

● 飞利浦照明去大公司病

● 小黄人为什么红了？

● 卖掉FT，接下来，是《经济学人》

CBNweekly

每周出版的商业新闻杂志

第一财经周刊

2015.08.03 (逢周一出版)
2015年第29期 (总第364期)
人民币定价 RMB 12元
港币定价 HKD 30元

下杂志
XIAZAZHI.COM

出版业再繁荣？

技术没有摧毁书，反而让它变得更好了。



中国邮政发行畅销报刊

第一财经·出品

ISSN 1674-2168



上海大众汽车
SHANGHAI VOLKSWAGEN

生活 相信爱

全新浪逸，全心上市



全新浪逸，以生活之名，为爱而来！Climatronic全自动精控恒温空调、Mirror link手机映射等诸多人性化科技配置全面提升，让你和家人在不经意间，感受爱最平实的流露；德系严谨的行车安全方案，搭载全新ESP车身动态电子稳定系统及8探头前后倒车雷达，为爱更添一份坚定的承诺。用心表达，悉心感受，生活，属于每一个相信爱的人。

New Lavalda 全新浪逸

—— 生活 相信爱 ——

客户服务热线：400-820-1111

www.svw-volkswagen.com



使用微信扫描二维码,即
刻关注上海大众汽车大众
品牌微信公众账号,获得最
新资讯以及更多服务体验



Das Auto.

www.svw-volkswagen.com



使用微信扫描二维码, 即刻关注上海大众汽车大众品牌微信公众账号, 获得最新资讯以及更多服务体验



Das Auto.





Business+
3 August 2015

下杂志
XIAZAZHI.COM



Exhibition

卡塞尔文献展60年

今年是卡塞尔文献展创立60周年。1955年7月15日，第一届卡塞尔文献展在二战后百废待兴的德国城市卡塞尔拉开帷幕，让纳粹统治下被压制的重要现代艺术作品和文献重见天日，并为不受待见的“堕落艺术”正名。在后来的60年里，卡塞尔文献展逐渐发展成全球最重要、最著名的艺术展览之一，并在过去20年中成为在展示艺术的基础上传达最新理论和思维模式的舞台。

为庆祝卡塞尔文献展60周年，从7月15日起有大量文化艺术机构、个人表演者来到卡塞尔为大家带来各项展览、电影、演出、研讨会和庆典活动。其中，一个名为“乌托邦文献展-世界艺术史上的未实现的项目”的展览将从10月30日起一直持续到2016年2月14日。

Exhibition at a Glance

一切 / 8月24日—10月20日 / 纽约 Ruth Wittenberg Triangle / 此次展览是瑞典艺术家汉纳·莉登举办的个人展出。展出的重头戏是一个巨型的“百吉饼”造型雕塑，这个雕塑的灵感来自她1998年刚到纽约时认为百吉饼就是城市生活的象征。

西德具象画派“群英会” / 7月22日—10月18日 / 德国法兰克福施泰德博物馆 / 20世纪，那些模棱两可、古怪及充斥着不安成分的构图与勾勒在德国绘画界成为了一种标识。法兰克福施泰德博物馆馆长马克思·霍莱恩说，“通过组织举办此次群展，施泰德博物馆获得了一次重新审视传统艺术的陈词滥调，以及对绘画能力与复杂概念重新感知的难得机遇。”

左眼 / 8月1日—9月6日 / 成都那特画廊 / 此次展览是日本摄影师荒木经惟的摄影个展，展品包括荒木经惟2010年至2014年创作的一系列宝丽来拼贴作品。荒木经惟因为疾病的原因在2014年时右眼完全失明。在此期间，荒木经惟将照片进行切割和拼贴，以这样的方式来诠释他的左眼世界与右眼黑暗。

Altair Bahnhof



Lives

音乐节之祖

对于古典乐迷来说，一年一度的萨尔茨堡音乐节应该是一年中不容错过的盛典。今年的萨尔茨堡音乐节开幕日定在了7月18日，并将持续至8月30日。在一个半月的时间里，萨尔茨堡将上演巴赫B小调弥撒音乐会、维也纳ORF广播交响乐团音乐会以及歌剧《墨西哥征服》《费加罗的婚礼》等多场古典乐和歌剧演出。观众每天都能有3至10场不等的演出可选择。

1920年诞生的萨尔茨堡音乐节堪称现代音乐节的鼻祖，爱丁堡国际艺术节和卑尔根国际艺术节都沿袭了它的模式。1920年，刚刚经历了第一次世界大战的欧洲物资匮乏，人们迫切地需要在精神上重新回归旧日的美好。在这样的形势下，作曲家理查·施特劳斯等4位艺术家共同筹划了一个包含意大利歌剧、话剧、电影、音乐会、芭蕾舞的音乐节，每年7月至8月间邀请当今最炙手可热的音乐家到萨尔茨堡表演。能登上萨尔茨堡的舞台也成为了艺术家的一种荣耀。

Lives at a Glance

JMSN中国巡演 / 7月29日—8月9日 / 上海On Stage、深圳B10现场、广州飞LiveHouse / JMSN，原名Christian Berishaj，至今共出过Pillaj、Priscilla、JMSN 3张专辑，并包揽了词曲创作。JMSN的音乐有一种独特的风格，他擅长用忧郁的旋律理智地剖析情感中的阴暗面，刻画人们犹疑挣扎的无奈心情。加之迷幻而充满魅惑的声音，如同飘浮在烟雾中的音乐，与所有忧郁灵魂的黑暗面产生共鸣。

机器人魔像 / 8月19日—8月20日 / 中山市文化艺术中心大剧场 / 《机器人魔像》是来自英国1927剧团的爱丁堡精品戏剧。《机器人魔像》



根据本世纪初捷克作家古斯塔夫·梅林克的畅销书改编。一天，罗伯特·罗伯逊买回了机器人“魔像”，一种外形与人类无异的黏土人。接下来，罗伯逊的生活变得容易和舒适，他感觉一切尽在掌握，却在毫无知觉下一点点走入魔像的掌握之中。

单向乐队巡回演唱会 / 7月28日—10月31日
/ 加拿大多伦多罗杰斯中心、英国谢菲尔德Motorpoint运动场等 / 英国《镜报》上月爆出，在完成接下来的第五张专辑宣传和全球巡演之后，单向乐队考虑明年或将停止演唱。下次大家要听到他们的演唱，可能要等到一年之后。因此对于单向乐队的粉丝来说，接下来的45场演唱会更是不能错过。

Business+
3 August 2015

Commonweal

全球最大垂直农场动工

1999年，美国哥伦比亚大学的生态学家首次提出了“垂直农场”的概念，科学家认为只要合理地利用土地和光，比如在城市楼房的顶上种植农作物，就能在减少占地面积和碳排放的基础上收获普通农场的10倍甚至20倍的粮食产出。随着技术的不断发展，近年来这种环境友好型的农业形势越来越受到瞩目。

最近，美国新泽西州纽瓦克市一座名为空气农场的室内垂直农场正式破土动工。一旦建成，这座垂直农场的面积将达6410平方米，超越日本的Nuvege农场，成为全球最大的垂直农场。据悉，这座空气农场将利用LED照明、气栽法和气候控制等最新技术，使植物无需阳光、土壤以及农药就能成长。一旦投入使用，这座农场将每年生产多达约90万公斤的蔬菜和香料。

空气农场总裁、联合创始人大卫·罗森伯格在接受媒体采访时说：“未来地球人口可能高达80亿甚至90亿，若要让每个人都不挨饿，我们需要一种新的食物生产模式。垂直农场正是我们所需要的模式。”他相信，垂直农场就是未来。

Commonweal at a Glance

仿生眼移植成功或可治疗失明 / 最近，英国曼彻斯特的外科医生成功实施了全球首例人工仿生机器眼移植治疗老年性视网膜黄斑变性导致失明的手术。在手术中，医生将人造视黄醛植入患者体内后，这种电子眼上附带的微型摄像镜头拍摄的周边影像会转换成电子脉冲信号，传送到植入的人造视黄醛，并刺激周边眼膜细胞，最终将视觉信号传送到大脑。

用甲烷生产环境友好型塑料 / 甲烷是导致全球变暖的主要温室气体之一。在美国，一家名为新光技术公司的创业公司宣布成功研制出了一种生物催化剂，可以使用来自农场牲畜粪便的甲烷制作塑料。该公司CEO马克·赫雷马称其产品相比传统石化塑料制品有两点优势：一是产品的原料可以减少空气污染，二是价格更低。目前，该公司已经同戴尔、欧莱雅等大型企业达成了塑料供应合约。





Speeches at a Glance

亚马逊无法只靠电子商务生存下去。实体商店是电子商务世界里的新时尚，我们已经发现了那些极其稳健灵活的仓储空间，它的名字叫实体商店。

——纽约大学商学院教授Scott Galloway说。他认为线下购物将会回暖，实体店将成为电商世界的新时尚。

某些企业本质上在做小家电，仅仅因为贴上了一个所谓“互联网思维”的概念标签，就能够在社会上造成“明星企业”的假象。

——近日，大疆科技创始人汪滔在演讲中对国内智能硬件的泡沫提出了自己的看法。

MH17航班是被发射自乌克兰东部民间武装据点的山毛榉导弹击落的。

——在马航MH17空难发生一周年之际，美国有线电视新闻网援引一名自称接触过调查报告草案的消息人士的发言，披露了这一空难事件最终调查报告的核心内容。

中国富豪境外置业的真正目的是远离中国，而不是让自己多一个第二故乡。

——住宅投资经纪商Lio Global研究发现中国富人正纷纷前往美国、中国香港、新加坡和英国置业。

相比通过付给员工最低标准工资且不提供任何福利、勉强维持最低人力支出的企业，那些让员工过上体面生活的企业，盈利能力一点也不会低。而体面生活意味着不仅仅给工资，还要让员工有使命感、有力量。

——麻省理工学院斯隆管理学院客座副教授泽伊内普·汤恩近日在阿斯彭思想节上表达了这一观点。

Speech

是时候去探寻地球以外的生命了

7月20日，俄罗斯富豪尤里·米尔纳宣布投资1亿美元，与英国理论物理学家斯蒂芬·霍金共同开启一项寻找外星生命的项目“突破倾听”。当天，在这个项目的启动仪式上，霍金做了如下的演讲：

“今天我在这里，是因为我相信突破举措至关重要。要了解宇宙，你必须了解原子，必须了解将它们结合在一起的力量、空间与时间的轮廓、恒星的诞生和死亡、星系间的关系、黑洞的秘密……但是，这都是不够的，这些概念不能解释一切。它们可以解释恒星的光，但不能解释来自地球的光。要了解这些光，你必须了解生命，了解思想。

“我们相信，生命在地球上自然而然形成的。因此，在无限的宇宙中，肯定有其他形式的生命。在宇宙的某一个地方，或许外星生命正看着我们呢。

“现在，是时候去全力寻找这个问题的答案，去探寻地球以外的生命了……我们具有生命力，我们具有智慧，我们必须知道问题的答案。”

下杂志
XIAZAZHI.COM





BVLGARI

MAN

IN BLACK

宝格丽酷幽男士香水



The Who

克里斯·奥尼尔

7月21日, Evernote宣布, 在创始人菲尔·利宾卸任CEO一职之后, Google X部门前高管克里斯·奥尼尔将接替出任CEO, 任命自7月27日起生效。奥尼尔曾任职于Google, 拥有丰富的管理经验, 并负责Google X全球业务运营及加拿大市场的各项业务。利宾表示, 奥尼尔将为Evernote带来公司进一步扩大规模所需要的经验。



杨元庆

7月21日, 福布斯分别公布了2015年的中国A股上市公司CEO薪酬榜和中资港股CEO薪酬榜。统计显示, 联想集团CEO杨元庆以1.19亿元的薪酬位居中资港股CEO榜首, 并同时再度成为两地上市公司CEO榜首。与2013年的榜单相比, 杨元庆的薪酬增加了4063万元, 增幅约45%。



马克·帕克

耐克公司7月20日提交的一份文件显示, 为了让CEO马克·帕克能在下一个5年继续留任, 该公司将给予马克·帕克较以往年度奖励10倍股票, 也就是价值3000万美元(约合1.86亿元人民币)的限制性股票以示激励。马克·帕克自2006年起担任耐克CEO一职, 带领公司实现了高速增长。



劳伦斯·托西

7月24日, 私募股权投资基金公司黑石集团的CFO劳伦斯·托西宣布将从黑石离职, 并在接下来加入在线房屋租赁网站Airbnb担任相同职位。近来, 经理人到硅谷发展成为热门。托西自2008年以来一直担任黑石集团CFO一职。7年间, 黑石的资产在他的管理下增长了两倍多。

Top-list

它们和购物关系最密切

普华永道最近发布了一份报告,《2015年全年零售:零售商与变革的时代》,这份年度全球消费者调查中,包括了对近两万名网购者的调研。当被问及社交媒体是否会令他们购买更多产品时,62%的受访者选择了“是”。

01.Facebook 52%。许多人都会“定期使用Facebook作为购物的一部分”。它收购了社交购物网站TheFind,还计划自建在线商店。

02.Google 31%。超过一半的受访者表示,当他们研究要不要购买一件东西时,第一件事就是打开搜索引擎。

03.YouTube 25%。这家全球最大的视频网站5月宣布了最新广告机制,广告商可内嵌商品价格、图片和购物链接按钮。

04.Twitter 14%。这家微博客平台的始祖商业化进程稍显缓慢,不过去年Twitter终于向新浪学习,内置了Buy Now按钮。

05.雅虎 8%。除了拥有自己的在线商店Yahoo Store,雅虎还有一系列动作,包括投资社交软件Snapchat和收购聊天应用MessageMe。

05.Instagram 8%。在Instagram的原生广告里,用户只要点击图片浏览页右下角的“购买”按钮,就能直接跳转到商品购买页面。

07.WhatsApp 7%。选择WhatsApp的消费者倾向于从身边的朋友获得产品信息。传言WhatsApp即将发布一个品牌在线咨询平台。

08.Pinterest 4%。Pinterest推出了广告开发者的工具Action Buttons,外部开发者可以将自身的App和服务内嵌其中,简化广告购买。

08.百度 4%。超过一半的中国受访者定期使用百度搜索商品信息,而使用腾讯的微信和QQ空间的比例均为2%。

让你 更高 只为 更多

普洛斯融资租赁解决方案

普洛斯融资租赁依托普洛斯平台、完善的专家团队及全流程高效管理，为大物流行业客户的长期发展提供多样化、符合各阶段特点的融资产品和运营服务，成为企业值得信赖的合作伙伴。

解决方案实例

某冷链物流服务公司为扩大业务需租用冷库，在租用普洛斯仓库后仍需承担冷库改造设备的费用，总价值约700万，造成该公司流动资金较为紧张。根据此客户的经营特性，普洛斯融资租赁为其提供3年期冷库改造设备融资租赁方案，该公司只需首付整体设备款项30%即可进行冷库改造并入驻使用，其余款项则在三年租赁期内向普洛斯融资租赁公司按月支付即可，总计36期租金，租赁期结束后可获得冷库改造设备所有权。

方案优点

- 解决物流企业资金缺口，支持企业发展
- 为客户提供一站式高标准仓库+库内设备+配套资金的综合解决方案

普洛斯融资租赁的独特优势

- 依托普洛斯平台，资金雄厚、信誉卓著
- 深耕物流行业，方案灵活、全面增值
- 全流程专业管理，手续简便、操作高效



普洛斯是全球领先的现代物流和工业基础设施提供商。截至2015年3月31日，普洛斯拥有280亿美元的资产组合，包括在中国、日本、巴西和美国总计4,100万平方米的物流和工业基础设施。

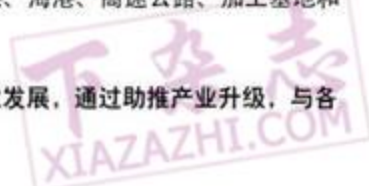
普洛斯的发展战略核心是在每个业务所及的市场成为最佳的运营商，通过开发和扩展基金平台创造价值。普洛斯致力于为全球最具活力的制造商、零售商和第三方物流公司不断提高供应链效率，达成战略拓展目标。国内消费是推动对普洛斯物流设施需求的主要驱动力。

在中国35个主要城市管理着185个物流园，基本形成了覆盖中国主要空港、海港、高速公路、加工基地和消费城市的物流配送网络。

普洛斯聚合丰富的创意、人才和资本，致力于引领物流、产业园区等行业发展，通过助推产业升级，与各方携手创造非凡价值。



公司网址: www.GLProp.com 邮箱: gpleasing@glprop.com 公司总机: +86 21 61053999





Media

1.《时代》2015.08.03

美国政治的“权力的游戏”

这个火热的7月，杰布·布什和希拉里·克林顿正为了竞选在就业和经济政策等议题上争得不可开交，而他们的家人——小布什和比尔·克林顿接受了《时代》专访，一同讨论2016年大选应当如何运作。

在听这两个人的访谈之余，如果了解他们手头的工作，从这次访谈就可以听出他们所处的从未有过的窘境。大众主义的野火正在熊熊燃烧，热情高涨的候选人对推倒政治偶像热情不减。作为两大政治家族的代表，两人不久前在布什总统中心双双露面，同台庆祝后两党时代的良好合作。两位前总统都是婴儿潮一代，都出生于1946年，经过不同的奋斗历程，最终登顶白宫。他们的关系从两人的肢体语言上，从谈话中对对方习惯和糗事的吐槽里，以及在彼此的调笑逗乐、互相吹捧中可以窥见一斑。

在美国政界，一个政治家族要想站稳脚跟，就必须矢口否认自己是政治家族。那么美国政治是否是家族政治呢？

小布什说：“我认为这不是家族政治。家族政治的意思是从长辈便告诫‘你要学习政治，长大了我们也好让你走进政坛’，而我是在结婚之后因为需要养家糊口，加上对父亲的崇拜，以及对政治感兴趣。”

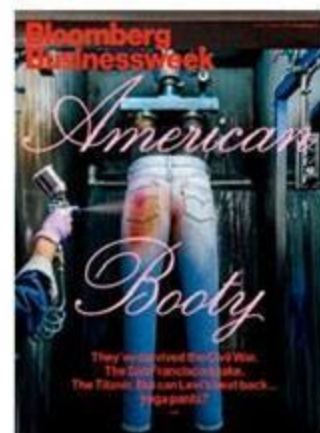
克林顿的说法是：“一家人往往会同样的事情感兴趣，如果恰好感兴趣，有天赋，又有努力争取的意愿，就容易脱颖而出。”



2.《经济学人》2015.07.25

硅谷：极客帝国

硅谷的企业家、创业人士、技术专家以及投资人每天忙忙碌碌，给全球经济的方方面面带来革新。过去，华尔街是追逐财富、达成交易的中心，而现在硅谷越来越多地承担了这一角色。硅谷的技术公司价值在3万亿美元。去年美国的商科毕业生有1/5扎堆技术公司。摩根大通总裁杰米·迪蒙警告，华尔街正面临越来越强的竞争。硅谷巨大的创造力跟19世纪的发明家大不相同。然而，巨大财富的积累也有风险。技术极客的与世隔绝正是危险所在。他们处于巨大的泡沫之中，脱离了他们所要改变的外面的世界。



3.《彭博商业周刊》2015.07.25

Levi's追赶瑜伽潮流

在旧金山的Levi's调查与发展实验室里，技术革新部门高级主管巴特·塞茨正在改良牛仔布料。他试图让布料具备刚刚好的拉伸强度，能够更加修身，同时又不致于不像牛仔。如今，Levi's正在对旗下整个女装生产线做出大调整。1853年建厂的Levi's挺过了内战和大萧条，却在过去两年里一直苦于与一个从未料到的对手作战：瑜伽裤。运动裤既舒服又随形，根据美国市场研究公司NPD的数据，运动裤去年在美国的销量第一次追平牛仔裤，而女士牛仔裤销量降了8%。在Levi's，瑜伽裤正在冲击一个有着辉煌历史的新CEO的重整计划。



4.《明镜》2015.07.18

“变色龙”齐普拉斯是输是赢？

希腊总理齐普拉斯曾承诺国民要结束紧缩局面，而今，他却必须比以往任何时候更节衣缩食。7月13日，在经历了17小时的艰难谈判后，齐普拉斯最终接受了欧盟提出的援助协议，但该协议条款比此前海外债权人交给希腊的方案更加严苛。对他而言，如不接受欧盟的条件，希腊就要面临崩溃，他别无选择。在外界看来，齐普拉斯始终是个“谜”，时而自相矛盾，时而难以捉摸。面对党内同僚的反戈，高涨的抗议示威和社会压力，齐普拉斯的支持率不降反升。也许就像党派成员帕帕狄穆里斯说的那样，齐普拉斯和执政党都必须迅速成长起来。毕竟现在只过去了6个月。



5.《外交政策》2015.07.08

古巴需走新加坡模式

未来几年，古巴将面临如何发展自己国家的巨大抉择。卡斯特罗兄弟的淡出，美古关系的破冰，都让新一代的古巴领导人不可避免地要面对政治和经济改革的挑战，规划好向资本主义转型的路线。新加坡模式不仅是愿景，它很可能奏效。这种模式可以广泛复制，问题只是如何复制。新加坡的领导人很务实，也清楚国家取得了什么，舍弃了什么，在规划和执行中讲究方法，在实践中坚定不移。这都是古巴下一代领导人所要学习的，他们应当倚重古巴肥沃的土地、得天独厚的地理位置、可观的海外移民资源，逐渐发展起来。

——编译 金丹、周佳蕾



8月22日-30日 鸟巢

2015北京 田径世锦赛 网易独家官网

www.iaafbeijing2015.com

下杂志
XIAZAZHI.COM



官网形象大使：吴秀波

运动让世界更美好
竭尽所能，尊重表达



网易新闻客户端

官方微信



微信购票



订票热线：400-616-3333

购票网址：<http://ticketing.iaafbeijing2015.com>

不是敌人



李海

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

出版业从根本上是以技术来驱动的。古登堡印刷术启蒙了欧洲的文艺复兴，始自19世纪的现代出版业则树立了知识产权这一核心观念。数百年来，出版业对社会进步保持高度敏感，也因此不断进化。在经历了恐慌之后，电子书被纳入其中，出版业迎来全新变革。



这究竟是怎么回事？纸书又卷土重来了。

我们看到这个迹象，并采访了伦敦、纽约和中国的出版业，然后把它写成了本期封面故事。

不，谁也没有替代谁。电子书没有如5年前它刚出现时外界所预言的“毁掉和替代纸书”，实际上，在经历了2011年和2012年的高速发展后，Kindle电子书阅读器的销量趋缓了。

不论英国、美国还是中国的出版商都对我们说，这一两年过得不赖。最近，《杀死一只知更鸟》的作者哈珀·李发布了“前传”《设立守望者》，其热销程度让出版社在200万册基础上又加印了330万册。

这还是萎靡不振的传媒出版业吗？联想到亚马逊在美国那令人惊恐的定价话语权，它在电子书这件事上的挫败，只能说虽然尽了力，但市场还是做出了自己的选择。

就像本期封面故事指出的：技术压根不是出版业的敌人。技术正在让出版业变得繁荣，传统出版商正在利用数字技术改变自身的劣势，同时，类似自出版和Spotify式的订阅式服务在兴起……出版商在挑选有才华的作者及为其服务方面的专业性跟100年前没有什么差别，他们把纸书和电子书都视做产品——那些卖得不错的纸书背后通常也有一本销量不错的电子书。

书没有像CD和报纸那样被拆散，这是一件多么幸运的事。

一周以来，全球传媒业最大的事件莫过于《金融时报》被卖掉和《经济学人》杂志即将出售，详见本期炫公司的报道。它们都是目前还活着的质量最高的媒体品牌。与其唏嘘，不如看看变化。

1896年，阿道夫·奥克斯以7.5万美元的价格买下了苦苦挣扎的《纽约时报》，开始向人们提供“不偏不倚、不褒不贬的新闻”。8年前，默多克高溢价买下心仪许久的《华尔街日报》，外搭一个道琼斯通讯社时，人们都说他疯了：谁能抵得过传媒业迄今为止面临的最大的危机呢？如今，日经新闻社胆敢用数十亿美元的现金夺下《金融时报》，承诺留存后者对读者立下的“不惧怕，不偏袒”的誓言——它们做的都是一件事：投资品质。

拥有的越多，对你而言，每获得一样额外增加的物品的价值就会越低。未来人们身边不乏媒体，各种各样的，免费的，个人的。但假如有谁还指望能读到“水门事件”式的报道时，他们会怀念品质。

新技术给传媒业带来冲击，但它们并非敌人。就像技术带给出版业的变化一样，传统媒体也可以用其来改善自身，提高效率、接近读者。当然，新闻业的情况可能没有出版业那么乐观。

人类天生排斥变革，但反过来，就如塔勒布指出的，这个时代的人也很容易染上新事物狂热症而陷入焦虑。8年前，人们面对剧烈下滑的报业表现得惊慌失措，把美国最好的报纸之一《华尔街日报》形容为“昨日黄花的纸媒”，如今，人们再难这样定义《金融时报》了，它已经成功从转型的危机中活了下来并开始盈利：有2/3的付费订户来自数字版，产品横跨了多个终端设备。你无法把它称为“纸媒”，显然它也不是什么新媒体。但一旦论及内容，我们知道它是什么。■

CBNweekly
第一财经周刊



你和你的CBNweekly

官方微信全新改版



44 | Giant 大公司特写

除了灯泡,飞利浦照明还能卖什么

传统灯泡业务萎缩,飞利浦照明要转型成为一家用互联网控制灯光的公司。除了新技术,它还必须变得更快。

What's Up 3
Pause 4
Exhibition 7
Lives 8
Commonweal 9
Speech 10
The Who / Top-list 12
Media 14
编读往来 24
全球商业报道 70
退休了,该创新了 / Harriet Edleson
冰岛如何翻身 / Jenny Anderson

Giant 大公司

49 / 新闻 / 雷克萨斯还国产吗?

中国汽车市场冷却给了丰田重新瓜分市场份额的机会,但是对于其豪华品牌雷克萨斯的追赶计划,丰田仍然存有疑虑。

50 / 新闻 / 高通走进死胡同

高通依靠中国智能手机市场的快速成长获取了巨额利润,现在它需要解决主营市场放缓和竞争对手夹击的双重困境。

51 / 新闻 / 全资收购1号店,然后呢

这次收购能让沃尔玛完善自己的全渠道,但在电商市场并不见得会给它带来更多份额。

52 / 技术 / “帽子”知你心

心口不一调研者遇到的最大困扰,有时消费者甚至都不确定自己是否说了真话。尼尔森的一项“帽子”让这个问题的解决有了希望。

Fast 快公司

54 / 快公司

找个酒店去结婚

通过互联网标准化的流程,到喜啦希望帮助用户把结婚这件事情变得简单以及轻松一些。

58 / 新闻

年轻人爱花呗?

截至今年上半年,蚂蚁花呗已经覆盖了80%的主流电商平台,近一半的花呗用户没有信用卡。

60 / 创业

把食材送到中小餐馆

农产品的最大问题在于冗长的中间环节,链农试图去掉这些环节,为中小餐馆代买食材,未来,则要实现农产品从田间直接端上餐桌的目标。

Star 炫公司

62 / 炫公司

小黄人成了大品牌

环球影业启动了有史以来最大规模的推广。与持续高涨的票房相比,更重要的是小黄人这个形象变得无处不在。

65 / 炫公司

卖化妆品,还是卖好莱坞故事?

GLAMGLOW这个被雅诗兰黛收购的好莱坞创业公司,用经营娱乐产业的方式销售面膜品牌,这也能管用?

68 / 新闻

《金融时报》易主,接下来是《经济学人》

这份受人尊敬的粉色报纸最终被出售的命运,既反映出报业面临的困境,也凸显出它向数字化转型的初步成功。

医者心 惠普情



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

——惠州市第六人民医院



HP ConvergedSystem 700x 融合系统

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

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

如需了解更多信息请拨打 ☎ 800 820 0921



英特尔® 至强™

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。



Cover Story 封面故事

别想摆脱书

在经历了电子书凶猛的袭击之后,出版业在新技术的帮助下再次繁荣,并且有望进入最好的时代。

文/ CBN记者 姚芳 陈晨 陈晨 陈晨

如果有一本书能让你在阅读200页后,主上一周的文...

我们期待,这所主上安在不是这个时代的产物。

我们期待,这所主上安在不是这个时代的产物。

我们期待,这所主上安在不是这个时代的产物。

我们期待,这所主上安在不是这个时代的产物。

我们期待,这所主上安在不是这个时代的产物。

我们期待,这所主上安在不是这个时代的产物。

我们期待,这所主上安在不是这个时代的产物。

我们期待,这所主上安在不是这个时代的产物。

我们期待,这所主上安在不是这个时代的产物。

我们期待,这所主上安在不是这个时代的产物。

我们期待,这所主上安在不是这个时代的产物。

我们期待,这所主上安在不是这个时代的产物。

我们期待,这所主上安在不是这个时代的产物。

我们期待,这所主上安在不是这个时代的产物。

我们期待,这所主上安在不是这个时代的产物。



CBN 商业评论 商业就是这样

73-80

28 | Cover Story 封面故事

别想摆脱书

在经历了电子书凶猛的袭击之后,出版业在新技术的帮助下再次繁荣,并且有望进入最好的时代。

74 / 商业就是这样

奔驰为什么销量大增? / 董晓常

75 / 在纽约

B公司想和你谈谈道德 / 张晶

76 / 对话

吃喝玩乐都在力求简单 / Michael Kirban

经营的目的决定扩张方式 / Rocco Forte

78 / 新一线! / 自主品牌找到出路

80 / 酷生意

你真的需要数字化吗? / Richard Branso

Points 观点

16 / 编者的话 / 不是敌人 / 李洋

26 / 宏观 / 世界该平静一段时间了吧 / 崔鹏

27 / 全球 / 不可能实现的梦 / Paul Krugman

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

82 / 富大人话题 / 天天是段子 / 富大人

83 / 理财专栏 / 以一种正确的姿势来交易 / 崔鹏

84 / 公司人 / 试错的过程也是认识自己的过程

86 / 职场 / 设计思维不仅是设计师的事

89 / 职场 Tips / 想被“猎”,只要8步

90 / 话题 / 鸡汤虽好,但也不要贪杯哦~

94 / 书摘 / 资源革命

96 / 十问 / 林永健:我吃过苦,也不怕吃苦

封二-P1/P57 上海大众汽车
P11 宝格丽
P13 普洛斯
P19 惠普服务器
P36-P43 一汽-大众奥迪
P47 广东南粤银行
封底 美捷香港商用飞机有限公司

CBNweekly

第一财经周刊

①.

③.



商业就是这样，阅读如此轻松



①. Web版 www.cbnweek.com



②. 第一财经周刊+ 通用版，可在苹果App Store或《第一财经周刊》网站下载



③. iPad经典版，可在苹果App Store或《第一财经周刊》网站下载



④. 安卓版，可在各大安卓市场及应用商店或《第一财经周刊》网站下载

CBNweekly 第一财经周刊

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

出品 Produced by
上海第一财经传媒有限公司

出版单位 Created by
《第一财经周刊》编辑部

发行人 Publisher
李蓉 Li Rong

出版人 Producer
周峻 Zhou Jun

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

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

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

视觉中心总监 Creative Director
戴喆骏 Dai Zhejun

新媒体总监 New Media Director
刘春 Liu Chun

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

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

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

发行总经理
Distribution General Manager
陈东皓 Chen Donghao

采编 Editorial

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

大公司主编 Editor
赵嘉 Zhao Jia

快公司主编 Editor
董晓常 Dong Xiaochang

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

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

CBN商业评论主编 Editor
董晓常 Dong Xiaochang

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

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

北京记者 Reporter Beijing
叶雨晨 Ye Yuchen
吴杨蕊蓉 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
钟卓琳 Zhong Zhuolin

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



总监 Creative Director
戴喆骏 Dai Zhejun

设计总监 Design Director
王方宏 Wang Fanghong

图片总监 Photo Director
马赛 Ma Sai

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

平面设计 Graphic Designer
项凯 Xiang Kai

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

图片编辑 Photo Editor
殷露 Yin Lu
王安娜 Wang Anna

插画 Illustrator
于珊 Yu Shan
金迪 Jin Di

图片后期制作 Photo Art
彭奥 Peng Ao

发行 Distribution

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

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

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

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

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

广告 Advertising

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

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

华东总监 Eastern China Director
吕品 Lv Pin
13671522507

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

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

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

华北总监 Northern China Director
尹佩华 Yin Peihua
13901025367

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



RECRUITMENT 诚聘



新媒体 New Media

电子版主编 Digital Project Lead
刘春 Liu Chun

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

技术总监 Technical Director
刘宏锦 Liu Hongdi

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

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

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



iMarket Studio

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

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

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

活动经理 Event Manager
丁斌 Ding Hong
18621990698

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

品牌推广 Promotion

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

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

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

活动经理 Event Manager
郭昊 Guo Hao
8610-65926518

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

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

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

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

华南总监 Southern China
Regional Director
林赞 Lin Yun
13600452983

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

广州渠道经理 Guangzhou
Channel Manager
徐琴珠 Xu qinzu
18826480131

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
邵晓玲 Shao Xiling
18126206886



承印 Printed by
利丰雅高印刷(深圳)有限公司
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

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

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

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

编导1名

工作地点 / 北京

工作要求

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

摄影师1名

工作地点 / 北京

工作要求

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

实习生

工作地点 / 北京

工作要求

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

*简历请发送至邮箱: haoyihua@yical.com

CBNweekly
第一财经周刊



京东为何入选纳斯达克100?



根据纳斯达克官网的消息, 京东在2015年7月29日成为纳斯达克100指数的成分股, 是目前百度之外第二家入选的中国公司。京东为什么能够入选呢?

——Carew

纳斯达克是全球最大的股票市场之一, 上市公司以软件、计算机和生物等技术领域居多。和标准普尔500指数、道-琼斯30种工业股票平均价格指数等类似, 纳斯达克100指数是纳斯达克市场表现的“风向标”。

纳斯达克100指数是根据纳斯达克市场中100只非金融股的市值, 加权计算出来的指数, 这个指数能反映整个纳斯达克市场, 甚至全球高技术的走势。之所以叫“100”, 除了和选取股票的数量有关, 还和该指数的基点有关。该指数基日为1971年2月5日, 基点为100点。

要达到这100只非金融股的评选标准, 却没那么简单。第一条就是要去美国敲钟。根据公开资料显示, 它要求入选的股票只在纳斯达克交易所上市, 或者2004年1月以来一直在纳斯达克和另一个美国市场上市交易。上市的时间还得超过2年。当然, 如果连续6个月的市值都排在前25%, 上市时间要求可以缩短至1年。除了正常递交季报和年报, 股票的日均交易量要超过20万股。像京东这样的非美国本土公司, 还必须在美国期权交易市场中, 有对应的股票期权交易, 或者具有交易资格。

入选的股票, 也不是一劳永逸。纳斯达克每年都会调整名单, 除了满足上述要求, 成分股平均市值要在该指数所有成分股总市值的0.1%以上。连续两个月不符合, 该股票就会在下一个月的第三个星期五被剔除。

在京东之前, 百度是入选后一直维持在100家成分股的唯一一家中国公司, 它在2007年12月加入纳斯达克100指数成分股。分众传媒和携程也曾入选过该指数的成分股, 但都没能维持下来。分众传媒在2009年被新闻集团顶替出局, 而携程在2012年7月被剔除。

这一次, 京东顶替掉的是美国一家药品福利管理公司 Catamaran Corporation, 该公司为美国部分分公司进行医疗记录管理。它已经在2015年7月24日被正式剔除。

《第一财经周刊》实习记者 江敏

微博互动专区



单身的狗: 想到3年前吧, 看《第一财经周刊》上面有篇文章谈了谈全球气候变暖导致海平面升高然后会不会把上海之类的大城市给淹了, 有那么一句话, 大概意思是不要担心那么多啦, 反正大家是不会眼睁睁让这件事情发生的。我在想, 图瓦卢人看了这篇文章会不会想笑又想哭的。

RE: 新闻里说新西兰接收了很多图瓦卢人, 所幸他们人口不算多。海平面上升, 发生这种事大家都不想的。好消息是上海人应该比图瓦卢人情况好一点, 坏消息是, 如果真的有那一天, 到哪再找一个“新西兰”来接收。

張林蔭: 这期《第一财经周刊》的话题栏目真有意思。真人秀节目在井喷, 明

星晃晃来晃去眼花缭乱, 上到60岁下到16岁, 玩法也多。像胡歌这种至今还没参加某档的, 也算稀有品种了。像我这样至今只因为杨洋看过一季花少的, 大概也不多见……我的参照物是平时看电视的人哈。

RE: 你一定找到了更有趣的过周末的方式。

Qin_____: 第一财经周刊App改版后特赞, 两点还希望改进, 一是横滑返回上级的手势判定, 文章长+手机大, 垂直滑动手势往往是弧形, 现在很容易被判定为横滑; 二是希望能提前缓存, 我经常在地铁站想读一财但没信号。@第一财经周刊

RE: 谢谢建议。

向我们提问吧!

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

读者来信



关于老社区文章阅读后的随想

富大人, 你好!

读了你的关于老社区的文章(《棋牌室杀人事件》)后, 我保持了和以往这些年一样的感受: 你为何能将整个事件的细节描写得如此精细, 仿佛已经让我看到整个事件的全过程。请问你, 平时能开个人自媒体吗? 另外, 我今早有点感想, 跟你汇报: 9点钟上班的写字楼里, 8点钟的电梯只会装两种人: 清洁工和领导者。别小看清洁工, 收入比小白领高好几倍, 因为她们辛苦地连续做好几个公司的卫生工作; 另外一种人就是领导者, 人到中年, 睡不着觉, 子女已长大, 不需送幼儿园; 或者, 平时工作太多, 正常时间根本做不完, 所以只能早上图个清静。

——老粉丝叶海量

RE: 谢谢老粉客气。因为好打听, 所以描述得细致了一点。我没有自媒体, 只有一个更新慢的微博。你对电梯间的观察里提到了清洁工人的收入, 他们这么辛苦, 多得一点也正常, 但比小白领高几倍应该还是夸张了一点。即使高一倍, 小白领也不愿挣那辛苦钱的。

装修行业业态分析

一财君:

作为老读者, 居然一直没有想到给一财君写信这件事情, 或许是大学毕业后就再没有写过信的缘故吧。首先要感谢一财君, 让我在2012年的某次应聘某网站的笔试中取得第一名的成绩, 全部依赖那段时间认真阅读一财, 真是让我受益匪浅, 衷心感谢!

现在, 问题来了, 2014年进入装修行业后, 发现这个行业传统到不行, 但从今年开始, “互联网装修”的概念被热炒, 小米投资爱空间, 土巴兔收到大笔融资, 新浪开始抢工长, 各种整装概念泛滥让消费者猝不及防。难道这个传统行业要被洗牌? 传统装修公司该如何应对? 非常想看到一财君来一篇关于这个行业的深度文章, 原谅我有段时间没关注一财了, 祝越办越好, 一直挺你!

——Jupiter

RE: 为你的第一名感到开心, 家装领域我们正在关注。

坐地铁为什么不会先上后下

一财君你好:

作为一名在帝都漂了5年然后回到天津工作的天津土著, 很多时候觉得这个生我养我的故乡的居民素质是该提高一下了, 而衡量人均居民素质的标准, 我觉得排队这件事很能说明问题。

举例来说, 我在北京的时候, 无论早上多么拥挤, 地铁里人多么多, 但总能看到大家按照秩序排队, 把先下后上的标准贯彻得很好。但是, 回到了天津以后, 我遗憾地发现, 基本是一股脑蜂拥而上, 与下车乘客进行冲撞的情况每时每刻都在上演。天津的市民素质是怎么了? 可能有很多人抱着从众的心态, 在一种集体无意识状态下, 一边抱怨着没有规则, 一边成为了这件事的主演。

我非常想知道, 作为公共交通系统的管理方, 交通部或是其他管理部门, 除了追求每年地铁建设数字上的变化外, 难道就没有对能体现城市整体精神文明和居民行为道德素质建设有所关注吗? 还是说, 已经有了一些所谓的“政府声音”, 然后, 就没有然后了。希望一财君能给予回应, 谢谢!

——Bill Kong (孔垂超)

RE: 应该不止是交通部门的事, 还得各个部门配合督导, 直至达成社会共识。听起来又渺茫了吧? 咱们先做好自己, 慢慢来吧。

对封面故事的看法

这期的封面让我想起你们杂志在土豆优酷合并时的一篇文章。意思是土豆优酷合并, 最大的赢家是王微——“当你看到美国的版权商和制作商开始陆续抱团对抗新媒体冲击的时候, 中国两家最大的视频网站居然抱在一起了, 它们反而要对抗制作商和版权商的贪得无厌的胃口。当游戏规则被180度地扭曲到这个程度的时候, 最聪明的选择是在有人接盘的时候彻底退出。从这个角度看, 王微是最聪明的, 他赢了”。现在看来, 你们这期杂志封面故事就是来印证那篇文章是多么的真知灼见。现在在杂志上很少看到那样的文章了, 但还是期待着。

——深深的孤独

RE: 谢谢你的这份期待, 很珍贵。

《异乡的人》读后感

你好! 在飞机上拜读了《在异乡的人》这篇文章, 也许你想不到给我印象最深的居然是老妈妈和女儿对着视频理货, 然后互相吼一通的画面。我是一家IT公司的管理者, 我愿意为文章中的母女提供一个免费的App, 帮助老妈妈和女儿不再通过视频理货, 多点时间聊家常喝喝咖啡。不过生活就是各种折腾, 吼吼跟喝杯咖啡都一样, 是吗?

——李进

RE: 谢谢热心的读者, 不过她们这会儿已经在一起了。感谢你的善意。

理性消费时代的到来?

一财, 你好。这次想问个问题, 零售业真的是要回到理性消费年代?

来说说问题的由来。最近看了一财和另外一本经济类杂志, 不约而同地说到了宝石。其一, 日本很多妇女把首饰盒里不经常佩戴的宝石出售给一些宝石回收公司, 这些公司趁日元贬值的时机顺势出口到中国和印度牟利; 另一个, 美国的一家提供宝石改款镶嵌服务的公司, 最近生意非常红火。宝石算是个特别的消费品, 在全球范围内不单可以看做奢侈品, 还具有很强的保值和变现能力。这两个发达国家的民众不约而同地对这个商品循环再利用, 是否预示着这些原来标签为“中产”的阶层日子实际并不好过, 甚至他们已经预期经济大环境在未来一段时间并不会像说的那么好(不要忘记, 这段时间美国因互联网经济而一枝独秀, 日本也因日元大幅贬值而受惠)? 如果是这样的话, 接不来是不是还要“变卖”一些值钱的东西, 例如手表、包包等? 但我宁愿往一个好一点的方向去想, 大伙都开始觉得一些“身外物”也就那样, 多了可能反而是累赘。嘿, 说来也是凑巧, 怪不得这段时间MUJI这么火热, 在价格和品质的平衡上, MUJI确实算是一个不错的选择。

——ARTDENG

RE: 后一种设想太理想化了。人类这么快厌倦身外物, 那就太小看他们的荷尔蒙了。另外MUJI火热不是性价比, 在我看来是有点像家居界的郭敬明, 会营销是优势。当然这是一己之见。

本周我推荐



那些改名后肠子都悔青了的城市, 有你的家乡吗

原本有着高大上的名字, 后来岁月不饶人, 被改了名。瞬间变成城乡结合部。比如兰陵改名后成为枣庄(山东); 汝南变成驻马店(河南); 九原成了包头(内蒙古)。



古时的徽州变成黄山(安徽)



庐州→合肥(安徽)
曾经诗词里烟雾缥缈的庐州, 一下就变成了胖胖组合。



常山→石家庄(河北)
昔日常山赵子龙! 大家来想象一个画面: 大家好, 我是石家庄赵子龙。

推荐人: shamate
上榜理由: 历史是任人打扮的小姑娘

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

读者来信



关于老社区文章阅读后的随想

富大人，你好！

读了你的关于老社区的文章（《棋牌室杀人事件》）后，我保持了和以往这些年一样的感受：你为何能将整个事件的细节描写得如此精细，仿佛已经让我看到整个事件的全过程。请问你，平时能开个人自媒体吗？另外，我今早有点感想，跟你汇报：9点钟上班的写字楼里，8点钟的电梯只会装两种人：清洁工和领导者。别小看清洁工，收入比小白领高好几倍，因为她们辛苦地连续做好几个公司的卫生工作；另外一种人就是领导者，人到中年，睡不着觉，子女已长大，不需送幼儿园；或者，平时工作太多，正常时间根本做不完，所以只能早上图个清静。

——老粉丝叶海量

RE: 谢谢老粉客气。因为好打听，所以描述得细致了一点。我没有自媒体，只有一个更新慢的微博。你对电梯间的观察里提到了清洁工人的收入，他们这么辛苦，多得一点也正常，但比小白领高几倍应该还是夸张了一点。即使高一倍，小白领也不愿挣那辛苦钱的。

装修行业业态分析

一财君：

作为老读者，居然一直没有想到给一财君写信这件事情，或许是大学毕业后就再没有写过信的缘故吧。首先要感谢一财君，让我在2012年的某次应聘某网站的笔试中取得第一名的成绩，全部依赖那段时间认真阅读一财，真是让我受益匪浅，衷心感谢！

现在，问题来了，2014年进入装修行业后，发现这个行业传统到不行，但从今年开始，“互联网装修”的概念被热炒，小米投资爱空间，土巴兔收到大笔融资，新浪开始抢工长，各种整装概念泛滥让消费者猝不及防。难道这个传统行业要被洗牌？传统装修公司该如何应对？非常想看到一财君来一篇关于这个行业的深度文章，原谅我有段时间没关注一财了，祝越办越好，一直挺你！

——Jupiter

RE: 为你的第一名感到开心，家装领域我们正在关注。

坐地铁为什么不会先上后下

一财君你好：

作为一名在帝都漂了5年然后回到天津工作的天津土著，很多时候觉得这个生我养我的故乡的居民素质是该提高一下了，而衡量人均居民素质的标准，我觉得排队这件事很能说明问题。

举例来说，我在北京的时候，无论早上多么拥挤，地铁里人多么多，但总能看到大家按照秩序排队，把先下后上的标准贯彻得很好。但是，回到了天津以后，我遗憾地发现，基本是一股脑蜂拥而上，与下车乘客进行冲撞的情况每时每刻都在上演。天津的市民素质是怎么了？可能有很多人抱着从众的心态，在一种集体无意识状态下，一边抱怨着没有规则，一边成为了这件事的主演。

我非常想知道，作为公共交通系统的管理方，交通部或是其他管理部门，除了追求每年地铁建设数字上外，难道就没有对能体现城市文明和居民行为道德素质建设有所关注吗？还是说，已经有了一些所谓的“政府声音”，然后，就没有然后了。希望一财君能给予回应，谢谢！

——Bill Kong（孔垂超）

RE: 应该不止是交通部门的事，还得各个部门配合督导，直至达成社会共识。听起来又渺茫了吧？咱们先做好自己，慢慢来吧。

对封面故事的看法

这期的封面让我想起你们杂志在土豆优酷合并时的一篇文章。意思是土豆优酷合并，最大的赢家是王微——“当你看到美国的版权商和制作商开始陆续抱团对抗新媒体冲击的时候，中国两家最大的视频网站居然抱在一起了，它们反而要对抗制作商和版权商的贪得无厌的胃口。当游戏规则被180度地扭曲到这个程度的时候，最聪明的选择是在有人接盘的时候彻底退出。从这个角度看，王微是最聪明的，他赢了”。现在看来，你们这期杂志封面故事就是来印证那篇文章是多么的真知灼见。现在在杂志上很少看到那样的文章了，但还是期待着。

——深深的孤独

RE: 谢谢你的这份期待，很珍贵。

《异乡的人》读后感

你好！在飞机上拜读了《在异乡的人》这篇文章，也许你想不到给我印象最深的居然是老妈妈和女儿对着视频理货，然后互相吼一通的画面。我是一家IT公司的管理者，我愿意为文章中的母女提供一个免费的App，帮助老妈妈和女儿不再通过视频理货，多点时间聊家常喝喝咖啡。不过生活就是各种折腾，吼吼跟喝杯咖啡都一样，是吗？

——李进

RE: 谢谢热心的读者，不过她们这会儿已经在一起了。感谢你的善意。

理性消费时代的到来？

一财，你好。这次想问个问题，零售的是要回到理性消费年代？

来说说问题的由来。最近看了一财和另外一本经济类杂志，不约而同地提到了宝石。其一，日本很多妇女把首饰盒里不经常佩戴的宝石出售给一些宝石回收公司，这些公司趁日元贬值的时机顺势出口到中国和印度牟利；另一个，美国的一家提供宝石改款镶嵌服务的公司，最近生意非常红火。宝石算是个特别的消费品，在全球范围内不单可以看做奢侈品，还具有很强的保值和变现能力。这两个发达国家的民众不约而同地对这个商品循环再利用，是否预示着这些原来标签为“中产”的阶层日子实际并不好过，甚至他们已经预期经济大环境在未来一段时间并不会像说的那么好（不要忘记，这段时间美国因互联网经济而一枝独秀，日本也因日元大幅贬值而受惠）？如果是这样的话，接不来是不是还要“变卖”一些值钱的东西，例如手表、包包等？但我宁愿往一个好一点的方向去想，大伙都开始觉得一些“身外物”也就那样，多了可能反而是累赘。嘿，说来也是凑巧，怪不得这段时间MUJI这么火热，在价格和品质的平衡上，MUJI确实算是一个不错的选择。

——ARTDENG

RE: 后一种设想太理想化了。人类这么快乐倦身外物，那就太小看他们的荷尔蒙了。另外MUJI火热不是性价比，它在我看来是有点像家居界的郭敬明，会营销是优势。当然这是一己之见。

本周我推荐



那些改名后肠子都悔青了的城市，有你的家乡吗

原本有着高大上的名字，后来岁月不饶人，被改了名。瞬间变成城乡结合部。比如兰陵改名后成为枣庄（山东）；汝南变成驻马店（河南）；九原成了包头（内蒙古）。



古时的徽州变成黄山（安徽）



庐州→合肥（安徽）
曾经诗词里烟雾缥缈的庐州，一下就变成了胖胖组合。



常山→石家庄（河北）
昔日常山赵子龙！大家来想象一个画面：大家好，我是石家庄赵子龙。

推荐人：shamate

上榜理由：历史是任人打扮的小姑娘

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

MACRO-ECONOMICS

宏观 | 崔鹏



世界该平静一段时间了吧

三个主要动荡因素过去，黄金投资者还要过一段苦日子。

有时候人们会被眼前要处理的事弄得崩溃，如果这种事接二连三地蹦到面前，很多人就会压力山大，赶紧寻找一种方式来解压。拼命购物就是一种人们惯用的解决方案。不过事情往往没有你想象的那么糟糕，只要不放弃，事情会一点一点地被解决。当办公桌上的文件逐渐越来越少，你会发现你买的很多东西是无用的。

不但一般人喜欢这样，全球市场的交易者似乎也是如此。

6月到7月最影响全球经济甚至是政治格局的大概有三件大事，它们似乎都有变得更差，然后重新导致一次经济危机的可能，而如果三件事都变差，那差不多就会有打一架的可能。

这三件事分别是：希腊的债务问题，中国股票市场去杠杆所造成的暴跌，以及伊朗的核问题谈判。

如果希腊的债务问题真的导致其退出欧元区，那将给欧元的整体地位和稳定性带来很大的不确定性。你要知道，欧元区的经济本来就有问题呢。应该高的经济增长率、居民消费增速都很低，而不该高的失业率和政府债务比率却高得不得了。如果欧元再失去市场信心，对全球经济体来说也是非常危险的事。

中国的股市咱们说过好多次了，它的崩溃不但会让中国内地投资者倒霉，而且会对全球风险资产定价产生冲击——这也是中国变得越来越强有力的一个副作用，一个大家伙不可能永远输出正能量——在中国股市剧烈下跌的过程中，很多成熟市场的股市其实已经受到了影响。

伊朗的核问题已经谈判了好多好多年。如果一个公司人在伊朗核谈判开始时结婚，正常的话现在他的孩

子应该上初中了。如果在这个7月谈判不成功，那么下一个节点可能要拖延到这孩子也有了自己的小孩。

不过，乐观主义者猜对了。希腊政府在最后的时刻基本接受了三驾马车的债务偿还条件；中国政府用无形的手和有形的手打击做空——当然，这里面有形的手起到了至关重要的作用；伊朗核谈判竟然在7月13日基本达成了一致意见。虽然这三件事的解决都带有一定的暂时性，但还是给这个莫测的世界增加了不少稳定性。

话题可以转到那些由于不确定性而购物以消除焦虑感的人身上。面对伊朗问题，大多数交易者押对了宝，他们认为伊朗问题基本上是可以解决的。而伊朗问题解决后，伊朗的石油得以像核谈判之前一样出口。此前被禁运的年代，伊朗大部分油井还在持续生产，开采到的石油一部分悄悄卖掉，更多的被存储起来，而现在机会来了。在这基础上美国这些年一直在加大页岩气勘探投入。相信今后一段时间石油的价格还会进一步下跌。当然，以中国为主的新兴市场地区由于进入经济“新常态”，对石油需求不会再像前几年那么大，这也是导致石油价格下跌的一大因素。

对于黄金，很多国家就没那么冷静。比如俄罗斯，这个资源型经济体希望通过拿黄金作为外汇储备实现去美元化，以摆脱它对西方的依赖。在这次准危机中俄罗斯果断增加了黄金购买量（月同比增加10%）。不过显然，这并不是个特别好的时机，在希腊债务问题得以解决后，美联储主席珍妮·耶伦又在国会表示，现在美国的通货膨胀率已经达到1.8%，基本可以肯定会在9月或者12月加息。这些消息都让黄金交易者倾向于卖出黄金买入美元。7月24日，黄金价格跌破了每盎司1100美元。

当然，俄罗斯也不一定会因为黄金价格下跌就陷入大家所说的黄金陷阱。真正“亏损”严重的是德国、意大利和法国，这些国家的黄金储备占到外汇储备的60%以上，而俄罗斯只有13.4%。就像我们以前说过的，包括黄金在内的大商品的价格在美元开始加息的第一年内下跌的概率依然非常大。那些希望通过投资黄金获得收益的人还有一段时间要等待。■

加载中 (90%)

作者

崔鹏是本刊副总编辑。

GLOBAL

全球 | Paul Krugman



不可能实现的梦

欧洲的话语权仍然掌握在那些精英手中，而他们认定的观念其实并不正确。欧洲正在为这种极端的自大付出惨痛的代价。

欧洲的新闻开始趋于平静了，但潜在的形势仍然可怕。希腊正在经历比大萧条更严重的经济衰退，而且眼前没有任何复苏的希望。西班牙的经济终于开始增长了，因此被当做成功的例子，但其失业率仍然高达22%。此外，欧洲大陆原本的经济强国也都在经历经济停滞：芬兰的经济萧条程度可以和南欧相提并论，丹麦和荷兰的经济形势也非常糟糕。

事情怎么会变成这样呢？根源就在于那些自大的政治家：他们疏于计算且无视历史的教训。我指的并不是希腊或其他地方的左翼政治家，而是柏林、巴黎和布鲁塞尔的那些人前光鲜的官员，在过去的1/4个世纪里，他们试图用幻想经济学来管理欧洲。

对于不太懂经济学或是一味回避难题的人来说，统一欧洲的货币听上去是个绝佳的主意：这将使跨境商务往来变得更加便捷，也是强有力的团结的象征。谁会预料到欧元最终会带来如此严峻的问题呢？

其实，很多人都预料到了。2010年1月，两名欧洲经济学家发表了题为《欧元是个坏主意、不能成真、无法持续》(It Can't Happen, It's a Bad Idea, It Won't Last)的文章，嘲讽了那些曾经警告欧元会带来大麻烦的美国经济学家。事实证明，那些可怕的警告正在一一成真。文章中列举了一大串盲目悲观的经济学家名单，本想使其成为这些人的耻辱墙，最后却成了他们的光荣榜，因为这些人或多或少都预测对了。

欧元怀疑者只犯了一个大错误，就是低估了统一货币能带来的损害。问题是，从一开始就不难看出，没有政治统一作为基础的货币统一隐忧重重，为什么欧洲还是一意孤行呢？

我认为，主要是因为欧元的想法听上去太美好了，这些政治家可不想让那些书呆子经济学家告诉他们这一美好的愿景其实是个坏主意。

事实上，在欧洲的精英阶层中，欧元的概念一经提出，人们很难提出反对意见。我对1990年代初的这种氛围记忆犹新：那些质疑欧元是否可取的人都被完全剥夺了话语权。更有甚者，如果一个美国人质疑欧元，那他肯定会被冠上“别有用心”的帽子：不是对欧洲有敌意，就是希望维持美元的“过度特权”。

于是，欧元诞生了。在随后的10年中，一个巨大的金融泡沫掩盖了其潜在的问题。但如今，正如我所言，怀疑者担心的问题都开始得到印证。

不但如此，当人们已预测的和可预见的欧元的问题开始显现之后，欧洲的对策却是强行对债务国加以严厉的财政紧缩。他们忽略了简单的逻辑和历史证据：这样的政策会带来严重的经济损失。此外，原先承诺的债务减免也未能实现。

欧盟的高官们轻易地忽略了削减政府支出和增税将导致严重的经济衰退的警告，执意认为财政紧缩会激发市场信心（事实并非如此），从而改善经济形势。直到今天，他们的这种做法都让人吃惊。事实上，仅仅通过紧缩来应对巨额债务的方法从未奏效，尤其是同时追求硬通货政策。一战后，英国虽然做出了巨大的牺牲，这种方法也失败了，那我们凭什么认为它可以解决希腊的问题呢？

欧洲现在的出路在哪？没有什么好的解决方案，因为欧元已经变成了一个难以逃脱的陷阱。如果希腊保留着自己的货币，肯定会让货币贬值，提高希腊的竞争力，结束通货紧缩。然而希腊现在并没有自己的货币，它必须重新建立货币体系，这就使风险大大提高了。我认为，希腊退出欧元区还是必要的。而且无论采取什么解决方案，减免希腊的债务都是关键之举。

然而，我们并没有明确讨论这些可能的解决方案，因为欧洲的话语权仍然掌握在那些精英手中，而他们认定的观念其实并不正确。欧洲正在为这种极端的自大付出惨痛的代价。■

加载中 (75%)

下
XIAZAZHI

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

GLOBAL

全球 | Paul Krugman



不可能实现的梦

欧洲的话语权仍然掌握在那些精英手中，而他们认定的观念其实并不正确。欧洲正在为这种极端的自大付出惨痛的代价。

欧洲的新闻开始趋于平静了，但潜在的形势仍然可怕。希腊正在经历比大萧条更严重的经济衰退，而且眼前没有任何复苏的希望。西班牙的经济终于开始增长了，因此被当做成功的例子，但其失业率仍然高达22%。此外，欧洲大陆原本的经济强国也都在经历经济停滞：芬兰的经济萧条程度可以和南欧相提并论，丹麦和荷兰的经济形势也非常糟糕。

事情怎么会变成这样呢？根源就在于那些自大的政治家：他们疏于计算且无视历史的教训。我指的并不是希腊或其他地方的左翼政治家，而是柏林、巴黎和布鲁塞尔的那些人前光鲜的官员，在过去的1/4个世纪里，他们试图用幻想经济学来管理欧洲。

对于不太懂经济学或是一味回避难题的人来说，统一欧洲的货币听上去是个绝佳的主意：这将使跨境商务往来变得更加便捷，也是强有力的团结的象征。谁会预料到欧元最终会带来如此严峻的问题呢？

其实，很多人都预料到了。2010年1月，两名欧洲经济学家发表了题为《欧元是个坏主意、不能成真、无法持续》(It Can't Happen, It's a Bad Idea, It Won't Last)的文章，嘲讽了那些曾经警告欧元会带来大麻烦的美国经济学家。事实证明，那些可怕的警告正在一一成真。文章中列举了一大串盲目悲观的经济学家名单，本想使其成为这些人的耻辱墙，最后却成了他们的光荣榜，因为这些人或多或少都预测对了。

欧元怀疑者只犯了一个大错误，就是低估了统一货币能带来的损害。问题是，从一开始就不难看出，没有政治统一作为基础的货币统一隐忧重重，为什么欧洲还是一意孤行呢？

我认为，主要是因为欧元的想法听上去太美好了，这些政治家可不想让那些书呆子经济学家告诉他们这一美好的愿景其实是个坏主意。

事实上，在欧洲的精英阶层中，欧元的概念一经提出，人们很难提出反对意见。我对1990年代初的这种氛围记忆犹新：那些质疑欧元是否可取的人都被完全剥夺了话语权。更有甚者，如果一个美国人质疑欧元，那他肯定会被冠上“别有用心”的帽子：不是对欧洲有敌意，就是希望维持美元的“过度特权”。

于是，欧元诞生了。在随后的10年中，一个巨大的金融泡沫掩盖了其潜在的问题。但如今，正如我所言，怀疑者担心的问题都开始得到印证。

不但如此，当人们已预测的和可预见的欧元的问题开始显现之后，欧洲的对策却是强行对债务国加以严厉的财政紧缩。他们忽略了简单的逻辑和历史证据：这样的政策会带来严重的经济损失。此外，原先承诺的债务减免也未能实现。

欧盟的高官们轻易地忽略了削减政府支出和增税将导致严重的经济衰退的警告，执意认为财政紧缩会激发市场信心（事实并非如此），从而改善经济形势。直到今天，他们的这种做法都让人吃惊。事实上，仅仅通过紧缩来应对巨额债务的方法从未奏效，尤其是同时追求硬通货政策。一战后，英国虽然做出了巨大的牺牲，这种方法也失败了，那我们凭什么认为它可以解决希腊的问题呢？

欧洲现在的出路在哪？没有什么好的解决方案，因为欧元已经变成了一个难以逃脱的陷阱。如果希腊保留着自己的货币，肯定会让货币贬值，提高希腊的竞争力，结束通货紧缩。然而希腊现在并没有自己的货币，它必须重新建立货币体系，这就使风险大大提高了。我认为，希腊退出欧元区还是必要的。而且无论采取什么解决方案，减免希腊的债务都是关键之举。

然而，我们并没有明确讨论这些可能的解决方案，因为欧洲的话语权仍然掌握在那些精英手中，而他们认定的观念其实并不正确。欧洲正在为这种极端的自大付出惨痛的代价。■

加载中 (90%)

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

质书依旧是Head of Zeus不可动摇的销量中坚。

出版业的信心正在恢复。

6年前,企鹅兰登出版社的全部收入来自于纸质书,现在,合并后的这家全球最大的图书出版公司有25%的收入来自电子书。传统出版社并没有像音乐行业那样,遇到技术入侵时极度恐慌,而是表现出了顽强的适应性。“我们不想犯之前音乐行业所犯的错误,不公开自己的内容,所有的图书都会推出纸质版和电子版两种形式。电子书成长很快,但绝不会取代纸质书。”企鹅兰登国际CEO Ian Hudson对《第一财经周刊》说。

对此,上海99读书副总编辑彭伦的看法有一定代表性:“实际上,电子书很难取代纸质书,是书这种媒介本身的特性决定的。它需要专注、投入,同时让阅读者保持一种舒适、健康的姿势。”他对《第一财经周刊》说。

人们回归纸质书,并不意味着不爱电子书。Kindle当然提供了很棒的阅读体验,问题是,它和功能多元的平板电脑或智能手机可以相互替代,纸质书却不能。

上海书城总经理江利认为目前纸质书的回暖,也是因为一定程度上,电子书对纸质书的分流已经完成:“网络书店对销售分流的影响非常大,这趋势近几年有所减缓。根据不同的读者习惯,实体书店和网店各自占据阵营,几乎都稳定下来了。”

的确,几乎在全球范围内,纸质书呈现出与电子书齐头并进的发展态势。

“第一周的销售大大超过了我们的预期。”哈珀·柯林斯CEO Brian Murray在发给媒体的声明中说道。《设立守望者》的纸质版和数字版预购比例为2:1,以往新小说上架,一半以上的预购都是数字版。

这并不是一个此消彼长的故事。这本书在8月18日会出现在图书订阅服务Scribd上。它有点类似于Netflix或Spotify这样的流媒体,只不过运用到了书籍上——你只要每月向这家美国公司支付8.99美元,就可以在上面阅读大量不同类别的电子书和有声书。

“当读者转移到订阅模式的时候,他们阅读的数量增加了一倍。”Scribd的CEO Trip Adler曾在国际出版人协会会议上说。成立两年来,它已经签下超过4.5万本有声书和大量电子书。自从2014年9月上架有声书以来,Trip Adler发现,人们在上面的阅读时间翻了一倍,收听有声书的人中有84%也会阅读电子书。

比Scribd成立更早的图书订阅服务是Oyster。在今年年初,它与五大出版社达成协议,决定在网站出售电子书。全球五大出版社当中,Scribd和Oyster都与麦克米兰、哈珀·柯

66

一个更接近真相的判断是:与其说是电子书替代纸质书,不如说它引发了出版业根本的变革。

99

林斯和西蒙·舒斯特三大出版社达成了订阅服务协议,企鹅兰登和阿歇特目前未被纳入其中。

出版业就这样活跃起来。

Oyster和Scribd,还有出版社们试图跨越传统的界限。这样做是有风险的。它们的合作模式基于读者是否阅读以及阅读多少。一份和Smashword签订的文件条款显示,如果读者阅读超过一本书10%的内容,Oyster就会支付电子书价格的60%。这可能是订阅服务最主要的开支之一。Scribd在今年年初宣布了2200万美元的新一轮融资计划。

“我们是想提供一种书籍的新阅读体验。它不仅是包括用更低的价格获得更多的书。它是一种发现图书、在不同书之间更自由切换、浏览,在书之间寻找信息的新体验。”Trip Adler说。

出版业的创新不断涌现。

这让自出版正变得越来越容易,一些服务于自出版的网络社区能帮助作者找到出版所需的各种资源,比如英国公司Bookmachine。它通过定期举办活动来推进出版业和自由职业者之间的信息交流与合作,参与者包括作家、出版商、图书编辑、设计师、市场销售等,基本涵盖了出版链条上的所有环节。在Bookmachine的平台上开通自己的页面,在会员之间分享近期信息,每周获得最多推荐的页面会自动成为本周最佳,Bookmachine拿出自己的资源为其进行推广,大出版社如果打算尝试一些试验项目,也会从Bookmachine上寻找合适的对象。

但通过自出版成功的作者毕竟还是极少数。Bookmachine的创始人Laura Summers认为关键原因在于作者本人是否有经营品牌的意识。“要想通过数字营销在短期内集聚人气就得像经营一个品牌一样推销自己,这是很多作者还不能接受的地方,这就好比是一个微型创业,你得有自己的网站,在各个社交媒体上与读者的互动也应当传递连贯一致的品牌信息。”

英国人Joanna Penn是自出版界的红人,由她开设的有关出版建议的网站Creative Penn被视做是自出版的教科书。Penn曾在2008年自出版了一本书,几乎没卖出去多少,因为根本就没人知道她是谁,这个经历让她决定开始研究营销和市场,Creative Penn也是在那时开设的。

海外出版社业绩,全球出版巨头收入情况

(单位:亿欧元)

数据来源: Rudiger Wischenbart
注: *RELX, 更名前是励德曼思维尔



2011年她出版了第一本惊悚小说，并在网站博客上记录了创作经历，之后成为畅销书作家。她并不完全依赖亚马逊来吸引读者，每月至少有10万人阅读她的博客，8000人在iTunes上订阅她的播客，她还有5.8万的Twitter粉丝。

但成名后，她雇佣了一个经纪人帮她寻找传统出版社进行合作，目前自出版还无法让她的图书大规模进入实体书店，“如果经纪人拿到一份不错的合约，我会考虑与出版社合作，不过我依然可以选择自出版。”今天的作家拥有更多的权力，Penn认为这种混合模式会是未来的方向。“我喜欢那些拥有创意的，敢于尝试新鲜的出版社，有很多事情我也想自己试试，所以我觉得混合模式是最好的。”

红遍全球的《五十度灰》最初也是一部自出版小说，电子书成了它最佳的传播形式，人们不想公开被人看见自己在读这种情色题材的书。此外，电子书不会受到数量的限制，不论是通过社交媒体还是口碑相传，当这个话题像病毒般泛滥开来，人们可以立即在网上看到这本书的电子版，而不需要等待印刷，电子书永远不会卖完，这又进一步推动了话题的传播。

从企鹅兰登提供的数据中也可以看到，虚构类图书中

爱情、犯罪和情色这几类电子书特别受欢迎，推出几周内销量的70%到80%都是来自电子版。

有趣的是，这些电子化的新尝试，并没有使传统出版业更边缘化，相反，后者回到了更核心的位置上。

自出版的出现让很多新作家能够进入出版社的视野，这对双方来说都是巨大的机会。《五十度灰》就是企鹅兰登的一位编辑在网络论坛中发现的，并很快买下了它的版权。你很难想象，如果没有大出版社背后的营销策划推广，《五十度灰》能像今天这样风靡全球。

“出版社的作用是可以帮助那些真正有才华的作家建立起一个长期的职业发展，而不是卖了一本书之后就销声匿迹了。”企鹅兰登出版社的Hudson说。

订阅方式，以及探索性的自出版方式，本质上都是在缩短传统出版业的生产链，比如终端销售环节或者图书编辑环节，正如亚马逊之前所做的那样。但奇怪的是，这一次，传统出版业坦然接受了变化，而不像“大约2010年左右，大家都在揣测是不是纸质书就没有将来了，很多传统出版>>>



01

下杂志
XIAZAZHI.COM



02

社开始恐慌。”上海译文出版社社长韩卫东对《第一财经周刊》说。

经过几年磨合，如今，出版业逐步厘清了数字化冲击下的不同问题：纸质书和电子书，渠道和设备，阅读体验和商业模式等诸多对矛盾的真相。

认识到电子书的弊端，和认识到纸质书的优势一样重要。

传统出版业最成功的搅局者亚马逊在中国可谓处境尴尬。

Kindle电子书店2012年12月在中国上线时，电子书种类为4万册，到2013年年底这个数字为6.2万册，截至2014年9月，有近14万册电子书。由于中国出版市场较为分散，亚马逊中国需要一家家谈判，早期进展较慢。

在亚马逊中国，Kindle Paperwhite是2014年销量最好的设备。据内部人士透露，Kindle硬件销量上升很快，但此后书籍下载量却在下降。“新的Kindle用户会集中下载一批免费经典书，半年不再买，要么偶尔买些促销书，要么彻底沉寂。”这位人士说：“免费的PDF、盗版，对Kindle是最大的挑战。”

“电子书出版最大的问题是赚不到钱。”拇指阅读创始人左志坚说。电子书用户的付费意愿很低，拇指阅读的付费率仅有2.5%，读者看着好的书还是愿意购买纸质版，盗版的猖獗让电子书的需求更为弱小。拇指阅读目前提高用户付

费率主要是通过优惠和打包订阅两种办法，比如100元可以看1000本书。

企鹅中国总经理周海伦对中西方电子书市场的差异有着更切身的感受。中国的出版商并不像他的英国同行那样，同时购买电子版和纸质版的版权，他们通常是先购买纸质版版权，过一段时间再来买电子版版权。中文电子书的价格比欧美便宜得多，过低的价格会导致出版商没有能力提高电子书的质量，也没有钱投资于内容生产。“重要的是找到能让读者愿意支付、出版商也乐于接受的合适价格。”周海伦说。

中国电子书市场因网络文学这股独特力量的存在而变得有些畸形，它并不算真正意义上的出版，其形态、内容、受众和价格模式与传统出版物是完全不同的。但正是这种环境，反而促使出版社多了一层警惕，也把焦点转移到定价问题上来。

“我觉得价格战对图书文化产品非常不尊重，网站是把它作为相对来讲成本较低的引流手段。图书这个产业在中国总盘非常小，很容易被资本撬动，如果没有一个好的规则的话，这个命运是很难翻转的。”上海书城总经理江利说。

事实上，无论纸质书还是电子书的定价，在全球出版业都是“关键问题”，只是中国显得尤为突出。

你或许可以从亚马逊“强势”的姿态上，洞悉这个问题的微妙。亚马逊通过电子商务重塑了书籍的销售渠道，之后以



01 2015年7月14日在全美90家书店首发的Go Set a Watchman创下了哈珀·柯林斯历史上预订数量最多的纪录,超过《饥饿游戏》最后一部。

02 2014年11月,在位于英国东部城市彼得伯勒的亚马逊物流分拣中心,一名工作人员正在按消费者订单来寻找货品。亚马逊是传统出版业最成功的搅局者,也是出版业游戏规则制定者。

电子阅读器Kindle开辟电子书市场。以渠道优势为基础,定价权一直是亚马逊与出版业博弈的焦点。

“杰夫·贝索斯比世界上任何一个人对阅读未来的影响都大,他到底想要什么?”专栏专家Steve Coll在《纽约书评》上如此发问。

去年夏天,畅销书作家斯蒂芬·金和马尔科姆·格拉德威尔加入了阿歇特出版社和亚马逊的争端。亚马逊希望在定价上享有更多话语权,让阿歇特提供折扣——否则,就会欺骗读者说,“不好意思,您要的这本书现在没货。要不您换一本吧?”

阿歇特是五大出版社中规模最小的一家。在和亚马逊的争执之中,它最终不得不选择妥协。

图书行业组织对亚马逊垄断行为的控告无法阻止出版社与其继续签订“不平等条约”。一个现实的问题是,它占据着美国图书市场中30%的纸质书和60%的电子书市场。

一方面是不断出新的出版形式,一方面是日益焦灼的定价权较量——这种内在矛盾,冲击着出版业原有的边界。是否因此在商业模式和心态上进行有效转变,在很大程度上取决于出版业如何看待技术和自身的价值。

今天,在企鹅兰登,图书编辑的工作并没有发生太大变化,他们依旧需要维护和经纪公司之间的关系来抢夺好作品,网络的发达,则给他们带来了新的资源和启发。现在市面上什么样的书最受欢迎,是否也可以出版类似的书籍;针对那些拥有大量粉丝的网络红人,是否可以为他们创造一个故事……与其被动地去依赖经纪公司的推荐,现在他们可以更加主动地去发现。

面对未来,企鹅兰登出版社的Hudson总结要解决三个方面的问题:产品如何被人发现、如何支付购买,以及如何筛选出版最好的作品。这些都是技术可以发挥作用的地方。

“我们一点不害怕。数字化浪潮对传统出版社是一次洗涤,它要求出版社做更优秀的内容提供商,而把那些依靠卖书号为生的出版社淘汰掉。”译文出版社社长韩卫东说。

和国内其他出版社不同,译文出版社从一开始就把版权和数字业务放在一起。早期进行的电子词典的试水使译文出版社真正意识到内容和版权的重要性。

译文出版社和亚马逊谈判的焦点也在于电子书定价问题,译文出版社一方面提供最好的出版资源,另一方面坚持定价不能低于纸质书价格的80%。

韩东认为亚马逊的商业模式是建立在纸质书基础上的:“它与作者的结算、与出版社之间的关系、对图书的定价等,完全是按照纸质书的商业模式来操作的。”他在概念上

并不抗拒亚马逊,“实际上我们觉得数字化对传统出版社带来的积极影响是更大的,它让图书多了一种呈现形式。”

正面看待电子书带来的冲击,是目前更多出版机构逐步达成的共识之一。

在出版行业工作了30年的Ridout甚至认为现在是出版业最好的时代。“大约从2010年开始,也就是电子书出现之后,图书出版的决策权第一次交给了读者。”在数字化诞生之前,出版社出版的书籍80%都是赔钱的。

最早,出版社决定了人们该读哪些书,当话语权落在零售商那里,后者更注重单本书的销量和交易时间,至于读者有什么反馈则与它们毫不相干。

出版业一直在想办法绕开渠道商和零售商的控制,这恰是电子书给以反攻的机会。出版业采取了一个新的办法,将电子出版融入到一个更大的出版业范畴里,而不是所谓传统出版的对立面。

新型出版社Head of Zeus试图通过出版电子书,越过书商,直接与读者建立联系。一些论坛网站上很快就能显示出哪些书最受欢迎,一个全新的作家完全有可能在几个月内售出40万到50万本书,而不需要依赖传统的专业人士的书评,不需要做任何宣传,甚至不需要在实体书店内上架,读者之间的传播就是他们最好的营销。

Graham Masterton在1990年代是一位小有名气的恐怖小说家,沉寂多年,直到最近他才推出新作《白色的骨头》,且首次尝试犯罪题材小说。出版社的编辑们大多不看好,认为这与他擅长的写作风格相差甚远。Head of Zeus的数字总监Nicolas Cheetham读过这篇小说之后觉得不错,便打算先通过出版电子书来试探一下读者的兴趣。

预售价定在1英镑,只要是听说过Graham Masterton这个名字的,或对内容有些兴趣的人,都会来买一本——真是太便宜了。Cheetham很快在网络评论中发现读者的惊喜:“啊!Graham回来了,这些年他都干什么去了。”

在价格和读者之间传播的双重作用下,《白色的骨头》的排名慢慢提升,一年过去了,随后出版的纸质书已卖出了几十万本。渠道商这时才开始积极买进,把这本书放进书店的货架上。

“电子书的好处是定价可以有弹性,这有助于我们对新书和新作者的营销。”Cheetham对《第一财经周刊》说。这有利于作者进行更有创意性的创作,一部作品甚至可以跨越多个类别,在传统出版社眼中,他们会认为这种无法明确界定类别的书是不可能红的,但很多情况证明读者很喜欢这类新鲜尝试。“我们的这种模式欢迎年轻作家或者是想转型的>>>



01 2015年7月14日在全美90家书店首发的Go Set a Watchman创下了哈珀·柯林斯历史上预订数量最多的纪录,超过《饥饿游戏》最后一部。

02 2014年11月,在位于英国东部城市彼得伯勒的亚马逊物流分拣中心,一名工作人员正在按消费者订单来寻找货品。亚马逊是传统出版业最成功的搅局者,也是出版业游戏规则制定者。

电子阅读器Kindle开辟电子书市场。以渠道优势为基础,定价权一直是亚马逊与出版业博弈的焦点。

“杰夫·贝索斯比世界上任何一个人对阅读未来的影响都大,他到底想要什么?”专栏专家Steve Coll在《纽约书评》上如此发问。

去年夏天,畅销书作家斯蒂芬·金和马尔科姆·格拉德威尔加入了阿歇特出版社和亚马逊的争端。亚马逊希望在定价上享有更多话语权,让阿歇特提供折扣——否则,就会欺骗读者说,“不好意思,您要的这本书现在没货。要不您换一本吧?”

阿歇特是五大出版社中规模最小的一家。在和亚马逊的争执之中,它最终不得不选择妥协。

图书行业组织对亚马逊垄断行为的控告无法阻止出版社与其继续签订“不平等条约”。一个现实的问题是,它占据着美国图书市场中30%的纸质书和60%的电子书市场。

一方面是不断出新的出版形式,一方面是日益焦灼的定价权较量——这种内在矛盾,冲击着出版业。是否因此在商业模式和心态上进行有效转变,取决于出版业如何看待技术和自身的价值。

今天,在企鹅兰登,图书编辑的工作并没有发生太大变化,他们依旧需要维护和经纪公司之间的关系来抢夺好作品,网络的发达,则给他们带来了新的资源和启发。现在市面上什么样的书最受欢迎,是否也可以出版类似的书籍;针对那些拥有大量粉丝的网络红人,是否可以为他们创造一个故事……与其被动地去依赖经纪公司的推荐,现在他们可以更加主动地去发现。

面对未来,企鹅兰登出版社的Hudson总结要解决三个方面的问题:产品如何被人发现、如何支付购买,以及如何筛选出版最好的作品。这些都是技术可以发挥作用的地方。

“我们一点不害怕。数字化浪潮对传统出版社是一次洗涤,它要求出版社做更优秀的内容提供商,而把那些依靠卖书号为生的出版社淘汰掉。”译文出版社社长韩卫东说。

和国内其他出版社不同,译文出版社从一开始就把版权和数字业务放在一起。早期进行的电子词典的试水使译文出版社真正意识到内容和版权的重要性。

译文出版社和亚马逊谈判的焦点也在于电子书定价问题,译文出版社一方面提供最好的出版资源,另一方面坚持定价不能低于纸质书价格的80%。

韩东认为亚马逊的商业模式是建立在纸质书基础上的:“它与作者的结算、与出版社之间的关系、对图书的定价等,完全是按照纸质书的商业模式来操作的。”他在概念上

并不抗拒亚马逊,“实际上我们觉得数字化对传统出版社带来的积极影响是更大的,它让图书多了一种呈现形式。”

正面看待电子书带来的冲击,是目前更多出版机构逐步达成的共识之一。

在出版行业工作了30年的Ridout甚至认为现在是出版业最好的时代。“大约从2010年开始,也就是电子书出现之后,图书出版的决策权第一次交给了读者。”在数字化诞生之前,出版社出版的书籍80%都是赔钱的。

最早,出版社决定了人们该读哪些书,当话语权落在零售商那里,后者更注重单本书的销量和交易时间,至于读者有什么反馈则与它们毫不相干。

出版业一直在想办法绕开渠道商和零售商的控制,这恰是电子书给以反攻的机会。出版业采取了一个新的办法,将电子出版融入到一个更大的出版业范畴里,而不是所谓传统出版的对立面。

新型出版社Head of Zeus试图通过出版电子书,越过书商,直接与读者建立联系。一些论坛网站上很快就能显示出哪些书最受欢迎,一个全新的作家完全有可能在几个月内售出40万到50万本书,而不需要依赖传统的专业人士的书评,不需要做任何宣传,甚至不需要在实体书店内上架,读者之间的传播就是他们最好的营销。

Graham Masterton在1990年代是一位小有名气的恐怖小说家,沉寂多年,直到最近他才推出新作《白色的骨头》,且首次尝试犯罪题材小说。出版社的编辑们大多不看好,认为这与他擅长的写作风格相差甚远。Head of Zeus的数字总监Nicolas Cheetham读过这篇小说之后觉得不错,便打算先通过出版电子书来试探一下读者的兴趣。

预售价定在1英镑,只要是听说过Graham Masterton这个名字的,或对内容有些兴趣的人,都会来买一本——真是太便宜了。Cheetham很快在网络评论中发现读者的惊喜:“啊!Graham回来了,这些年他都干什么去了。”

在价格和读者之间传播的双重作用下,《白色的骨头》的排名慢慢提升,一年过去了,随后出版的纸质书已卖出了几十万本。渠道商这时才开始积极买进,把这本书放进书店的货架上。

“电子书的好处是定价可以有弹性,这有助于我们对新书和新作者的营销。”Cheetham对《第一财经周刊》说。这有利于作者进行更有创意性的创作,一部作品甚至可以跨越多个类别,在传统出版社眼中,他们会认为这种无法明确界定类别的书是不可能红的,但很多情况证明读者很喜欢这类新鲜尝试。“我们的这种模式欢迎年轻作家或者是想转型的>>>

国内电子阅读渠道分散, 盈利困难

阅读渠道 成立年份 用户数 客户端

 <p>掌阅iReader 2008年 注册5亿</p> <p>iOS/Android/PC</p> <p>这款电子阅读软件正在进行的两个改变: 1.和文轩网合作销售电子书; 2.研发硬件产品, 推出电子阅读器, 将在其客户端上预售。</p>	 <p>91熊猫看书 2008年5月 注册1.2亿</p> <p>iOS/Android/Symbian/Windows Mobile/Kjava</p> <p>百度文学旗下的移动端产品。</p>	 <p>多看 2010年2月 注册1500万</p> <p>iOS/Android/Kindle/Web</p> <p>小米旗下产品。最近阅文集团正式对外宣布, 已与小米公司签署战略合作协议, 将旗下全量签约作品投放至小米公司旗下的“多看阅读”App中。</p>	 <p>唐茶 (字节社) 2010年 豌豆荚下载量17万</p> <p>iOS/Android/Web</p> <p>2014年差点烂尾, 长期没有内容和版本更新, 后来再跟进, 已经落后很多。</p>
 <p>网易云阅读 2011年5月 注册6000万</p> <p>iOS/Android/PC</p> <p>已开放自媒体入口, 增加“捧场”功能, 类似于微博、微信“打赏”功能。</p>	 <p>QQ阅读 2011年 日阅读用户620万</p> <p>iOS/Android/Web</p> <p>整合了腾讯文学和盛大文学合并为阅文集团, 旗下囊括了创世中文网、起点中文网、红袖添香、华文天下、中智博文等网络文学原创网站及传统出版品牌。</p>	 <p>豆瓣阅读 2012年 不详</p> <p>iOS/Android/Web</p> <p>自出版平台, 和作者三七分成, 每年举办征文大赛, 平台上现有6000余位作者。近期没什么动作, 对豆瓣网的盈利贡献有限。</p>	 <p>当当读书 2012年 注册800万</p> <p>iOS/Android/PC</p> <p>据称有3%的日活跃度。有两个不太常见的功能: 1.基于LBS的社交功能“偷书”, 可看到附近的ta在看什么; 2.“阅后即焚”功能, 3天内读完一本书就可免费。</p>
 <p>淘宝阅读 2012年 NA</p> <p>iOS/Android</p> <p>2013年有很长一段时间没有更新。现推出VIP服务, 用户可通过注册、签到、阅读市场、设置字体等来获得VIP时间段, 期间所有书籍均可免费阅读。</p>	 <p>书旗小说 2012年 NA</p> <p>iOS/Android</p> <p>阿里文学旗下产品, 内容主要为网络文学, 目前移动端市场份额最大。</p>	 <p>拇指 2012年11月 注册50万</p> <p>iOS/Android</p> <p>拇指阅读已被京东收购, 合并后变成京东阅读, 今年6月上线。</p>	 <p>京东阅读 2015年6月 NA</p> <p>iOS/Android</p> <p>由拇指阅读合并而成。</p>

资料来源: 根据公开资料整理, 数据截至2014年; 注: *阅文自称作品总量接近1000万部, 签约作家达400万。

出版社投资制作了一部动画Puffin Rock, 上个月刚被Netflix买下版权。企鹅兰登并不打算基于一部畅销书去拓展衍生品, 而是先通过动画创造一个IP, 接着再推出图书。出版社的业务边界被放大了。

上海书城总经理江利认为书店的边界也会被放大, “希望我们的产品能够多元化, 这指的不是百货化, 还是要紧紧围绕图书这个核心产品, 让一些有特色、有创意、大家平常不太见到的产品进入经营空间, 形成另外一种互补。”他的想法近似于台湾诚品书店塑造生活方式的模式。今年9月, 诚品书店将在苏州开设内地第一家门店。

只要人们还喜欢阅读, 出版业就没什么灾难可言。

“在目前信息如此丰富乃至剩余的情况下, 我相信越来越

多的人会回归书本, 尤其是中产阶级。因为, 生命是有限的。”上海99读书人副总编辑彭伦说。

人们其实对出版业有个误解。这个行业从一开始就是以技术来驱动的。古登堡印刷术启蒙了欧洲的文艺复兴, 始自19世纪末的现代出版业则树立了知识产权这一核心观念。在长达数百年的时间里, 出版业对社会进步保持高度敏感, 也因此不断进化。

至于纸质书的未来, 欧洲知识分子艾柯、卡里埃尔在他们侃侃而谈的对话录《别想摆脱书》里是这么说的: “一经发明, 轮子就尽善尽美, 再无改进的必要和可能。同样的, 书作为阅读的载体, 也永不可能被超越和替代。”



致敬

300万名

精英

1988

年5月，一汽携手奥迪从零开始，拓荒中国高档车市场，致力于以全球最高品质的产品和服务，为中国高档车用户带来前所未有的品牌体验。27年之后，奥迪在中国市场销量累计达到300万辆。

从用22年完成第一个100万辆，到用时33个月实现第二个100万辆，再到用22个月达成第三个100万辆，一汽-大众奥迪不断刷新“百万辆级”跳跃纪录的背后，展现的既是其“全价值链本土化”所带来的强大体系能力，也是一汽-大众奥迪不断开拓的进取精神和对未来的精准判断。

在开拓中国高档车市场的同时，奥迪也见证了一代中国人的奋斗与成功。300万名具有进取精神的社会精英选择了奥迪，他们如同奥迪一样，在自己所处的领域扮演着“拓荒者”和“领路人”的角色。

他们年龄层次不同，出身背景各异，但共同的精神特质让这样一群睿智而富有远见的人们成为了这个开放时代的焦点。他们推动着这个国家与世界的沟通和融合，也将世界的潮流与这个国家的文化、传统对接。

「他们身上特有的进取精神，值得被致敬。」

袁岳

用进取的心态做事，
让不确定的事
不再那么困难

袁岳在微博上的地理位置几乎每天都在变化，身为国内咨询界领军人物的他，一方面会鼓励年轻人积极实践、创新、创业，给官员们灌输理念，为创业提供更多、更好的政策和条件，另一方面，也经常会用统计数据说话，给一些热门的创业方向泼点儿冷水。与那些动辄鼓吹年轻人义无反顾投身创业大潮的“创业教主”们相比，现在这位站在A6L旁边的袁岳所表现出来的冷静、睿智和幽默，让他更像一个创业思想家。

“这是我的个性，也是我的价值观。”

袁岳讲话直接，语言里很少有什么华丽的词藻，但道理却是硬邦邦掷地有声，“所谓个性就是我应该‘大嘴巴’，看见的跟说的一致；所谓价值观就是，人生苦短，你别把一大堆时间放在搞阿谀奉承、趋炎附势。”

在袁岳的视角里，无论是面对政策、产品、服务，“寻找最大公约数”都是民意研究、市场研究和智能数据的“关键”。随着时代的变化，人们的心态、需求都是动态变化的，当“最大公约数”变了，就意味着政策、产品、服务要对应变化。

“就像我们这20年来调研中国汽车市场的变化，你会发现，消费者早期注重品牌形象，后来注重产品选择，现在重视服务满意度。”袁岳说，“比如奥迪能以越来越快的速度完成100万辆的销量，并突破300万辆的销量，说明这个品牌得到了市场和用户的认可，这会让汽车品牌的境遇完全不同，也证明了现在汽车行业里，服务在消费者身上留下的烙印远远超过产品本身。”而奥迪也正是在用最优质的服务回馈着300万名车主的信赖。

袁岳对咨询的理解是：“你比别人看得深，叫洞察；你比别人看得远，叫远见。”在咨询行业“深耕”20年，袁岳对于“趋势”的变化显然比别人更加敏感。正是预测到互联网行业对社会生产、组织带来的颠覆性影响，袁岳义无反顾将公司的业务方向转型为服务于创新与创业，因为“创新、创业对于未来的需要，对于深度和广度的需要，与咨询是自然契合的”。

用他自己的话讲：对于创新、创业，鼓动年轻人是“做传道士的工作”，对于那些已经走在创业大路上的实践者，“再做讲门道的工作”。而“门道”来源于实践，袁岳年轻时就是个实践者——1980年代初的大学，他可以在校园里摆一个馄饨摊尝试勤工俭学。如今中国进入“众创时代”，袁岳已经开始为创业者们强调创业过程中要注意的各种问题和管理方式。

“创业跟专业无关，跟学校有没有创业学院无关，跟创业课程无关。”袁岳喜欢将事情分成“可以确定的”和“不确定的”，他希望现在的年轻人要多多去尝试“不确定的”事情。

“做不确定的事情有什么难？”他笑眯眯地说，“我妈妈小时就对我说过：‘南京走到北京，只要嘴巴不停’。”克服“心理距离”，这也是他对全国四处旅行演讲非常享受的原因。在外出讲座的路上，奥迪A6L是他最常结伴出行的伙伴，袁岳自嘲不是一个好的驾驶者，所以更多的时候愿意坐在后座。也正是如此，他要求自己的座驾空间要大，乘坐要舒适，对于自己需要的材料“触手可及”。这与他“一是一、二是二”的个性相符，他关注汽车科技的发展，但拒绝选择“过渡型”产品。

与袁岳的这番对话，让我们看到了一个不断向前，用思想开拓空间的智者，更看到了他身上与奥迪品牌和A6L相重叠的部分，更是那进取与创新的一面。



刘清扬

「我的时尚定义是
忠于自我」

如果关注近年来娱乐圈女星的穿着 LOOK，刘清扬的名字肯定会让众多的追星族陌生。随着范冰冰、孙俪、陈乔恩等一票一线女星穿着她的设计作品走上红毯，这个性格温婉、话语温柔却又带着一丝俏皮的美女“独立设计师”和她的独立品牌 Chictopia 迅速蹿红，成为时尚界争相曝光的宠儿。

刘清扬的成长轨迹代表了新一代年轻人成为国际公民的自然路径：9岁之前生活在北京，9岁之后生活在香港，18岁去英国伦敦留学，24岁选择回国并创立自己的服装品牌。多元化的生活经历赋予了刘清扬更广阔的视野，成为她总能走在未来之前，抓住“时尚”的重要因素。

很难想象一个年轻的女设计师可以如此轻松地驾驭 Vintage（复古）风格。她认为自己的设计风格形成于伦敦，而正是这段留学的时光成为了她改变的重要时刻。第一年还





是一个刚刚离开父母尝试独立生活的小女生，第二年就开始慢慢融入伦敦，没有课本的启发式教学，让她学会了打开视野和头脑，这座城市的每个细节都在为她提供灵感，将她的“自我”引诱出来。她醉心于那里的古着（所谓古着不是二手衣的概念，而是真正有年代的而现在已经不生产的东西，这些服饰无论使用的面料，细节的剪裁甚至用途都是当时那个时代的缩影，所以有着特殊的价值）市场，从衣服、鞋子到包包，一律复古的样式。

浸泡在英伦迷幻摇滚和设计风的刘清扬像一颗全力吸收营养的种子，本来是学面料专业的她，开始展露出设计的天赋。她坚信设计“语言相通”，正如她看见奥迪 A3 那个由 31 个复杂零件组成、操作异常简单又有趣的空调出风口，就会讲述“less is more”的理念——有了印花和面料做打底，她在版型设计上也开始有的放矢地做减法，用简单而又符合人体美学的剪裁来完成整件服装的廓形打造，特色鲜明、印花抢眼。

“任何设计都有一些共性可循，可能一片树叶、一道美食、一个建筑都会为你带来灵感。我们认为那些可以将复杂的思绪、情感以最简单的方式呈现出来的设计非常了不起。眼前的这辆 A3，设计师赋予了它宽大的格栅、动感的腰线，让它看起来更年轻、个性，而漂亮的 LED

大灯总成就如同服装设计中的印花，成为点睛之笔，是个非常聪明的设计。”

曾有人问过刘清扬对于时尚的定义，她的回答温柔但坚定：“我认为是时尚是一种忠于自我的生活方式。”这个漂亮的北京大姐在平时生活里与很多文艺的女生没有什么两样：与丈夫一起养着五只流浪猫，即使自己哮喘也不在乎；与闺蜜们组成一个“吃货团”，喜欢寻找各种美味的食物；闲暇时愿意去 Live House 听一场摇滚演出；一大堆人严肃讨论问题的时候，总是憋不住喜欢讲一个坏笑话。

正是因为“忠于自我”，她在一片反对声中敢于选择回国创立自己的品牌，因为连她自己的名字都被同名的设计师注册了，她冥思苦想了很久，将 Chic（高雅别致）与 Utopia（乌托邦）拼接在了一起。

尽管独特的设计风格让她赢得了“中国最美的印花女王”的昵称，但她自己则以作品的设计和面料为傲。坚韧的态度、进取的精神成为了刘清扬的标签，也被写进了 Chictopia 的基因。

在这个年轻人敢于为自己代言的时代，刘清扬也常常自己做自己作品的模特：“女设计师在设计作品时，有时会潜意识地把自已当成穿着作品的对象，我有时也是这样。”



王壮

「好奇心、分享欲
和勇敢的心」

“

王壮说自己现在比以前还累，他从早上10点要工作到晚上10点，只有工作，很少有‘生活’。自从发现游泳对颈椎更好，春节之后他不再专门花时间去跟紫竹院西门的老太太打太极，惹得‘老师’发短信询问：你是不是拜别人为师了？”

随着“36氪”的名气越来越大，王壮现在已经脱离了2010年“36氪”还只是“科技博客”时自己做翻译的工作，手下管着一个50人的编辑团队。向管理岗位“转型”从何时开始他已经记不清楚，但他很清楚，2010年在广州那种朝九晚五的销售工作下班之后写科技博客写到后半夜的“跨界”日子已经一去不复返了。

四年前他北上来京找只在网上切磋、平时未曾谋面的小伙伴们准备一起创业时，担心他被传销组织骗了的母亲一起陪着他，见另外三个人也都跟自己儿子差不多才放心回家。四年之后，这四个“85后”创立的网站，已经成长为一个让创业者和风投都离不开的平台：科技博客和资讯负责给创业者、投资者和媒体提供最新的技术和创业模式；创业投融资平台连接创业者和投资者；“氪空间”则为那些创业者提供从硬件到软件的服务。

若问这两种状态他更喜欢哪个？王壮想想说：“其实都一样，四年前我们写文章是为了把好的东西分享给大家，现在其实还是如此，只不过能为大家做的事情更多了一些而已。”

想了一想，他又说：“不用再吃6块钱一份的盒饭了。”

与其他急功近利的创业公司不同，“36氪”还留存着那份对于技术和知识的执着和纯真。好奇心和分享欲推动着这家公司和王壮不断前进：“最初‘36氪’几个创始人联系还都翻墙用Gtalk，社交媒体上Twitter，写文章看Google Reader。”王壮不喜欢QQ、微博、博客，就像选择奥迪Q3的人总希望自己有些特别，他喜欢与别人用不一样的东西，看重产品的外观和品牌，“享受着一点优越感”，虽然现在也全部成为了微信的用户。

让人颇为意外的是，王壮这样一位喜欢钻研、充满能量的年轻人却算不上方向盘前的忠实访客，倒是那些车内外的科技装备对他的吸引力更大一些：“我并不是一个对机械感冒的人，在选车时我更多的会关注它的外观是不是夺人眼球，是不是有一些科技前沿的装备吸引我。除此之外，品牌之于一款产品相当重要，它决定了购买者的品味和气度。从这一点上来说，我认为奥迪Q3做得非常好。”

除了在与朋友分享“特别酷”的好东西的时候，王壮自认为算是一个情绪比较平稳的人，很少把自己陷入问题，而更愿意去时时解决问题。他认为行动力是创业者的第一要素，要怀揣一颗勇敢的心，要跳出自己的小圈子思考问题。

最初创立“36氪”是因为强烈的兴趣，那么四年之后兴趣会不会减弱？他面对提问会眨眨眼，用着略像罗永浩的连珠炮的语气反问：“你有好多兴趣对不对？创业过程中可能实现了第一个兴趣，最早的兴趣还会在，但会转变的，你的初心不变，但野心会越来越大，还是去分享这些好的东西。慢慢你会发现还有这么多的世界等待着我们去占领和开拓，这个时候你就想去更多的事儿。”

王壮没有崇拜的偶像，只有一些当初博客时代欣赏的作者。创业将他的人生从24岁起划分成两个世界，在原来那个世界里平凡的他，在新的世界感到疲惫但又自在，这个年轻人总是喜欢半开玩笑说：“创业给我最大的收获是即便有一天我失业了，我也有信心靠自己的能力再找到一份工作。”



苏荇

别让“成功” 挡住你前进的方向

5 月底，You+ 创业社区苏州桥店在北京开业，苏荇发了 300 封邀请函，超过 80 名上市公司的大佬们齐齐到场，把开业 party 弄得看起来更像一场创投界的狂欢，更映衬了 You+ 公寓刷在墙上的那句 slogan：让创业者不再孤独。

很多有日子没见到苏荇的人，都觉得苏荇“缩水”了，那是因为他用 3 个月的时间减掉了 34 斤的体重。这种疯狂减肥源自与朋友的打赌，这激活了苏荇目标型人格里最偏执的部分，每天下半天的 10 公里走路，各种器械，让他“自虐”得非常爽，“下半年再减 10 斤我就到标准体重了，138 斤。”

You+ 公寓算苏荇第三次创业，这个项目因为他与雷军商谈了 5 分钟后就让“雷布斯”投了 1 个亿而名声大噪，吸睛指数远远超过了苏荇之前做的“车库咖啡”。

2000 年还没有毕业的苏荇与同学们在西单华威大厦五层租下 12 平米半的摊位、成为“八亿时空”的“第二家”代理商时，并未预见到自己日后会如此风光，那次“创业”以华威大厦收回摊位改成服装市场结束，除了赚了几百块钱，苏荇最大的收获是自己为自己开了一张牛哄哄的实习证明：“表现非常优秀。”

毕业后在中关村工作的日子里，他看着汽车之家等网站做起来，也看着开心网等网站倒下去，在服务的公司完成了上市之后，他最终还是按捺不住，重回创业者的行列，一手打造了让创业者云集的车库咖啡。“人在不同时期总要为自己设定一些阶段性目标，不要迷失在自己的小成就里，对于我来说，持续地做点什么比最终的结果更为重要。”

就这样，车库咖啡成功改变了中关村的创业环境，中关村创业大街的创业氛围越发浓厚并得到了整个社会的关注，李克强总理更是在上半年到中关村创业大街进行考察，但苏荇却选择了激流勇退，没有目标的日子他会很颓，以打游戏虐别人为短期目标：“发现目标没了的时候很痛苦，其实



苏荇

别让“成功” 挡住你前进的方向

5月底，You+ 创业社区苏州桥店在北京开业，苏荇发了300封邀请函，超过80名上市公司的大佬们齐齐到场，把开业 party 弄得看起来更像一场创投界的狂欢，更映衬了You+ 公寓刷在墙上的那句 slogan：让创业者不再孤独。

很多有日子没见到苏荇的人，都觉得苏荇“缩水”了，那是因为他用3个月的时间减掉了34斤的体重。这种 加载中 (65%) 肥源自与朋友的打赌，这激活了苏荇目标型人格里最偏执的部分，每天下半天的10公里走路，各种器械，让他“自虐”得非常爽，“下半年再减10斤我就到标准体重了，138斤。”

You+ 公寓算苏荇第三次创业，这个项目因为他与雷军商谈了5分钟后就让“雷布斯”投了1个亿而名声大噪，吸睛指数远远超过了苏荇之前做的“车库咖啡”。

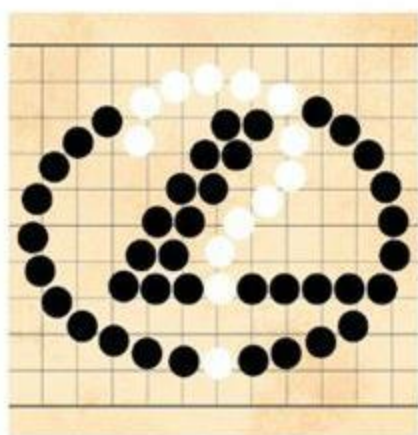
2000年还没有毕业的苏荇与同学们在西单华威大厦五层租下12平米半的摊位、成为“八亿时空”的“第二家”代理商时，并未预见到自己日后会如此风光，那次“创业”以华威大厦收回摊位改成服装市场结束，除了赚了几百块钱，苏荇最大的收获是自己为自己开了一张牛哄哄的实习证明：“表现非常优秀。”

毕业后在中关村工作的日子里，他看着汽车之家等网站做起来，也看着开心网等网站倒下去，在服务的公司完成了上市之后，他最终还是按捺不住，重回创业者的行列，一手打造了让创业者云集的车库咖啡。“人在不同时期总要为自己设定一些阶段性目标，不要迷失在自己的小成就里，对于我来说，持续地做点什么比最终的结果更为重要。”

就这样，车库咖啡成功改变了中关村的创业环境，中关村创业大街的创业氛围越发浓厚并得到了整个社会的关注，李克强总理更是在上半年到中关村创业大街进行考察，但苏荇却选择了激流勇退，没有目标的日子他会很颓，以打游戏虐别人为短期目标：“发现目标没了的时候很痛苦，其实



Giant 大公司*



雷克萨斯还国产吗? / 新闻 49

高通走进死胡同 / 新闻 50

全资收购1号店, 然后呢 / 新闻 51



“帽子”知你心 / 技术 52

下杂志
XIAZAZHI.COM

除了灯泡, 飞利浦照明还能卖什么

传统灯泡业务萎缩, 飞利浦照明要转型成为一家用互联网控制灯光的公司。除了新技术, 它还必须变得更快。

文 | CBN记者 林仲旻

数据整理 | 实习记者 钟卓琳

在商业世界看来, 诺基亚划出的陡峭的下滑曲线, 不仅仅是手机业的。

“我们的照明业务是行业第一名, 但我还是有很强的危机意识。因为我看过太多的案例, 一些很大的公司在很短的时间内就倒下了。”飞利浦照明首席创新官邱戎红对《第一财经周刊》说。

如何摆脱“第一名的诅咒”, 是邱戎红每天都会思考的事情。她来这家公司快两年了。

这家起家于照明, 有124年历史的荷兰公司正在为如何保持基业长青做着诸多尝试。

最近的一个大动作是, 去年9月, 在集团首席执行官万豪敦(Frans Van Houten)以及董事会的主导下, 荷兰皇家飞利浦公司正在将大的三大业务拆分并合并成为两个公司。

目前, 飞利浦拥有医疗、照明和优质生活3个部门。2016年是拆分完毕的时间点, 届时, 销售医疗仪器的医疗部门和销售生活小家电的优质生活部门将合并成为一个健康技术公司, 而照明将被拆分为一个单独的公司。

刺激这个决定的原因在于, 由于互联网的发展, 这两个行业未来的走向变得越来越不一样。在过去的3年中, 医疗和照明业务每年都出现了1%至4%左右的营收业绩下滑。

拆分之后, 可以帮助两家公司更加专注于自己的领域, 在做决策时不再需要汇报给原来的集团, 这会使得公司的决策反应更加灵敏, 执行更迅速——你知道, 所有的大公司都想在这个问题上动真格的, 但奏效者寥寥无几。

拆分还会带来一个更直接的问题: 相比全球医疗1000亿美元的市场, 以及每年两位数的增长, 照明的业务显得没有那么诱人。

目前, 全球照明市场约为600亿美元, 尽管LED照明在迅速发展, 但由于传统照明业务在迅速萎缩, 其每年增速仅为2%至4%, 也就是12亿至24亿美元。而且, 飞利浦还要和成千上万个竞争对手争夺

这块并不大的蛋糕。

照明行业的格局也发生了巨大的变化。在以白炽灯和节能灯为主的传统照明市场中,这块蛋糕由飞利浦、GE和欧司朗三大照明巨头瓜分,其中飞利浦的市场份额接近50%。

然而,进入LED时代之后,一时间涌入了成倍的竞争者,它们来自LED制造、半导体以及家电类公司。

和传统照明市场相比,LED市场呈现出来的特点之一是,专业领域更为细分——在城市、道路、零售等专业细分照明市场,这些大而全的巨头都会遇到不同的反应快速并且执行更为灵活的竞争对手。

最糟糕的是,当游戏规则改变的时候,原本的优势就会变成包袱。

过去的3年中,飞利浦照明的收入都出现了负增长,2014年,其营收同比下跌了3%。它的最大竞争对手欧司朗同年的营收也下跌了3.7%。

改变战略势在必行。

今年3月31日,飞利浦以约33亿美元(约合205亿元人民币)的价格,出售其LED组件以及汽车照明业务Lumileds的80.1%股权,这代表着飞利浦将放弃LED产业链中上游部分的业务,而将更多的资源和精力集中在发展智能照明业务上。

邱戎红也是飞利浦照明为了顺应新的战略而聘来的高管之一。目前,她担任飞利浦照明全球创新官,在此之前,该公司并没有这个职位。

在邱戎红的脑海里一直有一张飞利浦照明转型后的图片。在金字塔的底部,是飞利浦赖以生存的照明产品,金字塔的中层则是在LED灯具的基础上加入互联网基因的互联照明,顶尖则是物联网(Internet of Things)。

整个公司想要达到这最终的转型目标。

首先需要的是人才。在过去两年中,飞利浦从外部招募了很多高管。在飞利浦照明的全球管理团队中,差不多一半以上加入飞利浦的时间少于两年。

邱戎红来自于电信行业,她供职于阿尔卡特-朗讯16年,在电信业最后一个职位是任阿尔卡特-朗讯战略产业部主管。“电信行业是一个高速变化的行业,和数字化密切相关,也经历过一些大的行业转型。”邱戎红说。

除她之外,飞利浦照明全球战略市场和联盟负责人Bill Bien来自硅谷,他曾供职于思科和硅谷一家为PE提供服务的咨询公司,飞利浦看中了他常年在创新技术领



域从事战略制定的工作经验——这也符合飞利浦照明的转型方向。

来到飞利浦,邱戎红最深的感受是,这家企业需要提速。

在传统照明行业,白炽灯拥有着上百年的历史,而节能灯只有几十年的历史。在这段时间中,技术上并没有太大的创新和变化,但是LED技术则在短短十年之内有了飞跃性的改变,其技术更迭时期更短,产品

>> 仅仅靠卖灯泡已经难以让这家拥有3.8万名员工的大公司保持绝对优势,它还需要制造更高的技术门槛拉开与对手的距离。为此,创新部门把90%以上的资源投入到了智能互联照明和物联网的研发中。

这块并不大的蛋糕。

照明行业的格局也发生了巨大的变化。在以白炽灯和节能灯为主的传统照明市场中，这块蛋糕由飞利浦、GE和欧司朗三大照明巨头瓜分，其中飞利浦的市场份额接近50%。

然而，进入LED时代之后，一时间涌入了成倍的竞争者，它们来自LED制造、半导体以及家电类公司。

和传统照明市场相比，LED市场呈现出来的特点之一是，专业领域更为细分——在城市、道路、零售等专业细分照明市场，这些大而全的巨头都会遇到不同的反应快速并且执行更为灵活的竞争对手。

最糟糕的是，当游戏规则改变的时候，原本的优势就会变成包袱。

过去的3年中，飞利浦照明的收入都出现了负增长，2014年，其营收同比下跌了3%。它的最大竞争对手欧司朗同年的营收也下跌了3.7%。

改变战略势在必行。

今年3月31日，飞利浦以约33亿美元（约合205亿元人民币）的价格，出售其LED组件以及汽车照明业务Lumileds的80.1%股权，这代表着飞利浦将放弃LED产业链中上游部分的业务，而将更多的资源和精力集中在发展智能照明业务上。

邱戎红也是飞利浦照明为了顺应新的战略而聘来的高管之一。目前，她担任飞利浦照明全球创新官，在此之前，该公司并没有这个职位。

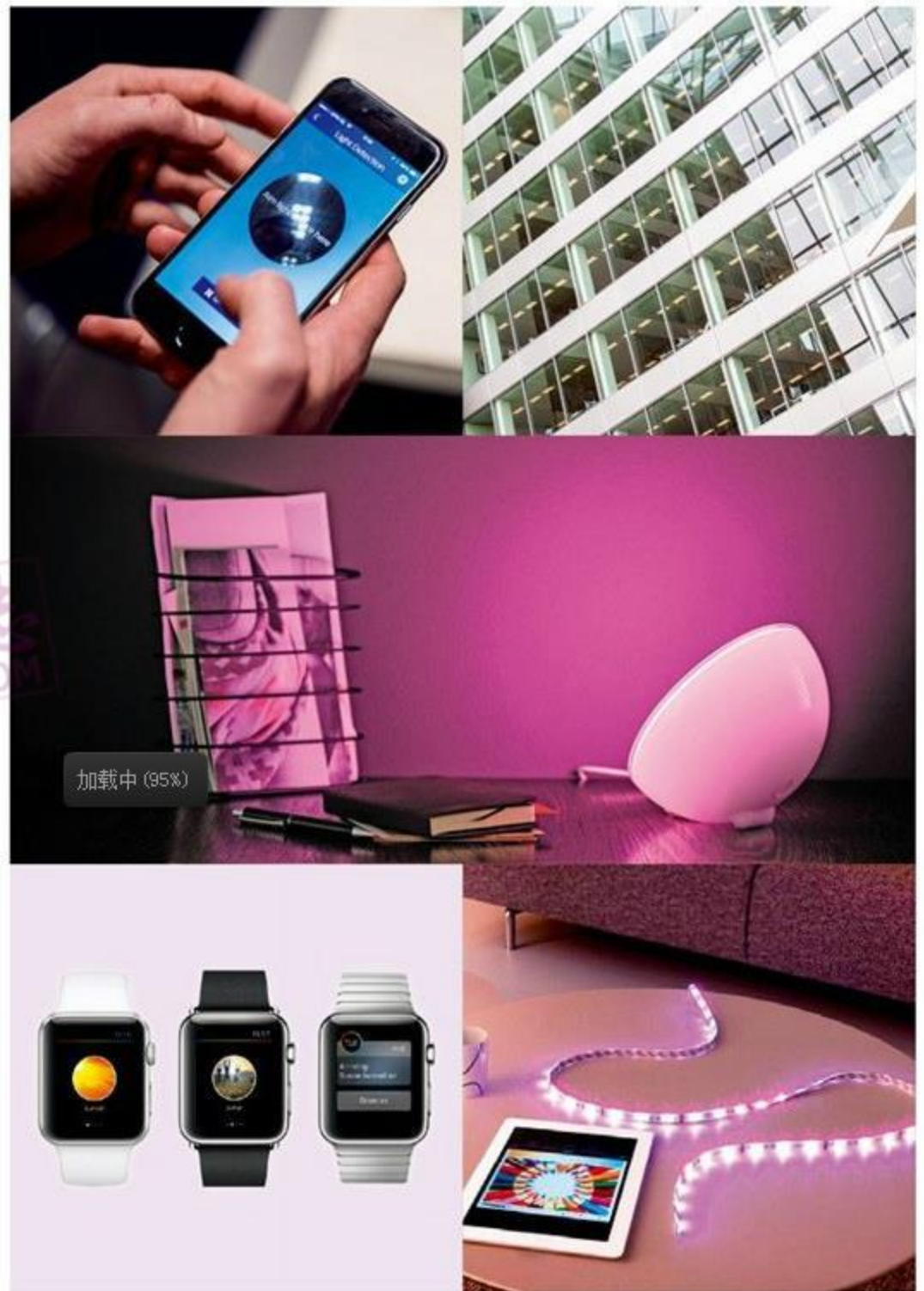
在邱戎红的脑海里一直有一张飞利浦照明转型后的图片。在金字塔的底部，是飞利浦赖以生存的照明产品，金字塔的中层则是在LED灯具的基础上加入互联网基因的互联照明，顶尖则是物联网（Internet of Things）。

整个公司想要达到这最终的转型目标。

首先需要的是人才。在过去两年中，飞利浦从外部招募了很多高管。在飞利浦照明的全球管理团队中，差不多一半以上加入飞利浦的时间少于两年。

邱戎红来自于电信行业，她供职于阿尔卡特-朗讯16年，在电信业最后一个职位是任阿尔卡特-朗讯战略产业部主管。“电信行业是一个高速变化的行业，和数字化密切相关，也经历过一些大的行业转型。”邱戎红说。

除她之外，飞利浦照明全球战略市场和联盟负责人Bill Bien来自硅谷，他曾供职于思科和硅谷一家为PE提供服务的咨询公司，飞利浦看中了他常年在创新技术领



域从事战略制定的工作经验——这也符合飞利浦照明的转型方向。

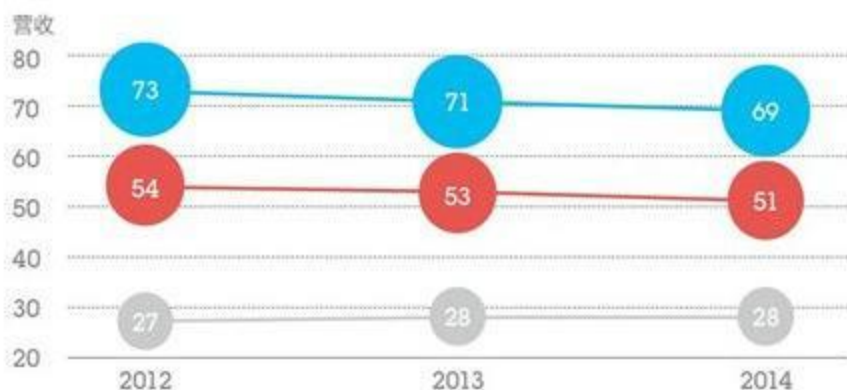
来到飞利浦，邱戎红最深的感受是，这家企业需要提速。

在传统照明行业，白炽灯拥有着上百年的历史，而节能灯只有几十年的历史。在这段时间中，技术上并没有太大的创新和变化，但是LED技术则在短短十年之内有了飞跃性的改变，其技术更迭时期更短，产品 >>

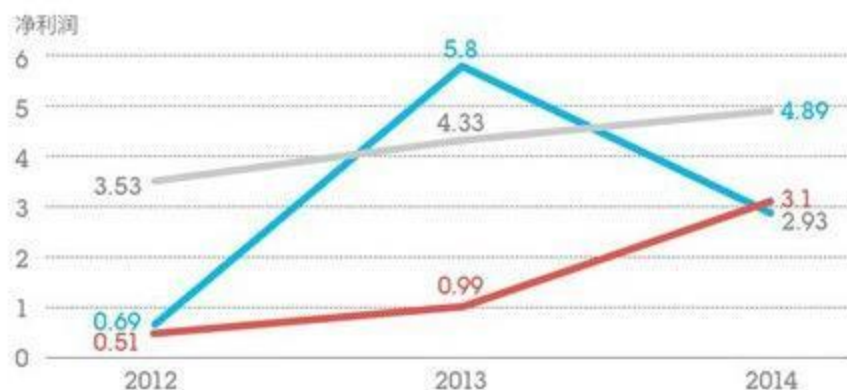
>> 仅仅靠卖灯泡已经难以让这家拥有3.8万名员工的大公司保持绝对优势，它还需要制造更高的技术门槛拉开与对手的距离。为此，创新部门把90%以上的资源投入到了智能互联照明和物联网的研发中。

下杂志
XIAZAZHI.COM

全球三大照明厂商近3年业绩表现



注: GE将家电 (Appliance) 和照明 (Lighting) 划归为一个部门, 数据为该部门的业绩表现。2014年, 照明业务的收入占该部门收入的70%。



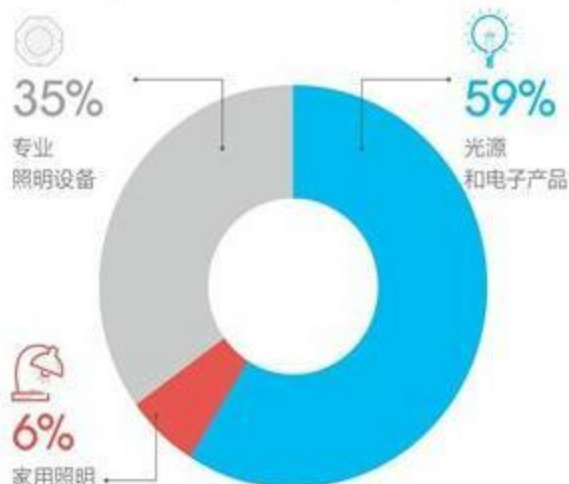
数据来源: 各公司财报

飞利浦照明的转型和定位



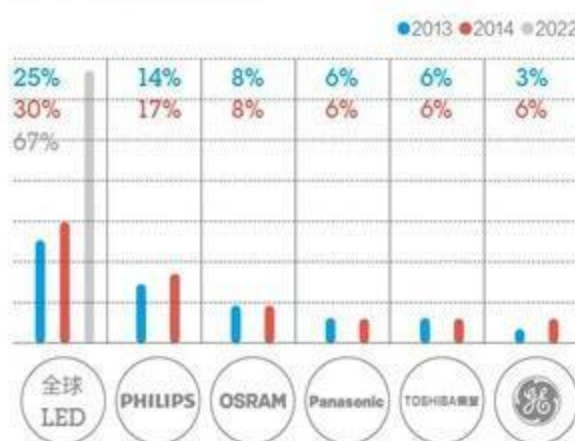
数据来源: 根据公开资料整理

2014年飞利浦各事业销售比重



数据来源: 飞利浦财报

LED占全球照明市场份额及主要玩家市场份额变化



数据来源: IHS Technology



粤动新高度

廣東南粵銀行
GUANGDONG NANYUE BANK

广东省第十四届运动会主合作伙伴及唯一指定银行

零售业务

每一场酣畅淋漓的胜利, 都是篮球运动员团队协作的成果。

广东南粤银行整合团队的力量, 为客户提供一体化的金融解决方案, 以南粤宝盈理财、个人贷款、蓄利宝、代发工资、湛江市民卡等产品为核心, 辅以健康体检、导医导诊、机场贵宾厅等尊享服务; 全球ATM取款免费、网银手机银行转账汇款免费等优惠政策, 实现从理财、贷款、置业、生活的全方位服务。

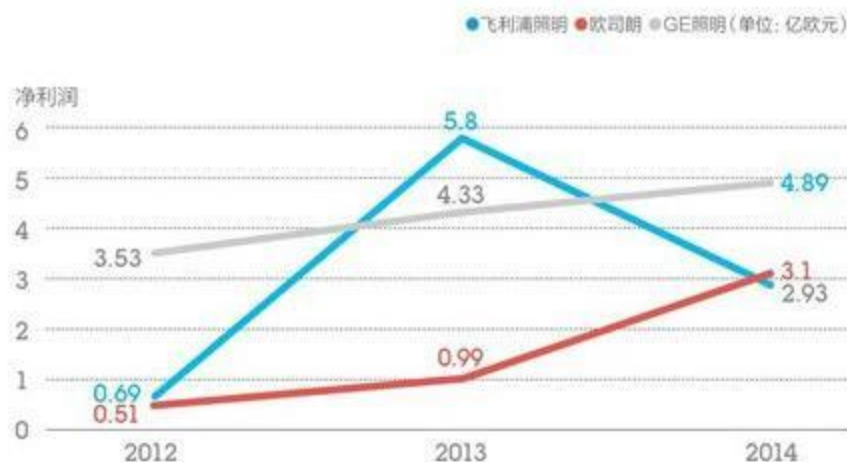
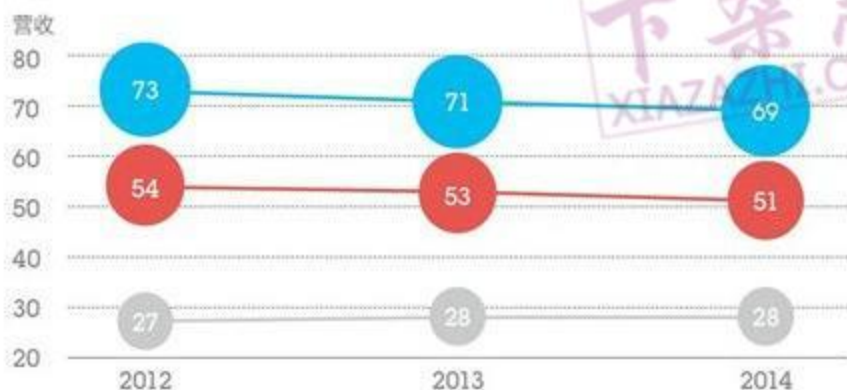
客服电话: 961818 (广东)
4000961818 (全国)
网址: <http://www.gdnybank.com>



关注我行官方微信
获取更多金融服务

广东南粤银行在法律法规许可范围内保留对本海报内容的最终解释权

全球三大照明厂商近3年业绩表现



注: GE将家电 (Appliance) 和照明 (Lighting) 划归为一个部门, 数据为该部门的业绩表现。2014年, 照明业务的收入占该部门收入的70%。

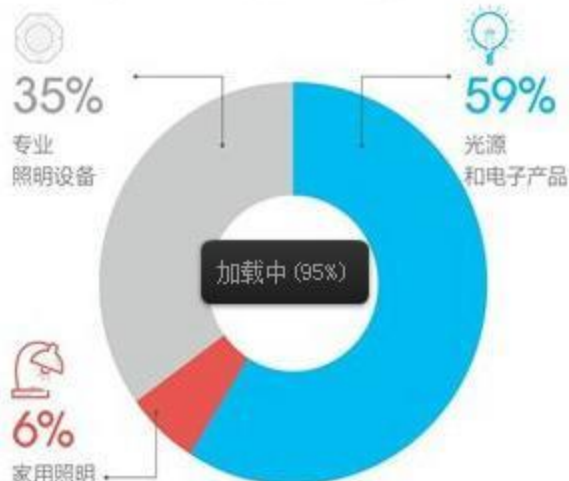
数据来源: 各公司财报

飞利浦照明的转型和定位



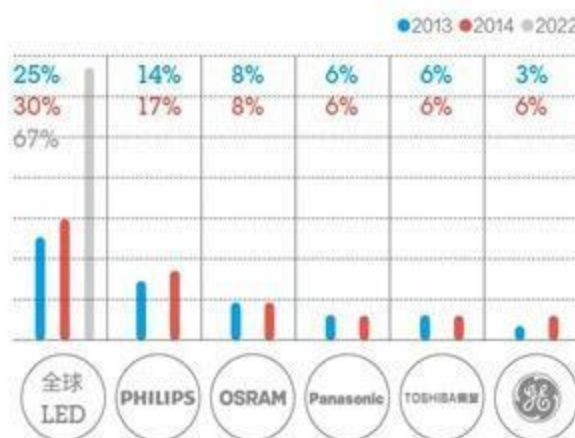
数据来源: 根据公开资料整理

2014年飞利浦各事业销售比重



数据来源: 飞利浦财报

LED占全球照明市场份额及主要玩家市场份额变化



数据来源: IHS Technology



粤动新高度



廣東南粵銀行
GUANGDONG NANYUE BANK

广东省第十四届运动会主合作伙伴及唯一指定银行

零售业务

每一场酣畅淋漓的胜利, 都是篮球运动员团队协作的成果。

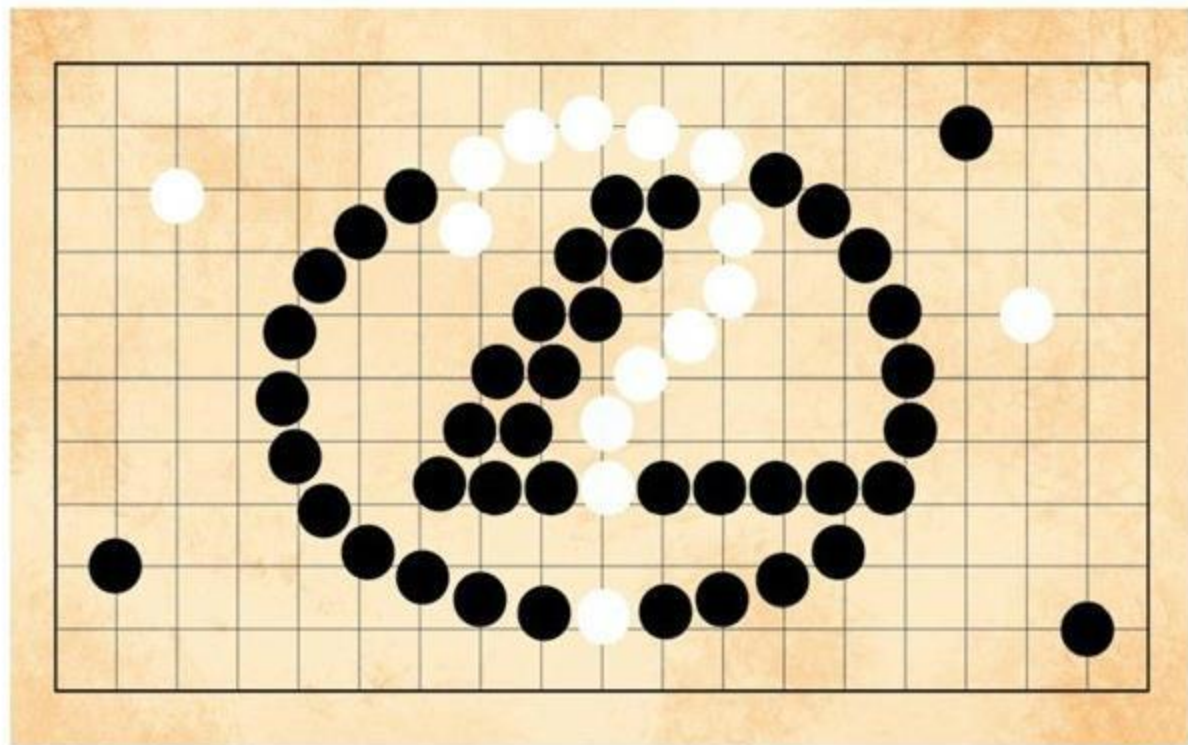
广东南粤银行整合团队的力量, 为客户提供一体化的金融解决方案, 以南粤宝盈理财、个人贷款、蓄利宝、代发工资、湛江市民卡等产品为核心, 辅以健康体检、导医导诊、机场贵宾厅等尊享服务; 全球ATM取款免费、网银手机银行转账汇款免费等优惠政策, 实现从理财、贷款、置业、生活的全方位服务。



客服电话: 961818 (广东)
4000961818 (全国)
网址: <http://www.gdnybank.com>



广东粤商银行在法律法规许可范围内保留对本海报内容的最终解释权



中国汽车市场冷却给了丰田重新瓜分市场份额的机会,但是对于其豪华品牌雷克萨斯的追赶计划,丰田仍然存有疑虑。

>> 雷克萨斯的国产要面临内部诸多博弈。

雷克萨斯还国产吗?

文 | CBN记者 张鑫

插画 | 金迪

丰田在中国开始重新追赶对手之时,旗下一直拒绝在中国生产的豪华车品牌雷克萨斯的国产大计又被重新提起。

路透社近日援引丰田中国内部人士的话表示,雷克萨斯承诺会在中国生产,但鉴于目前中国车市整体环境不佳、日元汇率提升了日本生产的价格竞争力等因素,项目至少延期到2018年的可能性很大。内部人士还透露,首批国产候选车型可能是ES和RX系列。

广汽丰田旗下的凯美瑞和ES、汉兰达和RX分别是基于同一平台所设计的车型。同平台设计意味着零部件可以共享,从而节约采购成本。丰田曾在今年4月宣布重启因业务不佳而中断了两年的新工厂建设计划,其中就包括在广汽丰田增设的主要生产小型车的第三工厂,拟增加约10万辆的年产能。有未经证实的消息称,这个第三工厂有可能会用来应对雷克萨斯的生产。

早在五六年前,广汽集团的高层就通过内部座谈、经销商大会等机会向合作伙伴丰田表达国产雷克萨斯的意愿。

但多年以来,丰田从未对国产化问题松口。雷克萨斯中国公关课主任杨琳对路透社的说法予以否认。她对《第一财经周刊》表示,雷克萨斯目前仍在考虑是否在中国本土生产。她表示品牌、人才的本土化水平等都需要考虑,而非仅着眼生产环节。

雷克萨斯高管曾在不同场合不止一次提到过“年销售10万辆”的国产化门槛。但按照目前的增长水平,达成该目标并不乐观——2014年,雷克萨斯在中国仅卖出7.6万辆,销量比2013年微增不到3%。在豪华车市场更先后被捷豹路虎、沃尔沃超越。今年上半年,雷克萨斯的销量同比下滑了7.8%,并且已经将全年目标从9.2万辆调低至8.6万辆。

丰田似乎已经陷入了一个“恶性循环”,不国产销量就难以大幅提高,而这又使得其国产时间表一延再延。目前在华销量前十的豪华车中,只有雷克萨斯和保时捷没有国产。

虽然产品售价的降低能在一定程度上提升销量,但国产意味着利润要被合作伙伴分掉一半。况且雷克萨斯进一步降低门槛有可能会抢夺丰田车型的市场份额,加之影响品

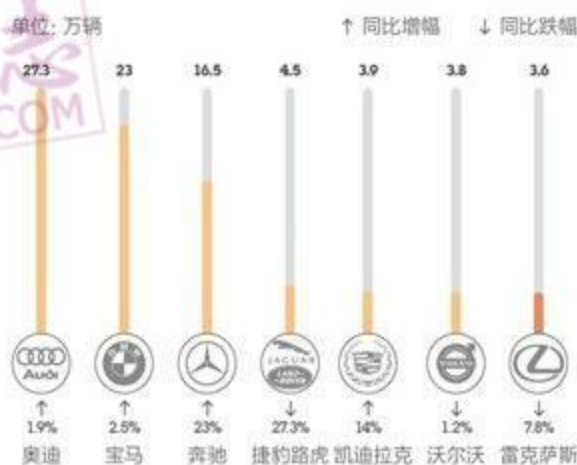
牌美誉度等风险,这些因素都是丰田需要考量的。

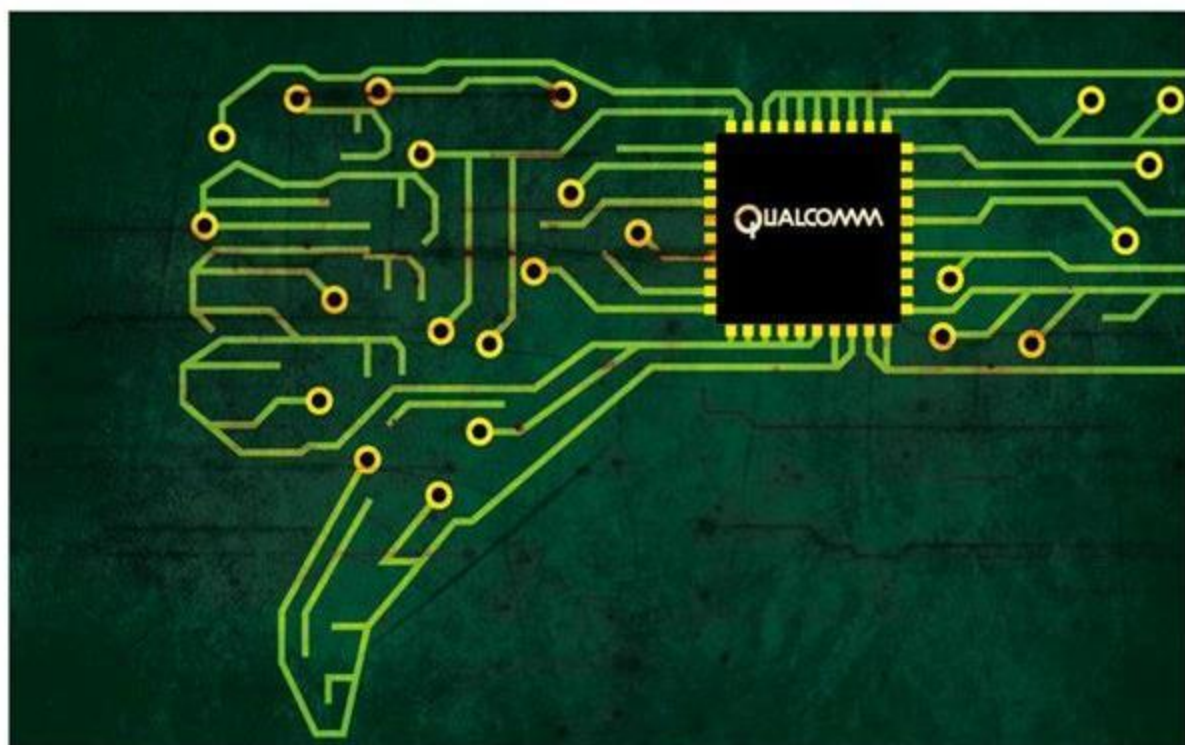
新车市场的饱和、限牌城市的不断增多,以及股市分流购车资金等因素,让豪华车品牌今年的日子不太好过——奥迪、宝马、奔驰等品牌先后都出台了经销商补贴政策,这些都让丰田对中国市场难以乐观起来。

动力不足或许可以解释丰田为何对国产化战略如此保守。丰田和雷克萨斯是否能跳出循环,或许取决于它们重振中国业务的雄心有多大。■

联系编辑: libo@yicai.com

2015年上半年豪华车品牌在中国销量对比





高通依靠中国智能手机市场的快速成长获取了巨额利润，现在它需要解决主营市场放缓和竞争对手夹击的双重困境。

>> 利润和营收下滑的高通需要尽快为自己找到出路。

高通走进死胡同

文 | CBN记者 高松

插画 | 金迪

当接二连三的坏消息让一向处于幕后的高通，不得不走到台前接受投资者和媒体的拷问时，在聚光灯下被注视的感觉糟透了。

在其最新公布的2015年第三财季报告中，收入和利润双双下滑：高通第三财季营收58亿美元，同比下滑14%；净利润12亿美元，同比下滑47%——华尔街也给出了自己的判断，这家公司的股价相比去年跌幅超过21%。

联发科和三星的增长给了高通很大压力。市场研究机构Strategy Analytics发布的2015年全球第一季度手机处理器数据显示，联发科等竞争对手在中低端市场发起的冲击已然使其份额从55%跌至47%。

迫于压力，高通承诺将通过改革公司结构累计削减14亿美元的支出，以此让公司重回正轨。这包括一系列裁员和高管降薪举措，会覆盖15%的全职员工——如果这项裁员计划

最终施行，将成为高通有史以来最大规模的裁员。

除了竞争对手加大投入，更致命的是，高通现在不得不应对中国市场增长整体放缓的困境。从2010年中国第一次成为高通收入最高的市场以来，目前其全球收入近一半都来自中国市场。然而，现在中国市场智能机总出货量下降，同时4G时代换机率也在下降，在高通占据整个智能机芯片市场高达60%的局面下，根据现在中国市场智能机总出货量下降，同时4G时代换机率下降，在高通占据整个智能机芯片市场高达60%的局面下，如果利润继续下滑，除了裁员，分拆也是存在可能的。

高通的股东对冲基金Jana Partners在今年4月曾施压，敦促高通分拆业务、削减成本、更快地回购股票和吸收新董事，遭到了高通的拒绝。但现在高通CEO史蒂夫·莫伦科夫（Steve Mollenkopf）在最近一次会议中表示，公司已经开始“全面评估”成本结构，并认真考虑分拆的可能。

早前在接受《第一财经周刊》采访被问及挑战时，高通执行董事长保罗·雅各布（Paul Jacobs）罗列了芯片频段管理、物联网前景，甚至通信终端降低功耗等将对公司产生影响的因素。

高通的股东此前一直希望高通能够业务

多元化，降低主营业务表现下滑的风险。

考虑到博通、Marvell、三星等公司都掌握了4G时代LTE标准，专利权的分散让高通很难取得过去一样的统治地位。而在5G业务层面，PC芯片巨头英特尔专门成立部门以加大对智能家居、可穿戴设备等物联网方向的投入。

对于做一家足够专注的公司，高通或许从来不曾犹豫。但眼下需要回答的问题是，在加大投入后，究竟哪些业务会成为新的增长点。□

联系编辑：libo@yicai.com

高通近3年营收和净利润数据



历史上，高通因反垄断遭受的重大处罚：

- ① 2005年7月，博通公司对高通发起反垄断诉讼，高通向博通赔付8.91亿美元。
- ② 2007年1月，韩国对高通发起反垄断调查，2010年1月，对高通处以2.08亿美元的罚款，高通起诉后仍维持原判。
- ③ 2015年2月，高通因违反中国反垄断法，被罚款9.75亿美元（约合60.88亿元人民币）。

数据来源：根据公开资料整理



这次收购能让沃尔玛完善自己的全渠道,但在电商市场并不见得会给它带来更多份额。

>> 全资收购1号店平息了沃尔玛与这家公司创始团队的纷争。

全资收购1号店,然后呢

文 | CBN记者 黄瀚玉

插画 | 金迪

在线下开店速度和销售额增长均无亮点的同时,沃尔玛在中国的电商市场有了3年来的最大动静。

7月23日,它宣布全资收购1号店,后者的两位创始人于刚、刘俊岭双双离职。4年来,它先是从平安集团手中购得1号店20%的股份,随后增加至51%以掌握实际控制权,如今则将1号店的所有股权握在手中。

几乎在每个场合,沃尔玛的高管都表示他们要在线上零售有所作为。这个全球最大的线下零售商计划2016财年在电商上投入12亿至15亿美元。

在中国,沃尔玛曾在2010年时开通山姆会员店网上商城,其今年在电商上的尝试则逐渐活跃。5月时它推出了大卖场App“速购”,顾客可以选择送货上门或是门店自提。山姆会员店则在7月中旬入驻第三方电商平台“下厨房”,编写菜谱,提供食材,试图接近

年轻消费者。

在所有对中国电商的布局中,1号店仍是沃尔玛最大的棋子。与同属线下零售商的家乐福、大润发、华润万家、永辉相比,收购而非自建的1号店年销售额已经超过100亿元,有更多的市场份额和消费者。按照理想状态,今后掌控全局的沃尔玛能向1号店提供它的全球商品资源,并通过规模采购控制成本。

但这并不意味着1号店能成为中国零售电商顶尖的玩家之一。中国电子商务研究中心的数据显示,2014年,1号店在中国B2C线上零售市场以1.4%的份额排名第七,天猫和京东则分别以59.3%和20.2%的份额排名第一第二,它显然与头号阵营相差悬殊。

创立于2008年的1号店没有在线上零售大潮中抢到先机,如今它只覆盖了40个城市,而京东已可为全国2050个区县提供自营配送服务。

更重要的是1号店的商品以快消品为主,相比于京东借以起家的电子产品,以及天猫的服饰、家居,苏宁、国美的家电,它在客单价和利润上均不占优势。上海尚益企业管理咨询有限公司总经理胡春才告诉《第一财经周刊》,较低的客单价让每份订单的物流成本占比更高,这成为1号店向低线城市扩张的掣肘。

此外,沃尔玛的经营理念是销售的每一件产品都要创造利润,这显然与中国电商市场需要大笔烧钱做促销和营销来竞争的现实相违背。印证之一是沃尔玛“速购”将免邮门槛定在了198元,远远高于其他线上零售商。已离职的1号店创始人于刚提到了二者的分歧——1号店希望能够更快地发展,而沃尔玛是一个“标准大公司”。

沃尔玛也许想再造一个线上沃尔玛,但这次全资收购只是对它全渠道的完善,并不足以让它跻身于B2C电商的顶层。□

联系编辑: lito@yicai.com

2014年中国B2C在线交易品牌市场份额占比



1号店股权情况

- 2008年1号店正式上线
- 2010年 平安集团以8000万元人民币收购1号店80%的股权
- 2011年 沃尔玛以6500万美元从中国平安手中购得1号店20%的股权
- 2012年 沃尔玛对1号店的控股增加到51%,掌握1号店实际控制权,平安持股降至39%
- 2015年7月 沃尔玛全资收购1号店,1号店创始人于刚、刘俊岭离职

资料来源:根据公开资料整理

“帽子”知你心

心口不一是调研者遇到的最大困扰,有时消费者甚至都不确定自己是否说了真话。尼尔森的一顶“帽子”让这个问题的解决有了希望。

文 | CBN实习记者 王水 江敏

制图 | 彭奥

“我知道在广告上的投资有一半是无用的,问题是我不知道是哪一半。”创建了美国第一家百货商店的 John Wanamaker 曾这样说。虽然广告营销界很早就注意到了这个问题,将它称为这个领域的“哥德巴赫猜想”,但很长一段时期内,出手阔绰的广告主并不在乎那浪费的一半。

现在情况不一样了。

市场竞争的激烈以及广告费用的增长,让越来越多的公司在广告投放上趋向谨慎。广告主希望制作更加精准的广告,尽力追回浪费的一半。

“全新的精准定位时代已经开启,我们不仅需要了解消费者说了什么,还要知道消费者的真正感受怎么样。”尼尔森神经科学业务总裁 Joe Willke 告诉《第一财经周刊》。这家市场调研公司想到的方法是借助脑神经科学探测人脑面对刺激时的真实反应,它从2006年就开始进行这一领域的研究。

上海延安东路东海商业中心二层,尼尔森在这里专门建造了一个神经科学实验室,实验室由准备间、生理师操作间以及两间测试室构成。生理师在操作室中负责推进试验进程并搜集数据,两个测试室则能够容纳两名被试者同时进行试验。

4平方米左右的测试间中装备有平板电视、摄像头、眼动仪,以及一顶尼尔森最近研发出的“帽子”。研究人员将它称为“脑电帽”,其中遍布的32个传感器可以接收大脑信号,并将其处理后转化为不同频段的波形,如 α 波、 β 波以及 θ 波等,它们能够帮助研究者得出精确的消费者洞察。

人的大脑中含有约140亿个神经细胞,这些被称为神经元的细胞会发出微弱的生物电。与心电图类似,通过专门的仪器就可以收集到脑电波。面对不同的刺激时,脑电波会呈现出不同的形态,能够更加直观地反映

人们的真实想法。

传统的调研方法就是观察消费者的消费行为,或填写调查问卷,它们更多关注的是已表现出来的外显反应,这些反应往往经过了消费者的理性思考。但决策不总是理性的,人们做决策的过程由情感因素主导,同时也受到潜意识即内隐反应的影响。

潜意识对消费者所做选择的影响有时是惊人的。早在1957年,一名调研专家在美国新泽西北部的电影院做了一个试验。

在电影放映的过程中,他每隔5秒钟就以1/3000秒的速度在荧幕上映出“喝可口可乐”或“请吃爆米花”的字样。这么快的速度并不会被人眼观察到,但潜意识影响了他们。整个夏天,可口可乐的消费量上涨了1/6,而爆米花的销量飙升了50%。

在消费决策的过程中,潜意识和情感因素的影响无处不在。尤其伴随着产品同质化程度的提高,人们选择商品时理性因素的影响正在降低,越来越多的随机性消费行为开始出现,这使得对于人们真实想法的探测变得非常重要。

“只有充分了解消费者针对产品的外显和内隐的反应及反馈,才能采取正确的行动。然而在脑神经科学被引入市场研究之前,这一过程从未被真正揭示过。”Willke说。

美国广告学家 E.S. Lewis 曾提出过一个名为 AIDMA 的理论,他认为消费者从接触广告信息到最终购买商品会经过注意 (Attention)、兴趣 (Interest)、欲望 (Desire)、记忆 (Memory) 以及行动 (Action) 5 个阶段。在尼尔森的脑神经监测中,如果广告主希望广告能够引起更多消费者的注意,研究者在进行试验设计时就会重点观测 α 波;而如果倾向于给消费者留下更深的记忆, θ 波就会成为重点观察对象。

监测目标确定之后,被试者将戴上脑电帽。与心电波不同的是,由脑部神经元发出的生物电十分微弱,眨眼、头部转动等动作都会产生较大的噪音,影响正常的监测。所以为了提高数据质量,生理师会为被试者涂上凝胶,脑电帽也需要通过导线连接放大器以放大信号。

试验过程中,被试者需要观看平板电视中播放的信息,同时,对脑电波的监测也随即开始。32个传感器收集的信息都会分别显示出来,研究者能够及时发现受访者是否有睡意朦胧等情况出现并实施调整,从而保证数据质量。

与脑电帽同时开始监测的设备还有眼动仪,它主要

尼尔森的“帽子”如何捕捉你的脑电波



A 摄像头

监测测试者的肢体动作

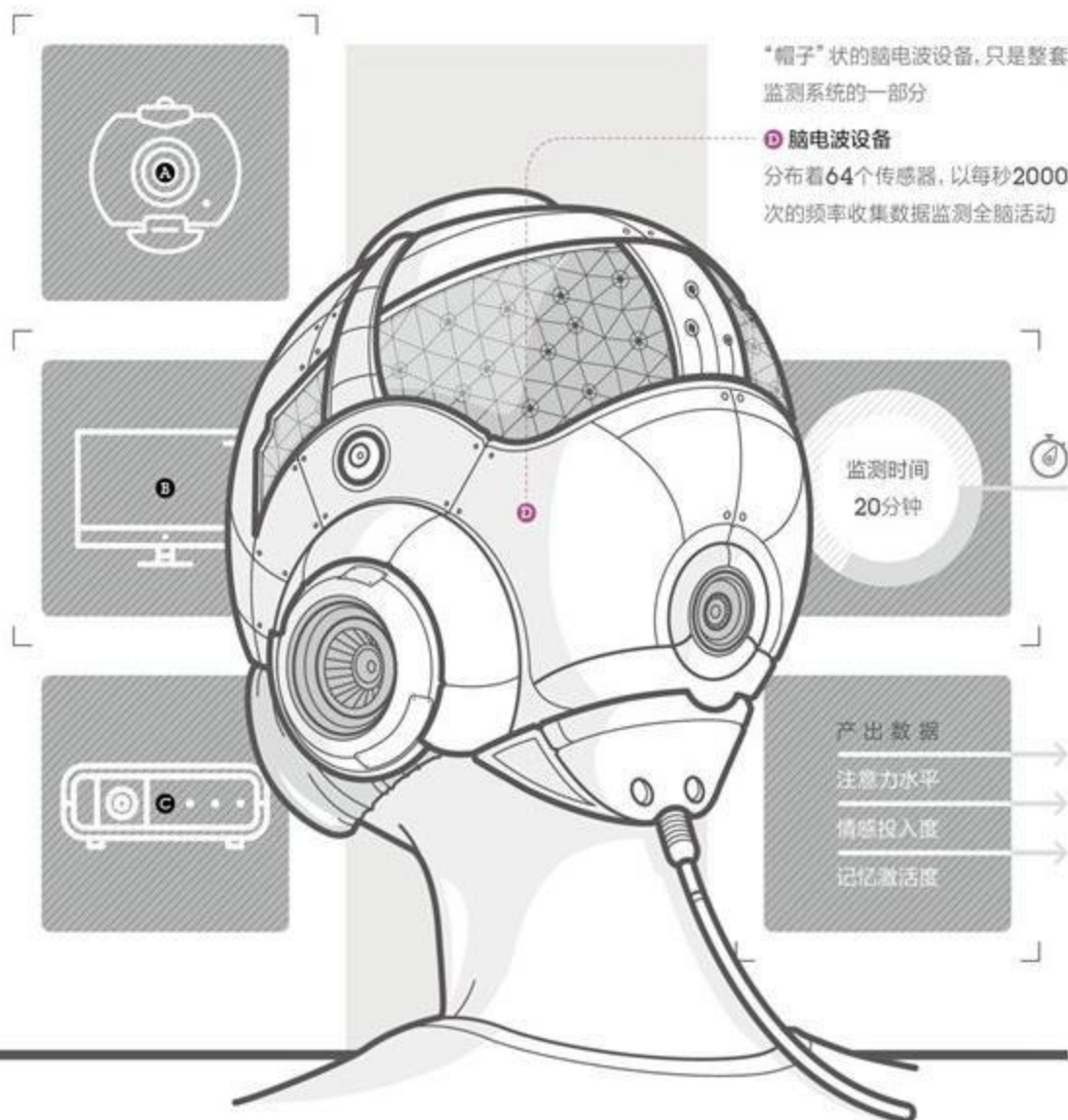
B 平板电视

播放广告等试验材料

C 眼动仪

位于电视下方, 距离瞳孔152cm
监测眼球移动路径

资料来源: 根据公开资料整理



用来收集受访者在观看广告过程中的眼动状态。通过它研究者可以知道受访者看了哪些部分的信息, 当公司把重要信息放在屏幕下方时, 如果数据显示消费者没有注意到这些内容, 那表示广告的设计者需要进行一些调整。

“我们收集到的数据都会在储存之后, 传送给位于美国的专业数据中心进行处理, 中国团队在后期处理得出数据之后负责撰写报告。”尼尔森中国副总裁林文达告诉《第一财经周刊》。

越来越昂贵的广告费为尼尔森的这项技术提供了市场, 通过以秒为单位对广告进行评估, 广告主可以识别出哪些内容达到了预期的广告效果, 哪些创意还有提升优化的空间。识别并抓取广告中最有效的场景并进行编辑, 则能够帮助广告主缩短广告时长, 节省广告投放费用。

尼尔森进行的70多次测试显示, 如果以10分计

算, 依据脑神经科学数据制作的压缩后的广告在情感和记忆方面的分数均达到了7.4分, 而未压缩广告的两项得分为7.1分和6.8分。更重要的是, 前者的成本相比传统方式平均降低了一半。

越来越多的广告主开始与尼尔森进行合作, 恒天然、利洁时、立邦等都成为了脑神经科学的服务对象。那些需要依赖媒体沟通的行业, 如快速消费品行业、汽车行业、金融行业对消费者神经科学或许有更迫切的需求。“这就是未来广告的发展趋势。”Willke说。

目前, 尼尔森正在对脑电帽进行更新, 采用无线技术让脑电帽告别了线缆的束缚, 被试者能够较自由地走动。

这一改变让监测的环境离真实环境更近了一步, 而令Wanamaker念念不忘的“浪费的一半”或许也能更快地被找寻回来。■

联系编辑: nini@yicai.com



年轻人爱花呗? / 快公司新闻 58



把食材送到中小餐馆 / 创业 60

找个酒店去结婚

通过互联网标准化的流程, 到喜啦希望帮助用户把结婚这件事情变得简单以及轻松一些。

文 | CBN记者 李嘉文

图 | roy

去年4月, 汪一开始为自己年底的婚礼做准备。平常要忙工作的汪一和太太在周末根据朋友的推荐看了一些一站式的结婚场所, 一个多月后, 预订婚宴酒店这件事情还是没有办成。

出于职业习惯, 在电子商务网站工作的汪一在网络上搜索有没有相关信息, 发现了很多预订婚宴酒店的网站。通过自己搜索酒店以及跟网站呼叫中心客服沟通, 花了两个月的时间最终预定了美兰湖国际会议中心。因为自己家住上海杨浦区, 太太是宝山人, 酒店位置恰好处于两家中间地段, 亲戚朋友出行方便。综合菜式以及婚宴场地的布置, 汪一和太太做出了决定。

中国人结婚, 是一件结合两个家庭的人生大事, 现在基本都提前一年来准备, 个中细节的繁杂程度也许真的需要一套解决方案。如今, 这已成为众多互联网公司渗透的传统行业之一, 包括大众点评、到喜啦和乐融融这些公司都发现这是一个巨大的商业机会。

上海“到喜啦”网站是最早进入这一行业的创业公司之一。这家公司成立于2010年5月, 是一家专注于婚庆服务的电子商务平台。2014年到喜啦服务了80万对新人, 年交易额突破了30亿元人民币, 增速保持在200%以上。

“结婚是一个传统的行业, 通俗点说的话就是水很深, 通过互联网标准化的流程可以让用户把结婚这件事情变得简单以及轻松一些。” COO娄轶对《第一财经周刊》说。

娄轶曾经在第九城市 and SEGA工作过, 有着12年的互联网行业经历。他的两位创业搭档是李文和梁娟。CEO李文是上海市婚庆行业协会副会长, 行业资源丰富; 梁娟做了近10年呼叫中心运营管理的工作。当时机缘巧合娄轶被梁娟引荐给了李文, 三个人的创业也就开始了。

最开始三位创始人带着两名员工挤在上海虹口区一间10平方米的房间内, 李文负责酒店和商务拓展, 最早期的酒店是李文一家一家谈下来的。梁娟带领两名员工做客户服务, 娄轶自学网站设计、网站管理以及网站运营。公司5月成立, 7月上线了网站, 第一个月通过网络精准渠道获得了50多位用户, 帮助他们预订到了合适的婚宴酒店, 在8月底实现了盈利。

变现模式便是佣金制，在酒店和用户成交后，到喜啦可以提取7%到8%的佣金。从消费金额上来讲，婚宴占到了结婚费用的40%，是整个结婚消费过程当中的重头戏。以上海为例，人们平均结婚的花费在20万元左右，其中婚宴的费用大概是8万到10万元。

实现盈利的到喜啦并没有就此满足，娄轶觉得婚宴仅仅是一个入口，在这背后的产业链其实很长。结婚是人生的重要时刻，对婚宴的重视程度自然不用细说，而结婚本身能够衍生出婚纱摄影、婚庆服务等商机，结婚之后所衍生出来的喜糖、满月酒等下游产业链也非常长。但是前期只有将婚宴服务做好，市场铺设得足够大，才会留住客户进入下一环节的服务。

汪一觉得到喜啦推荐的酒店挺不错，所以接下来的喜糖还有礼服全部都是根据到喜啦的推荐购买的。

为了扩大服务规模，盈利后的到喜啦开始融资。可是融资这件事情并不那么容易，几个创始人都不是大公司出身，缺少人脉也没有相关的经验。于是他们只能通过参加路演以及学习交流等活动接触投资人，几个人前前后后参加了10多个会议以及见了30多位投资人，最后敲定了A轮融资。

融资的事情最后做成了，但是融资的过程让娄轶听到了很多质疑的声音，例如结婚这个细分市场到底有多大，结婚是低频需求等等。质疑声不断，也让娄轶在这一过程中总结出的一套挑选投资人的要求，并且不断深入思考商业模式。

A轮融资之后，到喜啦的团队规模从刚开始的10多人发展到了50多人，开始在婚宴预订的服务上不断深耕。“婚宴预订是入口，但是也确实需要深度服务，婚宴是整个结婚市场的上游，用户通常需要提前一年以及一年半来预备的，这是一个多人参与决策的问题，而且用户在这方面的知识储备最少。婚宴预订中地段、菜式、风格、价位等都是用户需要考虑的问题。”娄轶说。

在到喜啦网站上，用户有两种方式获得婚宴酒店的信息，一个是通过搜索以及筛选功能，自己查看酒店。到喜啦用地区、婚宴桌数以及婚宴每桌价格等维度对酒店做了基本的区分，用户可以根据自己的需求搜索婚宴酒店；另外一个通过呼叫中心接受一对一的结婚顾问服务，这是60%的用户会选择的方式，告诉顾问自己的大致需求以及准备金额，然后由顾问帮助他们查看合适的酒店并联系酒店实地查看。

呼叫中心这样的方式显得有些古老并且带来了不



少人力资源的成本，但是在娄轶的眼中这是必须的，因为在结婚这件事情上用户的需求一直在变。

就像到喜啦曾经的一位用户徐浩。他原本准备为太太举办一个游轮婚礼，给她一个惊喜。就在准备带太太去看游轮场地的时候，太太说其实自己一直想要一个草坪婚礼。后来夫妻俩花了两周的时间找到一处心满意足的草坪结婚场地。但是长辈说最好举办个传统的，最后的婚礼是中式的。夫妻两人以及双方家庭>>

>> 联合创始人娄轶（左）和梁娟想要把到喜啦做成喜事方面的一站式平台。

到喜啦和同行对比

成立时间	提供服务	覆盖城市	合作商户数	月活跃用户
 到喜啦	 到喜啦	 到喜啦	 到喜啦	 到喜啦
2010年5月	婚宴酒店、婚纱摄影、婚庆服务、婚纱礼服、婚戒首饰5类服务	44个城市	5万家	80万
2011年	婚宴酒店以及婚宴场所预订服务	30个城市	上海等一线城市合作酒店超过1500家；杭州等二线城市合作酒店数量在500家左右	未公布
2014年3月	包括婚纱摄影、婚宴礼服、婚庆、婚宴等12项结婚相关服务	23个城市	12万家	1000万

资料来源：根据公开资料整理

的参与让结婚这件事情的最终决策显得有点困难，并且一直在变化，而像徐浩这样的顾客不在少数。

“用户刚开始的时候自己的需求是很模糊的，而且随着参与决策的人数越来越多，用户的需求也在不断变化。” 娄轶认为有客服不断跟进是解决这一痛点的好办法。

在地域上，到喜啦也在不停做拓展，第一站便是跟上海消费习惯类似并且地域相近的杭州，之后陆续开通了周边南京、苏州等城市并且北上进驻了北京。早期采用地推的方式签约酒店，当每个城市的签约酒店达到100多家，开始进行市场投放并推出用户服务，之后继续吸引更多的酒店入驻。

进驻每一个城市之前到喜啦都会提前做市场调查。南方以及长三角地区很注重吃，在婚宴的投入上比较大，但是在婚庆上会比较节省。但是在北方就不一样，北京的婚宴消费基本上是上海的一半，但是婚庆消费是上海的一倍。“北方人在布置以及排场上愿意花钱，包括婚车上也会有较大的投入。” 娄轶说。

调研工作让到喜啦感受到了婚庆习俗的地区差异性，开始采用区域化管理的方式。在每一个区域配置专职的商务、市场、运营人员，所有的推广和资源整合方案根据区域定制，以确保能充分适应当地市场情况。

2014年年初，当地域规模不断扩大，用户越来越多，公司团队成长为200人的时候，娄轶开始觉得服务效率似乎有些跟不上，内部工作流程亟需优化。由于每

位用户的服务周期很长，虽然已经从原有的60天缩短至现在的30天，而且每位顾问手头服务的用户达到了100多位，娄轶想着可以把用户的需求录入系统，然后让系统用最优的方式去决策。

在招聘了一部分IT以及互联网人才之后，到喜啦网站的IT架构完善工作开始了。平均30天的服务过程中，顾问要和用户之间保持高效的沟通，到喜啦为此开发了一整套IT追踪系统，从前端的用户信息的收集，到商户资源的匹配，到后续的服务跟踪和保障体系。同时商家端的CRM管理系统也开始进行铺设，为商家提供数据决策支持。

团队规模的扩大也给娄轶带来了管理上的挑战。业务线增加，各个环节人员分工更细的时候，如何让团队继续保持创业的激情，让每个环节的人员有清晰的目标，到喜啦的一个办法便是通过创始人的授权吸引具备资深管理经验和专业技能的职业经理人参与管理。

发展至今与到喜啦合作的婚宴酒店在全国达到了4000家。在合作酒店的筛选上到喜啦还是一直保持着原则，“最好的10%以及最差的10%都不是我们的合作商家。香格里拉、希尔顿这样的顶级五星级酒店就不在我们的服务范围内，因为档期很少。五星级酒店中像万豪是合作的主流酒店。最差的10%服务质量是没有办法保障的。” 娄轶说。

现在到喜啦覆盖华北、东北、华东、华南以及中部地区近50个城市，大部分城市的合作酒店达到500多家。到喜啦在不断发展的时候，市场上也出现了很多同质化竞争。因为创立较早以及业内资源丰富，它保证了在跟酒店之间的协议上拿到市场上的最低价，保证价格的透明度从而保证了自己的竞争优势。

在完善IT架构的2014年里，到喜啦也开始拓展自己的下游品类，和婚庆公司、婚纱摄影、珠宝商、礼服还有婚车租赁公司合作。目前婚庆公司合作商家达到了1万多家。

未来娄轶对公司有着清晰的规划，最终的一个方向是要将到喜啦做成喜事方面的一站式平台。接下来的发展有两个重心，未来要从50个城市拓展到100个城市。第二个是从品类上拓展，现在婚庆业务以及婚纱摄影入驻商家数量也达到了一定的规模，未来到喜啦还是要继续拓展品类，例如满月酒预订等，以及做好更多的行业资源整合。■



桑塔纳·浩纳，你到底多能“装”？

上海大众汽车桑塔纳·浩纳已于近日上市，其实用的空间颇受关注。桑塔纳·浩纳，你到底多能“装”？

作为一款“实尚”旅行车，桑塔纳·浩纳包含许多巧妙设计，轻松实现车内大格局。全车拥有20处以上的储物空间，布置合理，为消费者日常驾乘需求量身打造。接下来一起来看看桑塔纳·浩纳的巧妙空间吧！

收纳有序 犹如贴身的管家

下班要去运动或者参加晚宴party的上班族，再也不必为换装置物的问题而烦恼了。桑塔纳·浩纳在后排车顶拉手和B柱共配备了4个衣帽钩，可将多余衣物平整挂起。

载女神去旅行，车内物品放置井然有序才

能给对方留下好印象。桑塔纳·浩纳贴心的储物和收纳空间为你考虑到一切：中央通道卡片插槽可轻松收纳各式行车卡；饮料瓶可随手放置在前门板储物盒里；中央通道储物台，可以放些小零食。当然，8.2L大容积手套箱能装载更多：收纳“她”的墨镜、遮阳帽、防晒霜等一系列夏日必备的防晒物品，轻松搞定。此外，手机和钥匙等随身携带物品可直接放入方向盘左下方的储物盒内，拿取方便。

空间巧变 就像可靠的帮手

结伴出行时，如果后排是两人乘坐，可以将后排中央扶手翻下成为小平台，打牌、用iPad看个电影都不在话下。想顺路再搭个小伙伴？没问题，将靠背翻起又是一个座位，三

个人坐依然宽敞。

后排座椅的奥秘不止这一个。买大件物品回家时，行李箱放不下可是着实让人伤透脑筋。桑塔纳·浩纳的后排座椅可根据需求进行折叠，创造更大的行李箱空间。后排三个座椅通过单个或者组合折叠调节，不仅大件搬运一次搞定，也不会影响乘坐的舒适性，堪称行车载物的好帮手。

正是这些空间细节的巧妙设计，令桑塔纳·浩纳如同出行的贴心助手，精细打点收纳出行各项行装。就让桑塔纳·浩纳装载你一路的行囊，承载你一路的精彩，就在此刻自在启程。■

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



>> 依托于支付宝现有的庞大客户群，花呗也许会有更广泛的应用范围。

年轻人爱花呗？

截至今年上半年，蚂蚁花呗已经覆盖了80%的主流电商平台，近一半的花呗用户没有信用卡。

文 | CBN记者 张睿

“花呗”越来越像一张信用卡了。

这款由蚂蚁金服推出的信用支付产品，去年12月开始内测，今年4月正式上线，已经支持淘宝、天猫的大部分商家。如今，花呗又向前一步，支持淘宝系之外的在线消费品牌。

它们包括唯品会、聚美优品、1号店等电商品牌，小米、华为、联想等硬件品牌官网，美团、百度糯米、大众点评团购等团购品牌，以及途虎养车网、优酷、掌阅iReader等服务品牌，总计40余家。蚂蚁金服方面表示，截至今年上半年，80%的主流电商平台都已经用上了蚂

蚁花呗，大量的线下场景也将支持蚂蚁花呗。

“我们希望解决有信用的消费者和有信用的商户之间的交易效率问题，”花呗负责人郝颖告诉《第一财经周刊》，“所以我们优先选择支付最集中的场景，以及容易支付失败的场景。”

花呗的接入环节包括商务协商、产品对接、系统改造。完成之后，用户使用支付宝付款时，会看到付款方式除了余额、余额宝、快捷支付，还有新增的花呗支付。

“支付宝、微信等移动支付工具占比很大，”聚美优品支付负责人对《第一财经周刊》表示，“对于花呗、白条支付产品，我们非常感兴趣。”1号店支付负责人则透露使用花呗的费率在2%到3%。

同时，花呗还将应用于线下的支付场景。郝颖介绍称，“花呗接入的线下商户范围与服务费费率会跟随支付宝整个的线下策略，以商超、便利店为主。”

与信用卡由银行先行垫付类似，使用花呗消费实际上是由阿里小贷先行垫付，用户消费次月10日向阿里小贷还款。用户可以使用的信用额度根据其网购活跃

程度、支付习惯等综合情况,从1000元至5万元不等。

拥有信用卡的用户免不了要将花呗与信用卡做一番比较。信用卡最长免息期为50天,花呗按照次月10日还款计算免息期为40天,但如果在淘宝消费,加上确认收货时间,同样为50天。此外,信用卡通常都会提供18期、24期等更长的还款周期。

可见花呗在分期服务上并不一定比信用卡有优势,这也是支付宝在6月4日关闭信用卡分期功能时引发不满的原因。花呗胜在开通简单,使用便捷,用户只需在手机端做简单操作便可以完成支付、查询以及还款。

更重要的是,它的目标用户可能并不是那些信用卡持卡用户。“花呗的用户中,有近一半是没有信用卡的,”郝颖说,“很多90后都在使用花呗,他们对新鲜事物的接受能力非常强,花呗比较符合年轻人的诉求。”

这部分人群正是银行有意忽略的。从2009年开始,银行收紧了向大学生发放信用卡的条件,未满18周岁,或者没有稳定收入来源及第二还款来源的,都无法办理信用卡。此要求到现在也没有松动,由此还催生了众多的校园分期服务。

以京东“校园白条”为例,在校大学生申请开通后,可以在京东购买商品或接受服务,信用额度从2000元到5000元不等,免息30天,每期手续费费率为1%。与“京东白条”相比,校园白条起始额度更低,但是办理更加简单,提供个人信息即可。这些分期服务使得大学生能够在特定的电商网站分期购买商品。依托于支付宝原有客户群的花呗,显然有更广泛的应用范围。

当习惯使用花呗的大学生毕业走向社会时,ta可能没有再办理信用卡的需求了,这无疑会与银行形成竞争。我爱卡创始人涂志云评价称,“虽然花呗目前服务的是没有信用卡的人,但本质上是要抢信用卡的生意。”

事实上,去年年初,支付宝曾和中信银行合作推出过虚拟信用卡。该卡没有实体卡,也不需要经历申请、确认、核定额度和寄送等传统信用卡的申领流程,即时申请,即时获准。

授信额度由200元起步,根据个人网络信用决定额度上限。然而仅仅几天后,虚拟信用卡便被央行叫停,原因是客户身份识别、信息安全等问题无法保证。

于是,在虚拟信用卡之后诞生的京东白条、花呗以“消费信贷产品”的定位出现,以区别于银行信用卡。京东也在将白条业务向更多领域扩展,除了校园白条,还包括与自如友家合作的“租房白条”,与爱旅行合作的“旅游白条”,和远洋地产合作的“购房白条”等。

花呗与竞品费率对比



也许是为了避免再次与银行起冲突,郝颖强调,花呗是现有支付工具的补位产品,整体规模不会特别大。即使向外部商户扩展,交易量相较于淘宝系仍然偏小。他并不期待未来外部交易量会超过淘宝系内部。

这种谨慎也与套现风险有关,信用卡服务头疼多年的套现问题也在花呗身上重演。在搜索引擎上搜索“花呗套现”,会得到不少套现教程以及套现网站信息。与信用卡套现相比,花呗套现流程更加简单——“买家”在淘宝拍下并不存在的物品并使用花呗支付,“卖家”扣除10%到15%手续费后将钱转账给“买家”,最后“买家”确认收货。而且套现形成的欠款很可能得不到偿还。

套现风险的存在要求花呗在选择接入商家时加倍小心。“蚂蚁金服对套现是零容忍的,发现套现的行为会同步到芝麻信用,”郝颖说,“我们会根据用户历史交易和实时交易信息,用数据和模型的方法侦测是否套现。”

值得一提的是,蚂蚁金服在花呗之后也推出了一款现金借贷产品“借呗”,要求芝麻分在600分以上,可贷款额度也是1000元到5万元,费率是0.045%/日,最长贷款期限12个月。与银行信用卡相比,贷款利率稍高,但其优势是只需要在手机上操作,设置收款账户,3分钟便可到账。借呗同样由阿里小贷先行垫付。

联系到已经开业的网商银行,蚂蚁金服为消费者提供的消费金融服务更具想象空间。可以吸收存款,意味着更低的资金成本,更多的可用资金和更多的预期利润,究竟是不是以信用卡的形式面向用户,也无关紧要了。■



>> 经过前两次的创业失败，刘源似乎终于在食材采购的市场里找到一个“正确的创业方向”。

把食材送到中小餐馆

农产品的最大问题在于冗长的中间环节，链农试图去掉这些环节，为中小餐馆代买食材，未来，则要实现农产品从田间直接端上餐桌的目标。

文 | CBN 实习记者 王水

图 | 方钦霏

连续创业者刘源，终于在第三次创业时拿到了融资。公司名叫链农，做了一款专门帮助中小餐馆代买食材的手机应用。

此前，刘源先后创办过折扣网和西米网。在前两次创业的过程中，他试图寻找愿意投资的机构，但并不顺利。而这一次，在他主动寻求融资之前，风险投资机构就已经找上门来。

刘源把这次的顺利，归因为找到了一个“正确的创业方向”。而他第一次注意到这个方向，还是在经营西米网时，这是一家为年轻公司人配送零食的电商平台。

彼时，刘源每天都需要去批发市场采购坚果等食材。在采购过程中，他发现75%左右的采购者都是中小餐馆的独立经营者，耗费大量时间和精力采购对他们而言是一种负担。所以，在西米网失败之后，他开始尝试为这些中小餐馆解决采购食材的问题。

链农App从2014年6月开始接收订单后，刘源的工作时间变成了每晚10时到次日清晨6时。每天凌晨零时前，中小餐馆会通过App中的产品名录进行采购，并提交订单，链农的采购人员在收到订单汇总后前往批发市场采购，随后回到仓库分拣，最后将新鲜食材按规定的时间送达各个餐馆。

成本降低是链农最吸引中小餐馆的因素。“集中需求之后，议价能力就能够得到提高，采购价格比独立采购便宜10%左右。另外，还能免费送货上门，这两个因素可以吸引更多的中小餐馆经营者。”刘源对《第一财经周刊》说。

农产品产业链的核心问题就是过多的中间环节，它们不仅带来损耗，还会层层加价。基地到一级批发市场需要加价20%左右，到二级市场又会加价15%，然后又以20%的利润率卖给消费者。每个环节都有15%到20%的加价，农民和中小餐馆的收益则被中间环节挤占。

链农采用的方法是直接前往新发地这样的一级批发市场采购，省去了二级市场环节。现在，刘源还在探索“基地直供”的模式，这种模式通过直接与京郊周边的生产基地建立关系，可以进一步绕过一级批发市场，继续降低采购成本。

“有时跑到基地去采购，会遇到原来的采购商，他们会开玩笑地问我，是不是以后就不去他们那里采购了，我觉得这是有可能发生的。”刘源说。链农目前的采购名单中有20%到30%的食材都实现了基地直供，比如油麦菜、土豆等。

在农产品领域，产业链层面上的纵向一体化正在

成为一种趋势。像中粮这样的企业，纷纷开始试验“从田间到餐桌”的全产业链模式，而这也是链农未来的目标。

刘源之前曾担心中小餐馆的经营者会不习惯在手机App上下单购买，因此一开始，他还专门增加了电话下单的方式。但其实，团购、外卖等类型的App已经教育了这些“传统”的经营者，他们中的大多数已经能熟练地在手机上进行操作了。

在此前很长的一段时间，团购、外卖这类更容易被看见的环节，是餐饮领域创业的焦点，而食材采购这种后端环节则成为了“被遗忘的市场”——不过，这块市场的利润却相当可观。

目前，北京有近10万家餐馆，其中中小餐馆占据了70%的比例，除去那些能够集中采购的餐厅，至少有5万家左右的餐馆仍有采购食材的负担。

链农平台上的每日客单价为1000元，由此粗略计算，每年，仅北京市场的规模就至少就能够达到150亿元。而整个中国餐饮业市场，年营收超过3万亿元，食材采购规模可达8000亿元。

这也是红杉资本在很短的时间内就决定投资链农的原因。红杉资本在餐饮领域一直动作频频，而链农刚好能够补齐整个链条中缺失的部分。在险峰华兴完成对链农的天使轮投资5天后，红杉资本就开始接触刘源，并在10天后迅速敲定了A轮800万美元（约合5000万元人民币）的投资。“融资能力对我们而言非常重要。”刘源承认，链农仍处在“烧钱”阶段。

链农从一开始就选择了一种较重的模式。涌入食材采购领域的新竞争者，很多都专注蔬菜这样的垂直品类，它们背负的压力更小，发展得也可能更快。但在刘源看来，这种方式却不会走得太长远。“你买菜的时候是会去一个市场采购，还是分散到不同的市场？”

更多的中小餐馆希望能够一站式购买，并在较大的平台上获得更好的服务，这是刘源选择这种模式的原因。另外，之前的创业经历，也让他看到过不少由于采用轻模式被巨头模仿进而失败的先例。所以，他也希望通过这种更重的模式能够建立起自己的竞争壁垒。

但这也考验着链农团队的运作能力，目前链农的SKU数量接近4000。SKU是库存量单位（Stock Keeping Unit）的英文缩写，指的是需要进行物流管理的单品数量。多达4000种的单品如何进行有效的管理及配送，是一件复杂的事情。

而中小餐馆经营者几乎不能接受配送过程中的失

66

很长的一段时间里，食材采购这种后端环节是‘被遗忘的市场’——不过，这块市场的利润却相当可观。

99

误。例如配送商品错误或者配送迟到，都会直接影响它们当天的经营。链农发生过缺货的情况，只能立即通过二次补货予以解决，但这并不能让客户满意。所以，链农开始自己研发技术平台来管理数据。

刘源是一个对“快”痴迷的人。之前西米网失败的部分原因，就是由于较快的扩张速度导致资金周转出现问题。但在链农，他仍然要求公司能够快速扩张。

“互联网创业的窗口期往往只有一年。如果一年之内不能与竞争对手拉开差距，情况就会变得有些被动。”

刘源发现，各大风投机构对采购领域创业项目的投资布局基本完成，除了早期的几家创业公司能够获得投资，后来的进入者已经很难获得青睐，也几乎会被排除在竞争格局之外。

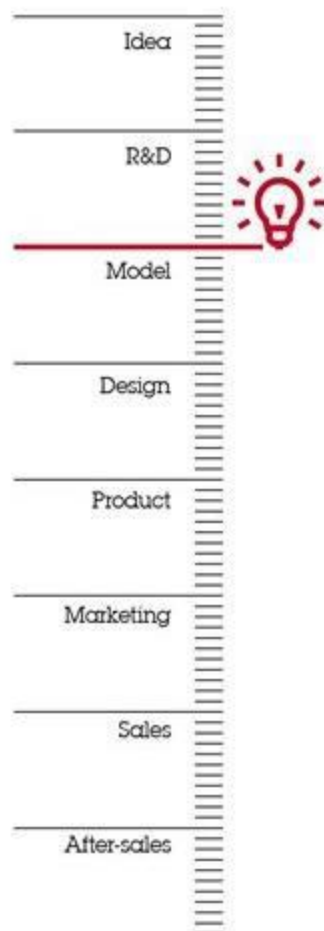
但仅靠融资维持生存并不持续，找到更多的获利途径是链农迟早需要解决的问题。

采购数据是其中一个可能的途径。在掌握了庞大的采购数据之后，链农就能为餐馆提供咨询服务，让它们了解什么样的进货量可以将损耗降到最低，知道什么样的菜品更受消费者欢迎等。另外，通过采购数据还能够为中小餐馆提供小额金融服务，在解决这些经营者问题的同时也能够帮助自己获得一些收益。

链农目前提供服务的城市已经涵盖了北京、上海、天津、重庆以及成都。按照刘源的计划，到今年年底服务将扩大至20个城市。目前仅北京团队的规模就达到300人，其他城市也将复制这种规模，因此仅人力成本就不是一个小的数目。

其实，链农有一个美国的参考样板Sysco，这家餐饮供应链企业年营业额高达444亿美元（约合2756亿元人民币），占据了美国市场1/4左右的份额。

显然，链农的目标是在中国市场复制Sysco的成功。今年6月，它又获得了由红杉资本及大众点评领投的3000万美元（约合1.86亿元人民币）的B轮投资，且C轮投资也即将谈成。但在采购方式还较为原始，且市场严重分散的中国，要想成为Sysco，在负重较重的情况下快速奔跑，可是个要求更高的体力活。■



通过去掉二级市场甚至一级批发市场的基地直供模式，链农可以为中小餐馆提供价格更为便宜的食材。



卖化妆品, 还是卖好莱坞故事?

/ 炫公司

65



《金融时报》易主,

接下来是《经济学人》

/ 新闻

68

小黄人成了大品牌

环球影业启动了有史以来最大规模的推广。与持续高涨的票房相比,更重要的是小黄人这个形象变得无处不在。

文 | CBN 记者 叶雨晨

Bello, 你中意的小黄人终于来了!

是的,我们没有拼错英文单词,“Bello”是小黄人世界自创的语言,谁也不明白它们嘴里蹦出来的那些单词,但神奇的是,全世界大概都可以想象它们要表达的意思,或者情绪可以被这群奇怪的生物所感染。

以小黄人为主角的大电影《小黄人大眼萌》(Minions)最终定于9月13日在中国上映。此前它已率先在北美上映,截至7月27日,全球票房已突破7.6亿美元。这部电影很快就会成为仅次于《冰雪奇缘》(12.7亿美元)和《玩具总动员3》(Toy Story 3, 10亿美元)的史上第三大高票房动画电影。

尽管这部电影的IMDB评分6.8、Metacritic评分56、烂番茄新鲜度54%,口碑不如之前两部,但观众已经表明了他们的态度——没关系,我们就是来看“小黄人”的。

电影之外,你会发现生活中的所有角落都被小黄人占领了,它成为了最流行的衍生品之一。

在2010年上映的第一部《神偷奶爸》里,这群用基因变异DNA、脂肪酸加两杯半香蕉泥做成的机器人原本只是群配角,但环球影业发现,它们呆萌的外形萌翻无数观众,甚至比主角还受欢迎,于是第二部制作时便迅速调整策略,2013年上映的《神偷奶爸2》加大了小黄人的戏份。

“对于我这个制片人来说,最重要的是创建一个能和观众建立联系的角色。当观众离开影院的时候,这层关系还能继续维系。”照明娱乐的创始人Chris Meledandri对《第一财经周刊》说。

小黄人成功地做到了这一点。《神偷奶爸2》的投资额为7600万美元,环球影业用了7500万美元安排它在各种场合亮相,植入到人们的生活中,无底线地卖萌,让它跟每一个来购物的人混个脸熟。某种程度上,小黄人傻里傻气、永远叽叽喳喳、容易满足、乐于助人,那种头脑简单却开开心心的生活,正是很多人向往的。

很快,这笔庞大的营销费用就在环球影业的乐园部分收回。2013年,环球影业的特许经营与纪念品销售收入只有17.5亿美元,还不到迪士尼的5%。随着《神偷奶爸》系列电影的成功,环球影城中常年摆放着



01



02



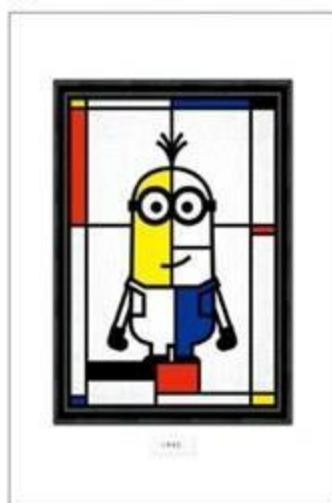
03



04



05



06

01 小黄人是商场吸引人流的新法宝。
02/03 《小黄人大眼萌》的剧照。
04 上海麦当劳小黄人主题餐厅内，餐厅内装饰也换成嫩黄色，小黄人大眼萌套餐包装盒吸引眼球，食客在小黄人的注视下，品尝美食。
05/06 在电影上映之前，环球影业主动在Facebook和Twitter上放出了一组小黄人“山寨”蒙德里安、蒙克等人名作的图像，用来与粉丝互动。

挤满小黄人的货架，还设立了《神偷奶爸》主题游乐项目，以往成人更热衷的环球影城覆盖了更多人群，小朋友们会为了跟小黄人拍照而进入环球影城。

尽管环球影业并没有公布小黄人的特许经营与纪念品销售收入，但小黄人的成功让它意识到发展家庭和儿童业务的重要性。

小黄人诞生5年之后，环球影业启动了有史以来最大规模的推广活动。电影未上映之前，人们就觉得简直到处可以见到它。

最先被感染的是社交网络，环球影业主动在Facebook和Twitter上放出一组小黄人“山寨”艺术家蒙德里安、爱德华·蒙克等人名作的图像，引发粉丝的话题互动。

很快，美国亚马逊就开始送小黄人外包装的包裹了，这还是这家公司头一回和电影合作——巧合的

是，亚马逊自己的形象也是一个黄色小人。Tic Tac糖推出了香蕉味的小黄人限量版，据说每颗糖上都有不同表情。全球最大的香蕉公司金吉达（Chiquita）把香蕉上的贴纸都换成小黄人限定版，广告也请小黄人来拍。世上还多了一种颜色叫做“小黄人黄”，这不仅是权威色彩机构Pantone三年来发布的第一个新颜色——此前它最知名的合作是发布了“蒂芙尼蓝”，还是它第一次为电影角色发布新颜色，并把它定为这个夏天的主推色。它的色彩饱和度让人内心感到愉悦，是代表希望、快乐的正能量颜色。

除了和不计其数的品牌合作，小黄人还在体育赛事和综艺节目中亮相。在去年年底放出第一部预告片之后，小黄人出现在了超级碗上。之后，小黄人又上了NBA，并在The Voice决赛集放出独家片段。

这次推广活动在全球各地普及。人们可以看>>

66

没人能听得懂小黄人的话,神奇的是,全世界大概都可以想象它们要表达的意思,或者情绪可以被这群奇怪的生物所感染。

下杂志
XIAZAZHI.COM

99

到洛杉矶电影院房顶上小黄人造型的巨型气球造成日落大道堵车,小黄人在威尼斯划贡多拉,在香港吃过粽子划龙舟,攻占过台湾地铁,现在阵地又转移到了中国内地。

去年7月,环球影业正式宣布在中国成立办公室。至此,好莱坞六大电影公司全部进入中国。环球影业中国负责人甄超凡曾是迪士尼大中华区电影综合发行资深副总裁,在成为环球影业中国区总经理的同时,他也将作为创意顾问协助照明娱乐开拓中国市场,协助提供IP资源,确定潜在的动画制作服务供应商,以及与公司的消费产品部门共同监督本地的环球公司品牌和授权业务。

和此前推出的其他玩具系列不同,麦当劳对“小黄人”的形象开发更为重视。它不仅在上海、广州等地陆续开设了“小黄人”风格的主题门店,还开发了“小黄人”系列玩具单独售卖,包括4款印章、3款绕线器、2款小黄人挂饰,每款25元。全家便利店推出了小黄人随身杯,除直接销售,也在暑期推出“购物满额、集齐点数,换购小黄人杯”的活动,试图通过小黄人的魅力增加顾客的购物频率。小黄人还为蒙牛代言香蕉奶,并为国产手机品牌vivo代言。vivo推出小黄人语言版的《嘻唰唰》广告,希望以此扩大品牌的海外影响力和知名度。

一家公司如此力推一个电影卡通人物绝不会是因为兴趣,小黄人的广告片极具传播性,人们很可能因为看见熟悉的小黄人而停留,甚至埋单。以小黄人为主角的户外广告铺满了中国、美国、墨西哥、澳大利亚、法国和英国,从眼镜、睡袋到墙纸,几乎覆盖了生活的所有领域。据《彭博商业周刊》报道,光是电影的几个合作伙伴就在广告和宣传上贡献了5.93亿美元。

可以想见,小黄人对环球影业而言意义非凡。1912年6月8日,环球影业由六七家小电影公司合并组成,100多年后已经是好莱坞最具影响力的六大电影公司之一。1970年代开始和斯皮尔伯格合作后,相继推出《大白鲨》《外星人E.T.》《侏罗纪公园》等作品,环球影业成为怪兽片和恐怖片的摇篮,但在动画电影领域几乎毫无建树。

同在好莱坞的迪士尼则创造了20世纪电影产业最重要的商业法则——靠角色授权赚钱。米奇最早验证了这一点,《冰雪奇缘》的风靡也在不断证明,它从衍生品中获得的收益已远远超过电影本身。这对任何一家电影公司来说诱惑都是巨大的。相比其他类型的电影,动画片显然更容易实现这一点。

但环球影业此前从未有过任何成功的动画电影制作经验。2008年,它宣布收购照明娱乐。其公司创始人Chris Meledandri曾在20世纪福克斯动画参与《冰河世纪》的制作。照明娱乐从2010年开始每年出品1到2部动画电影。

这笔收购首先给环球影业带来票房上的巨大回报。2010年的《神偷奶爸1》以6900万美元的成本获得5.43亿美元票房。2013年,《神偷奶爸2》的票房比第一部几乎翻了一倍,成本却只增加了700万美元。小黄人在全球范围内引发潮流,标志着环球影业终于进入由迪士尼所主导的原创动画电影世界。

6月11日,得益于《速度与激情7》《侏罗纪世界》的成功,环球影业成为好莱坞历史上海外票房收入最先达到20亿美元的电影公司。凭借小黄人的热卖,在今年好莱坞六大电影公司的票房排名中,环球影业不出意外将成为第一名。环球影业及旗下制片厂的电影系列全部是原创项目,相比有粉丝基础的改编项目,这样的创作力更引人注目。

照明娱乐称,小黄人系列和《神偷奶爸》系列将会独立运作。它也将开始其他新故事的创作,《老雷斯的故事》虽然毁誉参半,但片中大量的歌舞场面以及逼真的3D视觉效果,依然让人记住了这部电影。

“下一部电影叫《宠物的秘密生活》(The Secret Life of Pets)。它基于一个问题:在你工作的时候,你的宠物在干什么?当我们不在的时候,宠物的生活是什么样的?这个点子是在小黄人电影完成后一年提出的,同时也希望里面可爱的动物形象能受到欢迎。”Meledandri说。

Elsa公主一度拯救了迪士尼,派拉蒙旗下的梦工厂非常擅于拍续集,《史莱克》系列、《功夫熊猫》系列电影续集都大卖,《冰川时代》系列中最萌的吉祥物松鼠成为福克斯旗下蓝天工作室的看家招牌,索尼动画则拥有《蓝精灵》系列。这样看来,终于有了自己的动画电影的环球影业,未来要继续依靠小黄人为代表的“萌”元素来吸引那些广告商最看重的年轻消费者了。■



>> 曾经在电影业工作的好莱坞夫妇Glenn和Shannon Dellimore创立了GLAMGLOW。

卖化妆品，还是卖好莱坞故事？

GLAMGLOW这个被雅诗兰黛收购的好莱坞创业公司，用经营娱乐产业的方式销售面膜品牌，这也能管用？

文 | CBN记者 卢隽婷

“明星”这两个字大概是化妆品最直接的标签和最好卖的故事。

如果你走到位于洛杉矶富人区贝弗利山庄的高端百货公司Neiman Marcus，询问化妆品部那些衣着光鲜的售货员，目前市面上最热门的面膜品牌是哪一个，她们会告诉你，“GLAMGLOW。绝对的。它是一款火山泥做成的面膜。明星们都爱它。”

曾经在电影业工作的好莱坞夫妇Glenn和Shannon

Dellimore正是看中了这样的机会。GLAMGLOW是他们于2010年在自己家中创立的品牌。它据称可以在10分钟内让人拥有“惊艳的上镜效果”。

是否“惊艳”很难定义，不过看上去它的确把这种效果化为了一项成功的生意。2015年4月，雅诗兰黛公司宣布完成对GLAMGLOW的收购，最终成交价高达2亿到2.2亿美元（约合12.4亿到13.7亿元人民币）。

“它虽然规模很小，但品牌很有号召力，还有不错的故事和创意，人们都喜爱它。”雅诗兰黛总裁Fabrizio Freda这样评论道，“它像手工艺品，但又有很高品质，还能实现定制化。”

雅诗兰黛曾经实现了一系列成功收购，La Mer在被收购之后的20年，业绩增长了10倍。它也由一个只有一款产品的地域性品牌，成长为在全球都有影响力的护肤品牌。

Freda想不断复制La Mer的成功故事。

GLAMGLOW就是他相中的下一个品牌。成立>>



01



02



03

01 GLAMGLOW闪闪发光的黑色或蓝色包装,或许让你觉得自己可以临时变成Katy Perry。

02/03 顾客在尝试GLAMGLOW的产品。它的产品切中了人们想要方便省时的需求。

仅5年的GLAMGLOW表现不错,2013年零售销售额达9000万美元,在全球88个国家通过丝芙兰、Selfridges等高端零售渠道销售,还进驻了美国W酒店和高级SPA沙龙。

在GLAMGLOW的官网首页上——就像很多好莱坞电影一样——你可以看到上面有一对中产阶级夫妇,坐在一间三面环窗可以看到棕榈树的华丽书房里,微笑注视着彼此。只是他们面前的书桌上,摆满的是不同颜色包装的GLAMGLOW产品和手册,还有ELLE美妆大奖的证书。创始人夫妇也想把这种时髦的风格带到中国。

“护肤品应该是性感、创新、好玩的!”今年4月上海的“丝芙兰品牌日”,他们在GLAMGLOW的柜台前对《第一财经周刊》说道,“之前没有一款面膜是性感的,我们要做别人没有做过的事情。”

很少有人用“性感”来定义面膜。为他们拍照的时候,Glenn很仔细地用纸巾擦拭了iPhone镜头,然后两人轻车熟路地各伸出一只手,把GLAMGLOW六边形的蓝色包装盒捧在画面中间,Shannon把头靠向Glenn,两人如我们司空见惯的明星一般面对镜头时刚好露出8颗牙齿。

它在各个方面都营造出一种明星感。如果你对明星云集的生活有那么一点向往,GLAMGLOW闪闪发光的黑色或蓝色包装,或许会让你觉得自己可以临时变成以着装色彩缤纷著称的歌星Katy Perry。

打开外包装可以看见“HELLO SEXY”的字样,内层是钻石式的六边形设计,上面印着一颗代表好莱坞的五角星,里面盛放面膜的罐子上则清晰地印着“好莱坞,加利福尼亚”的英文。

Dellimore夫妇的创业故事也像好莱坞电影一样戏剧化而励志。

最初,他们只是想为自己的明星朋友设计一款方便使用、能立即呈现上镜效果的护肤品。他们在客厅茶几上制作这些面膜。结果朋友爱不释手,接着越来越多好莱坞片厂向他们订购这罐“没有名字”的神奇矿泥,没多久,零售商纷纷打来电话。

“当时是2009年,美国经济开始崩盘,而我们刚买了一栋房子,有了第一个孩子,”Glenn回忆当时的场景说,“我们花80美元做出了第一个样品,这对当时的我们很不容易。”

设计产品本身倒没有让两位美容业新手太过费心。他们用半小时在网络上研究了时下流行护肤品的成分,很快确定了想要的核心成分——火山泥和绿茶。

尽管聘用的药剂师告诉他们这行不通,因为二者混在一起会发霉。但他们告诉药剂师,如何让二者安全混合,是他们的任务。

至于包装,夫妇俩做了更细致的研究,包括什么成分在玻璃罐内保持效果更好,什么样的成分更适合塑料罐。他们甚至从一篇研究Apple产品包装的大学论文中找到了灵感,那就是“每层包装都会增加价值”。这个想法被移植到了GLAMGLOW的包装上,他们给它加上了7层包装,好让人们在看到真正的产品之前,经历一次“拆开礼物的心情”。

“我们想让它呈现一种老式好莱坞的感觉。”Glenn继续讲述他的故事。他们只用了几张纸、剪刀、胶带和一支笔,就做出了一个外盒设计。陪伴他们一整天的,是不断播放《美国偶像》的电视机。

最初GLAMGLOW的产品包装是白色,但很快他们就开发出了针对不同皮肤问题的5种产品,并分别给了它们不同颜色的包装——足够多的品种也是吸引新用

66

好莱坞的故事一向不能讲述太久。不是所有人都会接受这种溢价,哪怕这个故事说得再好听。

99

户的必备方法。

GLAMGLOW把好莱坞的神秘浮华变成了一份迅速成长的美容产业。品牌的初始定位是“好莱坞后台专用”,这实在是个聪明的点子。至少没人比演员更需要在尽可能短的时间内,一下子从疲倦慵懒的状态变得神采奕奕。在互联网上,Dellimore夫妇甚至为GLAMGLOW建造了一个虚构乐园,这也像好莱坞本身。“GLAMGLOW世界是丰富多采的。”Glenn说。

明星显然是其中最重要的一部分。

GLAMGLOW的官网上还有专门的页面介绍那些忠实的“格莱魅粉”(Glamholic),格莱魅是他们为产品起的中文名。你可以看到《吸血鬼日记》的女主角Nina Dobrev说,“GLAMGLOW是我新交的最好的朋友。”也可以看到Miley Cyrus发来的一张随手照,她刚刚剪完一个新发型,手上沾着GLAMGLOW的面膜正要往脸上抹。

“好莱坞并不是最好的地方,”Glenn说,“如果你住在这里你就会知道,这里其实很脏很乱。”于是,他们创造了好莱坞的梦幻之地——那人们想象里的好莱坞,而不是真实的好莱坞。虽然在真实的好莱坞,不时会看到Michael Jackson和杰克船长的模仿者在吞云吐雾或骚扰游客。

最重要的是,GLAMGLOW有个富有成效的市场推广团队。在化妆品论坛MakeupAlley上,充斥着“试试GLAMGLOW!”的帖子。人们分享着自己使用面膜的感受,并坚信在清除面膜的那一刻会发生奇迹,“刚开始会有一点刺痛感,但是洗净以后脸上真的会发光!”一位来自纽约的用户这样写道。

正如GLAMGLOW这个名字所暗示的,人们希望使用它之后能够立即变得“华丽”(Glamorous)和“发光”(Glow)。而这也正是夫妇俩在扩张业务的时候向大众讲述的另一个故事。“我们希望不论男性女性,不论年龄和肤质,使用它之后都能够光彩照人。”Glenn对《第一财经周刊》说。

为此埋单的人显然很喜欢这个说法,这给了普通人一个享受明星专属护理的梦想。

Brokenomics的作者、美国娱乐产业撰稿人Dina

Gachman认为,在美国经济衰退期间,人们更渴望一些有说服力的产品,哪怕首先是在价位上。这给一些高端美容产品带来了机会。根据市场研究公司NPD的数据,美国的高端美容产品在过去一年快速成长,销售额达到112亿美元(约合695.5亿元人民币)。

GLAMGLOW一小罐69美元的定价,并不是一个普通美国消费者会接受的价格,但好莱坞的娱乐精英以及在全球低迷的经济中仍旧做着浮华梦的中产阶级却愿意一试。

2012年9月,格莱魅入驻了丝芙兰,凭借后者的零售网络进行全球扩张,并在2013年进入中国。和美国市场相比,中国消费者更务实和挑剔。从销售数字来看,他们对主打高技术的护肤产品持怀疑态度。不过面膜产品不在此列。

市场数据显示,面膜是中国市场所有个人护理品中增长最快的品类,年均复合增长率达到26%。“面膜能够起到一种安慰的作用,就好像在家中也能享受到SPA。”英敏特亚太个人美容护理分析师Diane Park对《第一财经周刊》说。

人们对这个强调速效的面膜品牌显示出了热情。

与幻想自己成为明星相比,中国消费者更热衷于在一场婚礼或大型活动前迅速进行皮肤急救。由于GLAMGLOW价位较高,中国大量的销售来自海外代购和海淘。目前在淘宝平台上,有3000家网店在销售这个来自好莱坞的品牌。

当面膜市场的很多品牌还在围绕成分和材质创新说故事的时候,GLAMGLOW切中了人们想要方便省时的需求。英敏特全球新产品数据库(GNPD)的数据显示,具备“省时”功效的产品在全球面部护肤产品中使用增幅位居第二,2010年至2014年占比从28%上升至37%。这个数字在中国可能更高。人们不仅希望产品使用起来有效,更希望它简单快速——就像明星对上镜前10分钟的需求一样。

最重要的是,好莱坞的故事一向不能讲述太久。“它的价格太高了,你完全可以找到使用了更好材料、更经济的替代品。”一位自称“纽约女孩”的用户在亚马逊上留言说。更何况和片状的面膜相比,火山泥涂抹起来并不十分方便——片状面膜目前是中国市场最受欢迎的面膜类别。

确实不是所有人都会接受这种溢价,哪怕这个故事说得再好听。■



>> 培生集团卖掉了《金融时报》，留下搬迁后的大楼。

《金融时报》易主，接下来是《经济学人》

这份受人尊敬的粉色报纸最终被出售的命运，既反映出报业面临的困境，也凸显出它向数字化转型的初步成功。

文 | CBN记者 姚芳沁



一周之内，从《金融时报》到《经济学人》，两家重要媒体都在寻求出售，而卖方都是培生集团。

这并非是一场奇袭。早在2012年12月，《金融时报》出售的传言就已出现，只是这次传言成真了。7月23日，在经历了最后15分钟戏剧性的突变之后，拥有127年历史的《金融时报》终于被培生集团卖了，得到它的是谁也没预料到的日本经济新闻社（下简称“日经”），而非此前盛传的德国最大的报业集团Axel Springer。

培生集团在一份官方声明中说，日经以8.44亿英镑（约合81.12亿元人民币）买下了金融时报集团，协议不包括金融时报集团在伦敦One Southwark Bridge的物业以及培生集团所持经济学人集团50%的股权。

交易公布当天，培生集团还历史性地首次单独公开了金融时报集团的营收数字。它看起来并不糟糕。2014年，《金融时报》的总发行量达到了73.7万份，集团全年营收为3.34亿英镑（约合32.97亿元人民币），在线订阅读户贡献了70%的收入和网站50%的流量。去年，《金融时报》第一次在除去广告收入之前实现了盈利。

培生集团CEO John Fallon暗示，培生集团不再关心报纸未来的数字化，而是将重心转移到教育方面收入下降的问题上。他在一份声明中说，“近60年里，培生一直是金融时报集团备感骄傲的所有者，但由于移动与社交的爆发，我们在新闻方面已进入转折期，在新的环境里，新闻和商业的成功关键是加入全球化数字新闻公司。”

去年，培生集团整体收入达到22亿英镑（约合211亿元人民币），3/4的利润来自教育业务的贡献。Fallon自2013年接任培生集团的首席执行官以来，大力推动教育领域的拓展，他的前任，记者出身、主持培生集团16年的Dame Marjorie Scardino曾发誓，称“要想卖掉《金融时报》，除非我死了。”而Fallon并不像她那样对《金融时报》有强烈的归属感。最近几年，培生出售了包括法国媒体集团Les Echos在内的不少媒体资产，以巩固自

已全球最大教育集团的地位。

就在公布《金融时报》正式出售第二天，培生宣布已开始就出售自己持有的经济学人集团50%的股权展开谈判。如果交易完成，意味着培生集团唯一拥有的非教育类资产就只剩全球第一大出版集团企鹅兰登47%的股权。

作为《金融时报》数字化的最早尝试，FT.com上线至今已有20年。自Lionel Barber 2005年担任《金融时报》主编，到之后John Ridding成为公司CEO，金融时报集团开始了数字化优先的战略。2007年，它开创了一种计量在线访问的付费模式。今年5月，它又为广告商提供了按时计费的算法，按照用户收看广告的时长定价。

培生集团利用《金融时报》的内容为自己的职业教育业务打开大门，但金融时报集团要求对报纸增加投资的建议屡屡受挫——这些投资大多针对报纸的数字化战略，为的是应对来自《华尔街日报》、彭博新闻社，甚至是《大西洋月刊》旗下的网络商业媒体Quartz的竞争。

投资分析公司Bernstein的分析师Claudio Aspesi认为，现在不是出售《金融时报》的好时候。“《金融时报》的数字收入和利润率在增长，未来只可能更好。”

8.44亿英镑的售价创下报纸收购价新高。“这个价格对培生的股东可是个好消息。”Fallon当天在对媒体的一场电话会议中说，他拒绝对《金融时报》是否以拍卖竞价形式出售的传言发表评论。当天培生集团股价上涨1%。

“这个结果实在太可悲了，你可以说我自负，但我的确对日经没什么了解，不过这个结果总比被彭博社买去好。”《金融时报》的一位记者对《第一财经周刊》说。如果那样的话，接下来他们听到最多的词将是“整合”——要把600名《金融时报》的员工编入一个规模是它3到4倍的新集体中，恐怕也只能裁员了。

在培生集团打算出售《金融时报》集团的消息公布之后，一些“全球化数字新闻公司”被视为最有可能接手的买家，其中包括路透社、彭博社和德国最大的报业集团Axel Springer。

Axel Springer在消息公布前15分钟还认为自己拿下《金融时报》已经板上钉钉，甚至就在官方声明正式公布当天早些时候，《金融时报》还推送了一条突发新闻，“德国最大的报业集团Axel Springer与金融时报集团的谈判已近尾声。”新闻室里的记者和编辑都在疯狂地Google Axel Springer，想知道它是干什么的，一些人还开始炫耀自己的德语。

最终的买家日经5周前才刚刚加入谈判。在收购确定后的第一时间，日经董事长兼集团首席执行官喜多恒雄和社长冈田直敏就向《金融时报》全体员工发送了一封邮件。这封信强调，“《金融时报》将继续享有完全的编辑独立性和自由。我们希望《金融时报》能有最佳盈利，并希望通过投资（而不是裁员）实现这一点。日经是一家私人员工持股的公司，我们没有追求短期财务业绩的压力。”

Fallon也向《金融时报》的员工承诺，日经将会尊重报纸的独立性，它仍会是一份“伟大的英国报纸”。他还指出，在出价竞购《金融时报》的众多竞争者中，日经是少数几个承诺保持这家报纸独立性的买家之一。

但日经在交易协议中并未给予针对报道独立性的正式承诺，Fallon承认，培生集团方面并未提出这样的要求，因为“完全没有必要”。“培生一直采取的是放任管理的模式。在日经和《金融时报》双方深入讨论之后，我相信日经也会采取相同的做法。”事实上，在Fallon成为培生集团CEO之前，董事会确实曾讨论过有关正式保护报纸独立性的提案，类似于《经济学人》的出版商经济学人集团所做的那样，但最终董事会还是放弃了这一做法，他们认为这会稀释股东价值。

不过，Michael Woodford倒是对这宗交易充满了怀疑和愤怒。2011年，这位奥林巴斯前CEO在公司价值17亿美元（约合105.3亿元人民币）假账丑闻的揭发之路上曾遭到日经的拒绝，而当时《金融时报》是少数愿意报道这宗事实确凿的丑闻的媒体之一。“日经就是日本大公司的传声筒，这一点众所周知。”Woodford对《第一财经周刊》说。

日经旗下的旗舰报纸《日本经济新闻》拥有310万订阅量，尽管这个数字是《金融时报》的4倍，但绝大多数来自于传统报纸订阅，并仅限于日本。买下《金融时报》意味着日经得到了一家既令人尊敬又已向数字化成功转型的报纸，这在全球都不多见。受限于日语在全球的低普及率，日经还未在全球形成太大影响力。而当培生在1957年买下《金融时报》的时候，它还只是一家每天卖出10万份的英国报纸，现在它已经变成了一个拥有73万付费用户的全球品牌。

另一件值得玩味的事情是，1987年的时候，培生向一位日本买家出售了《金融时报》大楼，留下了这份报纸。如今，它卖掉了这张报纸，却留下了搬迁后的《金融时报》大楼。■

《金融时报》的历史

1888年

——《金融时报》开始发行

1893年

——报纸第一次印在粉色纸张上

1957年

——被培生集团收购

1995年

——FT.com网站成立

2012年

——数字订阅量超过全球纸质版发行量

2015年

——培生集团将《金融时报》出售给日本经济新闻社

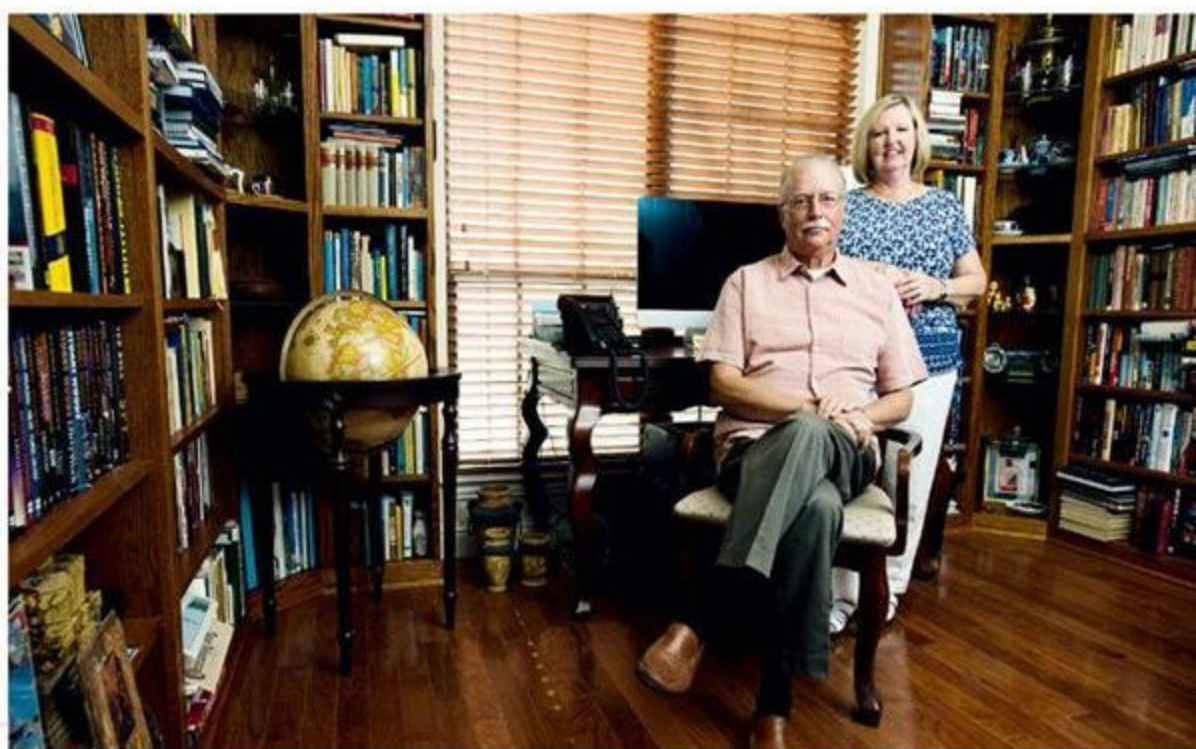
数据来源：根据公开资料整理

退休了,该创新了

与其算计如何在退休后花费退休前80%的收入,还不如改变自己的生活方式。只要精打细算,就能够大幅缩减开支。

文 | Harriet Edleson

译 | 李筱媛



对现年61岁的菲利斯·爱德曼 (Phyllis Edelman) 来说,退休就是遛狗。罗恩·沃克 (Ron Walker) 则要将退休年龄推迟到68岁,他跟那些想在70岁才领取社会保险的老人完全不同。

对其他人来说,退休可能意味着搬家,寻求合租,去不注重年龄的雇主那里再工作几年,或者把兴趣爱好变成一门生意。

现在即将退休的人则充满了创意。那些迈入65岁传统退休年龄的人正面临着经济深渊:他们没有退休金,积蓄不够充足,而就业市场即便不是全都对50岁以上的人表现出恶意,也并非多么友善。他们如果身体状况不错,还能再活25到30年。

那些五六十岁,没有信托基金或存款的人该怎么办呢?退休专家表示,他们首先应该坦然面对自己的财务状况,无论如何都要将退休作为起点,重新开始打算。即便积蓄不够,也有办法改变自己的处境。

富国银行机构退休与信托服务部主管乔·莱迪 (Joe Ready) 表示,“一切要从实际情况出发,时间已经在你身上丧失了一些价值。如何才能将钱优化使用呢?”一种办法就是延长自己目前的工作年龄,比如像沃克一样从65岁再干到68岁。

沃克今年9月将满69岁,他去年才辞去自己在德克萨斯沃思堡一家保险公司合伙人的工作,他说:“我一直等到妻子能提取医疗保险的时候才退休。”他的妻子

桑迪 (Sandy) 9月将满64岁。沃克退休时卖掉了自己在公司的股份,他先得到了一笔首付,接下来6年中每个月还能拿到钱。

他65岁时就支取了社保,而不是像其他人一样拖到70岁才取出来用。“对我来说,拖延社保是划不来的,因为我有些怀疑社保能持续多长时间。我宁愿现在有闲钱的时候赶紧去享受。”

沃克延迟退休的做法如今非常典型。泛美退休研究中心 (Transamerica Center for Retirement Studies) 今年5月发布的研究报告《通过年龄看退休:美国工人的期望与准备》显示,在目前60多岁的人中,82%计划工作到65岁以上退休或正在延迟退休,这些人中还有18%根本打算退休。在50多岁的人中,有59%的人计划工作到65岁以上,这些人中有15%不打算退休。

泛美退休研究中心总裁凯瑟琳·科林森 (Catherine Collinson) 表示,“人们都很实际,会想办法来赚钱,弥补积蓄的不足。”

然而,过了60岁继续工作的办法远不能保证经济情况长期稳定。那些想要继续住在原来社区的人可以搬到小一点的房子去住,他们还可以出租闲置房间。如果这样做也无济于事的话,搬到其他街区或许更好些。

Bankrate.com网站的研究和数据分析师克里斯·卡恩 (Chris Kahn) 表示,“在考虑搬家时,每个人的价值观都不一样。生活成本是个大问题。他们想挑自己喜欢、生

>> 罗恩·沃克和妻子在自己位于德州明利罗威尔斯的家。



冰岛如何翻身

健康发展的冰岛正在准备接受下一次的考验, 资本管制政策的成功使解除该政策变得更加危险。

文 | Jenny Anderson

译 | 金丹

55岁的冰岛渔夫格维兹门迪尔·克里斯蒂安松 (Gudmundur Kristjansson) 笑容可掬, 饱经风霜的脸上是一双调皮的眼睛。7年前, 金融危机重创了冰岛, 几乎摧毁了克里斯蒂安松的营生。他要偿付的银行利息猛涨了300%, 为此他被迫卖掉2个渔业加工厂, 还有他5艘渔船中的2艘。他说: “在此之后好多年没有再投资, 都在忙着偿还利息。”

他的遭遇是整个冰岛的缩影。冰岛3家最大的银行在3天内悉数倒闭, 冰岛克朗崩溃, 股市狂跌95%, 整个国家几乎所有的企业都破产了。

此后短期内, 冰岛饱受煎熬, 但今天的冰岛正在蓬勃发展: 失业率仅4%, 国际货币基金组织预测, 2015年冰岛的国内生产总值增长可达4.1%, 冰岛旅游业也在繁荣发展。克里斯蒂安松本人也刚从俄罗斯购入一艘二手渔船, 准备前往格陵兰捕鱼。

然而, 就在冰岛恢复元气的同时, 欧洲又在着手应对另一个国家的经济危机了。无力偿还巨额债务的希腊, 最近已经接近退出欧元区的边缘。可如果放弃欧元, 自己发行新的货币, 将会把希腊拖入更深的经济大萧条之中。

冰岛跟希腊并不一样。这个只有32万人口的小小岛国, 能够比大多数国家更好地在政治意志上达到统一。当地人要见总理并不是什么稀罕事儿。而希腊有1100万人口, 国内生产总值达2420亿美元, 是冰岛>>

活成本又不是很高的地方。”

卡恩说, 在计划搬家时即便已经还清了贷款, 也需要在预算中考虑税收因素。“要看清总税额带来的负担, 这时候必须顾全大局。”他说。不仅收入要缴税, 财产和销售都需要缴税。

其他可行的选项还包括延迟提取社会保险, 这样每月可以得到更多的钱, 或者还可在退休后从事兼职工作。不过有些时候, 这么做也有不好的地方。还有人选择在自己的职业生涯中多干几年, 以此保障退休后的安稳生活, 或是确保自己或老伴在65岁拿到医保之前, 有能力缴纳保险费用。

富国银行的莱迪表示, “看看自己的整个财务状况, 计算一下自己的净值、净资产和债务都是多少。如果你退休时欠债很少或没有债务, 你很容易掌控自己的生活, 哪怕积蓄并没有期待中那么多。”

莱迪还补充道: “退休阶段所做的决定并非一蹴而就。退休后的开销也不是一成不变的, 人们一般刚退休时会把钱都花在旅游上, 晚年则可能花更多钱在医疗保健上。”

美国金融服务公司First Command Financial Services的投资顾问斯科特·福斯特 (Scott Faust) 称, 如果尚未做出决定, 即将退休的人可以找一位信托理财规划师, 即那些在法律框架内为人们提供最好的理财建议的人。

位于沃思堡的注册金融规划师罗伯特·韦斯利·雪农 (Robert Wesley Shannon) 表示, “每个人的情况都不一样, 你要问自己究竟想干什么? 目标是什么?”

爱德曼就是这样做出决定的。她曾在一家位于马里兰州贝塞斯达的小型非营利性机构工作了11年之久, 两年前她被辞退。“当时确实很气馁。”爱德曼说。

当她再次找新工作时, 便发现自己即便经验丰富, 也不愿意像过去一样同时坐在两台电脑前工作, 这不是她想要的生活。

她这样问自己: “这些工作我全能做, 但我还想每天挤地铁去上班吗? 我还想每周工作40个小时吗?” 爱德曼最终在溜狗公司DogOn Fitness找到了一份工作。

每周一到周五, 她每天花2到3个小时在自己居住的郊区遛6条狗。她说: “在办公室里干了那么多年以后, 我现在特别喜欢待在户外。这样还能赚点钱, 挺好的。我觉得你得先想清楚自己到底愿意干什么。”

的16倍，政党倾轧和官员腐败由来已久。这两个国家的共同点是都曾狠狠摔过跤，只不过方式不同而已。希腊是由于全国范围的严重超支，冰岛则是因为私人银行肆无忌惮，最终把整个国家拖下水。

冰岛之所以能成功走出危机，原因之一便是它拥有自己的货币。危机发生后冰岛将其货币贬值，施行严格的资本管制。如果希腊最终决定使用自己的货币，很可能在放弃欧元的最初几个月里陷入经济危机深渊，然后才有机会渡过危机。

然而，健康发展的冰岛也正在准备接受下一次的考验。冰岛政府最近宣布将解除在危机最严重时期施行的资本管制政策。资本管制政策最初只打算实施几个月，却一直持续了7年之久，在它的庇护下，整个国家几乎繁荣起来。

自相矛盾的是，管制政策的成功使解除该政策变得更加危险。

冰岛现任总理古恩劳格松（Sigmundur David Gunnlaugsson）说：“资本管制政策的效果，超出任何人的预期。但对于一个经济体而言，这些政策都是不可持续的。”

如果有人认为2008年的资本管制下手太重，那可真是严重低估了形势。如果说美国和欧洲诸国是因宽松货币而喝醉，那么冰岛就是在聚会上喝得人事不省、躺在角落的那位。

冰岛克朗在2008年贬值后，冰岛国内3家最大的银行的资产是整个国家GDP的10倍。85%的金融体系都崩盘了。此前，冰岛各家银行在几乎没有任何国际金融或监管经验的情况下，高调进入了国际银行市场。

电器批发商Johan Ronning的董事长波奇·托尔·西古罗多松（Bogi Thor Siguroddsson）说：“冰岛曾经想成为国际金融业的弄潮儿，这对于一个人口只有32万的国家而言简直疯狂。”

而同时，冰岛也成为了热钱投放的目标。由于冰岛的利息较高，国际的投资者以及很多普通人会以5%的利息借出美元并兑换成冰岛克朗，然后购买回报率高达9%的冰岛债券，从中赚取差价。

冰岛经济崩盘的时候，套息交易的总额相当于冰岛GDP的41%。如果没有资本管制的话，就会发生资本外逃，对冰岛克朗造成更严重的打击。由于冰岛政府无力救市，只能让银行破产。但冰岛首先抢救了本国的储户，让他们把钱放进“较好的”新银行。

从2007年到2011年，冰岛人的实际工资下跌了



>> 冰岛首都雷克雅未克。

11%，政府没有砍掉社会保障，而是提高税收，对抵押权人采取债务减免。

资本管制导致很多离奇事件的发生。一夜之间，冰岛中央银行获得决定人们如何花钱的极大权力。当时西古罗多松跟家人在日本，银行卡由于达到外币额度而在刷卡时被拒，他不得不半夜打电话请求开通。

他说：“当时的感觉是有体制在盯着你，告诉你该怎么花钱。”

冰岛对国民个人外币使用有一定的限制。当苹果公司的股价还是32.5美元/股的时候，一个孩子请求爸爸把自己2000美元的储蓄用来买苹果股票，他的爸爸说：“孩子，这是违法的，我们有资本管制。”如今，苹果的股价已经达到每股127美元了。

资本管制和货币贬值也有好的一面。货币贬值降低了出口商品的价格，提高了进口货物的价格。到冰岛旅游更便宜了。工资虽然降了，但冰岛并没有像很多欧洲国家那样面临失业问题。

冰岛的总理和财政部长虽然党派不同，但他们都认同冰岛自己的货币可以帮助国家渡过难关，重获新生。

但也有人认为，世界已经如此全球化，像冰岛这样的小国并不需要使用独立货币。西古罗多松认为：“保有自己的货币是不明智的，我们需要更多的选择。”

CBN 商业评论

商业就是这样

主编 | 董晓常 编辑 | 刘心力

奔驰为什么销量大增? / 商业就是这样 / P74

B公司想和你谈谈道德 / 在硅谷 / P75

吃喝玩乐都在力求简单 / 对话 / P76

经营的目的决定扩张方式 / 对话 / P77

自主品牌找到出路 / **新一线!** / P78

你真的需要数字化吗? / 酷生意 / P80

CBN 商业评论

商业就是这样

主编 | 董晓常 编辑 | 刘心力

奔驰为什么销量大增? / 商业就是这样 / P74

B公司想和你谈谈道德 / 在硅谷 / P75

吃喝玩乐都加载中 (95%) / 对话 / P76

经营的目的决定扩张方式 / 对话 / P77

自主品牌找到出路 / **新一线!** / P78

你真的需要数字化吗? / 酷生意 / P80

B公司想和你谈谈道德

越来越多的B公司开始在美国和很多地方出现,它们不仅追逐利润,也想跟你谈谈道德。

文 | 张晶

如果你在纽约繁华的SoHo区一家看着不起眼的店铺Reformation相中了一条裙子,但内心有点犹豫,等到第二天改变主意折返,它很可能已经被卖掉了。

这听上去有点沮丧,但这种“擦肩而过”并非是因为你运气不佳,而是注定会经常发生的一幕。这个座落于洛杉矶市中心的环保服装品牌成立于2008年。你可能不知道的是,它的大部分面料都是回收来的,这直接决定了每个款式的服装数量都不会太多,而且每周一都会上架新品。

不仅如此,它还在网站上标注出生产每件衣服消耗的能量,并和传统的制衣工厂进行对比,如果有责任感的消费者依然存有疑问,还可以通过网站上的虚拟工厂查看它们对待工人是否友好。它还成为了一桩精明的生意。过去几年,Reformation的业绩每年都在以3倍的速度增长。它还打算建更多的店,扩大工厂产能,并改善流程系统。

这种打上“社会责任”烙印的公司正越来越多地获得投资人的热爱。今年上半年,本来一直自给自足的Reformation终于接受了来自投资机构14W、Theory的Andrew Rosen等共计1200万美元的投资。

它更有趣的一个身份,是“B公司”(B Corp)这套认证体系中的一员——就像是咖啡中的公平贸易,牛奶中的USDA有机认证,或是建筑中的LEED绿色标准,拥有这个身份的公司承诺用商业手段来解决社会问题,并要每两年接受一个叫做B Lab的机构的检测。你可以将它理解为席卷食品工业的一场运动,延展到了很多其他领域。

现在全球大约有1000个这样的B公司。它们多数都在过去几年——差不多就是金融危机以来——纷纷加入了这个俱乐部,其中最出名的是今年刚刚上市的来自布鲁克林的手工电商平台Etsy、从西雅图起家的专业户

外品牌Patagonia、众筹网站Kickstarter,以及嬉皮士喜爱的来自纽约的眼镜电商Warby Parker。

这些B公司所要解决的社会问题非常丰富。Warby Parker和非营利机构VisonSpring合作,承诺每售出一副眼镜,就向公益组织送出一副。来自波士顿的Kenai Sports则把废弃键盘、塑料瓶和其他用以填埋的废旧垃圾,转化成了大学校服和其他运动服装。烘焙厂Rubicon Bakery会为无家可归者、有不良犯罪记录的人和曾经的瘾君子提供工作机会。

B公司将商业公司和非营利机构之间的界限变得更加模糊,它们的出现还推动了美国法律的改变。过去几年,美国有超过20个州都相继推出了一项法律,认可公司将“Benefit Corporation”的标签纳入自己的身份中。这一条款中规定,股东可以像认定一家公司违背诚信一样,在必要的时候投诉公司没有履行它承诺的社会使命。

任何时候,商业公司的道德宣讲都显得有些可疑,更多会被当做空洞而华丽的说辞。经济学家米尔顿·弗里德曼所主张的“商业公司最大的道德就是盈利”,基本影响了过去100年来的美国商业。但在一些新的创业公司,“追逐道德”似乎开始成为一种潮流,而且变得非常自然。

在它们看来,这不仅能够吸引到更出色的员工和合作者,还能让消费者对它们产生兴趣。包括耶鲁大学和哥伦比亚大学在内的一些商学院,也愿意为毕业后去B公司工作的学生提供贷款资助。

当然,这也绝非贴上一个动听的标签这么简单,这些B公司需要小心翼翼维护自己的承诺,一旦违背则不免遭受公众的责难。这也是为何目前大多数B公司都是创业公司的缘故,比起大公司,它们可以灵活决策,也更乐于冒险。

但也不是所有气质相近的公司都会成为B公司中一员,比如来自加州的在线服装电商Everlane。自创立不久,Everlane就开始在网站上披露自己所有的工厂信息和成本明细,甚至还会添加工厂照片,但创始人Michael Preysman表示,“我没想好要不要成为一家B公司,但我们现在在做的,正是为那些新兴市场的工人提供更好的教育。”



吃喝玩乐都在力求简单

饮料中增长最快的是水。消费者开始选择那些简单和健康的東西，品牌需要做的就是跟上他们。

C=CBNweekly

K=Michael Kirban

来自贝恩咨询的数据显示，饮料在中国城镇零售市场的销售额增长率自2011年开始连续3年下滑，销量在2013年至2014年间首次出现负增长。一个饮料行业的趋势正变得显而易见，那就是消费者对于健康的重视正让他们远离一些传统主流饮料。在Vita Coco首席执行官Michael Kirban看来，这可能会引发行业竞争格局的变化，那些精确瞄准小众市场的饮料品牌将迎来发展壮大的机会。

C: 饮料市场最近发生的最显著的变化是什么？

K: 目前整个消费市场呈现的趋势就是简单化。除了结婚不是一件简单的事，大家对于吃喝玩乐几乎都在力求简单。从全球范围来看，目前饮料领域增长最快的品类是水，这足以说明人们对饮料的追求正在朝着越来越简单的方向前进。我去看了北京和上海的一些渠道，发现中国的消费者特别希望有一个新的品牌，让他们吃得喝得更加健康。这种趋势大约25年前在美国出现，同样的意识和观念的转变也发生在今天的中国。随着人们生活理念的变化，人们需要知道自己到底在喝什么，有些饮料的成分表中有大量你看不懂的化学成分，它们可能很快就会被消费者抛弃。当然这也需要行业内技术发展的支持，像椰子水和牛奶这样的产品在20年前是不能被包装和长途运输的，而现在的包装技术能够让产品很好地保鲜。这让我们可以直接在马来西亚、印度尼西亚的原始丛林中将椰子打开获取椰汁，并将其打包运送到全球各地。

人们开始更关心自己的饮食健康，并且注重产品本身的功效，这也使得健康产品更容易打开全球市场。不仅是椰子汁，在未来10年，所有与健康相关的产品都将引领整个快消行业的变革。当然，有的时候你也会发现口感和健康之间需要一些平衡，这确实是一个问题，成功的

产品不会偏颇一方，它们的制造者总会想到自己的办法让饮料既健康，还能够好喝。

C: 可口可乐收购了椰子水制造商Zico，中国也有自己的椰汁品牌。Vita Coco如何面对这些挑战？

K: 没错，我们在全球范围内最大的竞争对手就是Zico，但在很多层面实际上也存在差异。例如我们的产品是新鲜椰子水，而非浓缩汁还原，这离简单的饮料又更近了一步。另外，饮料巨头往往经营着上百个产品，而我们只专注一个产品，我们只需要把一件事情做好就可以了。我们在美国、英国、日本主要针对小众人群，却发现越来越多消费者的加入，让我们从小众品牌变得更加普及。每个市场都有一个从小众到大众的转折点，在美国我们等了7到8年，在英国用了4年，日本在今年夏天迎来爆发式增长，耗时2年。而在中国，时间应该是2年甚至更短。一方面，社交媒体的传播让市场推广变得简单；另一方面，中国市场正变得越来越大。如果回顾以往的快消品历史，就会发现在当下的预包装食品领域，大多数成功的产品都是从一个非常小的细分市场中发展起来的，红牛就是一个典型的例子。最早没有多少人知道功能性饮料，而红牛扩展了这块市场，获得了丰厚的回报。中国的特点是节奏很快，所以我们要更快地进行消费者教育，通过广告传播突出品牌的不同之处，从而实现差异化。

C: 对于饮料品牌而言，渠道是影响销量的关键因素，中国消费者对于渠道的选择有什么特点吗？

K: 每一个国家的消费者对于渠道的选择都有不同的特点，在大多数的亚洲市场，特别是像中国和日本这种商业较发达的市场，便利店通常是年轻人更喜欢的购物场所。相较之下，大型超市并不那么具有吸引力。而且逛便利店的年轻人更愿意去尝试，他们宁可多花一点钱也要尝试新的事物。对于Vita Coco这样新进入的产品而言，这是一个非常重要的渠道。另外一个不可忽视的渠道就是电商，从某种程度上来讲，电商已经彻底改变了快消品的运营规则，我们在日本、英国、美国的电商销量都是惊人的，中国的电商渠道我们正在努力开拓。

(采访：王水)

Michael Kirban现任Vita Coco首席执行官。Vita Coco是一家美国椰子水品牌，于2014年年底开始进入中国市场。



Michael Kirban

经营的目的决定扩张方式

公司生意失败，不一定是因为发展太慢，也可能是扩张太快导致的。

C=CBNweekly
F=Rocco Forte

酒店业起源于欧洲，但最近几十年，这些古老的欧洲酒店公司忽视了资本的力量，在所有权和发展规模上都受到挑战。之前拥有福特集团公司（Forte Plc）的Forte家族就是其中之一。他们在1934年创立了这家公司，然后在接下来的时间里快速扩张。直到1996年公司遭到恶意收购，担任福特集团公司（Forte Plc）主席的Rocco Forte失去了对家族公司的管理权，集团逐渐解散。再次创业之后，他反思为什么之前家族虽然把公司的生意做得很大，但结果却不是他们想要的。因为作为经营者，他其实并没有想清楚经营公司的目的：盈利还是事业。这决定了经营者对资本该有的合适态度。

C：家族公司遭恶意收购，从中得到什么商业教训？

F：之前的福特集团公司（Forte Plc）在伦敦上市后，因为不断扩张业务，在全球50个国家开了800多家酒店、1000多家餐厅，不断需要钱进来。我们家族的股份就不断被稀释，最后只剩6%的股权。收购者出现的时候，他们出了高价，其他股东就同意了将手中的股份出售。我们因此失去了家族事业。我得到的教训是，如果你希望家族持续经营公司，就不能失去对公司的控股权。道理很简单，但第一次做生意时未必会在意。不要为了扩张随意将你的股权出售。那之后我重新创立了一家酒店公司，创立之初我就做了一个长远的发展规划，即使未来发展过程中有可能出售股权，至少也要让绝大部分股权掌握在家族手中。我们现在的扩张方式没有太大的资金需求，只是输出我们的品牌和管理，而且不准备上市。

C：同行上市公司借助资本快速扩张，私营公司是否更难生存？

F：跟原来相比，行业竞争确实越来越激烈，别的公司

发展得更快。我们的发展可能会遇到一些困难，比如知名度不够。但是扩张太快的公司，无法保持管理的一致性。很多大型连锁酒店常常说，它们会在扩张酒店的时候深深融入当地特色，但实际上它们并没有做到这一点，因为扩张速度太快了。现在的很多酒店公司不是真正在做酒店，而是在进行资本运作。而且，公司规模太大之后，就会有冗长的管理环节需要花费支出，但不一定能持续创造收益。到我这一代，保持家族酒店的声誉是很重要的事情，所以我不会追求快速扩张。成为全球最大的酒店集团不是我的目标。小规模生意有小规模生意的活法。现在社会的交流方式更发达了，给小型家族企业创造了更有利的生存空间。比如互联网，使用它与消费者沟通的成本没有以前高，却能够很好地把品牌的传播出去。而且口碑传播很重要，尤其在高端消费群体里。我会在国际大都市的中心地带找位置，让每一家酒店都能反映当地的文化，建筑也有自己的个性。大型连锁酒店集团做不到这一点。真正喜欢旅行的消费群体，他们懂得区分不同酒店的价值，这也是我们锁定奢华酒店的原因。做小生意，但可以生存。

C：现阶段投资中国像是一种时髦，Rocco Forte Hotel是不是也这样？

F：中国本来就是巨大的市场，对外界也越来越透明，所以各行各业都在投资中国。这会是一个长期存在的势头，而不是昙花一现。越来越多的中国人到欧洲旅行，我们在上海建立自己的酒店，让越来越多的中国人知道我们，这样他们去欧洲旅游时就会考虑一脉相承的品牌。它也发挥着促进我们旗下其他酒店一起发展的广告效用。以前我们做生意的方式是只集中在欧洲开酒店，然后会在全球设立很多销售办公室。但其实像巴黎、纽约、上海等全球化的大都市，都是奢华酒店必须投资的地方。

欧洲的地理范围并不是很大，从我们的伦敦酒店到爱丁堡酒店路上，中途花费的时间不到3个小时，相对来说比较好控制。在中国开酒店，从欧洲过来差不多要9个小时，所以主要得靠在本地聘用好的总经理和本地化的管理团队。（采访：吴洋洋）

Rocco Forte是罗克福特奢华精选酒店集团（Rocco Forte Hotels）主席。他于1996年创立该奢华酒店集团，迄今在欧洲各大城市拥有10家酒店，其上海的酒店将于2018年正式开业。



图 | 张山川

你真的需要数字化吗？

当你开始做杂志的时候，你得创造一个能让受众真正获益的产品。如果你抓住了这一点，你的产品就会有一批忠实的追随者。

文 | Richard Branson

有位读者在来信中说，他想出版一本手工杂志——一份小规模、独立印制的出版物，能给读者提供触觉体验。但最近他有点迟疑，因为有人告诉他，在数字出版盛行的当下，纸质出版物行不通。此外，他觉得自己的社会关系不够，没有成功人士助他一臂之力，因而导致之前的衬衫印制批发生意失败。

是否走上数字化之路是所有企业的所有者都要面对的问题，哪怕那些离技术十万八千里的企业也在思考。这终究还是因为有人觉得，如果现在还不上线，你就什么都不是。这种观点在出版界尤其普遍。但我觉得事情可以这样一概而论。

首先，如果你的梦想是出版一本传统杂志，你应该调研之后再动手。有很多杂志逐渐销声匿迹，但也有一些坚持下来并获得了成功，你应该慢慢找到其中的原因，并且将这些经验教训用在你的市场里。一旦你有了这个准备，就可以让你的杂志具有意义——只是它需要你的努力来赋予它意义。

当你开始做杂志的时候，你得创造一个能让受众真正获益的产品——同时也是他们真正需要的产品。如果你抓住了这一点，你的产品就会有一批忠实的追随者。

最重要的事情还包括从一开始你就应该做好市场和公关。有人说公关已经过时了，可我不这么认为——变化的只是方法而已。哪怕你有全世界的钱可供支配，在市场中营销你的公司、将人们的目光聚焦到你的产品上来的最好方法，还是在社交媒体上露面。如今，大多数人都会在社交媒体上互动，每一个大品牌（包括维珍）、很多CEO，包括娱乐圈的人，几乎都有自己的社交媒体账号（连我已经91岁高龄的妈妈都在用Twitter!）。

所以，无论你做的是一本纸质杂志还是一本电子

杂志，一定要去Facebook、Twitter、Instagram上开一个账号来展示产品。邀请你的朋友来关注你，鼓励他们邀请他们的朋友关注你，使用话题标签参与到讨论中，关注其他的主页和个人。这种社会化营销体验能帮助你建立一个社区，也可以拉动销量。

社交媒体之所以有用，是因为它能把产品和信息展示给合适的人。而且哪怕你认识的人里没有任何人能称得上出名、卓越或成功，你也会为因为自己能与他们建立联系而感到惊奇。所以，不要觉得自己是个无名小卒。在今天的社会里，每个人都可以拥有发言权，而且任何人都可以赢得社区的支持。你只需要投入其中、赢得这一切。

同时记住一点，名人并不一定是你的品牌推广过程中的合适人选。事实上，最不该做的事情就是让你的品牌链接哪个仅仅是有点儿名气的人。为自己的品牌找到合适的发声者其实很花精力，所以要确保自己对这件事和预期目标有充分的了解之后再去做。问问你自己：谁的价值观与你公司的最符合？

比如，你想出版一份手工杂志，那可能最合适从Pinterest开始（这不是我详细了解过的领域，但是我听说那里聚集了很多艺术家气质的人在寻找灵感）。一旦你找到了几个可能会喜欢你的杂志、而且你的潜在读者也会相信的人，那就联系他们，告诉他们你的诉求。

因为一旦你的产品能在一个合适的社区里、在合适的人之间引起共鸣，他们就会开始一些关于你产品的对话，然后你就可以退守二线，看着你的产品迅速受欢迎起来。

同时我也建议你的品牌最好有一个挣钱之外的追求——现在的任何商业机构都能、也应该为社会做出积极的贡献。将社会良知与社交媒体结合起来，你一定会在成功的路上走得更远。

最后，追求梦想永远是最好的选择。如果你不尝试一下，就永远都不可能知道将发生什么。但如果你竭尽全力想要成功，但事情却没有像你想的那样发展，别把这完全当做坏事。把它作为经验，从中汲取能量。记住：失败不是世界的尽头，它只是一个需要越过的障碍而已。■

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



自主汽车品牌找到出路

经济不景气和消费者财富在股市中的起伏让汽车制造商们陷入艰难处境,但看看三四线城市的消费需求,卖新车的机会仍然存在,自主品牌迎来机会。

文 | CBN记者 李博 肖文杰

中国汽车市场似乎出现了感冒的症状——大众、通用、现代等汽车巨头在这里几乎同时遭遇了增速下滑。

6月,中国乘用车的总销量为151万辆,同比下跌了3%,这是该数字自2008年12月以来首次出现月度下跌。中期的情况同样不乐观,今年上半年,乘用车在中国的总销量增幅放缓至5%,而去年同期的增幅是10%。

但我们可能忽略了一个事实——在这个看上去低迷的市场,中国的自主品牌正在恢复曾被合资品牌蚕食的市场份额。

根据全国乘用车市场信息联席会的数据,2014年,中国自主品牌轿车的总销量还处于同比下滑17.4%的状态,市场份额也跌到了36.3%。但到今年上半年,自主品牌的累计销量由去年同期的286.67万辆攀升至今年的358.72万辆,增速达25.1%,远高于乘用车市场整体的7.4%,其市场份额也回升到了41.7%。

市场整体看上去有些萎靡,但自主品牌抓住了其中为数不多的机会——从一线城市蔓延到二三线城市的SUV热潮直到现在都毫无退却之意。

为了充分挖掘这个市场的增长潜力,多家自主品牌都在收缩轿车产品线,以加大SUV的开发和生产力度。

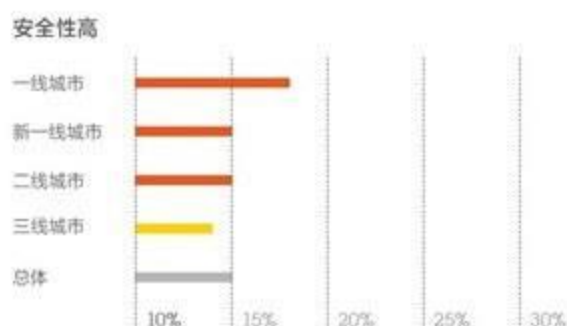
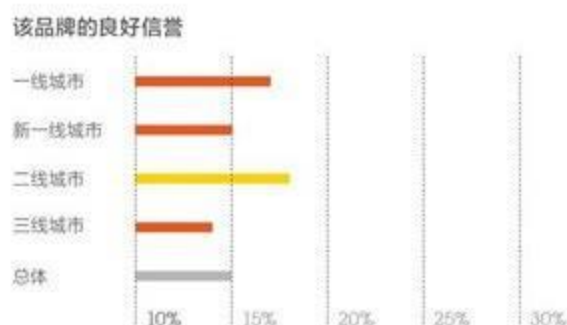
换句话说,在诸如四川自贡或者山东潍坊这样的三四线城市的道路上,桑塔纳、捷达或雪铁龙富康这样的“老三样”可能会越来越少。随着消费升级,长安、吉利等自主品牌的紧凑型或小型SUV已经取代了一些同价位合资品牌的轿车,成为消费者最优先考虑的选择。

新华信市场咨询有限公司副总裁金永生对《第一财经周刊》分析称,小型SUV的热销正帮助自主品牌重新站稳脚跟,卷土重来。

中国广袤的地域和分割的区域市场过去一直让汽车消费呈现出割裂的态势,但这也给每个汽车品牌在消费升级的不同阶段带去了淘金的机会。不过到目前为



不同城市的潜在消费者
决定购车时最关心什么



止,优胜劣汰的法则没有太多变化——合资品牌会因为更有保证的质量和更强的品牌营销让自己处于消费者选择的最前端,这对自贡或潍坊市场也同样适用。

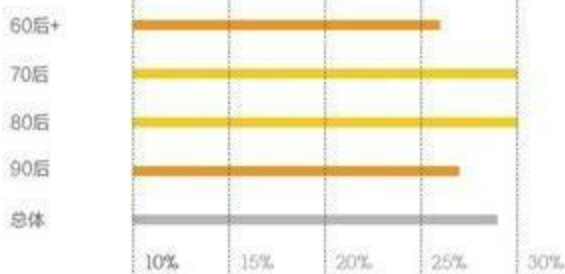
过去几年的消费者调查数据仍能反映合资品牌的优势。市场咨询机构J.D.Power的新车购买意向研究数据显示,二线城市消费者会考虑购买自主品牌汽车的比例从2013年的27%下降至2014年的16%,这也是自2009年以来的最低比例。在三线城市中,自主品牌的购买意向数据也从2013年的42%下降至2014年的20%。

在J.D.Power的该项调查里,有17%的二线城市消费者表示在考虑想要购买的车型时,会关注“品牌良好的信誉度”。到了购买环节,二线城市消费者会更看重去经销店体验实车,这约占购买关注程度的30%。而对于道路条件不那么优越、维修条件不如一二线城市方便的三线城市,“产品质量”则是消费者认为最重要的指标,这在他们考虑购买新车的各种因素中约占32%的

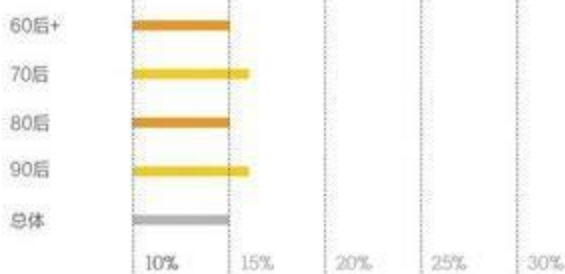


不同年龄的潜在消费者 决定购车时最关心什么

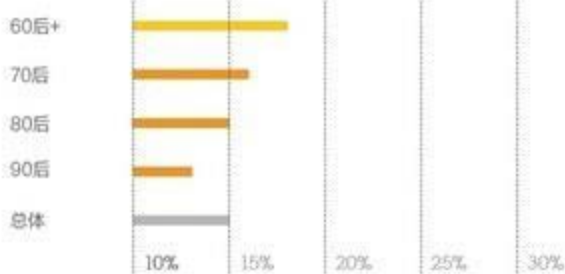
产品质量好



该品牌的良好信誉



安全性高

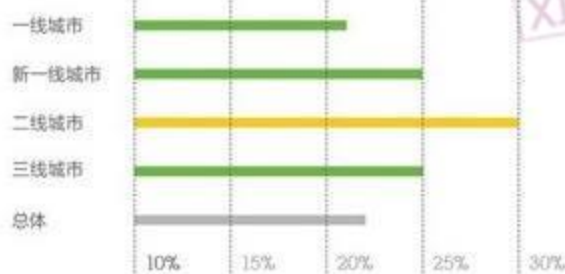


不同城市消费者会因哪 些环节体验差放弃购车

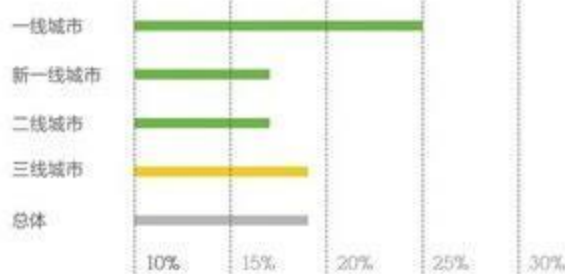
到经销店看实车



尝试与经销商谈价钱

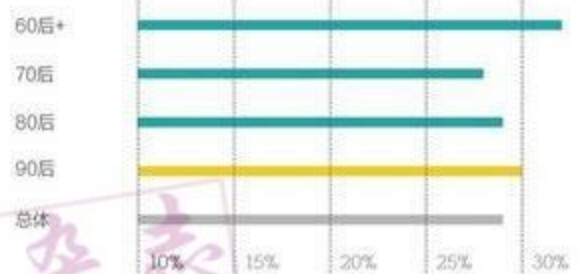


试乘/试驾

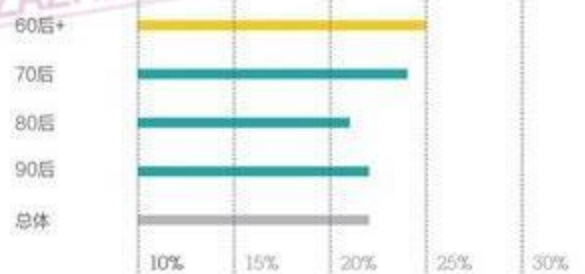


不同年龄消费者会因哪 些环节体验差放弃购车

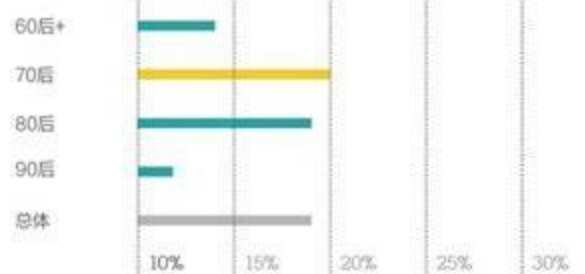
到经销店看实车



尝试与经销商谈价钱



试乘/试驾



注：图表中城市级别分类参照《第一财经周刊》2013年12月9日发布的《中国城市分级》报告。数据来源：J.D. POWER 君迪

关注度。

一线城市消费者的选择显得有些不同。他们更看重试乘试驾——25%来自一线城市的消费者认为“试乘试驾”体验对他们的购买决策最为重要。

更多的跨国车企也正在引入低价SUV车型。它们部分采用紧凑型轿车平台来生产SUV，可能无法提供四驱技术和最好的驾驶体验，但空间内饰、座椅设计和性价比才是三四线城市消费者在有限选择下的最优考虑。

在几年前，人们还经常将自主品牌的低价与产品质量不可靠联系在一起，但情况正在发生变化。J.D.Power的新车质量研究结论显示，自主品牌在2014年进一步缩小了新车质量方面与合资品牌间的差距，这一趋势从2011年开始已持续了4年。

这种缓慢的转变也正慢慢被中国市场的接受。J.D.Power亚太公司中国区汽车行业研究总监周桐认为，自主汽车品牌的品牌形象还没有跟上新车质量不

断提升的步伐，“新车质量的提升能起到一定的积极作用，但还需要采取更多市场营销和宣传手段来加强品牌建设，尤其是在二三线城市。”

就像日本和韩国汽车公司分别在1960年代和1980年代通过低价进入美国汽车市场，再靠逐步提高产品质量和可靠性挤占了底特律巨头的市场份额一样，自主品牌似乎也走上了这条逐渐学习know-how的道路。

经历了过去十年跨越式的发展，中国汽车市场的需求的确在缓慢降温——考虑到越来越多的一线以及新一线城市的限购政策，上述情况几乎无法避免。但中国的每千人汽车保有量仍然不到100辆，三四线城市依然有足够的动力保持乘用车销量的两位数增长。

也许我们无法太乐观，但考虑到三四线城市市场的体量，自主品牌和正在经历增长停滞的汽车巨头都有机会。■

联系编辑：shencong@yicai.com

[kù]

Personal Business & Life Style

主编 | 陈锐 符淑淑 编辑 | 孟佳丽



设计思维不仅是设计师的事

/ 职场 86

想被“猎”，只要8步

/ 职场 Tips 89



鸡汤虽好，但也不要贪杯哦~

/ 话题 90



试错的过程也是认识自己的过程

/ 公司人 84

天天是段子 / 富大人话题 82

以一种正确的姿势来交易

/ 理财专栏 83

资源革命 / 书摘 94

林永健：我吃过苦，也不怕吃苦

/ 十问 96



天天是段子

文 | 富大人

因为在一个小品里把花木兰塑造得跟传统的三八红旗手不一样，变得好逸恶劳又贪吃，胸无大志，没办法才从军，所以演员贾玲受到攻击，尤其是被几个研究花木兰的河南人盯上发函声讨，最后又被纯情的、正义的新华社撰文批驳，所以，这姑娘认怂道歉了。

这事儿，就发生在这个7月。

道啥歉啊？花木兰就一虚拟形象，被吴宗宪调侃“为啥当兵没发现？因为木兰无长胸（兄）”已经是上个世纪的事了。

在迪斯尼的动漫形象里，花木兰也丑得不行不行的，小细眼睛都斜到发际线了。

怎么不要求人道歉啊？怎么不说人出言不逊，画风带着恶意啊？

鞭长莫及吧，人家一副“你看我搭理你吗？”的样子，有心杀，也没法埋。所以，只好欺软怕硬，拣拣软柿子。我要是贾玲，最伤心的还是自己混得不行，小咖受人欺。这年头，有几个艺人特别是女艺人愿意演绎谐星，谁特么发自内心想逗你笑啊？观众你吃馒头就咸菜遛狗择菜干什么都行，你过你的，我赚我的，没法心连心。我们家的艺人燃烧这么多脂肪，吃得比猫少，背挺得比墙直，哪一刻不是为了变得更有商业价值而努力的，放下身段挤眉弄眼，讨你欢心，是疯了吗？一朝做谐星，余生不翻身。

作为一个有点天分的演员，贾玲不幸分流在了另一条道上，戏路还超窄。反应快，皮肤好，酒窝甜，一胖毁所有，都没用。指定你走贪吃路线了，春晚跟瞿颖一起演的那个烂小品，也是这种路数，成了一个陪衬。把自己搞得灰头土脸，让大家尽情看自己笑话。

根本由不得你。还要不要露脸？要不要图以后的发展？同样，瞿颖本身的喜剧感也被一同压制，旧瓶子装旧水，虽然已经人近中年，免不了发福，还是不得不强行减肥，火速恢复成身段曼妙的模特样子，喜气盈盈

给父老乡亲拜年。——你已经被设定了。

春晚是这样，其他节目也大同小异。在这些舞台上，只有这点空间，不是花痴就是女胖子女汉子。没法让自己看起来不蠢。你只能宽慰自己说，我不是明星，我是一个演员。

而且自我按摩完了，还得回到现实中，还得不断遇到瓶颈。你得创新啊，得发掘观众新笑点啊。所以又只能挖空心思找可以改编的桥段。新社会不能随便讽刺，建国后不得有妖精，寻思寻思，就来到了封建社会。

也是点背，又碰到了一些观众的怒点，几个河南虞城县的“中国木兰文化研究中心”的中老年人，表现得很是骁勇好战，为了自己饭碗叫唤几声，这事儿也正常，毕竟饿死事大；接着河南的一些媒体也跟着起腻，以木兰娘家人的姿势上纲上线，一个传说中的人，就被他们牢牢给占了——不占吃啥？风景一般，经济落后，教育呵呵，GDP怎么弄上去？傍着名人故里，多少还能做点文章。主管意识形态的领导们稍稍吹吹风，主旋律就变成了你看我骂不死你？！

艺人看这阵仗，胆子本来都不大，表面上有粉丝，代言有钱捞，出了事，就不是自己一人横脖子硬抗的事，背后还有公司呢，有经纪人呢，大家一合计，赶紧息事宁人，吃亏是福。

这么捋下来，这样一个智商含量为负数的闹剧也算是有了它的合理性。

荒诞的人抱紧自己的利益摇旗呐喊，另一些参与者则完全是因为笨。笨到生存于世，只会揪着人喊道歉。笨到动不动觉得自己的感情被伤害，自己的民族精华被玷污。让他们做个独立一点矜持一点的人，只能看看届时坟墓里的学习班有没有用。

但不管怎样，向花木兰道歉就这样自然而然地发生了。生活在这种搞笑的开放社会里，讲真，也不必看什么“欢乐喜剧人”，天天是段子。■

66

荒诞的人抱紧自己的利益摇旗呐喊，另一些参与者则完全是因为笨。笨到生存于世，只会揪着人喊道歉。

99



以一种正确的姿势来交易

文 | 崔鹏

梅纳德·凯恩斯曾经为了研究艾萨克·牛顿爵士，这个伟大的科学先行者的一生，通过拍卖购得了牛顿十几年闭门研究的手稿。但打开一看，凯恩斯傻眼了，两个锈迹斑驳的大箱子装的大部分是牛顿爵士对于怎么把铅炼成金子的记录。这样一个极其理性的人也有他的另一面，想通过隐秘路径发大财。

这让我想到了自己，我曾经迷上足球彩票，把业余时间都用来估算两支球队赢球的实际概率和人们投注胜率之间的差距。曾经我似乎还从中看到了一线曙光：你要投注到一个莫名其妙的联赛中，寻找赔率相差比较大的一场比赛，下注赔率高的一方；然后再找到一场最著名的联赛中赔率相差最大的一场比赛，下注赔率低的一方。

这种方式有一定的道理，但是没有严谨的概率算法。不过在实际交易中这种方式帮我在赌博游戏中获得了交易优势——赢了钱。但是看一下我总体的交易记录，仍是糟糕透了！

为什么会出现这种事：你的交易方式似乎有优势但是输得很惨？其实答案太简单了，我没有按照自己设定的方式交易，因为那样谨慎的态度太不过瘾了。

最理性的赌博方式是——这句话的语病在于没有最理性的赌博方式，如果你理性就不应该赌博——找到期望值最大的盘口，下比较大的注；在期望值比较小的盘口下，比较小的注。这样平均下注，可以让你有微小的胜出优势。在足球赌博中要找到这样的期望值差距其实非常难，因为这里边有个看不见的手，“庄家”。你很难长期保持这种优势。

而赌博的一个特征就是，让参加的人很难保持平均下注这种操作方式。你想要平均下注时，你的直觉系统就会跳出来：“嘿，别这么小气，还是来点过瘾的吧！”这时你脑子里的抉择系统就会在放手一搏和遵守纪律间来回犹豫。这种犹豫类似于一个减肥的人抉

择是享用一顿超豪华的晚餐还是吃醋拌芹菜。从长期来说，哪个方向会获胜呢？根据英国一家数据公司的统计，胖子为了减肥拒绝大餐的概率是0.08%。

人们的心理账户在赌博中总是有一种叠加效应，期望下一次赢的钱占自己总财富的比率呈上升趋势，所以赢钱的人不会轻易离开赌桌。而输钱的人希望下一次的下注能为以前的赌债翻本。这两种倾向都会让人们下注的客观额度越来越大。如果进行时间累积，不论是赢钱的人还是输钱的人，他们的结果都是输光心理账户上所有的钱。一些人是对心理账户做分区的，也就是赌博的钱和生活的钱在想象中并不装在一个口袋里。另一些人却不能，他们的心理账户只有一个口袋。我根据电视台法制节目的案例做了一下统计，赌博大概是导致犯罪的第一大要素，其次才是酗酒和吸毒。

虽然我基本能做到把下注足彩的钱和其他的钱放在不同的口袋里，还算个正常人，但我还是感谢有关部门停止了通过互联网就可以下注的举措。人性的另一个特点让我可以晚一点破产，这个特性就是懒。而且我也不会到彩票站，排在5个大爷身后，只是为了试一下自己的运气。那实在太low了。

另外，虽然关注各种投资10年了，但是我还是很难分清买彩票和买股票的心理边界在哪里。赌博和投资这两种行为在适当的时候是会互相转换的。根据彩票的问题，可以设想一下，如果股票市场还保持着1940年代的交易状态，整个市场中的价值投资者会多一些。因为那时候一个普通投资者要买上一只股票，公共汽车要坐3站公共汽车，再在经纪人家门口等上1个小时。

当然，这种复古计划蠢极了，不可能实现。

一个股票投资者如果发现自己账户上的钱从长期来说总是越来越少，就有必要检讨一下自己是不是以一种赌博的方式在交易。俗话说：没赚钱，一定是姿势不对。■

66

即使有了好的策略也不一定能赢，问题很可能在于姿势。

99

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



试错的过程也是认识自己的过程

离开了实验室的安全地带,梅晓春最开始的职业路线不太顺利,金融危机让他失业。为了去外企工作,他还脱产学习了两年。不断地试错让梅晓春最终找到最适合自己的职业轨迹。

文 | CBN实习记者 陈婕

图 | darey

本科学了4年生命科学后,梅晓春觉得自己并不适合待在实验室,当时猎头公司光辉国际正在寻找英文流利,并有生命科学背景的人,梅晓春认为这是个机会,“没有花太多时间做选择,机会来了就上。”

工作不到一年,因为金融危机,光辉国际开始从猎头向领导力咨询方向转型,梅晓春的转岗申请被拒绝,最后他在裁员名单里找到了自己的名字。失业是难熬的,他花了半年时间才在当时不太景气的大环境下找到第二份工作,而在这半年里,梅晓春也自我审视了一番:“我并不是真的那么热爱猎头这行,所以离开是迟早的事,金融危机只是个导火索。”

在上海证券招聘部工作两年后,梅晓春想要回外企发展,他决定先去给自己充电。

中欧商学院两年的学习时间让梅晓春很有收获,结合之前做招聘的经验和各种行业案例,他设计了拥有自己版权的胜任力模型,为商学院的学生提供职业规划和转型咨询。

2013年,梅晓春以管培生的身份进入IBM,成为全球新兴市场部门人力资源业务伙伴(HRBP),他需要时刻“尾随”业务经理,充当“耳”和“口”,向人力资源部传达业务部的需求。

当时新兴市场部门的寻找高潜力人才计划已经进行了好多年,但模糊的选拔机制使这件事没有什么太大的进展,因此制定一套能在100多个国家适用的标准变成整个部门的工作重心。结合之前在中欧商学院建立胜任力模型的经验,梅晓春交出一份表格,从与潜力相关的6个维度出发,列出了18项行为,满

足项越多,胜任力指数就越高。“老板不希望拍脑袋决定录取谁,而这套标准能够帮助HR在做抉择时树立信心。”

轮岗结束后,梅晓春选择了在光辉国际时就希望转岗的领导力发展部门。IBM的领导力发展小组是一个相当“虚拟化”的团队,梅晓春在上海只有一个同事,其余团队成员分别在印度和美国,他们通过电话和邮件维系着所有工作。从进入这个部门到离开团队,梅晓春都没见过老板现实生活中的样子。

“有一台通讯设备,我们就可以工作了。”梅晓春这样形容自己的办公方式。享受着不必通勤、可灵活选择办公环境的福利的同时,他也面临着虚拟团队的挑战。

时差是最直接的问题,每晚睡前他都要打半小时工作电话,早上睁开眼第一件事就是查邮件,并要在吃早饭时全部回复完,“一定要及时,不然等那边回复就得第二天了。”

现在梅晓春的工作是介入企业兼并过程中的人力资源管理,当全球并购方案在多个国家进行时,各区HR需要共同制订全球统一计划,确保将每个国家的情况都考虑在内,并以进度最慢的国家定拍子。“你认为天经地义的事情,在另一个国家就是奇怪的做法。”比如印度的员工在合同到期后会得到一笔额外的感谢费;而在终身工作制的日本,企业根本没有权利遣散员工。

“怎么解决?还是脚踏实地做,经验一多就容易了。通常情况下,做HR也是没有太多捷径可走的。”梅晓春说。■

联系编辑: mengjiali@yicai.com

个人档案

姓名: 梅晓春

星座: 水瓶座

学历: 复旦大学 生命科学专业

中欧商学院

职位: IBM大中华区

人力资源业务发展经理

Q&A

C=CBNweekly

M=Mei Xiaochun

C: 最近在看什么书?

M: 《海伯利安》,是部美国人写的科幻小说。《哈佛商业评论》是定期看的。

C: 如何迈出找工作的第一步?

M: 最简单的方法,就是向那家公司的人咨询。如果人脉没有触及到,可以在LinkedIn、微博包括知乎这种社交平台上搜索,要找到对的人并不难。大家会比你想象中更愿意帮助你,抱着学习的态度,约工作午餐是个不错的选择。

C: 关于面试有哪些经验之谈?

M: 面试前的人往往埋头看“面经”,对HR到底怎么想却知之甚少,你得揭了他的底牌,才能自己操控面试方向。比如,被问到“和老板意见不合你会怎么做”时,情商如何也许并不是HR最关心的点,你会不会用数据说话才是他们真正想问的。



设计思维不仅是设计师的事

不仅在互联网行业,一些原本以技术见长的传统领域也注意到了设计思维的重要性。这意味着不但设计人员要具备设计思维,技术人员也要懂用户想什么。

文 | CBN实习记者 江敏 记者 林若茹

2014年从复旦大学新闻学院研究生毕业之后,刘文竹拿到的offer是去IBM做设计研究。这个职业选择有很多细节值得解读,一边是纯文科背景,一边是老牌IT技术类公司,具体职位还是两头都不大靠的设计相关,她自己也觉得这是一次特别的机会:IBM并没有要求应聘者必须有专业背景。

刘文竹要去的团队叫IBM Design。在这样一家老牌技术公司,IBM Design的建立有点像是一个大公司里的创业团队,它招募了来自不同专业背景的人来做设计研究,在上海办公室的28人中,跟刘文竹一样没有技术背景的设计师占到70%。

3年前,Phil Gilbert被任命为IBM Design的总经理。对于他来说,组建这样一支团队挑战不小,这中间涉及到设计师、工程师、产品经理、客户、用户之间的协作和博弈,但“要以用户体验为核心”的观点在技术领域已经成为不可逆的趋势。对于以硬件发家的IBM来说,它也面临要向软件和服务转型,而IBM Design的作用就是将设计思维引入产品,让设计师在其中扮演重要的角色。

也许是苹果的成功给大家上了一课,像IBM这样以技术见长的IT、互联网公司正在变得越来越重视设计思维和用户体验。这种行业风潮反映在职场上,对公司人来说,一方面就是让越来越多像刘文竹这样非技术背景出身的人多了很多职业可能,因为技术类公司需要以更人性化、更依靠消费者洞察的方式来解读和驱动产品研发,另一方面就是很多以往只靠技术走天下的IT男女可能需要重视培养自己的设计思维才能让自己持续保持竞争力。

“创新有三种源泉,一个是商业模式创新,一个是技术创新,还有一个就是设计创新。但设计从来没有像今天这样受到重视。”ARK design创始人张文新说。他

自己的职业经历也是一个很好的印证。“2008年我买了iPhone, 当时就觉得这款产品太牛了!”说起自己当年离开西门子的原因, 张文新认为苹果手机当时带给他的震撼也是原因之一, 设计的影响力让他决定离开传统制造业去做一些好玩的事。“其实体验设计在中国可能也就是近十年的事情, 2007年的iPhone是一个爆点, 之后成长起来的一批互联网行业的人也推动了大家对设计思维的重视。”

不仅是互联网企业, 越来越多原本以技术为主导的传统领域的公司都开始尝试转型, 而设计思维已经不仅仅局限于具体的产品, 它有时候也表现为一种服务或是一类新的商业模式。

金融领域也引入了这样的设计思维。招商银行在2010年推出“掌上生活”App, 希望能在移动端留住持卡人, 但它一直被诟病为大姨妈式的应用——每月的

还款日, 持卡人才会想起来打开这个应用。于是他们找设计公司从用户体验的角度出发重新设计产品, 最后这款App被改造成电商架构的应用, 除了能还款, 还能实现积分兑换、售后服务、移动端购物等功能。界面友好, 操作也方便, 用户数和使用频率都有了量级提升。

在码农界有相当知名度的印度公司Infosys的CEO Vishal Sikka也把“设计思维”作为这家公司未来创新发展的重要手段, 并且已经启动“设计思维”的培训, 这家公司预计在2015财年结束前完成对3万名员工的设计相关培训。

设计思维对现在的IT和互联网等技术公司到底有多重要? 这种行业趋势对公司人来说又意味着哪些新机会和新挑战? 我们采访了IBM、frog design、ARK design的相关专家, 他们根据各自的经验为我们做了分析和解读。



A

当我们在谈设计思维时, 其实在说什么?

设计公司IDEO的CEO Tim Brown最早提出了设计思维(Design Thinking)的概念: 利用设计师的敏感性 & 设计方法, 在满足技术可行性及商业可行性的前提下满足人的需求。以人为本是设计思维的核心及最终目的, 技术和商业则是它的实现条件。

frog design的创意总监Siddharta Lizcano认为, 如今设计师的关注点不再只是产品如何, 还包括了思考如何满足人们的使用需求, 如何解决使用者的痛点, 这个产品的商业价值如何——某种程度上来说, 设计思维更像是一种商业策略手段。

一些企业正在经历这样的转型。“IBM Design是我们采取的一种新的工作模式, 把用户放在第一位, 把技术放在第二位, 如今我们在讲的设计思维, 就是一种以人为中心的新的商业模式和思维方式。”IBM Design总经理Phil Gilbert说。

B

设计思维变得重要, 公司人需要注意的问题是?

技术背景已经没那么重要, 也不一定要求你学过设计

以往在强调技术优先的领域里, 产品研发人员大多需要有相关的专业背景, 但如今, 越来越多的企业认识到, 设计思维的引入对于产品研发很重要。IBM Design招募的设计人员主要分为5个方向: 图形设计、用户体验设计、前端开发、工业设计和设计研究人员, 其中一些人员的背景并不是传统意义上的设计专业, 为了更好地观察和了解用户如何使用一款产品, 他们的背景更加多元化, 其中还有人类学、心理学及文科专业毕业的人。

Tim Brown曾在采访中表示, 在IDEO, 通常一个设计团队由3至5人组成, 分别来自经济、商业、心理学、工程、设计甚至医学等各个领域, 他们以不同的视角观察和讨论项目, 通过协作的形式来产生具有可行性的创意。

设计人员会有话语权

张文新所在的ARK design之前遇到过一个这样的例子,有客户想以自己公司的行识别技术(扫描纸质文件的汉字并转化成电子版)为核心,设计一款产品。项目进行到第五周时,产品小组有了一个雏形,但测试下来用户体验却很糟糕,汉字识别的正确率仅达到60%,并且识别之后的版本还需要人工核对才能进行修改,这些都增加了用户的时间成本,技术在这个时候反倒成了麻烦。最终设计团队在和客户沟通之后,推翻了原本以技术为核心的思路,重新开发了一款手写邮件的产品,不再需要中文识别,还能在邮件中保留个人的笔迹。你看,设计思维越来越被重视的大环境下,谁能更好地服务客户,能理解并解决客户的需求,谁就能在项目推进的过程中获得主动权。

nerd们得学会拥抱设计和用户体验

技术的确很酷,但对于很多工程师来说,在考虑技术创新的同时却容易被技术绑架,忽略了产品的真实需求。

简单来说,就是非技术背景的人需要为自己多补充一点技术知识。虽然不需要非常精通,但如果能看懂一些基础代码,或是自己能做简单的编程,这些也能帮助设计人员更好地与工程师合作。

而技术出身的人,要注意培养足够的设计思维和以用户为重的产品意识。

协作式的工作方式要求大家不仅要了解自己的专业,也要能理解别人的设计语言。百度用户体验部高级经理张海龙说起对用户体验设计人员的要求时,提到由于用户体验设计是一个多领域学科的综合体现,因此在前期研究过程中需要和不同背景的设计人员一起合作,同时,“还要和工程师、产品经理、市场人员,甚至公司高层一起,形成产品架构的完整梯队。设计师要了解各个专业的人,他们知道些什么,你怎么和他们合作。”在张海龙看来,中国很多学校和企业更注重设计师本身的视觉创意培养,忽略了设计思维和多领域知识的培养。

如我们所见,大量以技术见长的公司都在转型,那么原本从事技术的公司人也应该有意识地让自己更具备一点设计思维,多和用户接触,和设计师接触,带着“以用户体验为重”的产品理念去做技术创新。换句话说,如今已经不是技术为先的时代,如何用技术去更好地服务用户,才是工程师工作的新方向。

工作方式会更灵活,协同合作是一个趋势

为了让设计思维从头至尾地贯穿在一个项目中,一些企业会打破原本部门与部门分阶段分开工作的模式,将项目相关的不同职能部门聚合在一起,去一起开发一个好的用户体验产品。“在IBM,我们会将这些跨部门的人员组成一个项目团队,让他们在一起共同理解市场调研,考虑怎么样更好地解决一个问题。”Phil Gilbert告诉《第一财经周刊》。

张文新在描述ARK design的工作方式时,用了“并行”的概念来形容。即在项目初期,研究、战略分析、服务模式设计、概念化设计、交互及视觉设计等各个环节都已经同时参与到项目的讨论和执行中。

因为要为客户解决问题,设计人员在进入一个项目的时候,得有快速积累相关行业知识的能力。“比如说农业,要成为一个农业专家并不容易,但我们可能会接触到农产品,有时深入了解产品实际上也是深入了解客户的一个过程。”frog design的创意总监Siddharta Lizcano这样解释。

沟通能力被张文新认为是如今设计人员必须具备的一项能力,面对客户时,“设计人员一半的时间在做设计,另一半的时间在卖设计。”对象可能是客户、领导、同事,如何说服别人采纳自己的设计,对于设计人员来说也很重要。

Lizcano认为,不仅是“出售”自己的设计,在如今很多企业客户都在面临转型的过程中,设计人员也在充当一个教育者。“对于一些客户来说,这事让人有压力,因为它们遵循传统模式太久了,对它们来说,设计思维是有风险的。”



不限专业,
也意味着你得把自己
变成某种“通才”



想被“猎”，只要8步

职业社交媒体如今已成为不少公司HR及猎头的招聘工具，不过要吸引他们的注意，光有一个账号是远远不够的，我们研究了几大职业社交网站，总结出以下步骤帮你提升被关注度。

文 | CBN记者 李嘉文

插画 | 金迪

这是职场的新栏目，我们打算以条目形式来帮大家解决一些职场小问题，保证好用！对，就是一种攻略感。当然也欢迎你把我们遇到的问题，扫描右方的二维码，关注周刊的微信公众号给我们留言就可以啦~

STEP1 增加实名头像

LinkedIn全球范围的数据显示，如果添加照片，你的档案被浏览量能够提升14倍。



在职业社交应用脉脉里，有头像的用户，其被访问率比没有头像的用户高56%。



STEP2 完善个人资料

在猎聘网上，资料的完善程度要达到60%以上才会被HR或是猎头搜索到。



STEP3 贴标签

在脉脉里，别人给你添加标签，你所获得的被加好友率比没有标签的人要高82%。



STEP4 添加教育经历和工作经历

根据脉脉的数据统计，用户资料中有教育及工作经历的人被申请加好友的几率要比没有填写的用户高46%。在LinkedIn上，添加工作经历能让你的档案浏览量提升12倍。



STEP5 备注技能

在LinkedIn里，如果你添加5个技能，你的档案被浏览量能提升13倍。



STEP6 保持足够的活跃度

经常在这些社交媒体上发布状态、点赞或是浏览系统推送的新闻等都能增加你的活跃度。猎聘网的后台会对用户活跃度有所记录，排名越靠前的用户越容易获得定向推荐及优先参与线下活动的资格。



STEP7 使用丰富的关键词及短语

更新你的LinkedIn个人主页并适当使用短语及关键词，这样别人在搜索相关关键词时，你的资料就会出现在列表上方，比如Java、UI设计、社会化营销等。



STEP8 乐于展示自己的观点

无论是在你的个人主页上写文章还是回答别人的问题，都是展示自己观点的途径，这些能帮你在专业领域建立自己的个人品牌。

联系编辑: mengjiali@yicai.com





想被“猎”，只要8步

职业社交媒体如今已成为不少公司HR及猎头的招聘工具，不过要吸引他们的注意，光有一个账号是远远不够的，我们研究了几大职业社交网站，总结出以下步骤帮你提升被关注度。

文 | CBN记者 李嘉文

插画 | 金迪

STEP1 增加实名头像

LinkedIn全球范围的数据显示，如果添加照片，你的档案被浏览数量能够提升14倍。



这是职场的新栏目，我们打算以条目形式来为大家解决一些职场小问题，保证好用！对，就是一种攻略感。当然也欢迎你把我们问题扔过来，扫描右方的二维码，关注周刊的微信公众号给我们留言就可以啦~

在职业社交应用脉脉里，有头像的用户，其被访问率比没有头像的用户高56%。



STEP2 完善个人资料

在猎聘网上，资料的完善程度要达到60%以上才会被HR或是猎头搜索到。



STEP3 贴标签

在脉脉里，别人给你添加标签，你所获得的被加好友率比没有标签的人要高82%。



STEP4 添加教育经历和工作经历

根据脉脉的数据统计，用户资料中有教育及工作经历的人被申请加好友的几率要比没有填写的用户高46%。在LinkedIn上，添加工作经历能让你的档案浏览量提升12倍。



STEP5 备注技能

在LinkedIn里，如果你添加5个技能，你的档案被浏览数量能提升13倍。



STEP6 保持足够的活跃度

经常在这些社交媒体上发布状态、点赞或是浏览系统推送的新闻等都能增加你的活跃度。猎聘网的后台会对用户活跃度有所记录，排名越靠前的用户越容易获得定向推荐及优先参与线下活动的资格。



STEP7 使用丰富的关键词及短语

更新你的LinkedIn个人主页并适当使用短语及关键词，这样别人在搜索相关关键词时，你的资料就会出现在列表上方，比如Java、UI设计、社会化营销等。



STEP8 乐于展示自己的观点

无论是在你的个人主页上写文章还是回答别人的问题，都是展示自己观点的途径，这些能帮你在专业领域建立自己的个人品牌。

联系编辑: mengjiali@yicai.com



鸡汤虽好,但也不要贪杯哦~

最近爆红的涂色书让我们知道鸡汤绝不只有文章和语录的形式,鸡汤的天地可大着呢。行走江湖,大家得时刻保持警惕。

文 | 许诗雨

插画 | 于瑒

2015年上半年,应该没有哪本书能红过由264个字和96张黑白线稿组成的涂色书《秘密花园》了。你就算没涂过,也应该看到有朋友正在涂。因为对很多人来说,涂完不晒等于没涂。

《秘密花园》引发的涂色书效应简直要让整个实体出版业看到新的希望。虽然画画涂色在平板电脑上也能做,但纸和笔才是这种所谓治愈功效的主要贡献者,这是目前所有高级的技术手段都爱莫能助的——人家反的正是你这新技术你这方便高效好吗?

绘画附带治愈效果这种说法,要找理论依据也是有的。比如西方的心理学就会用绘制曼陀罗的办法来减少人的焦虑情绪。有研究发现人们在画过曼陀罗后,自我觉察及主观幸福感会有显著提高。但一本涂色书红到周围的人都在涂且都声称平静了超脱了治愈了,肯定有哪里不对嘛。所有的毛病都能用同一种药治愈这种事情,难道不像某种骗术?

好啦,骗术倒也不至于,现在让我们重新再来看看这个案例,它的起承转合是不是看起来有点儿熟悉?“学会放下、专注,你能获得平静,成就感”,多么像我们常说的心灵鸡汤范式。所以你不妨这么理解,涂色书其实就是披了新马甲的鸡汤。

一说到鸡汤,就不用多解释了,人人都有体会。“心灵鸡汤”原本是一本畅销书,后来它成了一类文章的代名词,“充满知识、智慧和感情的话语”,柔软、温暖,充满正能量。现在,涂色书让我们知道鸡汤绝不只有文章和语录的形式,鸡汤的天地可大着呢。

市面上常见的鸡汤类型主要分两种,励志派和安抚派。励志派用一切自然现象、数学规律教人努力奋进,安抚派诉尽“有一个朋友”的故事劝人放下执念。简言之,它们是一些漂亮的正确的废话。

客观地讲,鸡汤应该是中性词,这两年因为四处泛滥才被人们赋予了一些贬义属性,但两性、健身、旅行、教育这几类公众号制造的各种鸡汤还是获得了很高的转发率。对于鸡汤,永远是有人在嘲笑,有人在相信,还有人在一边嘲笑一边相信。而当一个变种的鸡汤——比如治愈系涂色书——出现时,大家的警惕性会相对低一点,所以一开始埋单的人会特别多。这就像马云说的那句话,“梦想还是要有的,万一成功了呢?”

心灵鸡汤之所以受欢迎,可以用心理学上的巴纳姆效应来解释。就是说人总会倾向于相信一个笼统的、一般性的人格描述,即使这一描述十分空洞。大家相信星座、血型也都是一个道理。

所以道理其实就是这样简单,大部分鸡汤都害处不大,但我们也别让自己产生依赖性,因为它也确实用处不大。另外,跟风最不好,比如看到涂色很流行也去凑热闹,结果解压不成反而把自己搞得很烦躁——已经有新闻报道说有人涂到头晕眼花恶心想吐得去看急诊——你说这是图啥呢?如果最后发现商家搞出这一本《秘密花园》的真实目的其实只是想卖掉更多的涂色笔,消费者是不是得疯掉啊?

好啦好啦,最后这句是我们说笑的。说真的,鸡汤虽好,可不要贪杯哦~

>>



心灵鸡汤的马甲列表

你能一眼就识破心灵鸡汤文，但你能认出这些鸡汤的变种吗？

涂色书

《秘密花园》这样线条复杂的涂色书显然不是儿童的玩具。几乎所有的公众号在推荐它的时候都要反复强调《秘密花园》的治愈性，造成一种谁涂都会好看的错觉让大家可以放心大胆地买来追求自己的inner peace。但现实情况是，没点儿美术功底的人涂的就是会惨不忍睹。说白了，他们打着艺术创作书籍的幌子，本质上卖的还是鸡汤，或者彩色铅笔？哈哈哈。

饮料外包装

除了社交网络，饮料包装已然成为了心灵鸡汤出镜率最高的地方。可乐瓶上会印一些文艺又向上的台词，某个牌子所有的果汁和乳制品饮料的包装上都印着闪耀着励志光芒的人生箴言。甚至于有一种号称“年轻人的第一台冰箱”的冰箱，每格抽屉都印有“你就是你”“心有多大舞台就有多大”“你不再努力，这个世界就没出路了”这样的话。要是把它们全带回家，关上冰箱门一排饮料都在自顾自地说着“你心情不好，你要喝果汁”“不爱晒太阳，你要喝果汁”打开冰箱想给自己来盘排骨，却迎面就撞上了“你不再努力，这个世界就没出路了”这生活是多进退不得呀。

汪峰

一种摇滚鸡汤。据说早几年《萌芽》一类的杂志所渲染的文艺中青年的标配，是开着吉普听着汪峰自驾去西藏。早些年汪老师还没有占据半个华语歌坛的时候，他就在自己的前9张专辑的117首歌曲中活用孤独、生命、自由、迷惘、光明等30多个词汇，披着摇滚的外衣给大家灌下了不少鸡汤。自从开启了“你的梦想是什么”式搭讪之后，汪峰在《中国好声音》里也变成了鸡汤担当。

《意林》《读者》

作为学生时期最受推崇的课外读物，《意林》《读者》一直坚持着语文书式的大众文学审美范式，用“我有一个朋友”“我曾经的一段经历”“曾经有这样一个故事”这样的“如是我闻”风传达着各种温暖人心的教化。它和心灵鸡汤同宗同源，唯一的差别就在于写得顶好的那些成了印成铅字的美文，写得差些的

就成了公众号里的长文章。

TED

TED有一类演讲者，并不是讲重大的发现发明，也不是告诉观众更多的知识和信息，他们分享的往往是一些人生感悟。比如袁姗姗告诉大家每天有几万个陌生人来骂她，她不低头不流泪努力练好马甲线，不过接下来她并没有顺理成章地和大家分享练马甲线的秘诀，转而开始说就这样，她成为了更好的自己，洗刷了过去的冤屈。这种有点心灵鸡汤意味的演讲在国内的TED里更多一些。这大概和中国人习惯喝鸡汤的饮食习惯也有关系。15分钟，刚好煨热一小碗鸡汤。

偶像剧

大部分偶像剧里，女主角通常都长相普通、身世普通、IQ普通、工作普通，但是凭借《宫心计》中总结的“存好心、说好话、做好事”这

为什么鸡汤这么有市场？

除了脆弱的内心，还有很多理由让心灵鸡汤火了起来。



社交网络让传播途径变得便捷

从古书《菜根谭》到现代诗人汪国真老师，必须承认，鸡汤亘古存在。但能付印成册的书往往要经过大浪淘沙，于是从前的鸡汤存量一直处在可控的范围之内。有点儿类似“从前车马很慢，书信很远，一生只够爱一个人。”但随着社交网络兴起，从李开复、陆琪、俞敏洪到各种粉丝一两万的公众号，自制一碗鸡汤放上网，接着不管质量好坏总有人/水军/僵尸粉转发，也就让大家日常接触的心灵鸡汤开始成几何倍数地增加了。

营销文化

社交网络的兴起也让商家意识到，抓住粉丝就是王道。粉丝怎么来呀？比起硬广，更高明的办法显然是打感情牌。知道你最近不高兴，那

一通用准则加上机缘巧合、阿Q精神以及一根筋最后就能够人见人爱,成就事业,嫁给高帅富,走上人生巅峰。虽然剧情各有不同,但是主旨始终如一,可以看做真人演绎版的心灵鸡汤。

公司培训

大部分公司里的培训,教一些实际有用的技能课程有之,散播鸡汤的亦有之。比如那个著名的,拿出一张百元大钞和一张白纸,把它们分别揉成一团后展开,扔在地上用脚踩。这类通过“无论遭受怎样的蹂躏,钞票的价值没有减少,白纸却成为废纸”,告诉你“只要有价值,你遇到困难、受到挫折、被人唾骂、被踩在脚下都不可怕,最可怕的是你是张白纸而不学习”的类比启发式鸡汤,早晚有一天就会沿着一位美国教授→一位哲学家→某大佬→马云→李嘉诚的路径最后出现在你的直线经理的培训课上。

选秀节目

长相普通、学历一般、性格平凡的主人公加上生活给予的不公,比如自己的才艺被人看不起、父母不支持、家人病重/离世、因生活拮据不得不去做一些比较社会底层的工作,但他们都没有放弃且最后站上了一个广阔的舞台,用自己锻炼多年的才艺获得了数万人的掌声。这种题材老套的情节在那些选秀节目里不仅每期都俯拾即是,而且还可以一季又一季地上演。

当然啦,对我们大部分平凡的普通人来说,能够想象的生活的极致状态也不外乎如此,所以咱也不能够太去苛责选秀节目的导演没有创意。

陆琪

陆琪老师都直接在他那篇名为《干了最后这碗鸡汤》的博文里承认自己是“鸡汤陆”了,我们也不为难他了。



我就多说些体己话,让你心甘情愿地时常来看看我,顺便就看到了我的广告,甚至直接把广告藏在鸡汤里。这就造成了一堆网络营销专家天天憋着劲地发各种能戳中大家的话术,直接导致鸡汤生产过剩。

鸡汤本身有好的story telling

大部分鸡汤都会采用故事的形式,由一段经历起头然后诉说感受,其中包含了场景式描述以及通感式体验。比如这一碗:“0.9和1.1都和1差0.1,但 $0.9^{10}=0.3486784401$, $1.1^{10}=2.5937424601$,所以生活中只要你每天努力一点点,几年后的生活就会大不相同”这种简介式鸡汤背后也有一个看似无懈可击的逻辑支撑,特别容易被人们接受。其实这就是营销中所说的“要推销自己,就得‘说好故

事’。”虽然很多鸡汤都涉嫌偷换概念,但乍看起来还挺能引起共鸣的。大部分品牌营销以及创业者在找投资方的时候都可以试着学一学心灵鸡汤的story telling法。都说乔布斯会讲故事,那句“你是想卖一辈子糖水,还是跟我一起改变世界?”称得上是经典的鸡汤。

人人都有学习小学语文的后遗症

要说我们最早接触的“用一个简短的故事来解释一个励志向上的道理”的文章,那无疑是在小学课本上。比如幼年华盛顿砍倒了家里的樱桃树,向父亲承认错误后得到了原谅;一只老乌鸦把两只小乌鸦带大,自己费尽了体力,老了,再也飞不动了,两只小乌鸦也长大了,但小乌鸦没有忘记母亲的养育之恩,捉来虫子给母亲吃。虽然后来证实它们都是假的,但这种理

解一个道理的形式却影响着我们对“道理”的接受模式,通过一个小故事获取一个大道理成为了大家最愿意接受的形式。

可能和懒也有关系

有网友曾经将心灵鸡汤精辟地归结为励志心理学的一种——注意,励志心理学并不是心理学。英国著名心理学家、临床心理学博士史蒂芬·布莱尔认为励志心理学的崛起,是因为“在复杂的现代社会里,它轻描淡写地就把意见、意识和可靠的事实之间的界限变得模糊,给读者一种强大的自我安慰。”简单来说,就是它让大家集体犯懒不爱独立思考,天天盼着“做到这几点,不用很麻烦很累我就可以成功。”



资源革命

未来15年,发展中国家将有25亿人进入中产阶级,新增的人口、中产阶级的扩张不可避免地消耗着越来越稀缺的水、石油、天然气、钢材等资源,传统智慧已经断言:地球上的资源即将枯竭。然而,本书却得出完全相反的结论:资源枯竭,是一百年来最大的商机!前两次工业革命是劳动力革命、资本革命,这一次的机会是资源。

01

资源枯竭

一百年来最大的商机

现在,摆在我们面前的正是百年难遇的绝佳商机,而且它才刚刚开始。

这是我们在2006年得出的结论,这个结论在当时并不太受欢迎。出于对自然资源的担忧,传统观点坚持“我们都即将死去”的论调。环保领域坚信,污染和气候变化已经让这个星球注定走向毁灭。无数的书籍和公开报告都提出,铜、铁和其他能源(其中包括在众多电子设备上使用的稀土金属)都处在“即将耗尽”的轨道上。我们对石油的预计同样如此。经济领域人士担心当石油价格冲到200美元/桶时,这个世界就将走向毁灭。银价达到30美元/盎司,金价1500美元/盎司,铜价7.72美元/千克,钢铁900美元/吨,玉米0.17美元/升,不管是哪一种,都会让市场为之惊恐。许多商界人士都甚感悲观,不知全球经济将走向何方。

中国、印度和其他发展中国家的财富在激增,这进一步加深了人们的担忧,因为这数十亿人口很快将拥有前所未有的收入并消费。全球人口将会对自然资源产生前所未有的需求,而这些资源正在逐渐消失。但我们却得出了一个与众不同的结论。增加的25亿中产阶

级将会带来什么机遇?工业技术和信息技术的整合将会如何改变资源使用的方方面面?通过分析这两个维度,我们发现了革命性变革的机遇所在。能源、交通、建筑、水、农业、金属和其他所有主要商品领域内都将出现生产力的急剧提高。对能源领域而言,这意味着产量的增加、消费的减少。这些变化不仅会影响到主要商品的制造商们,还会影响到电力、燃料和天然资源的大用户,或者是为资源密集型企业提供产品和服务的公司。换言之,这些变化对在各国占比很大的企业而言都相当重要。

我们不是要面临资源稀缺带来的危机,而是会遇到一个改变全球经济格局的机遇,一个会带来数万亿美元利润的机遇。事实上,新一轮工业革命已经开始。而且,它在规模和速度上都让此前的工业革命望尘莫及。在这次工业革命中,管理企业将会变得很难。革命始终都是困难重重的。但只要能采纳必要的新方法,经理人就能在资源的使用效率上实现突破。我们的论点相对而言比较简单:信息技术、纳米材料科学、对生物学的详细了解,外加工业技术和基础设施,这些综合起来大幅提高了生产力。发展中国家在追求高生产力的经济增长,以便能为25亿新中产阶级提供支持,这也意味着其中蕴含了百年来最大的创造财富的机遇。

02

末日预言,将被资源革命打破

变革从经济学角度来说条件已成熟

许多个人、公司,甚至国家都试图去抵制新的工业革命。人们对革命总是会产生一种抵触心理。卢德派(Luddites)曾破坏蒸汽机,以扼杀第一次工业革命。政治僵局和两次世界大战也曾试图阻止第二次工业革命。

唱衰者始终如影随形,不断重复着那些让人灰心丧气的论调。在第一次工业革命开始之时,托马斯·马尔萨斯曾预言革命就要结束。19世纪末期,英国皇家学会也附和马尔萨斯的论调,尽管当时第二次工业革命正要开始。罗马俱乐部也曾预测20世纪末将会出现可怕的经济崩溃。从经济和技术角度来看,这些唱衰者都错了。这次资源革命所带来的资源生产力将足以让发展中国家的25亿新中产阶级成员享受到繁荣、干净的空气和水以及整洁的城市。而在过去的100年里,只有经济合作与发展组织(OECD)成员才享有这些福利。同时,这次工业革命也将为那些聪明人创造突破性的经济机遇。

变革从经济学角度来说条件已成熟,而且只要市场意识到变革正在到来,那么关于资源生产力的观念将会产生革命性的转变。

当然,要在快速重组的市场中获胜,必须

作者：[美]斯蒂芬·赫克

马特·罗杰斯

保罗·卡罗尔

出版：北京时代华文书局

出版年：2015年7月

定价：59.90元

斯蒂芬·赫克，斯坦福大学顾问教授，曾任麦肯锡公司董事、资深合伙人。

马特·罗杰斯，麦肯锡公司旧金山分部董事，曾任美国能源部资深顾问，领导了《复苏法案》的执行。

保罗·卡罗尔，自由撰稿人，曾是《华尔街日报》资深记者。

新一轮工业革命

全新类型的公司将会成为主角

新一轮工业革命的原则仍处于发展之中，它们也不得不如此。没有人可以预料商业在20或30年后会是什么模样，最多也就是像瓦特当年一样，只是预料到自己的蒸汽机将能改变这个世界。但我们已经看到了众多的成功案例，让我们能够自信地宣布，资源将是正确的关注重点，其中存在的机遇非同一般。

波音公司已经展现出通过使用激光焊接、增材制造和闭环回收等将其钛制零部件的BTF比率从30:1降低至3:1，甚至是1:1的潜力。

在过去的10年里，陶氏化学和杜邦公司已经系统性地将废弃物转变为高价值的产品。包括韩国的佳施加德士株式会社和SK集团在内，这些最优秀的炼油厂的能源使用量比其竞争对手少了20%至30%，而且可以将废弃物转变为高价值的产品。沃尔玛已经竭尽全力在其供应链的各个环节消除各种形式的浪费（包括能源、二氧化碳和包装），以减少成本、降低风险，同时提高长期竞争力。零浪费制造正成为美国大型汽车制造商中的一种常态。

这些例子还只是开始。不难想象，在未来15至20年里，全新类型的公司将会成为主角。也许有公司会利用废弃物从消费电子产品中回收黄金和白银，或者是从地热废水中回收锂。也许有公司可以提供各种类型的出行服务，乘客只要在键盘上敲下自己想去的地点，该公司就能拟定出最佳到达方式，或者提供能自动驾驶的汽车。租车也许不再是传统意义上的“租赁”汽车了。有了Zipcar，驾驶员们可以采用订阅的方式廉价地租赁汽车，而不必再购买汽车这种资金需求量较大的资产，何况多数时间里车辆都只是停在那里不动。那么，对交通系统的资金需求就可以下降80%。

与此同时，公司——不论新旧或大小还会有几乎无穷无尽的机会提供产品和服务，这使得老字号的公司和新兴的巨头们可以更高效地运行。

新书速递



八口小锅

作者：[日]村田喜代子
出版社：南海出版公司
出版年：2015年7月
定价：39.00元

本书收录了村田喜代子8篇小说，其中，《锅中》获芥川奖（被黑泽明改编为电影《八月狂想曲》），《午夜自行车》获平林泰子文学奖，《蟹女》获紫式部文学奖，《望潮》获川端康成文学奖。



档案中的虚构

作者：[美]娜塔莉·泽蒙·戴维斯
出版社：北京大学出版社
出版年：2015年6月
定价：42.00元

16世纪的法国实行皇家赦免制，戴罪之人可通过陈情求赦而免死脱罪。赦罪书的制度运作，讲述者、书写者、审阅者的种种表现，求赦故事的叙事结构和技巧，是作者分析的对象，借此你也可以看到16世纪的法国社会。



24个比利

作者：[美]丹尼尔·凯斯
出版社：外语教学与研究出版社
出版年：2015年6月
定价：39.00元

1977年，美国俄亥俄州连续强暴案嫌犯比利·米利根被警方逮捕，但他对自己的罪行居然毫无记忆。事实上，在他体内总共有24个人格存在，这些不可思议的人格，到底是如何产生的呢？本书讲述了这一切。

联系编辑：fuqiaolin@yicai.com

对管理实践加以改变。数十年来，经理人们曾大力推动资本生产力和劳动生产力，但却被一种错误的资源安全感所麻痹，因为近百年来，商品价格几乎一直在下跌。资源生产力停滞不前，而资本和劳动生产力却在繁荣发展。资源革命要求人们必须采用新的管理方法。

但似乎其他人都没有看到这一百年难遇的机遇。那些撰写文章介绍新机遇的人所采用的方法有限，将关注重点放在可再生能源、粮食产量和其他狭隘的领域。没有人放眼全局，全面地去分析资源革命正给人类带来哪些挑战和机遇。

这促使我们在2010年秋季着手写作此书。这个时机选择得很好。当时经济正在复苏，尽管这种复苏只是暂时的，商品价格的上涨已经持续了10余年的时间，所以不再被人们视为只是昙花一现。而且有一点在当时正变得越来越明朗，即价格的攀升是数十年来供需发生根本转变所带来的影响之一。

与此同时，页岩气和页岩油开发的快速发展率先很好地示范了资源革命的行动原则。数十年来，人们已经知道页岩底层富含大量的油气储备，但开采工作极其艰难。直至21世纪头10年的中期，技术进步让人们终于能够以合理的价格利用页岩地层中的油气。这在很大程度上是通过水平钻探和水力压裂实现的。



林永健，生于1970年，演员，多次参演春晚小品，电视剧代表作《黎明之前》《王贵与安娜》，近期参加了湖南卫视真人秀节目《爸爸去哪儿》第三季。

林永健：我吃过苦，也不怕吃苦

① 从《爸爸去哪儿》第三季的第一集看，你有点谨慎，是因为第一次面对真人秀吗？你觉得真人秀会放大优点和缺点吗？

可能是不太适应第一次单独和儿子在一起，比较紧张，不知道怎么弄。平时孩子的一切大小事务都是他妈妈和姥姥在操心，我真的是不太知道这些事。这个节目给了我一次机会。说实在的，心里是期盼的，同时也有一些手忙脚乱。现在也录了好几期了，还是很感谢他们，记录了很多我和儿子在一起的第一次。至于优缺点的放大，其实我也想看看我到底对

儿子有多不了解。

② 你对自己的性格描述是怎样的？你希望你的孩子能继承和抛弃哪些部分？

我是个普普通通家庭出生的人，能走到今天没有靠过家里，很早我就离开家进入部队，是部队给了我人生最初的价值观。可能现在的年轻人会觉得我这么说有些老套，但说实话我很感谢部队给我的磨炼，我吃过苦，也不怕吃苦。我对孩子没有太高的要求，就希望他能健康生活，做个正直的人，我也是这样要求自己的。

欢迎读者提问

本栏目的问题由本刊征集读者而来，欢迎你来问同时也欢迎你把你关心的知名人士和对他们的提问发给我们，我们视情况给予安排。

相关问题请发送至fuqiaolin@yicai.com



下期10问人物

杨澜 主持人

③ 在一个团体中，每个人性情不同，你是比较容易妥协的那一个吗？还是相反？

在一个群体里你总是要考虑到大家的情绪，妥协要看是因为什么而妥协。那些无关紧要的事情，妥协也就妥协了，没有什么关系，但你说非要让我迎合谁，就我这个年龄来说我也不太想去迎合谁。不过我会为了让家里人高兴，为了他们做一些妥协。

④ 男演员冒尖很难，你曾为此感到焦虑吗？怎么对抗的？

咱不说别人，咱就说自己，绝对不是颜值高的，但我有生活。你要说“对抗”，年轻时候想要实现一些愿望，和自己的意志力做对抗，算不算是一种对抗？其实我已经很幸运，不同的阶段都有很多人给我很多帮助。

⑤ 最近被打动的一件小事是？

上一期在云南录制《爸爸去哪儿》，我们抽中的房子是在丛林里面住帐篷。在原始森林里面搭帐篷住这还是第一次，感觉真的很不一样。第二天早晨天微亮就听到放哨的人大喊说大象来了，我什么都没拿抱起儿子就跑，等我们再回来的时候发现昨晚住过的帐篷已经被大象踏得面目全非了，我们离开帐篷没多久大竣就拉着我一定要回去，说想让我拍下住过的帐篷留个纪念。当时我很感动，很高兴他乐意和我在一

起，即使是在野外住在帐篷里。

⑥ 10年之后，你的生活大概会是怎样的？

我没有太多的预判，那个时候我的大竣也快成年了，也许我还会有一个女儿，这样儿女双全也可以凑成一个“好”字。

⑦ 你认为什么样的美德是被高估的？

宽容，有些时候，宽容大多带着事不关己的表演性质。

⑧ 假如自己的生活能被演绎出来，你觉得过去发生在自己身上的哪一幕场景，是不能落下的？

在我拥有了我的大白花生米的那一刻，我觉得做什么都是值得的，那一幕让我感受到了一份责任，就像一个光环，一下子就给我这么套上了，比拿无数个奖杯都要幸福。

⑨ 你最欣赏的男人和女人，如果分别举例的话，会是谁？

我的父母。

⑩ 迄今为止，你做过最酷的一件事是什么？

闪婚。当年为了完成我父亲临终的心愿，我和媳妇处了几个月，就带着父亲的嘱托结婚了。我就炒了三个菜，一瓶60多元钱的葡萄酒，就算把仪式办了。重要的是，我们踏实把日子过到了现在。■



加载中 (95%)

林永健，生于1970年，演员，多次参演春晚小品，电视剧代表作《黎明之前》《王贵与安娜》，近期参加了湖南卫视真人秀节目《爸爸去哪儿》第三季。

林永健：我吃过苦，也不怕吃苦

① 从《爸爸去哪儿》第三季的第一集看，你有点谨慎，是因为第一次面对真人秀吗？你觉得真人秀会放大优点和缺点吗？

可能是不太适应第一次单独和儿子在一起，比较紧张，不知道怎么弄。平时孩子的一切大小事务都是他妈妈和姥姥在操心，我真的是不太知道这些事。这个节目给了我一次机会。说实在的，心里是期盼的，同时也有一些手忙脚乱。现在也录了好几期了，还是很感谢他们，记录了很多我和儿子在一起的第一次。至于优缺点的放大，其实我也想看看我到底对

儿子有多不了解。

② 你对自己的性格描述是怎样的？你希望你的孩子能继承和抛弃哪些部分？

我是个普普通通家庭出生的人，能走到今天没有靠过家里，很早我就离开家进入部队，是部队给了我人生最初的价值观。可能现在的年轻人会觉得我这么说有些老套，但说实话我很感谢部队给我的磨炼，我吃过苦，也不怕吃苦。我对孩子没有太高的要求，就希望他能健康生活，做个正直的人，我也是这样要求自己的。

欢迎读者提问

本栏目的问题由本刊征集读者而来，欢迎你来问同时也欢迎你把你关心的知名人士和对他们的提问发给我们，我们视情况给予安排。

相关问题请发送至fuqiaolin@yicai.com



下期10问人物

杨澜 主持人

③ 在一个团体中，每个人性情不同，你是比较容易妥协的那一个吗？还是相反？

在一个群体里你总是要考虑到大家的情绪，妥协要看是因为什么而妥协。那些无关紧要的事情，妥协也就妥协了，没有什么关系，但你说非要让我迎合谁，就我这个年龄来说我也不太想去迎合谁。不过我会为了让家里人高兴，为了他们做一些妥协。

④ 男演员冒尖很难，你曾为此感到焦虑吗？怎么对抗的？

咱不说别人，咱就说自己，绝对不是颜值高的，但我有生活。你要说“对抗”，年轻时候想要实现一些愿望，和自己的意志力做对抗算不算是一种对抗？其实我已经很幸运，不同的阶段都有很多人给我很多帮助。

⑤ 最近被打动的一件小事是？

上一期在云南录制《爸爸去哪儿》，我们抽中的房子是在丛林里面住帐篷。在原始森林里面搭帐篷住这还是第一次，感觉真的很不一样。第二天早晨天微亮就听到放哨的人大喊说大象来了，我什么都没拿抱起儿子就跑，等我们再回来的时候发现昨晚住过的帐篷已经被大象踏得面目全非了，我们离开帐篷没多久大竣就拉着我一定要回去，说想让我拍下住过的帐篷留个纪念。当时我很感动，很高兴他乐意和我在一

起，即使是在野外住在帐篷里。

⑥ 10年之后，你的生活大概会是怎样的？

我没有太多的预判，那个时候我的大竣也快成年了，也许我还会有一个女儿，这样儿女双全也可以凑成一个“好”字。

⑦ 你认为什么样的美德是被高估的？

宽容，有些时候，宽容大多带着事不关己的表演性质。

⑧ 假如自己的生活能被演绎出来，你觉得过去发生在自己身上的哪一幕场景，是不能落下的？

在我拥有了我的大白花生米的那一刻，我觉得做什么都是值得的，那一幕让我感受到了一份责任，就像一个光环，一下子就给我这么套上了，比拿无数个奖杯都要幸福。

⑨ 你最欣赏的男人和女人，如果分别举例的话，会是谁？

我的父母。

⑩ 迄今为止，你做过最酷的一件事是什么？

闪婚。当年为了完成我父亲临终的心愿，我和媳妇处了几个月，就带着父亲的嘱托结婚了。我就炒了三个菜，一瓶60多元钱的葡萄酒，就算把仪式办了。重要的是，我们踏实把日子过到了现在。■



追求卓越 展开人生不一样的旅程

美捷香港商用飞机 — 亚洲卓越的商务飞行服务公司
全面的公务机包机服务 · 飞机执管服务 · 飞机维修保养服务
中国 · 中国香港 · 印度 · 菲律宾

2012飞行安全基金会商务航空优良服务奖得主

charter@metrojet.com +852 2525 4747 www.metrojet.com



美捷公务机包机Pad及Android应用程序现供用户下载