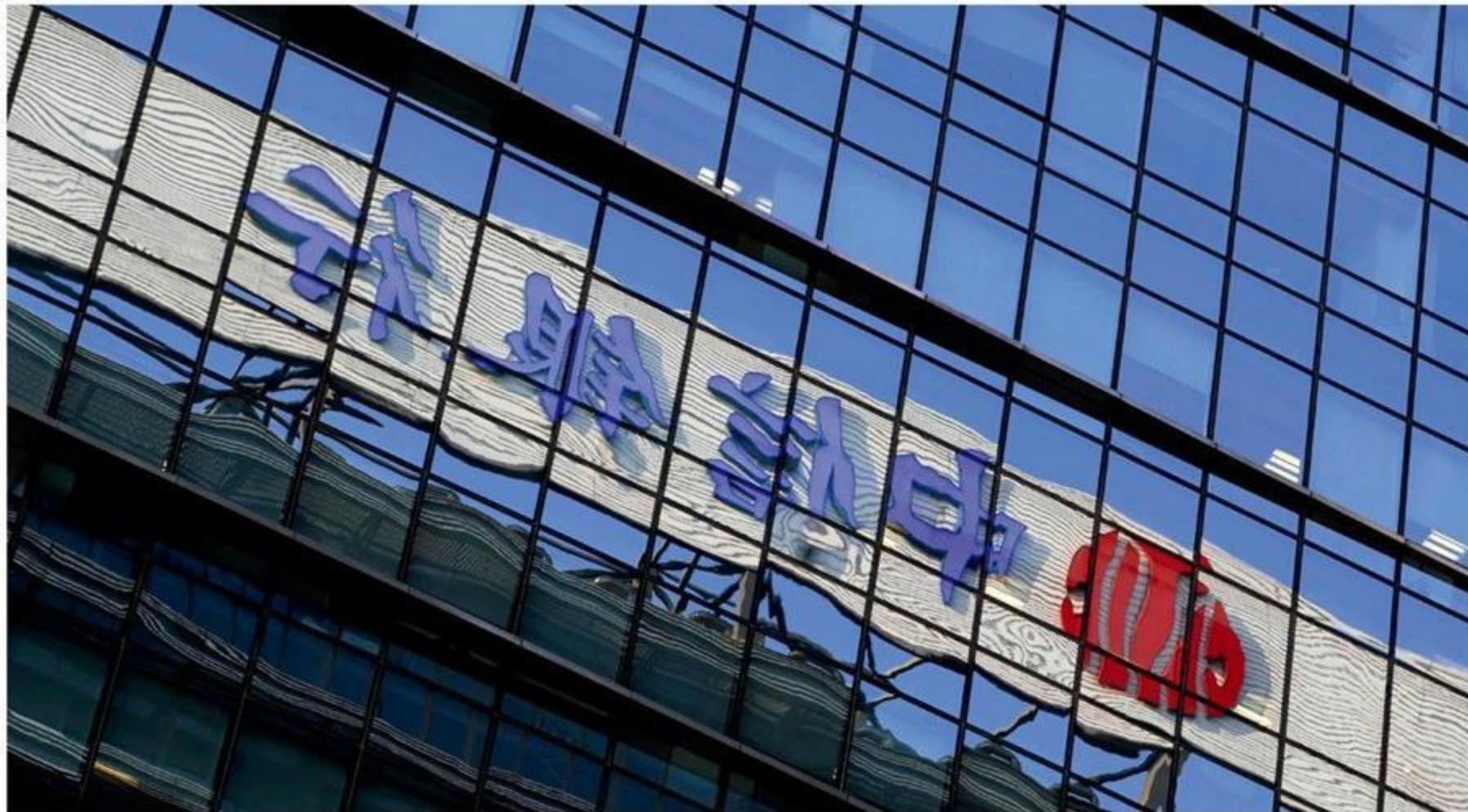
这正是邹斌们现在面临的问题。一线城市商务区里的公司人基本人手一张信用卡。央行统计数据显示，截至2014年末，北京、上海的信用卡人均拥有量仍远高于全国平均水平，分别达到1.70张和1.33张。

但在广大的二三四线城市，还有不少人并未获得信用卡服务——人均持有信用卡虽然较上年年末增长17.24%，但仅为0.34张。

一方面是广阔的市场，一方面是寻找落点的服务，互联网是匹配这种需求的有效途径之一。中信银行发现了这个机会，正加大对它的利用，以实现渠道下沉。

与快递公司顺丰的合作，便是其中之一。它们的第一步计划是通过App，把金融与生活联接起来。

2013年8月，中信资本入股顺丰集团。一个背景是，中信集团是中信资本与中信银行的股东。2014年年底，中信银行信用卡中心与顺丰



集团的相关负责人进行交流，那时，顺丰集团刚完成顺手付App的开发，他们起初的合作意向，是希望中信银行能为这个App的推广提供帮助。

中信银行信用卡中心有超过万家合作商户，累计发行2500多万张信用卡，还有中信银行分布在全国的网点。利用已有资源进行推广，并把顺丰集团提供的一分钱寄快递的权益加入到自己信用卡用户的持卡权益中，这对双方来说，并不是坏事。

快递业与银行业显然对合作抱有更多期待。比如，物流金融是UPS最典型的业务特点之一——基于物流中产生的真实货物与资金流转的把控，向参与其中的公司与个人提供金融服务。鉴于中国银行业相关的法律法规限制，在现有条件下，把两个业务放到一个集团框架下来经营几无可能。尽管如此，双方还是忍不住要探寻这种可能性。

顺丰集团金融服务事业群首席执行官舒明与中信银行信用卡中心总裁吕天贵正在推进的第一个场景是：顺丰快递员给客户送快递时，手里拿着一张印有二维码的宣传页，推荐客户扫描后注册下载“中信顺手付”App，就能在一定时限内享有一分钱寄快递的权益。持卡者同时享有中信银行信用卡中心提供的权益，比如，中信银行信用卡有9积分买咖啡的权益。

他们还有这样的设想：客户想要点一杯附近星巴克的咖啡，可以通过这个App在家里下单，把需求推送到

附近快递小哥的设备上，小哥在送快递的同时，捎带上星巴克咖啡。

这些场景还停留在洽谈阶段，存在不确定性。目前双方正在做的一件事情是，将中信顺手付App以及联名信用卡二维码的物料放到遍布全国的顺丰集团的嘿客店里。据统计，嘿客店的数量已接近3000家。

嘿客店是顺丰在2014年尝试的社区服务虚拟门店。它通常位于小区附近，面积约为40至60平方米，最独特之处在于店内不摆放实体商品，而是在扫描二维码进行商品预购，另外提供快件自寄自取等服务。一年来，由于嘿客店的客流量和下单量都不多，收入主要来自于快件服务，相比之下，硬成本投入较高，它的盈利模式被质疑模糊不清。

今年5月，顺丰宣布嘿客店试点升级为“顺丰家”，明确把它作为O2O闭环中的一枚棋子——这恰恰是中信银行颇为感兴趣的一个方面。

2015年春节后，顺丰成立了金融服务事业群，加大了对金融业的布局。去年年底，它力邀舒明加盟。舒明此前在BCG咨询公司、高盛集团工作，担任过Henderson Group亚太区首席运营官，以及阿里巴巴旗下蚂蚁金服的首席战略官。加盟顺丰后，舒明担任金融服务事业群首席执行官。

顺丰认为自己的客户有着对金融服务的需求。>>

>> 一方面是广阔的市场，一方面是寻找落点的服务，互联网是匹配这种需求的有效途径之一。中信银行发现了这个机会，正加大对它的利用，以实现渠道下沉。

在顺丰的业务版图中，除了快递业务、海淘、顺丰优选、提供社区服务的嘿客店，还有诸如哈根达斯这样的商户，被顺丰集团划分为供应链业务。另一块业务则被称为电商企业服务，简单说，就是为电商企业提供产业园区综合服务、仓储配送以及快递物流服务。这些业务，涉及到B2B、B2C，自然也就会涉及到客户的金融服务需求。

以顺丰的垫付货款为例：卖家寄件后，垫付平台在下一个工作日，把货款按约定比例，比如90%，先行付给卖家。在买家收到货物后，买家支付的货款，顺丰按照代收货款的结账周期，结算给垫付平台。之后的相关事宜，则由垫付平台与卖家清算和结算。

你可以将这个过程简单理解为一个货物抵押贷款逻辑。其中，垫付平台承担信用抵押贷款的风险。这个风险的控制，是基于顺丰的收货、送货、签收，卖家的付款与买家的货物交付。

在这个逻辑里，顺丰再次利用已有的快递资源，它所做的，不外乎是快递与收款，但它还收到了基于此的附加费用。这个垫付平台，可以是顺丰自己的，也可由任何一家金融机构来承担——比如中信银行。

此外，在顺丰金融旗下，还有与支付宝、财付通等类似的顺手付平台，以及储值卡业务，后者是针对顺丰的速运通卡与校园卡客户——如果这些客户有更多金融服务需求，顺丰就能成为一个渠道，引入中信银行这样的金融机构成为服务提供商。

一位顺丰金融的内部人士向《第一财经周刊》透露，未来它们可能基于中信顺手付搭建包括资产证券化、供应链金融等在内的业务平台，也可能建立C端的信用支付、小额贷款等零售业务平台。对中信银行来说，嘿客店多少有点社区银行的味道。

然而，一年来，关于嘿客店的经营状况外界却颇有质疑。由于自己门店的客流量和下单量有限，收入主要来自于快件服务。嘿客店已跟10余家第三方电商平台合作，每销售出一件商品从中抽取8%的佣金。相比之下，硬成本投入较高，如果扩张加快，其盈利情况不会在短期内改善。

硬币总有两面，有想象力的商业前景，也意味着在商业闭环上可能定位模糊。嘿客店在顺丰生态中的角色还有待明确。这多少会影响双方的合作效率及回报。

况且，顺丰基于快递、货物、签收、收款中产生的信息流、物流与资金流进行风险控制，并将这套闭环的风险控制逻辑商业化，引入金融机构。这也不难理

解，在中信顺手付App中，选择付款银行时，消费者可以关联任何一家银行，而不仅仅是中信银行。

扫楼时，邹斌把目光由最初的让更多消费者办理信用卡，转移到了“顺便”（如果客户有需求）获取个人客户贷款需求等内容，这利于他提高个人收入。在顺丰与中信银行的另一个合作可能性中，顺丰遍布于300多个大中城市，以及1900多个县级市或县区的网点，至少从渠道上来讲，对中信银行来说有切实吸引力。

但顺丰需要判断，这些想象空间能带来足够大的商业价值，才会把渠道资源投入其中。

两家公司共同做大中信顺手付这个产品，形成利益共享，是判断的方法之一。

吕天贵与舒明在接受《第一财经周刊》采访时，并没有否认两家公司成立合资公司的可能性。

“互联网的玩法是开放、合作与共赢，而不是垄断排外。”吕天贵对《第一财经周刊》说。据中信银行透露，中信信用卡的互联网获客占其新增客户的比例已接近50%。

互联网玩法的逻辑，也存在于与BAT的合作中。

2014年3月12日，中信银行的股价开盘跳空高开，到早上10时40分封至涨停，随后出现波动，下午3时交易结束时，涨停收盘。

以下这则消息对此有推动作用：中信银行与阿里巴巴和腾讯达成合作，发行100万张虚拟信用卡（你可以把它理解为互联网化的信用账户，而不是一张卡），

一位银行人士做了一下计算，在传统发卡机制下，银行与机构合作发行信用卡，当发卡量达到100万张时，能实现盈亏平衡。按上述方法计算，若发行100万张信用卡，是一笔赚钱的生意——更何况，它的发卡方式是互联网渠道，成本将更加低廉。

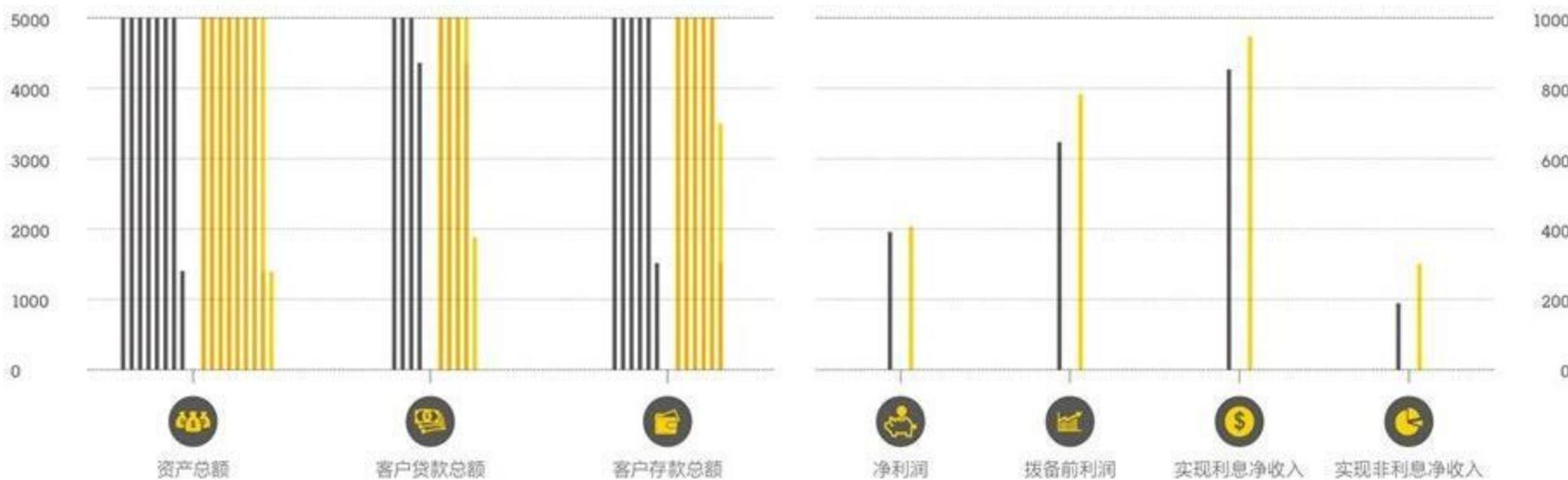
对于中信银行信用卡中心与它的投资者来说，那是颇为戏剧性的几天——中信银行与阿里巴巴合作推出虚拟信用卡的消息被传出的同时，阿里巴巴宣布推出二维码支付业务。

法律法规未禁之事，在商业领域常常可以先行起来。一位了解内情的人士对《第一财经周刊》透露，虚拟信用卡的发行计划原本准备“低调”进行——在阿里巴巴与腾讯同时上线。

不过，阿里巴巴并没有坚持低调下去。它对外透露了这个计划——“虚拟”两个字，显得刺眼而大胆。

两个堪称“大胆创新”的业务，一时间挑动了各方

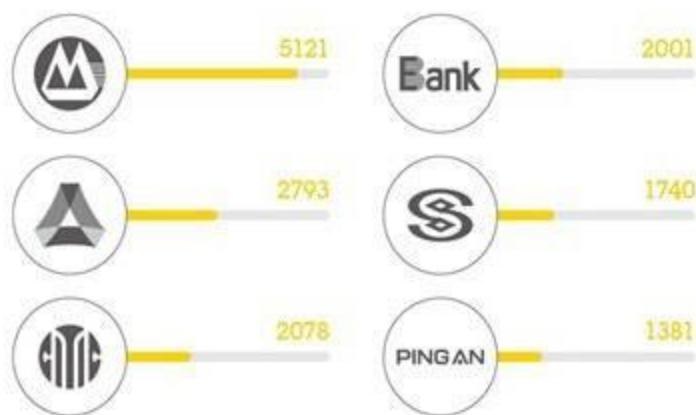
## 中信银行财务表现 • 2013年 ● 2014年(单位:亿元)



数据来源: 中信银行2014年年报

## 股份制银行累计发卡量排名

注: 数据截至2013年年末(单位:万张)



数据来源: 网易财经2014年6月发布的《2014中国信用卡报告》(2013年至2014年)

## 中信银行信用卡业务

注: 截至2014年年末



数据来源: 中信银行2014年年报

的神经: 监管表示事前知道得太少、相关参与方怀着忐忑的心情观望、资本市场反应迅速。

监管显然不希望一切来得“太突然”, 他们惯常的思维是, 创新与尝试要一步一步来, 步子不能迈太大。

中信银行信用卡中心的总部位于深圳, 相关负责人被紧急叫到北京进行情况说明。当他们第二天到达北京时, 暂停二维码支付的通知已经下达, 虚拟信用卡的发行也被暂停。

如今, 和微众银行等网络银行一样, 虚拟信用卡业务正在等待开闸——它们都在等待远程开户的试点。

渠道的下沉与互联网化的尝试也发生在中信银行与各大互联网平台的合作中。

6月5日, 中信银行与百度公司签订全平台战略合作协议, 合作范围由部分业务扩展至全平台业务。

来自中信银行的数据显示, 中信银行此前与百度贴吧合作发行的中信百度贴吧认同卡, 其持卡用户81%的信用卡交易额来自于网络消费, 这也意味着网络联名信用卡找到了它们新的目标客户: 具有网购需求的客户。

不过, 这也体现出了传统信用卡业务的焦虑——既然互联网渠道具有获得客户的强大能力, 有基于互联网大数据的信用评分机制, 如果这些公司也推出信用卡业务, 传统的信用卡业务该如何接招, 是个无法绕开的问题。

一个明显的例子在于, 京东推出了“京东白条”、阿里巴巴旗下的蚂蚁金服推出了“花呗”, 而国务院也正计划把消费金融公司的试点扩展至全国, 仔细分析, 它们都可能对传统的信用卡业务造成冲击。

从互联网平台起家的信用卡业务, 将可能打开>>

66

物流金融是UPS最典型的业务特点之一——基于物流中产生的真实货物与资金流转的把控，向参与其中的公司与个人提供金融服务。

99

新的市场局面——它们一方面让更多没有获得信用卡服务的消费者成为信用卡市场新的增量，另一方面它们也可能给传统信用卡业务带来挑战。

可以预期的是，在信用卡市场格局被挑动时，接下来的比拼，将集中于对客户的争夺。客户服务，从未像今天一样受到空前的重视，而产品的形态，可能是客户服务的重要表现形式之一。

“互联网时代大家的想法，是追求极致的客户体验，你没有好的服务和体验，客户是不会找你来的。”吕天贵说。

这也是花呗这个产品推出时的初衷，产品经理与团队认为客户需要这样的服务——线上购物时，消费者已付款，但收到货品后，可能不符合预期，缺乏线下购物时货品满意后才付钱的真实场景。花呗的做法是，消费者收到货满意了再还款，先前由花呗垫付，不满意可以取消交易退货。

“现在的商品还无法很好地满足电商的这一特性。”蚂蚁微贷事业部消费者信贷总监郝颖在接受《第一财经周刊》采访时说。

花呗的想法，是把买卖双方的需求对接，解决线上购物的信任感。这种信任感不同于担保交易，后者解决了资金的安全性问题，但无法从根本上解决商户与消费者之间在产品的质量、真伪方面的相互信任问题。

从消费者关注的微小处去考虑，提升使用体验，正在成为信用卡产品创新的切入点。中信银行正在向互联网公司学习这样的产品理念。

两个多月前，中信银行推出了一款名为“网付卡”的产品，它想解决用卡资金安全问题。它可以针对使用场景，分成不同的额度，用完后作废，这样可以有效规避卡被盗刷的问题。

也就是说，如果你的信用卡额度是5万元，你可以将它随意设置成10张或者更多的网付卡，并对每一张的单笔交易额、月累计交易额，以及交易多少、卡片有效期等进行设定，这样更容易对网络交易中存在的安全风险止损。

这个产品的思路来源于微信红包的兴起。一位给下属发微信红包的用户，在发完红包后便将储蓄卡解绑了，他担心手机或账号出现问题，造成较大经济损失。

网付卡有点类似于虚拟信用卡，不同的是虚拟信用卡存在开户的问题，网付卡则是在已有账户中进行操作。这个产品上线后，引起了市场的巨大关注，它看起来具有了互联网的特征。

互联网金融与传统银行之间正在相互学习，合作竞争。惧怕对手是没用的，关键要了解对手是谁。

至少在现阶段，互联网金融公司并没有太大意愿，在经验尚浅、并不擅长的金融领域与传统银行产生更正面的冲突。

“我们想把银行好的金融服务放到我们的平台上，更好地满足消费者的需求，微众银行与其他银行一样，都是我们的合作方。要说稍微亲疏有别的地方，那就是微众银行离我们的物理距离更近。”微信支付相关负责人告诉《第一财经周刊》。

在这点上，郝颖的想法与上述微信支付负责人相似。他对《第一财经周刊》表示，蚂蚁微贷要做一个平台化的东西，定位是帮助银行、消费金融机构去做这样的业务，把数据能力输出到合作方，才能做大。“我们先用自己的产品作为运营主体，但最终可能还是会退出这个业务，在底层推出数据检测服务。”郝颖说。

不过，商业规则需要在实践中探索。竞争对手往往在开始时让自己显得微不足道，但它们可能正是游戏规则的改变者。从已有经验来看，没人不相信互联网具有这样的能力。

即使诸如“花呗”这样的产品形态，在真正成为传统信用卡业务的竞争对手之前，并不承认它们的野心，但这并不意味着，它们会停止“挑衅”，毕竟，市场是变化的，总是有新的竞争者涌入，也有被淘汰者黯然离场。

最新消息是，中信银行正在改革。7月9日，中信银行提出将信用卡业务进行公司化改制，由中信银行和子公司共同出资，设立中信信用卡公司，这相当于一个独立于中信银行的信用卡专营机构。它正在突出信用卡经营的专业化，这也就意味着，面对更复杂的经营环境，它们可能摆脱体制的束缚。

不过，对手总是日益强大的，传统银行把危机感化做实际的改变，才是面对现实的做法。■

(应受访者要求，文中邹斌为化名)

联系编辑：zhaojia@yicai.com



香港证监会的勒令停牌，让汉能陷入成立以来的最大麻烦中，甚至导致其退市。它必须要改变自己的一些做法。

>> 经历了颇多质疑的汉能和李河君现在必须向投资者与市场解释清楚，汉能到底发生了什么。

## 汉能危局

文 | CBN实习记者王水 记者朱宝  
插画 | 金迪

尽管近一年来，汉能已遭遇了各种各样的机构做空和媒体质疑，但最近，来自港交所的一纸公告，则让李河君和他所创立的这家公司陷入成立以来的最大麻烦中。

7月15日上午11时，汉能薄膜发电发布公告称，港交所应香港证监会指令，即时停止了该公司股票交易活动。勒令停牌在港股中并不常见，汉能是2003年以来的第八只股票，之前的七只中只有一只免遭退市命运。

据路透社报道，香港证监会调查其原因为关联交易及涉嫌操纵市场。

汉能之前就遭受过这些质疑。今年年初，英国《金融时报》就对汉能有类似指责。其总体营收的2/3都是通过将自己的产品销售给母公司汉能控股集团获得的，这种发展模式不仅不可持续，还可能财务造假。而汉能薄膜发电的股价上涨也有系统性操纵的嫌疑，因为股价总是在收市前暴涨。

汉能这几年将战略重点放在了一种名为“薄膜发电”的太阳能发电新技术上。这种新技术成为资本追逐的焦点，推动汉能股价在4年之内从0.15港元（约合0.12元人民币）左右飙升至9.07港元（约合7.27元人民币）。股价的上升也让持股超过70%的李河君一度成为中国内地新首富。

“汉能起家时采用的薄膜技术效率较低，但从2012年到2014年，通过先后收购德国、美国的多家制造商丰富了技术储备，但进行了怎样的消化吸收和整合并不明朗。”新南威尔士大学光伏与可再生能源学院博士李阳对《第一财经周刊》说。

在被责令停止股票交易后，汉能薄膜发电表示会提起申诉。5月底，香港证监会对汉能薄膜展开调查时，它也拒绝了对方提出的提供母公司账目信息的要求，但它随后终止了一项与母公司的供应协议，价值约为35亿元。

目前，港交所的禁令引起了更强的连锁反应。富时指数公司和恒生指数公司先后宣布，计划分别从7月20日和27日开始，将汉能薄膜从旗下指数中剔除。

紧张的债权人也随之而来，至少11家银行要求与汉能会晤，讨论它们金额高达8200万美元（约合5.1亿元人民币）的贷款。汉能的债权人包括光大银行、民生银行以及嘉实基

金等。

7月20日晚，汉能突然发布公告，再次终止了其与母公司的一项协议，这次总金额高达136亿元，它承认，此举目的即为减少与母公司的关联交易。这无疑是在向香港证监会“示弱”，以寻求复牌。不过，由于仍未将自己的账目公开，汉能此举或许不能令对方满意。

“没读懂汉能的人，都赔得很惨。”在今年年初成功阻击了一些机构对汉能的做空之后，李河君曾这样表示。但现在，汉能必须要让更多人“读懂”它。□

联系编辑：nini@yicai.com

### 过山车般的汉能股价



数据来源：根据公开资料整理



“小米银行”能串联起它之前的所有金融业务布局，但它能否成立，仍存变数。

杂志  
XIAOZHI.COM

>> 逐渐完成了理财、贷款、支付等环节的布局后，小米又要跟随腾讯和阿里巴巴的步伐，建立银行了。但它在大数据及风控上较前两者略逊一筹。

## 小米也要建银行了

文 | CBN记者 张睿

插画 | 金迪

要建民营银行的互联网公司的名单上又增加了一员。

来自A股上市公司和邦股份的公告显示，该公司拟与小米科技等企业共同发起设立民营银行，首期注册资本30亿元人民币。

不久前，腾讯参与发起的微众银行和阿里巴巴参与发起的网商银行已先后开业，二者使用在线方式提供存款贷款服务。

与此事相呼应的是，小米金融总经理王安全宣布小米贷款开始内测，内测用户可在线申请，无需抵押，并将通过机器进行筛选。不过王安全表示该业务与民营银行是否融合还不确定。

登上国产手机销量榜首之后，小米在金融领域的脚步明显快了起来。

去年9月，小米和顺为资本共同向个人网络借贷平台积木盒子投资了3719万美元（约合2.31亿元人民币）；今年上半年，小米先后

推出了小米钱包及小米金融，前者可绑定银行卡，提供充值、转账等服务，后者则包括“活期宝”和“基金宝”两款理财产品；6月，小米投资5000万美元（约合3.1亿元人民币）成立的小贷公司在重庆两江新区签约落户。而更早之前，小米注册成立了支付公司，并在去年年初与北京银行签署了移动金融合作协议。

逐渐完成了理财、贷款、支付等环节的布局后，成立银行成为小米接下来串联所有业务的最好选择，而小米手机的巨大用户量无疑是小米金融的基础。数据显示，2014年小米手机出货量为6112万台，MIUI系统的用户超过1亿，今年上半年，小米售出了3470万台手机。

“小米办银行的另一大优势则是其充裕的现金流。”百联咨询创始人庄帅对《第一财经周刊》说，“小米生态链上的软件厂商、内容制造商、投资公司都可以成为其客户。”

按照银监会的规定，民营银行审批时限已由半年缩至4个月，但目前有多达40家民营企业发起意向申请。而由于不能突破开户面签等限制，民营银行目前只能开展银行的部分业务。此外，要建立金融生态，小米还要拥有属于自己的支付牌照。

所以，小米参与发起的银行最终是否能够成立仍有很多不确定性。□

联系编辑：nini@yicai.com

### 第一批民营银行情况

|   | 发起人及持股比例                                       | 业务模式        | 开业时间    |
|---|--|-------------|---------|
| 深圳前海<br>微众银行<br> | 腾讯占30%<br>百业源占20%<br>立业占20%                    | 个存小贷        | 2015年1月 |
| 温州民商<br>银行<br>   | 正泰集团占29%<br>华峰氨纶占20%                           | 特定区域<br>存贷款 | 2015年3月 |
| 天津金城<br>银行<br>   | 华北集团占20%<br>麦购占18%                             | 公存公贷        | 2015年4月 |
| 浙江网商<br>银行<br>   | 蚂蚁小微占30%<br>上海复星占25%<br>万向三农占18%<br>宁波金润资产占16% | 小存小贷        | 2015年6月 |
| 上海华瑞<br>银行<br>   | 上海均瑶30%<br>上海美邦占15%                            | 特定区域<br>存贷款 | 2015年5月 |

数据来源：根据公开资料整理



传统渠道萎缩，这家日用消费品巨头正加大对电商渠道的投入，并学着更好利用本土电商平台。

>> 借助阿里巴巴、京东等电商平台，联合利华可以更快且更有针对性地引入一些品牌。

## 联合利华上了“村淘”

文 | CBN记者 林仲昊

插画 | 金迪

联合利华正在中国寻找能够代替沃尔玛的合作伙伴，它把目标投向了阿里巴巴。

7月20日，联合利华同已有5年合作经历的阿里巴巴签署了战略协议，将在“村淘”、跨境电商、“满天星”、支付宝以及大数据运用方面展开更加深入的合作。

联合利华急需一针振奋剂。其财报显示，2014年公司营收同比下降2.7%至484亿欧元（约合3258亿元人民币），主要就受到了中国市场去年第四季度销量大跌20%的影响。

联合利华等日用消费品巨头在中国面临的最大的挑战是，一二线市场的成熟消费者变得越来越三心二意，他们的钱包正在向一些个性有趣的电商品牌以及高端海外产品敞开。同时，三四线市场的渠道成本、假货和本地更便宜的品牌，也一直是困扰着它们的难题。

联合利华显然不想错过中国电商快速发展带来的新机会。去年9月和今年6月，它先后

入驻了天猫国际和京东海外购平台，通过保税的模式，在这两个平台上，消费者可以买到日本最畅销的力士洗发水以及只在海外销售的旁氏、多芬和凡士林等品牌产品。

对于国际消费品公司来说，跨境电商成为了一个最佳的新品发布渠道。联合利华在全球有400多个品牌，而在中国只引入了20多个品牌。传统进口模式耗时长且成本高是其引入更多全球品牌的最大阻碍，但通过跨境电商则能缩短这个时间。

同时，通过超市和分销商进行渠道下沉的传统方式成本也较高，而“村淘”提供了一种新的渠道方式。

“村淘”搭建的是县村两级服务网络。县运营中心“村淘小二”负责运营管理、物流和村级服务站的建设，村级服务站的“掌柜”则帮助村民代买商品、代卖副产品。

目前“村淘”已进驻中国8个省区市，覆盖13个县、295个村。通过“村淘”的渠道，联合利华可以有选择性地挑选一些适用于农村消费者的产品进行推广销售。

联合利华北亚区总裁马瑞文告诉《第一财经周刊》，他们不只是把阿里巴巴当做一个买卖交易的平台，双方接下来还会一同进行更多创新的商业模式合作。

相比传统渠道，通过大数据将产品信息

推送给针对人群是最根本的变化。除了更为精准的广告投放，未来品牌商甚至有可能利用电商的平台数据进行新产品的开发。

联合利华借势本土电商平台的做法，或许能给那些在中国同样遇到困境的跨国公司一些启示。宝洁和欧莱雅也分别在天猫和“村淘”上上线了产品。

与之相比，既要做跨境电商，又要做下沉的联合利华，野心更大。但如何兼顾二者，也考验着其电商团队的运营能力。而且，它还将直接面对这些平台上的“山寨”问题。■

联系编辑：nini@yicai.com

### 阿里巴巴电商平台销量增长迅速



数据来源：阿里巴巴2015年财报（截至2015年3月31日）



拥有专利、品牌、技术等传统优势的诺基亚有望重拾手机业务，但智能手机市场和其消费者都已然改变。

>> 称霸行业整14年的诺基亚手机虽不复存在，但影响力仍在。

## 诺基亚手机曲线复活

文 | CBN记者 高松

插画 | 金迪

在诺基亚官网中，并置着两篇消息：第一篇是诺基亚再次确认没有重造手机的计划。紧接着是一个半月以后的7月18日，它宣布将可能重返手机市场。

两篇截然相反的官方声明，倒符合近年来大家对诺基亚的印象：战略摇摆不定，以昔日手机业霸主的心态做自主研发，最终却未能追赶上智能手机业的趋势。放弃自家操作系统Symbian后，诺基亚又放弃了从零开始的MeeGo手机系统，接着孤注一掷接入Windows Phone平台，几番折腾下来，元气大伤。

这与微软收购诺基亚有关。2014年4月，微软收购了诺基亚的设备和服务部门后，便大刀阔斧地对其裁员。同年7月，微软裁员1.8万名员工，是有史以来规模最大的一次，原诺基亚设备与移动部门是波及最深的地方。一年后，微软宣布重组手机硬件业务部门，同时将裁员7800人，手机业务部门仍是重灾区。

最终的结果是，诺基亚失掉了手机业务，微软中也看不到诺基亚的品牌，称霸行业整14年的诺基亚手机至此不复存在。

但诺基亚的影响力仍在。它持有3万项移动通信技术相关专利，并已经授权给60多家公司。它的CEO Rajeev Suri在2014年11月的分析师会议上曾声称，诺基亚未来不会直接制造手机，但会考虑提高专利授权费。

由于与微软的收购协议的限制，诺基亚在被收购后的10年里不得在功能机中使用其品牌。但在2016年第四季度以后，可以使用在智能手机上。

而这个协议本身也存在两个漏洞：其一，它不妨碍诺基亚“选择一个合作伙伴”，由后者来制造、销售、运营和服务手机消费者。在声明中，诺基亚强调，“一旦找到这样的世界级合作伙伴”，诺基亚有能力推出一款伟大的产品。

另外，它也未规定诺基亚不可以做平板业务。于是，N1平板便提前试验了这样的路线：它与富士康合作做贴牌产品，采用安卓系统，以小米式社交网络销售为手段——这相当于为诺基亚未来的手机市场预热。

不过，拥有专利、品牌、技术等传统优势的诺基亚，能否强势回归仍有悬念。“诺基亚还有若干问题需要解决，”咨询公司Gartner

首席分析师张菊对《第一财经周刊》说。她认为，诺基亚最需要考虑的是，当iPhone攫取了这个行业90%的利润时，仅凭借贴牌的战略，它如何与之抗衡。况且，诺基亚已经远离一线手机品牌近5年，新一代的消费者又能否为其埋单？

2014年11月，在芬兰“初创企业研讨会”(Slush)上，诺基亚高级副总裁Sebastian Nyström说了这样一句话：“他们说诺基亚安息吧。我说，他们大错特错。”

但愿如此。■

联系编辑：nini@yicai.com

### 诺基亚手机业务大事记

- ① 从1996年开始，诺基亚连续14年占据手机市场份额第一。
- ② 2011年第二季度，诺基亚全球手机销量被苹果和三星超过。
- ③ 2011年2月，诺基亚放弃自己的Symbian系统，使用WP系统。
- ④ 2013年9月3日，微软宣布以72亿美元收购诺基亚手机制造、设备和服务业务。
- ⑤ 2014年10月22日，微软宣布将诺基亚手机品牌改为“Microsoft Lumia”，诺基亚手机品牌成为历史。
- ⑥ 2014年11月，诺基亚CEO表示，诺基亚不会再制造手机。
- ⑦ 2014年11月18日，诺基亚发布使用安卓的诺基亚N1平板电脑，这是诺基亚出售手机业务后的第一款消费级智能设备。
- ⑧ 2015年7月18日，诺基亚宣布将于2016年重新进入手机市场。

资料来源：根据公开资料整理



互联网公司加大投入，意味着音乐内容正得到重视。但如何从音乐作品的消费本身中取得回报，还需要探索。

>> 阿里巴巴如今在电影、视频、出版等可以带来大量流量的内容产业中均有布局，而音乐也成了其竞争版图的一块。

## 数字音乐走上视频道路

文 | CBN记者 林若茹  
插画 | 金迪

最近，音乐人高晓松和宋柯加入阿里音乐集团，这似乎让低迷的音乐产业有了点希望。

早在今年3月，阿里数字娱乐事业群就宣布正在组建阿里音乐集团，将旗下的虾米音乐和天天动听合并，二者分别于2013年1月和12月被阿里巴巴集团收购。

“曲库打通后，用户数量和可挖掘的数据会更多，可以更加精准地进行推送。”虾米音乐创始人兼CEO王皓告诉《第一财经周刊》。阿里音乐集团官方公布的数据显示，虾米和天天动听共拥有5亿的安装量。

互联网公司如今纷纷在电影、视频、出版等可以带来大量流量的内容产业中抓紧布局，音乐也成了其竞争版图的一块。

为了获得海量曲库，腾讯先后与华纳音乐、索尼音乐等200多家唱片公司达成版权合作，正版歌曲据说超过1500万首，并在虾米音乐买下《中国好声音》第三季的网络独家播出

权之后，高价拿下了刚开播的第四季版权。

阿里音乐集团签下版权代理的唱片公司则有滚石音乐、华研国际等，其中拥有S.H.E等艺人的华研国际在今年2月结束和腾讯的合作后转向阿里音乐集团。

但在王皓看来，偶像歌曲所带来的流量有限。与定位大众市场的天天动听不同，虾米音乐围绕的核心是原创音乐人。

虾米的“音乐人平台”上线两年来，积累了1万多名独立音乐人。他们大多尚无名气，在这个平台上上传样曲，和用户互动，寻找合作伙伴。等出了专辑、积累了一定粉丝后，虾米开始成为其个人品牌营销的重点渠道，而阿里音乐还拥有淘宝网的资源，便于专辑和演出票务的销售。

因此，阿里音乐集团覆盖了内容生产、宣传、发行、零售等各个环节。

“音乐行业是长尾市场，大量存在的独立音乐人正是长尾部分。”宋柯去年曾对《第一财经周刊》说。这位阿里音乐集团的新CEO，一直在倡导网络音乐付费模式，他认为内容方——即唱片公司和独立音乐人，至少应分得收益的40%，“否则这个行业就会死掉。”

阿里音乐集团2015年重点推行的“寻光计划”，将选取13位独立音乐人，出资为他们制作专辑，并进行全国巡演。不过，它更多是

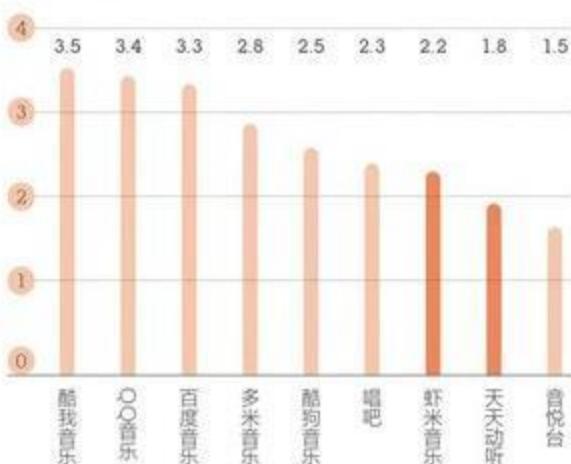
赞助性质，商业回报前景模糊。

互联网公司开始愿意付出高额版权费和音乐人培养成本，加上专业音乐人的加入，这些是音乐内容得到重视的积极信号。但除了流量和广告，它们仍无法从音乐作品的消费本身中取得回报。

不久前，音乐人梁翘柏加盟了社交网站陌陌的视频部，负责一档音乐节目，腾讯视频则推出在线演唱会平台。阿里音乐集团同样可以打通音乐和视频资源。和视频行业一样，独家内容仍然是它们探索付费模式的关键。□

联系编辑：nini@yicai.com

### 2015年第一季度音乐App人均每日使用次数



数据来源：比达咨询数据中心

## 新健康风潮改变大公司命运

消费者越来越明显的健康需求成就了一些公司，也拉低了一些。食品大公司正通过改善食品原料，引入更健康的产品，追赶消费者的步伐。

文 | CBN记者 郭苏妍 实习记者 刘文轩 童渝 李艾霖

制图 | 徐春萌 金迪

### 顺应健康潮流而生的公司

|   |                    |                       |
|---|--------------------|-----------------------|
|  | 2002               |                       |
| 品牌特点  | 健康餐饮               | 2005                  |
| 抢占了哪些大公司的蛋糕   | 肯德基、麦当劳、汉堡王等快餐     | —                     |
| 市值/估值   | 融资金额未知，全中国共有28家门店。 | 前两轮共融资2.5亿元，第三轮融资未披露。 |

### 40% 与健康的相关度影响了其利润增长率



数据来源：各大公司财报。注：亿滋与卡夫于2012年拆分，2013年和2014年卡夫的数据为拆分后根据亿滋与卡夫的综合数据计算而成。

### 大公司顺应健康潮流的努力



资料来源：根据公开资料整理

下杂志  
XIAAZAZHI.COM



## 决定健康食品的因素

健康食品并不需要有多花哨和复杂, 而是需要真正的回归到基本的天然属性。

- 使用天然成分而不是添加剂
- 采用更健康的生产方式
- 使用粗粮而不是精米白面
- 是有机产品
- 不含转基因原料
- 强化某种营养成分
- 采用更好的保鲜技术
- 卡路里含量更低
- 采用汉方/含有中医草本
- 采用独立小包装

## 中国人对健康生活的态度

高收入者(个人月收入超过1万元人民币)更赞同“凡是有利于健康的食物/饮品的味道都不可口”。



数据来源: 英敏特 (Mintel)



时间 2014

推出绿色版低糖可乐, 这款天然增甜的新可乐, 比普通可乐少了近1/3的糖分和卡路里。并承诺在2014年年底所有可乐降低5%的卡路里。



时间 2015

推出创新点单方式——自创汉堡机, 改变门店设计, 推新品速度加快。



时间 2015

全面改进其拳头产品盒装芝士通心粉, 去除其中的合成色素和防腐剂。自2014年始着手采用天然原料取代人工合成色素添加剂。

## 让Home键消失

随着屏幕尺寸的增大和屏幕芯片等技术的提升,iPhone上的这一标志性物理按钮或许已经有些过时了。

文 | CBN实习记者 江敏

制图 | 金迪

再有两个月的时间,苹果下一代手机就要发布了。而每年临近这个时候,都会有各种关于新产品的消息被“不小心”地透露出来——今年也不例外。

然而,无论是去掉16GB版还是提高摄像头像素,都揭示出一个事实:苹果最近几年推出的iPhone产品,在配置、功能等方面上的更新已显得愈来愈保守,“果粉”总是期待新版iPhone能带来一系列激动人心的新东西,但结果,也总会有些不尽如人意。

不过,这种状况在不久的未来或许会有所改变。台湾媒体《电子时报》7月初曾报道称,苹果正在研发一种名为TDDI(Touch and Display Integration)的新技术。它能将屏幕显示、触摸控制和指纹识别三种功能集成到一个芯片里,如此。触摸屏不仅能唤醒及切换屏幕显示,手指放在屏幕任意地方,手机还能识别指纹。

这项技术会让iPhone实现超薄超窄的全屏幕设计,也意味着,为了给设备的屏幕腾出更多空间,iPhone上标志性的home键可能被取消。

如果这项改变成真,它或许会是iPhone史上最大的一次超越。要知道,home键的概念最早始于iPhone,并且从其第一款机型沿用至今。在后来的更新迭代中,苹果也在尽力加强home键的功能:iPhone 4增加了长按进行“语音控制”,iPhone 4S和iPhone 5设计了调出Siri语音助手,iPhone 5S则添加了指纹识别等。

但随着iPhone的屏幕尺寸变大,home键的设置开始变成了“麻烦”。比如配备了5.5英寸屏幕的iPhone 6 Plus,其机身长度甚至超过了5.7英寸的三星Note 4。造成这一尴尬的主要原因就是home键,为了保持比例,其机身屏幕显得不如Note 4紧凑。同样的问题也存在于4.7英寸的iPhone 6上。

home键在4英寸的iPhone 5上或许不是什么问题,但在iPhone 6和iPhone 6 Plus上,会对单手使用手机形成障碍。上下较大空白区域的设计也显得它与高屏占比、紧

### 消灭Home键第一步:集成显示和触屏控制



凑的手机设计趋势有些不符——这一圆形的按钮,或许已经有些过时了。

以TDDI技术起家的Synaptics公司,从iPod时期就开始和苹果合作。而苹果在2013年还以3.45亿美元(约合21.4亿元人民币)收购了一家芯片公司,之后就自己开始尝试做芯片。

TDDI技术是触控显示集成的一种解决方案,用户在滑动手指时,就能看到界面的变化。听起来很简单,但技术实现却不容易。在此之前,触控和显示是两个完全独立的功能。对生产商来说,把触控传感器和屏幕显示融在一起,首先要考虑的就是将触控传感器集成到层叠结构显示器的哪一层,并且加进去之后,还不能影响显示的亮度和效果。

在一个典型的触控屏中,显示单元和层叠结构面板有很多层。以前常见的做法是,将触控传感器镶嵌到最外层的玻璃盖板上,或者独立作为一层塞入玻璃盖

# 商业故事和精彩话题

过刊免费，最新五期之前的所有杂志



以前：

触摸控制层（接收器）位于滤色玻璃层上层，显示驱动器位于TFT电路中。

现在：

TDDI整合了显示驱动器和触摸控制器，位于TFT电路里，这可以让触摸屏有唤醒、切换屏幕的作用，并提高响应时间，节省电量。未来，还有可能集成指纹识别功能。

**TDDI技术都有什么功能？**



手势唤醒：Apple Watch就带有“敲打唤醒”功能。轻轻击打，屏幕就会亮起来。



戴手套触控性能



能在潮湿环境中使用



面部检测



手握压力抑制

资料来源：根据公开资料整理

板，显示和触控功能相互独立。这种分立式的方法，优势在于技术成熟、生产风险低，产品上市快，但劣势也很明显。由于直接在显示器层叠结构中塞入了一层，导致面板厚、背光暗，而且各自独立生产，还要进行加工合成，成本较高。

后来，工程师想到了把触摸传感器直接合成到显示器里，结构上融合了显示和触控功能。最新研发出的技术，可以将触控传感器都镶嵌到TFT（薄膜晶体管）玻璃上。

触控传感器分为两个部分，发送器和接收器。发送器会发出电讯号，用户在触摸屏幕时，接受器能感知电讯号的变化，通过触控集成电路（IC）反馈给主板，主板结合显示IC，将处理结果在手机屏幕上显示出来。

将触控传感器都镶嵌在显示器内部，并且位于同一结构层中，能够缩小电讯号的传递路径，增加触控敏感度，统一生产和组装也能节省成本。

>>



## 使用方法：

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

## 《第一财经周刊》电子订阅码

一次付费，同步阅读权益，iPhone/iPad/Web版通用

可以自用，亦可送亲友



通用版

66

如果这项改变成真，它或许会是iPhone史上最大的一次超越。要知道，home键的概念来自于iPhone，并且从其第一款机型沿用至今。

99

但触控传感器和显示器集成，只完成了TDDI技术的第一步，将两者的电路集成在一起才算完整。最近的TDDI技术就在这方面有了提升。

现有智能手机和平板电脑，显示和触控的IC大多是独立控制的，并且显示IC总是位于显示器玻璃盖板上，而触控IC通常位于柔性面板连接器上。在这类设计中，从主机到面板通常有两个柔性连接器：一个用于TFT玻璃上的显示驱动器IC，另一个用于触控控制器。

最新的技术则不仅将显示器和触控传感器结合，两者的电路还能只通过一个IC就可以驱动，省去了一个柔性连接器。除了成本考量外，这也可以减少空间。

7月14日，Synaptics在上海发布了第二代TDDI技术产品。除了第一代就有的手势唤醒、戴手套触控性能等，第二代技术还新增了面部检测和手握压力抑制等功能，屏幕能够区分无意识的抓握动作和使用动作的区别，从而增加续航时间，提升体验感。

不过，虽然能整合显示和触控，但现有技术还无法真正实现在屏幕中进行指纹识别。因为指纹技术的发展是独立于显示和触控两项技术之外的。它最重要的核心是指纹传感器。

关于这一技术，最为人熟知的或许就是苹果的Touch ID了，而有消息称，苹果正准备收购指纹传感器技术公司Privaris。后者拥有31项技术专利，其中的26项专利目前都已经转到苹果名下了。

Privaris所开发的指纹传感器非常小，有些可以安装在钥匙圈上，通过手指触摸钥匙进行指纹识别。因此，有想象力丰富的“果粉”曾建议苹果把指纹识别的功能整合到背面的LOGO里。

另外，使用Privaris的指纹传感器，在去掉home键的同时，也可保留手机下方的空间。如果全屏幕采用指纹识别，无疑会带来更大的成本，因为面积要比home键的圆形区域大很多。而保留home键所在的区域，将其专门用于指纹识别，这个凭借现有的技术就能够做到。今年2月，苹果提交了一项名为“电子设备中的指纹传感器”专利，详细描述了将指纹传感器集成到屏幕任

意位置的内容。

部分安卓手机，如三星Galaxy系列，曾一直在使用物理home键，从而尽量向iPhone靠拢。但从Android 4.0版本开始，系统对物理home键的依赖已经越来越少。而很多中国本土的安卓手机商也越来越愿意去掉物理键，在屏幕下方增加虚拟home键。除了基本的返回界面和指纹识别外，这些虚拟按钮还增加了一些新内容，比如ZUK发布的U-Touch，就可以通过左右滑动“home键”切换最近打开的应用，单击home键返回桌面，双击则打开任务管理器等。

对于苹果自身来说，拿掉home键的传言也早在2011年就开始了。当年它推出的iOS 5系统，包含Assistive Touch辅助功能，也就是虚拟home键。据说，这项功能颇受欢迎，尤其在中国，因为中国用户更担心长期使用物理home键会加速产品的磨损。

而Apple Watch的“敲打唤醒”和Force Touch按压识别等功能，或许也能应用到手机产品中，以替代部分home键的功能——前者通过敲打可以启动屏幕亮，后者则可通过以不同的力度按压屏幕表面，切换出多种任务。将这些整合到未来的iPhone里，还能让公司的专利高效使用，摊薄专利开发的成本。

如此看来，如果苹果真的打算去掉home键，似乎在技术上有很多可行方案。但如何进行成本控制，以及用户对这种改变的态度，也是公司需要考虑的。

根据公开资料显示，苹果一体化的显示屏和触摸屏是最贵的部件之一。其中iPhone 6显示屏的成本价为45美元（约合280元人民币），iPhone 6 Plus则为52.5美元（约合326元人民币）。在屏幕里融入的功能越多，成本就会越高。不过取消实体home键后，苹果也不用再寻找蓝宝石一类的昂贵材料来装饰它了，倒是能节省一笔物料费用。

至于用户习惯，苹果公司可能不会太担心，它素来热衷用新产品打破用户的既有习惯。况且很多用户对使用过度容易失灵的home键早就颇有怨言。

目前，苹果内部并没有证实新产品是否会去掉home键，对于这个物理键所附带的品牌概念，会不会成为决策的考量因素，也只是外界的猜测。

不管怎样，很多人或许都希望曾经引领了智能手机工业设计潮流的iPhone可以再带来一些新的变化。正如该公司营销副总裁菲尔·席勒（Philip Schiller）说过的，微小的更新没有激情，苹果需要大胆的冒险。□

这一次，我们让你读个痛快  
过刊免费，最新五期之前的所有杂志

第一财经周刊+ 现已登陆App Store



商业故事和精彩话题  
最值得阅读的潮流新闻杂志

下杂志  
XIAZAZHI.COM



\*一次下载，iPhone和iPad均可适配  
现在一次付费，一键同步所有阅读权限，iPhone/iPad/Web版通用

## 入眠，在31个可乐瓶上

床单、皮包、电子产品……W酒店等时尚品牌正让可乐的瓶子变得更加环保和时髦。

文 | CBN记者 郭苏妍

一向标榜设计、潮流的W酒店，最近在其北美地区的客房里却使用了一种听上去与时尚似乎完全不相关的新材料：废弃的可乐瓶。

这家喜达屋集团旗下的酒店品牌已正式宣布将与环保品牌EKOCYCLE合作，在全球的W酒店客房中使用由废弃可乐瓶制成的床单和闹钟等小物件。

EKOCYCLE是美国知名音乐团体黑眼豆豆主唱will.i.am与可口可乐公司合作成立的，该公司的目标即是把废旧可乐瓶重新利用，从而生产耳机、手机壳、潮牌服饰等产品。

从塑料瓶中抽取纤维生成rPET(Recycled PET Fabric)材料，采用回收宝特瓶纱线纺织而成的一种的绿色环保面料制成物品早就不是什么新鲜事了。这种新材料已被广泛应用于牛仔裤、T恤、帽子等服装产品中。同时，也有大量的环保组织生产这样的产品，除了自己内部使用，还会贩售给一些感兴趣的消费者——不过目前为止，这些举措都还不成规模。

根据W酒店全球品牌总监Sarah Doyle的说法，最初，喜达屋和可口可乐的高层只是刚好碰到，于是想要一起干点什么。最后，W酒店选择参与到EKOCYCLE的环保行动中去。

EKOCYCLE方面的提议是，跟喜达屋一起帮助消费者意识到他们每天使用的物品——比如塑料的食品瓶子和罐头，是一种浪费，而这种浪费其实能够“重获新生”，成为另一种明天可以继续使用的新商品。而对于酒店品牌来说，从一张具有标志性意义的床开始其尝试总是是一个不会错的选择。“我们觉得并不需要离开W酒店顾客的使用范围太远。”Doyle对《第一财经周刊》说。

不久之后，北美所有的W酒店将采用新的EKOCYCLE品牌床单，而在2016年之前全球各地的W

酒店都将对床单进行彻底更换。高端床品生产商Sobel Westex负责为W酒店生产床单以及可回收的环保亚麻制品——如毛巾等产品。

此外，用这种新材料制作的还有一个移动设备充电器，在提供充电的同时，它也能够临时存放珠宝首饰和手表等随身物品。而它本身还自带灯光显示器，能发挥闹钟的功能。该小物件是由中国台湾一家设计公司Miniwiz负责设计的。

“这个生产过程有一条明确清晰的循环材料供应链。”根据可口可乐公司全球副总裁兼首席持续发展官Bea Perez向《第一财经周刊》提供的数据，每一条特大尺寸的床单需要大约31个600毫升的塑料瓶，到目前为止已经供应给25家W酒店的8000多间客房使用。这意味着共有超过26.8万个塑料瓶被用在北美所有的W酒店中。而这种床单的制作材料中，至少有25%来自回收材料。

未来所有的床单会统一在美国纽约生产，之后再运到全球的W酒店。

尽管这些床单最初的造价会比以往的普通床单贵20%左右，但它们的使用周期更长，因为它们只需使用少量的清洁剂。适应冷水洗涤也能在很大程度上节省各类能源。

这并不是W酒店第一次在环保方面有所动作。此



01



02



03

前，它们就在北美的W酒店安装了更高效的LED灯以及低流速的水龙头。这项举措可以帮助喜达屋在10年内在整个酒店系统方面节省10亿美元（约合62亿元人民币）的开支。

在蒙特利尔、霍博肯、旧金山、西雅图的W酒店，热水循环系统也是一项新的尝试，没有任何生产成本的无限量热水供应能省下不少资金。喜达屋对这些绿色项目的效果进行了准确计算——到目前为止已经节省了8.44亿升水，超过100万千瓦电力，以及热值相当于120万卡的汽油和104万升化学物质。而喜达屋更大的野心是要在2020年之前，让其在全球拥有、管理和特许经营的所有酒店的能源消耗最终能够减少30%，水资源消耗减少20%。

不过相比LED灯与热水循环系统，更换床单除了环保的意义，还兼具展现“时髦”的任务——毕竟，床品是用户对酒店最直观的一个印象，它必须和W酒店的品牌形象相契合。对喜达屋来说，这些跟环境保护相关的东西不仅是营销宣传，也变成了生意的一部分。

同样试图将环保变成流行时尚的还有德国知名手袋品牌MCM。它今年春夏特别定制的MCM×EKOCYCLE限量系列同样采用rPET材料，与精致皮革相结合，每只手袋由4至27个可乐瓶制成。除了以可口可乐的红、白、黑3种主色调呈现外，它还保持了MCM一

贯的设计特色——你很容易在人群中辨别这个手袋的品牌，却看不出来它的制造材料。

而可穿戴设备及智能家具产品公司Misfit最近也宣布推出一款与EKOCYCLE合作生产的适合运动及睡眠的监测器Misfit Shine环保腕带。

这场可口可乐瓶带动的时尚潮流背后，离不开will.i.am的努力。5年前，他在一次现场演出后看到观众席上遗留了大量的塑料瓶，便产生了把它们利用起来的想法。

现在，他正尝试接触更多的领域，让可乐瓶变成更多的东西，比如一枚戒指、一辆自行车，甚至是一台3D打印机。

这台名为EKOCYCLE Cube的3D打印机只能使用固定的墨水，这种墨水的细丝极其柔韧耐用——没错，它的材料仍然是由可乐瓶制成的rPET材料。然而，由于技术不成熟，rPET材料目前的含量只有25%，如果完全使用这种可回收材料，很难生产出高品质的墨水细丝。

可口可乐承诺将在未来5年中继续向EKOCYCLE投资100万美元（约合6200万元人民币）来支持这种可能性。对于日益重视健康及生活品质的用户来说，可乐这种高糖分、高热量的碳酸饮料已逐渐丧失吸引力，但它的瓶子的“魅力”似乎正在增加。□

01 黑眼豆豆主唱will.i.am(后)正尝试接触更多的领域，让可乐瓶变成更多的东西，比如一枚戒指、一辆自行车，甚至是一台3D打印机。

02 每一张特大尺寸的床单需要大约31个20盎司（约合591毫升）的塑料瓶，这意味着共有超过26.8万个塑料瓶被用在北美所有的W酒店中。

03 W酒店中用rPET材料制成的还有一个电子产品，它兼具移动设备充电器、临时首饰盒，以及闹钟的功能。

## Fast 快公司\*

主编 | 董晓常



做自己的大厨 / 快公司

62



为App开发“微信”/ 创业

66

下  
杂  
志  
XIAAZH.COM

## 大战快件箱

一个类似超市存包柜的机器，为什么能在不到3年的时间里，吸引近百亿元的资金？

文 | CBN记者 张鑫

免费，还是收费？对很多公司来说，都是一个难题。

国内最大的智能快件箱企业——速递易在5月初开始实行对快递员收费后，使用率出现明显下滑，而之前往往是“一箱难求”。

在广州龙口西路的贤人阁小区，天天快递的快递员正在向一台快件箱中投递包裹。他熟练地刷了下身份证，扫了扫包裹上的条形码，一个箱门自动打开，放进包裹，合上箱门。3个包裹完成投递，总共用时不到一分钟。

他也负责900米外另一个小区的配送。那边安装的是速递易，“那台开始收费了，我能不用就不用，选晚上人在家的时候去送。虽然充了50元进速递易的卡，但这一个月只放过一次，花了四毛。”他说。“送一件才赚一块，给了它四毛我还赚什么？”

现在的广州，已经进入盛夏，室外气温接近40度。这位快递师傅每天要送100多件，在没有快件箱的小区，他要先打电话确认对方是否在家，而后坐电梯上楼，“没电梯我不送上去的，他们自己下来拿”，平均一件要花5到10分钟。最麻烦的情况是，对方不在家或者电话不通。运气好，保安亭可以代收；如果物业以不安全等理由拒收，他跑个两三趟，打几次电话也都是再平常不过的了。

过去一两年，一种叫做“快件自取箱”或“自提柜”“网格”等的机器被投放到了全国上万个小区，这让他、收件人以及物业都感受到了便利。

包裹被投递到箱子后，收件人将收到一条短信，凭短信中的提取码可以在回家或方便的时候随时取件。当附近用户都习惯了用快件箱之后，快递员甚至不再打电话通知，这可以省下0.15元的电话费。

对用户来说，不需要把快件从办公室搬回家，也不用担心快递上门的风险，还能一次取多个件，解决了最后一公里的痛点。

在广州亚运城小区，快件箱一投入使用就大受欢迎。因为在半年前，物业发出通知，因担心其车速过快，加上有不法分子冒充快递人员犯罪的案件，不允许快递车辆进入小区，物业对快递员的登记管理也更加严格。之后快递人员都不再上门，而是在小区各个出入口等业主来收取快件。有人取完圆通的件，刚上楼又接到中通的电话，只能来回几次；也有的全职妈妈抱怨：“一个人带着宝宝，有时候大雨也要去取件，非常不方便。”



距离最近的一个“菜鸟驿站”是一公里以外的美宜佳超市，即便是淘宝的包裹寄存在那里还要开车去取。所以几乎没有经历什么“用户培育期”，速递易就开始出现经常性的爆满——对于这个两三千户容量的小区来说，一台机器四五十个空箱格很不够用。

但5月中旬开始，住户发现所有快递员都拒绝投递到速递易。因为按柜子大小不一他们要缴纳0.4到0.6元不等的费用，占了单件收入的一半。收件体验一下子又回到了最糟糕的原点。根据速递易CEO贾勇在6月30日举行的“快递‘最后一公里’峰会”上透露的数据，投件量从过去的日均60万件下降到40万至50万件，减少了20%左右。

海尔集团日日顺乐家物联科技有限公司CEO卞勇不看好这种收费模式，“快递本身是一个被压榨得很厉害的行业”。他是国内最早做快件箱项目的人之一，曾经在速递易、富友收件宝任职，加上现在的乐家快递柜——这同时也是目前国内快件箱规模做得最大的3家企业，网点数分别约3万、8000和5000个。

卞勇最开始是想把快件箱运用到生鲜购买的场景上，但他发现这对冷链、冷藏条件的要求都比较高，所以就想到用来解决快递末端的一个矛盾点：快递员和收件人时间、空间的不一致。

他意识到这是一个重资产行业，于是找到了速递易。因为1个快递柜的成本在4万元左右，据他估算，国内适合安装的小区在26万至30万个，这还不包括高校、工厂等。“1号柜”的副总裁王大成推算，需求在100万个左右。1号柜主要采用众包加盟的方式解决资金问题，第一批产品主要分布在深圳，单这一个城市就需要8000个快件箱，投入近4亿元。

速递易的母公司三泰控股是深交所上市企业，这为其募集资金快速“圈地”赢得了方便。在2012年做快件箱之前，三泰的业务主要围绕银行展开，包括金融安防、ATM，以及银行外包业务等。速递易的市场总监覃明刚称，公司的快递柜业务是从之前做的银行回单柜中汲取了灵感。

当时，企业每个月都要去银行打印流水用作财务报账、报税等，月底一窝蜂去银行排队领，工作人员帮你从一堆资料中翻出来，如此往复效率很低。而随着网上银行的兴起，回单柜的用途越来越少，从“变废为宝”的角度，他们想到回单柜的应用场景和领包裹的场景很相似，从而推出了智能快件箱。

产品出来了，但应该怎么赚钱、商业模式应该是怎样的，三泰最开始也没有想得很清楚。以前，卖设备给银行，是传统的销售模式。而做快件箱业务他们想>>

>> 收件宝位于济南市一家写字楼的收件柜。

## 哪些公司在争夺快件箱？



对标互联网公司，“柜子不卖，用免费的方式获取用户，通过积累海量用户来变成一个平台。”覃明刚说。

三泰的业务版图正在围绕这个平台展开。比如，他们建设了名为“金惠家”的社区金融网点，在北京、成都等地已经开了16家，通过与银行、证券及生活服务类公司合作，提供便民服务——比如贾勇提到一个案例：通过把借记卡和速递易的取件功能结合起来，刷卡取件，在两个星期为银行增加了300多个客户，“而这是银行直接发放半年都不能完成（的任务）”；收购了网上车险营销平台，并在7月1日拿到了全国性保险代理牌照，还考虑将业务范围拓展至社区医疗。

除了要“成为社区服务的金融龙头”，在董事长补建的战略构想中，三泰还将“打造线下熟人社群连接社区服务与需求，建立社群O2O的场景”——在速递易的App中，就有提供周边商家索引、快递揽收的功能。

过去3年，速递易所积累的1500万用户将为这些业

务提供用户基础。

排名第二第三的玩家同样是基于平台思维。上海富友是为数不多的全牌照支付企业，其中，POS机收单业务本身就聚集了一批B端的商家，在连接用户和商家方面有一定的优势。它们已经在收件宝App上引入了电商、类似“余额宝”的理财产品等。海尔日日顺所涉及的业务范围更广，据卞勇介绍，海尔消费金融所积累的1.4亿用户、日日顺物流所服务的农产品电商项目、社区家电维修资源都将嫁接到快件箱业务上，这也是他选择跳槽到海尔的原因。

按照速递易早期提供的数据，在不收费的情况下，他们获取一个用户的成本大约是62.5元。这和互联网金融P2P获取一个注册用户60至80元的成本大致相当。如果衍生业务的收费能运作得当，即便是这种重资产的模式，快件箱看起来依然是有利可图的。

这也是为什么三泰控股的估值在今年曾一度超



过了400亿元——在2013年之前仅仅是20多亿元的水平。高估值一是因为市场看好其作为社区入口的优势，二是对其盈利有预期。按照CEO贾勇的说法，他们将坚持四项收费，“第一是对快递员收费，第二是寄退件收费，第三是超期不取的柜子占用费，第四是互联网广告收费。去年全年收费3700万元，今年1月至5月就实现了7300万元的收费。”他还鼓励其他企业也收费，“如果都收费了，那（快递员）不都得付费了吗？”

但海尔日日顺乐家的卞勇认为，对快递员收费之后，“流量会跑掉”。特别是当电商和快递公司都开始自己做快件箱之后，前者如京东、苏宁，对照的是亚马逊在美国推出的“Amazon Locker”；后者则是以中国邮政、丰巢为代表。卞勇的意思是，如果某一家收费，那么快递员肯定会优先选择不收费的或者用自己家的。

如果流量都没有了，那后续业务的收费就更无从谈起了。

速递易收费之后，最坐不住的就是快递公司了。丰巢就是今年6月由顺丰联合“两通一达”——申通、中通、韵达——以及物流仓储企业普洛斯合资成立的公司，首期投资5亿元，目标是到今年年底投放5万台快件箱，这大概是速递易发展3年的规模。其中，顺丰占股35%，比例最高。

2013年12月，圆通、申通、中通、韵达，即三通一达就曾注册成立“蜂网投资有限公司”，对快递所需的各种车辆、物料等进行集中采购并投资产业上下游领域，业务内容当中就包括了“快递智能自助柜”。

丰巢的成立，说明此前蜂网的结盟可能已经出现了裂痕，而这与阿里巴巴入股圆通或许又有关联。在“最后一公里”的解决方案中，阿里巴巴倾向于菜鸟驿站的办法——借用实体店铺为顾客代收包裹，店铺以此来增加客流量，实现“双赢”。菜鸟在6月11日还宣布，百世汇通和圆通将加入菜鸟驿站，把他们的末端代办点用做公共自提点。

不过，阿里巴巴在快件箱领域也并非毫无布局，它持有日日顺9.9%的股权，算是间接进入了这个市场，可以说是合纵，也有连横。

而在丰巢之前，顺丰就已经做过一轮快件箱，带黑色logo的箱子至今还能在一些小区看到。但结盟的效果显然会更好，“股东方的资源将保证快件量，未来还将广泛接入快递企业和电商。”顺丰速运公共事务部在对《第一财经周刊》的书面回应中称。

对于盈利模式，顺丰没有给出明确的答案，只是表

示“不会向快递员收费，也不会用张贴式广告做主打卖点”。丰巢已经开始发补贴来吸引快递员注册，速递易随即推出了充值返现的活动——投递件数达标后，费用全免，以尽量弥补流量的损失。不过，有“丰巢”系的快递员就表示，公司已经出通知禁止再使用速递易。

物流企业做快件箱可以说是基于最直接的需求：“一是集中投递节约了成本，二是带动其他快递业务的发展。”广州市邮政局市场经营部的林志强表示。不过到底能节约多少成本，还没有精确的统计数字。

中国邮政从2013年开始做快件箱，计划第一阶段完成5万个网点的布局，其中广州邮政的目标是2500个，重点覆盖高校、小区和商厦。“箱子的资金是总局给，运营费用由各个地区自己承担，总局现在对盈利没有要求”，林志强称，他们还没有收费的计划，屏幕广告目前也是以邮政自营业务为主。

在亚运城小区，也有一台邮政的“蜜蜂箱”，建得比速递易还早，不过至今主要是EMS自己的快递员在用——其他快递员也误以为是邮政专用的。问题可能在于，跟速递易安排拓展人员现场给快递员开卡相比起来，邮政要求带证件到邮局网点注册的方法更繁琐。他们也没有专门人员做宣传，和社区的沟通主要是快递员在负责。邮政总局还鼓励各省市围绕“快件箱”做业务创新，比如广州邮政在去年年底就配套推出了同城4元的“小蜜蜂邮包”服务。

市场需求太大，再加上箱子本身结构简单，生产厂家众多，没有任何技术门槛，都使得越来越多的玩家纷纷加入进来。火热的背后也掩盖了一些业务难点：比如后进入者开拓网点的难度就将明显加大，因为合适的点已经被“挖”过一遍了。

富友“收件宝”华南区拓展经理杨靖称，大的物业公司虽然管理规范，但从上至下的协调及决策很慢，小的物业则要看双方有没有契合点，如果对方没有很迫切的需求或者嫌麻烦也很难谈拢；而小公司在建立起一定的规模之前，议价能力弱，所以将面临流量变现的压力。

故事好讲，赚钱并不容易。如果想从国外找到样本可能也要失望了，2011年最开始做快件箱的加拿大团队Bufferbox在被Google收购一年多后停止了这项业务。怎样把快件箱变成一个不亏本的买卖，到现在还没有谁能给出答案。□

（实习记者秦晓薇对本文亦有贡献）

联系编辑：dongxiaochang@yicai.com



&gt;&gt; 创始人王旭升希望社区和电商的结合会成为一个有效的盈利模式。

## 做自己的大厨

王旭升创立下厨房的时候只是想做个不一样的菜谱网站，没想到后来衍生出了电商、周边，甚至开了个私家厨房。

文 | CBN记者 李蓉慧

图 | 方铱霏

下厨房创始人王旭升本人并不喜欢做菜。做了下厨房之后，他觉得自己明白了一个道理：最优秀的厨师很难去服务另一群厨师。

你可以把这句话理解为，他对做菜/美食本身并没有狂热的兴趣。他关注的是上传菜谱和消费菜谱的人。

7月，已经成立了4年多的下厨房宣布获得来自华创资本领投，京东投资部、联创策源、挚信资本跟投的共计3000万美元的B轮融资。在宣布这个消息的时候，下厨房已经不仅是一个菜谱网站、美食分享社区，它还上线了自己的电商平台，甚至还开了一个由自己聘请的厨师掌勺的私厨。

王旭升喜欢用“工具-社区-电商”的逻辑来解释下厨房的发展。实际上除了这个按照时间纵轴总结的发展顺序，你还可以给这个公司的故事加上其他的关键字：豆瓣、设计师、试错和Airbnb。

王旭升是江西人，大学时在北京服装学院学设计，毕业后加入刚成立不久的豆瓣做设计师。“就是喜欢”是王旭升形容自己当时去豆瓣的原因。

众所周知，豆瓣是中国互联网行业里一个特别的存在。它从书、影、音开始，可以说是中国互联网Web 2.0时代的代表之一。

2010年后半年，是王旭升在豆瓣工作的最后一段时间。他负责社区，每天花不少时间泡在“小组”里，他说他喜欢研究小组里的人都在说什么，关注“小众文化”成了他的爱好，少数人关心的事情也变成了他关心的事情。

那时候“菜谱”“电商”这些事离他还很远，只是偶尔在豆瓣的小组里看到有人贴出做菜的图片和文字，对比其他“堆内容、就跟报纸似的”的菜谱网站，做设计师出身的王旭升想到，如果可以做一个让人耳目一新的菜谱网站，应该是个挺不错的事情。而且他觉得移动互联网前景光明，要去那里找机会。

于是菜谱就变成了他找到的机会。

除了逛小组时看到少数人在讨论做菜，王旭升还发现在搜索引擎的关键字里，菜谱是个热度很高的搜索词。

你从很多地方都可以发现，下厨房和豆瓣很像。不用说外界喜欢为其冠以的“文艺”称号，从产品方面来说，他们一开始面对的就是同样的问题：解决内容生产者和内容消费者之间鸡生蛋、蛋生鸡的关系。豆瓣要鼓励用户更多地生产内容，不仅要提供一个书、影、音的

66

内容库，还要保证网站上有高质量的评论以吸引更多的用户来浏览，以及想办法让内容消费者也来生产内容，换句话说，让读书评的人也来写书评；同样的，下厨房要解决的是，如果想让更多的人来浏览菜谱，首先要让会做菜的人把菜谱发布上来。

这不是一件容易的事情。

菜谱可能是互联网内容中一个最特别的存在了。在豆瓣上写书评、影评，用户要做的是读完、看完后写下自己的感受。而发布菜谱需要一个人在做菜的时候把每一步都用图文的方式记录下来，一边做菜一边拍照。当然，最好还能拍得好看。

更不用提内容生产者的水平参差不齐，有的人可能做得好，但是写出来的内容无趣。

王旭升先找来了自己会做菜的朋友，也会去各类美食群里邀请一些自己认为既会做又会写的内容生产者。除了这些，为了让菜谱足够丰富，他还有两方面的事情要做。

第一是从产品设计上降低生产门槛。“比如把这个像素扩大一点，把那个按钮往旁边挪一点，我们试了不少方案，但是花的时间不算太多。”

真正花费时间的是研究用户上传菜谱背后的心理动机。王旭升说，下厨房会把用户分类，例如注册7天内就上传了菜谱的人，下厨房会认为这个用户过去在其他网站上上传过菜谱，属于生产内容意愿较强的用户，吸引这些人要解决的是渠道问题。

另一种用户是从内容消费者转化为生产者的人。对这类用户，下厨房表示花了不少时间来研究他们上传菜谱背后的心理动机。

具体的方法是用户调研和用数据决定产品的调整方向。

用户调研是技术公司里常见的事情。大公司通常都有自己的用户调研部门，会请用户去公司里做问卷，甚至用仪器观察他们的面部表情变化。但对下厨房这个创业公司来说，这种方法显得昂贵而机械。“我个人认为，做研究的人和做决策的人其实是分离的，我们的方法是让做决策的人发起需求，用社交网络、即时通讯工具去做调研都可以。”王旭升说。

下厨房做用户调研时有个特别之处，他们会问那些不用下厨房软件的人为什么不愿意下载这个App，例如对于那些认为大学宿舍里没有做菜条件的人，下厨房会收集他们认为大学宿舍不适合做菜的原因——如今你可以在下厨房的软件找到“大学宿舍篇”这类主题的

做下厨房这件事对我来说并不是我适合做美食这件事儿，而是我认为设计师是不能挑设计背景的。

99

菜谱。

不仅如此，还发生过“上门修bug”的故事。

有一段时间，有用户反馈打开下厨房手机会黑屏。但团队在测试时这个问题并没有发生，因此无法现场还原问题。有一天工程师突然看到有个用户也上报了同样的问题，就联系对方，问是否能去找他，当面看看该如何解决。

另一个用户调研的方案是让数据决定。简单来说，就是根据用户使用软件时留下的数据来判断用户的偏好。最近让王旭升纠结的一个问题是在下厨房App首页的“本周最受欢迎”中大多数都是烘焙内容，有不少用户提了意见。

实际情况是，他为首页推荐内容设置的规则是靠机器算法，以阅读量为衡量标准而不增加人工挑选成分。对用户来说，做成一个蛋糕带来的成就感显然要高于炒了一个家常菜，用户更愿意拍照，自然烘焙内容的阅读量也就更高。

王旭升认为接下来下厨房会做A/B Testing进行调整。所谓A/B Testing，就是技术公司常用的产品来测试用户喜好的方法，例如基于同样的内容但是给用户呈现不同的排列方式，再根据用户的浏览数据确定用户对哪种呈现方式的接受程度更高。

无论是北京还是硅谷，这几年都出现了不少由设计师做创始人的技术公司。包括硅谷风投KPCB也请来了罗德岛设计学院院长John Maeda做设计合伙人。他曾经在公开演讲中说，计算机计算能力的重要性在下降，而用户体验的重要性在上升。

在王旭升自己看来，他的创业故事并不符合“我有一个困扰，所以我做了一个产品去解决”的典型创业故事，他自己也并不是纯粹的美食爱好者，“做下厨房这件事对我来说并不是我适合做美食这件事儿，而是我认为设计师是不能挑设计背景的，就是说，（作为一个设计师）我既能把一个亭子设计好，也要能把一辆车搞好。”

王旭升认为设计师最大的愉悦感来自用户能感受到产品价值，或者说很巧妙、觉得这些功能是自然>>



## 下厨房和其他菜谱网站对比

| 成立时间                     | 食谱数量                    | 月活跃用户               | 融资情况 | 电商平台 |  |
|--------------------------|-------------------------|---------------------|------|------|--|
| 豆果网                      | 下厨房                     | 好豆网                 |      |      |  |
| 2008年1月                  | 2011年3月                 | 2011年4月             |      |      |  |
| 40多万                     | 30多万                    | 40多万                |      |      |  |
| 1500万                    | 2000万                   | 1000万               |      |      |  |
| 2013年11月，高瓴资本领投C轮2500万美元 | 2015年7月，华创资本领投B轮3000万美元 | 2014年3月，顺为基金数百万美元投资 |      |      |  |
| 优食汇                      | 市集频道                    | 好豆商城                |      |      |  |

数据来源：根据公开资料整理

而然的。

例如下厨房的“亮灯”功能——如果你打开一个菜谱，不做任何操作时，下厨房的界面会一直亮着，不会因为几分钟没有操作而自动待机。这显然适合那些一边看着菜谱一边做菜，腾不出手来反复滑动手机屏幕的人。

这个功能一早就有，并且来自用户访谈。最开始下厨房只有一个产品经理，就是王旭升自己。他会把用户访谈的结果反馈给工程师并提出自己的意见。今年下厨房招来了两个产品经理，他们进入下厨房后的第一个工作就是读用户反馈。

另一个是“菜篮子”功能，它让用户在看好菜谱后可以将这道菜所需的食材记录下来，相当于一个购买清单。这个功能的设计来自王旭升自己，“我自己的习惯是买菜要用笔把食材记下来，有用户觉得好，但我也有些疑惑，因为从数据看，很多人是把菜篮子当成另一个收藏夹用的。”

如果依然拿豆瓣来做比较，下厨房和豆瓣有个类似的地方：盈利问题。

表面上看，今年1月上线的“市集”是下厨房对接电商的尝试，接入包括厨具、生鲜、熟食等电商看起来是一件自然而然的事情。B轮融资宣布当天，下厨房公布日均订单量超过1万单，领投方华创资本的合伙人吴海燕在宣布融资当天接受媒体采访时，也说看好下厨房的社区和社区电商发展方向。

实际上这并不是下厨房第一次尝试电子商务的模

式。或者说，这是王旭升和团队几次试错后摸索出的一个新的盈利模式。

2013年夏天，当时有超过180万注册用户的下厨房开始担心盈利问题。王旭升接受媒体采访时说，他为此感到很焦虑。美食类社区本来就被视为离钱远，已经创立两年多的下厨房在经历了为电商平台导流但效果不好的问题后再次面对盈利压力。

当时下厨房上线了一个叫做“有点田”的生鲜电商平台，接入北京周边的农场，下厨房的用户可以在这个平台上购买生鲜蔬菜。

现在回想起来，“有点田”做早了。它无以为继的根本原因在于当时做生鲜电商的条件不成熟。“其实电商是什么呢，你说线上订，线下取算不算呢？我觉得从数据来看，它还是不成熟的。现在只是相对过去成熟一些。”王旭升说。

不管是硅谷的Instacart还是国内的本来生活，生鲜电商平台大多是在最近一年内开始被更多的普通消费者所接受。两年前下厨房的这场电子商务试验可以说生不逢时。

如今回过头来做市集。王旭升说他不会过多地定义食材，也不会预设太多标准了。因此从厨具、蔬果到五谷杂粮，市集几乎包括了下厨房社区内容中提到的所有物品。现在这个市集也吸引了沃尔玛旗下的会员制商店山姆会员店入驻。

下厨房的另一个尝试是“周边”。这个根据地理位置聚合用户的功能被放在“社区”的栏目下。但无论是公开信息还是接受采访，下厨房看起来还没有准备好讲述“周边”会如何做的计划。

在接受采访的时候，王旭升喜欢提到Airbnb对于下厨房的启发。2012年前后，他第一次听说这个在线短租网站。在去厦门和杭州旅游的时候，王旭升还特意去体验了Airbnb是什么样的。回到下厨房之后，他就开始想做一个美食类的Airbnb。

一年半以前，下厨房开了一家“美食工作室”。王旭升把它叫做“私厨”，它位于北京金宝街附近，每天只做一餐，需要提前预订，由下厨房早期员工、过去也是厨师的人负责。

这个叫做“山川与湖海”的私厨一直没有赚过钱，“我觉得私厨有个问题，它没办法规模化，不过这个事儿还在进行。”王旭升希望下厨房能有更多的尝试。□

Citigold  
花旗财富管理

财智交流，心享富有

在花旗财富管理，专属团队服务模式让您获悉  
全球化投资视野与市场资讯。

citi 花旗银行

## 2015年第三季度 宏观经济与投资展望

### 全球市场波动加大，如何分散配置？

今年以来全球经济陆续面临挑战，如中国经济放缓、希腊债务违约、美联储货币政策收紧的预期等。在此挑战的宏观经济背景之下，花旗将2015和2016年GDP预估均下调了0.1%，分别来到2.6%和3.4%。全球货币政策走势分歧，整体来看，采用量化宽松措施的国家取得了一定的效果，欧洲和日本的经济正缓慢复苏，花旗预期其今年的经济增速将分别达到1.5%和1.0%。而尽管美联储可能会在今年9月加息，但随着经济的温和复苏，花旗预期今年美国经济仍以高于趋势的速度增长。

就投资策略而言，花旗维持股优于债的建议。从估值的角度来看，全球股市的市盈率自2011年12倍的低点，大幅升至目前的17倍，接近长期的平均水平。估值历经明显修复后，资金行情成为驱动市场表现的关键。相较于美联储逐渐回归正常化，其他央行纷纷步入货币宽松，在这场流动性盛宴之下，投资者将继续热情追逐风险资产。其中，欧股受欧洲央行量化宽松的激励，创下20多年以来的最佳年度开局。尽管近期因为希腊违约风险而出现拉回，但或在短线回调之后重拾涨势。此外，鉴于通胀率仍然维持低迷，花旗预计欧洲央行和日本央行将进一步出台量化宽松政策，预期资金行情将进一步推动欧股和日股的表现。至于美股，今年以来始终涨幅温和。近期市场波动有加大的迹象，建议可考虑趁机布局。花旗预估2015年标普500指数每股盈利增长将达6%，到明年6月的时候，有望达到2300点。

### 中国经济放缓、宽松政策继续，投资人应该如何看待A股？

近期中国经济持续疲弱，然而仍在政府容忍的范围内，预计2015年GDP增速将会放缓至6.9%。为应对这样富有挑战的宏观背景，花旗认为央行将会出台更多的宽松措施来降低融资成本，使经济企稳回暖。因此，即使在6月27日的时候，央行出手“双降”（即同时降低存款准备金率和降息），预计未来还会再降息50个基点。到明年上半年的时候，一年期存款利率可能会来到1.5%；另外，还会有两次调降存款准备金率的机会。

对应到股市来看，近期A股经历了连续震荡，市场因为不稳定因素而增加了其波动性。比如，一些投资者认为市场已经提前反映了基本面，经济放缓和盈利预期疲弱，导致信心不足。此外，7月将有新一轮大批量的IPO，以及监管层对股市保证金的执行将会更严格，这些均可能削弱市场的流动性。

在上述预期之下，花旗认为未来A股市场上行空间或许有限，同时可能会看到更多的震荡，去杠杆化效应会导致大幅度的价格波动。相较A股，花旗认为H股的估值更具吸引力，也较具投资潜力。

正因此轮牛市中，以H股为主的MSCI中国指数表现明显落后，随着未来经济企稳预期的发酵作用，以及深港通、中港基金互认等政策预期利好带来的流动性，或均为H股未来走势提供上行空间。

### 主要货币兑美元汇率预估

|     | 2015年Q3 | 2015年Q4 | 2016年Q1 | 2016年Q2 |
|-----|---------|---------|---------|---------|
| 欧元  | 1.07    | 1.03    | 1.00    | 1.01    |
| 日元  | 128     | 129     | 130     | 130     |
| 澳元  | 0.73    | 0.71    | 0.70    | 0.69    |
| 英镑  | 1.53    | 1.50    | 1.47    | 1.48    |
| 人民币 | 6.22    | 6.24    | 6.25    | 6.26    |

### 全年经济增长预估

|     | 2015 (预估) | 2016 (预估) |
|-----|-----------|-----------|
| 全球  | 2.6%      | 3.4%      |
| 美国  | 2.2%      | 2.9%      |
| 欧元区 | 1.5%      | 2.1%      |
| 日本  | 1.0%      | 1.9%      |
| 中国  | 6.9%      | 6.7%      |

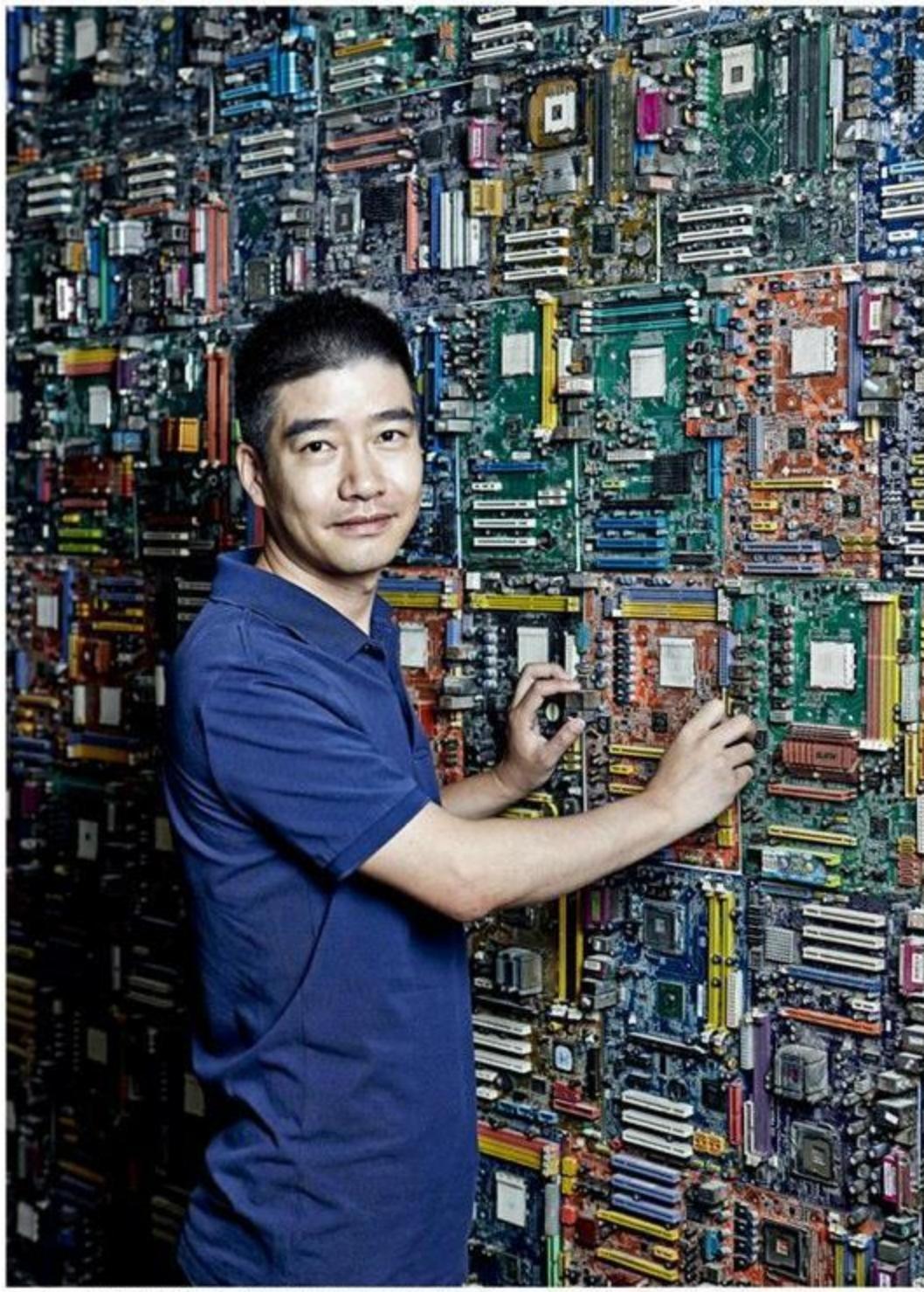


关注微信  
「花旗银行财富管理」

资料来源：花旗投资分析，截至2015年6月26日

花旗银行  
财富管理专栏

欲了解更多市场剖析，可访问花旗官网  
citibank.com.cn或致电花旗24小时服务热线  
400-821-1880/800-830-1880(限中国大陆固话拨打)



&gt;&gt; 第一次产品开发失败后，刘俊彦意识到，即时通讯模块或许对于每个企业来说都是一个刚需。

## 为App开发“微信”

社交已经成为各企业和应用保持用户黏性的一个必备属性，环信则能帮助它们在其本身的应用中迅速植入社交功能。

文 | CBN记者 吴杨盈荟

图 | 林舒

如果你是一个手机App的开发者，你或许每天都在为一件事情焦虑：怎样让更多的用户下载，并长期对自己的App保持兴趣。

对于许多工具类App来说，后一个问题更加棘手。在用户眼里，这些App可能只是手机上的一个日历，或者一个电台。当用户想要查看日期或收听音乐的时候，只要能找到一个好用的应用即可，至于是谁开发的，他们往往并不关心，也不太可能产生所谓的用户忠诚度。

让这类应用具有某些社交属性，或许是增加用户黏性和活跃度一个办法。比如在软件内部设置IM（即时通讯工具），使用户能够直接在App中聊天社交。

移动电台蜻蜓FM就在每个音乐频道下设置了一个群聊区。喜欢听同类歌曲的人会聚集在一个频道下，听歌的时候跟其他有相似喜好的人聊天，分享情绪。用户在一个App上和其他人聊得越开心，就越愿意频繁地使用这个App。如果用户在App中拥有了自己的朋友群，当他们打算卸载的时候，将会因为舍不得损失掉这些社交关系而放弃离开的想法。

“现在工具类App同质化很高，它们的工具性对用户来说其实没有太大区别。只有用户在上面沉淀了社交关系，他们才难离开App。”环信即时通讯云公司创始人刘俊彦对《第一财经周刊》说。这家公司正在帮助App的开发者们做这件事情。

2014年创立的环信，能为开发者和企业提供私聊、群聊、实时音频、视频等即时通讯功能。目前，它已拥有超过2万家企业客户，通过它们，覆盖了2.5亿用户。

2015年1月，环信获得红杉资本300万美元（约1863万元人民币）A+轮融资，从天使轮算起，其获得的投资总额已接近1000万美元（约6210万元人民币），是即时通讯云行业中获投资金额最高的公司。

其实，刘俊彦最开始研发的产品比环信复杂得多。他曾在美国红帽软件公司负责过近10年的后台中间件研发工作。团队的另外3个创始人也都是技术开发出身。他们2013年从原公司辞职创业，花半年时间开发出了一款企业管理软件。

它几乎能够实现企业管理的绝大多数需要。员工在App上可以方便地进行团队协作，开启群聊和单聊。此外，它还具备包括员工KPI考核、上班打卡、排班调整、经费报销、企业园地等等功能。

但这款大而全的软件，并没有像刘俊彦想象中那样受欢迎，当投入的钱快花完时，他们只获得了三四家大型企业客户。

66

通过对渠道商和其他同行的一番考察，刘俊彦发现，他们做的这款软件里，每个模块几乎都有一个创业公司在单独做，并且都融到了不少钱。“我们不应该做得大而全，应该要将一个单点做好。”刘俊彦说。

创业的第一年，刘俊彦和团队在北京中关村的车库咖啡里工作。那里挤满了像他们一样的创业团队。彼时，其中一个人接了一个20多万元的App外包开发订单，对方却突然要求在App里添加IM模块。如果他自己开发，需要3个月的时间，成本也将超过20万元。因为知道刘俊彦有10多年的IM开发经验，他找刘帮忙，刘俊彦做好了这件事情。

刘俊彦擅长开发IM模块的名声在车库咖啡里传播开来。前后有10多个团队找到他。所以第一次产品开发失败后，刘俊彦也自然想到，IM模块或许是一个刚需。其团队擅长技术，却不擅长挖掘用户需求和销售，正好可以将IM底层技术用云服务提供给开发者。

用了8个月的时间，刘俊彦团队于去年6月开发出了环信即时通讯云的第一个版本，并推出了10个标准化的IM接口，包括发送文字、语音、图片、群聊审核等等。这些接口就像10块组装成型的积木组合，开发者可以直接将这些模块与App拼接成型，通过API（Application Programming Interface，应用程序编程接口）接入环信的IM模块，只需要再进行一下用户界面优化即可。研发IM模块的时间能够从原本的几个月，缩短到2至4天。

在美国的互联网市场中，企业服务公司和消费者服务公司的市场比值是4:7，而中国的比值则为1:20。这说明，中国企业服务公司的市场价值被低估，未来有较大的成长空间。”

“中国的劳动力已经开始超过机器的价格了，未来大量的企业会选择用软件代替人力。这也是经纬选择投资环信的原因之一。”经纬中国副总裁熊飞对《第一财经周刊》说。经纬中国是环信天使轮的投资者。

但环信也面对很多挑战，其中最大挑战是如何保证IM服务在巨大的用户压力下仍然稳定。一个App的用户数量往往能超过100万，几百个App就拥有上亿的用户总数。为了保证后台的高并发能力，环信每个月都会强制“演习”，进行数千万用户的模拟压力测试。

这也使得环信需要将大量的成本花在服务器上，以维护其稳定性。刘俊彦要求环信系统上始终有50%左右的余量，超过50%的压力之后，就开始加服务器。

系统有50%的容量闲置，看上去有点“浪费”，但为了应付一些App突然出现人数激增的用户波峰，这又是

在美国的互联网市场中，企业服务公司和消费者服务公司的市场比值是4:7，而中国的比值则为1:20。

99

必要的。比如社交类App经常在晚上10点产生波峰，而企业办公类App则是在白天产生波峰。

环信也在努力通过技术升级降低服务器的硬性成本。比如他们会利用能实现秒级计算的API——当半夜两点，所有App都进入使用人数波谷后，环信就会调用这种API，释放掉一批服务器。目前，环信的服务器成本已经降到了去年刚上线时的1/3——最初100万用户同时在线的成本是20万元，如今只需要7万元。

尽管环信即时通讯云已经拥有了两万多家企业用户，但刘俊彦并不打算从这上面获得盈利。他们只向300万注册用户以上的企业收取一些费用，300万用户以下的客户则完全免费。环信的收入主要来源于今年4月新上线的移动云客服。

移动云客服可以帮助企业和用户即时在手机上沟通。能否和顾客及时交流，对于企业的订单和声誉都有影响。过去，企业要实现这种功能，是通过一个按钮跳转到QQ或者微信等聊天工具上，过程比较繁琐。移动云客服则能在原页面打开窗口聊天，类似于淘宝的“旺旺”，用户体验更好。

环信还会为企业提供智能客服机器人，用户的一般问题都先通过机器人回答。机器人回答不了的问题，才转给人工客服解答。这不仅让企业能够随时回复客户，也减轻了人工客服的工作压力。

“IM对我们来说是护城河，基本免费提供。我们用IM来圈入口流量，为移动客户导流。”刘俊彦说。环信会为企业免费提供两个移动云客服位置，超过两个客服，则每个位置收取1500元年费。如今，环信移动云客服有100多个企业付费客户，数万付费位置，一年的收入约为1000万至2000万元人民币。

而开发物联网芯片，则是环信的下一步计划。刘俊彦设想，未来，用户走到装有环信芯片的物体前——比如一台冰箱，能够直接通过视频，跟客服面对面沟通。

“环信一直在连接人与商业。现在的服务是内嵌在App中的，以后的服务会内嵌在物体中。这是一个必然趋势。”刘俊彦说。□

Idea

R&amp;D

Model

Design

Product

Marketing

Sales

After-sales



环信为App开发者提供即时通讯云，通过简单的模块拼接，每个App在2至4天时间里就能拥有“微信”功能。

## Star 炫公司\*

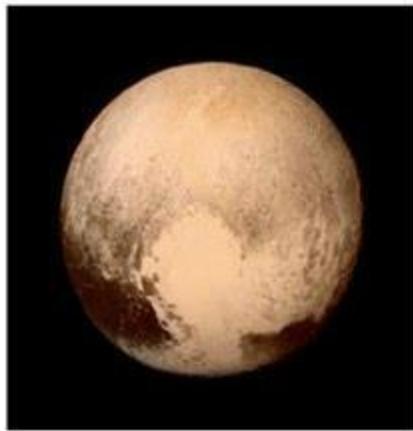
主编 | 张晶 编辑 | 牙韩翔



LiveHouse走出地下

/ 炫公司

72



NASA如何涨粉？/ 营销 76

## 《大圣归来》，意料之外

《大圣归来》稳固了资本追逐国产动画的信心，但故事本身依然是动画制作的核心。

文 | CBN记者 叶雨晨

刚刚过去的周六中午，在北京北三环外的一栋别墅里，《大圣归来》的投资方久违地聚在一起。制片人胡明一兴奋地挥着手机对横店影视董事长刘志江说，“这两天真是邪门了，才10点，咱那片子今天的票房已经3000多万了。”

国产动画很久都没有出现这样的场面了。

进入今年暑期档以来，预期之内的票房强片《小时代4》《栀子花开》和争议不断的《道士下山》至今票房都未能过5亿元。但几部意料之外的影片《大圣归来》、《捉妖记》和《煎饼侠》让观影兴奋。

7月18日过去的这个周末，全国单日总票房达到4.19亿元，超过《速度与激情7》公映时创下的3.8亿元纪录。上映10天，《大圣归来》的票房就突破5亿元，成为国产动画大电影里的票房冠军，在内地放映的动画电影中排行第四。

投资方再乐观也没想到能有这一成绩。当天庆祝外更重要的议题，其实是“《大圣归来》之后该做些什么？”

同期上映的《捉妖记》显然准备得更充分。上映前，主人公胡巴已经和联想推出了定制款笔记本电脑，正版玩偶、抱枕等衍生品也同步在影院销售。直到淘宝上出现大批大圣造型仿制品，投资方才意识到，一旦电影受欢迎，票房之外的衍生品也会成为重要的收入来源。

不过在这种讨论中，导演田晓鹏往往保持沉默。

田晓鹏戴着黑框眼睛，喜欢穿自己做的文化衫，上面印着大圣最初设计出来的形象——一个更邪恶的版本。在面对媒体反复追问“8年筹备4年制作”的苦情问题，以及不断上升的高票房时，也只是淡淡地说，“主要是运气比较好，可能压抑太久，大家看到一个还凑合的东西，就过分褒奖。”

但好运气的到来并不像说得这么轻松。电影制作方十月数码的办公室座落在北京西三环外一栋商住两用楼内。最热闹的时候，不到500平方米的办公区挤进过120多名动画师。等到《大圣归来》完成时，公司却只剩下了20多名员工。4年中，因动画师水平参差不齐，人员流动频繁。很多媒体报道中都提到的“600人团队”，按照制作总监金大勇的说法，应理解为先后进出达600人。

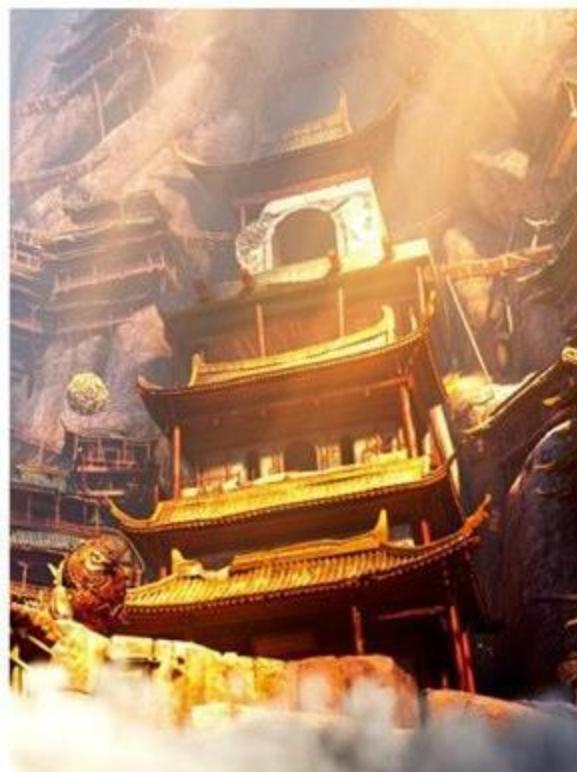
几年前，人们也进行过对国产动画的一番讨论。2011年，一部同样以孙悟空为原型的动画大电影《魁拔》曾短暂吸引过观众的注意。



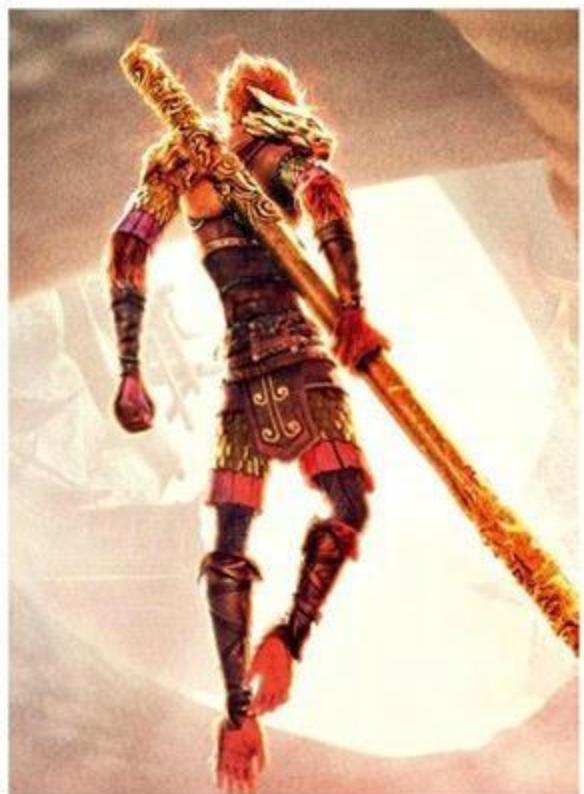
01



05



06



02



03



04

01/04 《大圣归来》剧照。上映10天，《大圣归来》的票房就突破5亿元，成为国产动画大电影里的票房冠军。

02 《大圣归来》中主角齐天大圣的形象画稿。

03 《大圣归来》中的场景画稿。

05 十月数码制作过程中会固定人物笑时扬起嘴角的程度，或者回头看的角度。这会降低失误，但也会让角色显得僵硬。

06 《大圣归来》中悬空寺建筑模型经过了4个月制作，再加上其他环节，这场戏制作完成耗时一年左右。

力。但第一部《魁拔》只取得300多万元的票房，当时评论认为，《魁拔》锁定的目标观影人群大都在网上看过一堆日本漫画，也因此缺乏进影院的动力。等到第二部被制作成3D版本后，观众也有了更好的观影习惯，票房迅速涨到2500万元。

吸取了《魁拔》的经验，《大圣归来》一上来就是三维动画，注重技术和特效配合，操作中也更复杂。设计出角色原型图后，要建模型、上材质，然后加骨骼和关节。影片中最惊艳的打斗部分，加关节时要反复调节位置，检查是否能连贯流畅的完成各种动作。模型制成功后，要根据分镜图做镜头的运动和人物的走位，然后加细节、做特效调整和灯光渲染。以最后一场悬空寺的戏

为例，建筑模型经过了4个月制作，再加上其他环节，一场戏制作完成耗时一年左右。《大圣归来》中总共有90多场戏，由多个团队平行操作。

制作《大圣归来》之前，十月数码曾接了很多好莱坞电影公司的订单，两者在具体操作中有很多差异。比如在这些订单中，人物笑的时候扬起嘴角的程度，回头看的角度都是固定的。这样做的好处是，动画师水平参差不齐时，失误率很低。“但弊端是做出来的东西没那么生动，这套模版可能并不适合用在东方人的脸上，我们尽量还是一个人一个人的做。”金大勇说。

《大圣归来》里的对手戏往往都有真人演员预演过，田晓鹏和金大勇还找来电影学院的朋友，他>>



01



02



03



04



05



06

01/04 《大圣归来》剧照。上映10天，《大圣归来》的票房就突破5亿元，成为国产动画大电影里的票房冠军。

02 《大圣归来》中主角齐天大圣的形象画稿。

03 《大圣归来》中的场景画稿。

05 十月数码制作过程中会固定人物笑时扬起嘴角的程度，或者回头看的角度。这会降低失误，但也会让角色显得僵硬。

06 《大圣归来》中悬空寺建筑模型经过了4个月制作，再加上其他环节，这场戏制作完成耗时一年左右。

力。但第一部《魁拔》只取得300多万元的票房，当时评论认为，《魁拔》锁定的目标观影人群大都在网上看过一堆日本漫画，也因此缺乏进影院的动力。等到第二部被制作成3D版本后，观众也有了更好的观影习惯，票房迅速涨到2500万元。

吸取了《魁拔》的经验，《大圣归来》一上来就是三维动画，注重技术和特效配合，操作中也更复杂。设计出角色原型图后，要建模型、上材质，然后加骨骼和关节。影片中最惊艳的打斗部分，加关节时要反复调节位置，检查是否能连贯流畅的完成各种动作。模型制成功后，要根据分镜图做镜头的运动和人物的走位，然后加细节、做特效调整和灯光渲染。以最后一场悬空寺的戏

为例，建筑模型经过了4个月制作，再加上其他环节，一场戏制作完成耗时一年左右。《大圣归来》中总共有90多场戏，由多个团队平行操作。

制作《大圣归来》之前，十月数码曾接了很多好莱坞电影公司的订单，两者在具体操作中有很多差异。比如在这些订单中，人物笑的时候扬起嘴角的程度，回头看的角度都是固定的。这样做的好处是，动画师水平参差不齐时，失误率很低。“但弊端是做出来的东西没那么生动，这套模版可能并不适合用在东方人的脸上，我们尽量还是一个人一个人的做。”金大勇说。

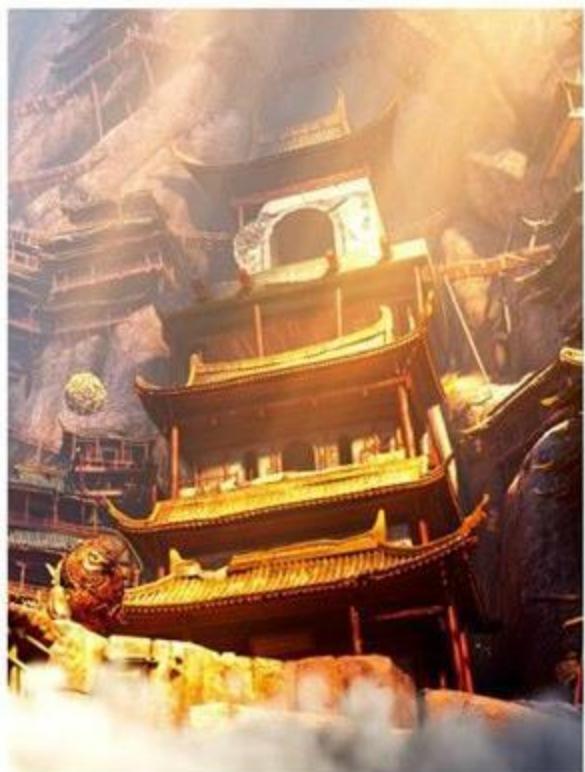
《大圣归来》里的对手戏往往都有真人演员预演过，田晓鹏和金大勇还找来电影学院的朋友，他>>



01



05



06



02



03



04

01/04 《大圣归来》剧照。上映10天，《大圣归来》的票房就突破5亿元，成为国产动画大电影里的票房冠军。

02 《大圣归来》中主角齐天大圣的形象画稿。

03 《大圣归来》中的场景画稿。

05 十月数码制作过程中会固定人物笑时扬起嘴角的程度，或者回头看的角度。这会降低失误，但也会让角色显得僵硬。

06 《大圣归来》中悬空寺建筑模型经过了4个月制作，再加上其他环节，这场戏制作完成耗时一年左右。

力。但第一部《魁拔》只取得300多万元的票房，当时评论认为，《魁拔》锁定的目标观影人群大都在网上看过一堆日本漫画，也因此缺乏进影院的动力。等到第二部被制作成3D版本后，观众也有了更好的观影习惯，票房迅速涨到2500万元。

吸取了《魁拔》的经验，《大圣归来》一上来就是三维动画，注重技术和特效配合，操作中也更复杂。设计出角色原型图后，要建模型、上材质，然后加骨骼和关节。影片中最惊艳的打斗部分，加关节时要反复调节位置，检查是否能连贯流畅的完成各种动作。模型制成后，要根据分镜图做镜头的运动和人物的走位，然后加细节、做特效调整和灯光渲染。以最后一场悬空寺的戏

为例，建筑模型经过了4个月制作，再加上其他环节，一场戏制作完成耗时一年左右。《大圣归来》中总共有90多场戏，由多个团队平行操作。

制作《大圣归来》之前，十月数码曾接了很多好莱坞电影公司的订单，两者在具体操作中有很多差异。比如在这些订单中，人物笑的时候扬起嘴角的程度，回头看的角度都是固定的。这样做的好处是，动画师水平参差不齐时，失误率很低。“但弊端是做出来的东西没那么生动，这套模版可能并不适合用在东方人的脸上，我们尽量还是一个人一个人的做。”金大勇说。

《大圣归来》里的对手戏往往都有真人演员预演过，田晓鹏和金大勇还找来电影学院的朋友，他>>



负责的商业 温暖的世界

**CBN Foundation**  
第一财经公益基金会



准确 深刻 全面解读政府预算 媒体责无旁贷  
【政府预算基础及其解读】——媒体公益培训项目

2015年1月1日 新《预算法》正式实施

五期培训2015年8月3日 上海 启动

面向全国媒体采编骨干,财经和公共报道领域资深记者编辑优先  
7天全封闭培训,专题授课、热点研讨、考察参访相结合  
提升公共财政及预算领域的媒体专业报道水平  
促进全社会关注财税体制改革与发展趋势

六期 2016年1月 敬请期待

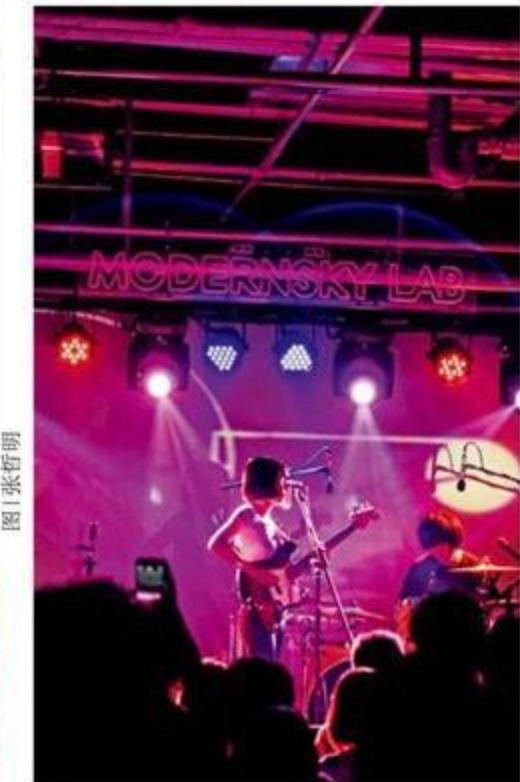
主办单位 上海第一财经公益基金会 / 上海财经大学中国公共财政研究院

特别支持  
**bob** 包商银行

培训支持  
**YAN** 研越咨询  
YAN Consulting

场地支持  
Holiday Inn® 上海财富大酒店  
Grand Plaza Hotel

咨询&报名 021-22002278/021-22002300  
Email gongyi@yicai.com



04

- 01 痛仰乐队7月10日在青海西宁南墙LiveHouse的演出现场。
- 02 摩登天空将开出一家演出场馆Modernsky Lab，它集合了LiveHouse、商店、录影棚等功能。
- 03 浅水湾文化艺术中心容纳2000人的Q Hall。
- 04 Modernsky Lab目前正在试运营阶段。摩登天空还计划推出演出在线直播应用“正在现场”。



的设备和条件只会越来越好。未来内容才是核心。”她这么介绍说。

的确如此。LiveHouse的发展态势与中国摇滚的变化不无关系。过去10年内，摇滚音乐常常被标榜以“独立”“地下”的标签，这几乎等同于小众市场。被称为“中国摇滚第一现场”的MAO LiveHouse也许是个典型代表。2007年MAO第一家场馆在北京开业，每到有演出的夜晚，爱好摇滚的年轻人便聚集在鼓楼东大街的一扇铁皮门外，花去几十块门票看一场摇滚现场。

桂延文也想要让中国的LiveHouse走出地下。他是北京亚细亚时代文化传媒有限公司总经理，长期从事文化产业投资。2014年年底他投资了MAO LiveHouse，这也加速了它的扩张。

2015年，MAO昆明店和重庆店先后开张。重庆店有两层楼，还带个大花园。年底即将开业的北京旗舰店，位于五棵松万事达中心，预计可容纳1500人。桂延文给MAO LiveHouse设想的图景是，在未来3年内开20到30家分店。

中国最大的独立唱片公司摩登天空也将在8月开出第一家演出场馆Modernsky Lab——虽然创始人沈黎晖更愿意称之为“艺术空间”。它位于北京银河SOHO的地

下一楼，800多平方米大小的面积，集合了LiveHouse、商店、咖啡馆、录影棚等功能。Modernsky Lab在西安、长沙和上海的场地也在陆续签约。

“现在商业地产注重体验消费，给出的条件比较诱人，比如租金优惠甚至减免，对他们来说这就是市场营销的花费。”杨聿敏说。浅水湾文化艺术中心目前有两个场地，分别是容纳2000人的Q Hall和800人左右的Q House。陆续有不少地产公司和投资方来找她，提出开连锁分店的建议。

“一些二三线城市的地产空间客流量减少，而LiveHouse既可以办演出，又能出租场地办活动，还可以售卖酒水来盈利。”道略音乐产业研究中心负责人康继红分析道。商业地产所看中的，是LiveHouse的演出资源所带来的人气和年轻化的品牌形象。

但对于运营者来说，LiveHouse从来都不是一笔划算的生意。

痛仰乐队在与LiveHouse合作时，门票收入会按照最低保底收入或是分成进行核算。“演出的频率高了，收入自然也会增加。”高虎说。LiveHouse运营方与乐队分享利润通常分为两种，按天出租以及票房分成——在中国有很大一部分乐队无力承担场租的费用。以MAO为例，场租的费用每天超过2万元。分成则是乐队占据门票收入的70%，MAO获得其余30%。这已经是业内常用标准。

“想做一家好的LiveHouse，仅靠票房收入？没戏！”杨聿敏说。如果再以浅水湾为计算样本，整个项目占地面积1万多平方米的场地，在设备上的成本投入就高达2000多万元，所以其场租费用是一天10万元左右，这个价格也高于同业水平。

李大龙苦恼的事情还不止这些。

作为MAO上海店店长，他现在的工作量比之前多了一倍。除了要前往全国各地寻找合适的场地，李大龙还要负责策划、主办更多的演出和活动。MAO重庆店开业前两个月没有演出可以安排，李大龙便临时请来南无乐队“救场”。实在没有演出了，便主办一些活动，如“枕头大战”，看起来收效还不错。

他这么做的目的显而易见，演出资源实在太少了。

只有像MAO和浅水湾这样一线城市的热门场地，一年才能够承办200余场演出。其实在全国，每周能演出3场以上的LiveHouse仅有10家，90%的场馆平均每周演出不足1场。

2014年北京的LiveHouse演出场次最多，达到>>

## 2014年中国LiveHouse表现情况



2057场，远超全国其他城市。紧跟其后的上海为718场，剩余城市均少于350场。

这些场馆都要通过承接更多的商业活动来维持。MAO的营业收入中，商业活动占到30%。重庆门店的那个大花园，正是为商业活动而准备。至于浅水湾，杨聿敏并没有透露商业活动为它所带来的收入比例，只是Q Hall在规划时，也特意有为商业活动考虑了很多细节，专门在舞台旁边开了直通车库的大门，方便商业活动时的车辆进出。

“自从音乐节出现后，LiveHouse的收入必然退居二线。”高虎说道。他的判断可没错，音乐节也正在抢夺音乐人。2014年户外音乐节的涨幅是24%。曾经在LiveHouse驻扎，已经小有名气的音乐人现在更愿意参加音乐节，因为那意味着更高的演出收入，并有更多商业演出的可能。

在李大龙的计划中，未来MAO还会主办校园乐队选拔比赛、室内音乐节，并且和更多的演出商合作，请国外乐队来更多的城市巡演，而非像往常那样只在北上广停留。

“MAO的设备在2009年之前很好，但那之后他们没有改进过。后来有了浅水湾，他们真的舍得在设备上花钱。”外资演出商Split Works开功的创始人Archie Hamilton如此比较。Split Works开功每年在中国举办三四十场国外独立乐队的演出。

相比之下，沈黎晖要自信多了。摩登天空相继签约

了痛仰乐队、宋冬野、万能青年旅社、新裤子等当红艺人和乐队，这足以支撑其Modernsky Lab的正常运作。他的野心远不止于此，他还在招募视频制作团队，推出演出在线直播应用“正在现场”，试图覆盖音乐消费的更多环节。

在运作机制成熟之后，这些人还想要把LiveHouse的模式在全国复制。桂延文的目标便是把MAO在上海和北京形成的一套标准带到其他城市——从选址、设备到运营人才。这样以后一旦有演出，就可以调动不同城市的资源。但扩张的进程并不太顺利。

LiveHouse对面积和地理位置的要求，让很多商业地产为难。在市区找层高超过10米、没有柱子、隔音效果好的场地并不简单。比如成都，即使那里的乐队文化浓厚，但可供开店选择的场所并不多。

LiveHouse还需要完整的技术团队来支撑，包括灯光、调音、舞台监督等人才在中国并没有那么充足。杨聿敏曾分别在欧洲和上海看过电子乐队The Faithless的演出，明显感受到同样内容在不同舞台制作之下的现场效果差别。她所带的34人团队中，技术人员就占到10个，包括从日本和中国台湾高薪请来的灯光师和调音师。这显然也提高了运营成本。

除了这些客观条件，你多少也能够感觉到MAO或者摩登天空这些公司，对于LiveHouse这种模式的迟疑与担忧。

他们恨不得把所有与文化沾边的业态都囊括进LiveHouse这个空间，并且喜欢谈论“产业链”或者“生态”这些空泛的词语——他们似乎受到互联网行业的影响，以为平台比内容更容易获得资本青睐。

对于乐队而言，他们并不太关心这些。

这群以音乐为生的人，更希望随着LiveHouse的发展来摆脱“地下”的状态。北京的树村和霍营，过去是地下摇滚乐队聚集的“圣地”，痛仰乐队也曾在霍营驻扎，然而现在即使是音乐圈也很少提及这两个地方。

北漂也不再是组建乐队的唯一出路。过去媒体、同行资源都集中在北京，然而现在这样的垄断作用正逐渐消失。互联网和社交网络让音乐人被人知晓变得不那么困难，更为重要的是，各地经营多年的LiveHouse也培养了一批专业团队，可以满足乐队的演出需求。

“场地只是终端和渠道，”沈黎晖对《第一财经周刊》说，“LiveHouse提供了让艺人进入到巡演系统里去的机会，这是行业的基石。”

# 剧迷的夏天

7月15日至  
8月31日 好剧豪礼起来嗨！

杂志  
AZAZHI.COM

7月15日  
— 8月31日

独播  
韩剧

飞石娱乐

花千骨 大咖见面会

海德·吉基尔与爱德·弗兰西斯·莫顿  
关爱八卦成长协会

疑犯追踪  
三尼玛

韩国人气综艺  
RUNNING MAN

热剧  
首映礼



下载优酷APP

YOUKU 优酷

世界都在看

## NASA如何涨粉？

Instagram上一张冥王星的照片迅速传遍全球。NASA一直很酷，但现在它想让更多的人知道这一点。

文 | CBN记者 张菁

你几乎不可能忽略这个现象——一颗在距离地球50亿公里的太空孤独旋转的星球，一时成了社交网络上的明星。

这是美国宇航局(NASA)的新视野号探测器在美国东部时间7月13日下午4时拍摄的照片(如图1所示)。在此以前，人们从来没能如此清晰地观察过这颗已经遥望了85年的星球。

7月14日早上7时49分，差不多飞行了10年，新视野号终于抵达距离冥王星最近的位置。随后NASA很快在官网上宣布了这一历史性时刻，并发布了这张意味重大的照片。

但这绝不是它的首次亮相。官网发布一小时前，这张照片就出现在NASA的官方Instagram账号上了，几分钟就收获超过了10万个赞。如果你当时打开Facebook、Twitter，或者随后翻看微信朋友圈，你会发现上面全都是冥王星。

这显然有运气的成分，但更加少不了周详的计划。

NASA的社交媒体经理John Yembrick显然非常懂得社交传播的策略。“我们想让大家先睹为快，”他对《第一财经周刊》这么说道，“我们在这个图片分享平台上390万粉丝，让这些用户先兴奋起来，制造早期话题。”

几乎不用怀疑它的传播效果。这个曾经面目不清的星球第一次如此清晰地呈现在人们面前，更令人兴奋的是，它上面还有一个“爱心”图案——好像没有人不会被这玩意儿打动。《国家地理》杂志有计划地在一周期登载了寻找冥王星的封面故事。

尽管如此，作为政府机构的NASA还是得想个充满新意的方式让冥王星出场。它得打破科学和公众之间的障碍——这个世界上的nerd可不像美剧《生活大爆炸》里那么多。

最终，在Instagram上首发，这是Yembrick和他的团

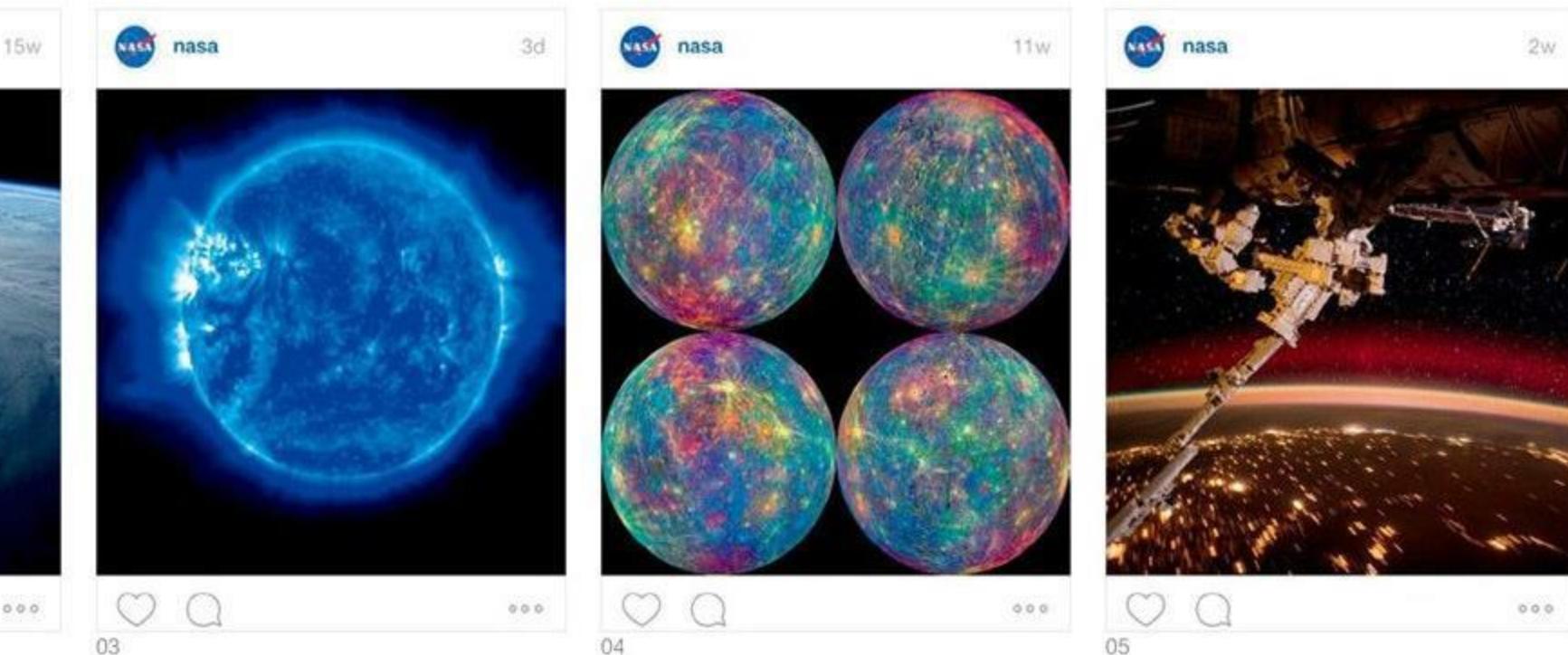


队在编辑部会议上仔细商议后的决定。这样的会议每天早晨都会在NASA的通信办公室里进行，他们从当天或接下来要发生的新鲜事中，挑出有新闻价值的或大众可能感兴趣的内容，再发布到社交平台上。

没有这样的会议，局面可能会失控。你可能不知道的是，这家航天机构拥有超过12个平台上的500个社交媒体账号，包括175个Twitter账号和51个YouTube频道。NASA的社交媒体团队，除了在总部工作的Yembrick和社交媒体副经理Jason Townsend，还包括下属各中心的社交媒体主管。大部分账号由10个中心的主管来运营，而Yembrick要做的是每天协调他们的工作。

这听上去就像是一个商业公司的做法。通过这些账号，NASA希望尽可能多地获取人们的关注。“历史上，NASA只是因为一些重大项目才被人们记住——航天飞机、国际太空站、好奇号火星探测器等等。大家都已经知道这些事了。但对那些小项目，像空中交通管制和在飞行器上的努力，却一无所知。”Yembrick说。他并不介意目前账号太多，要是有人提出想为某个小项目专门开设一个新的账号，他还是会完全支持。

“真正全心投入在社交媒体上的，只有我和Yembrick两个人。”Townsend强调道。那些主管的真正身份是科学家、工程师、技术专家或项目的工作人员，运营社交平台不过是他们的随机行为，占工作内容的5%或10%。“但他们是项目的直接参与者，所以更有发言权。”



无论如何，这太不像阿波罗时代的NASA了。它从来没有像如今这样急切地想要和大众建立起联系。

“时代变了。”Bob Jacobs也察觉到这一点，他是NASA通讯部的行政管理员。还有什么比直接和观众对话更好的方式吗？为什么总要依赖新闻稿和媒体询问这种传统形式呢？

社交媒体的流行的确提供了这样的机会。NASA从2008年开始接触社交媒体，它开设了自己的Twitter账户。2009年就有宇航员在太空中发推文。这时候甚至多数商业公司还没意识到这点，只有少数的明星在上面，连Twitter这个名字对公众而言都显得很新鲜——《连线》杂志在描述它的时候，用的是“一个微型博客网站”。

和商业公司不同，NASA这样的公共机构往往负有宣传和教育的任务，寻找新的方式，激发公众对太空探索和科学的兴趣，这也非常自然。

但它更加关心的，是这种新的社交方式所凝聚的大量年轻一代用户——他们是社交媒体的一代。Dittmar Associates公司2006年的一项调查显示，年龄在18到25岁的这一代人对太空探索漠不关心，51%的年轻人认为NASA和他们没什么关系。

NASA这个曾经在1990年代树立起强大声望的品牌开始老化，对年轻人来讲它不再那么酷了——尽管这看上去和《星际迷航》等科幻电影的风靡并不相符。同时，更多人开始认为政府不该把纳税人的钱浪费在太

空探索上，而应用于解决更现实的社会问题。

政府希望更多商业公司参与到航天项目中来，NASA的角色也开始发生转变。2011年它彻底停止了航天飞机项目，并投入了15亿美元来补贴包括SpaceX、Blue Origin以及内华达山脉公司在内的私人创业公司，同时不断将地球轨道运输外包给它们去做，就在去年9月SpaceX和波音还与NASA签下了68亿美元的合同——通过社交媒体建立与年轻人的联系只是第一步，更理想的是让越来越多的商业公司加入这些太空征程。

Yembrick找到了戳中年轻人兴奋点的方法。“如果你准备讲述一个太空探索的故事，别忘了，只有真正的技术迷才会对探测车这类东西感兴趣，大部分人只想知道外星人和宇航员是怎么回事。”另一个微妙的技巧是，NASA发现在Twitter等媒体平台上，用“第一人称”的效果会更好，它让人们觉得跟自己关系更密切。

如今，NASA已经成为全球最受欢迎Twitter账户的第104位，拥有超过1130万粉丝。最相近的政府机构白宫也只有650万粉丝。有33名NASA的宇航员在太空中发推文。除了在Instagram上有390万粉丝，它还在Facebook上拥有1150万粉丝。如果你打开Snapchat的Discover功能，你能看到NASA的一些新使命。

如果你想知道如何让“太空”在年轻人心目中变酷，看看YouTube上来自加拿大的Chris Hadfield那支来自太空的音乐视频《太空怪人》(Space>>

01 新视野号在美国东部时间7月13日下午4时拍摄的冥王星照片。官网发布一小时前，这张照片就出现在了NASA的官方Instagram账号上。

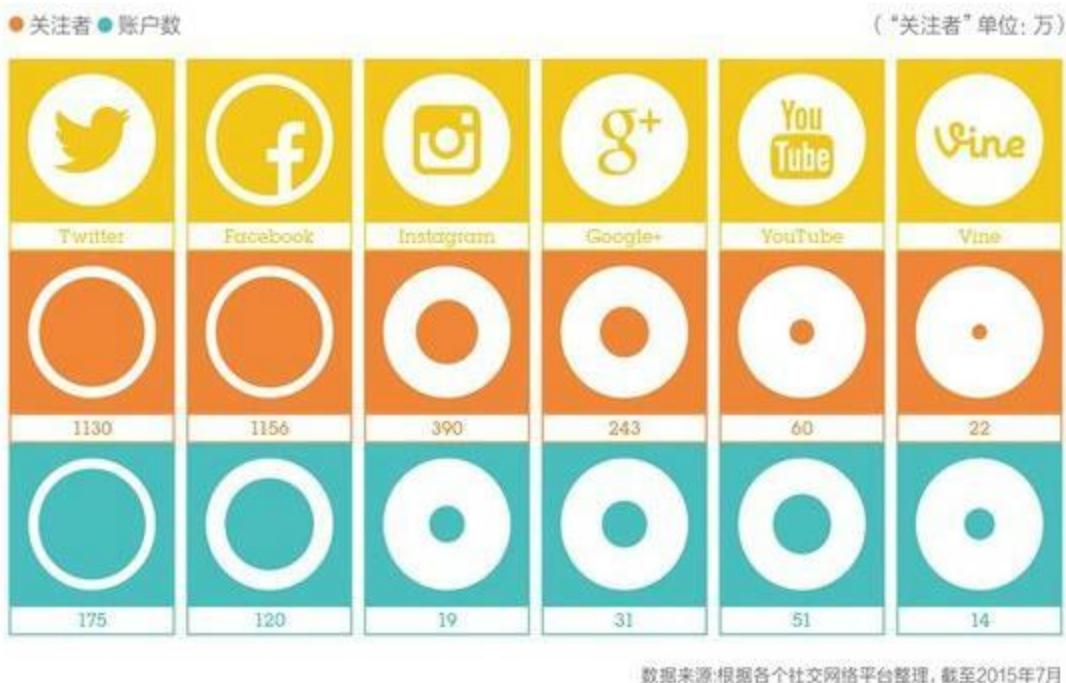
02 3月31日，NASA宇航员Terry Virts从国际空间站看到的超强台风美莎克(Maysak)。

03 STEREO-A航天器的极端紫外成像仪在7月15日拍摄到的太阳另一面的图像。

04 在信使号光谱测量仪下呈现的水星表面。

05 NASA宇航员Scott Kelly在6月22日从国际空间站捕捉到的极光景象。

## NASA社交网络使用情况数据



下  
XIAZAI

Oddity)——它在YouTube上有2600万次点击,以及Reid Wiseman在视频社交应用Vine上展示的一段有关太空燃烧的火焰视频好了。不少人看到后又惊讶又兴奋。

一个好故事可以呈现全部细节。2011年好奇号火星探测器开展探测任务时,NASA创建了账号@MarsCuriosity。第一次,这个账号被设定成了一个“真实的人”——她通过一条条推文讲述在太空中的故事,并分享拍下的图像和视频。你可以尽情提问,不过别指望她回答什么正经内容,大多是一些没实际意义的玩笑。

管理这个账号的实际上只有3个人。“我们3个人会互相练习讲笑话,”其中一位在描述这段经历时说道,“只要其中有一个人笑了,我们就知道手头又有一条好推文了。”

“我们试图打破人们对政府的刻板印象,”Yembrick说,“它其实也有个性化的一面”。已经开始讲笑话的NASA正通过社交平台摆脱那个权威、严肃的形象,并通过这种娱乐方式向千禧一代展示最新的研究成果。@MarsCuriosity给NASA带来了好几百万的粉丝。

它正越来越依赖社交媒体的影响力。一番讨论后,Yembrick的团队决定把冥王星的照片通过Instagram率先展示出来。这种提前将重大历史事件发布在社交平台上的行为,以前并没有过。

Instagram这样的图片分享平台具有最直接的感染力。“这就是我们初期要达到的效果,想先给人们展示

一下这张伟大的照片,不做过多的复杂的解释,只做一些简单说明,观众产生兴趣后再到我们的网站上去仔细了解。”Yembrick对《第一财经周刊》解释道。

不同以往的是,在社交媒体上讲故事的人除了John Yembrick这些NASA的工作人员,还有每一个NASA的粉丝。2013年10月美国政府停摆两周,其间NASA Social的一群人创建了#WhatNASAMightTweet的标签,把太空中的近况更新到社交媒体上。

NASA虽然在意这些狂热的粉丝,但更不会放弃任何和普通大众接触的机会。举凡和技术及创造力相关的重要公共活动,NASA都会积极露面。

无论是圣地亚哥动漫展、西南偏南大会(SXSW),还是创客大会(Maker Faire),它都不会缺席。它向人们解释科幻片里的那些科学原理,也带来詹姆斯·韦伯太空望远镜、3D食品打印机这些炫酷产品,也会用宇航员在太空无聊时的自拍照来拉拢下和年轻人的关系,还出售各种各样的纪念品。这都是为了营造一个良好的公众形象,并让大家记住它。

每年,NASA还有面向大众的挑战赛,比如从2005年开始举办的Centennial Challenges,欢迎来自大众的任何能够解决社会问题,或者是关于NASA技术问题的创新方案。

这些年轻人参与的每个环节都可能创造新的故事。他们可能最早在社交媒体上看到NASA的信息,但在这些线下活动巩固了彼此的关联。

如今NASA变得更酷、更加开放了。每年10月11日是喷气推进实验室(Jet Propulsion Lab)的公众开放日。2014年10月18日,它还首次开放了艾姆斯研究中心(NASA Ames Research Center),吸引不少孩子参与。

他们会邀请一些意见领袖到现场见证一些重要事件,比如好奇号火星探测器的发射。这些人同样也是活跃的社交媒体用户。他们可能是儿童书作家、职业摄影师、时尚设计师或者学校校长。他们还可以参观NASA内部,和工程师及宇航员见面交谈,在现场拍照,然后上传到各自的社交平台上。至于明星——当贾斯汀·比伯转发了NASA的冥王星照片后,大批年轻女粉丝立马就跟着关注了。

社交媒体虽然在普及科学和创新上取得不了多大效果,不过它至少为那些不懂科学的年轻人,开启了乐于研究NASA的兴趣,而不再觉得对它望而生畏。

毕竟,星际漫漫,NASA还有很多故事可讲。□



## 水性科天 家装行业的“绿色引擎”

——专访水性科天集团董事长戴家兵

**Q:** 在这次签约前篮球运动员姚明之前，其实你们已经冠名赞助了几个热门的电视真人秀，感觉上水性科天一下子加大了在品牌营销上的投入。

**A:** 作为一个家装和家具材料企业，我们期望大家更多地了解这个行业的现状是什么，污染到底有多严重，怎么解决？比如大家谈到环境污染，雾霾的危害已是众所周知，受到了全社会的高度重视，结果一个链条式的反应发生了，从认识，到重视，到共同的行动，到得以改善。当然，这不是很快就可以实现的。

我们也看到了这个变化，这也是水性科天的机会。这么多年的研究，我们就是为了解决一个事：彻底“漂白”家庭装修材料，实现真正的“无毒装修”。我们同样觉得是时候让消费者真正认识到甲醛以及其他有害气体对健康的损害，他们有权利知道自己的生活空间的空气质量，所以才决定在品牌推广上加大投入。

**Q:** 你能不能用相对通俗的语言描述下装修中的污染源是什么，甲醛的危害到底有多大？

**A:** 从专业角度说，家庭装修用到的材料大概可归结为四类：涂料、板材、墙革和壁纸。传统的家装材料是以溶剂型高分子为基料制成的，这些有机溶剂中就含有甲醛、苯系物、重金属等有害化学物质，它们极易挥发到空气中，对人体造成严重的危害。

据中国室内装饰协会室内污染检测观察中心的数据显示，在众多装饰材料中，有毒材料占68%，它们会产生300多种挥发性有机化合物，并可引发30多种疾病。甲醛被世界卫生组织确定为致癌和致畸有害物质，苯被认定可导致白血病，是历年来导致儿童白血病患者增多的一大诱因。同时内墙漆、涂料等材料中含有大量DMF、重金属，这些有害化学物质会损害肾、肺功能，对儿童及青少年危害尤甚。

**Q:** 那么水性科天这些年都做了什么事情？

**A:** 可以说，20多年来，我们其实只做了一件事，就是研究“水性高分子”。而水性科天就是以“水性高分子”为核心技术，研究这项技术在家装、家具材料中的各项应用。

水性高分子技术就是以水为溶剂来合成高分子材料的前沿技术，这就代替了原来的有机溶剂。它的道理其实很简单，即便再挥发，也都仅仅是清澈透明的水分子。这就让有毒变得无毒，让不环保变得环保。

而我们所生产的水性涂料、水性板材、水性墙革、水性壁纸等家装材料，都是使用了水性高分子这个核心技术，从源头上杜绝了有害化学物质对人体的毒害。

**Q:** 感觉上这项技术拥有巨大的市场前景，因为它是颠覆性的。

**A:** 没错。我们这几年的发展速度也验证了之前的判断，国家和市场现在很重视这项技术能带来的改变。

而水性科天这么多年的布道也有了结果。我们在兰州新区建造了中国第一个水性科技产业园，拥有全球第一条水性合成革生产线、亚洲最大的水性聚氨酯树酯生产线以及我国西北年产量最高的水性涂料生产线。

水性科天的技术积累已经很强大了，我们在水性高分子技术上有50多项国家专利，同时还入选了国家863重大科技专项、国家重大科技成果转化项目等。

**Q:** 在一系列的品牌推广之后，你们未来的市场目标是什么？

**A:** 未来，我们还将不断进取，充分发掘水性技术的潜在价值，将无毒水性技术应用到家居、农药、合成革、纺织等使用大量溶剂型高分子的行业，让无污染的生态工业成为可能，我们会不断开发拥有新潜能的新型材料，并将它们应用于人们的生活，让绿色明天不再是梦想。■

01

## 办公室也能像家？

对一位设计师而言，让廉价物品起死回生并不是最赚钱的方式。拥有很少的钱，其实可以做很多的事。

文 | Steven Kurutz

译 | 李筱媛



走出办公室的电梯，一股香气扑鼻而来：那是食物的味道，温暖而诱人。这股气息弥漫在宽敞的厨房，其中一面墙镶满了Waterworks的橱柜。

这里灯光昏暗惬意，好像宅在家的周六下雨天。休息厅横卧着一张奢华的沙发，后面堆满了金属把手的小推车。硕大的空间里还有一间名叫“book nook”的小屋，里面钉满了层层书架，房间里还摆放着一张来自古董家具网站Chairish.com（而不是Staples）的巧克力色转椅。此时，正有一位女士在book nook打工作电话。

这里是在线烹饪社区兼电商网站Food52的总部，它的确不像一间办公室，而更像是舒适的阁楼公寓。

这个办公场地由布拉德·谢尔曼(Brad Sherman)设计，这位曼哈顿商业设计师开发了一种别致的风格，模糊了家和办公室的界线。

谢尔曼在设计中安插了暖光、复古中世纪家具和树叶舞动的无花果树。他还在在线床垫卖家Casper位于市中心的办公室和展厅里开创出分离房间，用艺术品和来自Strand的旧书来堆砌空间，传递出生活气息。

如果你的办公室像家一样舒适随意，也许就永远都不用离开了。“许多创业公司都请不起最好的年轻人才，所以怎么才能变得有吸引力呢？当然要让办公室酷一些。”谢尔曼说。

30岁的谢尔曼已为城中的好几家技术创业公司创造出时尚惬意的办公空间，其中包括有机餐饮外卖服

务公司Sakara Life、直接面向顾客的男鞋零售商Jack Erwin，以及能把非营利组织和捐赠人连接的短信平台Mobile Commons。

曾与谢尔曼合作过的客户都表示，他是一位能让预算物尽其用的魔术师，能让宜家的锯木架和胶合板变身为时尚工作站，还能让床垫弹簧和串灯变成枝形吊灯，尽显艺术气息。

Casper的首席执行官菲利普·克里姆(Philip Krim)曾雇佣谢尔曼为其设计公寓式办公空间。他说：“我想让办公室百看不厌，因为不断会有客户光顾。谢尔曼的设计很大胆，我们只花了很多的钱就得到了令人羡慕的办公室。”

Jack Erwin的联合创始人阿里尔·纳尔逊(Ariel Nelson)经朋友克里姆引荐，也找到了谢尔曼。他说，其公司预算只有“不到两万美元”，却要在SoHo装修一座325平方米的阁楼空间。谢尔曼负责所有的装修工作。

纳尔逊说：“我当时的看法是，如果你有什么创意，还能省钱，尽管去做就是了。几乎全部工作都是他来完成的。”

以办公室为家的概念在谢尔曼近期完工的Food52项目中表现得淋漓尽致。外表帅气、头发蓬松的谢尔曼很友好，他在一天下午带我们参观了这家办公场所，他向我们指了指自己在洛杉矶一家名为Amsterdam Modern的古董店找到的镀铬藤条摇椅，旁边搭配了一个宜家

>> 布拉德·希尔曼为在线烹饪兼电商网站Food52设计的办公空间。

的咖啡桌。

他说：“关键在于混搭，只要是能够增进艺术气息的地方，我就会愿意花钱。”

美林·斯塔布斯 (Merrill Stubbs) 是Food52的联合创始人，她想要一个“能让人产生饥饿感，同时又令人舒缓、功能强大的办公室，还要有家的感觉。”因为员工们还要在办公室拍摄食物照片，样板厨房必须给人以温暖的家庭气息，与品牌所推崇的家庭烹饪相吻合。

谢尔曼再次突破了极限。

“大家都说，办公室的每一寸空间都匠心独具。”斯塔布斯表示。难道她不担心员工因为公司像家而太过随意了吗？“我们随时都在线工作，大家身处放松惬意的办公室里，能让身体不断充电，保持精力充沛。”

谢尔曼表示，和创业公司合作很有挑战性。因为客户往往既缺乏资金，也缺乏装修经验，期望还很高。不过，谢尔曼即便在这样的要求下也能圆满完工，正如斯塔布斯所说的那样，“那些想要一鸣惊人的创业公司跟他是天作之合”。

谢尔曼3年前偶遇斯塔布斯，在一番谈话之后，便扮演起了技术创业公司大师的角色。

当时，谢尔曼正打算在纽约开启自己的设计师生涯。此前，他曾在General Assembly从事接待工作，这个创业社区曾容纳了许多创业公司，其中包括Food52。

一天，斯塔布斯割破了手指，让谢尔曼去找一个创可贴来。于是两人攀谈起来，说起了Food52刚租下第一间办公室的事。

斯塔布斯描述起当时的情景：“他说，你知道，我实际上是一位办公空间设计师。我愿意跟你们聊聊你们的计划。而我说，我们还没有计划。”

他们也没有多少预算，即便如此，谢尔曼也像如获至宝一般。他此前就读于费城大学建筑学院，并获得了可持续设计硕士学位。

谢尔曼说：“我们让手头一切东西物尽其用，例如可以用旧门来做桌子。”他不仅能设计，还会监工、采购家具和固定设备，还能设计出买不到的物品。

对一位设计师而言，让廉价物品起死回生并不是最赚钱的方式。但谢尔曼的公司正在成长壮大，其客户群也渐渐庞大起来。

谢尔曼说：“我首先会想，有什么东西可以再利用？拥有更少的钱，我们可以做更多的事。” □



## SurveyMonkey怎么办

无论谁担任CEO，都无法成为戈德伯格，而且也不应该尝试那样做。新的人选需要搞清SurveyMonkey获得成功的因素。

文 | Quentin Hardy

译 | 金丹

在SurveyMonkey首席执行官戴夫·戈德伯格 (Dave Goldberg) 去世后的第一个工作日，员工们在硅谷总部集体进行了哀悼。

“坦白讲，这很令人心痛，但这只是个开始。”市场传播的负责人贝内特·波特 (Bennett Porter) 在匆忙召开的公司集体会议上说。

自从5月4日的会议以来，SurveyMonkey的领导层就必须在公司正值增长的重要关头，让戈德伯格之后的过渡顺利进行，也要管理在这里工作的550名员工的情绪。

47岁的戈德伯格于2009年开始担任SurveyMonkey的首席执行官，于一个周末和朋友在墨西哥度假时去世。作为Facebook的首席运营官雪莉·桑德伯格 (Sheryl Sandberg) 的丈夫，他也因妻子的畅销书《向前一步》(Lean In) 成了全国名人。

在这期间，他同样把SurveyMonkey变成了价值20亿美元的公司，预计未来两年员工数量将增加一倍。

尽管员工和戈德伯格的朋友可能希望在他去世后暂停一下，而硅谷的其他公司却等不及了。几天内，其他技术公司的猎头就开始打电话给SurveyMonkey的员工，询问他们是否有意愿离职。

“我痛恨承认这点，但这就是事实。”SurveyMonkey人力资源的负责人贝姬·坎提利 (Becky Cantieri) 说。“我们都接到了电话。”要让员工专注于自己的工作必>>

须下很大的力气，同时也要用上戈德伯格多年以来赢得的信誉。

他的一个老朋友、运动相机公司GoPro的高管詹德·卢瑞(Zander Lurie)暂时出任公司的执行总裁。《华盛顿邮报》的原所有人唐纳德·格雷厄姆(Donald Graham)也是戈德伯格的好友，他就如何面对失去对员工进行了两个小时的谈话，他讲了自己母亲在丈夫自杀后接管了报纸运营的经历。

“我告诉他们，戈德伯格对员工、对整个团队是多么的引以为傲，”格雷厄姆说，“我母亲的故事很独特，但是我要讲的是如何从悲剧中创造成功。”

18位其他公司的高管，包括GoPro、LinkedIn和Twitter的高层领导都同意会和SurveyMonkey的高级雇员进行几个小时的一对一心理疏导。公司计划在8月末开展全公司范围的志愿活动，之后将对戈德伯格进行最后的悼念。

SurveyMonkey的高级管理层不得不面对“悼念文化所导致的战略瘫痪以及不停告诫人们‘克服过去’所产生的心理反抗。”

SurveyMonkey创立于1999年，它提供关于各种各样话题的在线和邮件调查，但发展了10年规模仍不大。2009年，私募股权投资人将其收购，而2001年将一家小音乐公司以1200万美元出售给雅虎的戈德伯格也被SurveyMonkey聘请负责公司管理。从14名员工开始，戈德伯格启动了他的招募行动。

“我的第一反应和每个人都一样：‘调查？你在开玩笑吧？’”SurveyMonkey总裁、首席技术官赛琳娜·托巴科瓦拉(Selina Tobaccowala)说。“他说这类信息可以被家长用来评估教育的方式，或是医院用来管理病人护理。那将是理解数据的一种方法。”

企业会利用SurveyMonkey来衡量员工的幸福感，零售商们会用它的数据来销售新产品，私募公司会用来评估是否要购买一家公司。

在戈德伯格去世前不久，SurveyMonkey正在为英国大选进行民调，它是为数不多可以正确评估大选结果的公司。

“外界对公司内部的悲伤情绪所知甚少，”波特说，“我们一直保持正常工作。”比如，在公司网页上没有出现悼文。“戈德伯格不希望把我们自己的问题搞成所有人的问题。另外，”她补充道，“我们需要让每个人都步入正轨。”

在公司5月12日第一次定期全体会议上，首席金融



官和运营官蒂姆·马利(Tim Maly)讨论了季度财务业绩，而托巴科瓦拉在探讨战略以及戈德伯格可能会涉猎的话题。其他人在讨论重要的新客户、内部里程碑以及英国大选的民调。在会议结束时，马利脱掉了自己的羊毛外套，露出了上面写着“#makeliveproud”(让戴夫骄傲)的T恤。现在，这已是很多员工周五的标准着装。

根据马利的说法，2009年SurveyMonkey的年收入达到2800万美元。在2013年2月的一轮融资中，SurveyMonkey的估值达到13.5亿美元，该公司收入达1.13亿美元。

预计董事会会在两个月内任命一名新CEO。斯坦福法学院的公司治理专家约瑟·格伦菲斯特(Joseph Grundfest)警告说，不要尝试找出另一个版本的戈德伯格。

在季度全体会议之后，管理层向员工们发送了调查问卷，询问他们认为可以推动公司向前运转的价值因素。员工反馈说他们希望了解关于业绩上升的数据更新，以及得到更多的沟通。所以卢瑞在每周的邮件里都会跟进调查的进度，提供更多的客户业绩和重要的产品信息。

坎提利表示，到目前为止，还没有人被挖走。■

>> 一名SurveyMonkey的员工在美国加州帕洛阿尔托的公司总部。



中国联通为什么会流失客户? / 商业就是这样 / P.84

争夺硅谷的总统候选人 / 在硅谷 / P.85

优衣库和那些恶趣味的营销 / 关键问题 / P.86

视觉技术可以像大脑一样 / 对话 / P.87

支付大数据到了成熟时刻 / 对话 / P.88

股份重要吗? / 酷生意 / P.89

你怎么消费? / 报告 / P.90

## 中国联通为什么会流失客户？

连续5个月遭遇客户流失，中国联通已经丢掉了3G时代建立起的短暂优势。

文 | 董晓常

几年之前，中国联通还是风头最劲的运营商，如今这家公司看起来已经在竞争中落败。

最新数据显示，6月中国联通移动电话用户减少99.9万，总用户数为2.89307亿。这已经是中国联通连续第五个月流失用户，累计流失用户数近千万。

与中国联通的颓势不同，另外两家运营商则保持了增长的势头。6月，中国移动新增用户86.1万，客户总数累计达8.17196亿；中国电信移动用户净增76万，总用户达1.9144亿。

2009年，工信部向三家运营商发放了3G牌照。当时中国联通拿到了最好的WCDMA制式牌照，WCDMA当时是全球主流的3G方案，与之相关的手机和网络设备比较成熟。再加上抢先与苹果签订了iPhone合约机的合作协议，这使得中国联通成为当时对用户号召力最强的一个运营商。此后几年，中国联通的用户增长速度远远高于中国移动和中国电信。

去年下半年开始，中国联通的用户增长就已经明显放缓。那么这家公司到底为什么丢掉了用户呢？

**用户体验** 中国联通此前吸引用户的是3G和iPhone，如今这两个竞争点都不复存在——中国移动和中国联通都引入了iPhone，也推出了比3G更快的4G网络。这两个优势逐渐消失之后，中国联通此前的短板便愈加凸显出来，比如网络覆盖面窄、信号稳定性差以及服务质量低等。和互联网服务类似，移动用户的转移成本非常低，而且很多人同时拥有多个号码，体验不好的运营商很容易被用户放弃。

**差异性** 在3G和iPhone能够持续吸引用户的时期，中国联通并没有利用好这个巨大的时间窗口形成自己的差异性。在迅速获得了大量的优质客户之后，中国联通并没有考虑在3G和iPhone之外提供更多有价值的服务，在

将来可以留住这些客户。平心而论，其他运营商差异性的服务也很少，但是同样的状况下，联通这种体量小的运营商显然会在竞争中处在下风，比如联通的资金状况就很难去打价格战。

**战略选择** 对于4G的迟疑，这是中国联通一个很明显的战略失误。由于3G网络的优越性和由此带来的成功，中国联通在过去几年仍然把投资的重心放在了3G网络的改善上，而没有在4G上投入太多。去年，中国移动新建了70万个4G基站，今年还将增加40万个；中国电信去年则新建了18万个4G基站，今年计划增加46万个；而中国联通去年还是将3G网络作为投资重心，甚至缩减固网的投资规模。

作为一种基础服务提供商，通讯公司提供的服务通常都体现在价格、网络覆盖度、稳定性等硬指标上。电信公司的竞争逻辑都是不断投资新的技术和网络。

但随着移动应用的普及和用户消费习惯的变化，运营商高昂的投入却面临越来越少的回报率。埃森哲的一份研究称，全球范围内的电信运营商，特别是移动运营商，都面临着支出增长远高于营收增长的困境。

电信公司陷入这种困境的根本还是缺少足够的创新，除了基础的网络，这些规模庞大的公司很难提供让用户感兴趣的增值服务。第一季度，中国联通营收743.03亿元，净利润31.64亿元，而腾讯营收223.99亿元，净利润达到68.83亿元。

如果了解中国互联网的历史，你会发现其中从来不缺少电信公司的身影。从早期的新闻门户到后来的视频、电子商务甚至社交，电信公司都凭借自己庞大的资源、资金和用户优势参与过竞争。但是整个中国互联网历史中，没有任何一个知名的互联网服务是由电信公司主导的。

很显然，与创业公司相比，电信公司很难深入理解用户的真实体验，也缺少把一个好想法做成一个优秀产品的能力。这些都是电信公司必须要面对的现实，不仅是中国的电信公司，美国的电信公司也是如此。如果要真正建立起对于普通用户的吸引力，电信公司必须要在基础的服务之上有更多的大胆想法，否则就只能沦落为一个提供流量通道的公司。商业就是这样。□





## 争夺硅谷的总统候选人

创业公司快速的成长以及由此带来的财富，都让候选人不能不来争夺这里的竞选资金。

文 | 徐涛

自从有了奥巴马的成功经验，这一届总统候选人们比任何时候都更希望获得硅谷的青睐。

最近一个出现在硅谷的是小布什的弟弟，共和党总统候选人杰布·布什 (Jeb Bush)。他为迎合硅谷做足了功夫。

首先，他选择了旧金山创业公司Thumbtack的办公室作为演讲场所，这家公司和Uber类似，只是你能在这个平台上找到的不是司机而是水管工这样的专业服务人员；在演讲当天（7月16日），他别出心裁地打了一辆Uber到达演讲所在地。而在他演讲中，也时不时有按需经济 (on-demand economy) 这样的词汇出现；当然，他还秀了一下他的Apple Watch。

他不是第一个出现在硅谷的总统候选人。在他之前，无论是民主党还是共和党，都已经有候选人在此现身，例如民主党候选人希拉里·克林顿 (Hillary Clinton) 和共和党候选人兰德·保罗 (Rand Paul)。

候选人们青睐硅谷的原因并不难猜，创业公司快速的成长以及因此带来的财富，都让候选人不能不来争夺这里的竞选资金。

在1996年总统大选中，技术行业不过捐赠了965万美元，而到2012年，硅谷技术公司捐赠了6410万美元，超过了保险、银行等行业，捐赠数额仅仅落后于石油、天然气等传统能源行业。

技术行业也越来越愿意将资金投入到这场政治游戏中。随着体量增大，这些公司开始意识到政治决策对公司甚至整个行业的影响：起初Google技术公司只是聘请华盛顿K街上的说客来帮助自己争取更低的企业所得税，此后，他们也需要政治游说包括网络中立政策在内的一系列互联网政策。

所有人都看到了2012年硅谷在竞选中所展现出来的力量。

那一年华尔街几乎完全抛弃奥巴马而选择了罗姆尼，硅谷的支持成为了奥巴马成功的决定性因素之一。一定还有人能回忆起奥巴马当时和硅谷多么亲密。2011年，奥巴马在硅谷宴请了多位技术巨头CEO，包括苹果的创始人史蒂夫·乔布斯，Google董事长施密特，Facebook创始人马克·扎克伯格。在之后的竞选中，奥巴马一人就获得了这个行业中65%的政治捐款。

现在，新的候选人都学会了这一招。保罗已经暗示，在硅谷颇有影响力的彼得·泰尔 (Peter Thiel) 和肖恩·帕克 (Sean Parker) 会支持他。在上一次选举中，Peter Thiel在政治捐赠金额中排名第11位。现在保罗定期拜访加州，并在旧金山设立了一个办公室。

希拉里·克林顿则已经赢得了Tesla的CEO艾伦·马斯克 (Elon Musk) 及Zynga的CEO马克·平库斯 (Mark Pincus) 等成功创业者的青睐。除此之外，她还毫无悬念地获得了不少硅谷女性高管的支持，例如Facebook首席运营官雪莉·桑德伯格 (Sheryl Sandberg)。

但和几年前比起来，这一届的总统候选人面对的是一个更为复杂的硅谷。如果说此前Facebook和Google等公司所面对的政策争议还只是发生在网络上，那么Uber这样的新一代创业公司已经将争议带到了线下传统领域。

在布什到达旧金山的前一天，Uber因为没有按照州法律提供运营数据而被加州政府罚款730万美元。更早一些时候，Uber被诉上法庭，被认为应该给予司机更多的保障和权利。类似诉讼已经让另一家Uber模式的公司Homejoy不得不宣布停业。

被程序员们嘲笑还在将“Apple Watch”称为“iWatch”的布什成为了Uber们的盟友，他信奉的自由市场经济的逻辑让他认为更少监管能带来更多创新。

希拉里的观点显然不太受这些创业公司的欢迎。希拉里在公开场合对Uber等公司进行批评，认为它们剥夺了司机在传统工作中可以获得的福利。

有趣之处在于，不少经验丰富的民主党派政客正在为Uber等公司工作。当初曾领导了奥巴马2008年选举的David Plouffe，现在是Uber的首席智囊之一；曾辅佐过比尔·克林顿的Matt Kenna，现在是Uber的发言人。

无论如何，此次大选的硅谷战场颇有看头。■



## 优衣库和那些恶趣味的营销

有远见的品牌不可能如此营销和糟蹋自己，但有些公司还是乐意利用恶趣味糟蹋自己。

文 | 牙韩翔

承认好了。

7月15日这天，当你一觉醒来，看到朋友圈里都在讨论“优衣库试衣间”的时候，你做了什么？挖掘、分享、调侃——这没什么。是个普通的人，就一定对恶趣味抱有好奇。

随着一段不雅视频而“躺枪”的优衣库运气实在不佳。突如其来的传播让它的公关团队措手不及，在惊讶与迟疑中发布了绝非其主动借此营销的声明。

实际上，在此之前，有辨别力的人都知道，任何品牌都不可能如此营销和糟蹋自己。这家日本公司面对的情况是：不知敌人是谁，但敌人无处不在。

接下来的局面有些失控。

无害的调侃变成了公开的幸灾乐祸。有人跑到三里屯优衣库门口拍照上传，有人打电话“预订”试衣间，还被一个电视台现场电话直播——舆论氛围渐渐透出暴力气氛，社交网络上多个品牌的官方账号公开打着“擦边球”，为踩一脚而后快，借此头条，以博得公众眼球。

不久前因为不良手段攻击Uber而引发反感的神州专车，这一次又出击了。它在官方微博上发布了一条这样的内容：“即使是优衣库试衣间，也好过在黑专车里××。神州专车，安全第一。”与此同时，百度卫士、魅族科技和网络电台蜻蜓FM等品牌也先后发布了类似的调侃内容。

就在几个月前，毫无意义的“Duang”和一条被争论不休到底是蓝黑还是白金色的裙子，就是这样在一夜间流行。如今“试衣间”又成了这些品牌在社交网络营销的时髦用语。如果说“Duang”和“裙子”的狂欢是一种无聊，那么“试衣间”的信息噪音则算是恶趣味了吧？你看，互联网包括社交网络就是有这样的力量，迅速引爆一个话题，不管它是无聊还是低级。最可怕的结

果便如你所看到的那样，关于“试衣间”的低俗狂欢开始失控——从商业品牌到普通人都参与其中。

这些品牌忽略的一个事实是，借助任何关乎道德、灾难和其他公众事件的热点来营销，对品牌而言都是极其危险的——你在抢了一个头条和关注度的同时，也可能拉低了自己的品牌形象。品牌建立起来需要长久的经营，而形象坍塌却可能是一瞬间的事。

品牌咨询公司Landor Associates纽约主管Allen Adamson曾这么说道，“任何品牌或者个人在互联网上参与热门话题的讨论之前，都应该考虑清楚可能造成的后果。在一个传播畅通无阻的世界里，言论一旦说出，就无法收回。”

品牌确实需要一些远见。分清什么才是好的创意，什么会与顾客建立起良好而亲密的关系，而非简单粗暴地引起他们的关注和对低级趣味的兴趣。

所有人都想好好利用社交网络的营销便利，不用花费广告费，就黏合几十万甚至几百万的粉丝。品牌们对网络热点似乎有着愈发敏感的神经，一些大公司甚至会找来代理公司实时监督社交网络上的热点话题，然后快速反应借助热点进行品牌营销。在那条裙子被争论不休的时候，Twitter上有超过110个商业品牌的账号发布了相关话题。

但是，互联网会放大一切。这是它的神奇之处，也是它的危险之处。

技术的确加快了广告主的传播效率，但也加快了众口铄金的速度，容易引发群体癫狂——这种群体思维的负面结果你在股票市场已经见得很多了。社交网络可以快速把一群人汇聚到一个话题之下，然后开始毫无意义的狂欢。恶趣味之恶的攻击力，在技术的帮助下更为强大。

应该承认，也不必回避：人性中永远存在恶，这才称其为人。国家、法律、国防无一不是利用人的恶对付恶以达到制衡。但新技术的发展也带来了一种社会新局面——整个系统还来不及对网络放大的恶做出制衡和约束，借机喷涌而出的恶就会对我们赖以生存的环境造成伤害。

Kevin Kelly说：“我们只能从愚蠢的事物中得到真理。”但愿如此。■



## 优衣库和那些恶趣味的营销

有远见的品牌不可能如此营销和糟蹋自己，但有些公司还是乐意利用恶趣味糟蹋自己。

文 | 牙韩翔

承认好了。

7月15日这天，当你一觉醒来，看到朋友圈里都在讨论“优衣库试衣间”的时候，你做了什么？挖掘、分享、调侃——这没什么。是个普通的人，就一定对恶趣味抱有好奇。

随着一段不雅视频而“躺枪”的优衣库运气实在不佳。突如其来的传播让它的公关团队惊慌失措，在惊讶与迟疑中发布了绝非其主动借此营销的声明。

实际上，在此之前，有辨别力的人都知道，任何品牌都不可能如此营销和糟蹋自己。这家日本公司面对的情况是：不知敌人是谁，但敌人无处不在。

接下来的局面有些失控。

无害的调侃变成了公开的幸灾乐祸。有人跑到三里屯优衣库门口拍照上传，有人打电话“预订”试衣间，还被一个电视台现场电话直播——舆论氛围渐渐透出暴力气氛，社交网络上多个品牌的官方账号公开打着“擦边球”，为踩一脚而后快，借此头条，以博得公众眼球。

不久前因为不良手段攻击Uber而引发反感的神州专车，这一次又出击了。它在官方微博上发布了一条这样的内容：“即使是优衣库试衣间，也好过在黑专车里××。神州专车，安全第一。”与此同时，百度卫士、魅族科技和网络电台蜻蜓FM等品牌也先后发布了类似的调侃内容。

就在几个月前，毫无意义的“Duang”和一条被争论不休到底是蓝黑还是白金色的裙子，就是这样在一夜间流行。如今“试衣间”又成了这些品牌在社交网络营销的时髦用语。如果说“Duang”和“裙子”的狂欢是一种无聊，那么“试衣间”的信息噪音则算是恶趣味了吧？你看，互联网包括社交网络就是有这样的力量，迅速引爆一个话题，不管它是无聊还是低级。最可怕的结

果便如你所看到的那样，关于“试衣间”的低俗狂欢开始失控——从商业品牌到普通人都参与其中。

这些品牌忽略的一个事实是，借助任何关乎道德、灾难和其他公众事件的热点来营销，对品牌而言都是极其危险的——你在抢了一个头条和关注度的同时，也可能拉低了自己的品牌形象。品牌建立起来需要长久的经营，而形象坍塌却可能是一瞬间的事。

品牌咨询公司Landor Associates纽约主管Allen Adamson曾这么说道，“任何品牌或者个人在互联网上参与热门话题的讨论之前，都应该考虑清楚可能造成的后果。在一个传播畅通无阻的世界里，言论一旦说出，就无法收回。”

品牌确实需要一些远见。分清什么才是好的创意，什么会与顾客建立起良好而亲密的关系，而非简单粗暴地引起他们的关注和对低级趣味的兴趣。

所有人都想好好利用社交网络的营销便利，不用花费广告费，就黏合几十万甚至几百万的粉丝。品牌们对网络热点似乎有着愈发敏感的神经，一些大公司甚至会找来代理公司实时监督社交网络上的热点话题，然后快速反应借助热点进行品牌营销。在那条裙子被争论不休的时候，Twitter上有超过110个商业品牌的账号发布了相关话题。

但是，互联网会放大一切。这是它的神奇之处，也是它的危险之处。

技术的确加快了广告主的传播效率，但也加快了众口铄金的速度，容易引发群体癫狂——这种群体思维的负面结果你在股票市场已经见得很多了。社交网络可以快速把一群人汇聚到一个话题之下，然后开始毫无意义的狂欢。恶趣味之恶的攻击力，在技术的帮助下更为强大。

应该承认，也不必回避：人性中永远存在恶，这才称其为人。国家、法律、国防无一不是利用人的恶对付恶以达到制衡。但新技术的发展也带来了一种社会新局面——整个系统还来不及对网络放大的恶做出制衡和约束，借机喷涌而出的恶就会对我们赖以生存的环境造成伤害。

Kevin Kelly说：“我们只能从愚蠢的事物中得到真理。”但愿如此。■



## 优衣库和那些恶趣味的营销

有远见的品牌不可能如此营销和糟蹋自己，但有些公司还是乐意利用恶趣味糟蹋自己。

文 | 牙韩翔

承认好了。

7月15日这天，当你一觉醒来，看到朋友圈里都在讨论“优衣库试衣间”的时候，你做了什么？挖掘、分享、调侃——这没什么。是个普通的人，就一定对恶趣味抱有好奇。

随着一段不雅视频而“躺枪”的优衣库运气实在不佳。突如其来的传播让它的公关团队在惊讶与迟疑中发布了绝非其主动借此营销的声明。

实际上，在此之前，有辨别力的人都知道，任何品牌都不可能如此营销和糟蹋自己。这家日本公司面对的情况是：不知敌人是谁，但敌人无处不在。

接下来的局面有些失控。

无害的调侃变成了公开的幸灾乐祸。有人跑到三里屯优衣库门口拍照上传，有人打电话“预订”试衣间，还被一个电视台现场电话直播——舆论氛围渐渐透出暴力气氛，社交网络上多个品牌的官方账号公开打着“擦边球”，为踩一脚而后快，借此头条，以博得公众眼球。

不久前因为不良手段攻击Uber而引发反感的神州专车，这一次又出击了。它在官方微博上发布了一条这样的内容：“即使是优衣库试衣间，也好过在黑专车里××。神州专车，安全第一。”与此同时，百度卫士、魅族科技和网络电台蜻蜓FM等品牌也先后发布了类似的调侃内容。

就在几个月前，毫无意义的“Duang”和一条被争论不休到底是蓝黑还是白金色的裙子，就是这样在一夜间流行。如今“试衣间”又成了这些品牌在社交网络营销的时髦用语。如果说“Duang”和“裙子”的狂欢是一种无聊，那么“试衣间”的信息噪音则算是恶趣味了吧？你看，互联网包括社交网络就是有这样的力量，迅速引爆一个话题，不管它是无聊还是低级。最可怕的结

果便如你所看到的那样，关于“试衣间”的低俗狂欢开始失控——从商业品牌到普通人都参与其中。

这些品牌忽略的一个事实是，借助任何关乎道德、灾难和其他公众事件的热点来营销，对品牌而言都是极其危险的——你在抢了一个头条和关注度的同时，也可能拉低了自己的品牌形象。品牌建立起来需要长久的经营，而形象坍塌却可能是一瞬间的事。

品牌咨询公司Landor Associates纽约主管Allen Adamson曾这么说道，“任何品牌或者个人在互联网上参与热门话题的讨论之前，都应该考虑清楚可能造成的后果。在一个传播畅通无阻的世界里，言论一旦说出，就无法收回。”

品牌确实需要一些远见。分清什么才是好的创意，什么会与顾客建立起良好而亲密的关系，而非简单粗暴地引起他们的关注和对低级趣味的兴趣。

所有人都想好好利用社交网络的营销便利，不用花费广告费，就黏合几十万甚至几百万的粉丝。品牌们对网络热点似乎有着愈发敏感的神经，一些大公司甚至会找来代理公司实时监督社交网络上的热点话题，然后快速反应借助热点进行品牌营销。在那条裙子被争论不休的时候，Twitter上有超过110个商业品牌的账号发布了相关话题。

但是，互联网会放大一切。这是它的神奇之处，也是它的危险之处。

技术的确加快了广告主的传播效率，但也加快了众口铄金的速度，容易引发群体癫狂——这种群体思维的负面结果你在股票市场已经见得很多了。社交网络可以快速把一群人汇聚到一个话题之下，然后开始毫无意义的狂欢。恶趣味之恶的攻击力，在技术的帮助下更为强大。

应该承认，也不必回避：人性中永远存在恶，这才称其为人。国家、法律、国防无一不是利用人的恶对付恶以达到制衡。但新技术的发展也带来了一种社会新局面——整个系统还来不及对网络放大的恶做出制衡和约束，借机喷涌而出的恶就会对我们赖以生存的环境造成伤害。

Kevin Kelly说：“我们只能从愚蠢的事物中得到真理。”但愿如此。■



## 优衣库和那些恶趣味的营销

有远见的品牌不可能如此营销和糟蹋自己，但有些公司还是乐意利用恶趣味糟蹋自己。

文 | 牙韩翔

承认好了。

7月15日这天，当你一觉醒来，看到朋友圈里都在讨论“优衣库试衣间”的时候，你做了什么？挖掘、分享、调侃——这没什么。是个普通的人，就一定对恶趣味抱有好奇。

随着一段不雅视频而“躺枪”的优衣库运气实在不佳。突如其来的传播让它的公关团队在惊讶与迟疑中发布了绝非其主动借此营销的声明。

实际上，在此之前，有辨别力的人都知道，任何品牌都不可能如此营销和糟蹋自己。这家日本公司面对的情况是：不知敌人是谁，但敌人无处不在。

接下来的局面有些失控。

无害的调侃变成了公开的幸灾乐祸。有人跑到三里屯优衣库门口拍照上传，有人打电话“预订”试衣间，还被一个电视台现场电话直播——舆论氛围渐渐透出暴力气氛，社交网络上多个品牌的官方账号公开打着“擦边球”，为踩一脚而后快，借此头条，以博得公众眼球。

不久前因为不良手段攻击Uber而引发反感的神州专车，这一次又出击了。它在官方微博上发布了一条这样的内容：“即使是优衣库试衣间，也好过在黑专车里××。神州专车，安全第一。”与此同时，百度卫士、魅族科技和网络电台蜻蜓FM等品牌也先后发布了类似的调侃内容。

就在几个月前，毫无意义的“Duang”和一条被争论不休到底是蓝黑还是白金色的裙子，就是这样在一夜间流行。如今“试衣间”又成了这些品牌在社交网络营销的时髦用语。如果说“Duang”和“裙子”的狂欢是一种无聊，那么“试衣间”的信息噪音则算是恶趣味了吧？你看，互联网包括社交网络就是有这样的力量，迅速引爆一个话题，不管它是无聊还是低级。最可怕的结

果便如你所看到的那样，关于“试衣间”的低俗狂欢开始失控——从商业品牌到普通人都参与其中。

这些品牌忽略的一个事实是，借助任何关乎道德、灾难和其他公众事件的热点来营销，对品牌而言都是极其危险的——你在抢了一个头条和关注度的同时，也可能拉低了自己的品牌形象。品牌建立起来需要长久的经营，而形象坍塌却可能是一瞬间的事。

品牌咨询公司Landor Associates纽约主管Allen Adamson曾这么说道，“任何品牌或者个人在互联网上参与热门话题的讨论之前，都应该考虑清楚可能造成的后果。在一个传播畅通无阻的世界里，言论一旦说出，就无法收回。”

品牌确实需要一些远见。分清什么才是好的创意，什么会与顾客建立起良好而亲密的关系，而非简单粗暴地引起他们的关注和对低级趣味的兴趣。

所有人都想好好利用社交网络的营销便利，不用花费广告费，就黏合几十万甚至几百万的粉丝。品牌们对网络热点似乎有着愈发敏感的神经，一些大公司甚至会找来代理公司实时监督社交网络上的热点话题，然后快速反应借助热点进行品牌营销。在那条裙子被争论不休的时候，Twitter上有超过110个商业品牌的账号发布了相关话题。

但是，互联网会放大一切。这是它的神奇之处，也是它的危险之处。

技术的确加快了广告主的传播效率，但也加快了众口铄金的速度，容易引发群体癫狂——这种群体思维的负面结果你在股票市场已经见得很多了。社交网络可以快速把一群人汇聚到一个话题之下，然后开始毫无意义的狂欢。恶趣味之恶的攻击力，在技术的帮助下更为强大。

应该承认，也不必回避：人性中永远存在恶，这才称其为人。国家、法律、国防无一不是利用人的恶对付恶以达到制衡。但新技术的发展也带来了一种社会新局面——整个系统还来不及对网络放大的恶做出制衡和约束，借机喷涌而出的恶就会对我们赖以生存的环境造成伤害。

Kevin Kelly说：“我们只能从愚蠢的事物中得到真理。”但愿如此。■



## 优衣库和那些恶趣味的营销

有远见的品牌不可能如此营销和糟蹋自己，但有些公司还是乐意利用恶趣味糟蹋自己。

文 | 牙韩翔

承认好了。

7月15日这天，当你一觉醒来，看到朋友圈里都在讨论“优衣库试衣间”的时候，你做了什么？挖掘、分享、调侃——这没什么。是个普通的人，就一定对恶趣味抱有好奇。

随着一段不雅视频而“躺枪”的优衣库运气实在不佳。突如其来的传播让它的公关团队在惊讶与迟疑中发布了绝非其主动借此营销的声明。

实际上，在此之前，有辨别力的人都知道，任何品牌都不可能如此营销和糟蹋自己。这家日本公司面对的情况是：不知敌人是谁，但敌人无处不在。

接下来的局面有些失控。

无害的调侃变成了公开的幸灾乐祸。有人跑到三里屯优衣库门口拍照上传，有人打电话“预订”试衣间，还被一个电视台现场电话直播——舆论氛围渐渐透出暴力气氛，社交网络上多个品牌的官方账号公开打着“擦边球”，为踩一脚而后快，借此头条，以博得公众眼球。

不久前因为不良手段攻击Uber而引发反感的神州专车，这一次又出击了。它在官方微博上发布了一条这样的内容：“即使是优衣库试衣间，也好过在黑专车里××。神州专车，安全第一。”与此同时，百度卫士、魅族科技和网络电台蜻蜓FM等品牌也先后发布了类似的调侃内容。

就在几个月前，毫无意义的“Duang”和一条被争论不休到底是蓝黑还是白金色的裙子，就是这样在一夜间流行。如今“试衣间”又成了这些品牌在社交网络营销的时髦用语。如果说“Duang”和“裙子”的狂欢是一种无聊，那么“试衣间”的信息噪音则算是恶趣味了吧？你看，互联网包括社交网络就是有这样的力量，迅速引爆一个话题，不管它是无聊还是低级。最可怕的结

果便如你所看到的那样，关于“试衣间”的低俗狂欢开始失控——从商业品牌到普通人都参与其中。

这些品牌忽略的一个事实是，借助任何关乎道德、灾难和其他公众事件的热点来营销，对品牌而言都是极其危险的——你在抢了一个头条和关注度的同时，也可能拉低了自己的品牌形象。品牌建立起来需要长久的经营，而形象坍塌却可能是一瞬间的事。

品牌咨询公司Landor Associates纽约主管Allen Adamson曾这么说道，“任何品牌或者个人在互联网上参与热门话题的讨论之前，都应该考虑清楚可能造成的后果。在一个传播畅通无阻的世界里，言论一旦说出，就无法收回。”

品牌确实需要一些远见。分清什么才是好的创意，什么会与顾客建立起良好而亲密的关系，而非简单粗暴地引起他们的关注和对低级趣味的兴趣。

所有人都想好好利用社交网络的营销便利，不用花费广告费，就黏合几十万甚至几百万的粉丝。品牌们对网络热点似乎有着愈发敏感的神经，一些大公司甚至会找来代理公司实时监督社交网络上的热点话题，然后快速反应借助热点进行品牌营销。在那条裙子被争论不休的时候，Twitter上有超过110个商业品牌的账号发布了相关话题。

但是，互联网会放大一切。这是它的神奇之处，也是它的危险之处。

技术的确加快了广告主的传播效率，但也加快了众口铄金的速度，容易引发群体癫狂——这种群体思维的负面结果你在股票市场已经见得很多了。社交网络可以快速把一群人汇聚到一个话题之下，然后开始毫无意义的狂欢。恶趣味之恶的攻击力，在技术的帮助下更为强大。

应该承认，也不必回避：人性中永远存在恶，这才称其为人。国家、法律、国防无一不是利用人的恶对付恶以达到制衡。但新技术的发展也带来了一种社会新局面——整个系统还来不及对网络放大的恶做出制衡和约束，借机喷涌而出的恶就会对我们赖以生存的环境造成伤害。

Kevin Kelly说：“我们只能从愚蠢的事物中得到真理。”但愿如此。■



## 优衣库和那些恶趣味的营销

有远见的品牌不可能如此营销和糟蹋自己，但有些公司还是乐意利用恶趣味糟蹋自己。

文 | 牙韩翔

承认好了。

7月15日这天，当你一觉醒来，看到朋友圈里都在讨论“优衣库试衣间”的时候，你做了什么？挖掘、分享、调侃——这没什么。是个普通的人，就一定对恶趣味抱有好奇。

随着一段不雅视频而“躺枪”的优衣库运气实在不佳。突如其来的传播让它的公关团队在惊讶与迟疑中发布了绝非其主动借此营销的声明。

实际上，在此之前，有辨别力的人都知道，任何品牌都不可能如此营销和糟蹋自己。这家日本公司面对的情况是：不知敌人是谁，但敌人无处不在。

接下来的局面有些失控。

无害的调侃变成了公开的幸灾乐祸。有人跑到三里屯优衣库门口拍照上传，有人打电话“预订”试衣间，还被一个电视台现场电话直播——舆论氛围渐渐透出暴力气氛，社交网络上多个品牌的官方账号公开打着“擦边球”，为踩一脚而后快，借此头条，以博得公众眼球。

不久前因为不良手段攻击Uber而引发反感的神州专车，这一次又出击了。它在官方微博上发布了一条这样的内容：“即使是优衣库试衣间，也好过在黑专车里××。神州专车，安全第一。”与此同时，百度卫士、魅族科技和网络电台蜻蜓FM等品牌也先后发布了类似的调侃内容。

就在几个月前，毫无意义的“Duang”和一条被争论不休到底是蓝黑还是白金色的裙子，就是这样在一夜间流行。如今“试衣间”又成了这些品牌在社交网络营销的时髦用语。如果说“Duang”和“裙子”的狂欢是一种无聊，那么“试衣间”的信息噪音则算是恶趣味了吧？你看，互联网包括社交网络就是有这样的力量，迅速引爆一个话题，不管它是无聊还是低级。最可怕的结

果便如你所看到的那样，关于“试衣间”的低俗狂欢开始失控——从商业品牌到普通人都参与其中。

这些品牌忽略的一个事实是，借助任何关乎道德、灾难和其他公众事件的热点来营销，对品牌而言都是极其危险的——你在抢了一个头条和关注度的同时，也可能拉低了自己的品牌形象。品牌建立起来需要长久的经营，而形象坍塌却可能是一瞬间的事。

品牌咨询公司Landor Associates纽约主管Allen Adamson曾这么说道，“任何品牌或者个人在互联网上参与热门话题的讨论之前，都应该考虑清楚可能造成的后果。在一个传播畅通无阻的世界里，言论一旦说出，就无法收回。”

品牌确实需要一些远见。分清什么才是好的创意，什么会与顾客建立起良好而亲密的关系，而非简单粗暴地引起他们的关注和对低级趣味的兴趣。

所有人都想好好利用社交网络的营销便利，不用花费广告费，就黏合几十万甚至几百万的粉丝。品牌们对网络热点似乎有着愈发敏感的神经，一些大公司甚至会找来代理公司实时监督社交网络上的热点话题，然后快速反应借助热点进行品牌营销。在那条裙子被争论不休的时候，Twitter上有超过110个商业品牌的账号发布了相关话题。

但是，互联网会放大一切。这是它的神奇之处，也是它的危险之处。

技术的确加快了广告主的传播效率，但也加快了众口铄金的速度，容易引发群体癫狂——这种群体思维的负面结果你在股票市场已经见得很多了。社交网络可以快速把一群人汇聚到一个话题之下，然后开始毫无意义的狂欢。恶趣味之恶的攻击力，在技术的帮助下更为强大。

应该承认，也不必回避：人性中永远存在恶，这才称其为人。国家、法律、国防无一不是利用人的恶对付恶以达到制衡。但新技术的发展也带来了一种社会新局面——整个系统还来不及对网络放大的恶做出制衡和约束，借机喷涌而出的恶就会对我们赖以生存的环境造成伤害。

Kevin Kelly说：“我们只能从愚蠢的事物中得到真理。”但愿如此。■



## 优衣库和那些恶趣味的营销

有远见的品牌不可能如此营销和糟蹋自己，但有些公司还是乐意利用恶趣味糟蹋自己。

文 | 牙韩翔

承认好了。

7月15日这天，当你一觉醒来，看到朋友圈里都在讨论“优衣库试衣间”的时候，你做了什么？挖掘、分享、调侃——这没什么。是个普通的人，就一定对恶趣味抱有好奇。

随着一段不雅视频而“躺枪”的优衣库运气实在不佳。突如其来的传播让它的公关团队在惊讶与迟疑中发布了绝非其主动借此营销的声明。

实际上，在此之前，有辨别力的人都知道，任何品牌都不可能如此营销和糟蹋自己。这家日本公司面对的情况是：不知敌人是谁，但敌人无处不在。

接下来的局面有些失控。

无害的调侃变成了公开的幸灾乐祸。有人跑到三里屯优衣库门口拍照上传，有人打电话“预订”试衣间，还被一个电视台现场电话直播——舆论氛围渐渐透出暴力气氛，社交网络上多个品牌的官方账号公开打着“擦边球”，为踩一脚而后快，借此头条，以博得公众眼球。

不久前因为不良手段攻击Uber而引发反感的神州专车，这一次又出击了。它在官方微博上发布了一条这样的内容：“即使是优衣库试衣间，也好过在黑专车里××。神州专车，安全第一。”与此同时，百度卫士、魅族科技和网络电台蜻蜓FM等品牌也先后发布了类似的调侃内容。

就在几个月前，毫无意义的“Duang”和一条被争论不休到底是蓝黑还是白金色的裙子，就是这样在一夜间流行。如今“试衣间”又成了这些品牌在社交网络营销的时髦用语。如果说“Duang”和“裙子”的狂欢是一种无聊，那么“试衣间”的信息噪音则算是恶趣味了吧？你看，互联网包括社交网络就是有这样的力量，迅速引爆一个话题，不管它是无聊还是低级。最可怕的结

果便如你所看到的那样，关于“试衣间”的低俗狂欢开始失控——从商业品牌到普通人都参与其中。

这些品牌忽略的一个事实是，借助任何关乎道德、灾难和其他公众事件的热点来营销，对品牌而言都是极其危险的——你在抢了一个头条和关注度的同时，也可能拉低了自己的品牌形象。品牌建立起来需要长久的经营，而形象坍塌却可能是一瞬间的事。

品牌咨询公司Landor Associates纽约主管Allen Adamson曾这么说道，“任何品牌或者个人在互联网上参与热门话题的讨论之前，都应该考虑清楚可能造成的后果。在一个传播畅通无阻的世界里，言论一旦说出，就无法收回。”

品牌确实需要一些远见。分清什么才是好的创意，什么会与顾客建立起良好而亲密的关系，而非简单粗暴地引起他们的关注和对低级趣味的兴趣。

所有人都想好好利用社交网络的营销便利，不用花费广告费，就黏合几十万甚至几百万的粉丝。品牌们对网络热点似乎有着愈发敏感的神经，一些大公司甚至会找来代理公司实时监督社交网络上的热点话题，然后快速反应借助热点进行品牌营销。在那条裙子被争论不休的时候，Twitter上有超过110个商业品牌的账号发布了相关话题。

但是，互联网会放大一切。这是它的神奇之处，也是它的危险之处。

技术的确加快了广告主的传播效率，但也加快了众口铄金的速度，容易引发群体癫狂——这种群体思维的负面结果你在股票市场已经见得很多了。社交网络可以快速把一群人汇聚到一个话题之下，然后开始毫无意义的狂欢。恶趣味之恶的攻击力，在技术的帮助下更为强大。

应该承认，也不必回避：人性中永远存在恶，这才称其为人。国家、法律、国防无一不是利用人的恶对付恶以达到制衡。但新技术的发展也带来了一种社会新局面——整个系统还来不及对网络放大的恶做出制衡和约束，借机喷涌而出的恶就会对我们赖以生存的环境造成伤害。

Kevin Kelly说：“我们只能从愚蠢的事物中得到真理。”但愿如此。■



## 优衣库和那些恶趣味的营销

有远见的品牌不可能如此营销和糟蹋自己，但有些公司还是乐意利用恶趣味糟蹋自己。

文 | 牙韩翔

承认好了。

7月15日这天，当你一觉醒来，看到朋友圈里都在讨论“优衣库试衣间”的时候，你做了什么？挖掘、分享、调侃——这没什么。是个普通的人，就一定对恶趣味抱有好奇。

随着一段不雅视频而“躺枪”的优衣库运气实在不佳。突如其来的传播让它的公关团队惊慌失措，在惊讶与迟疑中发布了绝非其主动借此营销的声明。

实际上，在此之前，有辨别力的人都知道，任何品牌都不可能如此营销和糟蹋自己。这家日本公司面对的情况是：不知敌人是谁，但敌人无处不在。

接下来的局面有些失控。

无害的调侃变成了公开的幸灾乐祸。有人跑到三里屯优衣库门口拍照上传，有人打电话“预订”试衣间，还被一个电视台现场电话直播——舆论氛围渐渐透出暴力气氛，社交网络上多个品牌的官方账号公开打着“擦边球”，为踩一脚而后快，借此头条，以博得公众眼球。

不久前因为不良手段攻击Uber而引发反感的神州专车，这一次又出击了。它在官方微博上发布了一条这样的内容：“即使是优衣库试衣间，也好过在黑专车里××。神州专车，安全第一。”与此同时，百度卫士、魅族科技和网络电台蜻蜓FM等品牌也先后发布了类似的调侃内容。

就在几个月前，毫无意义的“Duang”和一条被争论不休到底是蓝黑还是白金色的裙子，就是这样在一夜间流行。如今“试衣间”又成了这些品牌在社交网络营销的时髦用语。如果说“Duang”和“裙子”的狂欢是一种无聊，那么“试衣间”的信息噪音则算是恶趣味了吧？你看，互联网包括社交网络就是有这样的力量，迅速引爆一个话题，不管它是无聊还是低级。最可怕的结

果便如你所看到的那样，关于“试衣间”的低俗狂欢开始失控——从商业品牌到普通人都参与其中。

这些品牌忽略的一个事实是，借助任何关乎道德、灾难和其他公众事件的热点来营销，对品牌而言都是极其危险的——你在抢了一个头条和关注度的同时，也可能拉低了自己的品牌形象。品牌建立起来需要长久的经营，而形象坍塌却可能是一瞬间的事。

品牌咨询公司Landor Associates纽约主管Allen Adamson曾这么说道，“任何品牌或者个人在互联网上参与热门话题的讨论之前，都应该考虑清楚可能造成的后果。在一个传播畅通无阻的世界里，言论一旦说出，就无法收回。”

品牌确实需要一些远见。分清什么才是好的创意，什么会与顾客建立起良好而亲密的关系，而非简单粗暴地引起他们的关注和对低级趣味的兴趣。

所有人都想好好利用社交网络的营销便利，不用花费广告费，就黏合几十万甚至几百万的粉丝。品牌们对网络热点似乎有着愈发敏感的神经，一些大公司甚至会找来代理公司实时监督社交网络上的热点话题，然后快速反应借助热点进行品牌营销。在那条裙子被争论不休的时候，Twitter上有超过110个商业品牌的账号发布了相关话题。

但是，互联网会放大一切。这是它的神奇之处，也是它的危险之处。

技术的确加快了广告主的传播效率，但也加快了众口铄金的速度，容易引发群体癫狂——这种群体思维的负面结果你在股票市场已经见得很多了。社交网络可以快速把一群人汇聚到一个话题之下，然后开始毫无意义的狂欢。恶趣味之恶的攻击力，在技术的帮助下更为强大。

应该承认，也不必回避：人性中永远存在恶，这才称其为人。国家、法律、国防无一不是利用人的恶对付恶以达到制衡。但新技术的发展也带来了一种社会新局面——整个系统还来不及对网络放大的恶做出制衡和约束，借机喷涌而出的恶就会对我们赖以生存的环境造成伤害。

Kevin Kelly说：“我们只能从愚蠢的事物中得到真理。”但愿如此。■



## 优衣库和那些恶趣味的营销

有远见的品牌不可能如此营销和糟蹋自己，但有些公司还是乐意利用恶趣味糟蹋自己。

文 | 牙韩翔

承认好了。

7月15日这天，当你一觉醒来，看到朋友圈里都在讨论“优衣库试衣间”的时候，你做了什么？挖掘、分享、调侃——这没什么。是个普通的人，就一定对恶趣味抱有好奇。

随着一段不雅视频而“躺枪”的优衣库运气实在不佳。突如其来的传播让它的公关团队惊慌失措，在惊讶与迟疑中发布了绝非其主动借此营销的声明。

实际上，在此之前，有辨别力的人都知道，任何品牌都不可能如此营销和糟蹋自己。这家日本公司面对的情况是：不知敌人是谁，但敌人无处不在。

接下来的局面有些失控。

无害的调侃变成了公开的幸灾乐祸。有人跑到三里屯优衣库门口拍照上传，有人打电话“预订”试衣间，还被一个电视台现场电话直播——舆论氛围渐渐透出暴力气氛，社交网络上多个品牌的官方账号公开打着“擦边球”，为踩一脚而后快，借此头条，以博得公众眼球。

不久前因为不良手段攻击Uber而引发反感的神州专车，这一次又出击了。它在官方微博上发布了一条这样的内容：“即使是优衣库试衣间，也好过在黑专车里××。神州专车，安全第一。”与此同时，百度卫士、魅族科技和网络电台蜻蜓FM等品牌也先后发布了类似的调侃内容。

就在几个月前，毫无意义的“Duang”和一条被争论不休到底是蓝黑还是白金色的裙子，就是这样在一夜间流行。如今“试衣间”又成了这些品牌在社交网络营销的时髦用语。如果说“Duang”和“裙子”的狂欢是一种无聊，那么“试衣间”的信息噪音则算是恶趣味了吧？你看，互联网包括社交网络就是有这样的力量，迅速引爆一个话题，不管它是无聊还是低级。最可怕的结

果便如你所看到的那样，关于“试衣间”的低俗狂欢开始失控——从商业品牌到普通人都参与其中。

这些品牌忽略的一个事实是，借助任何关乎道德、灾难和其他公众事件的热点来营销，对品牌而言都是极其危险的——你在抢了一个头条和关注度的同时，也可能拉低了自己的品牌形象。品牌建立起来需要长久的经营，而形象坍塌却可能是一瞬间的事。

品牌咨询公司Landor Associates纽约主管Allen Adamson曾这么说道，“任何品牌或者个人在互联网上参与热门话题的讨论之前，都应该考虑清楚可能造成的后果。在一个传播畅通无阻的世界里，言论一旦说出，就无法收回。”

品牌确实需要一些远见。分清什么才是好的创意，什么会与顾客建立起良好而亲密的关系，而非简单粗暴地引起他们的关注和对低级趣味的兴趣。

所有人都想好好利用社交网络的营销便利，不用花费广告费，就黏合几十万甚至几百万的粉丝。品牌们对网络热点似乎有着愈发敏感的神经，一些大公司甚至会找来代理公司实时监督社交网络上的热点话题，然后快速反应借助热点进行品牌营销。在那条裙子被争论不休的时候，Twitter上有超过110个商业品牌的账号发布了相关话题。

但是，互联网会放大一切。这是它的神奇之处，也是它的危险之处。

技术的确加快了广告主的传播效率，但也加快了众口铄金的速度，容易引发群体癫狂——这种群体思维的负面结果你在股票市场已经见得很多了。社交网络可以快速把一群人汇聚到一个话题之下，然后开始毫无意义的狂欢。恶趣味之恶的攻击力，在技术的帮助下更为强大。

应该承认，也不必回避：人性中永远存在恶，这才称其为人。国家、法律、国防无一不是利用人的恶对付恶以达到制衡。但新技术的发展也带来了一种社会新局面——整个系统还来不及对网络放大的恶做出制衡和约束，借机喷涌而出的恶就会对我们赖以生存的环境造成伤害。

Kevin Kelly说：“我们只能从愚蠢的事物中得到真理。”但愿如此。■



## 优衣库和那些恶趣味的营销

有远见的品牌不可能如此营销和糟蹋自己，但有些公司还是乐意利用恶趣味糟蹋自己。

文 | 牙韩翔

承认好了。

7月15日这天，当你一觉醒来，看到朋友圈里都在讨论“优衣库试衣间”的时候，你做了什么？挖掘、分享、调侃——这没什么。是个普通的人，就一定对恶趣味抱有好奇。

随着一段不雅视频而“躺枪”的优衣库运气实在不佳。突如其来的传播让它的公关团队在惊讶与迟疑中发布了绝非其主动借此营销的声明。

实际上，在此之前，有辨别力的人都知道，任何品牌都不可能如此营销和糟蹋自己。这家日本公司面对的情况是：不知敌人是谁，但敌人无处不在。

接下来的局面有些失控。

无害的调侃变成了公开的幸灾乐祸。有人跑到三里屯优衣库门口拍照上传，有人打电话“预订”试衣间，还被一个电视台现场电话直播——舆论氛围渐渐透出暴力气氛，社交网络上多个品牌的官方账号公开打着“擦边球”，为踩一脚而后快，借此头条，以博得公众眼球。

不久前因为不良手段攻击Uber而引发反感的神州专车，这一次又出击了。它在官方微博上发布了一条这样的内容：“即使是优衣库试衣间，也好过在黑专车里××。神州专车，安全第一。”与此同时，百度卫士、魅族科技和网络电台蜻蜓FM等品牌也先后发布了类似的调侃内容。

就在几个月前，毫无意义的“Duang”和一条被争论不休到底是蓝黑还是白金色的裙子，就是这样在一夜间流行。如今“试衣间”又成了这些品牌在社交网络营销的时髦用语。如果说“Duang”和“裙子”的狂欢是一种无聊，那么“试衣间”的信息噪音则算是恶趣味了吧？你看，互联网包括社交网络就是有这样的力量，迅速引爆一个话题，不管它是无聊还是低级。最可怕的结

果便如你所看到的那样，关于“试衣间”的低俗狂欢开始失控——从商业品牌到普通人都参与其中。

这些品牌忽略的一个事实是，借助任何关乎道德、灾难和其他公众事件的热点来营销，对品牌而言都是极其危险的——你在抢了一个头条和关注度的同时，也可能拉低了自己的品牌形象。品牌建立起来需要长久的经营，而形象坍塌却可能是一瞬间的事。

品牌咨询公司Landor Associates纽约主管Allen Adamson曾这么说道，“任何品牌或者个人在互联网上参与热门话题的讨论之前，都应该考虑清楚可能造成的后果。在一个传播畅通无阻的世界里，言论一旦说出，就无法收回。”

品牌确实需要一些远见。分清什么才是好的创意，什么会与顾客建立起良好而亲密的关系，而非简单粗暴地引起他们的关注和对低级趣味的兴趣。

所有人都想好好利用社交网络的营销便利，不用花费广告费，就黏合几十万甚至几百万的粉丝。品牌们对网络热点似乎有着愈发敏感的神经，一些大公司甚至会找来代理公司实时监督社交网络上的热点话题，然后快速反应借助热点进行品牌营销。在那条裙子被争论不休的时候，Twitter上有超过110个商业品牌的账号发布了相关话题。

但是，互联网会放大一切。这是它的神奇之处，也是它的危险之处。

技术的确加快了广告主的传播效率，但也加快了众口铄金的速度，容易引发群体癫狂——这种群体思维的负面结果你在股票市场已经见得很多了。社交网络可以快速把一群人汇聚到一个话题之下，然后开始毫无意义的狂欢。恶趣味之恶的攻击力，在技术的帮助下更为强大。

应该承认，也不必回避：人性中永远存在恶，这才称其为人。国家、法律、国防无一不是利用人的恶对付恶以达到制衡。但新技术的发展也带来了一种社会新局面——整个系统还来不及对网络放大的恶做出制衡和约束，借机喷涌而出的恶就会对我们赖以生存的环境造成伤害。

Kevin Kelly说：“我们只能从愚蠢的事物中得到真理。”但愿如此。■



## 优衣库和那些恶趣味的营销

有远见的品牌不可能如此营销和糟蹋自己，但有些公司还是乐意利用恶趣味糟蹋自己。

文 | 牙韩翔

承认好了。

7月15日这天，当你一觉醒来，看到朋友圈里都在讨论“优衣库试衣间”的时候，你做了什么？挖掘、分享、调侃——这没什么。是个普通的人，就一定对恶趣味抱有好奇。

随着一段不雅视频而“躺枪”的优衣库运气实在不佳。突如其来的传播让它的公关团队在惊讶与迟疑中发布了绝非其主动借此营销的声明。

实际上，在此之前，有辨别力的人都知道，任何品牌都不可能如此营销和糟蹋自己。这家日本公司面对的情况是：不知敌人是谁，但敌人无处不在。

接下来的局面有些失控。

无害的调侃变成了公开的幸灾乐祸。有人跑到三里屯优衣库门口拍照上传，有人打电话“预订”试衣间，还被一个电视台现场电话直播——舆论氛围渐渐透出暴力气氛，社交网络上多个品牌的官方账号公开打着“擦边球”，为踩一脚而后快，借此头条，以博得公众眼球。

不久前因为不良手段攻击Uber而引发反感的神州专车，这一次又出击了。它在官方微博上发布了一条这样的内容：“即使是优衣库试衣间，也好过在黑专车里××。神州专车，安全第一。”与此同时，百度卫士、魅族科技和网络电台蜻蜓FM等品牌也先后发布了类似的调侃内容。

就在几个月前，毫无意义的“Duang”和一条被争论不休到底是蓝黑还是白金色的裙子，就是这样在一夜间流行。如今“试衣间”又成了这些品牌在社交网络营销的时髦用语。如果说“Duang”和“裙子”的狂欢是一种无聊，那么“试衣间”的信息噪音则算是恶趣味了吧？你看，互联网包括社交网络就是有这样的力量，迅速引爆一个话题，不管它是无聊还是低级。最可怕的结

果便如你所看到的那样，关于“试衣间”的低俗狂欢开始失控——从商业品牌到普通人都参与其中。

这些品牌忽略的一个事实是，借助任何关乎道德、灾难和其他公众事件的热点来营销，对品牌而言都是极其危险的——你在抢了一个头条和关注度的同时，也可能拉低了自己的品牌形象。品牌建立起来需要长久的经营，而形象坍塌却可能是一瞬间的事。

品牌咨询公司Landor Associates纽约主管Allen Adamson曾这么说道，“任何品牌或者个人在互联网上参与热门话题的讨论之前，都应该考虑清楚可能造成的后果。在一个传播畅通无阻的世界里，言论一旦说出，就无法收回。”

品牌确实需要一些远见。分清什么才是好的创意，什么会与顾客建立起良好而亲密的关系，而非简单粗暴地引起他们的关注和对低级趣味的兴趣。

所有人都想好好利用社交网络的营销便利，不用花费广告费，就黏合几十万甚至几百万的粉丝。品牌们对网络热点似乎有着愈发敏感的神经，一些大公司甚至会找来代理公司实时监督社交网络上的热点话题，然后快速反应借助热点进行品牌营销。在那条裙子被争论不休的时候，Twitter上有超过110个商业品牌的账号发布了相关话题。

但是，互联网会放大一切。这是它的神奇之处，也是它的危险之处。

技术的确加快了广告主的传播效率，但也加快了众口铄金的速度，容易引发群体癫狂——这种群体思维的负面结果你在股票市场已经见得很多了。社交网络可以快速把一群人汇聚到一个话题之下，然后开始毫无意义的狂欢。恶趣味之恶的攻击力，在技术的帮助下更为强大。

应该承认，也不必回避：人性中永远存在恶，这才称其为人。国家、法律、国防无一不是利用人的恶对付恶以达到制衡。但新技术的发展也带来了一种社会新局面——整个系统还来不及对网络放大的恶做出制衡和约束，借机喷涌而出的恶就会对我们赖以生存的环境造成伤害。

Kevin Kelly说：“我们只能从愚蠢的事物中得到真理。”但愿如此。■



## 优衣库和那些恶趣味的营销

有远见的品牌不可能如此营销和糟蹋自己，但有些公司还是乐意利用恶趣味糟蹋自己。

文 | 牙韩翔

承认好了。

7月15日这天，当你一觉醒来，看到朋友圈里都在讨论“优衣库试衣间”的时候，你做了什么？挖掘、分享、调侃——这没什么。是个普通的人，就一定对恶趣味抱有好奇。

随着一段不雅视频而“躺枪”的优衣库运气实在不佳。突如其来的传播让它的公关团队在惊讶与迟疑中发布了绝非其主动借此营销的声明。

实际上，在此之前，有辨别力的人都知道，任何品牌都不可能如此营销和糟蹋自己。这家日本公司面对的情况是：不知敌人是谁，但敌人无处不在。

接下来的局面有些失控。

无害的调侃变成了公开的幸灾乐祸。有人跑到三里屯优衣库门口拍照上传，有人打电话“预订”试衣间，还被一个电视台现场电话直播——舆论氛围渐渐透出暴力气氛，社交网络上多个品牌的官方账号公开打着“擦边球”，为踩一脚而后快，借此头条，以博得公众眼球。

不久前因为不良手段攻击Uber而引发反感的神州专车，这一次又出击了。它在官方微博上发布了一条这样的内容：“即使是优衣库试衣间，也好过在黑专车里××。神州专车，安全第一。”与此同时，百度卫士、魅族科技和网络电台蜻蜓FM等品牌也先后发布了类似的调侃内容。

就在几个月前，毫无意义的“Duang”和一条被争论不休到底是蓝黑还是白金色的裙子，就是这样在一夜间流行。如今“试衣间”又成了这些品牌在社交网络营销的时髦用语。如果说“Duang”和“裙子”的狂欢是一种无聊，那么“试衣间”的信息噪音则算是恶趣味了吧？你看，互联网包括社交网络就是有这样的力量，迅速引爆一个话题，不管它是无聊还是低级。最可怕的结

果便如你所看到的那样，关于“试衣间”的低俗狂欢开始失控——从商业品牌到普通人都参与其中。

这些品牌忽略的一个事实是，借助任何关乎道德、灾难和其他公众事件的热点来营销，对品牌而言都是极其危险的——你在抢了一个头条和关注度的同时，也可能拉低了自己的品牌形象。品牌建立起来需要长久的经营，而形象坍塌却可能是一瞬间的事。

品牌咨询公司Landor Associates纽约主管Allen Adamson曾这么说道，“任何品牌或者个人在互联网上参与热门话题的讨论之前，都应该考虑清楚可能造成的后果。在一个传播畅通无阻的世界里，言论一旦说出，就无法收回。”

品牌确实需要一些远见。分清什么才是好的创意，什么会与顾客建立起良好而亲密的关系，而非简单粗暴地引起他们的关注和对低级趣味的兴趣。

所有人都想好好利用社交网络的营销便利，不用花费广告费，就黏合几十万甚至几百万的粉丝。品牌们对网络热点似乎有着愈发敏感的神经，一些大公司甚至会找来代理公司实时监督社交网络上的热点话题，然后快速反应借助热点进行品牌营销。在那条裙子被争论不休的时候，Twitter上有超过110个商业品牌的账号发布了相关话题。

但是，互联网会放大一切。这是它的神奇之处，也是它的危险之处。

技术的确加快了广告主的传播效率，但也加快了众口铄金的速度，容易引发群体癫狂——这种群体思维的负面结果你在股票市场已经见得很多了。社交网络可以快速把一群人汇聚到一个话题之下，然后开始毫无意义的狂欢。恶趣味之恶的攻击力，在技术的帮助下更为强大。

应该承认，也不必回避：人性中永远存在恶，这才称其为人。国家、法律、国防无一不是利用人的恶对付恶以达到制衡。但新技术的发展也带来了一种社会新局面——整个系统还来不及对网络放大的恶做出制衡和约束，借机喷涌而出的恶就会对我们赖以生存的环境造成伤害。

Kevin Kelly说：“我们只能从愚蠢的事物中得到真理。”但愿如此。■





## 优衣库和那些恶趣味的营销

有远见的品牌不可能如此营销和糟蹋自己，但有些公司还是乐意利用恶趣味糟蹋自己。

文 | 牙韩翔

承认好了。

7月15日这天，当你一觉醒来，看到朋友圈里都在讨论“优衣库试衣间”的时候，你做了什么？挖掘、分享、调侃——这没什么。是个普通的人，就一定对恶趣味抱有好奇。

随着一段不雅视频而“躺枪”的优衣库运气实在不佳。突如其来的传播让它的公关团队在惊讶与迟疑中发布了绝非其主动借此营销的声明。

实际上，在此之前，有辨别力的人都知道，任何品牌都不可能如此营销和糟蹋自己。这家日本公司面对的情况是：不知敌人是谁，但敌人无处不在。

接下来的局面有些失控。

无害的调侃变成了公开的幸灾乐祸。有人跑到三里屯优衣库门口拍照上传，有人打电话“预订”试衣间，还被一个电视台现场电话直播——舆论氛围渐渐透出暴力气氛，社交网络上多个品牌的官方账号公开打着“擦边球”，为踩一脚而后快，借此头条，以博得公众眼球。

不久前因为不良手段攻击Uber而引发反感的神州专车，这一次又出击了。它在官方微博上发布了一条这样的内容：“即使是优衣库试衣间，也好过在黑专车里××。神州专车，安全第一。”与此同时，百度卫士、魅族科技和网络电台蜻蜓FM等品牌也先后发布了类似的调侃内容。

就在几个月前，毫无意义的“Duang”和一条被争论不休到底是蓝黑还是白金色的裙子，就是这样在一夜间流行。如今“试衣间”又成了这些品牌在社交网络营销的时髦用语。如果说“Duang”和“裙子”的狂欢是一种无聊，那么“试衣间”的信息噪音则算是恶趣味了吧？你看，互联网包括社交网络就是有这样的力量，迅速引爆一个话题，不管它是无聊还是低级。最可怕的结

果便如你所看到的那样，关于“试衣间”的低俗狂欢开始失控——从商业品牌到普通人都参与其中。

这些品牌忽略的一个事实是，借助任何关乎道德、灾难和其他公众事件的热点来营销，对品牌而言都是极其危险的——你在抢了一个头条和关注度的同时，也可能拉低了自己的品牌形象。品牌建立起来需要长久的经营，而形象坍塌却可能是一瞬间的事。

品牌咨询公司Landor Associates纽约主管Allen Adamson曾这么说道，“任何品牌或者个人在互联网上参与热门话题的讨论之前，都应该考虑清楚可能造成的后果。在一个传播畅通无阻的世界里，言论一旦说出，就无法收回。”

品牌确实需要一些远见。分清什么才是好的创意，什么会与顾客建立起良好而亲密的关系，而非简单粗暴地引起他们的关注和对低级趣味的兴趣。

所有人都想好好利用社交网络的营销便利，不用花费广告费，就黏合几十万甚至几百万的粉丝。品牌们对网络热点似乎有着愈发敏感的神经，一些大公司甚至会找来代理公司实时监督社交网络上的热点话题，然后快速反应借助热点进行品牌营销。在那条裙子被争论不休的时候，Twitter上有超过110个商业品牌的账号发布了相关话题。

但是，互联网会放大一切。这是它的神奇之处，也是它的危险之处。

技术的确加快了广告主的传播效率，但也加快了众口铄金的速度，容易引发群体癫狂——这种群体思维的负面结果你在股票市场已经见得很多了。社交网络可以快速把一群人汇聚到一个话题之下，然后开始毫无意义的狂欢。恶趣味之恶的攻击力，在技术的帮助下更为强大。

应该承认，也不必回避：人性中永远存在恶，这才称其为人。国家、法律、国防无一不是利用人的恶对付恶以达到制衡。但新技术的发展也带来了一种社会新局面——整个系统还来不及对网络放大的恶做出制衡和约束，借机喷涌而出的恶就会对我们赖以生存的环境造成伤害。

Kevin Kelly说：“我们只能从愚蠢的事物中得到真理。”但愿如此。■



## 优衣库和那些恶趣味的营销

有远见的品牌不可能如此营销和糟蹋自己，但有些公司还是乐意利用恶趣味糟蹋自己。

文 | 牙韩翔

承认好了。

7月15日这天，当你一觉醒来，看到朋友圈里都在讨论“优衣库试衣间”的时候，你做了什么？挖掘、分享、调侃——这没什么。是个普通的人，就一定对恶趣味抱有好奇。

随着一段不雅视频而“躺枪”的优衣库运气实在不佳。突如其来的传播让它的公关团队在惊讶与迟疑中发布了绝非其主动借此营销的声明。

实际上，在此之前，有辨别力的人都知道，任何品牌都不可能如此营销和糟蹋自己。这家日本公司面对的情况是：不知敌人是谁，但敌人无处不在。

接下来的局面有些失控。

无害的调侃变成了公开的幸灾乐祸。有人跑到三里屯优衣库门口拍照上传，有人打电话“预订”试衣间，还被一个电视台现场电话直播——舆论氛围渐渐透出暴力气氛，社交网络上多个品牌的官方账号公开打着“擦边球”，为踩一脚而后快，借此头条，以博得公众眼球。

不久前因为不良手段攻击Uber而引发反感的神州专车，这一次又出击了。它在官方微博上发布了一条这样的内容：“即使是优衣库试衣间，也好过在黑专车里××。神州专车，安全第一。”与此同时，百度卫士、魅族科技和网络电台蜻蜓FM等品牌也先后发布了类似的调侃内容。

就在几个月前，毫无意义的“Duang”和一条被争论不休到底是蓝黑还是白金色的裙子，就是这样在一夜间流行。如今“试衣间”又成了这些品牌在社交网络营销的时髦用语。如果说“Duang”和“裙子”的狂欢是一种无聊，那么“试衣间”的信息噪音则算是恶趣味了吧？你看，互联网包括社交网络就是有这样的力量，迅速引爆一个话题，不管它是无聊还是低级。最可怕的结

果便如你所看到的那样，关于“试衣间”的低俗狂欢开始失控——从商业品牌到普通人都参与其中。

这些品牌忽略的一个事实是，借助任何关乎道德、灾难和其他公众事件的热点来营销，对品牌而言都是极其危险的——你在抢了一个头条和关注度的同时，也可能拉低了自己的品牌形象。品牌建立起来需要长久的经营，而形象坍塌却可能是一瞬间的事。

品牌咨询公司Landor Associates纽约主管Allen Adamson曾这么说道，“任何品牌或者个人在互联网上参与热门话题的讨论之前，都应该考虑清楚可能造成的后果。在一个传播畅通无阻的世界里，言论一旦说出，就无法收回。”

品牌确实需要一些远见。分清什么才是好的创意，什么会与顾客建立起良好而亲密的关系，而非简单粗暴地引起他们的关注和对低级趣味的兴趣。

所有人都想好好利用社交网络的营销便利，不用花费广告费，就黏合几十万甚至几百万的粉丝。品牌们对网络热点似乎有着愈发敏感的神经，一些大公司甚至会找来代理公司实时监督社交网络上的热点话题，然后快速反应借助热点进行品牌营销。在那条裙子被争论不休的时候，Twitter上有超过110个商业品牌的账号发布了相关话题。

但是，互联网会放大一切。这是它的神奇之处，也是它的危险之处。

技术的确加快了广告主的传播效率，但也加快了众口铄金的速度，容易引发群体癫狂——这种群体思维的负面结果你在股票市场已经见得很多了。社交网络可以快速把一群人汇聚到一个话题之下，然后开始毫无意义的狂欢。恶趣味之恶的攻击力，在技术的帮助下更为强大。

应该承认，也不必回避：人性中永远存在恶，这才称其为人。国家、法律、国防无一不是利用人的恶对付恶以达到制衡。但新技术的发展也带来了一种社会新局面——整个系统还来不及对网络放大的恶做出制衡和约束，借机喷涌而出的恶就会对我们赖以生存的环境造成伤害。

Kevin Kelly说：“我们只能从愚蠢的事物中得到真理。”但愿如此。■



## 优衣库和那些恶趣味的营销

有远见的品牌不可能如此营销和糟蹋自己，但有些公司还是乐意利用恶趣味糟蹋自己。

文 | 牙韩翔

承认好了。

7月15日这天，当你一觉醒来，看到朋友圈里都在讨论“优衣库试衣间”的时候，你做了什么？挖掘、分享、调侃——这没什么。是个普通的人，就一定对恶趣味抱有好奇。

随着一段不雅视频而“躺枪”的优衣库运气实在不佳。突如其来的传播让它的公关团队在惊讶与迟疑中发布了绝非其主动借此营销的声明。

实际上，在此之前，有辨别力的人都知道，任何品牌都不可能如此营销和糟蹋自己。这家日本公司面对的情况是：不知敌人是谁，但敌人无处不在。

接下来的局面有些失控。

无害的调侃变成了公开的幸灾乐祸。有人跑到三里屯优衣库门口拍照上传，有人打电话“预订”试衣间，还被一个电视台现场电话直播——舆论氛围渐渐透出暴力气氛，社交网络上多个品牌的官方账号公开打着“擦边球”，为踩一脚而后快，借此头条，以博得公众眼球。

不久前因为不良手段攻击Uber而引发反感的神州专车，这一次又出击了。它在官方微博上发布了一条这样的内容：“即使是优衣库试衣间，也好过在黑专车里××。神州专车，安全第一。”与此同时，百度卫士、魅族科技和网络电台蜻蜓FM等品牌也先后发布了类似的调侃内容。

就在几个月前，毫无意义的“Duang”和一条被争论不休到底是蓝黑还是白金色的裙子，就是这样在一夜间流行。如今“试衣间”又成了这些品牌在社交网络营销的时髦用语。如果说“Duang”和“裙子”的狂欢是一种无聊，那么“试衣间”的信息噪音则算是恶趣味了吧？你看，互联网包括社交网络就是有这样的力量，迅速引爆一个话题，不管它是无聊还是低级。最可怕的结

果便如你所看到的那样，关于“试衣间”的低俗狂欢开始失控——从商业品牌到普通人都参与其中。

这些品牌忽略的一个事实是，借助任何关乎道德、灾难和其他公众事件的热点来营销，对品牌而言都是极其危险的——你在抢了一个头条和关注度的同时，也可能拉低了自己的品牌形象。品牌建立起来需要长久的经营，而形象坍塌却可能是一瞬间的事。

品牌咨询公司Landor Associates纽约主管Allen Adamson曾这么说道，“任何品牌或者个人在互联网上参与热门话题的讨论之前，都应该考虑清楚可能造成的后果。在一个传播畅通无阻的世界里，言论一旦说出，就无法收回。”

品牌确实需要一些远见。分清什么才是好的创意，什么会与顾客建立起良好而亲密的关系，而非简单粗暴地引起他们的关注和对低级趣味的兴趣。

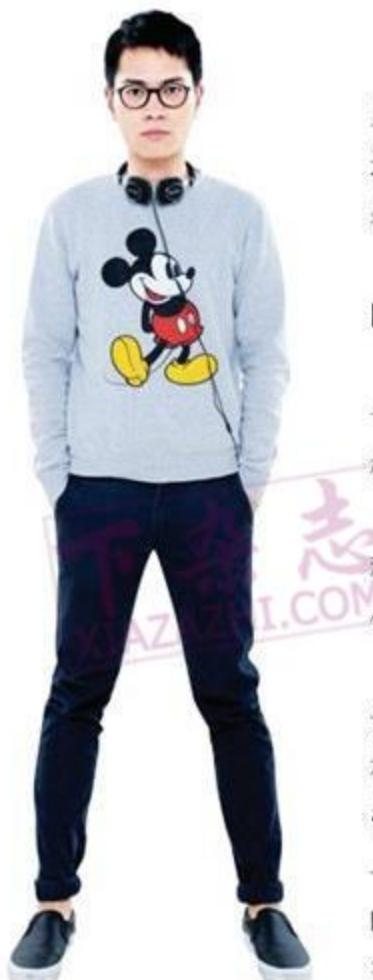
所有人都想好好利用社交网络的营销便利，不用花费广告费，就黏合几十万甚至几百万的粉丝。品牌们对网络热点似乎有着愈发敏感的神经，一些大公司甚至会找来代理公司实时监督社交网络上的热点话题，然后快速反应借助热点进行品牌营销。在那条裙子被争论不休的时候，Twitter上有超过110个商业品牌的账号发布了相关话题。

但是，互联网会放大一切。这是它的神奇之处，也是它的危险之处。

技术的确加快了广告主的传播效率，但也加快了众口铄金的速度，容易引发群体癫狂——这种群体思维的负面结果你在股票市场已经见得很多了。社交网络可以快速把一群人汇聚到一个话题之下，然后开始毫无意义的狂欢。恶趣味之恶的攻击力，在技术的帮助下更为强大。

应该承认，也不必回避：人性中永远存在恶，这才称其为人。国家、法律、国防无一不是利用人的恶对付恶以达到制衡。但新技术的发展也带来了一种社会新局面——整个系统还来不及对网络放大的恶做出制衡和约束，借机喷涌而出的恶就会对我们赖以生存的环境造成伤害。

Kevin Kelly说：“我们只能从愚蠢的事物中得到真理。”但愿如此。■



## 优衣库和那些恶趣味的营销

有远见的品牌不可能如此营销和糟蹋自己，但有些公司还是乐意利用恶趣味糟蹋自己。

文 | 牙韩翔

承认好了。

7月15日这天，当你一觉醒来，看到朋友圈里都在讨论“优衣库试衣间”的时候，你做了什么？挖掘、分享、调侃——这没什么。是个普通的人，就一定对恶趣味抱有好奇。

随着一段不雅视频而“躺枪”的优衣库运气实在不佳。突如其来的传播让它的公关团队在惊讶与迟疑中发布了绝非其主动借此营销的声明。

实际上，在此之前，有辨别力的人都知道，任何品牌都不可能如此营销和糟蹋自己。这家日本公司面对的情况是：不知敌人是谁，但敌人无处不在。

接下来的局面有些失控。

无害的调侃变成了公开的幸灾乐祸。有人跑到三里屯优衣库门口拍照上传，有人打电话“预订”试衣间，还被一个电视台现场电话直播——舆论氛围渐渐透出暴力气氛，社交网络上多个品牌的官方账号公开打着“擦边球”，为踩一脚而后快，借此头条，以博得公众眼球。

不久前因为不良手段攻击Uber而引发反感的神州专车，这一次又出击了。它在官方微博上发布了一条这样的内容：“即使是优衣库试衣间，也好过在黑专车里××。神州专车，安全第一。”与此同时，百度卫士、魅族科技和网络电台蜻蜓FM等品牌也先后发布了类似的调侃内容。

就在几个月前，毫无意义的“Duang”和一条被争论不休到底是蓝黑还是白金色的裙子，就是这样在一夜间流行。如今“试衣间”又成了这些品牌在社交网络营销的时髦用语。如果说“Duang”和“裙子”的狂欢是一种无聊，那么“试衣间”的信息噪音则算是恶趣味了吧？你看，互联网包括社交网络就是有这样的力量，迅速引爆一个话题，不管它是无聊还是低级。最可怕的结

果便如你所看到的那样，关于“试衣间”的低俗狂欢开始失控——从商业品牌到普通人都参与其中。

这些品牌忽略的一个事实是，借助任何关乎道德、灾难和其他公众事件的热点来营销，对品牌而言都是极其危险的——你在抢了一个头条和关注度的同时，也可能拉低了自己的品牌形象。品牌建立起来需要长久的经营，而形象坍塌却可能是一瞬间的事。

品牌咨询公司Landor Associates纽约主管Allen Adamson曾这么说道，“任何品牌或者个人在互联网上参与热门话题的讨论之前，都应该考虑清楚可能造成的后果。在一个传播畅通无阻的世界里，言论一旦说出，就无法收回。”

品牌确实需要一些远见。分清什么才是好的创意，什么会与顾客建立起良好而亲密的关系，而非简单粗暴地引起他们的关注和对低级趣味的兴趣。

所有人都想好好利用社交网络的营销便利，不用花费广告费，就黏合几十万甚至几百万的粉丝。品牌们对网络热点似乎有着愈发敏感的神经，一些大公司甚至会找来代理公司实时监督社交网络上的热点话题，然后快速反应借助热点进行品牌营销。在那条裙子被争论不休的时候，Twitter上有超过110个商业品牌的账号发布了相关话题。

但是，互联网会放大一切。这是它的神奇之处，也是它的危险之处。

技术的确加快了广告主的传播效率，但也加快了众口铄金的速度，容易引发群体癫狂——这种群体思维的负面结果你在股票市场已经见得很多了。社交网络可以快速把一群人汇聚到一个话题之下，然后开始毫无意义的狂欢。恶趣味之恶的攻击力，在技术的帮助下更为强大。

应该承认，也不必回避：人性中永远存在恶，这才称其为人。国家、法律、国防无一不是利用人的恶对付恶以达到制衡。但新技术的发展也带来了一种社会新局面——整个系统还来不及对网络放大的恶做出制衡和约束，借机喷涌而出的恶就会对我们赖以生存的环境造成伤害。

Kevin Kelly说：“我们只能从愚蠢的事物中得到真理。”但愿如此。■



## 优衣库和那些恶趣味的营销

有远见的品牌不可能如此营销和糟蹋自己，但有些公司还是乐意利用恶趣味糟蹋自己。

文 | 牙韩翔

承认好了。

7月15日这天，当你一觉醒来，看到朋友圈里都在讨论“优衣库试衣间”的时候，你做了什么？挖掘、分享、调侃——这没什么。是个普通的人，就一定对恶趣味抱有好奇。

随着一段不雅视频而“躺枪”的优衣库运气实在不佳。突如其来的传播让它的公关团队惊慌失措，在惊讶与迟疑中发布了绝非其主动借此营销的声明。

实际上，在此之前，有辨别力的人都知道，任何品牌都不可能如此营销和糟蹋自己。这家日本公司面对的情况是：不知敌人是谁，但敌人无处不在。

接下来的局面有些失控。

无害的调侃变成了公开的幸灾乐祸。有人跑到三里屯优衣库门口拍照上传，有人打电话“预订”试衣间，还被一个电视台现场电话直播——舆论氛围渐渐透出暴力气氛，社交网络上多个品牌的官方账号公开打着“擦边球”，为踩一脚而后快，借此头条，以博得公众眼球。

不久前因为不良手段攻击Uber而引发反感的神州专车，这一次又出击了。它在官方微博上发布了一条这样的内容：“即使是优衣库试衣间，也好过在黑专车里××。神州专车，安全第一。”与此同时，百度卫士、魅族科技和网络电台蜻蜓FM等品牌也先后发布了类似的调侃内容。

就在几个月前，毫无意义的“Duang”和一条被争论不休到底是蓝黑还是白金色的裙子，就是这样在一夜间流行。如今“试衣间”又成了这些品牌在社交网络营销的时髦用语。如果说“Duang”和“裙子”的狂欢是一种无聊，那么“试衣间”的信息噪音则算是恶趣味了吧？你看，互联网包括社交网络就是有这样的力量，迅速引爆一个话题，不管它是无聊还是低级。最可怕的结

果便如你所看到的那样，关于“试衣间”的低俗狂欢开始失控——从商业品牌到普通人都参与其中。

这些品牌忽略的一个事实是，借助任何关乎道德、灾难和其他公众事件的热点来营销，对品牌而言都是极其危险的——你在抢了一个头条和关注度的同时，也可能拉低了自己的品牌形象。品牌建立起来需要长久的经营，而形象坍塌却可能是一瞬间的事。

品牌咨询公司Landor Associates纽约主管Allen Adamson曾这么说道，“任何品牌或者个人在互联网上参与热门话题的讨论之前，都应该考虑清楚可能造成的后果。在一个传播畅通无阻的世界里，言论一旦说出，就无法收回。”

品牌确实需要一些远见。分清什么才是好的创意，什么会与顾客建立起良好而亲密的关系，而非简单粗暴地引起他们的关注和对低级趣味的兴趣。

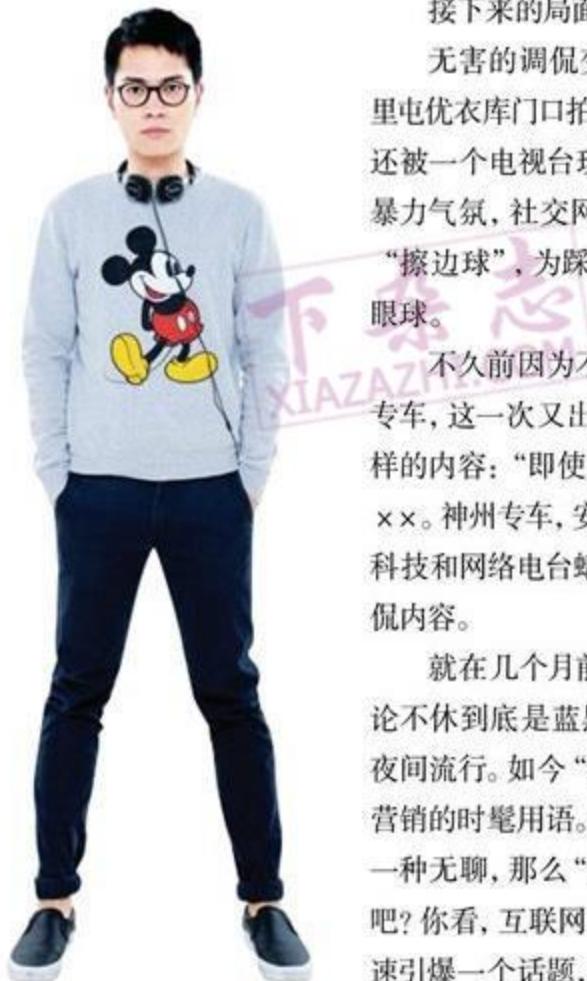
所有人都想好好利用社交网络的营销便利，不用花费广告费，就黏合几十万甚至几百万的粉丝。品牌们对网络热点似乎有着愈发敏感的神经，一些大公司甚至会找来代理公司实时监督社交网络上的热点话题，然后快速反应借助热点进行品牌营销。在那条裙子被争论不休的时候，Twitter上有超过110个商业品牌的账号发布了相关话题。

但是，互联网会放大一切。这是它的神奇之处，也是它的危险之处。

技术的确加快了广告主的传播效率，但也加快了众口铄金的速度，容易引发群体癫狂——这种群体思维的负面结果你在股票市场已经见得很多了。社交网络可以快速把一群人汇聚到一个话题之下，然后开始毫无意义的狂欢。恶趣味之恶的攻击力，在技术的帮助下更为强大。

应该承认，也不必回避：人性中永远存在恶，这才称其为人。国家、法律、国防无一不是利用人的恶对付恶以达到制衡。但新技术的发展也带来了一种社会新局面——整个系统还来不及对网络放大的恶做出制衡和约束，借机喷涌而出的恶就会对我们赖以生存的环境造成伤害。

Kevin Kelly说：“我们只能从愚蠢的事物中得到真理。”但愿如此。■



## 优衣库和那些恶趣味的营销

有远见的品牌不可能如此营销和糟蹋自己，但有些公司还是乐意利用恶趣味糟蹋自己。

文 | 牙韩翔

承认好了。

7月15日这天，当你一觉醒来，看到朋友圈里都在讨论“优衣库试衣间”的时候，你做了什么？挖掘、分享、调侃——这没什么。是个普通的人，就一定对恶趣味抱有好奇。

随着一段不雅视频而“躺枪”的优衣库运气实在不佳。突如其来的传播让它的公关团队惊慌失措，在惊讶与迟疑中发布了绝非其主动借此营销的声明。

实际上，在此之前，有辨别力的人都知道，任何品牌都不可能如此营销和糟蹋自己。这家日本公司面对的情况是：不知敌人是谁，但敌人无处不在。

接下来的局面有些失控。

无害的调侃变成了公开的幸灾乐祸。有人跑到三里屯优衣库门口拍照上传，有人打电话“预订”试衣间，还被一个电视台现场电话直播——舆论氛围渐渐透出暴力气氛，社交网络上多个品牌的官方账号公开打着“擦边球”，为踩一脚而后快，借此头条，以博得公众眼球。

不久前因为不良手段攻击Uber而引发反感的神州专车，这一次又出击了。它在官方微博上发布了一条这样的内容：“即使是优衣库试衣间，也好过在黑专车里××。神州专车，安全第一。”与此同时，百度卫士、魅族科技和网络电台蜻蜓FM等品牌也先后发布了类似的调侃内容。

就在几个月前，毫无意义的“Duang”和一条被争论不休到底是蓝黑还是白金色的裙子，就是这样在一夜间流行。如今“试衣间”又成了这些品牌在社交网络营销的时髦用语。如果说“Duang”和“裙子”的狂欢是一种无聊，那么“试衣间”的信息噪音则算是恶趣味了吧？你看，互联网包括社交网络就是有这样的力量，迅速引爆一个话题，不管它是无聊还是低级。最可怕的结

果便如你所看到的那样，关于“试衣间”的低俗狂欢开始失控——从商业品牌到普通人都参与其中。

这些品牌忽略的一个事实是，借助任何关乎道德、灾难和其他公众事件的热点来营销，对品牌而言都是极其危险的——你在抢了一个头条和关注度的同时，也可能拉低了自己的品牌形象。品牌建立起来需要长久的经营，而形象坍塌却可能是一瞬间的事。

品牌咨询公司Landor Associates纽约主管Allen Adamson曾这么说道，“任何品牌或者个人在互联网上参与热门话题的讨论之前，都应该考虑清楚可能造成的后果。在一个传播畅通无阻的世界里，言论一旦说出，就无法收回。”

品牌确实需要一些远见。分清什么才是好的创意，什么会与顾客建立起良好而亲密的关系，而非简单粗暴地引起他们的关注和对低级趣味的兴趣。

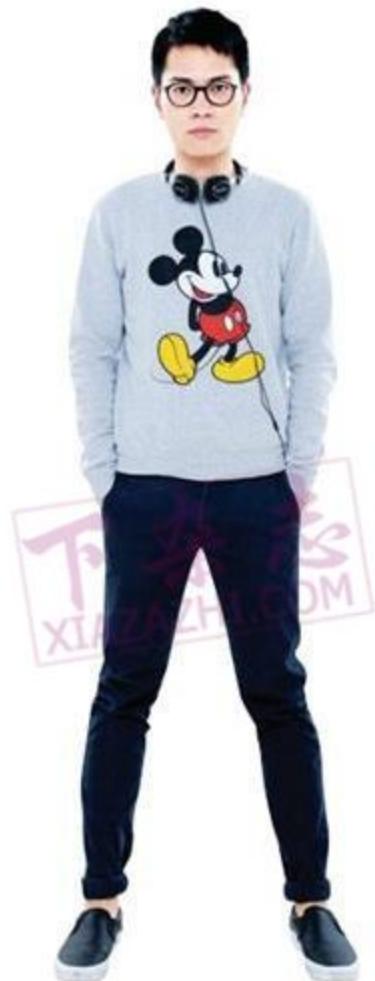
所有人都想好好利用社交网络的营销便利，不用花费广告费，就黏合几十万甚至几百万的粉丝。品牌们对网络热点似乎有着愈发敏感的神经，一些大公司甚至会找来代理公司实时监督社交网络上的热点话题，然后快速反应借助热点进行品牌营销。在那条裙子被争论不休的时候，Twitter上有超过110个商业品牌的账号发布了相关话题。

但是，互联网会放大一切。这是它的神奇之处，也是它的危险之处。

技术的确加快了广告主的传播效率，但也加快了众口铄金的速度，容易引发群体癫狂——这种群体思维的负面结果你在股票市场已经见得很多了。社交网络可以快速把一群人汇聚到一个话题之下，然后开始毫无意义的狂欢。恶趣味之恶的攻击力，在技术的帮助下更为强大。

应该承认，也不必回避：人性中永远存在恶，这才称其为人。国家、法律、国防无一不是利用人的恶对付恶以达到制衡。但新技术的发展也带来了一种社会新局面——整个系统还来不及对网络放大的恶做出制衡和约束，借机喷涌而出的恶就会对我们赖以生存的环境造成伤害。

Kevin Kelly说：“我们只能从愚蠢的事物中得到真理。”但愿如此。■





## 朋友总能挖点坑

### 一起租房的人居然跑了

你和好朋友约好了一起租房子，两个人跑烂了东西南北城阅房无数，手挽手智斗中介，最后找到房子签好合同押完一付完三之后，朋友突然扭捏地跑来说ta因故不能合租了。这时候的心情应该连知名艺术家马景涛都很难演绎出来，你被迫去找其他人做室友，并且做好和ta在生活中并不很合的准备，抑或，未来一段日子里你根本找不到室友。

当然你还得在很多情况下提防这种猪队友。他们可能在约好了你浴血奋战CS、一起抵御外敌后却突然掉线，只留你一人被对手撕扯。或者在合谋对某人做完恶作剧后突然撤走，好像一切欺负人家的事都是你一个人做的一样。如果朋友总是临阵脱逃，合作的事情，还是少做为妙。

### 都快吃完了还让我AA

朋友当天突然组了个饭局约你吃饭，你穿越大半个城市赶到，发现盘子都差不多空了，还有些人你根本不认识。你还没扒拉几口聊几句，饭局就结束了，朋友结账后却拿出微信AA付款跟你说，这顿78元钱哦。

对于如此不实惠的接盘，我们得分门别类看待。如果你确实是个迟到侠，每次饭局都到下半场才出现，那么请为了让一顿饭物有所值而酌情早到。如果错不在你，下次饭局请提前到场，多点几个自己喜欢的菜，然后奋力把上一顿的委屈都吃回来。

### 代购也带反悔的？！

现在做代购不仅是从中国香港背两罐奶粉或者从美国梅西百货买个17寸包这样的体力活，也有可能遭遇诚信危机。比如说好了让你带个香水，你跟专柜BA请教了半天牌子、名字、规格、香型，还打了两个国际长途确认有没有买对，买回来小姐妹却反悔了——“哦~~~~我突然觉得味道不是很适合我呢。”除了翻白眼，请把这位小姐妹加入你的代购及其他合作黑名单。

## 主动接盘，英勇自虐

### 万年不变是备胎

备胎接盘有多英勇呢？作为次级和次次级选择，首先就输在起跑线上。然后这盘都是有故事的人，然后你也多半得一直活在那故事里。喜当爹的更不好算了。残忍。但话又说回来，若是一直能甘之如饴，那也没啥可说的，等于各取了所需，但以一个普世的价值标准判断来看，无论如何都算英勇。

### 为国接大盘

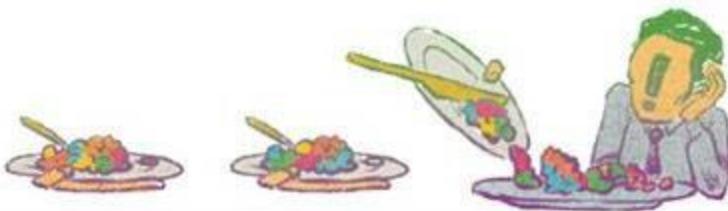
80后、90后这一次都算体验过啦。到底哪里是底？答案是没有底。每一次你以为的底，进场可能都变成接盘。大股东老早减持套现了，等发公告的时候你发现

盘都粘在手里了好不好。然后就是救市闹剧了，国家说不会让大家这么惨的，挺住，等我来救你们。接着就发现，但凡大盘涨一天，很多人就会忘记昨天的痛，感觉机会又来了，真是快乐人格。

### 只为贪一点小便宜

每年的双11，堪称人间奇景，每个半夜里秒杀买了一堆东西的人都觉得自己特别会过，其实呢，可能只是无形中帮厂家接了库存盘而已啊。

天猫搞几年活动，很多公司多年的库存都盘活了，尾货清掉了，三角债也理顺了，物流繁荣了。呃……说到这里怎么感觉又是为国接了点盘的意思？



## 工作上的事我们也是不想的

### 同事做了一半的工作

工作上的事儿才不是只做好自己的就行了。领导突然扔给你离你3米远的小王的活儿。小王今天闹肚子或者小王的孩子闹肚子或者小王的爸妈闹肚子，总而言之ta活儿都干到一半了结果撒手不管了。遇到这种情况你多半是为难的。小王和你负责的领域不同、思路不同、做事情的方式也不同，也有可能做的是PPT的风格、字体不同，又或者ta早就预见到了自己会闹肚子根本没有好好做事。做别人做了一半的工作就跟带一个完全不熟悉的熊孩子3天一样，你

可能得花两三倍的时间才把ta的活儿做完。

### 前任留了个摊子

这事古今中外就没绝过。如果不是前任们太不靠谱，明朝崇祯也就不会被逼到墙角，哦不对是逼上景山。再比如某个现在在国内有几百家店的外资零售商，前任CEO为了把自己的任期业绩好看，搞了门店扩张大跃进，留下诸多后遗症，继任的CEO补了3年也没有把坑填完，还不得不隔三差五地面对夹杂着自己名字的负面新闻。



## 总有预估错的时候

### 代言人恶性事件

现在的代言人可不好找。往精神层面说得看ta和品牌的气质形象是否相符,往神婆层面说得看ta以后还能红多久,往福尔摩斯层面说还得做做调查,看看ta有没有对公司不利的黑历史。

不过人算有时候就是比不过天算,明明看上去根正苗红挺阳光的明星,也会现出出轨、第三者、吸毒、招妓种种突破品牌方想象极限的负面新闻。这时候所有有ta出现的广告和产品都会瞬间变成废品,电影则补镜头的补镜头,换海报的换海报,连宣传都变成行为规范宣誓大会。

投在了公司倒闭前的最后一轮融资里,有多少项目就有多少盘。这些盘得流动着传下去才能产生价值,直到最后上市卖给所有散户。这都算成功案例,但也总有钱太多或看不明白的投资人,待他们掏出钱包没多久公司就倒闭了,属于最后一个接盘且完全砸在手里。这时创业者的优势就显现了,你可以在闭门思过3个月后又以同样的打扮出山,创业理由则又多了一个,我失败过有经验,这次投我肯定行。

办了个健身卡——咦,健身房呢所有预收款人会再消费的都有这类接盘风险。健身房啦,大保健啦,美容美发美甲啦。阿Ben阿Kevin一开始那么殷勤地近乎,就为卖一张储值卡而已啦。而假如老板拿着大量钱款关门跑路,你就等于是跟会员一起帮他众筹了一个逍遥人生咯。所以这类消费一定要特别谨慎。又或者,吃两次亏也不错,体验会特别深刻。□

联系编辑: chenrui@yicai.com



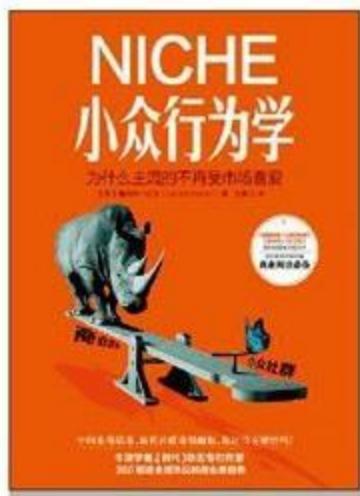
姑苏人才微信平台



SUZHOU

**Forget Chores Enjoy Success**

**5-10万元创业补助 20-50万元项目资助**



## 小众行为学

近60年以来，人们的消费行为几乎都被主流市场上的商业巨头所主导，但今天情势已然改变：将所有东西卖给所有人的策略行不通了，因为没有什么产品可以独占大众的注意力。牛津学者詹姆斯·哈金透过一个又一个当代商业、文化、媒体和生活等领域的个案研究指出：当中间市场陷落，社群经济来临，小众的崛起将成就新的商业梦想。

### 01

#### 混进非主流文化里找商机 人一有钱，就成了文化杂食者

远离主流文化，站在先锋文化的残骸中不再是一个好的选择。

同时混合文化也不再奏效了，新的文化生态环境中，边缘文化和主流文化之间的界限，已经模糊到分不清彼此了。唯一要紧的是为自己贴上特定的小众标志。

人一有钱，就成了文化杂食者。新的“杂食”者，知道挑选混合文化，甚至会去接触异域文化，以及它们的极端组合。这也解释了为什么主流文化、流行文化会陷入困境。

约翰·戈德索普，一个在牛津大学纳菲尔德学院工作的社会学家，在过去几十年中一直关注着英国社会结构的变化。2004年，约翰·戈德索普和他的同事陈永德(Tak Wing Chan)被允许查看英国人的音乐口味变化历史。他们发现，英国的社会等级和文化消费界限已不再明显——有钱有闲又受过高等教育喜欢阳春白雪歌剧的人和喜欢流行音乐的人的界限已经模糊。曾被人忽视的传统文化成为全新的受重视的本土文化。

值得称颂的是社会文化的种类更多了，根据戈德索普和陈永德的说法，“不仅有阳春白雪，还有更多的通俗文化，甚至还有下里巴

人。”他们发现，人们变得更富有更智慧，从只听一种类型的音乐的“挑食者”，变成了愿意尝试各种音乐类型的“杂食者”。

而且，我们的“杂食”不仅仅体现在音乐上。这可以解释为什么在最近的几十年中，原先只在白人工薪阶级流行的足球运动现在被更多的人群接受。

但事实可能并不像表面上看起来那么简单。根据社会学家的话，这些新的杂食者可能意味着一种新的高人一等的文化，“不是展示自己的文化，体现自己文化的优越感，而是对局限于一种文化风格的现实的反抗。”

流行文化的一个特点是它已经准备好几个选项，我们只能在这里选择。这让喜欢通过我们的饮食习惯将我们分类的资料收集者十分头疼。

在过去的半个世纪里，针对消费者资料的收集手段可以说是从“老式的大口径短枪”发展到了“高速狙击枪”。即使是这样，他们还是很可能丢失他们的目标。

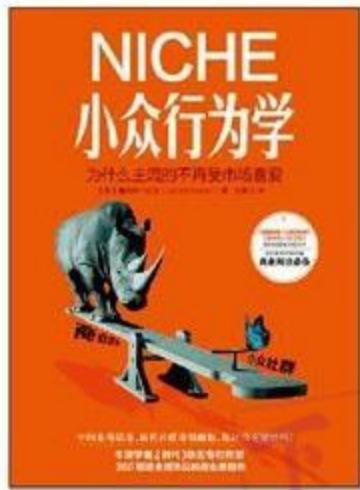
因为我在下午看球赛并不意味着我晚上不会去听歌剧。你习惯买超市自有品牌的食品，也并不意味着你明天不会去尝试精致昂贵的食物。我们的口味很容易随着时间而改变……也许因为我们拒绝被这样定义，所以很多人已经开始学着在同一时间里选择更多的东西。

### 02

#### 观察他，迎合他，帮我找到他 模拟大众的行为，了解大众的想法

社会学家把公民看成数据，并将调查结果作为一个现实的标准以迎合、取悦大众……各行各业的垄断者发现，曾经忠实的顾客逐渐离去，这令他们感觉到压力很大。为了帮助调查，取悦商业巨头，一类新的社会科学的工作出现了，专门调查消费者近期的兴趣，模拟大众的行为，了解大众的想法，感受大众的感受。一些人开始用收入、地域、性别、教育程度将消费者区分开来——这样可以卖出更多东西。第一个这么做的是通用汽车公司。

1930年，通用汽车公司与位于底特律的另外两家汽车公司福特和克莱斯勒并称为三大汽车公司，通用汽车公司说服了数以百万计的美国人购买通用的车。当时，亨利·福特大量生产的T型车是最便宜、最基础的交通工具（消费者可以在车身喷上自己喜欢的颜色）。在20世纪后期，通用汽车公司的主席阿尔弗雷德·斯隆决定生产更优秀的汽车：不同的消费者可以根据自己的收入档次挑选汽车。每一辆车最开始都在同一条生产线上生产，但各种模型将被送往不同的地方加工组装完成。



## 小众行为学

近60年以来，人们的消费行为几乎都被主流市场上的商业巨头所主导，但今天情势已然改变：将所有东西卖给所有人的策略行不通了，因为没有什么产品可以独占大众的注意力。牛津学者詹姆斯·哈金透过一个又一个当代商业、文化、媒体和生活等领域的个案研究指出：当中间市场陷落，社群经济来临，小众的崛起将成就新的商业梦想。

### 01

#### 混进非主流文化里找商机 人一有钱，就成了文化杂食者

远离主流文化，站在先锋文化的残骸中不再是一个好的选择。

同时混合文化也不再奏效了，新的文化生态环境中，边缘文化和主流文化之间的界限，已经模糊到分不清彼此了。唯一要紧的是为自己贴上特定的小众标志。

人一有钱，就成了文化杂食者。新的“杂食”者，知道挑选混合文化，甚至会去接触异域文化，以及它们的极端组合。这也解释了为什么主流文化、流行文化会陷入困境。

约翰·戈德索普，一个在牛津大学纳菲尔德学院工作的社会学家，在过去几十年中一直关注着英国社会结构的变化。2004年，约翰·戈德索普和他的同事陈永德(Tak Wing Chan)被允许查看英国人的音乐口味变化历史。他们发现，英国的社会等级和文化消费界限已不再明显——有钱有闲又受过高等教育喜欢阳春白雪歌剧的人和喜欢流行音乐的人的界限已经模糊。曾被人忽视的传统文化成为全新的受重视的本土文化。

值得称颂的是社会文化的种类更多了，根据戈德索普和陈永德的说法，“不仅有阳春白雪，还有更多的通俗文化，甚至还有下里巴

人。”他们发现，人们变得更富有更智慧，从只听一种类型的音乐的“挑食者”，变成了愿意尝试各种音乐类型的“杂食者”。

而且，我们的一举一动不仅仅体现在音乐上。这可以解释为什么在最近的几十年中，原先只在白人工薪阶级流行的足球运动现在被更多的人群接受。

但事实可能并不像表面上看起来那么简单。根据社会学家的话，这些新的杂食者可能意味着一种新的高人一等的文化，“不是展示自己的文化，体现自己文化的优越感，而是对局限于一种文化风格的现实的反抗。”

流行文化的一个特点是它已经准备好几个选项，我们只能在这里选择。这让喜欢通过我们的饮食习惯将我们分类的资料收集者十分头疼。

在过去的半个世纪里，针对消费者资料的收集手段可以说是从“老式的大口径短枪”发展到了“高速狙击枪”。即使是这样，他们还是很可能丢失他们的目标。

因为我在下午看球赛并不意味着我晚上不会去听歌剧。你习惯买超市自有品牌的食品，也并不意味着你明天不会去尝试精致昂贵的食物。我们的口味很容易随着时间而改变……也许因为我们拒绝被这样定义，所以很多人已经开始学着在同一时间里选择更多的东西。

### 02

#### 观察他，迎合他，帮我找到他 模拟大众的行为，了解大众的想法

社会学家把公民看成数据，并将调查结果作为一个现实的标准以迎合、取悦大众……各行各业的垄断者发现，曾经忠实的顾客逐渐离去，这令他们感觉到压力很大。为了帮助调查，取悦商业巨头，一类新的社会科学的工作出现了，专门调查消费者近期的兴趣，模拟大众的行为，了解大众的想法，感受大众的感受。一些人开始用收入、地域、性别、教育程度将消费者区分开来——这样可以卖出更多东西。第一个这么做的是通用汽车公司。

1930年，通用汽车公司与位于底特律的另外两家汽车公司福特和克莱斯勒并称为三大汽车公司，通用汽车公司说服了数以百万计的美国人购买通用的车。当时，亨利·福特大量生产的T型车是最便宜、最基础的交通工具（消费者可以在车身喷上自己喜欢的颜色）。在20世纪后期，通用汽车公司的主席阿尔弗雷德·斯隆决定生产更优秀的汽车：不同的消费者可以根据自己的收入档次挑选汽车。每一辆车最开始都在同一条生产线上生产，但各种模型将被送往不同的地方加工组装完成。



许诚毅，1984年毕业于香港理工学院，电影《捉妖记》的导演，曾任梦工厂动画师。正在上映的《捉妖记》首日票房破1.7亿元，为目前国产电影最高纪录。

## 许诚毅：不要刻意营造萌的感觉

① 电影上映后，有人说它成功的主因是“萌”，萌的生产力这点，是刚兴起的观众心理还是好莱坞行之有效多年的准则？主要看故事里的人物是否有需要，怎么样可以让他们更有趣，可以让观众有共鸣，我想自然地呈现出人物的萌，而不是刻意去营造萌的感觉，人物由内而外散发出萌的感觉才是最重要的。在好莱坞不是说你要去做一个角色A、B、C，要求都是萌的设定，然后你就照着萌的标准去做，这样做出来会很不自然，观众也不会接受。

② 是什么样的差别把胡巴跟其他的动画形象区别开来？人物的塑造要自然，胡巴因为是一个妖怪的小婴儿，妖怪的婴儿有很多地方我们可以参考人类的婴儿，比如动作啊，表情啊，他们有哪些相同点。但是因为是妖怪，我们又去参照小猫小狗这些小动物的特征，融合后就成了现在胡巴的样子。

③ 知道首日破国产电影票房纪录，你的第一个电话打给了谁？头一天破纪录时，我有点像做梦一样，不太敢相信，傻傻的，懵懵

### 欢迎读者提问

本栏目的问题由本刊征集读者而来，欢迎你来问同时也欢迎你把你关心的知名人士和对他们的提问发给我们，我们视情况给予安排。

相关问题请发送至fujiaolin@yicai.com



### 下期10问人物

林永健 演员

的，还会问身边的同事：“啊？发生什么事了？这个代表什么？”我头一个打电话的是我们的监制谢佳慧，问她发生什么事。

④ 来自他人的建议里觉得最有用的一个是什么？

我瞬间想到的就是江老板（江志强）常跟我说的，不要只听别人说的好话，人家说你的东西怎么怎么好，听听就可以了，重要的是听得进哪些地方不好。

⑤ 回到20年前，你会立即做的一件事是什么？如果可以重做决定，绝对不会做的事情是？

我很幸运就是没有觉得之前的经历有需要改的地方，20年前做的决定我觉得是对的。但如果真的让我回到20年前去做一件事情我可能会去买股票，因为我知道哪一种股票会赚钱嘛，但要是真的可以改的话，我会早一点回家，不会在美国呆这么长的时间，错过了很多和家人朋友见面的机会。

⑥ 当下你有恐惧的事物吗？跟年轻时的恐惧有什么不同？

我年轻的时候最怕的是别人怎么看我，在美国的时候要上台演讲，我的英文说得不好，身高也不高，说的东西也不好，但后来慢慢发现，很多时候都是自己给自己的压力，我说的东西如果有一两条人家听了有用就够了。慢慢就放得开了，没有太介意别人怎么看了。

⑦ 除了自己创作的角色，你最喜欢的一个动画角色是什么？

应该是匹诺曹，我觉得那个动画片做得实在太好了，一个小木头人，但是被赋予了生命，也会勾起我很多童年的回忆，想起小时候去电影院，坐在第一排，看得很投入，还记得那个电影院是什么样，也记得大屏幕里匹诺曹是什么样的感觉。

⑧ 从幕后走到台前，享受别人的掌声，这种反差给你的生活和心境带来什么样的变化？

作为一个导演有责任去把电影介绍给大家，但我没有变成一个公众人物，我的生活没有变化，之后应该也不会变成一个台前的人。

⑨ 你觉得当下的中国电影制作环境，更像好莱坞或香港电影的哪个时期？

对于实拍电影和中国电影我真的是一个新人，在好莱坞和香港的时候我都没有很多实拍电影的经验，现在我也是在摸索的阶段，关于实拍电影我还有很多需要学习的地方。

⑩ 中国的魔幻电影似乎有可能兴起，你会继续探索吗，还是转而去尝试其他类型的电影？

主要看故事的感觉或者故事的类型，我现在还没有特别想过转型，要是感觉对的话，我会继续拍下去。■

全球健康管理解决方案专家  
The Solution Expert For Global Health Management



FH 复华国际



## 瑞士时光之旅 绽放青春奢华

我们无法阻止衰老，但可以延缓青春的流逝；  
瑞士抗衰老疗法，让时光倒退20年！

瑞士以尖端的抗衰老技术成为世界名流  
保持青春和旺盛精力的不老传奇之地；  
一次非凡旅行，让您更具魅力！

出行即享3年免费高端体检

敬请垂询：400-6688-598

北京(总部): 北京市朝阳区建国门外大街甲8号IFC大厦A座38层  
天津: 天津市和平区大沽北路2号天津环球金融中心津塔写字楼 65层  
深圳: 深圳市福田区中心4路1号嘉里建设广场T3座34层

网址:www.interforise.com

复华国际

搜索

上海: 上海市静安区南京西路1717号会德丰广场60层  
成都: 四川省成都市成华区双庆路10号华润大厦39层



关注复华国际，  
了解更多健康资讯



## 瑞士时光之旅 绽放青春奢华

我们无法阻止衰老，但可以延缓青春的流逝；  
瑞士抗衰老疗法，让时光倒退20年！

瑞士以尖端的抗衰老技术成为世界名流  
保持青春和旺盛精力的不老传奇之地；  
一次非凡旅行，让您更具魅力！

出行即享3年免费高端体检

敬请垂询：400-6688-598

北京(总部)：北京市朝阳区建国门外大街甲8号IFC大厦A座38层  
天津：天津市和平区大沽北路2号天津环球金融中心津塔写字楼 65层  
深圳：深圳市福田区中心4路1号嘉里建设广场T3座34层

网址:www.interforise.com

复华国际

搜索

上海：上海市静安区南京西路1717号会德丰广场60层  
成都：四川省成都市成华区双庆路10号华润大厦39层



关注复华国际，  
了解更多健康资讯