

● 宜家还在拼命省钱



● 云计算之战有了小高潮



● Taylor Swift来中国做生意

CBNweekly

每周出版的商业新闻杂志



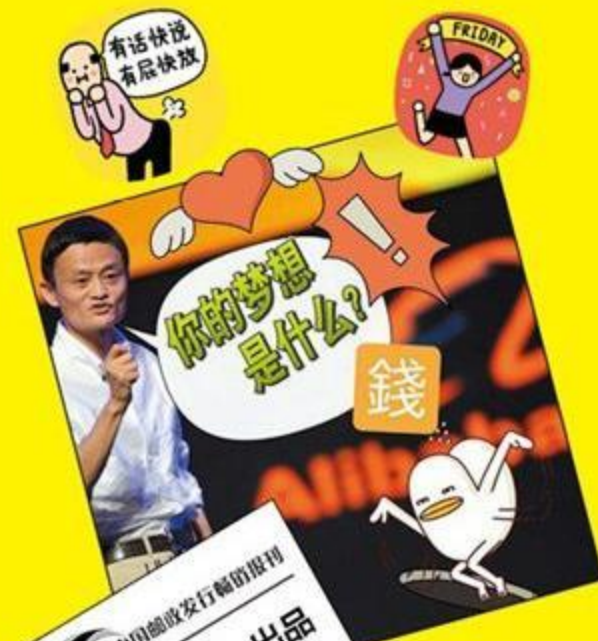
第一财经周刊

2015.08.10 (逢周一出版)
2015年第30期 (总第365期)
人民币定价 RMB 12元
港币定价 HKD 30元



贩“贱”

别担心, “贱”不再是个贬义词,
而是中国最新一代消费者表达自我的方式。
要拿下这些年轻人, 品牌商们不懂贩“贱”怎么行。



创造属于你的奇迹。

我们不断突破思维局限,将不可能变为可能:以插电式混合动力,让超低油耗释放急速性能;以碳纤维轻量化设计,让车身更轻更强,动力输出更强劲;以互联科技,变车为智能移动终端,更以激光大灯科技,预见出行安全,洞彻更远未来。而这一切,都源自我们内心。是悦,让创造永不止步,直到奇迹诞生。

更多信息,请致电 400-800-6666,或登录 www.bmw.com.cn



BMW China

www.bmw.com.cn



Sheer
Driving Pleasure



下杂志
XIAZAZHI.COM

悦 创造奇迹

In 2015

CBNweekly 第一财经周刊



¥12/期 × 期50/年 = ~~¥600~~

涨价不是我们的风格
订阅全年还是 = ¥399
还有一书、一刊、一车跟你走

订阅全年《第一财经周刊》还可同时获赠以下精美礼物



《移民就那么简单》
¥15



2015年《汽车族》
¥240



精美车模一辆(两种车模, 任选其一)
¥165

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

全国订阅咨询电话: 400 811 0021

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

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

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

北京市区上门收订电话 400 811 0021

上海市区上门收订电话 400 811 0021

广州市区上门收订电话 020-22198901

深圳市区上门收订电话 0755-83265916



贩“贱” 封面故事

那些有点莫名其妙,充斥着弹幕、吐槽话语和二次元角色的内容,正在成为很多大公司的营销新玩法。它们看上去有点“贱兮兮”。大公司们正在通过这样的营销方式,不断了解年轻人是如何看待这个三次元的现实世界。

——记者 牙韩翔



宜家还能更省吗? 大公司特写

宜家创始人英格瓦88岁时,从瑞典到中国的长途飞行坐的还是经济舱。一位宜家中国高管曾陪英格瓦逛过北京的雅秀服装市场,英格瓦会为20元人民币和商贩砍价半小时。这种节省折射到公司经营上,则是宜家永远挂在嘴边的控制成本。

——编辑 赵嘉



iPhone版杂志订阅



阿里增资60亿, 云真的来了? 快公司新闻

在IT历史上这是一场终局已定的游戏,五年以后所有企业都是互联网企业,所有公司都用云计算和数据。

——记者 杨轩



Taylor Swift “进入” 中国,想干嘛?

炫公司

素来以年轻、大胆、个性十足著称的Taylor Swift,在中国开出第一家官方授权的个人品牌服装店。这一次,她要面对的是音乐领域之外的时装行业,以及充满了太多未知数的中国市场。

——记者 林若茹



iPad版杂志订阅



工作爱好两手抓, so easy? 职场

汪峰一句“你的梦想是什么”如今已经变成了一个综艺梗,不过关于职业与爱好,大概是存在于每个职业人士内心深处的问题。辞掉工作去做喜欢的事情,结局未必乐观,相反地,一个正常的职业不仅能带来稳定的收入,也会对个人及爱好产生正面影响。

——记者 黄瀚玉



微信读者俱乐部

订阅、发行及投诉

短信平台: 18210358978

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

邮箱: zkfaxing@yicai.com

发行客服QQ: 2667408148

新闻职业操守举报电话: 010-65006088

读者来信与投稿请寄: letters@yicai.com

下杂志
XIAZAZHI.COM
How To
Get CBNweekly

在内地及香港的41处机场;

30个省会城市的火车站候车室;

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

本刊已通过 机场报 在以下机场官方VIP贵宾室发行:

北京、上海、成都、杭州

订阅及发行咨询电话: 400-811-0021

(工作时间段: 周一至周五, 早九点至晚五点)

Business+
10 August 2015

Pause

美术馆战争

在7月的最后一个星期五,英国公共及商业服务工会(PCS)宣布,伦敦国家美术馆工会将在8月4日、5日、6日、12日举行罢工,并在17日来一个总罢工,以抗议美术馆将游客服务业务私有化。

伦敦的美术馆也是出了名的爱罢工。比如去年10月,英国公共及商业服务工会国家美术馆员工就为争取更多劳动报酬举行了罢工。不过这一次,他们看起来不再只是为了自己而战,而是充当起了维护艺术机构传统的卫道士。

从去年10月起,伦敦国家美术馆工会已经陆陆续续累计罢工了58天。“外包计划是草率的决定,它将让英国最大的文化资产之一冒着损害国际声誉的风险。”这是PCS秘书长马克·瑟沃特卡在今年2月在同样因抗议商业化而举行的罢工活动前所说的一番话。半年后,瑟沃特卡的态度依然坚决,他在接受《路透社》采访时指责其行径严重损害了作为一家全球性艺术机构应有的形象与光环。

伦敦国家美术馆是全球访问量第四的美术馆,年接待游客数量达600万人次。近年来,由于英国经济不太景气,政府对艺术机构的相关拨款数额减少了15%。像伦敦国家美术馆这样免费对外开放的公共美术馆只能另辟蹊径来“节流”。于是,当时的馆长尼古拉斯·彭尼决定效法从2013年起就成功“私有化”的伦敦帝国战争博物馆,将游客及安保相关服务外包给私人企业,认为此举不但能降低成本,还能“进一步提升美术馆服务的质量,从而进一步发展壮大英国国家美术馆的国内外影响力”。

说到底,经营美术馆也是一门生意。所以美术馆的经营者们始终还是要站在利润的这一边。如果有能节约成本又提升服务水平的方法,那么无论是谁都会愿意去尝试,而唯一的阻力就是那些将坚持传统视做拒绝变革的理由的人。









Exhibition 来自王室的邀请

每年夏天在女王度假期间，英国白金汉宫都会对外开放，让英国民众和来自全球的游客一睹王室风范。在今天的开放活动中，白金汉宫举办了一场名为“来自王室的邀请”的展览，邀请大家一起感受王室国宴的风范。

英国的国宴有一套严格的标准，整场国宴需要使用1700件餐具，每套餐具之间的距离是标准的46厘米，每张桌子的长度约53米；国宴有前菜、肉类、甜点以及水果4道菜品。一场英国国宴共设有约170桌，需要花费10天时间准备。

在开放活动中，参观者将有机会近距离观看每年国宴的现场布置过程，还可以看到英国王室的厨房用具、菜单、王室成员参加国宴时所穿着的精致礼服、大量珠宝和王室颁发的勋章。

Exhibition at a Glance

这是谁的地方？ / 7月18日—10月21日 / 东京当代艺术博物馆 / 《这是谁的地方》原是东京当代艺术博物馆在今年暑假为孩子们带来的一场展览。展出中，4位艺术家分别从海边小岛、家中客厅、儿童王国和我们生活的小镇4个视角来展现“社会”和“我们”之间的交叉点。不过，自从日本最有争议的艺术家会田诚的展品“檄文”因讽刺安倍晋三而被艺术馆撤展之后，《这是谁的地方》就成了会田诚继续自己展出的地方。

2015年“设计7夏” / 8月16日—9月4日 / 德国柏林Hesign艺术之家 / 今年的“设计7夏”活动将围绕图形语言、书籍设计、插画艺术三大课题，聚焦“创意时代”设计与创新的发展潮流，共同探讨“以文化为推动力”的创新设计这一课题。

花聚 / 8月8日—9月26日 / 北京艾米李画廊 / 法国当代艺术家克莱尔·巴斯勒以画花闻名。此次展览“花聚”集中呈现巴斯勒与花的对话，展现花朵在光线的衬托下，溢出的纯粹的愉悦与真切的美感。



Lives

历史遗迹上的狂欢

从7月31日起至8月30日的一月间，一年一度的黎巴嫩巴勒贝克国际艺术节将在巴勒贝克古罗马建筑群遗址上搭建的舞台上举行。

巴勒贝克国际艺术节创办于1956年，是中东地区历史最悠久、最负盛名的文化活动，从创办伊始，就吸引了来自阿拉伯国家和全球各地的音乐、舞蹈及戏剧的名家。今年7月7日，法国普罗旺斯-艾克斯国际艺术节上演了一部音乐诗剧《致敬巴勒贝克》，致敬巴勒贝克国际艺术节60周年，足见巴勒贝克国际艺术节的影响力。

今年的艺术节上，法国莫迪利亚尼弦乐四重奏乐队、第九届法国康斯坦丁音乐奖的冠军得主辛迪·萨拉、被誉为阿拉伯世界最美的声音的叙利亚女歌手玛雅达·埃尔·海娜维会同观众一起，在全球规模最宏伟、保存最完整的古罗马神殿遗址上感受音乐的魅力。

Lives at a Glance

雷村黑牛斧头合唱团中国巡演 / 8月9日—8月22日 / 上海大宁剧院、北京国家大剧院、大连开发区大剧院、厦门闽南大戏院 / 雷村黑牛斧头合唱团成立至今已有50年，组合共有10名成员，他们一共录制过40张唱片，销量达600万张。他们共获得15次获格莱美音乐奖提名，并4次拿下全球最佳音乐大奖。雷村黑牛斧头合唱团的歌唱以纯朴旋律与清澈和声著称，是全球唱片销量最大的非洲音乐组合，被视为南非传统文化的象征。

大鼻子情圣 / 8月13日—8月15日 / 北京国家大剧院 / 此次在北京上演的《大鼻子情圣》来自



以色列最大的剧院卡梅尔剧院。《大鼻子情圣》是一部具有喜剧色彩的爱情悲剧。主人公西哈诺是一名天资聪颖的法国军官，也是一位深情的诗人和技艺高超的剑客，他因长有一个硕大的鼻子而在心爱的人面前自卑。该剧由隐瞒一生的暗恋、以为是成全的错爱、生离死别前才恍然大悟的真心构成主线。

Bon Jovi乐队巡回演唱会 / 8月22日—10月3日 / 马来西亚吉隆坡默迪卡体育场、澳门威尼斯人酒店等 / Bon Jovi于1983年组建，以主流硬摇滚、金属摇滚见长。说Bon Jovi领导了Pop Metal的时代潮流一点也不过分。近20年来他们一直走在时代的前沿，支配着主流硬摇滚、金属摇滚的发展趋向。

Commonweal

狮王塞西尔带来的愤怒

8月1日晚上，纽约标志性建筑帝国大厦上被投射了许多野生动物的图像。这个覆盖33层楼的投影是纪录片《竞速灭绝》的推广活动，因为出现了狮王塞西尔的身影，吸引了许多人在曼哈顿的街上和楼顶观望。

塞西尔是非洲津巴布韦最出名的“狮王”，近日在津巴布韦的万盖国家公园附近被美国牙医沃尔特·帕尔马诱杀，享年13岁。据媒体报道，沃尔特·帕尔马以5万欧元（约合34万元人民币）利诱公园导游让他一尝狩猎狮子的乐趣。他甚至在搏杀塞西尔后剥去狮皮、砍下狮头作为“战利品”。

塞西尔是动物保护研究的对象，因为一些表现它在野外悠闲行走的录像而走红。沃尔特·帕尔马猎杀塞西尔的行为激起了人们的极大愤怒。目前，白宫已经收到了22万美国人的签名，他们要求把帕尔马引渡到津巴布韦接受审判。

因为自然栖息地的不断减少和偷猎者的袭扰，非洲狮的数量连年减少，在野外大约只有1.6万至4.7万只非洲狮。

Commonweal at a Glance

五国将共同管控北冰洋捕捞活动 / 北冰洋沿岸的加拿大、丹麦、挪威、俄罗斯和美国发表联合声明，表示将阻止北冰洋中部公海不受管制的商业捕捞活动。这一不受任何国家管辖的公海海域又称北冰洋“甜甜圈洞”，面积约合285万平方公里。该水域在几年之前都还处于常年冰封状态，但由于气候变暖使海冰加速融化，捕捞船队已经有条件在夏季进入这一区域开展捕捞活动。

全球最大屋顶温室将落户芝加哥 / 近日，纽约布鲁克林Gotham Greens公司建造和运营的芝加哥市铂尔曼园区即将建成全球最大的屋顶温室。届时，该屋顶温室面积近7000平方米，比一般的美式足球场还要大。温室每年可生产450吨可持续且无农药的农产品，全部通过当地零售商、餐馆、农贸市场和社区团体消化。由于作物皆为当地种植，因此还免去了向芝加哥运输所需的碳排放和里程。





Business+
10 August 2015

Speeches at a Glance

3年后, VR游戏一定会血洗ChinaJoy。

——暴风科技CEO冯鑫近日表示, 移动虚拟现实(VR)将是未来VR设备的主流。

这简直是胡说! 如果冥王星不是行星, 那我们真不知道该怎么称呼它了。

——随着新视野号飞掠冥王星, 公众又开始热议起了冥王星已不再是一颗行星的话题。近日新视野号任务的首席科学家Alan Stern在采访中就表达了他对国际天文学联合会决定将冥王星降级成“矮行星”的愤怒。

我们在招聘和提拔上都会存在偏见。如果能够利用数据解决这一问题, 那会很棒。

——人力资源ERP软件供应商Workday的技术战略主管丹·贝克近日在接受媒体采访时这样说道。不过, 也有媒体表示, 算法是由人编写的, 设计的原则可能会有偏见。

浙江每380人中有1人是千万富翁。

——近日, 胡润百富发布报告称, 浙江地区高净值人群数量全中国排名第四, 浙江每380人中有1人是千万富豪。虽然浙江只占全中国4%的人口, 但浙商在百富榜上占到了15%。

我们为宝洁退出美容业的决定高兴, 我们十分敬重这家公司, 并且很高兴知道它们终于意识到自己并不适合美容行业。同时我们也相当欢迎新的竞争对手COTY的到来, 不过我们认为这并不会对我们有多大影响。

——欧莱雅董事主席及首席执行官Jean-Paul Agon近日在一个会议的问答环节上面对众多分析师和记者说道。此前一天, 欧莱雅官方公布2015年上半年集团净利润同比增长了8.5%。

Speech

更多的数据并不意味着你什么都知道

马尔科姆·格拉德威尔出版过《异类》《引爆点》等书, 被《快公司》誉为“21世纪的彼得·德鲁克”。最近, 他在营销大会TUNE Postback 2015上给大家带来了一些关于移动营销的坏消息。

“我们正在获得许许多多、许许多多的数据, 而且我们都假设这些数据可以帮助我们更好地解决消费者的问题。所以我今天要做的事就是打击大家的信心。数据可以告诉我们很多消费者观念的直观情况, 但不能告诉我们这些态度形成的背景。

“比如千禧一代告诉过我们的, 他们不信任任何人。因此, 那些基于信任而产生的公司应该会面临天花板。但Uber和Airbnb都是让大家去坐陌生人的车, 住陌生人的房子。如果他们真的不相信任何人, 那么Uber和Airbnb的模式就站不住脚。

“市场和数据发生了冲突。那么, 哪一方才是正确的呢? 关键就看你能不能区分行为模式和数据。虽然移动设备正在产生数百吨的数据来帮助营销人获取消费者, 但数据不是故事的全部。”



欢迎来到我的世界



主演：约翰·特拉沃尔塔 (John Travolta)，影坛传奇及飞行狂热者。
特别出演：北美 X-15 火箭动力试验机，曾打破所有飞行速度与高度的纪录，开启人类太空探索的大门。制作：百年灵，凭借精准可靠、持续创新的专业腕上仪表，成为航空业紧密合作伙伴——诸如著名的百年灵机械计时系列腕表 Chronomat。欢迎来到成就传奇、壮举与卓越性能的百年灵世界。



CHRONOMAT 44



关注百年灵官方微信

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

BREITLING.COM



INSTRUMENTS FOR PROFESSIONALS™



The Who

马克·卡尔普勒

8月1日,日本警方逮捕了曾经最大的比特币交易平台Mt.Gox公司的CEO马克·卡尔普勒,怀疑他涉嫌一系列商业欺诈。东京警视厅称,卡尔普勒涉嫌于2013年2月“未经许可”切入Mt.Gox公司电脑系统,通过操控数据,使自己的现金账号多出约100万美元(约合620万元人民币)。一旦获罪,马克·卡尔普勒将被判5年以下监禁或最高50万日元(约合2.5万元人民币)的罚款。



伊凡·莫拉维茨

7月27日,著名捷克钢琴大师伊凡·莫拉维茨去世,享年85岁。莫拉维茨曾师从米开兰杰里,擅长诠释德奥作品。同时他还被公认为是20世纪诠释肖邦作品最出色的钢琴家之一,因为人低调,名气不及鲁宾斯坦、霍洛维兹等大师,但其演奏技艺和音乐才华却毫不逊色。



雷富礼

7月29日,宝洁集团宣布大卫·泰勒将接替老师雷富礼(A.G.Laflay)出任公司CEO,任命于11月1日起生效。雷富礼将继续担任宝洁公司董事长,以帮助完成领导层过渡。为应对业绩下滑,雷富礼曾推出“瘦身计划”,大规模收缩产品线,不过短期内并未改写宝洁业绩下滑的颓势。



卢西恩·格兰奇

8月2日,环球音乐集团董事会主席兼CEO卢西恩·格兰奇与老东家签订了续任5年的合约。在行业加速向数字流媒体转型之际,他表示环球集团将发力流媒体音乐服务。格兰奇自从2011年起担任环球音乐的CEO,完成过收购百代唱片和向苹果出售Beats 14%股份的重大交易。

Business+
10 August 2015

Top-list

全球乳制品企业排行

荷兰合作银行被评为“全球最安全银行”之一,它关注农业、农业机械和食品工业等领域。最近,荷兰合作银行根据2014年全球各大乳品企业的销售数据和财务报表列出一份《全球乳制品企业排行榜》,可谓乳业最具权威性的报告。

01.雀巢 营业额: 278亿美元。雀巢继续稳坐全球最大乳企交椅,但营业额较前一年有所下滑,增速放缓主要出现在亚太地区。

02.兰特里斯 营业额: 195亿美元。兰特里斯是全球最大的奶酪生产商,2014年它的营业额超过了达能,排名上升至第二位。

03.达能 营业额: 195亿美元。全球最大的鲜乳制品生产商,近日它将多美滋中国的全部股权转让给雅士利,并认购蒙牛的部分股份。

04.恒天然 营业额: 185亿美元。走出肉毒杆菌乌龙的影响后,恒天然实现了稳定增长,营业收入相比去年增加了近30亿美元。

05.美国奶农(DFA) 营业额: 179亿美元。全美最大牛奶公司,主营原奶供应,合作商有必胜客、麦当劳和星巴克等连锁餐饮巨头。

06.皇家菲仕兰坎皮纳 营业额: 148亿美元。百年老牌乳企,拥有荷兰近80%的牧场,旗下品牌包括婴幼儿奶粉美素。

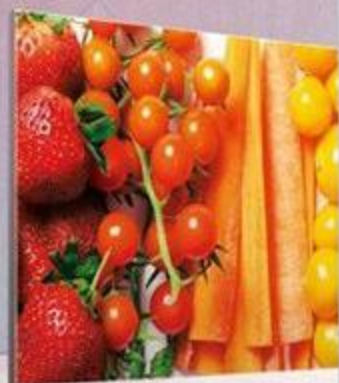
07.爱氏晨曦 营业额: 136亿美元。成立于丹麦,是主要的有机乳品提供商,2012年入股蒙牛,是其仅次于中粮集团的第二大股东。

08.萨普托 营业额: 98亿美元。加拿大著名乳制品公司,1954年成立于蒙特利尔,主要提供奶酪、烘焙食品和乳制品。

09.迪恩食品 营业额: 90亿美元。美国食品和饮料巨头,在美国35个地区拥有100余家工厂,在比利时、法国、英国和荷兰设有分部。

10.伊利 营业额: 86亿美元。2013年开始进入十强席位,营业额比上一年增加10亿美元,另一竞争对手蒙牛排名紧随其后。

SIEMENS



自然控湿，留住活色生香

西门子控湿保鲜对开门冰箱

siemens-home.cn

下杂志
XIAZAZHI.COM

水，赋万物以生命，赋自然以鲜活。全新西门子控湿保鲜对开门冰箱，搭载科技灵感，再次突破自我——以创新的控湿保鲜技术，巧妙地将食材的营养与水分维系在更舒适、平衡的状态，有效延长果蔬的自然水润；大气简约的外观，结合嵌入式把手设计，让每一次应用体验都成为对艺术的鉴赏。全新西门子控湿保鲜对开门冰箱，超越您的前所未想，为生活留住活色生香。

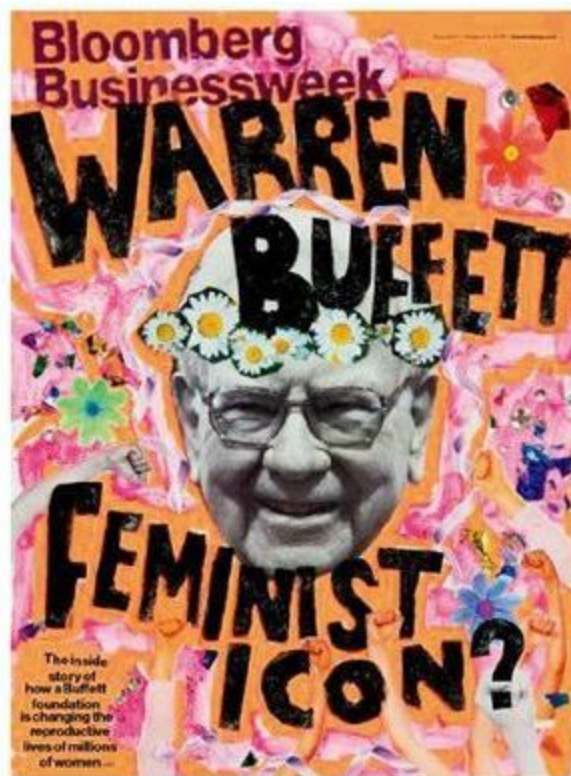
详情请致电：40088-99999



西门子家电
官方微信

西门子家电 展现未来

Business+
10 August 2015



Media

1.《彭博商业周刊》2015.08.03

巴菲特家族秘密资助生育控制革命

根据美国疾病控制与预防中心的数据,现在已经有超过10%的女性选用节育环。在25到34岁的女性当中,节育环跟安全套一样普及,且有效得多。针对圣路易斯州近一万名女性持续数年的研究表明,当女性免费选择避孕工具时,有75%选择节育环和激素埋置避孕设备。包括美国疾病控制与预防中心在内的多个医疗机构引用了这一研究结果。几乎所有的女性以及男性在人生的某个阶段都会采用节育措施,而节育在政治和法律上是个敏感话题,立法机构和医药公司都避免给予资助。因此,现在有一家匿名慈善机构除资助圣路易斯的上述研究外,还支持另外几项类似研究,这不是什么巧合。很少有人会讨论是哪家慈善机构做好事不留名,但根据税收纪录等可以知道,资金来自沃伦·巴菲特家族。

苏珊·汤普森·巴菲特基金以巴菲特第一任妻子的名字命名,是美国第三大家庭基金,仅次于盖茨夫妇和福特基金。2013年这一基金拨付了差不多5亿美元(约合31亿元人民币),大多用于支持生殖健康研究。这一基金几乎不更新网站,刻意避开媒体视线,员工也只有20位左右。

巴菲特家族正在以不为人知而又坚定的方式,为一个时代节育措施的转变提供资助。相关人士在2008年接受采访时说:“巴菲特认为除非女性能够控制是否生孩子,否则人们就浪费了美国乃至整个世界一半以上的智慧资源。”



2.《经济学人》2015.08.01

每周一美元的私立学校

肯尼亚首都内罗毕郊区的马萨雷贫民窟交通和卫生设施匮乏,却有120所私立学校。这种模式在非洲、中东和南亚都很常见。由于国家不能给孩子提供像样的教育,私立学校便应运而生,有的学校每周只需一美元学费。家长们欢迎这些学校,但政府、教师工会和NGO认为,不应当鼓励私立教育。私立教育的繁荣对于其所在国家而言是好事。私立教育带来的收入不仅来自家长,也来自投资人;私立学校的投资回报比公立学校更大;私立学校体现创新。但批评者认为,私立教育质量参差不齐。可要没了私立教育,公立教育通常更差。

加载中 (100%)



4.《明镜》2015.07.25

“火鸡困境”

大众集团今年6月的汽车销量较去年同期下降22%,是10年来首次下跌。与之相似,许多当年响应“去东方”号召的德企如今对“中国效应”的弱化有着切身体会:多数中国业务初显停滞和倒退。最近中国的股市暴跌和房地产降温也预示中国亦无法保持“东升西落”的神话。同时,越来越多的德企感受到来自中国本土的激烈竞争压力。德国墨卡托中国问题研究中心主任Sebastian Heilmann指出,德企已陷入“火鸡困境”:火鸡接受农民的每日喂食,以为能够一劳永逸,却最终成为盘中餐。德企长期获益于中国市场的飞速增长,而今,它们却不得不面对“过度依赖”之殇。



3.《新闻周刊》2015.07.31

阿巴拉契亚中部地区癌症肆虐

阿巴拉契亚山区的肯塔基州,癌症病人数量高于美国其他的州。同时伴随的问题还有贫穷和较低的教育普及率。抽烟是很重要的元凶。贫穷和教育普及率低都跟抽烟密切相关。贫穷也是个很大的问题,很多肯塔基人生病了都没钱去诊所。采煤业也可能是地区癌症发病率高的原因。阿巴拉契亚山区的露天采煤业在1990年代繁荣起来。针对这一地区403个县的研究表明,采煤县的结肠癌、肝癌、肺癌、子宫癌、白血病等病发病率较非采煤县要高。长时间的贫困和疾病使人听天由命。挽救这一地区的希望所在就是要改变这种宿命论的态度。



5.《连线》2015.08

警惕: DNA编辑将重塑世界

1975年,科学家聚集在美国加州蒙特雷半岛召开了一次前所未有的会议,表达了对于重组DNA的担忧,此时距DNA的发现仅22年。DNA重组有普度众生的潜力,但科学家也知道,它也可能超出人们的掌控。所以,会议结束后,巴尔的摩等几位科学家连夜起草了一份共同声明,以避免潜在的危險试验、随意克隆或制造危險病原体的进行。今年早些时候,巴尔的摩和17位研究人员在加州再次聚首,但这次的风险却明显更高,因为现在基因编辑技术CRISPR-Cas9是每位与会者都能使用的。这是一项具有革命性的技术,但也可能带来更大危害。

——编译 金丹、周佳蕾



ZWILLING
J.A. HENCKELS

黄晓明
在双立人摩登厨房
选择

加载中 (100%)

你到底有什么不同？

李海

editor@yicai.com | 信箱



微信读者俱乐部



第一财经周刊+通用版
电子杂志订阅

那些想要试图接近年轻人的品牌，到底应该怎么做呢？首先当然得知道年轻人在哪里，然后学会他们那种贱兮兮、有意思的说话方式，来拉近彼此之间的距离。还要找到能够引起他们哈哈大笑的槽点，让他们和你“玩”在一起。做到这些还不够，你还得明白这些行为后面，年轻人对待这个世界，究竟是如何思考的。



你到底有什么不同？假如还无法说清楚这一点，无论是公司还是个人，可能会面临麻烦。

所有的竞争最终都归结为差异化的问题。这意味着你得有清晰的目标、形象和能力（产品）。你会发现，身边越来越多的品牌开始在做生活方式上做文章，它取决于人们怎么活动，有什么样的兴趣和观点。在过去，研究这一点很简单，品牌就去看自己定位的人群到底更关心钱还是时间，假如是前者，就学习沃尔玛模式节省成本，提供价廉物美的产品；假如是后者，可能要在如何提供便利性上花点时间。

但事到如今已经没有那么简单了，新一代的消费者更在意一种态度和价值观。本期封面故事讲了一个贩“贱”的故事。当麦当劳对着你喊“约不”，味全在广告里让舞姬舔瓶盖然后说“放开酸奶，让我来”，网络社区里到处飘起一串“23333333”，你知道他们在干嘛吗？

“贱兮兮的神经病”不知从何时起，成了一些年轻人互相褒奖的说法，他们可不像其父辈那么严肃，但嘻嘻哈哈的背后却可能是他们找不同的一种方式，就像本人也是其中一员的记者牙韩翔定义的：他们喜欢独立思考，自我表达，渴望得到关注，对主流和层级不屑，这才表现得“贱”。

品牌可能跟父辈面临同样的麻烦，新一代人“叛逆”得不想听你的正面说教。80后主打的“奋斗”标签，及类似耐克借刘翔退役打造的那一类热血广告，再难打动90后的心了。这让W、Juncet、LXU这些可能并不知名的本土小型创意代理公司获得了“暂时还看不懂这一切”的大公司的广告单，也让类似B站、Fork这一类应用火起来。我们其实并不想贴年龄标签，但就像我们在《今年的毕业生》一文中指出的，商业社会必须关注中国这些具有典型“独生代”特征的群体。

营销者向来喜欢年轻人，因为他们是时尚、娱乐和观念的传递者，更现实的意义在于，他们将在未来的多年成为常客。

你会发现亚文化现象越来越受推崇。我们不是第一次发现大众品牌走小众路线了，比如本刊以前操作过的《卖萌》和《制造小清新》选题都是在此方向上的观察。亚文化对消费者的购买起着决定性的作用，但不同亚文化族群之间表现出的是不同的行为和消费习惯。

不过，聪明的营销者可能需要对亚文化保持一定的冷静。在目标顾客的头脑中有一副画像，每一个tag都显示了你与竞争对手的不同，这是你带给用户的体验，你现有的设计、产品风格、品牌形象和营销策略也都活在这个世界里。急于奔向某一种准流行文化可能会削弱你本来的形象，从而影响原有顾客的购买，在这方面一个经典的失败案例就是李宁。

我在本期炫公司里读到这样一句话：“Facebook这个品牌已经趋于老化。”一个成立刚刚10年的品牌已经被认为老了，对比对象当然是新崛起的一代富有活力的硅谷公司们。技术的快速迭代必然会作用于文化和思维，很多东西还没来得及沉淀，就惨遭淘汰了。品牌和消费者都在匆匆做出选择，要留下点痕迹，还是要找到属于自己的不同。■

这一次，我们为你想得更多
大小皆宜，可同时适配iPhone和iPad

第一财经周刊+ 现已登陆App Store



商业故事和精彩话题
最值得阅读的潮流新闻杂志



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

Content 目录

39 | Giant
大公司特写

宜家还能更省吗？

中国的代工红利正在消失，想要继续在这里降低成本，宜家需要有新方法。

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 72
花钱吧，希腊人 / Suzanne Daley
俄罗斯勒索裤腰带 / Neil Macfarquhar

Giant 大公司

44 / Infographics / “四大”之战趋于乏味

46 / 新闻 / 通用也要造“廉价车”

小型车将成为通用、大众等品牌的新战场，这对本土品牌可不是好消息。

47 / 新闻 / 黄光裕归来？

黄光裕将持有的未上市门店注入国美电器的上市公司，意味着其家族将进一步加强对中国美的控制权。

48 / 新闻 / 百度负重跑

通过“航母计划”拆分百度外卖和91桌面，百度加速了O2O的布局。但它无法再找到另一个像搜索业务这般坚固的领域。

52 / 技术 / 另一个舞台“导演”

Fast 快公司

54 / 新闻

阿里增资60亿，云真的来了？

阿里巴巴宣布为阿里云业务增资60亿元人民币；同一天，华为宣布推出公有云服务，并且每年在IT业务上的投资将不低于5亿美元。

57 / 快公司

像ZARA一样卖女鞋

用技术改造供应链，女鞋淘品牌柯玛妮克不仅解决了高库存的问题，还成为淘宝销售额最高的女鞋品牌。

60 / 创业

小红书还想继续“红”

以社区起家的这款境外购物App，半年就实现了3亿元的销售额。但在竞争激烈的跨境电商领域，它还需要赢得更多用户。

Star 炫公司

62 / 炫公司

Taylor Swift “进入”中国，想干嘛？

如何在中国树立一个明星品牌？即便是Taylor Swift这样的大牌也要动一番心思。

65 / 炫公司

为什么时尚界都在谈论Instagram？

Instagram越来越流行，它定义了时尚界的新规矩吗？

68 / 新闻

整层优衣库，只卖迪士尼

优衣库不仅将一家全球合作店铺率先开在了中国，它还想在未来的店铺中提供像迪士尼乐园一样的体验。





CBN 商业评论 商业就是这样

75-84

30 | Cover Story 封面故事 贩“贱”

这群生于1990年代的年轻人，喜欢二次元、弹幕、表情贴纸和没大没小地吐槽。他们独立思考，渴望得到关注，对主流和层级不屑，这才表现得“贱兮兮”。现在大公司也这么玩起来了。

76 / 商业就是这样

Dash Button为什么是个好主意? / 董晓常

77 / 东京商业故事

动漫统治了日本电影 / 赵慧

78 / 对话

大数据如何改变医疗 / 万豪敦

做硬盘也要拼设计 / Jeff Fochtman

80 / 酷生意 / 要适时交权 / Richard Branson

82 / 报告 / 传媒业广告增长在于娱乐，
移动广告还得等等

Points 观点

16 / 编者的话 / 你到底有什么不同? / 李洋

26 / 宏观 / 一大波僵尸支付公司来袭 / 崔鹏

27 / 全球 / 心怀感激 / David Brooks

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

86 / 富大人话题 / 九朵朵一家 / 富大人

87 / 理财专栏 /

怎么获得一份更赚钱的工作 / 崔鹏

88 / 公司人 / 多一点野心，没什么不好

90 / 职场 / 工作爱好两手抓，so easy?

94 / 话题 / 忘掉客厅电视机，拥抱厨房吧

98 / 读书笔记 /

一个打败了时间却没战胜自己的作家 / 李翔

100 / 十问 / 六小龄童：命运会给每个人自己的位置

封二-P1 BMW Brand
P11 百年灵
P13 西门子家电
P15/P28-P29 德国双立人
P23 巴拿米曲奇

P37 广东南粤银行
P50-P51 一汽-大众奥迪
P71 瑞安翠湖天地
P81 鸿坤·林语墅
封底 保时捷Cayenne

WE ARE HIRING

诚聘 RECRUITMENT



华北区广告客户经理1名

工作地点 / 北京

工作要求

负责华北区的业务开发及客户维护工作，拥有1至2年平面媒体广告销售经验或4A工作经验，具有较强的沟通能力及市场开拓能力；勤奋敬业，积极进取，有相关行业经验者优先。



编导1名

工作地点 / 北京

工作要求

具备以下要求一半以上资质的就可以速速给我们发简历了！

- 01 / 新闻、电影相关专业毕业，有相当的优质观影量；
- 02 / 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；
- 03 / 具备独立策划并执行系列栏目的能力（请附方案）；
- 04 / 有独立策划完成的视频作品（请提供链接）；
- 05 / 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

- 01 / 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；
- 02 / 有自己主导拍摄完成的作品（须提供链接或作品）；
- 03 / 熟练使用主流拍摄器材（须提供明细）；
- 04 / 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

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

Staff 版权
10 August 2015

CBNweekly 第一财经周刊

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

出品 Produced by
上海第一财经传媒有限公司

出版单位 Created by
《第一财经周刊》编辑部

发行人 Publisher
李蓉 Li Rong

出版人 Producer
周峻 Zhou Jun

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

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

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

视觉中心总监 Creative Director
戴喆骏 Dai Zhejun

新媒体总监 New Media Director
刘春 Liu Chun

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

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

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

发行总经理
Distribution General Manager
陈东皓 Chen Donghao

采编 Editorial

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

大公司主编 Editor
赵嘉 Zhao Jia

快公司主编 Editor
董晓常 Dong Xiaochang

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

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

CBN商业评论主编 Editor
董晓常 Dong Xiaochang

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

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

北京记者 Reporter Beijing
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

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)
李慧慧 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
石磊 Shi Lei
杨金月 Yang Jinyue
朱小雨 Zhu Xiaoyu

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
于瑞 Yu Rui
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 Zhihui
大客户经理 Key Account Manager
蔡圣伟 Cai Shengwei
15920310015

广告 Advertising

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

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

华东总监
Eastern China Director
吕品 Lv Pin
13671522507

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

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

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

华北总监 Northern China Director
尹佩华 Yin Peihua
13901025367

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

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

本刊所使用方正字体经方正集团授权许可 方正集团

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

版权声明:
本刊编辑部保留一切权利, 如欲转载
须经本刊编辑部许可。

所有编辑记者邮箱除特殊标注外为
姓名全拼@yicai.com

微信读者俱乐部



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
刘苡 Liu Yi
13911129597

华北客户经理 Northern
China Account Manager
丁宁 Ding Ning
15810202215
金阿奎 Jin Ayin
18610820737

华北渠道经理 Northern China
Channel Manager
于正心 Yu Zhengxin
13810210152

华南总监 Southern China
Regional Director
林贤 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 qinzhū
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
邵崎聆 Shao Qiling
18126206886



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

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

北京运营中心 Beijing Bureau/VVW
北京市朝阳区光华路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

PANAMI® 巴拿米

享悦美味生活

全球果仁曲奇 领先品牌



北京街乐庭食品有限公司



屈臣氏

全家 FamilyMart

物美 WU MART

沃尔玛 Walmart

有售



全国统一服务热线
400-650-5667



公司官网
www.jieleting.com



Points 编读往来



更正及致歉



①2015年第29期《出版业再繁荣》一文中，P29，左栏最后一段，“供职于鹭江出版社的董煦阳”，应为“董曦阳”；P33左栏最后一段“韩东”，应为“韩卫东”。

②同期，《除了灯泡，飞利浦照明还能卖什么》一文中，P46“这个碗状、可以通过App控制、调节明暗、改变颜色的LED灯泡”，该LED灯泡并非为碗状，是Hue系列的其中一种灯具的形状为碗状；同页，“而对于金字塔底层的照明灯具几乎不再投入任何资源”，应为“对传统照明灯具不会再投入创新资源”；P48，“LED蜡烛灯上市后在一个月销售了20万个，而去年同期的LED球泡产品花了4个月才达到这个销量”，此处“去年同期”应为“2013年”。

在此更正，向相关人士道歉，并向读者致歉。

微博互动专区



MUA_Yolanda: 关注了那么多公众号，看了那么多有关商业的文章，但其实并没有培养起什么商业触觉，反而被疯狂地种草，而且被那些文章引导着买了很多东西，有时候甚至怀疑那些是不是软文呐天了噜！[小骨最萌了]呐，今天又买了两瓶饮料，感谢《第一财经周刊》！
RE: 瞧见没，又是一位购物癖。其实我们也不是有意“种草”，各位读者的好奇心太重，意志力太薄弱了：)

眉毛粗的番茄: 死忠粉是不会错过在周六的午后与一财君的甜蜜约会的。[爱你][爱你]@第一财经周刊

RE: 矮玛，又见表白！

黄家豪-YzY: @第一财经周刊 我上次提到的文章断缺白条现象，不知是手机问题还是你们系统问题。这个很影响体验啊，特别是看着喜欢的文章的时候突然被刷一个白条，天空都由晴转阴了。

RE: 谢谢提醒，我们会查一下的。

丢丢大灰狼: 我觉得我真的也是天赋异禀，连看《第一财经周刊》都可以看成广告，下载一批App又完成新一轮的下单。#购物癖真是深入骨髓#

RE: 很多人都这样，不要有负担。

克林顿夫妇如何赚钱？



美国民主党总统参选人希拉里及她的丈夫、前总统克林顿最近公布的财产报告称，过去8年他们的收入接近1.4亿美元，他们所缴纳的税款在2007年至2014年间也多达5750万美元。我想知道克林顿夫妇是怎么赚到这么多钱的？

——Tony

克林顿是美国第42任、第52届总统，在2000年离开白宫之后通过演讲、参加各种活动以及出版回忆录来赚钱。其实就在克林顿卸任两个星期后，他就发表了数百场有偿演讲。希拉里在离开白宫之后也开始进行演讲，而这对夫妇的演讲收费还不低。

据公开资料显示，仅2013年一年，希拉里36场演讲的酬劳高达850万美元，克林顿在同年的41场演说也给他带来了1300万美元的收益。另有报告显示，希拉里一场演讲的收费在22.5万美元以上，克林顿一场演讲的收费介于12.5万美元至75万美元之间。

这些演讲虽然大部分是在美国本土发表，但是报酬却多来自国外，主要是日本、加拿大、英国以及中国等国家。金融行业也成为这位美国前总统的热心赞助人，华尔街银行与其他金融机构多次雇佣克林顿，让他至少公开露面102次，付给他的费用高达1960万美元。

克林顿和希拉里都毕业于耶鲁大学法学院，希拉里在步入政坛之前担任过美国罗斯律师事务所的律师，之后更是成为其合伙人。看来这对夫妇是世界上最能靠嘴吃饭的人了。其实美国法律规定总统在卸任之后拥有一系列优厚待遇，退休金与政府现任部长级官员薪金相同，即使不做任何事情应该都能衣食无忧。

有着一系列优厚任后待遇的前总统、前首相们似乎不满足于“退休金”，都在尝试一些别的方式为自己积累财富，英国前首相布莱尔的资产在卸任后也增长了数倍。除了跟一样克林顿、希拉里一样出书演讲，布莱尔还开公司当顾问，一些小小的建议或者点子价值不菲。

担任英国首相10年，布莱尔积聚了很多人脉、积累了丰富的执政经验，以及建立起了较高的国际知名度。2007年卸任以来，他不但出版了自己的会议录《旅程》，出版社就这本书支付给了布莱尔高达400万英镑（约合623.64万美元）的费用，而且他还创办了自己的托尼·布莱尔合伙公司，客户包括科威特政府和一家阿布扎比投资基金穆巴达拉公司，另外他本人还担任了美国银行巨头摩根大通银行以及瑞士保险巨头苏黎世金融服务公司的顾问。

《第一财经周刊》记者 李嘉文

向我们提问吧！

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

读者来信



关于《出版业再繁荣》的读后小感

编辑同仁好。

《出版业再繁荣》这篇不错。感想如下：作为一位从业者，我想说，出版业没你们写得那么好。你们巧妙地规避的问题是：阅读不会死，但是，出版业有可能。手机正成为新一代全媒体，它甚至成为一切。好，就用数字来说话。电子书与纸书之比是3:7，但是，还没完。比较过它们产生的周期吗？一个“小孩子”让一位“大人”变得不知所措。这才是问题的本质。

最后，供职于鹭江出版社的编辑叫董曦阳，而不是“煦”阳。因为，他是我的哥们。同样，彭伦也是我的哥们，但是，我不同意他讲的“生命是有限的”，因为，无聊是无限的，有太多的人宁可上淘宝减压也不会读书。书不是必需品，不洗脸你试试？

——读者冯威

RE: 谢谢你的意见。作为从业者，流露比我们悲观一点的看法，这是很自然的。不过小孩子有小孩的路，大人也可以琢磨大人的路。

一位大学生忠实粉

一财君你好，我是一位普通的大学生，之所以成为一财的忠实粉是因为这是我所接触过的最有态度的一本杂志（这是我所能够想到的最高赞美）。

第一次给杂志写信，想提一点想法。一是在杂志上基本上了解到的都是美日韩的商业信息为主，很少看到欧洲啊澳洲之类的公司，希望以后涉猎范围更广。二是发现一财对BAT情有独钟啊，基本上每期都会提到哈哈。但是希望还能看到一些更贴近我们生活的品牌，例如女生关注的化妆品（比如Innisfree这种平民品牌啊），衣服（Topshop这种高街品牌）等等。

每周的阅读是一种享受，各种各样的信息让我不断有新的思想碰撞。衷心希望一财越办越好！

——第一次给杂志写信的小粉丝一枚

RE: Innisfree的母公司爱茉莉和Topshop我们写过的，请关注我们的炫公司哦。不管怎样，谢谢你对我们的期待和建议。

来个滴滴打车指数吧

一财：

你好！对于经济的衡量，大部分经济指标对我来说有点太专业，解读起来也需要一定的专业知识，所以人家美国就搞了个巨无霸指数，让大家对经济可以一目了然地轻易了解到。好像是去年吧，百度也做了个春节回家交通指数，作为BAT的阿里巴巴，确实不应该落后，所以我贸然帮它做了一个，叫做“滴滴打车人才资源指数”。

1.每周打车1至2次，每次只打顺风车，是公司前台；

2.每天只打快车，且不少于两次，是市场营销主管；

3.每次先下单顺风车，不行再下快车道，是人力资源主管；

4.每次打车都用券，是财务专员；

5.帐户里有很多低面额现金券没用过，是单身员工；

6.经常短途打快车，是部门经理；

7.曾经投诉顺风车多收款，是财务经理；

8.什么车也不打，还抱怨路上堵车，是副总经理；

9.感觉最近自己车子每天都很干净的，是董事长；

……不知道能否当个面试指标？如有雷同，纯属巧合，嘻嘻。祝好！

——ARTDENG

RE: 不是很准噢，比如第4条，每次打车都用券，这难道不是取决于每次打车时有没有券吗？没过期的券都会用。

指出一个错误

一财君：

今天第一次看贵刊，发现了一个小错误。2015年第28期P12天河一号的浮点运算速度应该是“33.86千万亿次每秒”，而不是“3.86千万亿次每秒”，第二名的Titan也应是17.6千万亿次每秒。

还是这页，东芝的财务造假应该是把营业利润多报了1000亿日元至1500亿日元吧！编辑们一定要严谨点啊！

原谅我处女座的苛刻吧！挺不错的杂志，以后也会继续支持！

——考研girl

RE: 谢谢处女座的苛刻，帮助我们保持前进。

特殊来信

富大人：

你好！

2015年对于我来说有些偶然和莫名。订了一本财经杂志，等待许久，终于在6月拿到周刊。刚开始给我的感觉不是很特别，可能是好奇心害死猫，我不停地翻动页码，翻到你的话题专栏，前面以一个婴儿萱萱为话题，抛砖引玉，落点围绕“没有一位不觉得自己受尽委屈”，通俗易懂，不管是揣着明白装糊涂，还是本身糊涂，文章让我很受教；而《回乡偶书》里的长沙既让人熟悉又让人陌生。

谈一谈我自己，出生在农村，城市中长大，经历中考、高考，大学期间入伍，成为一名军人，开始逐渐接触中国式人情关系，再被年长的教导，“要适应这个社会，就要学会圆滑，察言观色，上蹿下跳，见什么人说什么话。”

难道我的人生要如此趋炎附势，随波逐流？心很高，志很大，退伍回来，继续完成学业，参加工作，不羁的青春疯长着我的欲念，最终给青春划上了苍白的句号。毕业走上社会一转身却身陷囹圄。苦难、哀伤、痛苦，让我坚强，懂得了珍惜，学会了放弃。

富大人，谢谢你，你的文字让我有一种自我调适的作用，挺神奇。虽没有华丽的词汇，但带给人最平凡，最实在的印象。

写到这里，我的心情时而开心，时而忧伤。有人说，人生最好的境界是丰富的平静，我想平静是告别了浮华的诱惑，丰富是因为拥有了内在精神世界的宝藏。

期待接下来你写的每一篇都给力！祝每天有一个好心情。

——津市读者

RE: 这封信有点特殊，转交过来时有点延误，是封手写信，而且是第一次收到来自监狱的读者来信。谢谢你的赞赏。很多时候是转瞬之间的事情决定了人生的际遇，如果你手头有杂志，也可以看到前几期的编读往来里登过一个美国的法庭上的同学相见的故事，法官发现被告是中学同学，被告瞬间泪奔的场景让人感慨。但是，已经发生的事情没有办法逆转，祝福你接下来有平复的心气和命运。多看杂志，多看好书，早获自由。

本周我推荐



暗黑系的秘密花园

来自网友 桃碧_MoMoKo 的作品。在秘密花园这个无聊的涂色游戏风靡的时候，出现这样的作品，令人心旷神怡。

推荐人：数数

上榜理由：一股清新的风

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



一大波僵尸支付公司来袭

征求意见稿压缩了银行系统外的流动资金（影子银行的规模），市场上大多数第三方支付公司将因此大大贬值。

7月31日，中国人民银行发布《非银行支付机构网络支付业务管理办法（征求意见稿）》（以下简称“征求意见稿”）。在7月18日央行牵头的《关于促进互联网金融健康发展的指导意见》中，明确了互联网支付业务由央行监管。在短短两个星期后就出台了针对自己所监管业务的新细则，让人不得不钦佩央行的效率要高于其他几个监管部门。这个规范互联网金融业务的指导性法规虽然还是征求意见稿，但它基本体现了金融决策层对第三方支付公司业务范畴的划定，以及把市场上的资金尽量划归到商业银行体系内和维护银联的清算中心地位的态度。如果征求意见稿得以实施，市场上大多数第三方支付公司由于只能提供支付通道业务，估值将会大幅度下降。

央行今年的征求意见稿对二维码支付并没有提及，相对于去年来说应该视为一种宽松。不过一些内容似乎仍然要求过高，引起了争议和误解。其中市场反应最强烈的是征求意见稿的第二十八条规定，“单个客户所有支付账户单日累计金额应不超过5000元。”很多人以为在此管理办法落地后，网上购物每次只能购买5000元以下的产品了。据此央行很快又给出了说明来解释这种误会：网购时不用支付公司账户上的余额，用银行账户进行支付就完全没有问题了。一般消费者基本感觉不出这种5000元额度的限制。

在征求意见稿中，类似会引起误会的地方还有几处。第十六条第三款规定：支付机构应根据客户身份对同一客户开立的所有支付账户进行关联管理。个人客户拥有综合类支付账户的，其所有支付账户的余额付款交易（不包括支付账户向客户本人同名银行账户转账，

下同）年累计应不超过20万元。拥有消费类支付账户的个人，所有支付账户的余额付款交易年累计不得超过10万元。同时，支付机构给个人开户，如果是消费类账户，需要3个机构为用户做身份验证。如果是具备理财、转账功能的综合账户，至少需要5个机构完成交叉验证。

这些规定对一般消费者没什么影响（只要用银行账户就可以了），但是却很大程度地限制了第三方支付公司的资金沉淀量和沉淀可能性。这基本保障了人们进行比较大宗的电子商务买卖时，要通过银行的网络系统进行交易。不过，从现实的角度讲，关于支付机构给个人开立账户的要求似乎有些过于严苛，预期这个要求在以后的正式稿中有望放松一点。

征求意见稿除了支付问题，对转账也做了细致要求。比如第十七条规定，支付机构为客户办理银行账户向支付账户转账的，转出账户应仅限于支付账户客户本人同名银行借记账户；办理支付账户向银行借记账户转账的，转入账户应仅限于客户预先指定的一个本人同名银行借记账户。

对应《关于促进互联网金融健康发展的指导意见》中P2P类贷款业务公司托管账户要放在商业银行账户的要求，征求意见稿规定支付机构不得为客户办理或者变相办理现金存取、信贷、融资、理财、担保、货币兑换业务。

经过征求意见稿的限制，第三方支付公司基本被打回了原型。它们将既不能做大额的银行间账户往来的清算业务，也不能利用沉淀比较大量的资金方便理财产品的销售，为P2P公司做的类似于银行服务的业务也被禁止。现在市场上从央行拿到第三方支付牌照的公司接近300家，它们最合规的动作就是做简单的支付通道。而在这个市场上，前两三家的市场占有率大概要超过90%，很可能除了支付宝、微信这类具有集团银行资源的第三方支付公司，大部分牌照持有者将变成僵尸公司。

央行的征求意见稿，无疑大大压缩了银行系统外的流动资金（影子银行的规模），巩固了商业银行系统、银联以及央行在整个经济运行中的地位。■

作者
崔鹏是本刊副总编辑。



GLOBAL

全球 | David Brooks



心怀感激

感恩性格的人把自己的努力，而非自己，看得很重。生活的现实并未超出他们的梦想，但是很好地超过他们的预期。

有时住在一家上好的酒店，我会比较烦躁。我会对将要享受的服务有着某种期待。假如让我满世界找电源插座、淋浴装置高深复杂，或者酒店觉得太费钱因而不给每个房间摆上咖啡机，我就会非常不耐烦。而有时到了经济型酒店，心情就会舒畅一些，因为我对那里的预期比较低，有个能用的熨斗就算是一种惊喜，在早餐区有做华夫饼的器具就算是一种享受。

这一小小的现象说明了心理预期对我们情绪的影响是多么的大，更不用说美好的感恩之心对于心情的作用了。当善意超出预期，有时这种善意还不是应得的，这时就有了感恩。当出人意料的善意出现时，感恩就如同内心的笑声喷涌而出。

多数人在特定的时候会心怀感激——有人纠正了你犯下的错误，或者在你生病时给你送饭。但是有些人骨子里就有感恩的性格。

这些人也许志向高远，但是他们的心理预期很低。他们中的多数人已经飞黄腾达，地位颇高，所以他们往往习惯于得到更多的尊重，更好的待遇。但是这些感恩性格的人并不觉得有什么是理所当然的。他们在听到别人溢美之词的时候，在又一次表现抢眼的时候，甚至在每一个阳光明媚的日子里，都会像初次遇到一般兴奋。这些人只关注当下，并能做出强烈的反应。

这种感恩性格是值得进行仔细分析的，因为它引入了与我们的主流文化相对应的一种心态。

我们生活在一个资本主义精英社会。这种精英体制鼓励人们要自给自足——掌握自己的命运。但是感恩性格的人会极度注意自己对别人持续的依赖。他们珍惜自己被父母、朋友和先辈塑造的样子，因为那些人在

某些方面要比他们优秀。

资本主义精英社会的基本逻辑是，你得到你所付出的，你赚取你所应得的。但是感恩性格的人一直会惊诧于自己的所得远远高于自己的付出，自己得到了比应得的更多的钱。在日常生活中，有着许许多多的“好意”是难以用等价交换的逻辑来解释的。

资本主义让大家把人类看做是一种利己的、自我效用最大化的生物。但感恩性格的人契合于“互惠经济”，这种经济认为人的动机同时来自于同情和利己。在互惠经济中，意图很重要。我们感激那些有意帮助自己的人，即便那些帮助并不起什么作用。我们心怀感激，因为有些人显示出的对我们的关心，要比我们曾认为的更多。

感恩也是社会凝聚力的一种形式。在资本主义经济中，债务需偿还给出借人。不过对借债的感谢却先行发生，感谢的对象是一个也许并不应得的人。通过这种方式，每一次感恩能够产生连锁反应，在人们之间架起亲密的情感纽带。它会提醒人们，社会中不只是有基于互惠互利的合同关系，还有一种自然情感的有机联系——这种联系通过忠诚和奉献建立，而不是一己私利。

如果你觉得人性都是善良且强大的，那么你会很沮丧，因为一个完美的社会还没有实现。但是如果你历经各种生活，明白人们的理智并不是那样伟大，个人的技能并不是那样突出，人们的善意也很有瑕疵，那么你会惊奇地发现，生活本来还是很甜蜜的。你会感激前辈留下的所有制度，比如宪法和风俗习惯，把后人塑造得更好。欣赏成为第一政治美德，而完善他人禀赋的需要成了第一政治任务。

我们生活在一个资本主义精英社会，鼓励个人主义和功利主义，鼓励心怀野心和心存骄傲。但要是没有互惠经济，没有超出预期的善意，承认不足并且赞美相互依存的话，我们这个社会就会瓦解。

感恩性格的人把自己的努力，而非自己，看得很重。生活的现实并未超出他们的梦想，但是很好地超过他们的预期。■

版权声明：本栏目内容由
《纽约时报》提供版权
作者
David Brooks
《纽约时报》专栏作家
译者：刘宇

黄晓明
在双立人摩登厨房
怒放





ZWILLING
J.A.HENCKELS



欲了解更多双立人摩登厨房信息，敬请莅临当地德国双立人
店铺或登陆双立人官方旗舰店 zwilling.tmall.com

天猫TMALL.COM

Cover Story 封面故事

贩“贱”

文 | CBN记者 牙韩翔 林若茹
资料整理 | 实习记者 钟卓琳 朱小雨
制图 | 项凯

文 | CBN记者 牙韩翔 林若茹
资料整理 | 实习生

资料整理|实习记者 钟卓琳 朱小雨
制图|项凯

制图 | 项凯

贱兮兮! 哪个品牌会让你想起这个调性?

进入夏天之后, 可口可乐旗下品牌冰露纯悦在弹幕视频网站bilibili(下简称“B站”)上, 投放了一只叫做《信信信信成真》的视频, 里面研究着你到底相不相信电磁炮真的存在。漫画社“有妖气”为雪碧制作了几只动漫, 包括《十万个冷笑话之旱鸭子水上漂》, 一个伪娘角色扑通一声跳进水里……味全找来B站上的“舞姬”来舔酸奶盖, 视频中你甚至可以看到飞过一条弹幕, “放开酸奶, 让我来!”

好吧, 你们大公司可真会玩。

这些乍一看有点莫名其妙, 充斥着弹幕、吐槽话语和二次元角色的内容, 正在成为很多大公司的营销新玩法。它们传递了一种相似的气质——看上去有点“贱兮兮”。

“贱”这个字, 在很多年轻人看来或许已经不再带有贬义色彩。这种感觉很难表达, 但你可能会在朋友吐槽你的时候, 笑嘻嘻地撒娇说, “你怎么这么贱呢!” 它代表着小邪恶, 满不在乎, 耍小聪明渴望获得关注, 喜欢挖苦自己或吐槽别人的性格, 不间断地发些自拍照, 激动时甚至是一个翻白眼的表情, 喊声“什么鬼!”——这些在年轻人的眼中, 可都是好玩的东西。

刘倩伶经常被朋友说是一个“贱贱的神经病”。这并非充满敌意。她是一个典型的90后——不好意思, 我们不小心又用了这个简单的标签——在北京一家全球性广告公司工作。刘倩伶每天会花至少一个小时在B站上泡着。她算不上AGC(英文Animation、Comic、Game的缩写, 指动漫、游戏)爱好者, 只是喜欢发弹幕和同龄人一起吐槽视频里好笑的桥段, 然后发出一串“2333333”, 这代表着“哈哈哈哈哈”。

“这是一群几乎经历了整个互联网发展的年轻人, 他们有着更独立的心理和更高的辨识度。”B站主编“抽筋”对《第一财经周刊》说。他不愿意向我们透露真实名字, 这点确实也很“90后”。

或许你可以这样理解, 每一代都有自己的语言体系, 而这群更加独立, 注重个性和有趣, 对主流和权威天然多少带着不屑的人, 喜欢以一种搞怪的方式去表达自己内心的想法。它们出现在电视节目、流行音乐和日常生活当中, 也开始被敏感的商业公司留意和关心。

Fork的创始人林嘉澍将这种“贱”融入到产品当中。Fork是一款图片社交应用, 用户拍摄照片之后, 可以添加带有漫画元素的气泡框输入蚊子, 或者是丰富的漫画表情贴纸。“严肃鸡”正是Fork的原创表情之一, 它长得有点像……

“屁股!”林嘉澍告诉《第一财经周刊》说, “我们想把萌贱这个特点发挥到极致, 严肃鸡就是承载一个贱的使命, 它

66

好像注定会出现这样一批属于年轻一代的表达方式——例如弹幕或者表情贴纸——来宣告一个新世界的存在。

99

总是皱着眉头, 做着夸张的肢体动作。”

例如那个严肃鸡将同伴手机狠狠摔在地上的表情, 设计灵感便来自林嘉澍和朋友吃饭时对方总是低头玩手机的时刻。“每个年轻人内心其实都有一些小小的邪恶吧,”他补充说道, “这些东西很多时候不好意思直接表达, 被压抑了。但是你通过一些图片加上这个好玩且贱兮兮的表情, 内心的不满其实就被娱乐化地释放出来了。”

它就像你身体里的另一个自己。你会发现一些内心的情绪和想法, 都很难用传统的一些语言来表达。好像注定会出现这样一批属于年轻一代的表达方式——例如弹幕或者表情贴纸——来宣告一个新世界的存在。

大公司正在努力揣摩这一点。

即便是生于1990年代的年轻人, 如今也已经25岁。他们是这个世纪第一批成年人, 开始进入大公司目标消费者的年龄范围, 消费方式上更为大胆。也有品牌很早就想拉近和他们的距离, 但实际上并没有真正搞明白怎么做。想想那个倒霉的李宁公司吧, 曾想当然地给自己贴上了一个“90后”标签, 高调宣布自己开始转型。然而并没有什么用。

这确实不是一个标签和一句口号就能解决的事情。

即便是在美国, 千禧一代的行为特征也和婴儿潮以及嬉皮士一代产生了明显差异。出生于1980年到1994年间的美国年轻人, 差不多有9000万人, 超过了头发花白的婴儿潮一代的数量。他们完全对战争和萧条没有记忆, 沉浸于技术产品, 宁可做喜欢的年薪4万美元的工作也不愿做10万美元高薪的无聊工作。

美国的大公司们也并没有完全对此做好准备。你可以看到在过去两年间, 突然所有品牌都在尝试关心和捕捉“千禧一代”, 它可能是社会学家、心理分析师和营销人士如今最乐于讨论的话题。

那些想要试图接近中国年轻人的品牌, 到底应该怎么做呢? 它们当然得先知道年轻人在哪里出没, 然后学会他们那种贱兮兮、有意思的说话方式, 来拉近彼此之间的距离。还要找到能够引起他们哈哈大笑的槽点, 让他们和你“玩”在一起。

不过做到这些可还不够, 你还得明白这些行为后面, 年轻人对待这个三次元的现实世界, 究竟是如何思考的。



>> 戴着头罩玩具的bilibili员工(左)。bilibili是目前国内最为有名的弹幕视频网站。脏小白(右)是“小惠子剧场”系列表情的创作者, 这一系列表情在年轻人当中颇为流行。



图 | sasha 张旭明

知道年轻人在哪里, 以及如何贱兮兮地表达

★ 他们似乎比任何一代都注重个性, 享受拥有独特语言和文化体系的自我满足

刘阳是数字创意代理公司琥珀传播 (Amber Communications) 的首席执行官, 今年5月开始他接到客户可口可乐冰露纯悦的一个创意概要, 希望他围绕“信任”为这个品牌新出的纯净水做一系列营销活动, 对象是年轻人。刘阳提出了B站和二次元, 这一次客户通过了这个提案。半年前他的类似想法曾被搁置。

“一开始我对于B站是一头雾水的感觉,” 潘岗维对《第一财经周刊》说道, “那似乎是一个亚文化的网站, 和我们所认知的传统媒介, 或者数字媒介都不是很像。” 今年37岁

的潘岗维曾是可口可乐水品类市场经理, 他不理解比他小至少十几岁的年轻人喜欢什么。

可口可乐的市场部现在每半年举行一次workshop, 邀请第三方机构参与讨论, 年轻人究竟在想什么东西。潘岗维便是在这样的workshop上了解到B站, 以及弹幕上那些“up主出来我保证不打死你”“请收下我的膝盖”等到底是什么意思。这个弹幕视频网站上的注册用户超过了5000万, 而24岁以下的用户占到75%。

严格意义上, 吐槽和“犯贱”并不是1990年代生人特有的风格。周星驰早就以电影《大话西游》里无厘头的角色而知名, “吐槽”(ツツコミ)一词甚至来自于日本传统曲艺节目“漫才”, 它便是中国所谓的相声。

只是如今的年轻一代在互联网上制造出来的一些>>

Cover Story 封面故事

#年轻人在哪里233333333?



| | | | | | |
|--|------|------------|--|-------------------------------------|------------------------------------|
| | 成立时间 | 2007.06 | | 转载或原创的动漫或者其他的影视作品、综艺节目，弹幕上用户产生的文字内容 | <p>啊，暂时还没有。。。。</p> |
| | 用户数量 | 未公布 | | | |
| | 品牌类型 | 弹幕视频网站 | | | |
| | 成立时间 | 2009.06.26 | | 动画、番剧、鬼畜、电影等10个主板块，以二次元视频及弹幕为主要内容 | 味全 + 可口可乐冰露纯悦等 + |
| | 用户数量 | 超过5000万 | | | |
| | 品牌类型 | 弹幕视频网站 | | | |
| | 成立时间 | 2015.05.28 | | “把生活变成漫画”，向图片添加漫画元素 | Uber + M&M's等 + |
| | 用户数量 | 未公布 | | | |
| | 品牌类型 | 图片漫画社交 | | | |
| | 成立时间 | 2013.10.01 | | 在照片上打标签，并进行分享 | 耐克 + 优衣库 + 麦当劳 + 可口可乐等 + + + |
| | 用户数量 | 超过1000万 | | | |
| | 品牌类型 | 图片社交 | | | |
| | 成立时间 | 2013.08 | | 以“小山”和“思子”为主要形象的微信表情 | 麦当劳 + MINI汽车 + 绿箭 + 陌陌等 + + + |
| | 用户数量 | 公众号10万人订阅 | | | |
| | 品牌类型 | 表情 | | | |
| | 成立时间 | 2009.10.01 | | 原创类同人、耽美、少年、少女漫画。其中“十万个冷笑话”是其人气产品 | 雪碧等 |
| | 用户数量 | 超过500万 | | | |
| | 品牌类型 | 原创漫画平台 | | | |
| | 成立时间 | 2010 | | 原创漫画 | 味全 + 阿里巴巴 + 索尼等 + + |
| | 用户数量 | 未公布 | | | |
| | 品牌类型 | 原创漫画社 | | | |

66

脏小白也不是天然就懂得如何去吐槽及发现那些有点贱的内容创意,这通常来自与朋友对话当中某个让自己哈哈大笑的时刻。

99

话语,只有他们自己能够理解。他们也享受这样的自我满足。如同美剧《生活大爆炸》当中谢尔顿和几个科学家好友们,时常用物理知识进行的相互吐槽,也是来表达自己智商高人一等的成就感。

为了保持这种特有语言体系的“优越感”,弹幕视频网站还设定了很高的准入门槛。B站的用户需要回答100道关于二次元知识的问答题——包括某部漫画中的某某角色是被谁杀死的——才能够获得发弹幕的权限。

如果大公司们想要与年轻人沟通,并试图扮演一个好朋友的角色,就不得不尝试着用这样的话语方式来沟通。

在提案准备阶段冰露纯悦这个项目叫做“信出奇迹”,呃,这听上去有点像某地方电视台古董鉴定节目的感觉。“你平时在B站上是这么说话的吗?”刘阳向一位90后文案提出这样一个问题。对方显然最初对可口可乐的底线有所顾虑,“我其实还想了一个,‘信信信信信成真’,因为B站上大家都是‘23333333’”。

“如果你想要利用这些新平台的时候,跟年轻人沟通,那么你就要用他们的语言去讲话,”刘阳这么对《第一财经周刊》说,“比如我们会在B站上观察语言环境,以及列出年轻人在B站上感兴趣的内容。”

也正因此,你会在那则莫名其妙的视频上看到电磁炮这样的东西,以及许多吐槽和自黑的句子,包括视频最后那句,“这么无聊的视频看到现在还不退的人都会相信我们说的吧。”这多少有点像是在讨好90后,但也许正可以达到期待的效果——和新鲜事和潮流离得更近。

吐槽和“犯贱”的梗,都是他们的生活

★ 他们喜欢表达对三次元的不满,不过是以聪明而非恶意的方

“吐槽有利于身心健康,”刘倩伶说,“我喜欢吐槽生活中一些很傻的事情,比如不好笑的笑话,不好看的电影,不好玩的人,或者甚至吐槽自己。”她喜欢弹幕网站的原因,不只是满足于二次元内容或奇怪的视频,通过弹幕和同龄人一起吐槽某个桥段,让她可以获得发泄和共鸣。“实际上你在工作当中也是这样的呀,”刘倩伶补充说道,“我们会在

电梯里吐槽别的部门同事,但合作时又会面带微笑地说‘你好,这是客户的brief(创意摘要)’。”

大公司也开始发现,这群年轻人在社交网络上用贱兮兮的语言在谈论的事情,无非都是自己的日常生活。所以如果你要和他们聊一聊,不妨选择这些最常见的话题。

味全在今年夏天推广优酪乳时,提出的传播点是“真实浓纯香”,强调这款酸奶的口感和味道。数字创意代理公司环时互动(Social Lab)在社交网络上检索之后,发现关于酸奶,年轻人觉得好笑且都在自嘲的一个梗是——“有钱人喝酸奶从来不舔酸奶盖,穷人才这么做”。

“如果年轻人都在讨论这样的一个问题,那我们何不去迎合他们,”味全冷藏事业部营销传播组的主管朱婷说道,“这样更容易发酵这个话题,更容易有代入感。”

虽然这个话题从去年开始便在社交网络上传播,但朱婷觉得如果足够有趣,且一直在被讨论,反而可以降低制造热点的成本。除了在B站上投放二次元角色舔酸奶盖的视频,他们还邀请了原创漫画社“幕星社”画了一组漫画——一位宅男舔酸奶盖的时候,从酸奶里冒出一个萌贱形象的味全之神“阿乳”。宅男向它神神叨叨地许了两个愿望之后,阿乳淡淡地回应了一句,“我没有要来帮你实现愿望啊,我只是想出来走走。”哈哈,太贱了!

脏小白的“犯贱”灵感也来自生活。

他是表情系列“小崽子剧场”的创作者。它简直太流行了,你肯定会在与年轻人的聊天中看到脏小白所创作的表情贴纸,圆头圆脸的小山和思子。它们分别是一个男孩与女孩的形象,有着夸张的肢体动作和贱贱的语言风格——比如,“怎么还没有人来包养我”或是“我这么萌你怎么可以不理我?”

一个人创作的作品总会是他自己个性的体现。“表情看起来很萌贱,实际上因为我们自己就是贱兮兮的。”脏小白告诉《第一财经周刊》,“年轻人肯定不会像父辈那么严肃。他们想表达这些东西,需要有一些语言体系和画面帮他们,所以会喜欢发这样的表情。”

脏小白也不是天然就懂得如何去发现与创作。这些吐槽及看起来有点贱的内容创意,通常来自与朋友对话当中某个让自己哈哈大笑的时刻。他偶尔也会向关注者发出“投稿邀请”,或者干脆建立一个讨论组来听取大家对于某个话题的意见。

于是你也能够在“小崽子剧场”当中看到类似“职场版”“情侣版”和“星座系列”这些在日常聊天当中都会用到的表情。因为大家吐槽的事情无非这些。

脏小白画小崽子系列是受到日本通讯应用Line的启>>



年轻人为什么“贱兮兮”

喜欢好笑的东西, 反对心灵鸡汤

对现实有些不满, 会夸张及娱乐化地发泄

讨厌一本正经, 对主流和权威的解构和颠覆

不喜欢别人说自己很了解自己, 保持复杂性

聪明, 具有创造力, 脑洞很大

渴望被他人关注和在意

享受拥有独特语言体系的满足感

大公司如何成为他们的“最佳损友”

去到他们的地盘, 并且保持姿态低调
#味全在B站上“12星座舔酸奶盖”#

敢于制造有笑点和槽点的话题
#雪碧让有妖气制作的《十万个冷笑话之旱鸭子戏水》等#

说一些只有90后才能听懂的话, 拉近距离, 并让他们感觉自己受到重视
#可口可乐冰露“信信信信成真”, 出现许多二次元语言及弹幕#

尽量用萌贱的二次元形象出现在年轻人面前
#麦当劳与小惠子合作, Fork的严肃鸡#

让他们自己来创造与表达
#弹幕、M&M's在Fork上的贴纸合作#

产品的包装上可以耍耍小聪明, 如果太容易被识破就算了
#味全打算将“舔奶盖”的正确方式印在酸奶盖上#

发。因为独特的形象和故事, 这个在中国即便不能使用的应用依然受到广泛喜爱。当中呆萌的布朗熊、贱兮兮的可妮兔及馒头人让他觉得很有趣和实用。决定画小山和思子的时候, 他参考了小时候一种可以黏在墙上的橡皮人玩具, 把他们的四肢和脸蛋都画成圆圆的。“我觉得这东西挺可爱的, 很萌。”他说。

萌也出自日语(萌え)。在日本动漫当中, 充当毒舌和“犯贱”的角色从外表上看上去也必须是“萌”的, 不然这种“贱”的特点可能会让观众感到反感。一个例子是动漫《银魂》中有着丑陋外表和大叔口音的凯瑟琳, 就是这样一个与“萌”无关的毒舌者, 可以想见, 这个角色的粉丝也寥寥无几。

这是一种非常微妙的情感。年轻人贱兮兮的言论从内心上并不充满恶意, 因此他们才会选择使用小惠子这样萌贱的表情去表达自己的吐槽。味全与幕星社合作设计的乳神, Fork当中圆圆的严肃鸡, 同样都是为了达到“无公害犯贱”的聪明效果。

麦当劳也是通过萌变得“贱兮兮”的。

2015年年初, 麦当劳将今年在中国市场的品牌传播

概念设定为“让我们好在一起”。除了一则由代理公司TBWA上海制作的传统电视广告, 麦当劳还选择了与“小惠子剧场”合作。这是一个来自团队内年轻人的提议。

于是你可以看到, 麦当劳叔叔露出两颗牙齿, 双手在胸前摆出一个爱心手势问你“约吗”这个有点打擦边球的问题。同时你也会看到在另一个表情当中, 薯条、可乐和汉堡这3件麦当劳经典产品都举起了小手, 回答“约, 我们24小时约”。这贴合了麦当劳24小时营业的供餐服务。

这次合作当中, 麦当劳完全保留了小惠子的萌贱风格, 但也必要地提出了“食品安全”这个敏感话题不要触碰, 并要求将一些主打产品画入表情中。

“小惠子在年轻人当中很有影响力, 进行合作我们当然会尊重它本身的特性和文化。”麦当劳(中国)公共事务部总监许颖婷对《第一财经周刊》说, “如果我们要求他去画很正经的内容, (这套表情)可能就不会像现在这样红了。”

Fun! Fun! Fun!

* 他们有的是用不完的想象力, 和开不尽的脑洞, 只想和有趣的人玩在一起, 无聊的人请走开好么

66

小崽子的一个表情或许更适合解释不间断搞怪的那些年轻人的心态——思子眉头苦脸地抱怨道,‘好无聊好想死!’

99

麦当劳在给自己黑芝麻口味的甜筒冰淇淋起名字时,选择了“麻麻黑”这个名字。而进入夏天,它又把布丁口味的甜筒改名为有点绕口的“黄得布一样”。可以提前告诉你的是,味全也正在考虑将12种“舔酸奶盖”的方式印在优酪乳产品的外包装上。

听起来是不是又莫名又有点好玩?它们想给那群害怕无聊的年轻人一些惊喜。

但朱婷对这种做法仍然带有顾虑。并不是担心年轻人不买账,而是担心年纪稍长的消费者无法接受。“我们还是不敢在包装上做得太over(过),社交媒体上或许可以发挥得夸张一些,”她说,“这有可能会遭到投诉,毕竟除了年轻人之外,可能还有些人无法理解这个梗。”

如果想见识一下年轻人的创造力,建议你去B站上看看一些叫做“鬼畜”的视频内容。目前还没有太多品牌敢于利用“鬼畜”的内容营销。这类视频将许多素材剪辑成一个看似连贯、节奏快速,同时话语通顺的内容。确实很“烧脑”,并不那么容易理解。

这些素材通常也都很贱。例如雷军在印度和粉丝互动时那句蹩脚的英文“Are you ok?”,电影《帝国的毁灭》当中希特勒怒骂士兵的抓狂表情,或者一个年代久远的化肥广告,一个美国人和一个非洲人在讨论肥料“金坷垃”的好处——“非洲农业不发达,必须要用金坷垃”。

这也并非全然的无厘头。制作一则鬼畜视频,实际上需要相当精到的专业知识,例如视频剪辑、音频处理等技能。它的制作者往往是年轻人们认同的“高手”。

更多的时候,品牌还是会用更“柔和”的方式,去打开年轻人的“脑洞”。Fork便是这样的一个选择。Fork会在“定时贴纸”当中上线与品牌合作设计的贴纸,如Uber用户界面里表示定位的Pin图标,或者玛氏M&M's巧克力豆的角色。

不过年轻人可不会善罢甘休,甚至会以自己的方式重新创作——有人在一坨便便的表情贴上定位了Uber的Pin图标。Fork在年轻人当中很快流行起来,也正是因为这种开源的创造力。画面偶尔会有些贱兮兮的,但他们却喜欢分享给朋友,来向他们夸耀自己的“耍贱”功力。如果你愿意,这确实是和年轻人快速打闹在一块的方法——给他们创作和大开脑洞的机会,然后一起“哈哈哈哈哈”。

小崽子的一个表情或许更适合解释不间断搞怪的那些年轻人的心态——思子眉头苦脸地抱怨道,“好无聊好想死!”

>>



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

互联网金融业务

每一个精准的扣杀球,都是羽毛球运动员的漂亮进攻。

广东南粤银行深谙精准之道,在不断革新进取的路上,推出“3+1”互联网金融整体方案,重点打造南粤e+业务平台,提供南粤e融、南粤e盈等直销银行产品,给客户精准、及时、全面的互联网金融服务。



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



广东南粤银行在法律法规范围内保留对本海报内容的最终解释权

66

这一代年轻人购买一个品牌会更多出于理解和认可——认为这个品牌了解自己,能够代表自己的个性,期待能被认真对待。

99

放轻松,又提高警惕

★ 他们喜新厌旧,觉得好笑的事情不会笑很久

在和年轻人一起疯癫一起贱这件事情上,确实改变了大公司品牌传播的方式。为了跟上年轻人的节奏,麦当劳负责社交媒体的团队也会不定期与一些小型代理公司见面。包括W、Junct、LXU这些可能并不知名的本土小型创意代理公司,员工的平均年龄不会超过25岁,可能因为灵活善变成为创意的集散地。

为了时刻追逐新的想法,大品牌同时也在加快更换代理公司的频率,有的甚至平均一年就会淘汰一家创意代理公司。这并不多见,在以往,美国一些品牌甚至会几十年来用同一家代理公司。

大公司甚至愿意和一些个人合作,来更好地把握年轻人的想法。在品牌和创意代理公司那里,小崽子、有妖气与幕星社这样的独立创作者或平台,被叫做关键意见领袖(Key Opinion Leader,简称KOL)。

与这些KOL合作一次的费用,通常会在2万到10万元之间。关注者数量的多少和受欢迎的程度,直接决定着溢价空间。他们熟悉年轻人的沟通方式,拥有自己的稳定爱好者。比如幕星社在与品牌合作时,会坚持自己的意见,而不接受过多修改。它会固执地告诉你,“我了解我的粉丝”。

当然不会没有底线。麦当劳在推出“麻麻黑”这款黑芝麻口味的甜筒冰淇淋时,找到LXU这个所有员工都是90后的代理公司,制作一系列关于这个产品的海报。“极品前任——经历过拉黑前任的人生,才算完整呢。麻麻黑,不怕拉黑。”其中一张海报上这样写道。

LXU的创意团队还提出了一个与限制级电影有关的想法,但最后还是被麦当劳否决了。

“你要很大胆地用年轻人,因为我们在跟年轻人讲话。但有些底线是需要更有经验的人来把握的,比如我绝对不会将品牌拿去冒险。”许颖婷说。

“还是以一個更开放的心态来接受年轻人文化,”潘岗维也这么对《第一财经周刊》说,“品牌的根本理念还是需要年长的营销人士去衡量,跟品牌调性不吻合的东西就不该去触碰。”

光做到“贱”其实不够

★ 他们喜欢独立思考,自我表达,渴望得到关注,对主流和层级不屑,这才表现得很“贱兮兮”

大公司这样辛苦地琢磨年轻人的想法,会获得什么直接的商业回报吗?

这可能是很多人的疑问。任何营销行为的效果都很难在一段时间内衡量,一个小崽子的表情确实比不上“第二杯半价”能看到明显的销售提升。

对于那些保守的大公司来说,这可能是非常激进的选择,如果拿捏不好尺度,反倒会成为年轻人吐槽的对象。“理解这个群体,融入他们并创造出属于相同电波、新鲜而有趣的内容,他们就会认可你。过多营销手段的加入会受到排斥。”B站主编“抽筋”说。

就好像美国社会X一代与Y一代的区别那样——社会学家发现,前者喜欢使用表情和图片交流,后者习惯使用短信,这和中国非常相似——中国社会不同代际之间在行为方式上也会有所差异,大公司需要不断认识新的消费者。

这些新的消费者可能更难被打动。

过去,大公司会在电视上播放传统的电视广告(TVC),以温情或热血传递新品信息。2008年奥运会刘翔退赛时,耐克制作的一系列以“奋斗”为调性的文案,被当做当时的得意之作。当时很多人会被这些表达被触动,但对于与互联网和社交网络一同成长的更年轻的一代?这可能不一定是个好主意。

“每天都有这么多好笑的东西在B站或朋友当中发生,我为什么要去关注那些苦大情深或心灵鸡汤的东西呢?”刘倩伶耸了耸肩,带着有点嫌弃的表情反问道,“我也不喜欢被说教,或灌注一些什么价值观。”

于是大公司通过二次元动漫,贱兮兮的表情与弹幕似乎更了解这些难以琢磨的年轻人,他们透过这些贱兮兮的行为表达对现实世界的看法与个性。这种投入会比任何从第三方机构买来的报告更为直接。

我们给“贱”下了很多定义。本质上,无论是我们曾经关注过的小清新的流行,卖萌的风靡,还是贩“贱”的诞生,这一代年轻人购买一个品牌会更多出于理解和认可——认为这个品牌了解自己,能够代表自己的个性,期待能被认真对待。

不管品牌是否做好准备,这样的未来已经在发生。你不能假装对这一切视而不见,或许用不了多久,你也就向他们说,好吧,请收下我的膝盖。■

Giant 大公司*

“四大”之战趋于乏味

/ Infographics

44



通用也要造“廉价车”/ 新闻 46

黄光裕归来? / 新闻 47

百度负重跑 / 新闻 48



另一个舞台“导演”/ 技术 52

宜家还能更省吗?

中国的代工红利正在消失, 想要继续在这里降低成本, 宜家需要有新方法。

文 | CBN记者 黄瀚玉

陈利民是那种可以被宜家拿来当做榜样的供应商。他在江苏有4家工厂, 生产的浴帘占宜家全球采购的80%, 沙发套则占到了35%。按销售额算, 他是宜家大中华区300多家供应商里的top 3, 即使在全球1002家供应商中, 也能排进前50名。

他还作为中国供应商的代表去宜家创始人英格瓦·坎普拉德 (Ingvar Kamrad) 家里做过客。

那次拜访让陈利民深感惊讶的是, 宜家帝国在全球27个市场拥有315家商场, 年销售额287亿欧元 (约合1957亿元人民币), 英格瓦也是全球顶级富豪之一, 但他家里的家具陈设没有一件奢侈品, “全是老旧的宜家货。”

英格瓦的节省早就出了名。他没有私人飞机, 出行都选经济舱。去年他88岁时, 从瑞典到中国的长途飞行坐的还是经济舱。一位宜家中国高管曾在多年前陪英格瓦逛过北京的雅秀服装市场, 英格瓦会为20元人民币和商贩砍价半小时。

这种习惯折射到公司经营上, 则是宜家永远挂在嘴边的成本控制。陈利民每年都会收到宜家的降价KPI指标, 今年双方共同讨论定下的目标是3.5%。尽管已经和宜家合作了18年, 这依然是最让陈利民头疼的一件事。

要知道宜家对供应商的要求不只是每年降价, 后者还必须遵守商业道德, 比如最低工资、减少环境污染、合理的工作时间和工伤保险。以工伤保险为例, 目前在陈利民的工厂, 包括清洁工在内, 2000多名员工的工商保险为2000多万元, 且这个数字会逐年增加。

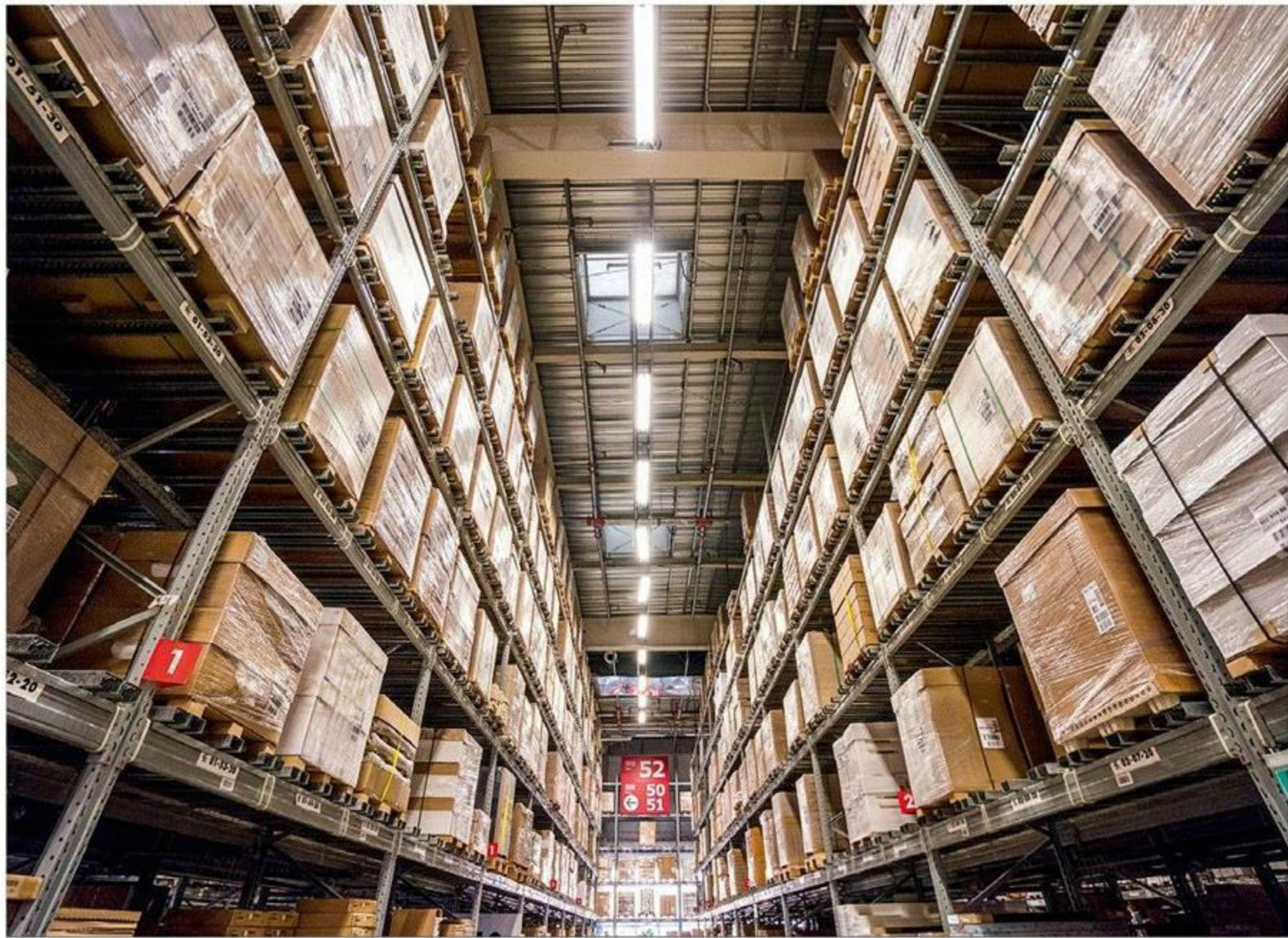
既要控制成本, 又要保证员工福利, 任何经营者都很难在两者间找到完美的平衡。

曾经就有中国供应商在这些要求下不堪重负。2012年, 一些供应商联手宣布停止给宜家供货, 理由是宜家的压价让它们再无利润空间。其中12家代工厂联合创立了“嘉宜美”家居品牌, 标榜自己曾为宜家做过代工, 再以低于宜家的价格售卖类似的产品。

这些主动与宜家决裂的供应商的抱怨不无道理。随着人工、租金、原材料成本的增长, 要同时满足宜家成本控制和商业道德两方面的要求越来越难。中国内地已不再是1990年代、宜家刚进入这个市场时那个最理想的“世界工厂”。

>>

Giant 特写



>> 对宜家而言,中国已不再只是一个采购或消费大国那么简单。它看起来更像是把中国当做亚太区运转的枢纽,以便更好地控制在管理、沟通、运输上的成本。

一方面,大规模制造有赖于劳动力密集,但中国15到64岁的主要劳动人口占比已由2010年的74.5%下降至2013年73.9%,这意味着人口红利在逐步减少。此外,劳动力成本不断上升。2014年前三季度,共有17个省市调整最低工资标准,平均调增幅度为14.1%。

这种宏观数字的变化,对宜家和它的供应商来说,基本可以直接等同于一枚螺丝钉还能节省几分钱的算术题——它们的解题技巧已经很高,但还是不够应付新局面。

陈利民会用“鼠目寸光”来形容那些他曾经的同行、现在的宜家叛逃者。这位会说英语、卷发配框架眼镜、神似香港明星谭咏麟的制造商认为,能满足宜家要求的供应商,以后就能轻松满足其他客户的要求。也正是宜家的订单,让他的工厂的销售额从2005年的1400万欧元(约合9540万元人民币)增加到2014年的1.4亿欧元(约合9.54亿元人民币)。

在一次有宜家工作人员在场的媒体交流会上,陈

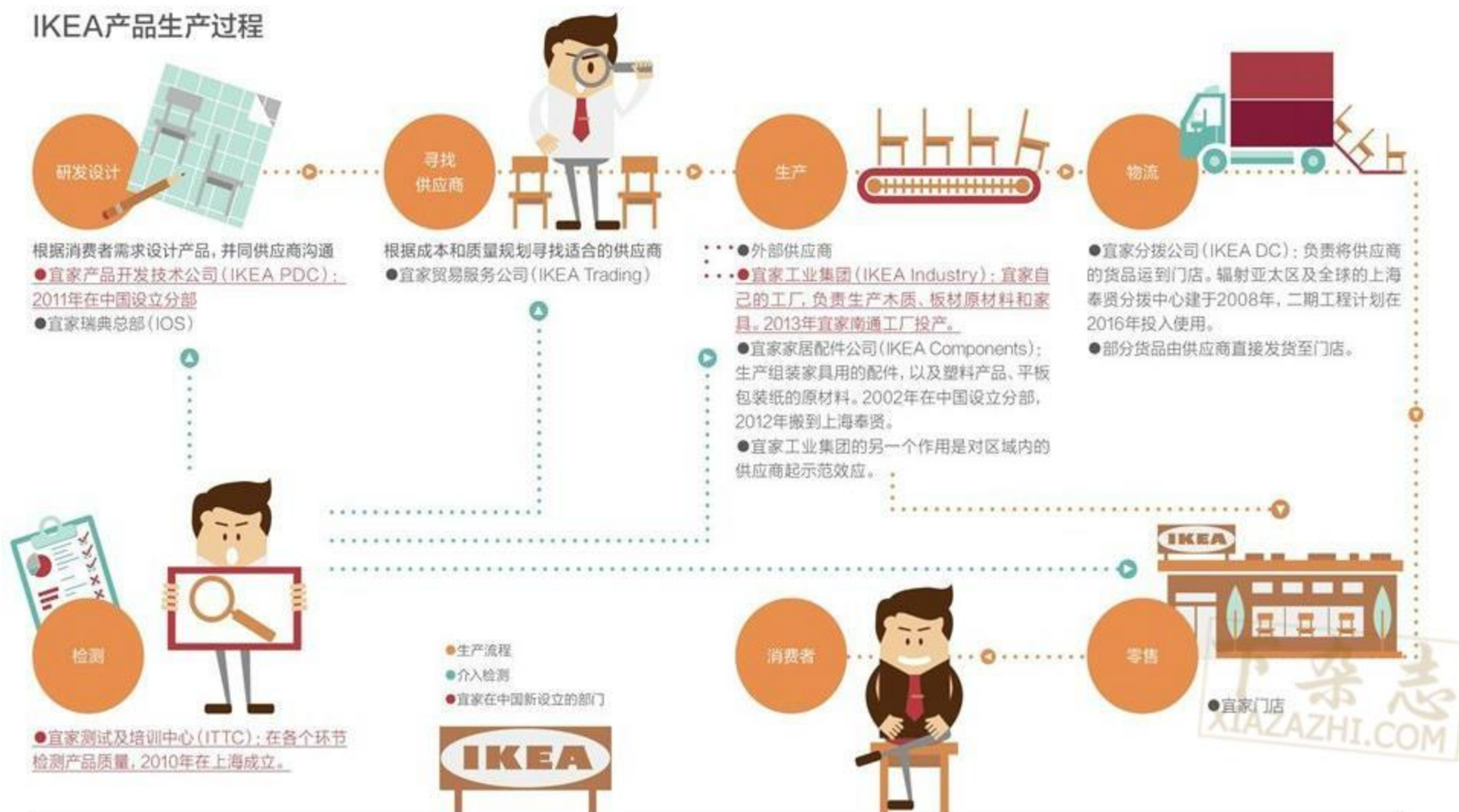
利民多次提到宜家是在和供应商“共同成长”。他刚买的自动包装设备运作不正常,宜家知道情况后派了一个机械设备专家去厂里教工人操作。陈利民的工厂现在在有180名包装工,如果熟练运用那台设备,包装工的数量会在3到5年内减少40%,从而降低人工成本。

按宜家的说法,类似的辅导、培训在它和供应商的接洽中已成常态。它会对同一个产品的不同供应商做比较,找出每个生产环节最节省成本的做法,再把它教给其他供应商。在2012年供应商倒戈事件后,这家瑞典公司总对外界强调——它没有一味强压代工厂,而是教给了它们一些方法。

宜家在内部也换了一种说法:不会直接指出某产品价格高了,而是婉转地表示“哪里还能节省”。

已掌握了和宜家合作技巧的陈利民在采取一些更主动的措施。四五年前,工厂生产的新品只占总货品的20%左右,现在这一比例上升到了30%多,更新除了款式,也包括颜色和材质。“新产品不需要做降价,你保

IKEA产品生产过程



持不断更新，就应付得了他们每年的降价要求。”陈利民告诉《第一财经周刊》，他的设计团队里有5个工程师、3个设计师，十几个销售人员都有设计的职能，而他自己也是主要设计师。

这个团队也会想一些研发方面的事儿。比如“原液着色涤纶色纺”，它是一种用人工纤维替代天然纤维，再用原液着色方法替代传统纱线纺染色和面料染色的工艺。用它制作的沙发套更耐洗，工序也更简单，能节水80%，售价则能降低30%。

在陈利民的工厂之一，江苏瀚隆家纺的办公室门口，他把分别使用新旧材料的两张沙发摆在一起，让访客自己感受、比对，然后告诉他们前者手感更好，价格却更便宜。宜家在4年前采纳了这项新技术，如今瀚隆生产的沙发套里，使用这一新技术的占到了40%。

陈利民说他感到最近3年来，他的合作伙伴越来越重视供应商提供的点子，而不仅仅是交给供应商一个任务，让它们去完成。这些点子中不乏像“原液着色涤

纶色纺”一样可以降低生产成本的技术。“我们做这个行业那么多年，也会有一些自己的见解。”陈利民说。

他回忆起不久前宜家贸易服务公司 (IKEA Trading，以下简称宜家贸易) 的人到工厂里做“头脑风暴”的事。宜家贸易专门负责拿着设计稿，寻找那些同时满足成本和质量要求的供应商。陈利民说客户来的两天里他们大概设计了10款产品，他相信其中至少3到4件最后会上市。“现在就是要搞develop on the factory floor，就是在工厂地板上设计产品。”

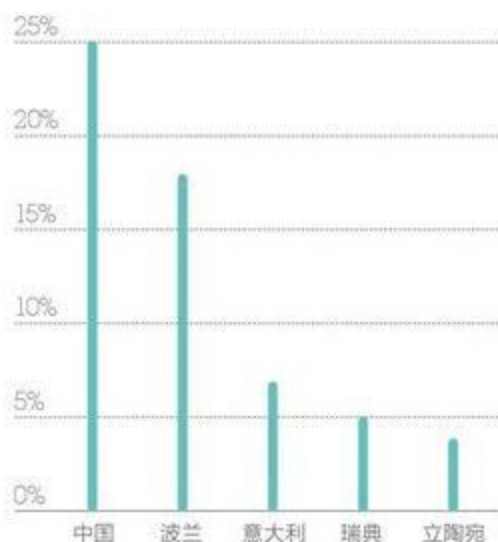
在宜家的集团架构里，除了宜家贸易，产品开发技术公司PDC (IKEA Product Development & Technology Service Co., Ltd，以下简称PDC) 也是会同供应商接洽的一个分支。它负责宜家产品的设计研发。设计师和产品经理需要在画出设计稿之后一同去代工厂，看看后者能否开发出产品的生产线、什么样的形态和工艺在那个生产线上最容易实现出来。代工厂也得视生产的各个环节给设计团队反馈。

>>

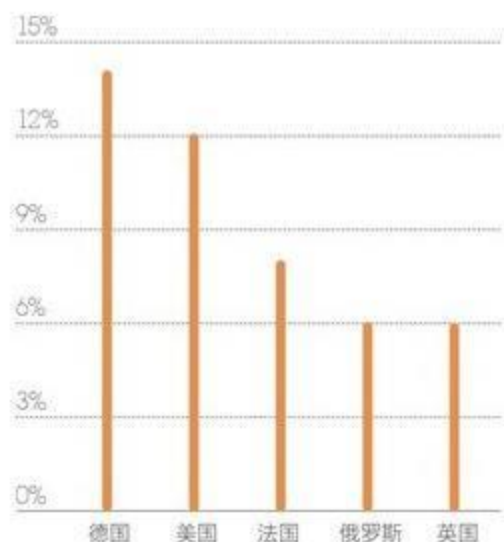
宜家工业集团在全球的职能



宜家全球采购量排名前五的国家



宜家全球销售额排名前五的国家



资料来源: 宜家公司

以前,这些事情都是由瑞典总部的设计中心来做,那里有30多个产品开发负责人,如果要做关于中国的消费者洞察,或者了解这边的供应商情况,直接飞过来就好。但当大中华区已经有了300多家供应商,源自这里的采购量占到了宜家全球采购量的25%之后,远程沟通显得越来越不划算。

2011年, PDC在上海设立,成了宜家在欧洲以外的另一个设计机构。它辐射整个亚太区,专职设计低价产品和心跳价产品(breath taking item, 简称BTI)。

从这两类产品的指派上就能看出宜家的用意。同占全球1/4的供应商离得更近,意味着可以省下差旅成本,以及让供应商出样品、再运送到欧洲的费用。“我们和供应商合作得很紧密,平时会有很多互相拜访,这无形中都是降低成本的。”上海PDC的设计师之一柯晨怡说道。

时间成本也因此得到了控制。如果由总部经手所有设计环节,一款产品从开始设计到进入商场需要2至3年的时间。和供应商的沟通距离缩短后,最快1年半就可以。

这意味着消费者能更快在宜家门店里看到新产品——从公司经营层面讲,宜家在一次新品上的投入,也能更快看到回报。

你能从上海PDC的办公室空地上看出这里正在频频接单。4名设计师和8位产品开发人员用白漆在地上画三八线,圈出“地盘”做自己的设计。柯晨怡正在研究如何把亚太区盛产的竹子用到产品上,她的“地盘”里

有表面换做竹子的木质家具,以及中国人以前爱拿来刷锅、现在却被百洁布代替的竹蔑刷。

并不是所有经PDC设计的东西都会交给外部供应商生产,除了1000多个代工厂,在宜家内部,还有一个叫做宜家工业集团(IKEA Industry)的机构,专门负责生产木质家具和板材制造。

这牵涉到宜家的历史。第一家门店开业时宜家主要售卖木制家具,但在北欧的社会经济条件下,英格瓦很难在这类产品上实现成本控制。于是这个瑞典人去了波兰,在那儿开设了专门给自己做木质家具的工厂,并在这方面积累了不少独家技术。随后这些工厂扩散到了宜家其他木制家具的产区。

波兰人Wieslaw Motylinski对这样的背景信手拈来,他曾在波兰工厂工作过十几年,现在是宜家南通工厂的总经理。南通工厂于2013年投产,主要负责生产平板家具和轻质量家具。它完全复制了宜家工业集团在欧洲的技术和管理, Motylinski甚至说它的外观和内部办公室装修都和波兰的一模一样。

一款贴膜的蜂窝板是这里的代表产品。极轻的重量降低了运输和安装的难度,中间的蜂窝形状则减少了用材,宜家的明星产品帕克斯(PAX)衣柜就是由它制作而成。由于封边采用了一种特殊而昂贵的技术,迄今仍没有中国的供应商能够生产出相同的蜂窝板。

以前,这种蜂窝板需要从欧洲运到中国,耗时3个月。如今南通工厂对宜家集团的承诺是14天交货,最快纪录是5天。这再一次节省了物流和时间成本。

宜家工业集团在全球只有45家工厂,和其供应体系规模相比凤毛麟角。但工业集团承担着一个重要的任务:给所在地的供应商起示范作用。“说白了这就是一个示范工程,我们有非常多的经验,能告诉它们怎么做平板家具,怎么做到最好。”Motylinski说道。

不时会有供应商到南通工厂参观。根据Motylinski的说法,它从技术到管理“全面向外部供应商开放”。比如宜家相信采用自动化设备虽然前期投入巨大,却能在人工和规模效应双双上升的情况下降低成本。

它力图让供应商也这么想,这么做,但并不是每个示范都会有效。

南通工厂大量使用自动化设备,1.5万平方米的工厂只有400名工人,但为了防止机器工作时引起的厂房震动,地基里打下了超过3万个水泥柱——也许因为成本过高,至今没有哪家供应商愿意如法炮制。

那些让供应商在控制成本面前显得很为难的商业道德条约,诸如合理工作时间、工伤保险之类,南通工厂也都在践行。“既然我们对工厂有要求,就得展示给他们看,我们提的这些是可以做到的。”Motylinski说南通工厂的存在,就像是在“领导一些事情”。

即使对产品质量有自信,南通工厂也得把产品送往专门的检测机构检查。至少在宜家展示给外部看的全产业链里,检测是不可或缺的一环。PDC设计出了一款产品-宜家贸易为某款产品找到了某个供应商-工厂接过任务开始生产-门店开始销售它们——宜家的官方说法是,无论哪个环节,都会有检测部门介入检查。

对于检查,宜家以前有两种做法,送到总部的实验室ITL (IKEA Test Lab),或送到邻近地区的第三方实验室。但前者需要被检方把样品反复寄送到瑞典,物流和沟通成本太高。后者并不完全服务于宜家,接单太多的时候,宜家的送检需要等上好几个月的时间。

测试及培训中心ITTC (IKEA Test Lab & Training Centre, 以下简称ITTC)是除了ITL以外,宜家自己拥有的第二家实验室,它是集团另一个精打细算的产物。

这个实验室正在逐渐吸收来自亚太区的送检,从而缩短冗杂的流程。2010年刚成立时它只能做诸如甲醛检测这样的简单测试,测试项目只有5000个。如今它能检测16万个项目,受理亚太区一半以上的送检需求。

在上海郊区一栋四层楼的深灰色楼房里,宜家的115名员工每天都在做着为难自家产品的事。有人用1美元一支的测试专用香烟反复点燃沙发样品,来检查不易燃性。还有一些模拟人体部位的装置,反复碾

压、捶打桌椅、凳子和床,以查看它们是否足够结实。

建一个实验室的花销并不少。ITTC前期就投入了1.1亿元。但亚太区毕竟是宜家采购量最大的区域。Tony Watson是ITTC的总经理,他认为实验室继续扩大规模后,边际成本会下降:“我们就是为了适应亚太区市场的发展,为了控制成本,在这边建了ITTC。”

设计、生产、检测这些职能部门的设立,让中国成为了瑞典总部以外,产业链的职能部门最齐备的国家。在中国的代工红利减弱的情况下,英格瓦的宜家帝国在代工厂之外继续敲打着计算器。

或许对宜家而言,中国不再只是一个采购或消费大国那么简单。去年11月它刚在韩国开出第一家店,下一步打算进入印度市场。“亚太区是宜家最具发展潜力的市场,无论是消费还是生产。”宜家中国区公关经理许丽德说道。这个家居巨头完善着在中国的职能部门,又让它们辐射整个亚太区的动作,看起来更像是把中国当做亚太区运转的枢纽,以便更好地控制管理、沟通、运输的成本。

只是陈利民依旧每年会收到这家瑞典公司的降价指标,就像学生每年会领到必须完成、否则就会被罚的暑假作业一样。

宜家同供应商关于利润空间的矛盾会继续存在。这不只是宜家的问题,它会出现任何上游和下游的合作过程中——亚马逊对书籍定价态度强势,即使出版商认为自己的利益受到了损害,也不得不同它继续签约。更不用提沃尔玛,为了控制成本压低售价,它同供应商的纷争从来没有停止过。

陈利民在等着宜家做电商的机会。许丽德告诉《第一财经周刊》,大约到2017年,宜家会在中国开展电子商务,这必然会拉动销售额,以规模化继续降低成本。

在离上海市区70公里的奉贤,宜家的分拨中心已在着手做一些准备。以前它放入集装箱的每一板货物都是统一的商品。开通电商后,顾客可能同时下一个书架、一张床和三盏灯,分拨中心正在学习如何把这些并不相关的东西打包在同一块板上,这能让它们更快送到顾客手中。

站在宜家贸易的员工身旁,陈利民说他深信随着采购规模的提升,工厂的边际成本能够继续缩减。“它(宜家)通过线上销售以及在线下更多实体店的扩张,会给我们带来更多订单。我们觉得(未来)还是有很多的机遇。”

宜家的供应商和门店数量



数据来源: 宜家公司

“四大”之战趋于乏味

在过去的半年乃至全年中，硅谷之战在四大巨头的层面上显得乏味无比——它们进入了大而不倒的防守阶段，在刚过去的第二财季业绩增长不赖，但增长引擎主要源自各自牢固的主业，已经无人能撼动其地位，而几年前在移动、云计算领域表现出的激烈交战已趋于平缓。与毫无新意的苹果和Google相比，亚马逊和Facebook的情况倒值得一看。前者的云计算终于在本季贡献了60亿美元收入，也是其增长幅度最大的业务，而后的移动广告业务突飞猛进，已为其贡献了总收入的3/4，而其视频广告业务也大有赶上YouTube之意。在硅谷话题向高速增长独角兽公司倾斜的当下，扎克伯格仍是硅谷人士讨论的焦点。

文 | CBN实习记者 石磊 杨金月 记者 高松

制图 | 彭奥

四大硅谷公司一年以来的新集火点

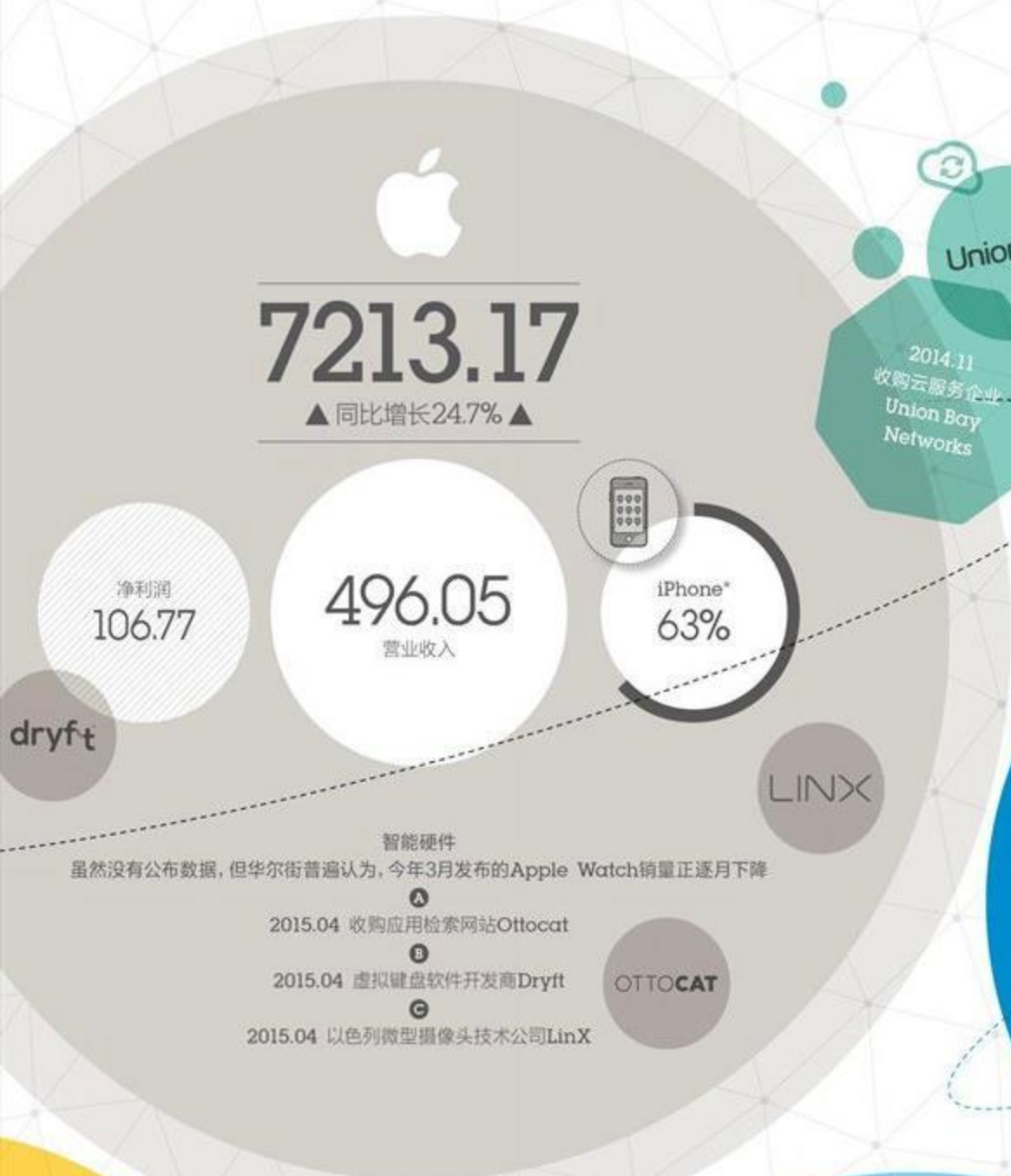


资料来源：根据公开资料整理



注* 指这家公司最大的收入业务以及这项业务的收入占比；
因各公司财年计算方法不同，苹果为2015财年第三季度财报，其他公司为第二季度财报

资料来源：各公司财报





小型车将成为通用、大众等品牌的新战场,这对本土品牌可不是好消息。

>> 雪佛兰这笔投资的第一款车型将在2019年上市,新车系将以小型车和SUV为重点,最终目标年销量为200万辆。

通用也要造“廉价车”

文 | CBN记者 肖文杰

插画 | 金迪

第一名的争夺正在大众和丰田之间激烈展开,然而,曾经的冠军通用不愿旁观。

7月底,通用汽车旗下雪佛兰品牌将投资50亿美元,为中国、印度、巴西、墨西哥等市场开发新车系。

新兴市场的疲软拖累了通用上半年的业绩,试图增加小型车市场的份额是一个及时的应对。在上述市场,对车身长度小于4.3米的小型轿车、SUV或MPV有着巨大的需求。

在印度——如今它已经成为最有可能复制“中国奇迹”的市场——每卖出两辆乘用车,就有一辆是小型车。长于此道的铃木是市场霸主,而福特、现代等公司都在今年公布或启动了在印度投产小型轿车和SUV的项目。

中国的小型车市场份额虽然没那么大,但仍在12%以上,且还未算上去年起骤增的小型SUV。

除了市场驱动,此次投资也是通用全球

平台统一战略的一部分。目前,通用车型分属26个平台,其目标是10年后减少到4个,意在像大众和福特那样精简流程、摊薄成本。

既能获得更多市场份额,又能削减成本,这是这笔投资的最理想结果——成功与否的关键在于,新车型能否适应需求多变的新兴市场消费者。

通用的策略是与合资伙伴合作。上汽集团将共同参与新车型平台和发动机的研发。而由两方共同投资的泛亚技术中心将在其中扮演重要角色。

这家中国成立最早的汽车研发机构擅长设计高性价比车型。它主导研发的雪佛兰新赛欧、宝骏730等8万元以下的车型都曾是中国市场的销量冠军。与合资方的合作是保证新车型获得性价比优势的关键之一。

“在中国,通用的成本控制能力,尤其是研发方面,比对手更出色。”咨询机构LMC总经理曾志凌对《第一财经周刊》说。通用曾以成本管控和丰富的车型著称,现在它需要再次展现这种能力。对于中国的本土品牌而言,通用和大众在这一价格区间的竞争实在不是个好消息。它们的利润空间将被进一步压缩。

本土品牌SUV今年上半年获得了91%的同比增长,这让它们免于销量下滑的困境。但劲敌即将来临,本田、标致雪铁龙等已经推出了

10万元左右的产品,通用和大众也都把SUV作为小型车计划的重心。

“在我们与本土品牌的交谈中,合资品牌涌入小型SUV市场是它们最担忧的。”香港盛博公司高级分析师Robin Zhu说。越来越多的中国农村和三四线城市消费者会倾向于品牌形象更好、也贵不了太多的合资品牌产品。

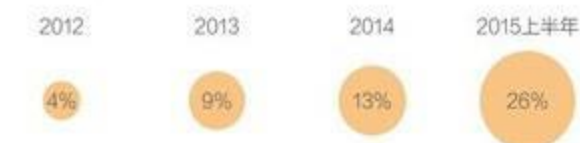
激烈的竞争使得通用把更多精力花在低价车型上。看上去或许不太划算,因为这会拉低利润率,但是,它也能攫取市场份额。在汽车业,后者往往更重要。□

联系编辑: linzhongmin@yicai.com

合资品牌发展速度加快影响了本土品牌的销量



小型SUV占整个SUV市场比重逐渐增大



数据来源: 根据公开资料整理



黄光裕将持有的未上市门店注入国美电器的上市公司，意味着其家族将进一步加强对国美的控制权。

>> 黄光裕身陷囹圄多年，却依然对国美有着绝对的掌控权，这有赖于其妻子和其他国美管理层对他指示的执行。

黄光裕归来？

文 | CBN记者 朱宝 实习记者 季浩
插画 | 金迪

种种迹象表明，国美正在为黄光裕的归来铺路。

7月26日晚，国美以近113亿港元（约合90.5亿元人民币）的价格收购黄光裕手中的未上市资产——线下的578家门店。

国美将发行新股份，这使得黄光裕家族的持股量将可能由32.43%上升至50.52%。行使认股权后，其持股量将可能升至55.34%，这意味着黄光裕家族对国美将绝对控股。

这笔正在进行的交易显得耐人寻味。

早在国美上市时，黄光裕就曾提到在合适时机将把这部分资产注入国美的上市公司，但由于其入狱而搁置，此后，这些资产一度成为他与以陈晓为代表的前管理层之间争夺控制权的筹码之一。

今年年初，国美第二大股东贝恩资本出售国美股份套现离场，意味着身在监狱的黄光裕赢得了这场争夺。

如今，再把这578家门店注入上市公司，将使得黄光裕家族对国美的持股量过半，控制权进一步加强。这一交易不早不晚在此时进行，可能正是为了黄光裕的归来而铺路。

两个多月前，关于黄光裕将提出前狱的消息开始在市场流传。不过，国美方面则对外表示，没有黄光裕即将假释出狱的确切消息。而监狱方面则证实，并未向北京市第一中级人民法院申报减刑、假释，北京市一中院也表示未收到黄光裕的减刑、假释申请。

国美收购未上市门店的消息使得这一传闻再次被提起。据英国《金融时报》引述黄光裕的朋友与熟人的消息称，他可能很快被释放。黄光裕的几位律师以及国美的一些管理层都是国美董事，自从他入狱后，他们与其妻子杜鹃一起根据他的指示管理公司。

如果以刑期、减刑和假释时间计算，黄光裕最快将于今年年底获假释出狱。

无论如何，事实证明，黄光裕对国美的影响力是惊人的。即使他并未恢复自由身，却战胜了第二大股东贝恩资本，如今又通过娴熟的资本运作手段，进一步巩固了对国美的控制。

不过，这是一项关联交易，最终完成还需获得独立股东投票通过。

尽管收购对象是优质资产，能在物流网络、门店数与加强经销网络方面给国美上市公

司带来好处，但毕竟正如国美现在正在面对的问题一样——它们都面对电商的冲击，以及家电厂商专卖店渠道的下沉。

国美的利益相关者希望更激进的黄光裕能在这些方面带来改变。

一位不愿具名的华南某家电厂商冰洗类销售负责人对《第一财经周刊》表示，他们当然希望连锁卖场能带来更多销量。但黄光裕缺位的这几年，却是市场变化最大的几年，他能多大程度上改变现在的格局还很难说。■

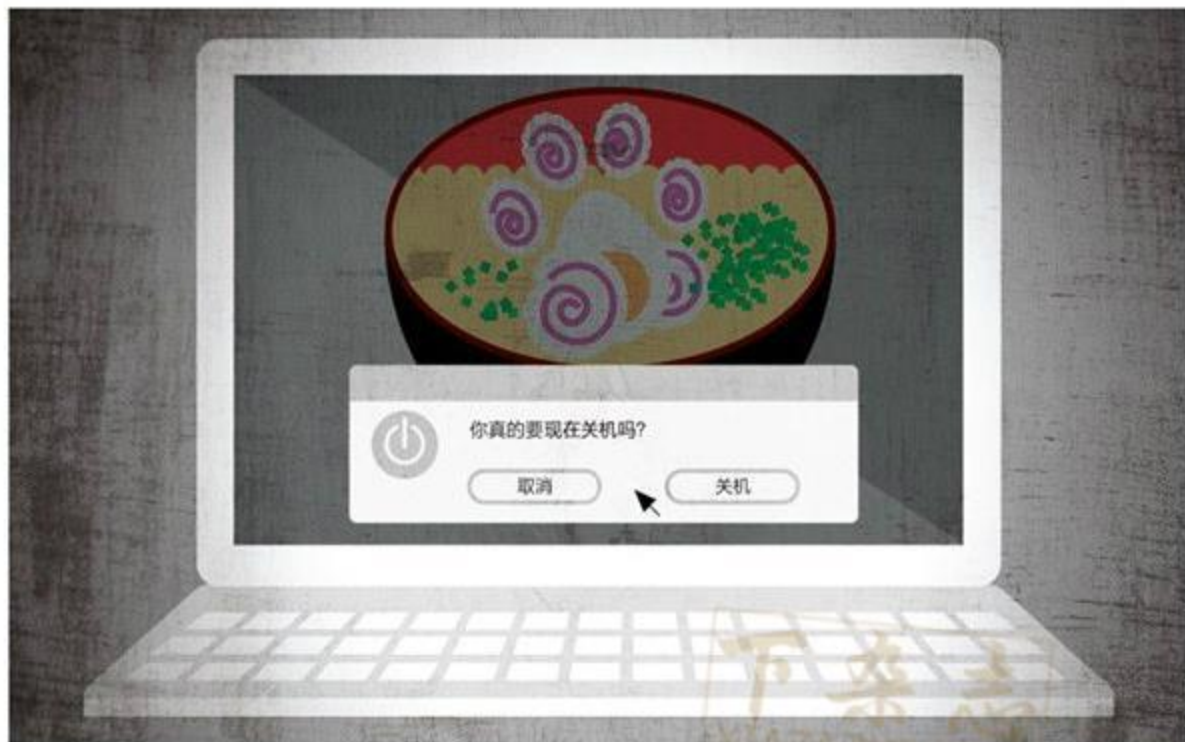
联系编辑：linzhongmin@yicai.com

国美在电商冲击下利润增长放缓

单位：亿元



数据来源：根据公开资料整理



通过“航母计划”拆分百度外卖和91桌面，百度加速了O2O的布局。但它无法再找到另一个像搜索业务那样坚固的领域。

>> 7月30日，味千中国通过旗下的投资公司向百度外卖投资6000万美元，这是百度外卖引入的第一个外部投资者。

百度负重跑

文 | CBN记者 高松

插画 | 金迪

百度正在奋力追赶它的竞争对手。

7月28日，百度发布了2015财年第二季度财报，其营收同比增长38.3%。同时，百度糯米、百度外卖和去哪儿总交易额达405亿元人民币，同比增长109%。

然而，华尔街投资者并没有认可其表现。

财报发布当天，百度股价下跌了15%，重回1年半前170美元的区间，市值蒸发了100亿美元（约合620亿元人民币）。

看重短期利益的投资者的担心并非没有道理。由于爱奇艺和O2O两项业务上的亏损，拖累了超过30%的整体运营利润率。更令他们担心的是，缺乏广受欢迎的支付工具，百度的多数服务无法在其内部完成交易。

尽管明知这样的战略会拖累股价，但李彦宏却不得不这么做。在移动互联网领域，曾经并列的三大互联网巨头BAT中，百度已经落下了很远。

从财报上看，搜索依旧是其最主要的收入来源，依赖百度搜索引擎带来的广告总营收占到了其整体的98%。但为了保持公司的持续发展，百度必须转型寻找下一个发展点。

2013年7月，百度斥资18.5亿美元收购了91无线。去年4月，它又全资收购了糯米网。这些投资都给百度的网络营销收入带来了增长。

不过，和阿里巴巴以及腾讯的战略投资换取股份的方式不同，百度进入移动互联网更多是通过全资收购，或者在内部进行孵化创业来发展。

一种观点认为，百度之所以这样做，是因为它把O2O当成下一个重要的战略机会，因此需要自己掌控更多。这会增加百度的负重。

作为上市公司，百度必须平衡投资者盈利的要求以及快速发展新业务的需求，这将百度拉扯得很难受。

同时，光靠自己难以撬动O2O的巨大市场，大众点评、饿了么和美团，这些都是百度的对手，它无法复制其在搜索上的壁垒。

这个细分市场仍然需要长期的烧钱投入。今年年初，李彦宏曾说，“我不在乎股价会再跌掉一半或者更多，我一定要把这事儿做成。”但现在，他也坐不住了。

财报发布两天后，李彦宏试图拯救百度的股价。百度发起股票回购计划，预计12个月

内将回购最高10亿美元金额的股票。

它还发布了“航母计划”，第一步将百度外卖和91桌面从上市公司内部拆分出去，项目自负盈亏，前者引入外部投资者，以餐饮起家的味千中国以6000万美元的投资成为了其第一个外部投资者。

这种做法会减少上市公司财务上的压力。但百度的野心不止于此，它计划在5年内投入90亿元人民币，建立一个同城物流系统。

这个愿景看起来很美，但是在此之前，百度先要赶上对手。■

联系编辑：linzhongmin@yicai.com

百度第二季度业绩表现

单位：亿元人民币



数据来源：百度2015年第二季度财报

这一次，我们让你读个痛快
过刊免费，最新五期之前的所有杂志

第一财经周刊+ 现已登陆App Store



商业故事和精彩话题
最值得阅读的潮流新闻杂志



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

另一个舞台“导演”

西门子运动控制系统能够实时计算舞台每个部分的运动曲线。它正在帮助“汉秀”等舞台变得更加精确可控。

文 | CBN记者 吴杨盈莹

“真不敢相信我们是在剧场里。”泰国观众Suda抹掉头发上粘着的水珠，扭头对邻座说。

这是她第一次在武汉观看“汉秀”。这是万达集团和弗兰克·德贡娱乐集团合作的舞台节目，融合了音乐、舞蹈、杂技、高空跳水、特技动作等多种表演。

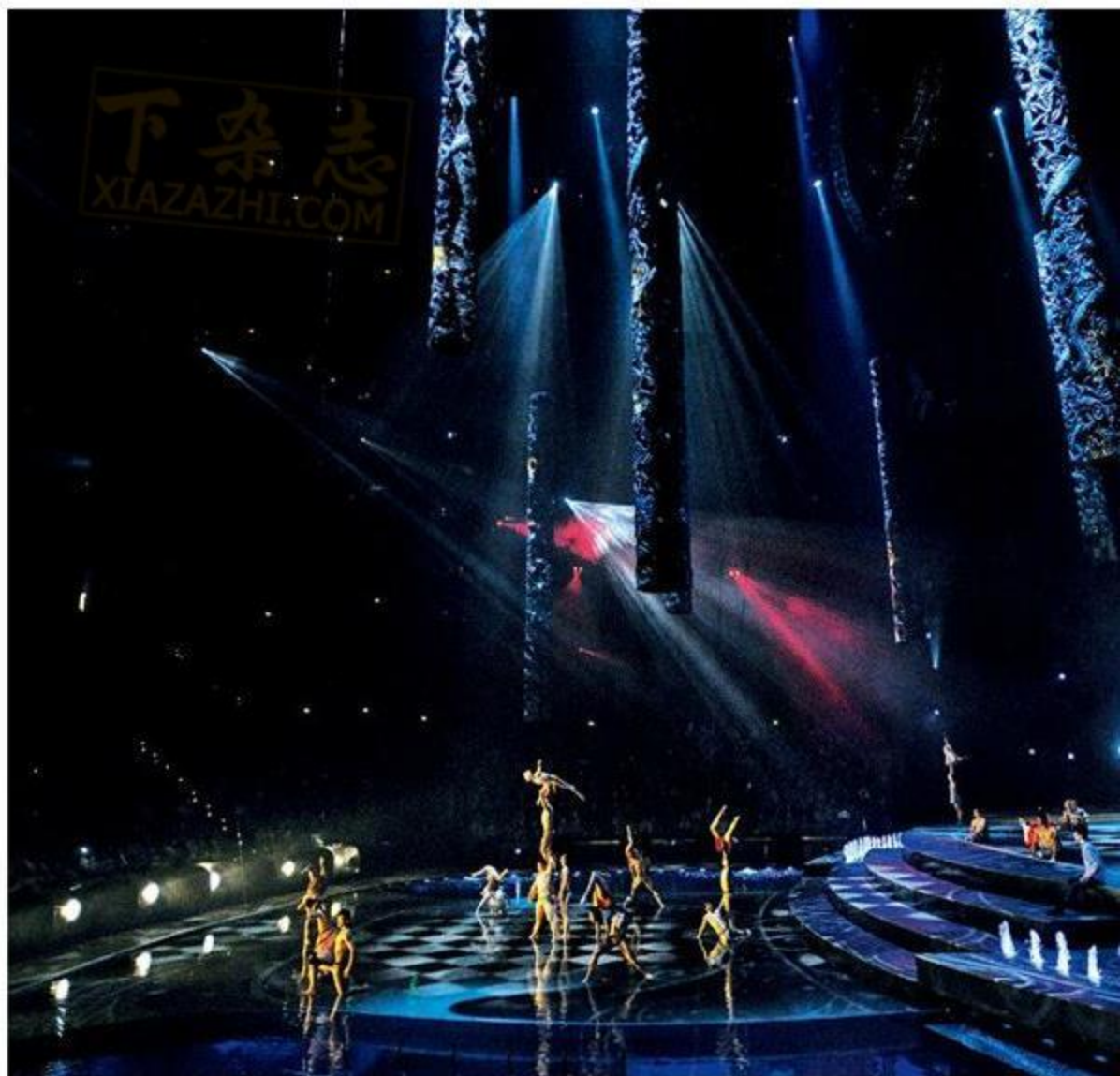
10分钟前，Suda还以为这只是一场普通的舞台剧演出。灯光转暗后，她身下的椅子突然旋转起来。前排区域的座椅向左右转动打开，后排座椅则垂直降落，中央区域露出了一个巨大的蓝色水池。一个演员乘着摩托艇从水池中蹿出，向下喷射着水柱，凭借着水的冲力高立在空中。细小的水花甚至飘溅到了前排观众的脸上。

“藏”在观众座位底下的水池是汉秀剧场最核心的舞台部分。它的深度将近10米，是全球最大的表演水池舞台，总储水量相当于4个奥运会标准游泳池。池内装有12个水中升降舞台。表演进行的过程中，导演会随时发出指令，命令这12个升降台以各种方式组合移动。

这些复杂的舞台运动的控制中枢是西门子公司最近研发的一款运动控制器。“调动一个台子很简单，但是12个台子同步，要求就会很高。为了追求舞台多样化的效果，有时候需要2到3个台子升起，其他不动，有时全都要升起。只有运动控制，才能够让舞台变化达到那么精细的水平。”西门子运动控制业务部行业市场拓展经理顾和祥对《第一财经周刊》说。

此前，中国大多数舞台使用的控制系统，是传统的可编程逻辑控制器（PLC）。PLC在控制机械运动时，只能在特定的某几个点上发挥作用。它需要接收实时信号，用逻辑算法计算位置，再通过传动器控制机械运动。而运动控制器能够实时掌握机械运动的完整曲线，运动控制的精确度相比PLC大大提高。

想想平时乘坐的电梯，就会更容易理解这两种技术。如果你乘坐电梯到达20楼，PLC和运动控制器会采取不同的方法来判断电梯是否应该减速。PLC需要



01



02



03

01/02/04 “藏”在观众座位底下的水池是汉秀剧场最核心的舞台部分，池内装有12个水中升降舞台，由西门子公司最近研发的一款运动控制器控制。

03 运动控制器能够实时掌握机械运动的完整曲线，精确度相比传统的PLC控制器大大提高。

05/06 配合汉秀的表演内容，同是运动控制器控制的三块大屏幕会不停呈现着各种翻转角度，并变换在舞台的各种位置。



04



05



06



根据收到的编码器的脉冲信号或减速开关,让电梯提前减速,低速运行到20层时,控制电梯停止。运动控制器则更聪明一些。它实现的是位置,而不是简单的速度控制,能够将电梯的运动轨迹实时记录在系统里。这意味着,不管你到了哪一个高度,运动控制器都能知道。它会根据实际的需求,自动将运行的速度放缓,形成一条平滑的减速曲线,能够很精地控制电梯到达20层,你甚至对这一切毫无感觉——直到看到电梯门打开。

“汉秀”的舞台上,演员和舞台机械经常需要相互配合。惊险的空中飞人表演中,男演员身上绑着威亚,单纯靠手臂的力量将女演员带向空中。他们飞翔的速度高达6米/秒,跨度达到几十米。而炫丽的飞翔表演背后,也是运动控制器和驱动系统操控着60多台单点吊机和12辆飞行小车在总长310米的高空轨道上穿梭运动的。

危险隐藏在人和机器的联动中。除了空中飞人,一些演员还要从高达28米的高台跃入水池舞台。由于水池中的12块小舞台都可以上下移动,如果落点发生偏差,演员很有可能掉落在水深不够的舞台发生意外。

而运动控制器将整个剧场的所有参与部分都连成一个运动网络,系统能够实时知道每个部分的即时位置,并指挥它们相互之间进行协调。假如飞行小车不幸

从空中轨道上掉了下来,下方对应的水中舞台能够及时调整下沉,留出足够的水深,防止演员磕碰。

“我们可以将舞台的每个部分都看成是一个人。你在哪里,我在哪里,大家都能够随时知道。你准备好了,我才下来。所有的速度和位置信号都存储在运动控制器里,不需要像传统的控制器那样,要通过程序去存储和读取。”顾和祥说。

3块巨型屏幕是汉秀剧场中另一个引人注目的部分。配合“汉秀”的表演内容,3块大屏幕会不停呈现着各种翻转角度,并变换在舞台的各种位置——时而落地成为背景墙,时而悬空成为布景屏,时而翻转成为天花板。在极限情况下,大屏幕能够直线推进28米,迅速从舞台背后移动到观众面前。

很难想象,这3块屏幕,每块面积超过70平方米,重约8吨。让这些庞然大物变灵活的同样是运动控制器技术。每块屏幕后面都有一只巨型机械手臂在操控。一套机械手臂拥有6个关节,由12个电机和2个液压缸组成的14个机械轴驱动。

对于舞台调试的技术人员来说,准确操控每块大屏幕还不算太困难,最大的麻烦在于如何实现3块大屏幕的协调配合。每块屏幕的机械手臂由14个机械轴驱动,操控3块屏幕就意味着要同时协调42个机械轴。由于屏幕是长方形,竖着放上下长,左右短,同时旋转的时候容易发生错位。如果屏幕不慎发生碰撞,不但演出会中断,还可能危及演员的生命。

运动控制器对这个问题也有解决的办法。屏幕需要旋转时,软件系统会实时计算屏幕应该旋转多少角度,错位多少。在特定的空间区域,软件系统将不允许它们旋转。这个方法在工程学上拥有一个专业名称,叫做“空间互锁”,即相互锁定。这意味着,运动控制器同样能够实时知道每块屏幕在什么地方。

让日益复杂而炫目的大型演出变得更可控,或许是每一个舞台导演的理想。不过,运动控制器要在舞台上使用,需要专业人员调试,对他们的技能水平要求比较高。培养技术人员不仅要耗费很长时间,也需要建立专业的培训体系,所以目前在中国,它的应用并不多。

“舞台就是要有美的感觉。运动控制器会很容易地将舞台的机械运动转化成灵活的运动控制曲线,其同步性、协调性、跟随性、动态性都更好。”它俨然发挥着一位舞台导演的作用。在顾和祥看来,未来,中小型舞台终将被运动控制占领。■

Fast 快公司*

主编 | 董晓常



像ZARA一样卖女鞋 / 快公司 57



小红书还想继续“红” / 创业 60

阿里增资60亿，云真的来了？

阿里巴巴宣布为阿里云业务增资60亿元人民币；同一天，华为宣布推出公有云服务，并且每年在IT业务上的投资将不低于5亿美元。

文 | CBN记者 杨轩 高松

“在IT历史上这是一场终局已定的游戏，五年以后所有企业都是互联网企业，所有公司都用云计算和数据。”一周多前阿里云在北京召开的会议上，其业务总经理刘松对赶来参加这个会议的2000多人强调云的重要性。

一周后的7月30日，阿里巴巴宣布为阿里云业务增资60亿人民币，并跟用友展开战略合作。同一天，华为宣布推出公有云服务，并称自己每年在IT业务上的投资将不低于5亿美元（约合31亿元人民币）。

在中国市场上，“云”虽然被热烈讨论了多年，但由于一直缺乏足够数量的实际案例，显得有点不够真实。但现在，云这个市场正亟需追加投资，因为市场状况已经发生了显著变化。

“阿里云做了6年，但直到今年年初才有很快的增长。”一名阿里云人士对《第一财经周刊》说。今年两会后的那个个月，每天在阿里云新开账户的创业公司都有几千家——相较传统的IT搭建方式，使用云的启动成本小，且能随着业务发展快速扩大IT服务能力，如今的创业公司在创业之初大多都使用云来搭建自己的IT能力。而根据阿里巴巴的财报数据，其云计算的收入从2011财年到2014财年，每年的增长率都在20%上下，但2015财年的增长率则猛然增长到64%。

现在，创业公司和提供SaaS（软件即服务）的公司中，已经有大量公司能对云服务商的好坏谈上几句了——包括主流的亚马逊的AWS（Amazon Web Services）、微软的Azure、阿里云、腾讯云，以及青云、Ucloud这样的创业公司——它们已经亲身使用过几家云提供商的服务。根据阿里云的财报，截至今年3月底，其客户量已经达到180万，其中24万是付费客户。

对于诸如阿里云、亚马逊AWS等基础云服务的提供商来说，现在正是尚未分出胜负、但全行业用户正开始爆发性增长的重要时段。云计算最重要的魅力之一，是它能对闲置计算资源进行利用，这也意味着，这个领域里规模至关重要，规模越大越能提供高扩展性和低价的



服务, 因此最终不会剩下太多玩家。

“它们都特别积极,” 提供人力资源软件服务的公司北森对《第一财经周刊》说, 即使自己没明确表示一定会购买云服务, 但微软Azure、亚马逊AWS很早就派了团队过来, 给自己做了详细的提案, 态度也特别好, 表示即使先不买了解了解也没问题。

云是一个大市场。据市场研究机构Forrester预计, 全球云计算市场到2020年将增长至2410亿美元。长期来看, 全球云市场是一个价值数万亿美元的市场。多年以来, 亚马逊的高估值有赖于AWS业务的快速成长——这是即使在硅谷也少有的、年营收规模超过10亿美元但仍然能保持50%增速的业务。

亚马逊2006年开始提供云服务, 作为云业务的开拓者, 它的技术服务最为成熟, 如今在全球市场上的份额也最大, 达28%, 比第二到第五名——微软、IBM、Google、Salesforce——的市场份额加起来还要多。当它的AWS业务一年半前宣布入华时, 使得中国云市场上的从业者一下子有了危机感。在AWS宣布入华的当天, 阿里云宣布全线产品降价, 最高降幅50%; 腾讯云也在这天开启了“年终大促”, 云服务器、IDC带宽等服务都做降价促销。

云是一个每年不断降价的市场。亚马逊运营AWS

的策略, 就是随着自己每年规模的扩大、成本的降低, 不断下调价格。除了微软的Azure, Google在2014年也加入了云计算的价格战, 其云计算产品价格下调32%、云存储下调68%, 数据库服务更是跳水了85%。亚马逊也随之降价。这一年, 亚马逊亏损, 原因之一就是AWS降价。而中国的云市场也在发生着类似的价格比拼, 阿里云这年下调了6次价格, 价格是两年前的1/10。它目前并不盈利。一个说法是, 每年云市场的价格都至少要降低30%。

对于云服务, 用户最关心的并不仅仅是价格, 可靠、好用才是企业用户更关心的问题。此前, 国内的云服务提供商主要分两类。一类是阿里巴巴、腾讯, 它们的云服务发展逻辑跟亚马逊类似, 由于自己的IT需求足够大和复杂, 而IBM、甲骨文、EMC这样的公司解决不了它们的问题, 这些互联网公司开始自己建设机房和研究分布式运算, 并且有多余的计算资源可供出售。

早期, 阿里云的客户到了阿里云通常会要求参观一下机房。看完之后, 他们常常大吃一惊, 阿里云机房里没有专用的设备——小型机、大型机、一体机。机房里都是国内公司为阿里云定制的服务器, 这个服务器是统一标准的, 都是x86架构的服务器, 以及普通的硬盘。在中关村随时可以买到这些硬件。

01 阿里云用大数据风控产品帮助快的打车识别恶意刷单。

02 知乎通过阿里云加快了响应速度。

03 蜻蜓FM在成立之初就决定使用云计算产品, 现在已经使用了阿里云云服务器和云监控等产品。

04 众安保险在阿里云上运行保险全业务系统。



>> 7月30日, 阿里云在ChinaJoy上的展台, 游戏是使用云服务最多的行业之一。

阿里云只是在这些统一的服务器上部署了自己研发的大规模分布式系统, 包含了文件系统、任务调度、分布协同、资源管理等各个模块, 它起的作用是把底层几千台甚至数万台独立服务器连接成一台电脑, 变成超级计算机。

这种公有云市场上的竞争, 更多集中在数据中心的投资建设、技术能力、服务能力这3项的比拼上。机房的地理位置对访问速度影响很大, 这也是Google的云服务在国内少有人使用的原因。而阿里巴巴过去几年在国内建设了5个数据节点, 以覆盖全国, 并且今年要在美国等地建设数据中心, 以服务要在海外开展业务的客户。这也意味着云是一项需要巨大投入的业务, 阿里巴巴正在张北建设的数据节点, 预计要耗资100多亿元。

对于亚马逊的云服务, 业内通常的看法是, 技术好、可选服务多是它重要的竞争力。例如, 它能提供三种数据读写服务的方案, 而微软等只提供一种。一家SaaS公司对《第一财经周刊》称, 自己正将业务从国内云服务提供商迁移到微软Azure上去, 是因为担心宕机后发生数据丢失, 而微软的技术更可靠。

在中国, 腾讯云、Ucloud这样的公司, 它们高速读写数据的技术更好, 这意味着在玩游戏时不容易卡顿, 因此它们获得了诸多游戏行业的客户。此外, 有的创业型云公司, 有着“服务好响应快”的名声, 而微软云被诟病

的一点, 是由于它跟世纪互联合作, 当想找服务人员解决问题时, 体验并不太好。

阿里云增资的60亿元, 一部分要拿来提升它在安全性、数据读写速度等的技术能力。阿里云此前的做法, 是先拿阿里巴巴内部产品过来试验。它的第一个业务是阿里小贷。但是, 阿里巴巴内部早先并不愿意向云上迁移, 一来是技术不熟悉, 二来也是担心安全性。三四年前, 阿里巴巴的技术保障部说, 如果阿里巴巴内部的新业务不用阿里云, 技术保障部将不会再管之后的维护工作。马云也对此下了“死命令”。如今, 阿里蚂蚁微贷、钉钉之类的新业务都在云上。

去年, 阿里巴巴开始了“登月计划”: 把内部所有的系统都搬上阿里云, 去年双11时已经切了10%的支付宝流量在阿里云上运转。由于需要保障资金安全, 阿里云自己开发了“云盾”这种安全产品, 2013年时已经拿到了英国标准协会颁发的全球首张云安全国际认证金牌。在金融行业中, 如今有三四十家保险公司、50多家券商、1000来家互联网金融公司在使用阿里云。

另一类则是华为、IBM式的云。这有点像传统售卖方式的变种, 它们提供私有云的解决方案时, 客户依然需要从它们手里购买硬件设备。私有云的弹性计算能力有限, 但之所以依然存在, 是金融、政府等机构不容数据信息安全出问题——如今, 银行们的核心系统都没有使用云。“这两到三年, 客户跟我们探讨更多的问题是, 哪些业务应该放在私有云上? 哪些业务应该放在公有云上?” 华为企业云服务总裁杨瑞凯说, 华为从2011年开始, 到目前已经建设了一张基本覆盖全国的公有云网络。

“从今年开始, 我们发现越来越多的中大型企业、政府部门、能源机构开始使用云计算。”阿里云总裁胡晓明说, 这与过去3年主要是互联网公司和创业公司愿意用云的状况很不同, 这也意味着“在实践中会遇到很大的挑战”。

云平台提供的基础服务并不能满足中大型机构的业务需求, 需要有第三方公司提供更细致和针对性的服务, 而且业务和数据迁移相关的工作量巨大。而阿里云跟用友的合作之所以是“战略级”的, 是因为用友要帮其200多万家客户做“云+端”的技术改造。“我们现在有50多个解决方案, 大概在IT市场里不到5%,” 阿里云的业务总经理刘松说, 三五年内, 云领域能出现2000家提供大型解决方案的公司。■



>> 创始人林双德希望柯玛妮克成为一家更偏向技术驱动的零售公司。

像ZARA一样卖女鞋

用技术改造供应链，女鞋淘品牌柯玛妮克不仅解决了高库存的问题，还成为淘宝销售额最高的女鞋品牌。

文 | CBN记者 华薇薇

图 | 刘禹扬

里水是广东佛山市东北边的一个中心镇，以制造业为主，镇上分布着3万多家大大小小的制鞋、金属加工、家具等工厂。鞋业电商柯玛妮克的总部设立在里水镇的一个社区商业广场内，虽然它的周围都是烧烤店、快餐品牌和住宅区，但创始人林双德说这里是设立柯玛妮克的理想地理位置——从这里往返广州和佛山两地的制鞋工厂通常只需一个小时。

在过去的4年内，这个依托天猫、京东等电商平台的鞋类淘品牌保持着平均200%的销售增长率，同时也是2013年和2014年天猫平台上的互联网女鞋品牌销售第一名。和大部分“低价走量”定位的淘品牌采取战略不同，这家运营自有品牌的电商的产品销售价格在400元到2000元。

创始人林双德认为公司的核心竞争力在于供应链的速度和响应能力。“柯玛妮克的新品上线周期是半个月。线下自有品牌基本上一年只能周转一次，我们可以做十几次周转。”

将供应商列入自有品牌的内部管理中，这种垂直整合的组织结构，让柯玛妮克能够对新的潮流做出快速反应。在它的官网上，同时保持了1400款的在线销售款式，一周两次的新款上线频率几乎接近ZARA等快时尚品牌店的更新频率。

这种少量多款的ZARA模式，传统鞋类企业向来不敢贸然复制——一个致命的难点在于，新品的库存并不好预估。在传统的渠道模式下，经销商会根据历年销售情况进行采购，像耐克和阿迪达斯这类自有品牌，往往需要提前半年召开订货会。

林双德希望柯玛妮克成为一家更偏向技术驱动的零售公司，从最终用户开始分析供应链的各环节组合。这种高度集中的一体化管理，当品类快速扩充时，比如统一采购原料，可以让原材料成本节省20%至30%，也保证了品牌对鞋子质量的管控。

2010年，林双德决定在淘宝商城创立一家互联网女鞋品牌，此前他毫无互联网行业经验。他在广州步行天地批发市场拥有两个店铺，经营着一家名叫“三丰”的饰扣公司，为制鞋工厂提供鞋扣等配饰原料。

鞋饰行业长期以来都以工厂或小作坊的方式运营，依赖人脉和回扣构建商业网络，刚刚20岁出头的林双德开始用技术管理公司。他是业内最早使用金蝶系统管理供应链的人，跟单信息则用另一套软件管理，那个时期鞋饰公司通常保持一个季度推出100款产品，而三丰依靠信息化数据，每季度可以提供两三千款产品。 >>

柯玛妮克如何做电商



不走低价线路，注重舒适度和设计感



全线扩张品类，不依赖爆款



提高供应链速度，追求7天库存周期

鞋饰生意为林双德带来一年一亿多元的营收，在2010年之前，三丰的分公司扩张到了温州，同时在全国搭建了数十家代理商，市场份额一度达到了这个行业的10%。“这样的日子很稳定，但是当时头脑中有一个疑问，我问自己会不会被这种短暂的成功毁掉一生。”林双德表示。

这个疑问，一方面来自只有10亿元规模的鞋饰市场已经呈现出增长放缓的趋势。与此同时，代表新兴行业的互联网电商正处于一个蓬勃发展的时期。

这一年年底，林双德从媒体上看到了大量关于电商行业的报道，大体上来看，他判断在互联网上卖鞋会是一个好方向。抱着投石问路的心态，他和双胞胎弟弟在淘宝商城上注册了一个女鞋品牌商店，同时在环市西路上的富力鞋城12楼，林双德又租了两间不到10平方米的办公室，然后在网络上招聘了几名美工。

一支四五人的团队在半个月內组建起来，林双德认为柯玛妮克的发展重点在后端供应链上，而前端运营仅交由一名职业经理人负责。

这种运营方式很快遇到了问题。5个月之后，林双德发现柯玛妮克的账面上亏损了四五百万元，负责前端运营的职业经理人向他解释，他们签了一份3000万元的淘宝商城在线点击广告合同，“当时整个圈子都有一个思维叫‘先亏损跑赢市场’，前期亏钱是对的，先把店铺做热了再赚钱。”

这种“贴钱抢市场”的互联网思路，也是电商抢占早期市场份额惯用的方式。但对于鞋类这样的垂直品类来说，那些砸大量广告换来的用户往往重复购买率很低，这意味着商家需要不断花钱做广告和促销。

之后亏损不断扩大，即便持续投入广告，到了后期，柯玛妮克的用户数依旧不够多。

到了2011年4月，林双德解散了这支团队。亲自管理柯玛妮克后的第一件事，他去了广州三元里的“淘宝大学”。此时阿里巴巴正在积极带动线下的中小企业转型，他们在全国各地召开培训会，向那些来自传统零售行业的中小商家讲课，提供电商客服、品牌定位、店铺营销活动和成本控制等课程。

从淘宝大学培训回来之后，林双德开始公司化运营柯玛妮克。他们搬进了一栋更大的民房，招聘了接近70名员工，分出了客服、产品、营销、财务和视觉5个部门，公司内部开始负责7成以上产品的设计，慢慢减少对工厂的开发依赖。“当时淘品牌竞争靠‘爆款’，而大多数爆款能成功都是因为产品本身不错，如果产品错了，

投再多广告都起不来。”林双德认为柯玛妮克的成本应该更多投入到研发，而不是之前的在线点击广告。

林双德对柯玛妮克的另一个改变就是抛弃低价路线，他将产品分为159元、169元和189元3种价位，鞋面材料统一用了真皮材质，并且在舒适度方面加入了自己的研发。

这个调整看上去很冒险，淘宝商城的鞋类淘品牌大部分集中在59至99元的低端价位，竞争的白热化一方面说明了价格优势对早期用户的吸引力，另一方面又透露出机会，“用户愿不愿意为质量埋单？谁都不清楚，因为当时高价位市场还是一片空白。”林双德说。

两个月后，这个答案在双11的销售大战中显现出来。2011年11月11日，淘宝商城当天的交易达到33.6亿元，这个数字比上一年增长了259%，柯玛妮克的日销量超过百万元，成为了女鞋品类中销量靠前的品牌。

淘宝平台巨大的流量催生出了一个疯狂的淘品牌时期，大部分鞋类商家都能有超过200%的增长。这两年林双德认为是鞋类商家的好时光，仅仅在2011年，淘宝商城的鞋类商家数量达到了5万家，但是整个市场呈现出的竞争混乱而无序，新入场者的玩法就是“砸钱买广告位”或是“卡位”——不断输入某一个固定关键词，让自己的产品出现在相关的搜索结果前列。

在林双德口中的“浮躁和疯狂”时期，为了改变依靠单一爆款的销售方式，他选择了全线扩张柯玛妮克的在线销售品类，将2013年的在线品类总量从100款提升到了1000款。

这种扩张新品种类的方式，可以为垂直品类提高重复到店率。林双德认为经过了3年的电商教育，线上的消费者愿意为新品埋单，让他觉得消费者变得更为成熟的现象是，即便没有很多用户评论，新鞋的销量都达到了预期，这说明消费者是愿意尝试新款的。

不过，做自有品牌除了需要相应的设计师储备，另一个难点在于库存并不好预估。现实说明了一切。当柯玛妮克线上的销售量开始3倍增速时，后端的库存却在以10倍的速度增长。

这让柯玛妮克在之后半年内都没有喘过气来。当时柯玛妮克建立在广州秘涌的仓库不到1500平方米，3个月后，林双德看到柯玛妮克的库存逼近5000万。扩张的依据现在看来缺乏先见之明，“我们认为每个新款都可以迅速消耗掉。”

高库存带来的一个严重后果就是资金周转变慢，最大的危机来自供应商的断货。在当时位于环市西路

的办公室内,工作人员每天会接到一两百通供应商打来催款的电话,大部分时候,林双德只能向他们解释这是一个短暂的现象。

供应商的抱怨是一个问题,逐渐扩散的“柯玛妮克资金链断开”的消息使林双德陷入困境。

林双德开始为柯玛妮克四处寻找周转资金,这个时候他想到了赵松海,IDG负责电商投资的副总裁。早在两年前,柯玛妮克的高增长率就吸引了四五家风投机构的关注,其中一家便是IDG。

2014年年初拿到IDG的融资后,柯玛妮克在供应链方面的直接压力暂时得到了缓解,但林双德看到公司内部需要解决的是商品流通管理,柯玛妮克缺乏应对高库存的消耗能力。

对于传统的鞋类品牌商来说,一般线下企业会根据以往的销售经验预测商品销售数量,提前按照预测的货品数量决定入库的货品数量。面对高库存,他们往往借道发展电商渠道,或开设更多的工厂店及折扣店来清理季后库存。

柯玛妮克只有电商渠道,一旦后端库存高企,说明前端销售和后端库存的流动信息被打断。

2014年上半年,林双德组建了一个32人的商业智能部,开发一套自动补货系统,依靠数据分析实时监控柯玛妮克的库存运转情况。同时,他们还研发了一套数据分析系统,可以分析来自哪里的流量得到了转化,当消费者买了一款鞋后,根据这些数据分析她之前的购买记录、预测未来7天的需求。

打通了前端销售和后端库存的信息之后,林双德开始思索怎样提高供应链的速度。越高的周转率对于零售行业来说意味着更多的流动资金,和快时尚以服装为主的品类不同,低频率购物的鞋类产品周转率一般在1.8次至2.2次之间,这意味着鞋类的库存周转期在163天到200天。

林双德认为鞋子的周转率可以更快,他提出了一个“7天安全库存周期”概念,品牌商只要做到仓库的商品可以维持7天的销售,就可以达到最快周转率。不过要实现这个想法最大的问题是供应链的生产周期,国内的自有品牌公司一般只负责设计,没有工厂,所有生产制造环节全部外包。

这时候林双德想到了ZARA的供应链模式。ZARA的内部工厂大约生产50%的ZARA商品,剩余部分由第三方完成。这种生产运营的方式是将一款长裤或衬衫的面料先裁剪好,然后运往已经形成网络的小车间,这

66

通过内部信息系统完成自动补单和自动拆分后,小批量的订单在工厂的生产时间可以缩短至2到3天。

99

些车间主要位于西班牙加利西亚和葡萄牙北部。

林双德希望可以管控原材料,将供应商到原材料间的信息化打通。在此之前柯玛妮克的生产周期一般在10到15天,通过柯玛妮克的内部信息系统完成自动补单和自动拆分后,小批量的订单在工厂的生产时间可以缩短至2到3天。

这会带来稳定的质量监控,柯玛妮克内部的消费数据显示,他们拥有近5成的回头客比率。当然另一个好处是成本的下降,如果100个款式用的是相同材料统一采购可以节省20%至30%的成本。

提升生产和运输的速度就意味着地理位置变得越发重要,及时监控需要最短的运输半径。2014年下半年,林双德决定将公司迁移到里水镇,这是佛山和广州交界的地方,柯玛妮克所有的供应商只分布在这两个城市,往返各个工厂的时间可以控制在一个小时之内,这样可以做到及时入仓。

到了2015年,柯玛妮克将SKU数量扩张到2000款后,后端的库存没有出现过高企的情况。淘宝官方数据统计软件数据魔方的排名显示,过去一年柯玛妮克的总销售收入,蝉联了天猫平台上销售额最高的互联网女鞋品牌。

2015年年初,天猫将入驻品牌换成定向招商,“公布出来的20个名单都是国外品牌,这说明它现在只招商国际品牌,向所有创业者关闭了原创这条路,包括线下的品牌都不行。”林双德说。

林双德开始减少柯玛妮克对天猫平台的依赖,它开始进驻京东、唯品会、当当、1号店等综合类电商平台。另一个获取更多营收的做法是,林双德计划将柯玛妮克的品牌从单一鞋类扩充到服装品类,“上市是我们未来的一个计划。”

这会让柯玛妮克的财务数据在接下来的一段时间内呈现一个漂亮的增长。不过,这类外延式增长是通过全品类扩张带来的数量增长,还是受益于一系列技术改革后的驱动增长,柯玛妮克可能还需要一段时间的沉淀。■



>> 毛文超(左二)和瞿芳(右二)创立的小红书, 现在注册用户达1500万, 销售额超过3亿元。

小红书还想继续“红”

以社区起家的这款境外购物App, 半年就实现了3亿元的销售额。但在竞争激烈的跨境电商领域, 它还需要赢得更多用户。

文 | CBN记者 许诗雨

毛文超和瞿芳第一次见面时, 他正操着武汉话站在一堆折扣包中间, 打着越洋电话询问对方究竟要买哪一个款式。彼时正在美国参加一个交换项目的他, 和很多人一样, 也承担了不少代购任务。而在美国听到乡音, 让同为武汉人的瞿芳忍不住走上前去拍了下这个陌生老乡的肩膀。

现在回想起来, 毛文超觉得, 或许就是这次因海外购物而相识的经历, 引导他和瞿芳在两年前一起创立了小红书。

小红书是一款境外购物App。目前, 它主要有两个

板块: 首页上UGC(用户原创内容)模式的海外购物分享社区, 以及一个做跨境电商的购物页面“福利社”。

和大部分社交网络一样, 小红书的社区也有点赞、评论、收藏以及标签等功能。对即将出国的人来说, 他们可以借助这个平台来制定自己的购物清单, 而暂时没有出国打算的人, 则可以通过逛社区来增长经验, 或者去“福利社”完成一次“海淘”。

2014年3月, 金沙江创投和真格基金对小红书进行了几百万美元的A轮投资。8个月后, 小红书完成了由GGV纪源资本领投的数千万元的B轮融资。

根据小红书提供的数据, 它现在有注册用户1500万, 其中超过82%是“85后”, 超过50%则是“90后”。从2014年12月“福利社”上线至今, 平均每人每月在小红书下2.6单。截至今年5月, 在零广告的情况下, 小红书上线半年销售额已超过2亿元。而借助6月6日周年庆的营销活动, 其6月单月销售额就达到1亿元。

不过, 小红书最初并不是现在的样子。

曾先后在贝恩咨询和贝恩资本工作过的毛文超认

66

为,在消费升级的大趋势下,中国年轻人为了追求更好的生活,将进行一些高频次、低客单价的消费行为,而海外购物就是其中一种主要形式。但由于信息不对称,许多人其实并不知道在国外应该买什么,所以,毛文超将创业方向确定为提供出境购物攻略。

根据海关总署和中国电商研究中心的数据,2014年,中国跨境购物人群达到1800万人次,易观智库产业数据库的报告则显示,中国跨境电子商务交易额达3.75万亿元人民币,同比增长38.9%。从服饰鞋包、奶粉到护肤品、消费电子产品,人们开始接受并逐渐习惯通过电商进行海外购物的消费方式了。

但毛文超在面对这样一个充满潜力的市场时,却用了个颇为落后的方式起步。他首先建立了一个网站,请生活在中国香港、新加坡、日本和韩国的同学和朋友以当地人的视角撰写了一份所在地购物攻略,再加上他和瞿芳写的美国部分,集结成“小红书出境购物攻略”放到网上。

这份攻略在一个月内获得50万次的下载量,印证了用户对它有很大的需求,但在访问了那些留下联系方式的用户后,毛文超也发现,这种PGC(专家提供内容)的做法提供的信息量有限,而且无法满足用户个性化的要求。“需求是存在的,解决方法是蠢的。”毛文超对《第一财经周刊》说。

于是,2013年10月,他和瞿芳彻底关掉了网站,开始带领团队开发一款以UGC为主的购物社区App。两个月后,这款名为“香港购物指南”的App——小红书的雏形——上线。

彼时正逢圣诞节,也是香港的打折旺季,“香港购物指南”吸引了不少想去香港购物的人下载,他们也成为小红书最初的种子用户。随着这些用户分享更多地方的购物信息,这款App也将内容扩展到了越来越多的国家和地区。

事实上,从一开始,毛文超就没有将小红书的功能局限在社区。其上线的第一个月,他就有了电商的计划。不过UGC模式的不可控性给这一计划带来了麻烦。许多用户在分享购物经验的同时也会在社区里讨论一些和购物不太相关的事,比如旅行路上的风景或食物。

“对做电商没有价值的内容,不应该出现在我们的社区里面。”毛文超说。小红书会把这些不相关的内容全部隐藏。

社区的用户和数据积累,为小红书最终推出电商平台“福利社”奠定了基础。它采用自营模式,通过直接

在消费升级的大趋势下,中国年轻人为了追求更好的生活,将进行一些高频次、低客单的消费行为,而海外购物就是其中一种主要形式。

99

与品牌的海外总部签订协议或是找到国外知名大代理商拿货。毛文超认为,这是最能保证正品率的做法,同时也能保证小红书在进货时拿到最有优势的价格。

目前,小红书已经与澳大利亚天然健康品牌Blackmores、日本药妆店集团麒麟堂、松下电器以及日本比较权威的化妆品排行榜@cosme美容大赏等多个品牌和代理商达成了战略合作。它们的产品从海外被装入集装箱运到中国后,会进入小红书设在郑州、深圳等地的保税仓,并在“福利社”上架。用户下单之后,小红书会将信息交给两地各自的海关,然后海关根据信息逐个放行。

小红书设立保税仓备货,主要出于两个考虑。首先,它缩短了用户与产品之间的距离。海淘、代购等模式,用户动辄要等一个月才能收到产品,而在小红书,如果用户在上海等一线城市的话,下单后大概两三天就能收到。而毛文超认为,从保税仓发货也可以打消消费者对产品质量的顾虑。

此外,大批量同时运货也能节省跨境运费、摊薄成本,从而降低消费者为买一件商品实际付出的价格。在去除中间价和跨境运费之后,小红书基本能做到所售商品价格与产品来源地保持一致,甚至有时还会低于当地价格。

不过,毛文超也承认,目前“福利社”出售的产品种类比较有限,以化妆品、保健品、美容仪器和零食这些主要面对女性消费者的产品为主。

起初,这是小红书有意为之的。相对于购物目的明确的男性,女性的购物习惯更符合小红书这样一个以分享型社区为基础的购物平台,而且购物频率也较高。但毛文超表示,未来可能也会推出适合男性用户的平台。

不过,海外购也是阿里巴巴、京东等中国电商巨头重要的着眼点。尽管小红书在用户数、盈利能力等方面完成了投资人之前的要求,但它要想继续“红”下去,还需要想尽办法从那些电商巨头手中争夺更多的消费者。■



小红书围绕社区做跨境电商业务,同时采用自营模式,在境内设立保税仓,缩短送货时间,提高体验,并降低成本。

Star 炫公司

Star 炫公司*

主编 | 张晶 编辑 | 牙韩翔



为什么时尚界都在谈论

Instagram? / 炫公司

65



整层优衣库, 只卖迪士尼

/ 炫公司

68

Taylor Swift “进入”中国, 想干嘛?

如何在中国树立一个明星品牌? 即便是Taylor Swift这样的大牌也要动一番心思。

文 | CBN记者 林若茹

8月8日, 当红女歌手Taylor Swift在中国开出第一家官方授权的个人品牌服装店, 这些正品服装将率先在京东商城销售。

“中国的歌迷真幸福。” Swift全球粉丝论坛里也开始讨论这个现象。9月, Swift还将推出只在京东发售的限量女装系列, 价格在600元到1200元左右。

不难想象, 在中国开一家网店来销售个人服装品牌颇具风险。网络上充斥着仿冒假货, 而服装作为电子商务平台上交易量最大的品类, 在制造业发达的中国, 仿制更是非常普遍。何况像Taylor Swift这样的明星, 早在正品店开张前, 网络上已经出现了以“Taylor Swift同款”为名的服装, 价格只要40到60元。

Taylor Swift要树立自己的个人品牌, 可能要先想办法解决这些假货问题。素来以年轻、大胆、个性十足著称的她, 曾屡次在音乐行业内掀起风波——将自己的歌曲撤出Spotify等增长迅猛的流媒体音乐渠道, 迫使苹果公司在新服务Apple Music免费试用的头3个月中支付费用给版权方, Swift一次次证明了自己的影响力。

但这一次, 她要面对的是音乐领域之外的时装行业, 以及充满了太多未知数的中国市场。

她可能需要一点帮助。一家名为Heritage66的公司同Taylor Swift联合设计了即将在中国发布的服装, 也正是这家公司率先发现, 这位美国女歌手在中国有庞大的市场基础。

“我们留意到, 网上未获授权的产品的销售数字一直在增长。” Heritage66的CEO兼创始人Mark McDonald在接受《华尔街日报》采访时说道。Heritage66来自美国纳什维尔, 那里是乡村音乐的故乡。全美400多家音乐公司集中在此, 是仅次于纽约的美国第二大音乐出版地, 还被称为音乐城。Taylor Swift正是在12岁时说服父母搬来这里, 开始了她的音乐生涯。

陈水正是这些“未授权产品”的销售商之一。他还在读书, 为了不问父母要钱, 平日他会通过QQ和基于微信端的微店来销售Taylor Swift的周边产品。他和身边同学都是Swift的粉丝, 而百度贴吧、微博等让他可以找到更广泛的客户。



01



02



03



04

现在,像陈水这样的网店店主已无法在京东商城上开店。Heritage66的一句抱怨,让京东在4小时内下架了站内大量同类商品。

这家中国最大的自营电子商务公司,正在全球扩张和正版化方面积极推进。7月,优衣库关闭京东旗舰店,保留天猫旗舰店。Taylor Swift京东店宣布“独家首发”之后不久,天猫商场也出现了Swift个人正品销售的线上渠道名单之中。

“很多明星想进中国,又害怕中国市场,因为这里山寨泛滥。”Marco Pearman-Parish告诉《第一财经周刊》。Marco所在的投资咨询公司锐众集团(Corporation China),是Heritage66要在中国引进Taylor Swift个人品牌的代理服务机构,这家公司擅长帮助外商在中国开公司,提供如公司注册、财务登记、商标注册、地址登记等一系列服务。

Marco在中国10年,他了解中国市场。更重要的是,与他合作的本地法律公司,帮助解决版权问题。Marco

同时还跟位于上海奉贤区的工业综合开发区有长期合作,为客户们在中国投资提供税收优惠政策。在他的办公室墙壁上,还贴满了与意大利、法国、葡萄牙外商的合照。

一个国外品牌要进入中国,需要先注册一家公司,建立办公室和银行账户等。更重要的是注册商标,这通常意味着有打击盗版的权利。

商标注册通常需要14至18个月时间通过。“一定要第一个注册名字,”Marco介绍说,一年多前,他就和Taylor Swift的团队为她进入中国市场开始筹备。

这是一个不错的时机。Swift新专辑《1989》在去年正式发布,这张专辑意味着她从乡村音乐歌手转型成流行音乐歌手,发行第一周唱片销量就过百万,被称为“最后一张白金唱片”。

Swift在中国市场拥有大量听众。“新专辑拓展了更多受众,她个性鲜明,从形象到音乐,都成为一个新的时尚标志。”星外星唱片创始人周小川在接受《第>>

01 Taylor Swift在中国开出第一家官方授权的个人品牌服装店,这些正品服装将率先在京东商城销售。

02 Swift在2012年和帆布鞋品牌Keds签订协议,定期推出Taylor Swift系列新款。

03/04 Heritage66同Taylor Swift联合设计了即将在中国发布的服装。

66

Swift要瞄准的可能是偏中高端的服装市场。她的一举一动都成为全球新闻,以她的名义设计的服装,也会引来不少关注。

99

《第一财经周刊》采访时说道。星外星唱片是《1989》内地版的发行方。据周小川介绍,Swift目前为止每张专辑销量都会超过10万,中国内地每年达到这个销量级别的专辑不会超过5张。

Taylor Swift的粉丝以1980年代出生的年轻群体为主,喜欢新鲜和个性。而她一次次搅动舆论风波,符合年轻人的心理需求,吸引更多人成为她的粉丝。11月,Taylor Swift“1989”全球巡回演唱会将在上海连开3场,门票在开售几分钟内售罄。

实体唱片的衰落趋势不可挽回,根据尼尔森的统计,2015年上半年美国实体唱片销量下滑10%。星外星的唱片销售也以线上为主,占到65%,其中京东商城和微信商城是主要的线上渠道。

“微信上,从获得资讯到购买专辑,可以一次完成,消费者的体验更加完善。”周小川说。下半年的演唱会期间星外星也将同演出方合作,以此带动唱片销售。

即使是Taylor Swift也不得不承认,唱片本身已不再是音乐人收入的主要来源,演出才是。2014年音乐人的收入排行榜中,除了Dr. Dre将自己创办的Beats以30亿美元价格卖给苹果公司从而登上第一名,之后的碧昂斯、老鹰乐队、邦·乔维乐队均以巡演取得高收入。

在中国,即使是演出市场也尚未找到持久的盈利模式,它仍主要依靠广告商的赞助。一些独立音乐人通过互联网圈定自己的粉丝群,开网店销售周边产品,来获得一些收入。

明星级艺人可以通过个人品牌开发商业价值。对于Taylor Swift来说,她俘获大量粉丝的基础就是“邻家女孩”的亲民形象,其甜美造型也常被粉丝模仿。很大一部分原因是她的粉丝都是同龄人,而Swift的服装、配饰也常能以不贵的价格买到。

这位国际巨星对时尚的兴趣由来已久。

早在2009年,Swift就曾与美国时装品牌Jones Group旗下的L.E.I.合作设计了一套夏装系列,售价仅为14美元(约合85元人民币),专在沃尔玛销售,当时也正值她第二张专辑Fearless的巡演期。此外,Swift在2012年和帆布鞋品牌Keds签订协议,定期推出Taylor Swift系

列新款。

在陈水的网店中,也有美国代购的Keds鞋,但销量不好,卖得最好的还是衣服、书包和手机贴等小物件。“消费者大多是学生,经济水平有限。”水水说。这些学生也会大量购买盗版和仿制品。在美国,同Swift一起成长起来的粉丝进入大学、步入社会,消费力逐渐提升,会为更高价格的商品埋单。

对于Heritage66来说,要在中国找到这群消费者并不容易,和京东、天猫等电子商务平台合作,也是为了尽可能覆盖到目标消费者。

星外星发行唱片的渠道除了传统的线上线下经销商之外,便是自身社区绑定的粉丝用户。从第一张Taylor Swift专辑开始,随专辑附送带有正版标识的卡片,扫描二维码便能加入星外星的线上平台,长期下来已经有两万多Swift的粉丝。以后凡有新专辑、周边和演出信息,都能足够精准地推送给这些用户。

“中国人想要好东西,看重名牌,牌子就是面子。”Marco对于Taylor Swift个人品牌在中国的前景表示乐观,他表示之后还会开线下的实体店,但暂时不便透露更多。

Taylor Swift要瞄准的可能是偏中高端的服装市场。这位女歌星的一举一动都成为全球新闻,以她的名义设计的服装,也会引来不少关注。

除了Taylor Swift,Marco还代理其他明星品牌,比如同为美国乡村歌手的Billy Dean、澳大利亚歌手Keith Urban等,未来也会将他们引入中国市场。他位于英国的母公司Rage Group在中国8个城市设有办公室,而且有自己的摄影棚和模特公司。1997年在英国创立之初,Rage Group是一家营销公司,为Madonna、Lily Allen和Kate Moss等明星拍照片,多年来积累了不少明星资源,近两年Marco便开始着手经营明星品牌。

“中国人想要用明星的东西,想要原版、限量版。”Marco善于研究消费者心理,来中国之前,他学习的是心理学和营销学。

但再聪明的人面对中国市场都会有些无奈。Taylor Swift京东店的消息刚公布,便有国外媒体推测在中国会因一些敏感因素受到审查。尽管Marco认为这很荒谬,并且立刻起诉,但网络上这样的说法已经无法杜绝。就像盗版一样,京东上搜索“Taylor Swift同款”,仿制商品又出现了——Taylor Swift要做好中国生意并不简单。■

(应采访对象要求,文中陈水为化名)

联系编辑: yahanxiang@yicai.com



>> Eva Chen宣布卸任Lucky杂志主编位置后没多久，便加入了图片社交媒体Instagram。

为什么时尚界都在谈论Instagram?

Instagram越来越流行，它定义了时尚界的新规矩吗？

文 | CBN实习记者 胡晨希

Eva Chen这个社交媒体时代的女魔头终究还是没能拯救Lucky这本杂志。

在她突然宣布卸任Lucky杂志主编位置后没多久，这本创刊15年、康泰纳仕集团旗下的导购杂志就停刊了。Chen很快找到了新东家，它并非是另一家时尚媒体，而是图片社交媒体Instagram。她将担任该公司的时尚品牌合作总监（Head of Fashion Partnerships）。

这一身份变换很能说明一些问题。你可能越来越感受到，人们很少去翻时尚杂志了。刷刷Instagram和朋友圈上的公众号，就有无止境的时尚大片可以欣赏。它

们不仅充当了时尚杂志的替代品，还部分影响了这些杂志的经营。时尚品牌不期望在杂志上多打广告了，因为在Instagram卖广告，不但能保住品牌固有的气质，还能收获点赞、互动和不断增加的新粉丝。

Instagram这个基于移动终端的图片分享应用在2010年上线后，因酷似宝丽来相片的方形呈像，及不同滤镜的添加效果，让社交突然变得非常视觉化。创业仅20个月，它就被Facebook以10亿美元（约合62亿元人民币）买下。

如今看来，这可能是Facebook这个有点老化的品牌最成功的一笔收购。虽然Facebook财报并未显示出Instagram到底为它赚了多少钱，但根据eMarketer的预测，Instagram在2015年将会创造5.95亿美元（约合39.96亿元人民币）的移动端广告收入，占到Facebook广告总额的5%。这个数字在2017年将增长4倍多，达到28亿美元（约合174亿元人民币），占Facebook广告总额的10%。

截至去年12月，这个依然在网页版上连搜索>>



01



02



03



04

01-04 大品牌开始越来越热衷在Instagram上展现自己, InterBrand前100个品牌中, 有86个拥有Instagram账户, 包括耐克和迪士尼。

和上传图片都无法实现的公司, 月活跃用户已经高达3亿, 这差不多是美国全部的人口数。

“Instagram是少数能够在移动端提供优质品牌广告位的社交媒体平台, 而它还有Facebook的精准广告投放这个杀手锏。” eMarketer的分析师Debra Aho Williamson对《第一财经周刊》说。

“它曾经对于怎么卖广告非常小心翼翼, 给广告客户设定了许多严苛的限制, 不想显得过于商业化而吓跑用户,” Williamson分析道, “但它现在决定变得更开放了, 虽然还是小心翼翼地手动审核广告。”

2013年年底, 用户尚未做好心理准备的时候, 就看到了Michael Kors这个时尚品牌发布的第一个Instagram广告。在一张正方形照片中, 一只金色的女式手表摆在一盘失焦的马卡龙面前, 这张看起来“随意”摆拍的广告照片, 第二天为Michael Kors赚到3.4万名新增粉丝, 数量是它发布非广告图片内容时的16倍。这让品牌不再小觑这款图片社交应用作为投放渠道的能力。

自这则插播广告出现以来, Instagram尝试了很多新的广告形式, 也弱化了许多广告常有的生硬感。它可以是15秒的短视频, 也可能是嵌入式幻灯片, 甚至提供了“购买键”及全新营销API平台。对于那些在Facebook上容易被用户忽视的豆腐块广告, 只要能被包装得符合Instagram的美学, 也显得并不那么讨人厌烦。

分析师称, Instagram广告并不一定能为广告客户提高点击率, 但能形成潜移默化的影响。

根据广告行业网站Adweek报道, Instagram至今已投放了475个广告。根据用户性别、年龄、所在区

域, Instagram会让人们不定期接收到迪士尼、耐克、Gap等不同品牌的广告。当然, 这些更接地气的大众品牌也必须摆出时尚的姿态, 才能通过Instagram严苛的广告审核。

但实际上, 聪明的广告商不会只满足于购买Instagram的广告位。

虽然卖广告能扩大影响力, 但品牌赞助才能真正引发购买行为。在这件事上, 当然不能少了网红跟博主, 他们聚集在Instagram上, 像经营微信公众号一样, 把它当做工作中重要的一部分, 花大量时间试图聚拢粉丝, 并期待有可能与品牌合作。

作为时尚杂志的主编Chen也一直在这么做, 她很早开始为Instagram创造内容。她每天都有打卡般的自拍, 把图片中自己穿的鞋子及手提包等产品信息都“圈”出来, 而接地气的Chen还乐于回答粉丝的问题, 对于产品用后感有问必答, 这些都成功帮她把自己打造成拥有40万粉丝的“网红”。

按照Instagram的说法, 这叫“影响者”(influencer)。唯一的问题是, Chen在个人账号上无法插入点击购买键或超链接, 一个比较隐蔽但被广泛应用的方法, 是在个人档案上提供一个返利链接。

Feedshop抓住了其中的机会。它提供一个第三方界面, 连接起点赞和实际的购买行为。在这个跟Instagram长得几乎一样的界面上, 每张图片都能增加购买链接, 这样博主能够更直接地“导购”, 从而从商家那里获得平均5%到10%的返利。

“许多人希望能够通过我们卖出更多产品, 但这

是个缓慢的过程,真正有价值的是吸引新用户的注意力。”Feedshop的创始人Emily Li Mandri说道。跟许多Instagram的活跃用户一样,她在被Instagram的“影响者”影响后,也会忍不住想要买个一样的包包——看来Instagram真的部分完成了时尚杂志转型电商的任务了。

Popular Pays这样的手机应用也应运而生。它希望能够把“影响者”与商户联系起来,制作小型广告推送。虽然这个由24岁的Corbett Drummey创办的公司今年才正式上线,但它已经在全美十几个城市拥有一万名活跃用户了。这些用户可以根据自己的粉丝数,获得合作商户的一杯免费咖啡或是鸡尾酒。

Instagram深知粉丝的力量。

这里红人的粉丝数只要积累到一定程度,就能依靠个人品牌力量,吸引到大品牌的合作邀约。他们的优势显而易见:比明星更接地气,又能轻易吸引到一大批舍得花钱的年轻人。

来自纽约、拥有街头男装品牌的Jeff Staple(原名Jeff Ng)就在Instagram上如鱼得水。

“一切贴图都以我的个人爱好为重,并不会刻意迎合合作商家。”Staple告诉《第一财经周刊》,他现在拥有近10万粉丝。

对于商家的邀约,Staple如今拒绝多于合作,因为他害怕太多广告会导致大批的“粉丝转路人”——就连他所喜欢的球鞋内容他也不会连续贴图,因为他知道大家也会想看看别的,当然包括好吃的东西,以及那些大好山河的风景图。

“过去是Twitter,现在Instagram火了,但说不定将来,我们可能就转战Snapchat了。”Staple说道。

视觉化的时代,画风好往往容易迅速蹿红。Mansur Gavriel这个2013年创办的独立小众品牌是另一个代表。它从来没有打过传统广告,就靠着在Instagram上频发美图营销,积攒了超过20多万粉丝。一个人称“平民爱马仕”的水桶包,能够卖到每季都迅速断货还有不计其数的订购。

即使是在断货时,Mansur Gavriel的Instagram账号上总能看到由两个创始人Rachel Mansur及Floriana Gavriel拍摄的照片,一些拥有充沛色彩的水果和植物。水桶包只露了个脸,却能让粉丝疯狂上好一阵子。这些几乎零成本的“饥饿营销”,而正如你所看到的,Instagram则成为了最好的平台。

“任何能够提高用户兴趣的社交媒体都是好的,但在营销时,品牌要把握好度,同样的,Instagram也在摸

索怎么友好地卖广告——这几乎是未来Instagram赚钱的唯一可能了。”Gartner的分析师Gene Alvarez说道。

被Facebook收购以后的Instagram,实际上肩负着抢占移动终端市场的重任。

Instagram能获得如今的时尚界社交标配产品的地位,不全是自然而然,也归功于Instagram的创始人之一Kevin Systrom的时尚嗅觉。“我不觉得自己是一个时尚迷,但我觉得时尚界好有趣。”这个曾经的典型码农,不但换上西装,坐到了时装秀第一排,还连续3年都出席了时尚奥斯卡Met晚会,并把VOGUE杂志主编Anna Wintour当成自己的时尚导师,逼着这批高冷的时尚圈人士面向大众。

时尚界也不得不接受Instagram所定义的时尚新行规。潮流预测公司WSGN的高级总编Rachel Arthur在去年纽约时装周上接受《第一财经周刊》采访时就说道,现在如果不在Instagram上发图,就好像没参加过时装周一般。“我们专门派了编辑即时发布Instagram瞬间,因为秀场上的流行趋势不用等到下一季,就已经走上街头了。当然,这么做也是为我们吸引更多潜在客户。”

实际上,已经与股神巴菲特在沃尔玛董事会上同座的Systrom的野心不止于此,对于时尚这个炫目的小众圈,Instagram的确需要靠创造的原创内容,来吸引更多的广告商,但Instagram终究是一个互联网公司,它始终需要更好地面对大众。

Chen在Instagram所做的不是时尚编辑的工作了。利用自己对时尚业的了解,她与设计师、造型师,及这批与技术离得更近的新鲜时尚人才建立合作关系。她更像是Instagram的广告客户总监,似乎要转换一下思维。

“我觉得这是我职业发展的自然选择。”Chen这样告诉Mashable。“每当我跟朋友在享受周日早午餐时,总是忍不住要告诉他们,怎么做才能让你的照片显得更加有趣。”Chen也在身体力行着,甚至开了个叫Photogenic Walls的账号,告诉人们纽约的哪面涂鸦墙前面最适合摆拍。

也有人不满意越来越光鲜的Instagram世界。完美生活都太假了,美好的画面全靠滤镜在硬撑。但某种程度上,Instagram的这种呈现形式与杂志一样,有着精确的定位及明确的风格。

就像Google代表着搜索那样,Instagram似乎已经变成了一个人们无法轻易离开的拍照动词了,它估计还会酷上好长一段时间。■

数字Instagram



Instagram的用户活跃度是Facebook的15倍,每个用户平均月使用量为257分钟。



Instagram每日获得25亿个“赞”



超过70%的用户在美国之外



上线至今,超过300亿张照片在Instagram上被分享,每日平均有超过5500万张照片上传到Instagram上。



用户总量截至2014年12月达到3亿,2014年3月仅有2亿,成为增长速度最快的十大移动终端软件之一。

数据来源: Statista, Instagram, Fast Company

整层优衣库,只卖迪士尼

优衣库不仅将一家全球合作店铺率先开在了中国,它还想在未来的店铺中提供像迪士尼乐园一样的体验。

文 | CBN记者 赵慧

如果说优衣库和迪士尼捆绑在一起,你能想到什么?比如,那些经典迪士尼角色的印花T恤或家居服?

6年来,它们的伙伴关系主要体现在这样的形象授权上。这两家公司从2009年就开始合作。

多亏当年这个合约,在迪士尼推出新电影时,优衣库总能在全球范围内紧跟话题出一轮单品,比如2010年蒂姆·波顿的《爱丽丝梦游仙境》系列、2011年的《加勒比海盗》系列、2013年的《怪兽大学》系列,当然还少不了2014年的《星球大战》系列。

这一次,它们打算做点新事情,还把主场换到了中国。7月24日下午,在优衣库所属的迅销集团位于东京总部7层的展示间里,社长柳井正看到了团队为名为“magic for all”的新项目搭出的楼面模型——优衣库将把上海淮海路的全球旗舰店辟出一层重新装修,9月底正式开张。它还将于8月14日在洛杉矶安纳海姆的迪士尼粉丝大会D23上,设立一家为期3天的概念店。

准备上市的部分单品也送到了柳井正的面前。它们终于不再限于T恤与卫衣,而是让你感觉像进入了一家优衣库风格的迪士尼商店。除了优衣库常规产品线的摇粒绒系列、轻型羽绒服、法兰绒衬衫,还会有雨伞、拖鞋,甚至米老鼠毛绒玩具——使用了法兰绒、摇粒绒等面料制成。合作主题与角色除了经典的米奇与米妮、《冰雪奇缘》和《星球大战》,也包括了皮克斯的《玩具总动员》系列与漫威的《复仇者联盟》。

“它将不仅仅是授权,一个在店里占据某个角落,只开6个星期的临时店铺,或那种为一次开业准备的合作,”迅销全球创意总裁John Jay说,“而是我们在中国零售变革进程的一部分。”

优衣库在中国正在享受好时光。2014财年大中华区的营收首次超过2000亿日元(约合100亿元人民币),营业利润率上升至11.9%。而在刚刚发布的2015财年第三季度财报中,其海外市场收入比上年同期增长

优衣库与迪士尼的合作

2009.09

● 2009.09

首次与迪士尼的授权部门DISNEY CONSUMER PRODUCT, INC合作,由迪士尼授权,推出双方共同企划、制作、销售商品的“DISNEY PROJECT”,优衣库推出米奇与米妮印花T恤与家居服套装。

2010.03

● 2010.03

优衣库与迪士尼合作发布电影《爱丽丝漫游仙境》合作产品——印花T恤与打底裤。

2009.11

● 2009.11

发布更多合作单品,在合作中增加婴童装品类。

2010.08

● 2010.8

以“米奇”与“米妮”为主题,召开UT设计比赛“UT GRAND PRIX 2011”。



42.5%, 营业利润增加25.2%。

但今年刚刚上任的全球创意总裁John Jay并不满足于速度本身。“我们尚未与中国消费者进行很好的沟通,他们只知道一些表面的东西,并不了解品牌内涵。幸运的是,他们喜欢自己看到的東西。”他说。

John Jay在美国百货公司Bloomingdale's工作了13年,先后担任创意总监和市场总监。在广告公司W+K工作期间,他帮助优衣库的摇粒绒产品打开了美国市场。

在他的想象中,店铺应该与顾客有更多交流。这次迪士尼合作项目的slogan定为“magic for all”——这是优衣库“造服于人”(made for all)理念与迪士尼的关键词“magic”相结合的产物。

这两家公司都不再希望只是吸引孩子们。迪士尼亚洲区总裁Paul Candland认为,迪士尼竭力让全年龄段的粉丝体验“奇幻与美妙”。优衣库也将产品线拓宽



至服装、鞋类、玩具等几百种单品, 童装品类将只占总数的1/3。在广告册上, John Jay尽量平衡各种目标用户, 无论男性、女性还是儿童。

这是那些最初希望带给孩子梦想与奇迹的品牌如今所面临的挑战之一。就像那只拥有小猫外表的Hello Kitty——它已经被所属的公司三丽鸥(Sanrio)澄清不是一只猫。三丽鸥也希望扭转受众主要是女性与儿童的固有观念, 今年还曾邀请设计师佐藤大(Nendo)设计了一系列以男性为目标顾客的T恤。

问题在于, 曾为优衣库推出若干有影响力的营销活动的John Jay, 这次要怎么把想表达的内容塞到一起。

John Jay这几个月在优衣库的第一个工作成果——2015 LifeWear春夏手册已经使用了他的“story telling”标签。他邀请参演了美剧《权力的游戏》和电影《速度与激情7》的演员Nathalie Emmanuel诠释自己理解的时尚

与穿搭, 将这本服装目录改造成了一本带有不同职业优衣库消费者采访问答的产品杂志。如今在优衣库东京银座店, 时尚杂志常用的“读者模特一周搭配模板”也已被做成动态图片, 在店内的屏幕上循环播放。

优衣库不再仅仅满足于告诉你它要卖什么, 它更想告诉你如何搭配。你可能也见到过一些类似做法——比如宜家。一旦接受了它想传递的生活方式, 你会更容易在提供这种生活方式的店铺里购物。

优衣库已经在变化。9年前, 由设计师佐藤可士和开始的色彩陈列曾是优衣库的主要视觉要素, 但这些年来, 优衣库正通过增加与外部设计师的合作, 充实它原先专注基本款的衣柜。

这些带有设计感的新品能和优衣库的基本款单品提供更多新的组合空间, 这次与迪士尼的合作也是一样。双方通过6年以来的十多次合作进行了大量磨>>>



01



02

01 在迅销集团位于东京总部7层的展示间里，社长柳井正看到了团队为名为“magic for all”的新项目搭出的楼面模型。

02 优衣库将把上海淮海路的全球旗舰店辟出一层重新装修，作为“magic for all”合作项目的概念店。

合，也诞生了足够多的单品，加上即将上市的秋冬新款，优衣库可以在搭配上玩出更多花样。

迅销(中国)大中华区首席市场官吴品慧也承认，这次的店铺体验会有点宜家样板间的感觉。“我们想要透过穿搭来传达我们的概念。比如平日怎么穿，想要炫一点时怎么搭。重要的是体现出made for all的感觉。过去我们将力量集中于商品、店铺，现在我们需要将品牌策略传达给更多人。”

中国的确是个不错的改革试验场。截至今年5月底，大中华区已经开设了442家店铺。与中国相比，优衣库的美国市场仍在赤字里挣扎，店铺数也远不及中国，这对将店铺看做媒介的John Jay来说足够头痛。拥有市场基础的中国是一个更好的选择。

不仅如此，迪士尼乐园即将在上海开张，优衣库不会放过这个机会的话题性。“中国的中产阶级人口很多，迪士尼乐园建成后，不仅会吸引上海的客流，可能全中国的客流都会被吸引。”这些新的顾客对柳井正是极大的诱惑。为此，柳井正去拜托了迪士尼亚洲区总裁Paul Candland，随后又飞去洛杉矶见了迪士尼CEO Bob Iger。

他迫不及待想要在“这个时机”促成双方的新合作。柳井正18岁第一次去美国，抵达洛杉矶后，首先去

的就是迪士尼乐园。他年轻时的回忆里充斥着迪士尼的匹诺曹、白雪公主等经典动画角色，“目前中国的消费者应该也有类似体验。对我来说，迪士尼是提供最高娱乐体验的品牌。”

与其说优衣库从与德国设计师Jil Sander、日本设计师高桥盾、爱马仕前设计师Christophe Lemaire等一系列设计师的合作中学到了什么，不如说，优衣库有机会借此做到此前没法做到的事情。和设计风格的变化相比，柳井正如今更强调“体验”，“我一直在考虑，迪士尼的创意如何与服装、店铺结合，我想做一个店铺，能提供像去迪士尼乐园一样的服装销售体验。”

在日本设计师片山正通为这次合作项目设计的店铺中，人们可以自己定制UT(优衣库印花T恤)，感受一下与以往不同的交互购物。6月，优衣库宣布与埃森哲合作，通过更新IT系统获得更多顾客数据信息，改变顾客的线上购物体验。

在中国率先开设一个全球合作项目的店铺，这可能在以往的优衣库并不多见。这些合作产品正计划进入中国其他城市的店铺。

而到了明年春天，它们才会出现在一家位于美国佛罗里达州的优衣库新旗舰店内。■

「全定制」豪宅时代到来 翠湖天地 打造上海豪宅个性化地标



上海2015上半年「豪宅」成交创纪录 高端住宅市场成投资者热选

据克尔瑞数据显示,上半年上海市高端商品住宅成交较去年同期上升155%,创下有史以来最高纪录。而上半年均价10万元/m²以上豪宅成交量超出近5年来的年均套数,成交量每月几乎以成倍的速度在增长。金融投资专家认为,由于市场的长期趋好性、投资渠道缺乏及高端物业抗跌性强等原因,豪宅成为超高净值人群在财富投资和传承需求的资产配置首选安全产品

高端「全定制」将获得更多机会

据《2014中国奢侈品市场报告》,在传统奢侈品大众化的同时,全定制/个性化的奢侈品成为追求新风尚。财富品质研究院调研发现,逾67%中国富豪认为传统奢侈品并不是真正的奢侈品,而全定制才是真正的奢侈品,并且开始钟爱更多领域的定制服务。数据显示,高端全定制奢侈品牌以超过传统奢侈品20倍的速度发展。传统奢侈品牌只能作为「中高端产品」,而真正的奢侈品拥趸一族,则转而迷恋设计师定制品。楼市专家表示,豪宅市场也是奢侈品市场的一大成分,高端「全定制」将是产品突破「同质化」的发展方向!

瑞安房地产翠湖天地四期华丽现世 全定制型豪宅打造上海顶级住宅名片

自2002年瑞安房地产翠湖天地落户上海市中心,项目凝聚了上海最繁华的城市生活与文化的精髓、融合国际视野和海派情调,据了解,翠湖天地一期成交均价为1.6万

元/m²,而随着09年新天地时尚开张营业,扩容计划披露,商圈强大的辐射力令整个板块发生了巨大质变。待翠湖天地三期嘉苑The Manor上市,个别单位单价接近18万元/m²。

在商业氛围与人文底蕴并举下,新天地核心的翠湖天地早已成为富豪们争相收藏的符号,而引领了14年里上海高端住宅市场后,据悉即将推出的翠湖天地隼荟(暂定名,下同)即将华丽现世。翠湖天地洞悉到高净值人群的深层居住与投资需求,旨在打造艺术收藏级别的高端住宅珍品。

倡导「全定制」精神追求完美主义

翠湖天地每次推出的作品,均在市场上保持极高的去化率,而此次将推出深度个性化全定制服务。据了解,翠湖天地隼荟不仅户型选择广泛,户型结构让空间处理更具灵活性,逾30个特色单位满足不同业主的需求。针对特殊户型,首次推出业主专属设计师服务,提供一对一100%全定制服务。每个项目大堂及公共空间皆采用不同设计,从法式简约现代到媲美高定服饰的奢华复古,给不同背景的客户不同选择,更聘请到专业的声学及灯光顾问提供五星级标准的设计。从装修材料到智能化系统个人定制将会有逾千种搭配方案产生,实现了真正的深度全定制化。秉持着「量体裁衣」的概念,翠湖天地隼荟根据每一位业主对生活方式的不同理解、对艺术的认识和偏好进行100%完美定制,力求创造独一无二专属的私人豪宅,精准彰显业主的个性文化与品位,让豪宅成为个人臻致艺术藏品。

另外,项目对提升生活感受非常注重。

为提供一个优质居住环境,翠湖天地隼荟针对住户的健康特别设立专业顾问团队,对空气、水净化系统进行多方面测试。

代言城市风尚构筑豪宅地标

翠湖天地为打造出真正系出名门的产品,聘请国际顶尖团队和大师参与打造,今年翠湖天地携手英国百年贵族社交礼仪权威机构德倍礼,精心为翠湖服务团队制定了一系列培训,不仅对仪态风范有严格标准,更多的是从内在层面进行涵养提升,缔造高端生活服务的新理念,引领豪宅地产服务新标杆。

同时,总面积近2300平方米,充满美学概念的Lakeville Gallery翠湖天地生活艺术馆现已启幕,也为9月即将推出的首批样板房做预热。其室内设计由曾担任「上海中心」设计的谢蕙龄女士操刀打造。馆内家具来自世界各地顶尖设计师品牌,翠湖天地对于工艺极致的追求也是业界首见,例如天花板的纯手镶银箔,护墙板设计等,这些细节专注正是翠湖天地隼荟「美好生活」的最好的注解。翠湖天地认为,物以类聚,人以群分,购买高端物业实际上也是选择邻居的过程。翠湖天地不仅是在创造一种生活方式,更是在传递圈层价值。目前,翠湖天地已经汇聚了大量鼎级高端人群,构建起上海的金字塔顶端生活圈。■

《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。

花钱吧，希腊人

希腊人正在不断加深的恐惧中挣扎，银行关闭的后果不堪设想，而这一切还有可能变得更糟。

文 | Suzanne Daley

译 | 李筱媛

在雅典上层中产阶级居住的郊区，希腊最大电器零售商Kotsovolos门前挤满了当地人，就像商店进行商品大促销一样。但事实并非如此。

在商店的工作人员看来，希腊人现在的举动属于恐慌性购物。

希腊人愈发担心未来有更严重的经济困难。由于从银行提现数额受到限制，他们纷纷开始用借记卡购买微波炉、冰箱、洗碗机——任何一件在困难时期能够保值的实物。

已在这家店工作12年的迪斯比纳·德勒西 (Despina Drisi) 表示：“我们卖出了很多产品，甚至包括展示品。人们都拉着我们的袖子来咨询。为了让货物填满货架，我们不得不把它们的间距拉大。”

对于旁观者而言，繁忙的日常生活并没有丝毫的改变。他们依旧按部就班，上班下班，吃饭逛街，过着属于自己的生活。

许多此前用汽车来换廉价踏板摩托的希腊人在上下班高峰期堵住街道，游客更是把雅典卫城围得水泄不通。

朋友在咖啡馆里见面，他们互相问候，悠闲地聊天；还有人在这躲避强烈的阳光，一个人静静地享受午后的时光。

这种表象之下，希腊人正在不断加深的恐惧中挣扎，银行关闭的后果不堪设想，而这一切还有可能变得



>> 珠宝商乔治·帕帕莱克西斯。

更糟。

有人不停地看电视看手机，有人拒绝关注目前就债务减免进行的讨论。

无论如何，许多人都竭尽全力在经济上保护自己。他们开始购买家用电器和珠宝，甚至开始提前缴纳税款，这样即便在银行崩溃而丧失所有时（2013年塞浦路斯在银行拯救计划中就遭遇了这一切），也至少能有一部分财产得到保护。

雅典一位名叫安东尼斯·穆扎奇斯 (Antonis Mouzakis) 的会计师表示：“恐慌并不能描述人们的感受，我有一大批客户此时此地就想缴税，一旦算清税费，他们会立马缴清，再用剩下的钱去理发。就算是税款已经高达4万至5万欧元，他们也会毫不犹豫，一次性付清。”

一位名叫乔治·帕帕莱克西斯 (George Papalexis) 的雅典珠宝商称，一位客户来找他买价值100万欧元（约合680万元人民币）的货品。

作为Zolotas的首席运营官，帕帕莱克西斯拒绝了这位客户，因为他宁愿持有珠宝来保值，也不愿意把钱存进希腊的银行里。

他说：“把上百万美元的生意拒之门外，连我自己都感到难以置信，但这也是不得已而为之。这表明我们现在面临的风险有多大。”

穆扎奇斯表示，许多公司也在试着迅速摆脱债



俄罗斯勒紧裤腰带

没有哪家卢布洛夫卡的业主愿公开谈论有关移民的打算，然而现实的不确定性让很多人都认为，他们的资产在海外更安全。

文 | Neil Macfarquhar

译 | 金丹

在莫斯科市郊的卢布洛夫卡 (Rublovka)，有一栋房屋正在出售：9卧15卫7804平方米家庭住宅，带16车位车库，还配有室内/外游泳池、电影院、酒窖、22人餐桌，供暖面积覆盖整个住宅及周边1.4万平方米。

豪宅的售价只有1亿欧元，地产中介表示，鉴于今年房地产市场并不景气，如果跟业主谈得来，这座豪宅只要8000万欧元就能拿下。

听起来似乎是天价豪宅，但它的地段却非常好。沿着公路穿过森林，几公里外便是普京和梅德韦杰夫的住宅，附近出没的是俄罗斯联邦国家安全的便衣特工，入室抢劫在这里完全绝迹。

长久以来，在卢布洛夫卡地区居住的都是俄罗斯的精英阶层，比如勃列日涅夫等苏联前领导人、著名作家、演员和电影制片人。

有些日子，为了让普京畅通无阻地前往克林姆林宫，这段通往莫斯科的双车道林荫路会戒严数小时之久，除此之外只需要40分钟车程便能到达市中心。

卢布洛夫卡结合了康涅狄格州格林威治小镇和加州贝弗利山庄的特点，区内星罗棋布的是一家家装着门禁的豪宅，豪宅彰显着主人的超级财富，还代表了不同的品位。

这里围墙高耸，从高耸的树林中可以看到有的屋顶效仿法国庄园，也有的是意大利宫殿风情。

但俄罗斯正在经历经济衰退，富丽堂皇的>>

务，如果它们的存款被用来拯救希腊银行，那就更不想欠钱了。一些个人不愿意存款，也是出于同样的原因。

在2013年的时候，塞浦路斯的银行不得不接受紧急财政救助，存款超过10万欧元的储户丧失了约40%的存款。

希腊个人储户则在尽力保护自己。他们晚上游走在城里，搜寻那些还能取出现金的ATM。还有人用电脑把存款转移到不同的账户或转账给亲戚，以此降低每个账户的存款量。

银行关闭后，希腊人每天仅能从ATM取出60欧元（约合408元人民币），也不能进行国际交易，这些因素已然将某些企业掏空。

城里的鱼市拍卖会要求必须使用现金，最近更是无人光顾，这令渔夫大为苦恼。

然而还有更多世俗的问题。由于ATM只能取出20和50欧元的纸币，而20欧元纸币已被取光，这让商店找零变得更加困难。

一些企业开始了新一轮的裁员。在雅典一家小旅行社工作的一位年轻女性说：“老板走进来告诉我们‘我们都会死的’，他把我们召集在一起，真的就是为说这句话。”

她说，然后老板把她的工作时间调整到每周两天，之后也不知所措了。

该旅行社已经无法出票，因为全球的售票系统已经将希腊的旅行机构阻挡在门外。

银行关闭后，首先感到拮据的是药剂师，因为大部分药都从国外进口过来，他们已经没有办法进货。雅典药剂师米哈里斯·莫绍纳斯 (Michalis Moschonas) 称，当他拒绝客户时，他们都表示很理解。

莫绍纳斯也非常通情达理，他不会强迫客户付款。如果他们身上的现金不够，可以先把药拿走，在他这里赊债。

莫绍纳斯一边指着柜台一边说：“我的柜台后面挂着无数张借据。”

一家希腊能源公司的承包商在要求匿名的情况下表示，他的公司已经缴清了全年税务，以削减可能面临的存款税。

他说：“我甚至在考虑买一辆车，让存款更少一些，虽然我并不需要车。人们希望把存款置换成资产，而不是存在银行里。”

巴克维哈精品城(Barvikha Luxury Village)进驻了Prada、Gucci、Bentley、Ferrari等大品牌,但如今几乎没有顾客光顾。

国际油价下挫及西方就乌克兰问题施行经济制裁,使得俄罗斯经济出现震荡。卢布价格跳水,通货膨胀急剧发展,实际工资收入数年来第一次缩水,这逼迫俄罗斯人节衣缩食,即使是富豪也不例外。

普京及他的克林姆林宫已经竭尽全力,希望把经济衰退控制到最低水平,然而独立分析人士预测前景并不乐观,他们认为即便有所改观,明年的经济复苏也将止步不前。

普京在最近的讲话中说:“我们已经使局势恢复稳定,消极的短期波动已经得到缓冲,俄罗斯正在满怀信心、大踏步行进在这条困难重重的道路上。”然而,卢布洛夫卡萧条的房地产市场表现的却是另一番景象。包括经济学家和地产中介在内的专业人士都表示,卖房的业主要么是急需用钱,要么就是要携款逃离俄罗斯,而买房人对这一地区标志性的洛可可风格城堡都避之不及。

Kalinka Realty创始人列奥尼德·科伦豪斯(Leonid Krongauz)正试图出售前文提到的豪宅,他说:“人们觉得以后赚钱没有过去那么容易了,所以就不会像过去那样花钱了。政治和经济上的不稳定,让人们不会再购入豪宅了。”

科伦豪斯等人表示也有例外的情况。俄罗斯偏远地区政商两界的大佬对在莫斯科买房依然是痴心不改,跟他们一样的还有逃离战火的乌克兰大亨。

多家地产中介都表示,没有任何一家卢布洛夫卡的业主愿意公开谈论有关移民的打算,他们怕被当做损害俄罗斯利益的间谍。然而现实的不确定性让很多人都认为,他们的资产在海外更安全。

一位颇有声望的经济学家叶甫根尼·贡特马克(Evgeny Gontmakher)说:“我知道很多人——其中甚至有中产阶级——正在向保加利亚、波罗的海诸国、黑山等国家投资。现在的情况下,卖掉卢布洛夫卡的房产,把钱投到海外,以及移居海外,是更安全的做法。”

当然,很多人仍快快乐乐地生活在卢布洛夫卡,他们支持普京政府,并没有离开的打算。

封闭社区Tagankovo的门口矗立着砖砌的塔楼,53岁的亚历山大·库里科夫(Alexander Kulikov)从1994年起就住在这里。他创办了十几家企业,包括眼镜厂、时尚网站、家居产品批发公司等。



库里科夫说,由于去年秋天卢布暴跌和经济制裁,资本成本提高,贷款利率上升到40%,企业家们赚不到一分钱,只求能渡过困难。现在利率已经降到了25%,他也调整了自己的月度金融计划。

他说,最近在Tagankovo网球场上,人们对话的内容变了:“过去,我们只会说情况变得多糟了,而最近这样的谈话少了,话题又开始转向了女人。”

77岁的鲍里斯·切尔科夫(Boris I.Chirkov)曾经带领团队安装白宫和克里姆林宫的热线,他也住在附近。苏联解体之后,他成立了一家电信公司,搬到了卢布洛夫卡。

切尔科夫说:“让我感到不舒服的是,过去我吃的菲达奶酪产自希腊,现在则由白俄罗斯供应,味道不一样。我能因为换了口味死掉吗?当然不能。我不知道有谁会因为制裁活不下去。”

普京唱红民族主义,背后却是出于挺过经济困难的需要。

人们所有的消费习惯都改变了。

库里科夫曾经从事进口美国肉食的生意,现在也被限制了。他说自己和住在卢布洛夫卡的邻居连酒也只买俄罗斯品牌。“当然跟我们习惯的法国酒和意大利酒不一样,但这样喝起来,酒就有了爱国主义的味道。”

>> 一位地产中介在莫斯科郊外卢布洛夫卡一所待售豪宅的起居室里。



CBN 商业评论

商业就是这样

主编 | 董晓常 编辑 | 刘心力

Dash Button为什么是个好主意? / 商业就是这样 / P.76

动漫统治了日本电影 / 东京商业故事 / P.77

大数据如何改变医疗 / 对话 / P.78

做硬盘也要拼设计 / 对话 / P.79

要适时交权 / 酷生意 / P.80

传媒业广告增长在于娱乐, 移动广告还得等等 / 报告 / P.82

Dash Button为什么是个好主意？

推出一个只能买一件东西的实体按钮，这种疯狂的想法正是亚马逊保持竞争力的方式所在。

文 | 董晓常

几个月前的愚人节，亚马逊公布了一个看起来很应景的消息：发布一款名为Dash Button的可以一键下单的新硬件。Dash Button与用户家中Wi-Fi相连，用户设置好每个按钮所对应的商品，按一下按钮就可以完成下单。

7月底，亚马逊正式在网站上销售这款新硬件，以回应这是个在愚人节宣布的真消息。亚马逊已经推出了18款不同的Dash Button，售价均为4.99美元，目前仅限亚马逊Prime会员购买。Dash button目前包含的商品包括汰渍洗衣粉、Gerber奶粉、Bounty卫生纸和Wellness Natural宠物食品等。

Dash button的底部有黏合剂，可以贴在任何方便的地方，用户想下单的时候可以便捷操作。此外，Dash Button只会响应一次按压，发送Dash Button指令后，亚马逊将会往用户的手机上发送一条短信，询问是否想取消这次订单，以提供可变更的选择。

在整个零售业追求电子商务和移动化的情况下，亚马逊为什么要推出一款线下的硬件产品？

用户需求 对于用户来说，这首先是一个有需求的硬件产品。类似洗衣粉和卫生纸这样的消费品是典型的标准化、同质化、适合重复购买的产品，用户需要一个更好的方案来减少购买过程中的繁琐操作，比如打开软件、搜索、下单和支付。之前，亚马逊通过“订购省”这样的线上方式解决，但洗衣粉这样的基础消费品购买周期需要用户自己随时调整，一个近在手边的实体按钮效率更高。

提升忠诚度 对于洗衣粉这样的基础消费品，消费者在不同电商平台感受到的差异性很小，除非价格有很大的差别。Dash Button提供的便利性可以让用户对亚马逊有更多的依赖性和忠诚度。考虑到目前只有Prime会员能

够购买Dash Button，亚马逊显然可以通过这款硬件产品进一步提升对Prime会员的吸引力。对于消费者来说，Dash Button这样的硬件过于基础，以至于未来根本没有更换的必要。

赚钱的硬件 Dash Button带来的便利性和4.99美元的销售价格，Prime会员（已达4000万）应该会乐于购买一款这样的产品。考虑到目前硬件成本持续下降的趋势，Dash Button硬件本身应该是一款赚钱的产品。此外，对于品牌商来说，Dash Button将是价值千金的销售渠道，这一渠道不仅具有排他性，而且还有着明确的稳定需求。可以预见，亚马逊恐怕少不了会对这些品牌商收取“进店费”。

除了Dash Button，亚马逊今年秋季还将推出Dash Replenishment Service（Dash补充服务），这项服务会将Dash Button内置到第三方产品之中。比如洗衣机品牌可以在出厂时就将Dash Button集成在洗衣机中，用户可以一键购买洗衣粉。这种服务未来甚至还会允许设备自行判断耗材存量，自动下单购买。

亚马逊这款新的硬件产品很难说会不会大获成功，但Dash Button却是典型的亚马逊的创新方式。对于亚马逊来说，电子商务不仅仅是更低的价格和更好的物流配送，而是有更多的可能性，包括亚马逊云、Kindle、Prime会员等成功的产品和服务，也包括Fire Phone这样的失败产品。

对于很多大公司来说，创新通常都是个纠结的事情——投入很多的资金和人力，也可能有一些吸引眼球的新东西出来，但往往很难对公司核心业务有明显的推动，甚至还会在创新中迷失了自己。

虽然看起来很疯狂，什么都敢尝试，但亚马逊的创新始终都有一个很明确的核心——提升用户体验，这也是其创始人贝索斯最关心的一点。贝索斯以关注长远目标著称，但与那种异想天开式的创新不同，亚马逊的诸多尝试都和普通消费者的需求相关。

也正是这种客户导向，而非竞争对手导向的策略，让亚马逊保持持续创新，同时又不会偏离自己的核心。创新固然重要，但是始终清楚自己是谁才是更重要的事情。商业就是这样。■

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

联系他请发 Email: dongxiaochang@yicai.com



动漫统治了日本电影

为什么《进击的巨人》没了人气角色还会卖座？没有什么比一个容易估值的东西更吸引投资人的了。

文 | 赵慧



想在日本脱离二次元真不容易。

这一年来，我任何时候去电影院，总有一部与动漫相关的电影上映。这一点也不奇怪——这个国家史上票房最高的10部电影中，有5部是动画电影，排名第一的是宫崎骏的《千与千寻》。在所有票房超过50亿日元的38部电影中，15部是动画，另外还有7部是动漫改编的真人版。

与动漫相关的话题总是轻松攀上各种流行榜。宫崎骏这位老爷子每隔一段时间就会宣布退休一次，终于，他最后一部长篇作品《起风了》于2013年上映，以后他将只制作动画短片。没有人会否认他的票房号召力——刚刚提到的史上票房最高的5部动画电影中，有4部都是他的作品。

这两天，随着《进击的巨人》真人版上映，不仅是社交网络，与之相关各种新闻也炸开了锅。由于真人版取消了原著中人气最高的角色——一个身高据说不过1.6米的兵长，还修改了主线剧情，一些粉丝因此抵制观影。这部曾以“绝望”与“压迫感”引发热潮的作品，这次被原著粉丝评价为“毫无魄力”。

我想说的是，正因如此，未来一段时间内，只要在日本，你还是会逃不掉被动漫主题电影包围的命运——无论这部片子最终票房如何。

日本电影人已经认清谁是他们的受众。对比一下调查公司NTT Com每年发布的数据就会发现，最近几年，十几岁与二十几岁的日本年轻人已成为观影主力，其中又以女性居多。这个结果已经给电影市场传递一个信号——想要卖座，你的电影主题得讨好这样一群年轻人。这也是日本青春片与动漫主题片充斥银幕的首要原因。

当然，技术进步的确让很多想象力丰富的动漫作品更容易实现，但将投资往动漫倾斜的绝佳理由永远来自成本与利润这两个数字。日本导演北野武在去年

东京国际电影节直接让很多电影公司很没有面子，“漫画题材真人版那么火，就是因为它能吸引观众。电影公司根本就不敢把钱投在自己把握不准的剧本上。”

随着电影制作费用不断增加，愿意冒险的投资方越来越少，它们会倾向于投资估值相对容易的作品。如果要在吉卜力、动漫改编电影、动漫原创电影、原创真人电影这些品类当中选择，已有票房印证的吉卜力，以及经过挑选、拥有稳定粉丝的动漫改编作品显然是更加稳妥的目标。

日本上映的所有电影中，票房超过30亿日元（约合1.5亿元人民币）的大约占1.7%。但如果将范围缩小至动漫改编真人版电影，你会发现，此时票房30亿日元以上的改编电影大约占有动漫改编作品的9.4%。这传递出的信息再清晰不过——去改编动漫作品，卖座的可能性将升高5倍。

这些源于漫画原作的作品，在改编成电视动画时就经过了一轮挑选。以此基础制作电影版，在CG制作、挑选声优形成话题营销、组合销售时的成本相对会降低，这都让制作委员会对这笔投资抱有极大信心。

日本动画委员会制度本来就是为分散风险而形成的资本联合组织，成员拥有作品著作权。它们很清楚动画作品仅靠票房很难盈利，作品二次利用和角色生意才是更肥厚的利润来源。那些游戏参与方、制作委员会成员会因此事先为后续销售铺好渠道。

这些力量都推动投资方聚集到动漫这个主题上。最近，越来越多动漫改编真人版将电影拆分为上下两部，制作方为这个发现雀跃不已——年轻人对续篇的接受度与观影欲望要比想象中高很多。制作续篇已经成为降低成本、推高票房的另一项有效策略。2014年，《浪客剑心》真人版上下篇分别在8月、9月上映，票房分别是去年日本国产片排名第三与第五。去年年底，17年前的漫画作品改编的《寄生兽》真人版也时隔半年先后上映，它的宣传卖点是“日本式科幻片大作”。到了今年，更是有上下部《进击的巨人》真人版推向市场。

不过，一切都有风险。投资改编动漫作品，制作方的最大压力来自原著粉丝，他们的期待值也高于普通受众。但是谁在乎呢？这些铺满各种社交网络的评论，已是作品在上映期维持话题性的绝佳保障。■

大数据如何改变医疗

云技术以及大数据,能够使病人在任何时间、任何地点获得健康服务。

C=CBNweekly

H=万豪敦 (Frans van Houten)

医疗行业会变得越来越聪明。未来,患者通过云端储存的大数据在家就可以获得治疗,医生的工作效率也会提高。企业将在这个过程中发挥哪些作用?在飞利浦总裁兼首席执行官万豪敦 (Frans van Houten) 看来,企业能用云技术将健康平台上所有的智能互联产品的数据整合起来,从而更好地抓住市场增长机遇。

C: 智能医疗的发展给医生和病人带来哪些改变?

H: 未来,所有的健康产品不再单独存在,而是通过云端相连。智能产品将给医疗机构和个人消费者带来更好的体验。比如,医生可以通过云端实现远程医疗。现在,已经有很多产品连接到IT后台。例如,通过智能医疗,我们可以监测患者的生命体征,并把这些数据与后台相连,通过实时监控、比对和云监控,提前7个小时预警,以避免患者突发性心脏病的发生。在医疗领域,大数据的分析和应用在临床决策、质量监控、疾病预防、远程治疗等方面都将发挥巨大作用,在提高医疗效率、改善医疗效果的同时,也将有效控制成本。未来,这样的互联趋势将越来越明显,所有的终端或设备应该具有兼容性,即便是不同厂家的设备也可以实现互联和对话。此外,企业还要注重患者数据和隐私的保护。

C: 你如何看待中国的智能医疗发展前景? 企业可以抓住哪些机遇?

H: 正在急剧转型的中国社会,工业化和城镇化的速度和规模都很罕见。然而快速的社会经济发展也加大了慢性病的风险因素。中国的慢性病发展状况可以概括为“发病增长快,疾病负担重”。目前,慢性病死亡占中国居民总死亡原因的比例已上升至85%,导致的疾病负担已占疾病总负担的70%,给医疗系统带来了极大的挑战。除了慢性疾病的治疗,另一个非常重要的环节

是“健康管理”,即在疾病的早期,甚至还没有发现疾病的时候,增强一个人的健康意识,通过改变生活习惯、饮食结构,提高预测、预防慢性疾病的能力,才能从根本上保持健康。针对这种趋势,企业有很多事情可做。例如飞利浦现在正在研发的“个人健康管理系统”(Personal Health Management),它可以成为医疗系统管理慢性病患者的基础工具。该系统拥有供医务人员和病人使用的两个客户端,相互之间可以进行实时沟通,从而帮助医务人员更高效地管理病人,并使病人能在任何时间、任何地点获得健康服务。

C: 现在有一些企业正在推动影像设备数字化。未来医生通过病人的数据分析就可以实现疾病的预测,但是数据采集的核心在医院,对于这个问题企业应该如何解决?

H: 企业可以积极参与区域医疗信息系统平台的建设,帮助当地政府和医疗机构实现医疗信息的采集、存储、整合及分析应用,从而使医院、管理部门能全面掌握当地居民的疾病诊疗和健康状况,帮助医院提升诊断水平和医疗质量;使居民能获得更方便、快捷的医疗健康服务;促进当地医疗资源的分配更合理、更经济,从而提升区域的整体医疗保健水平。

C: 关于大数据,有人认为这是华而不实的。在医疗领域,你认为大数据的应用有意义么?

H: 有一点非常有趣,所谓“大数据”根本属性未必一定是“大”。整个国家的健康数据,应该是一个非常庞大的数据,通过这个数据的挖掘可以识别一些宏观趋势。但“大”并不是“大数据”的唯一属性。针对个体患者而言,数据未必要在量上求“大”。医生做诊断,其诊断依据来自一些数据,包括医学影像、化验报告、患者病史、基因组等,如果我们把这些信息有效整合起来,可以为某个患者做出诊断。如果医生将类似患者数据进行比对,对诊断环节也很有价值。大数据在帮助重塑和优化个人健康管理方面也拥有独特优势,企业可以利用大数据,为人们提供整个健康关怀周期的全方位关怀。(采访:林仲旻)

万豪敦 (Frans van Houten) 是荷兰皇家飞利浦公司首席执行官,并担任管理董事会和全球执行委员会主席。荷兰皇家飞利浦公司目前的主营业务包括健康技术和照明解决方案。





做硬盘也要拼设计

随着技术的发展和市场的细分,移动存储正变得越来越时尚和有趣,那些四四方方黑色的盒子是时候改变了。

C=CBNweekly

F=Jeff Fochtman

随着技术不断发展,人们对数据存储设备有了更高的要求,希望它不仅仅具有功能性,还要有设计感。一些公司甚至开始在艺术中心、文艺咖啡厅发布新产品,它们与时尚设计师合作,把硬盘设计得更像是一座屏风摆件,或者一块珠宝。这个行业在工业设计方面进行的自我革新,不亚于苹果公司对电脑和手机行业的改变。根据市场研究公司IDC的分析,硬盘消费的个人市场正在受到网络云盘的冲击,而在中国由于缺乏重度使用场景,市场容量将保持稳定难以出现较大增长。下一步,比拼设计、发现并占领新的细分市场,是否会成为存储行业新的竞争热点?

C: 在你看来,移动存储的个人市场现在都具备哪些特点?

F: 在我看来,移动存储与其他的技术产品有着很大的区别,它是非常个人的东西。每个人的数据量、数据来源和使用目的都不同,这导致了人们在购买硬盘时的考虑点千差万别。但总体来说可以分为两大类:第一类有很大容量需求,比如他是一名剪辑师,有很多的电影、照片、音频资料。第二类数据存储量并不大,但非常关注硬盘的功能和风格,以及如何适用于个人的使用习惯,比如有的人主要使用苹果Mac产生数据,希望硬盘里有相应的软件;或者他是一名公司的高层,特别注重商业数据的安全性,包括既不会丢失,也不会被盗取,希望硬盘能够加密及自动备份;家庭用户则希望能够实现多台设备同时连接,分享视频和图片等数据;还有一些户外工作者和专业人员,他们对抗震、防尘和防水等数据保护功能特别强调。由此细分出很多市场,这对行业来说既是挑战也是机会,你必须拥有一系列的产品,把这些需求点做不同的组合,以满足不同的消费者,适应各种人群。

C: 云技术的出现对于存储行业产生了哪些影响?

F: 云存储的出现的确对这个行业有所影响,而且有一个很有趣的现象,中国有着最多的免费云端存储提供商,你可以很容易找到一些网盘来传输数据,比任何地方都要多。但你会发现,这些使用者除了几TB的云存储,还会购买物理存储设备,因为他们想“以存储保障存储”。这就是将多种存储方式的优势相互结合。我们知道云存储更为灵活便捷,而物理存储在安全性和容量方面是优势,因此我认为未来没有单一的解决方案,而是多种技术并存的开放生态系统。甚至会出现云技术和物理存储融合得更好的产品,给消费者不同的选择。用云来思考,今后基本可以实现所有东西互联。现在主要是通过线来实现数据传输,以后可能更多是通过应用进行同步。在这个趋势下,我认为未来的数据存储技术应该是自动向多点备份的,杜绝任何数据丢失的灾难。

C: 硬盘是否会和其他技术产品一样,变得越来越注重设计和时尚?

F: 过去,人们选择移动存储设备时,还是基于很简单的想法,一是产品的可靠性,是否能够保证资料的安全,二是存储容量。但是现在,随着技术的发展和市场的成熟,消费者正在变得越来越复杂。根据我们的研究,目前还有其他30到40个因素也会影响消费者选择产品,而其中硬盘的设计感和个性化选择是很重要的两个因素。你知道,存储行业的公司都是技术型的公司,例如希捷,它的员工大多数都是工程师。但我们有一些零售伙伴和工业设计方面的伙伴,会从市场的角度帮助我们吧技术转变为更好的产品。通过和一些品牌以及设计师进行合作,使存储行业进入一个全新的领域。在亚洲,尤其是中国,我们发现越来越多的企业关注于怎样让自己的产品脱颖而出吸引眼球。对于存储市场来说也不例外,和电脑、手机一样,我们开始追求纤薄,追求多种颜色的选择,在外壳的手感上下功夫,等等。另外一个趋势就是,这个行业开始细分出了高端市场,作为一种生活方式产品,它更加强调设计感。(采访:卢隽婷)

Jeff Fochtman是希捷科技公司全球产品营销高级总监。希捷科技是全球领先的存储解决方案提供商。



要适时交权

一旦你把权力分出去,那个做决策的人就将处理你的公司中许多重要的事项。但你怎么才能确保对他们的决策有100%的信心呢?

文 | Richard Branson

有一位很有抱负的创业者今年才25岁,他在很年轻的时候就开始创业,但成功的公司并不多。

目前,他跟别人共同管理着两家公司:一家是以冲浪为主业的旅行社,另一家是水果出口公司。

他问我该如何掌握把自己创办的公司交给别人管理这门艺术。

他还问,我是如何让接手管理权的人对这个不属于自己的公司真正上心的,我的做法是不是适用于收入没有数百万美元的中小企业。

要想让别人最终去管理一家自己创办的企业,有一个问题很关键:你是否能找到对的那个人。正如我之前在专栏中提到的一样,你招来的人可以成就你,也可以毁掉你——不管你的公司是大是小。

这也就是为什么我一直以来都坚持参与到所有维珍集团下属公司高管招聘的决策中的原因,有时候我甚至会让应聘者飞到我的私人小岛上会会面——很多人因此抱怨呢!

我肯定不是唯一一个明白招聘决策有多么重要的企业家。

Google是一家市值4000亿美元的公司,每年要招4000多人,在敲定任何一位公司领导职位人选这件事上,我的朋友、Google的联合创始人兼CEO拉里·佩奇都坚持掌握着最终裁决权。

一旦你把权力分出去,那个做决策的人就将处理你的公司中许多重要的事项。但你怎么才能确保对他们的决策有100%的信心呢?

如果自公司创立以来,你就一直有非常合适的候选人分布在所有的岗位上,那么从内部提拔就是很好的选择。

当一位高管或者经理离职的时候,你应该尝试把他的岗位给一位已经在公司工作的人——他们已经十

分了解你公司内部的优劣势,并且能得到团队中其他人的支持。

这也就是说,有时候你需要从外部引入新人,当你的公司正在变得陈旧的时候尤为如此。

你一定要仔细观察不同行业、各个岗位上涌现出来的人才——这些人可能是个多面手,或者擅长创造性地解决问题,也可能具备某些可以转化的技能。

为了找到这类候选人,你要在面试的时候,多多提问一些简历上没有体现出来的东西。

别只盯着文凭。在你所在的领域里拿了几个学位的人,并不一定就比经历广泛、性格好的人更适合你。

另一个要考虑的地方,是这位应聘者是否适合你的公司的文化。


如果你必须从公司之外招人的话,一定要确保新招来的人适应你努力创建的公司文化。适合的人会在你已经创造的东西上继续创造,不适合的人则会很快把你创造出来的东西拆掉——而文化的重建是要花很长时间的。

判断一个应聘者是否适合你公司的文化有一个很好的办法,那就是在适当的时候,请两到三个即将与这个人共事的员工来参加面试,并让他们问几个问题。这个过程可以让你观察应聘者是如何与他们互动的。要观察他是不是风趣、友好和关心别人——这些指标都能说明他是否理解团队合作和能够帮助他人。

要仔细观察应聘者在面试中对你所在行业和你所做业务的看法。

在极个别的情况下,你会遇到一位非常有洞见的应聘者,以至于你会在面试结束以后继续和他聊聊,或许他没有最漂亮的简历,但他可能比那些有漂亮简历的人更值得被你招进来。

持不同意见的人会在其他人觉得是问题的地方看到机遇,而他也会为你的整个团队带来活力。

最后还是要说,确保你的员工会关心你的公司,最好的办法是你先去关心他们——要尊重他们,为他们提供好的待遇、灵活的工作时间,以及你能提供的其他福利。你关心员工,他们也会关心你的公司。就这么简单! 

版权声明:本栏目内容由《纽约时报》提供版权。

作者Richard Branson是维珍(Virgin)品牌创始人。

译者:葛仲君





HONGKUN
FOREST
AND LIFE



鸿坤
HONGKUN



HONGKUN
FOREST
AND LIFE

BEIJING CHINA
HONGKUN FOREST AND LIFE
滨水九墅 全球启幕

本广告所涉及的内容仅供参考，最终解释权归开发商所有。京房预售字(2014)23号



四环畔滨水楼王 | 精工奢筑健康墅 | 世界级巨匠精筑 | 纯石材外立面
私订宫殿城市纯墅 | 传承家族百年文脉 | 全品牌精装准现墅 | 百万平米醇熟配套

VIP: 6026 8888

地址：北京市京开高速西红门出口红绿灯西行500米

开发商：鸿坤地产集团 北京鸿坤伟业房地产开发有限公司 全案策划：典晶机构



BEIJING CHINA
HONGKUN FOREST AND LIFE
鸿坤·林語墅



传媒业广告增长在于娱乐，移动广告还得等等

数字媒体全胜时代来临，中国将成为全球第二大娱乐及媒体市场，但广告支出的大头在游戏和影视业。

文 | CBN记者 林若茹

中国仍然是全球最具吸引力的市场之一，尤其是正在经历数字化转型的媒体与娱乐行业。互联网巨头和资本的介入，让中国的媒体娱乐市场看起来充满潜力。

在当今信息爆炸时代，新的媒体平台和内容层出不穷，广告主不得不更频繁地变换投放预算方案，来捕捉观众的内容消费喜好——尽管这并不容易。在中国，数字化的变革来得更加彻底，2014年至2019年期间，中国互联网接入总支出的年均复合增长率预计将达到13.6%，而全球平均水平为7%。中国消费者的生活受数字媒体影响深刻，态度也更加积极。

消费品牌更迫切地关心：中国是未来吗？而从普华永道最新发布的《2015年至2019年全球娱乐及媒体行业展望》报告来看，答案是肯定的。

尽管中国2015年的经济增长速度有所放缓，但从全球来看，依然处于高增长趋势。在娱乐及媒体行业的整体收入方面，全球未来5年的增长率是5.1%，而中国是10.5%，几乎是全球的两倍。

中国的强势地位不止体现在增长率上，还表现在总量上。2011年中国已经超过德国，成为全球第三大娱乐及媒体市场。普华永道的预测表明，到2018年，中国将会超过日本成为仅次于美国的全球第二大娱乐及媒体市场。

数字广告无疑在其中扮演了重要角色。“互联网广告占中国广告市场的份额已经非常巨大，但它将在未来5年里上升至39%至48%，使得中国市场在使用数字化广告作为品牌媒介推广渠道方面显得十分突出。”普华永道中国娱乐与媒体行业合伙人林伟能在接受《第一财经周刊》采访时说道。在全球市场，数字广告的比例到2019年预计才达到39%，少于中国市场2014年的43%。

中国的互联网接入和智能手机的普及为数字内容

2014年至2019年广告支出增长概况



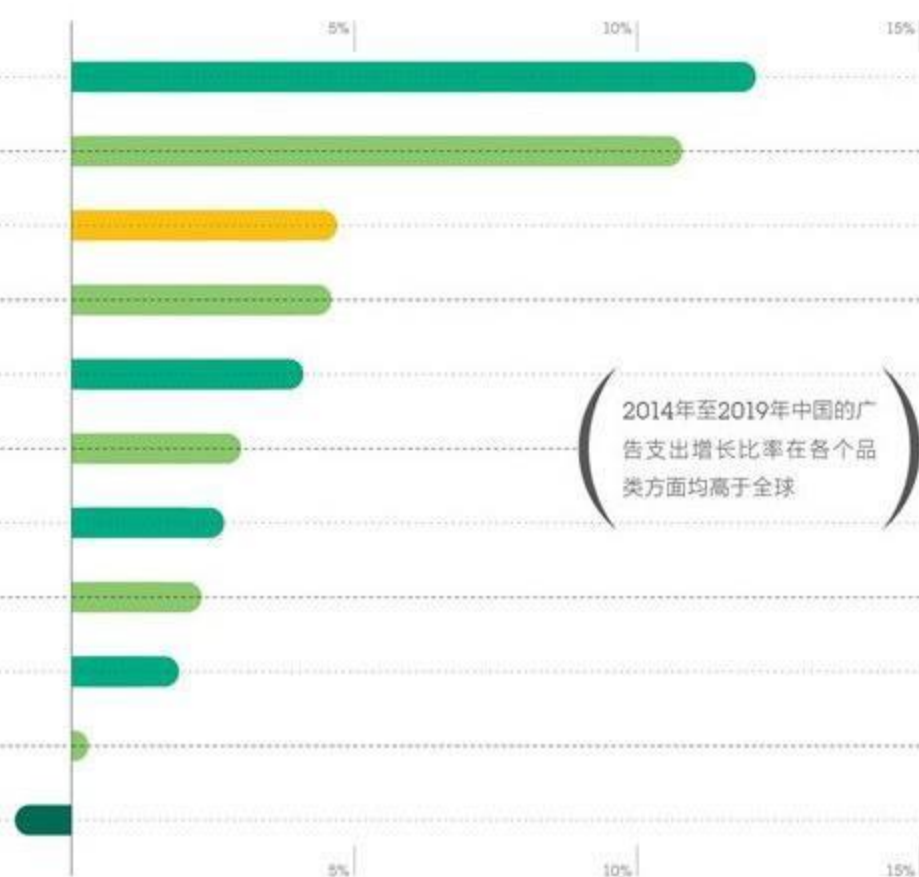
的消费解决了硬件基础问题。其中移动媒体的迅速崛起大大推进了数字广告的增长。在媒体娱乐行业，注意力意味着商业价值，而消费者对移动设备全天候的依赖，使得广告主积极投入这个渠道的内容。

就中国而言，移动互联网接入所占份额已经超过固定互联网，并将继续保持增长，预计在2019年将占中国所有互联网接入的近70%，届时移动广告的支出将占整体数字广告的15.2%。从全球来看，移动广告也将在2018年超过展示类广告，成为互联网广告第二大支出类别。

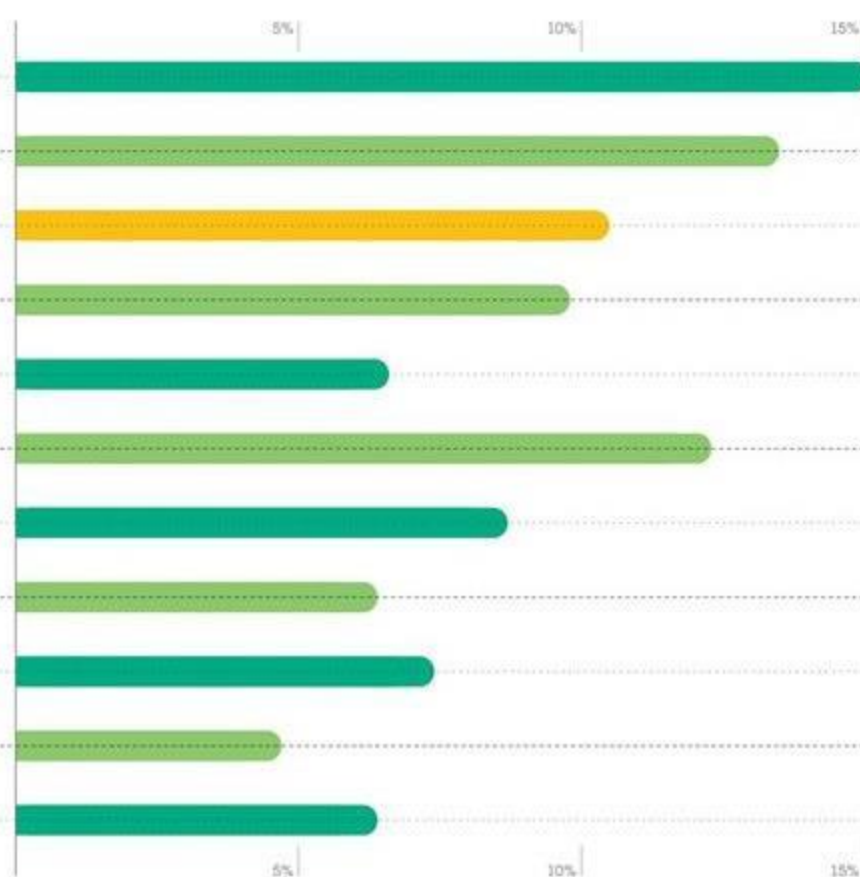
尽管中国的移动终端普及率高，但移动广告花费增长却没有全球快，主要是因为这种新兴的数字渠道仍然没有清晰的商业回报模式。“移动设备受屏幕大小的限制，在这上面做广告有没有效果、效果好不好，都很难衡量。”林伟能分析道。

在移动端，游戏类应用在投资回报方面有相对系统、具体的统计和分析，因而最受广告主欢迎。中国的游戏广告在经历了过去几年的高速增长之后，接下

全球广告支出增长比率



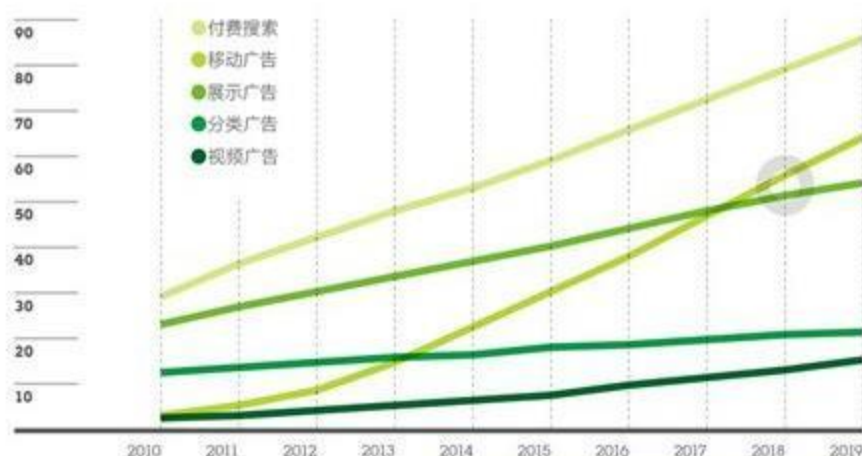
中国广告支出增长比率



2014年至2019年中国的广告支出增长比率在各个品类方面均高于全球

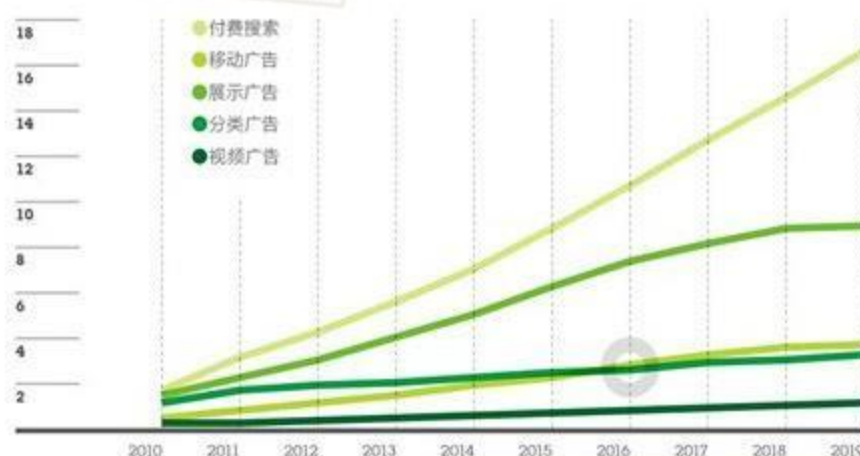
2010年至2019年全球不同形式互联网广告支出

预计移动广告支出在2018年将超过展示广告支出 (单位: 10亿美元)



2010年至2019年中国不同形式互联网广告支出

预计移动广告支出在2016年将超过分类广告支出 (单位: 10亿美元)



2014年至2019年全球不同形式互联网广告年平均增长率



2014年至2019年中国不同形式互联网广告年平均增长率



66

中国比其他任何市场都更看重内容获取的便捷性,越来越多的人在家庭收看视频——无论点播还是流媒体形式。

99

来将进入平稳增长的阶段。

社交类应用的用户活跃度高,但同样在盈利模式方面存在困难,Facebook、Twitter等社交平台先后推出信息流广告、原生广告、视频广告等多种广告内容形式,而中国的微信平台也在进行“发红包”这样的创新探索。

在互联网广告中,付费搜索仍然是占比最高的数字广告支出,预计2019年中国地区该项广告支出将达到165亿美元。对广告主来说,通过实时竞价来购买关键词,逐渐成为一种越来越重要的广告形式。程序化购买因此发展迅速,这是一种竞价购买曝光的新型广告形态,是数字媒体出售广告资源的重要形式。根据易传媒的统计,2014年,中国程序化购买流量增长了40%,实现了爆发性的增长。

付费搜索的另一驱动力是电子商务的快速兴起,尤其是在移动端。作为中国最大的电商平台,阿里巴巴2014年在全球数字广告营收榜上排名第四,占全球数字广告市场份额的4.66%。在调查公司eMarketer发布的这份排行榜上,百度几乎和阿里巴巴不相上下,占据了4.68%的市场份额,足见搜索在互联网广告中的重要性。而阿里巴巴在移动广告市场增长显著,2014年增长了3倍,位列市场第三。

在eMarketer的这份报告中,还预测2015年中国移动广告市场规模将增长7倍至64亿美元,已超过英国和日本,成为全球第二大移动广告市场。

中国在媒体及娱乐市场的另一突出表现是电影广告,这得益于影视娱乐市场的资本活跃现状。这与全球市场有着显著差别,从2014年到2019年,中国电影娱乐的广告支出增长速率为14.5%,接近互联网广告的高增速。

这与影院票房收入的高增长保持同步,根据普华永道的预测,2015年中国电影票房收入预计将首次超过50亿美元(约合310.18亿元人民币)。2014年,中国的电影广告收入与票房收入一同增加了36%,中国已经是全球第二大电影市场。

电影院的蓬勃建设与人们可支配收入的提高是主要驱动力。归根到底,是消费者养成了去电影院看电影的消费习惯,才吸引了广告花费投入这个市场。“需求的变化带动了投资。”林伟能说。

电影市场热潮也直接影响了在线视频内容的消费,主要面向年轻群体。作为整体内容体验的一部分,中国比其他任何市场都更看重内容获取的便捷性,越来越多的人在家庭收看视频——无论点播还是流媒体形式。在线视频广告规模虽然相对较小,它将成为增速第二快的市场(16.1%)。

随着技术的进步,网络带宽和速度的演进,全球网络视频广告支出还将呈现不错的增长趋势,在未来五年中达19.5%增速。

关于其他的媒体渠道,中国市场也显出了一些差异性,比如报纸出版广告,全球市场呈现负增长,中国却有6.8%的增长,这与中国特有的媒体环境相关,报纸、电视、杂志等媒体并不处于完全市场化的竞争,并且基于中国庞大的人口数量,传统媒体的消费群仍然占主流。

媒体数字化的趋势不可逆转,要抓住未来广告市场,媒体就必须更懂得数字内容消费。在数字环境下,这样的理解可以变得更加直观:每天每分每秒,互联网都能产生大量数据,长期下来就能积累成数据库,通过对这些数据的分析,广告主就能进行更智能、更精准的投放。

普华永道娱乐和媒体行业全球主管范翎斯表达了类似的观点:“无论是数字化或非数字化,对消费者来说,内容体验决定一切。消费者的偏好非常不同,因此娱乐与媒体公司所面临的挑战是如何将数据与消费者的直觉结合在一起,将它们所能提供的产品实现价值最大化。”

无论做平台还是经营内容的媒体公司,关键是提供差异化的消费体验,才能获得成功。为此,普华永道提出这样三点建议:第一,创新产品与用户体验;第二,在各个分销渠道创建无缝的消费者关系;第三,重视移动平台。■

联系编辑: liuxinli@yicai.com

关于本报告 普华永道《2015年至2019年全球娱乐及媒体行业展望》报告涉及了54个国家的13个行业,是关于消费者和广告支出的预测分析报告。

关于普华永道 普华永道全球网络帮助各类组织及个人创造他们所追寻的价值,在审计、税务及咨询领域提供高质量的服务。

[kù]

Personal Business & Life Style

主编 | 陈锐 符淑淑 编辑 | 孟佳丽



工作爱好两手抓, so easy?

/ 职场

90



忘掉客厅电视机, 拥抱厨房吧

/ 话题

94



多一点野心, 没什么不好

/ 公司人

88

九朵朵一家 / 富大人话题

86

怎么获得一份更赚钱的工作

/ 理财专栏

87

一个打败了时间

却没战胜自己的作家 / 读书笔记 98

六小龄童: 命运会给每个人

自己的位置 / 十问

100

[kù] 富大人话题



九朵朵一家

文 | 富大人

我家那儿的方言里，管母亲的姐姐叫朵朵，后一个朵朵念第四声，念起来比姨妈更有趣味。我有好几个朵朵，其中九朵朵加了我微信好友，尽管我转发内容少，最近几篇标题是《当初求种像条狗》《万里行人老月色》这类的，她还是每篇坚持看完了，然后坚持留言：亲，搞点适合我口味的咯。

这一点跟亲妈不一样，我妈对朋友圈完全无视。历史上只发过零星七八条内容，其中有四五条是我帮她写的，本意是为了让她在朋友圈的世界里因为幽默感显得卓尔不凡——然而好像也没有什么luan用。大家不care一个中年妇人的幽默感。失去我的控制之后，她就堕落了，只自主转发过一条内容，一条莫名其妙的转发有礼马桶圈坐垫广告。而九朵朵对微信的热情显然更多一些，她时不时会抒发一下感慨，在一个同学聚会40年的合影里，她写道：一幅熟悉的画面，勾起我太多的回忆，朦朦胧胧的天气，零零乱乱的雨点，打在我的脸上，我的心也开始往下沉，蹉跎岁月，喜忧参半，不堪回事，但无法忘却……此处不留爷，自有留爷地。一路走来，信念不倒，还是风景这边独好。

她的女儿留言说妈妈原来是诗人，还有这么柔软的内心，要对岁月说一声，请温柔地对待我的妈妈。我吐槽表妹太肉麻，而且不懂九朵朵的女汉子内心，关键句难道不是此处不留爷，自有留爷处吗？九朵朵回复说知我者莫过于我的亲外甥女。

我的印象里，她也是的确是女汉子。起初是民办教师，后来进修念了大学，毕业后为了落户到城市，解决教师编制，奔波了很久。搬到城里后，过了几年平稳的日子，她的双鱼座老公，我的姨父，是一个水泥厂的副厂长，下班回来却是一个浪漫的文艺青年，他喜欢画画、喝酒、自制音响，巅峰时刻亲手做了一个衣柜，涂上绿漆，加上把手，做了一个1:1的假冰箱。

如果不是当初出身不好，不是因为耽误青春，他应

该可以避免随后的企业破产狂潮，并在四十来岁的时候躲开下岗的命运。但环环相扣的际遇已经形成。这个人想了很多办法，其中一个是想去另一个城市试试运气，那里有我们不少的亲戚，但是大家也帮不了什么。最困顿的时候，回家的路费都不够，搭车搭了一截，蹭人摩托车坐了一段，最后走了二三十里回来过的年。大年初二在我外婆家，所有人都在，他笑呵呵地讲起自己走了多远的路，样子里竟然没有愁苦。

好在老天爷赏饭吃，双鱼男的绘画培训班办起来了，事业也逐步稳定起来。最近这些年，两人一直分在两地劳碌，没有办法，还想给女儿攒一点钱，凑个深圳的首付。两人拼命兼课，揽下班主任、值班这些活，到了暑假又开始给职校拉学生。一直到退休，婆婆又病了。这个年轻时的美人，在晚年丧失了记忆和行动力，所有的人都不认识了。重担落在了九朵朵身上。等伺候到老人过世之后，公公也跟着病倒，眼下只能坐轮椅上了。这时，就得依靠两人的力量了，擦身子，换洗，剪指甲，这些活只能儿子做。

于是姨父每个星期天从外地坐凌晨的火车回家，待到下个星期的周五傍晚，再搭火车给学生上周末培训班。两个城市之间有5个小时的车程，为了更快一点回家，他在火车站放了辆摩托车，以便出站就能骑车回家。回到家，早些时候他会弹古筝给他爹听，现在广场舞起来后，分散了一些精力，他也每周去公园弹几个小时——连轴转7天，如果不能再喘息一会儿，也吃不消的。九朵朵的喘息时间，则是每天午饭后，公公午休的时候，她出去玩三个小时麻将。有一天，她回来时吓了一跳，老人趴在地上，无法起来，也无法拨打电话，就这样在地上待了两小时。后来他作诗一首，纪念了这次跌倒。在诗里他讽刺了贪官的倒台，是彻底一蹶不振，而自己这次跌落还有坐起的希望，言辞间有一丝这个世界上的99%的老年人不容易产生的调皮和平静。■

66

在诗里他讽刺了贪官的倒台，是彻底一蹶不振，而自己这次跌落还有坐起的希望，言辞间有一丝这个世界上的99%的老年人不容易产生的调皮和平静。

99

富大人是《第一财经周刊》编辑，
也是吐槽一线工作者。
联系她可发邮件
fuqiaolin@yicai.com

XIAZAZHI.COM



怎么获得一份更赚钱的工作

文 | 崔鹏

这期专栏又是应林仲旻老师要求回答读者提问的，林老师就是我的从业指路灯。不过我非常害怕这又是篇“然并卵”的文章。

然并卵的第一个关键点在于你要努力地去你从事的工作，这是讨论的前提。如果不是，你最好的赚钱方法还是等待你家房子被拆迁吧。

另外一个前提是，你要喜欢你的工作，这是最重要的。最起码不能厌恶它，就算它挺赚钱，这不光是一个“忍”字就能解决问题的。根据美国心理学家罗伊·鲍迈斯特的发现，人们长时间干自己不想干的事会出现一种心理问题：“自我耗损”。自我耗损容易让人沾染诸多恶习，比如酗酒、暴饮暴食以及乱性。如此，你多赚的那点钱还不够填补这些恶习对你产生的财务损害的。

第三点就是我们提到过的，你应该从事职业杠杆高一点的职业，这会赚到更多的钱。

至于衡量一个职业杠杆水平，有一个方法是统计一下这个职业的收入分布曲线。如果一个人从事某种职业的收入，随着时间推移呈现均匀的等比数列变化，那么这种职业杠杆率就比较低，如果收入随时变化带有突变性，那它的职业杠杆就比较高。

举例来说，中学历史老师就是职业杠杆比较低的职业，他们的收入会随着工作年限的增加而每几年增加一定比例的工资，律师却不是这样，他们的收入随着经验和名气的增加呈几何级数增加。

不过一个人在追求职业杠杆的同时也要注意，职业杠杆的高低类似于投资中的债券和股票。低职业杠杆的工作职业风险也较小，他们的收入是可预期的；高职业杠杆的工作风险也比较大。在一个社会节奏变化不那么快并且社会保障较好的社会，比如说日本，增加职业杠杆不一定是职场人追求的目标。

令人不安的还有，高职业杠杆的职业要想挣得多，

在很多时候要凭一些运气。

比如，如果资本大佬发现投资电影能够赚钱，从而加大对电影行业的投资，电影从业者中，女神安妮·海瑟薇的片酬会获得很大的提升，而在北影厂门口等盒饭的人群的收入水准就不一定了，有可能盒饭中的荤菜质量还会下降。

这是因为，海瑟薇们的收入增长速度太诱人了，更多有表演天赋的人因此被吸引到等盒饭的行列中，有的人为了获得一个非常小的角色甚至愿意自带盒饭挤到这个圈子里来。但即使这样，一个女孩能不能成为海瑟薇，和她所带盒饭的质量或者表演水准不一定完全成正比。

预测某一行业将会发展成什么样是非常困难的。一个公司人要提防所从事的职业被高速发展的技术所淹没，要提防自己被那些新生的软硬件代替。从自身利益角度来说，那些识文断字的记账人在帕斯卡发明第一台手摇计算机之前就应该集资把那个伟人毒死。

当然这是个玩笑，谁也阻止不了社会发展。但如果公司人发现自己的工作变得越来越依赖机器，那就应该多加小心。一是小心自己被这个冰冷的朋友所替代，再有就是，机器伙伴就像合伙人一样，它干得越多就越会以资本的身份从利润中分得更大的份额。而机器操作逐渐更加傻瓜化也让操作者的被替代性增强。公司人从这种效率提高中获得的工资收益增加值是非常少的。

最难被机器代替的职业是能影响人们情绪的。一部分是让人快乐，人们是根据自己的快乐要素进化的，所以大家永远需要这个；另一部分是驱除人们的恐惧，这和快乐是孪生兄弟。

如果你的工作是能让人们直接产生快乐或者驱除恐惧的——当然这种职业要合法且尊重公序良俗——那么将是很有前途的。■

66

高杠杆的职业是个方向，但也要注意风险啊。

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

[kù] 公司人



多一点野心，没什么不好

从安稳的大学老师到4A公司客户经理，再到H&M亚太区市场总监，陈睿的每一步与过去相比都是一个大跨越，现在如果有人形容她“有野心”，她会认为这是一种赞扬。

文 | CBN记者 卢隽婷

图 | Elvis

大学毕业时，南京姑娘陈睿过着传统父母眼中一个女孩该有的“完美”生活：在当地大学做英语老师，工作稳定且体面。但这种按部就班的生活却让她自己感到乏味。“我不想20多岁时就看到自己60岁的样子。”陈睿说，她想做出改变。2003年，她用3个月的时间完成申请和准备，去英国读硕士。

英国的3年让陈睿更加确定，自己想要的是更具挑战的生活。当时，许多跨国企业正在加大对中国的投资，把亚太区总部从新加坡搬到上海。陈睿决定回国寻找机会。她分析了自己的优势，除了全球化的背景和语言能力，还有外向的性格。“我喜欢快节奏的生活，希望工作充满变化，和有趣的事打交道。”于是广告和传播类的公司成为了她主要的求职方向。2005年，陈睿加入奥美集团。

在奥美不到三年时间里，从助理客户主任到顾问，陈睿几乎以半年一次的频率，完成了其他人需要几年才能完成的晋升过程，成为当时奥美晋升最快的年轻人之一。但很快，她又开始不满足于帮助甲方做创意，“我希望能够跟随一个品牌一起发展。”

所以当她在H&M担任HR的校友口中得知这家公司需要市场人才时，尽管从没接触过零售领域，她还是决定试一试。2007年，H&M刚进入中国，陈睿非常喜欢这种自己参与其中，从无到有建设品牌的过程。

在与时任的H&M中国区总经理的面试中，陈睿对这个职位的热情打动了对方。对方用aggressive来形容她，这让当时的她不太理解——中国人往往不认为“有野心”是个褒义

词。但在8年后，成为了H&M亚太区市场总监的她对这个词已经非常认同。“它意味着认准一个目标并想尽方法去实现，”陈睿说，“这是职业上的追求，没什么不好。”

2007年10月，陈睿正式加入H&M，担任大中华区市场经理。那一年，整个市场部只有她一个人。直到第89家门店开张，陈睿才有了自己的团队。对于当时刚刚转型的她而言，最大的挑战就是之前从未接触过的零售业知识，包括如何与门店协调、什么是A区、为什么要更换橱窗，以及如何与商场沟通等等。这是一个强调细节的行业，她要求自己用最短的时间熟悉这一切。

之后，陈睿又大胆地提出了针对中国市场进行节日营销的提议。过去，H&M的大型活动都是全球统一的，但是陈睿希望品牌的市场策略能够更加本地化。从2014年起，H&M开始在中国市场推出迎合春节的新春系列服饰，取得了不错的效果，这是陈睿用了3年多的时间才说服总部的结果。

两年前，陈睿搬到香港，开始负责整个大中华区和东南亚的市场策略。与此同时，H&M给她提供了一个充电的机会——在瑞典读MBA。这意味着，她必须在完成论文的同时，远程遥控上海办公室的工作、管理香港的团队，并开拓包括新加坡、马来西亚、菲律宾在内的新市场。“很多人都觉得我太累了，但这些事都很有趣，我愿意去做。”陈睿认为对于一个“有野心”的人，做决定并不难，难的是如何把决定了的事真正做好。■

联系编辑：mengjiali@yicai.com

个人档案

姓名：陈睿

星座：水瓶座

学历：英国卡迪夫大学 国际关系硕士

职位：H&M 亚太区市场总监

Q&A

CBN=CBNweekly

C=Chen Rui

CBN：你觉得自己生活中保持得最好的习惯是什么？

C：不断地自我反思。

CBN：在快时尚公司工作，给你带来哪些变化？

C：朋友们都说，“你的节奏太快了！”比如，明明可以过几天再做的事情，我今天就会做好。

CBN：对于想在快时尚行业工作的人有什么建议？

C：许多人觉得这是一个很光鲜的行业，有漂亮的衣服，做很多有趣的活动，和明星、媒体在一起。但真的要来，你必须能吃苦。因为快时尚行业的内容更新速度很快，这一点从门店到办公室都是如此。

CBN：同事眼中的你是什么样子？

C：可能觉得我要求比较高，做事一直希望能多三个选项，而不是只有一种解决方案。

[kù] 职场

工作爱好两手抓，so easy?

工作时是“白骨精”，下班后又成为兴趣活动积极分子的公司人，你一定想看看他们是怎么做到的。

文 | CBN记者 黄瀚玉 实习记者 陈婕

于光东的微博简介里写着这么一句话：“想做互联网行业里话剧演得最好的人。”这是他的爱好，但更多人知道的则是他的另一个身份，奇虎360副总裁。

“话剧这个爱好，我已经坚持十几年了。”于光东告诉《第一财经周刊》，不过中间也曾因为工作的原因一度被老板叫停——因为当时要转到一个新岗位，周鸿祎希望他能全部心思放在工作上。

这大概也是不少公司人都会遇到的困惑，工作强度、同事竞争、上司施压、临时加班，这些都消磨了大家原本想要花在自己爱好上的时间和精力。

这种情况下会产生一个极端：有些公司人选择辞掉工作，全心做自己喜欢的事情，结局却不怎么乐观，不少人最终让自己陷入财务危机，不仅梦想没有完成，连体面生活都成了问题。

当然我们并不是说，工作只是为了稳定的收入。一份正常的职业也会对个人及爱好产生正面影响。比如它能让你的生活不那么闲散，促使你学会管理时间；它能让你和不同的人打交道，锻炼你的沟通技巧；工作还能提高技能，增加阅历。换句话说，工作能带给你看到很多面的世界，而不仅仅是你的爱好而已。

我们在接下来会呈现3个公司人的职业爱好“两手抓”的故事。这件事对我们每个人来说都是现实存在，而且其实也未必非要做到二者平衡才是胜利。如果既能保持自己的职业素养，同时还能享受爱好带来的乐趣，那就是一种更好的生活。而且往往也是到了这一步，你会发现这个传说中的两难问题其实并不是问题。

洪川：多重任务意味着多重经历和体验

洪川目前有3个身份：一家投资公司的高管、复旦大学社会学专业的在读博士，以及Echo合唱团的指



01

挥——这个由复旦大学学生组成的合唱团曾拿过2012年中国国际合唱节的混声组银奖。

最初接触指挥，对于洪川来说更像是件临危受命的事。还在复旦读本科时，他当过校合唱团的团长，由于原本做指挥的美国老师回国，洪川不得不担任起指挥的角色，然后就一直做到了现在。

整个合唱团里，他是唯一不能请假的人——指挥的缺勤意味着整个团队都失去了一次排练机会。因此洪川每周日下午一定会腾出3小时的时间排练。“宁可自己累一点，也要把工作和排练分开。”他也曾想过放弃指挥，但最终因为没有合适的接班人而再次拿起指挥棒。“放不了。”洪川说，“这么多人把时间交给我，我得对得起他们。”

责任感是一方面，对于音乐的喜欢也是洪川继续这个爱好的原因。“成就感是很重要的一部分，当我的想法和一些创造性的东西能够获得团员、观众和乐迷的认可，这样的感觉很好。”

作为沃升的执行经理，洪川要管理很多事，这让他常常加班到三四点，社会学专业博士在读的这段时间，他还要完成一篇在别人看来相当“宏大”的论文，这些

—— 01 洪川 ——

职业身份：沃升投资管理有限公司
执行经理

时间：周一至周五，处理工作事务
及准备博士论文

爱好身份：复旦大学Echo合唱团
指挥

时间：周六全天挑选曲目、做请面
标识

周日下午排练三个小时

—— 02 华罗丹 ——

职业身份：汇丰银行Assistant
Manager

时间：周一至周五，处理工作事务
爱好身份：大悲乐队主唱

时间：工作日晚上参加广告、通告
的拍摄，周日下午排练四五个小时



图 | 贾睿

66

尽管有时工作之余维持自己的爱好会让自己陷入一种焦灼的状态,但我也获得了很多别人没有的荣誉和成就感,这件事本质上是挺公平的。

99

工作和爱好,占据了洪川的全部时间。不过他觉得“有失必有得”,在别人只做了一件事情的时候,他已经获得了3倍的经历和体验。“尽管有时会让自己陷入很焦灼的状态,但我也获得了很多别人没有的荣誉和成就感,我觉得这个事情本质上还是挺公平的。”

华罗丹: 用工作来养活理想

华罗丹很直接地说,他现在就是在“曲线救国”,用工作来养活梦想。

白天,他是汇丰银行的品牌推广经理,下班以后,他则是大悲乐队的主唱——这支乐队曾在2012年登上了日本最大的国际音乐节之一SUMMER SONIC,并获得中国乐队选拔大赛的冠军。

国内的音乐节高峰主要集中在每年的5月和10月,为了保持更好的演出状态,乐队成员每周日下午都会进行固定的排练。工作日的时候,华罗丹会利用上下班时间来听其他乐队的作品,学习别人的编曲。

尽管乐队获得了一些成绩,但这并不能让华罗丹辞掉工作全职做音乐,尽管他偶尔也会冒出这样的念头。

继续工作的原因有现实的一面,工作能给他提供稳定的生活基础。尽管大悲已经小有名气,乐队的收入依然不稳定,平常的小型演出还不够乐队成员日常的聚餐、排练和交通费用,更不可能维持家庭的开销。

另一方面,大公司的工作环境培养了他的自制力和责任心,一个最简单的例子是,在时间观念松散的文艺界,他是永远不会迟到的一个。在汇丰的工作让他接触到不同国家的文化和工作方式,他认为这种视野对于做乐队来说也是重要的,因此他也时常将自己在品牌推广方面的经验搬到乐队管理上。

华罗丹说到了他这个年纪,不可能放弃所有再去追求梦想,“这不切实际”,而工作也让他保留了一个正常的公司人的状态,他认为自己需要这种状态。

于光东: 好好工作才有选择爱好的权利

2010年老板周鸿祎告诉于光东,他应该全心>>>



全力好好工作。这个时候他的演演戏剧社已经创立了5年，每年会排一部戏，做10到15场商业演出。

于光东对话剧的兴趣，源于读大学时看的一场北京人艺的《龙须沟》，“你能清晰感觉到每个人的气息，那些老演员都不用麦克风，只在地上放一个麦，你坐在后排都能听见。”于光东被话剧演员们一气呵成的表演感染了。

开始工作后，于光东加入过一个业余剧社，每周和社友朗读剧本、赏析话剧。但他慢慢觉得这样不太过瘾，于是2005年，他和剧社其他3个人一起，创立了演演戏剧社，剧组的演员全是像他一样的公司人。他们的目标是每个月能定期找中央戏剧学院的老师来做培训，并且每年能有一部戏的商演。

一切都进展得很顺利。一年后，剧社演了第一部戏《到现在没想好》，于光东紧张到即使穿着肥裤子，台下的朋友还是能看到他在发抖，不过他说自己享受这样

的舞台和掌声。

被周鸿祎叫停时，于光东正从360的销售中心转到上网导航产品事业部。角色的转换需要他弄懂关于产品的所有技术——否则无法让下属信服。工作强度和来自老板的压力让于光东不得不将话剧暂停。

这样的日子大概持续了三四年，直到2014年，于光东彻底转换好了自己的职业角色，“后来我工作做得还凑合，他（周鸿祎）也就没有再要求。”于是，他又再次回到自己热爱话剧排练中。

由于社员大多和于光东一样是公司人，甚至担任管理岗位，加班是常有的事，如今剧社已经不像创立之初一样，每周找专业老师培训，而是每年集中一两个月排练，时间放在周末以及工作日的晚上10点至凌晨2点，然后第二天一早9点再接着去上班。在临近演出前的3周里，于光东和社员们还会去郊外进行封闭训练。

“我们这些人，在工作上经历了这么多波折，有成

—— 03 于光东 ——

职业身份：奇虎360高级副总裁
时间：除集中排练期外，周一至周日均用来工作
爱好身份：北京演演戏剧社创始人之一
时间：每年安排一两个月集中排练话剧，排练时间为工作日的22:00至2:00，以及周末全天

功有失败,其实对我们的心理素质有很大的提高,我们剧社有个特别好的地方就是,演的时候永远比排练的好。”除此之外,于光东认为相比年轻的话剧演员,他和他的社友经历过生活、工作、婚姻的各种状况,这些都能帮助他们理解和塑造人物。

除了演戏,作为创始人的于光东还要利用业余时间管理剧社,包括和幕后人员的沟通、调整演员的表演状态、负责话剧的宣传和销售等等,而平时工作中的历

练也能让他更好地管理剧社。

目前演戏剧社已经在北京的话剧界小有名气,每年的观众能达到七八千人,2015年剧社还会参加爱丁堡国际艺术节。尽管工作很忙,但于光东从来没想到要放弃话剧。“很多人遇到工作都会身不由己,这多少会影响到他们对爱好投入的时间和精力。所以只有把工作做好,才有选择爱好的权利。”就像他狂扑工作三四年后,又最终回到舞台一样。



工作与爱好,如何兼顾?

看完这三个人的故事,我们觉得可以总结点什么。在职场栏目讨论这个话题,肯定不是只来一句简单的“你应该keep balance”,它应该既是职场攻略,也是人生智慧。

当汪峰在电视上每问出一句你的梦想是什么——尽管这事儿到后来已经变成了一个综艺梗——一定还是有人会想到这样问问自己。职业与爱好,可能是存在于每一个职业人士内心深处的问题。有一种说法是,不要把自己的爱好变成职业,因为这样很可能会毁掉这个爱好。另有一种说法则是,如果你的职业刚好是你的爱好,那么你是一个lucky guy。我们到底应该怎么做?

“当你保留你的工作时,所有的机会成为盈余的主张,而不是亏损的弥补。你只需选择那些最适合你梦想的机会。”Jon Acuff在《辞职高手》一书中这样写道。

有失就有得,想好自己要什么

我们采访的3个公司人,每个人都为了维持工作和爱好而过得有点“辛苦”,压缩了自己的娱乐时间,不过与此同时,他们也都获得了工作无法给予的成就感。

因此,公司人最重要的是想清楚自己要什么?工作和爱好并立的前提是互不影响,一旦彼此产生冲突,你得想好自己是否有能力去平衡,如果两件事相互产生干扰,让你什么都做不好,这种挫败感就有点划不来。

学会高效工作和管理时间

时间不够用几乎是3个人都遇到的难题,他们普遍的做法是,强制性为自己留出一个固定的时间,比如于

光东把话剧排练集中在一年的一两个月里,洪川和华罗丹则有规律地把排练安排在周末。一旦时间固定下来,你就会把工作挤压到其他有限的时间里完成,“这样在工作时你就会百分百将心思放在工作上,你会发现提高工作效率能帮你省下非常多的时间,这是件愉悦的事情。”于光东说。

洪川提供了一套提高效率的方法。在面对很多事情时,他会把时间以半小时为单位分割开,先预估做某件事大概要花多少时间,设定好闹钟,逼迫自己专注做事,完成一件事后再去进行下一项工作。

工作能提供的也不只是钱

相比一些自由职业者,有工作经历的人会更具有自制力和责任心。工作不仅能带给你收入,也能增长你的知识、技能和眼界,在工作过程中积累起来的阅历和经验亦可能对你的爱好产生推动。比如于光东就会把自己多年来管理公司的经验运用到对剧社的管理上。

爱好也会帮助提升你的工作

爱好也不仅仅是玩,要把爱好玩好,还是需要一些管理、营销方面的技巧。洪川就是个很好的例子。从大学开始,他就会把每场音乐会当做一个项目来管理,把它拆分成若干个小项目,制订15或者18周的排练计划,再选择合适的团员,让他们在某个时间节点前完成某个项目,他自己也会在整个排练过程中练习领导力和沟通能力。这些经验都被他用到了现在的管理工作中。■



忘掉客厅电视机，拥抱厨房吧

年轻一代已经倾向接受把厨房变成家庭生活里的hub式存在了。如果大家都信奉美食和爱不可辜负，我们只需要让这里的爱更多一点。

文 | 黄瀚玉

插画 | 于瑒

文艺青年如今普遍推崇一种生活哲学，叫做唯美食和爱不可辜负。我们在美剧英剧里已经见过太多类似的具体场景：美美的男女主角，美美的大厨房，美美的杯盘碗碟盛着美美的食物，大家在美美地享受爱和生活。

这里有一个重要的元素出现了，对，就是美美的大厨房。在中国人长期以来的生活规划里，厨房一直只是功能性的存在。一方面是人多地地方小，居住条件实在有限，根本就很难负担大厨房，一方面也是因为我们的饮食习惯和生活理念跟欧美差太多——人家社区里随便串个门儿都得送点儿自家做的小饼干啊派啊那可是有原因的。而我们的家庭生活一向是围绕电视展开，这个方盒子占据了客厅的最中心位置，然后又因为中国菜普遍重油烟，厨房也不大适合开放，一个空间如果不开放，想要变成家庭里类似hub那样的枢纽，技术上也的确不是很好实现。

最初级的解决方案就是装一个类似开放吧台的东西，用来连接厨房和用餐区域，其实在内地二三线城市的家装市场，这种设计已经占据主流了。只是怎么用好它，怎么真正把厨房和餐桌作为自己家庭生活的感情纽带，根本的生活理念还得跟着变。

如今，在看过那么多的剧之后，感觉终于time to change了。年轻一代已经倾向接受开放式厨房的生活，愿意把对待吃这件事提到生活态度的高度上，也乐于用这件事来为自己贴各种社会身份标签。花多少时间和多少精力用来跟家人有效相处，简直可以成为衡量现代

人生活质量的一个重要指标，当然吃也的确是让我们直接产生幸福感的方式之一。

厨房是不是开放其实并不是这里的关键，关键还是一种生活方式的选择。前面提到的和家人的有效相处，肯定不是大家坐在客厅沙发上一一起刷手机或是看《中国好声音》呀，你得要慢，要回归本质，要健康环保，要都走心，那么大家混在一起用心做好吃的显然是更有质量的选择。

看过的美剧里确实有这样的场景。不做饭的时候，女主人会在厨房里看书看报和朋友聊天，男主人还能抽着雪茄品着红酒。到了做饭的时候，有啥做好了立刻盛到家人面前，而不用端着盘子再走一段，现场目睹食物制作出来说不定更容易引起食欲——有人喜欢花式铁板烧大概也是这个道理吧。就连《深夜食堂》里那种全是陌生人来来去去的小酒馆，也是因为其吧台式就餐环境让人感到格外温暖。再看看国内国外都让中产阶级痴迷的kinfolk style，最热衷的事儿也就是号召一大群人围着一条长桌子搞聚餐活动嘛。

顺应这个大潮流，我们不妨也来设想一下假如厨房真的变成我们的家庭中心，家的格局会发生哪些变化？家人之间的相处模式又会变成什么样呢？申明一点哈，我们绝没有说哪种就一定比哪种更高级之意，但抛弃无聊的电视机和客厅文化，回归厨房认真做一顿饭，能让你体会到一点生活的新意义是不会错的。所谓家的意义，有时候也许真就是厨房里亮着的一盏灯和冰箱里满满的食物呢。

>>

我们的生活越来越多在厨房展开，那么可能



几房一厅的说法可能会被淘汰啦

不要担心开发商的脚步，它们一定不会错过这次变革的。事实上，现在的厨房也的确正在变得越来越大。独栋的豪宅就不提了，厨房餐厅基本上就能占一层。就算是紧凑的公寓楼，厨房的地位也正在变得突出，围绕这个起居习惯变化而产生的室内动线设计变化也已经被家装设计师重点考虑了。

高脚凳之类的早就有了，没准儿沙发也能出现在那里

多人沙发或许太宏伟，单人沙发就非常合适了呀。炖牛肉的时候，就近坐下来吸点儿小酒看本小说不是特别顺手吗？安静的男/女子才不会拿起手机刷朋友圈呢。单人沙发有了，美美的落地灯也得配一个。接着旁边还不得置办一个咖啡小边桌？嗯，一个舒适的阅读角也许会是未来知识青年厨房的标配。

和谐亲子在灶台

妈妈在做甜点，小朋友在旁边做作业也好，做手工也好，保持互动相处、又各自忙各自的场景是不是特别中产阶级？小孩长大之后关于童年的回忆再也不是放学后在写字台前对着墙壁做作业了——厨房大了，你也可以。

当然，孩子会在厨房长待，安全意识也得加强——灶台是不是要上安全锁，刀架需不需要放在他们够不着的地方。还有一种可能是孩子太喜欢在厨房玩了，调味品、面粉、香料撒得到处都是。要将厨房变成家庭中心，得做好多花费n倍的时间打扫厨房卫生的心理准备。

一边烘焙一边TV game

现在墙上挂电视机的厨房已经挺常见了吧？但既然电视摆在客厅里都不大爱看，挂在厨房利用率显然也不会太高的，但可以在这里玩游戏呀。一人贡献一个拿手菜的home趴，当然也可以PK一下游戏技能。Wii、Xbox、PlayStation等等都在推出越来越多合家欢的电视游戏，厨房一大，手脚自然好施展。边吃边烧边玩会特别精彩。



各种厨房设备也会具备展示功效

就跟客厅里的家具一样，以后的厨房设施得考虑让自己更有展示性才能赢得市场。冰箱、台面、烤箱、微波炉的厂商都得把自己当做家具设计师来定位，就是既要有功能，还要能提供美。所以董明珠老师的思路恐怕还得再改改，往微波炉上装一块触摸屏再内置自己大头照的开机画面，可并不怎么美啊！

客人进门也带着参观厨房

作为家庭小宇宙中心的厨房，客人第一次来，你得带他看看，说我这儿吧台有多宽能放下多少东西，平常我都在哪儿哪儿给我小孩辅导作业，新买的双开门冰箱好不好使，网购的锅是不是真的不粘。在大多数情况下，参观厨房比参观书房来得真实。

厨房变成家里的出镜大王

这至少要求厨房的灯光要好，常拍照的位置要收拾干净，尽量把一些不太好看的东西藏一藏。预计应该会有人在网上发表如何拍出好看的厨房照的tips，就像当初的如何拍出好看的自拍照or旅行照一样。美图秀秀们也可以花点心思，做一个专门给厨房美容磨皮的滤镜出来。

为了做出更好的菜



傻瓜型做饭利器的风口来了

都成家庭中心了, O2O叫个厨师上门做饭就显得不那么合适了, 作一点的说法是那样不够温馨。那就只能把饭菜交给掌勺的那位, 而且碰到这种现做现吃的场景, 饭菜质量真的很重要。年轻煮妇煮夫如果厨艺不精, 倒可以考虑

一些傻瓜型做饭利器。比如各种酱汁, 红烧排骨、豆豉蒸鱼、香辣蒜蓉, 你都不用准备什么复杂的调料香料, 直接把酱汁放到锅里就是, 出来的味道不会差到哪儿去。刀工不好的人也可以尽情选择超市里卖的切好的肉丝和菜。

智能工具应该这么使

假如你恰巧懂小学生的奥数题, 或者还记得英语语法里的过去完成进行时是怎么回事, 那么你可以顺利辅导小孩作业, 只是不要忘了一边的灶台上还煮着东西。这时候有个时刻提醒时间或者食物成熟程度的软件是非常重要的。又或者你还能够准备个智能称重秤, 以及帮你辨别美食节目和食谱里“盐少许”的“少许”到底是多少的应用。自古以来食材和调味料的分量都让人很疑惑, 能解决它们的智能厨房工具, 都应该在一个fashion的厨房里秀出来。

细节也是很重要

如果不想一直依靠酱汁和半成品食材的话, 可以考虑一下从现在的食谱App里学些什么。下一个菜谱, 备好食材, 边看边做, 成品也差不到哪儿去。不过新手手忙脚乱中可能会碰倒心爱的肾6或者iPad。以防万一, 厨房里面可以准备一些能让手机和平板电脑立得稳稳的工具。更以防万一的话, 听说钢化玻璃手机贴膜不错, 特别扛砸扛摔……

新一代社交

让客人join U

以前客人来家里, 就是客厅沙发上一坐, 泡上茶摆上瓜子花生。如果家庭中心移到了厨房, 倒极有可能几个煮妇或者煮夫一起做一桌子菜。这个过程里当然能聊各种八卦, 也可以交流厨艺, 以及哪儿哪儿的秋葵最便宜最新鲜之类的, 这样至少可以在大家没话聊的时候立刻找到新的话题。

当然让客人加入到做菜过程也是要有准备的, 比如多备几条(洗干净的)围裙, 灶台绝对不能只有一个, 锅具和厨具也要足够丰富。

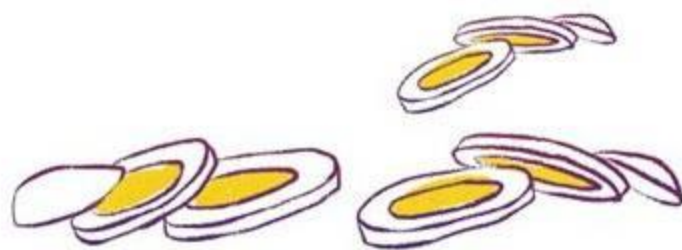
用软实力装备提高厨房人气

所谓的软实力装备, 就是那些原来用它们在客厅里聚众的小玩意儿, 瓜子花生矿泉水, 薯片饼干扑克牌。有了这些, 才有了大家一起闲聊的实物型下脚料, 在厨房看电视时双手也有了运动的空间。

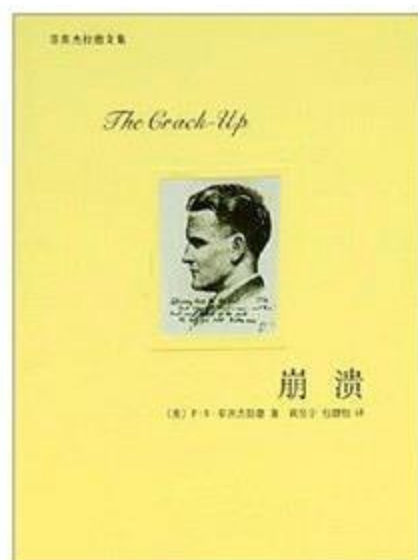
给厨房备下零食的好处还在于, 当你失手做错菜的时候立刻有补救的措施。比如炒土豆丝失败了, 还能够装一盘虾条充充数。

礼品市场迎来新商机

既然主人发出了邀请, 受邀的客人也要做准备。比如说在家里先练几个拿手菜, 就像去唱KTV或明星演唱会上的保留曲目一样, 去做客就秀出来, 多少能增加自己的受欢迎度。如果不想空手去串门, 伴手礼上也得有新选择。以前可能是送一盒零食, 现在直接带着食材上门。到时候食材礼品应该也能形成个市场, 比如给猪蹄子洗得白白净净, 再系上个蝴蝶结, 附带一张卡片, 就能卖出贵好几倍的价钱。■



下杂志
XIAZAZHI.COM



《崩溃》

作者: F·S·菲茨杰拉德

出版社: 上海译文出版社

出版年: 2011年3月

定价: 30.00元

《崩溃》是菲茨杰拉德创作的一部自传性随笔集。这是作者一系列自我剖析、自我反省的散文。

一个打败了时间却没战胜自己的作家

写作《崩溃》时，菲茨杰拉德的太太泽尔达被送进了精神病院，此时距离让他一举成名的《人间天堂》的发表已经过去了15年；他最著名的小说《了不起的盖茨比》也已经发表了10年，这些书没有带给菲茨杰拉德所想的那种巨大成功。他处在他的危机中。

文 | 李翔

1935年11月，了不起的司各特·菲茨杰拉德为了躲避巴尔的摩的冬天（或许还有债务），跑到北卡罗莱纳州的一家客栈租了一个便宜的单间。

用他自己的话说，“一个备受困扰、无比沮丧的夜晚，我卷起一箱行李，跋涉千里之外，好让自己想个明白。我在一个邈邈远远的、谁也不认识我的镇子上开了个一美元一晚的房间，把我的钞票统统埋进随身带来的一堆肉罐头、饼干和苹果里。”

他接受了两年前创办了Esquire杂志的阿诺德·金理奇的邀请，要为这本杂志撰写一篇回忆性的文章。因为手头缺钱，他想要Esquire向他预支一笔稿费，但金理奇拒绝了。金理奇“建议他什么都别想……要是实在不能心无旁骛，那就反复抄同样几句话，抄上个十页八页，比如说我没法给《星期六晚邮报》写风花雪月的文章啦。”

《星期六晚邮报》一直是菲茨杰拉德发表短篇小说的主要出版物。在他的长篇小说的版税再也难以负担起他和妻子的奢华生活时，菲茨杰拉德会给包括《星期六晚邮报》在内的报纸杂志撰写短篇小说，获取不菲收入。但是包括他的编辑麦克斯·珀金斯在内的很多人，显然都认为这是他在肆意浪费自己的才华——使用聪明才智去交换暂时的金钱利益。

菲茨杰拉德最终为Esquire写就了3篇文章：《崩溃》《拼接碎片》和《小心轻放》。它们发表在Esquire 1936年的3期杂志上。正是

在《崩溃》中，菲茨杰拉德写出了那句后来被广为引用的话：测试智力是否一流，就要看头脑在同时容纳两种相反意见的情况下是否仍能运转。比如说，你既能看清事情已经毫无希望，却又打定主意要改变这种局面。

写作《崩溃》时，他终其一生都爱之入骨的太太泽尔达被送进了精神病院，此时距离让他一举成名的《人间天堂》的发表已经过去了15年；他最著名的小说《了不起的盖茨比》也已经发表了10年，这本书赢得了包括欧内斯特·海明威在内的人的一片赞许，但却没有带给菲茨杰拉德所想的那种巨大成功。

1934年他出版了《夜色温柔》，尽管这本书后来也备受赞誉，但同样没能帮助他走出经济困境。

为了解决个人的经济危机，他开始为好莱坞撰写剧本，但他在本质上又看不起好莱坞。“我眼看着小说——在我日臻成熟时它曾是人与人之间表情达意的最强大最听话的媒介，如今却已乖乖地听命于机械的、集体所有的艺术，无论在好莱坞商人麾下，还是在俄国理想主义者手中，它都只能反映最陈腐的思想和最肤浅的情感，它成了这样一种艺术：文字臣服于图像，个性则被磨蚀殆尽，好适应那难免效率低下的合作形式”；“当我眼睁睁地看着书面文字的力量臣服于另一种力量，一种更闪闪发光、更粗俗滥造的力量时，一种痛心疾首、遭人侮蔑的感觉油然而生，挥之不去……”

在好莱坞的这段经历，除了经济收入的

菲茨杰拉德是著名美国小说家，从1920年开始创作，以《人间天堂》一举成名。他的小说生动地反映了1920年代“美国梦”的破灭，展示了大萧条时期美国上层社会“荒原时代”的精神面貌。

66

像历史一再发生的那样，去世之后，他得到了公众和名利场对他作品的更多认可。

99

增加之外，他最大的收获是一本名叫《末代大亨的情缘》的未完成小说。提一句花絮，后来，在史蒂夫·乔布斯的生日上，乔布斯的一个朋友将此书的一个初印版送给了这位硅谷大亨。

在《崩溃》系列文章中，菲茨杰拉德以让人吃惊的方式袒露着自己的内心。尽管他的众多短篇小说，比如《了不起的盖茨比》和《夜色温柔》都被人们认为带有自传色彩，但这种袒露仍然让人感到震惊。

在这些小说中，最迷人和最受欢迎的题材全都是关于一个年轻人如何毁掉自己的过程——在《崩溃》的一开头，菲茨杰拉德就说：“毫无疑问，所有的人生都是一个垮掉的过程。”

他描述自己如何情感破产。“我发觉我已经好久不曾喜欢过什么人什么东西了，只是跟着别人老气横秋装腔作势地‘喜欢’。我发觉即便是对我曾经的至爱，如今也成了一种‘试图去爱’的努力。”

他失眠，“憎恨夜晚，因为晚上我睡不着，也憎恨白天，因为白天之后就是晚上。”他说自己是一张拉得过满的弓，是两头同时燃烧的蜡烛。

他失去自我，这感觉“就像一个小男孩被独自扔在一栋大房子里，此时他明明知道自己想干什么就能干什么，却发觉他已经没有一件想干的事了”。他困惑，“那个在不知不觉间让我的热情和精力过早地不断流失的漏洞，究竟在哪里？”

《崩溃》的发表带给他的除了稿费，还有责难。《美国三部曲》和《曼哈顿中转站》的作者约翰·多斯·帕索斯对他说：“如果不想好好写点原创的东西，你干嘛不去当个记者呢……你应该写出一部一流小说来，而不是将一堆零碎交给阿诺德·金理奇。”

年轻时在巴黎还将菲茨杰拉德视做一个文学前辈的海明威开他的玩笑，建议说自己可以安排人在古巴杀死菲茨杰拉德，这样他的妻子和女儿可以拿到保险金，而他，海明威，在世的最受欢迎的美国作家，会为菲茨杰拉德写一篇讣告。

海明威和菲茨杰拉德的嘴仗通过他们的作品延续。菲茨杰拉德也认为《乞力马扎罗的雪》是海明威最优秀的短篇小说之一，但是他颇为厌恶地发觉，这篇小说，像是对他的《崩溃》的回应。

他给海明威写信说：“出书时请别提我。如果我什么时候选择写《忏悔诗》，也并不意味着我想要朋友们围着我的尸体高声祈祷。”海明威则对他们共同的编辑珀金斯说，菲茨杰拉德一直在Esquire杂志上自我爆料，但是只要自己一指责菲茨杰拉德所说的崩溃，后者就受不了了。

作家的“崩溃”并没有持续多久，4年之后，1940年圣诞节前，菲茨杰拉德刚刚写完《末代大亨的情缘》的前6章，突然发作的心脏病剥夺了他完成这部杰作的可能性。他过世了。

如果菲茨杰拉德当时知道，《了不起的盖

茨比》在未来会一再被好莱坞搬上大屏幕，最近的一次由好莱坞最炙手可热的男星迪卡普里奥去扮演盖茨比，他一定会再次感到奇妙。像历史一再发生的那样，去世之后，他得到了公众和名利场对他作品的更多认可。《了不起的盖茨比》和《夜色温柔》纷纷进入各种最佳小说的榜单，包括村上春树在内的后世作家视他为文学上的导师。

迪卡普里奥扮演了盖茨比，此前，布拉德·皮特已经出演了由他的短篇小说《返老还童》改编的电影。超级巨星们纷纷拥抱菲茨杰拉德。而在我看来，他最应该改编成电影的小说《一颗像里兹饭店那么大的钻石》还没有登上大银幕。

对于一名写作者而言，最高的奖赏莫过于打败时间，在数十年甚至上百年后，仍然有人在读他的作品，受到他的启发。菲茨杰拉德无疑做到了，无论在他活着时这些作品的商业成绩和被认可程度如何。

“我想写一些令人惊恐、无法模仿的场景……我领先足够多，如果能保持健康，就能略有不朽之成就。”在菲茨杰拉德去世之后发现的他的笔记中，作家这样描述他正在写的《末代大亨的情缘》。只是这一次，他没有机会将这种领先局面扩大成不可超越的优势了。■



六小龄童，原名章金莱，1959年生于戏曲世家，国家一级演员。凭1982版《西游记》中塑造的孙悟空形象广为人知，与派拉蒙合作的3D电影《敢问路在何方》将于年底开拍。

六小龄童：命运会给每个人自己的位置

① 中国人对孙悟空的爱非常明显，他的抗争感，对抗命运感，跟典型的中国人形象不大一样，你怎么看这种人们投放的寄托？
人们喜欢孙悟空是因为他作为美猴王时的传奇性，往西天取经后，见识到世间各种，身上又有了人的社会性，层次很丰富。

② 你对这只猴子的认识是？

在我看来孙悟空是形美心也美，外貌很重要。猴子有多种，大猴、狒狒也是猴儿，它是猕猴，大眼睛，圆圆的，很可爱，性格上，重义又智慧，猴性人性都有。

③ 除了孙悟空，你最想塑造的角色是哪一类？为什么你的其他银幕形象还是比较少？

我的其他银幕形象其实真不少，我喜欢那些传奇的人生，胡适、鲁迅、老子，为了演这些角色，我做了很多工作，大多数都没有成。比如鲁迅、周恩来等，造型都做了，我觉得很像，别人不信啊。资方和导演一听说你的名字，想到的就是孙悟空的脸。我还演过玉皇大帝、胡适，说起来别人都说，“啊，那是你演的？”没有一个角色能够跟美猴王抗衡，这也算是演员最大的荣幸吧。

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

④ 你最平常的一天，通常是怎么度过的？你跟你的同龄人不一样的地方在哪儿？

上网，开会，运动，看两个小时以上的书。工作不忙时，就去古玩市场淘淘跟《西游记》相关的收藏品。跟别人不一样的地方大概在于我是个公众人物，参加个什么活动，几分钟就能知道网络上别人的反馈。

⑤ 你怎么看待流行文化，你的孙辈这一辈的喜好，你了解吗？会觉得脱节吗？

会去聊，但不特别了解，毕竟欣赏习惯不一样。成年人有很多经验和教训，也知道年轻人有开拓进取的一面，有自己欣赏的东西，不要去规定他。

⑥ 你生在演艺世家，又是演美猴王的世家，这种传承一定会出现变化，对吗？你年幼时跟随父辈，如果当时志趣不在此，最有可能的一种命运会是怎样的？

我们家我这辈11个孩子，都演过小猴儿，最后只有我继续演。其实一开始更有天分的是我哥哥，我小时候比较内向，并不适合演外放的美猴王。要不是他病故，我可能会当个学者，长辈希望家里有个研究学问的人。命运会给每个人自己的位置，我们的下一代也有自己的事情要做，我没有要求他们非要继承。再说继承不继承还得看天分，有些事情是通

过努力是可以达到的，有些事情条件达不到的话，较劲也没用。

⑦ 你怎么看待网络暴力？

我不在意这个东西，脚正不怕鞋歪。有问题大家可以探讨，千万别形成水军，这就不好了。

⑧ 最近看到或听到的观点当中，觉得比较有趣的是？

最近我在跟美国团队筹备《敢问路在何方》，一部关于《西游记》的3D电影。聊到不少有意思的东西，国内很多剧组拍戏，可能一两个月就拍完了，好比明年是猴年，听说有十几部关于《西游记》的作品要上映。美国人就特别不理解，为什么非要赶猴年？开拍前，我们会做很多社会调查研究、人物分析等等才开机，他们说真正好的作品，在哪年放都是好。

⑨ 推荐一个你觉得不错的人给年轻人，你会选谁？

玄奘大师，伟大的翻译家，一生就坚持一件事。

⑩ 有关孙悟空的戏里，你最喜欢的一幕场景是？

官封弼马温这场戏我特别喜欢，那时的孙悟空天真、可爱、真诚，满心以为自己得到了他向往的身份，符合的官职。我把这种年轻、得意、狂放，表达得比较准确，现在要让我再演一遍，估计还演不出来，当初的心境很难找到。■

每周一期
全年50期
全国发行 统一零售价每期12元

我必须看

即使面对再大的风雨

CBNweekly
第一财经周刊

Available on the iPhone
App Store





保时捷推荐 Mobil 1 | MICHELIN

请登陆 www.porsche.cn 了解详情

绝佳时机，明智之选

坐拥保时捷，更待何时？

新款 Cayenne 利率低至 1.99%。尊请致电 400 8205 911 预约试驾。

保时捷金融服务

Porsche Financial Services



PORSCHE



保时捷金融服务由大众汽车金融中国提供。