2020 07

第一财经 YiMagazine

RMB 48 HKD 68

探索明亮的商业世界



“B站=中国年轻人”—— 这个等式何以成立？意味着什么？又是否能延续？

ISSN 1674-2168
07

中国太平洋保险
China Pacific Insurance

热烈

中国太平洋保险全球存托



投资需谨慎

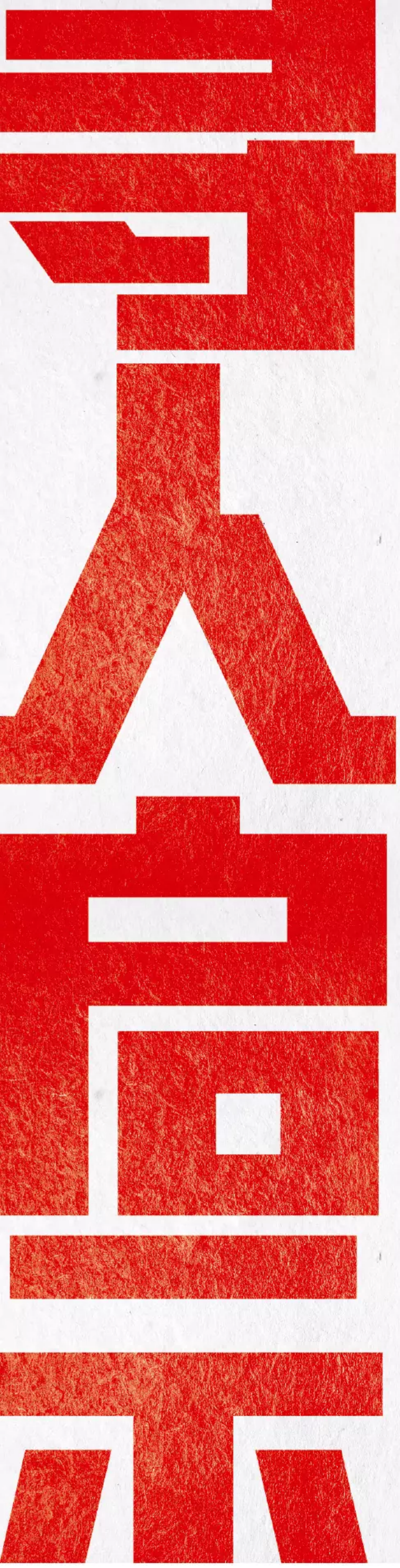
伦交所证券代码：CPIC

祝贺

凭证在伦交所正式上市



广告



第一财经
YiMagazine

2020年因为一场突如其来的疫情，打乱了我们的生活，也打乱了《第一财经》YiMagazine原本的出刊节奏。虽然2月和3月的杂志合刊了，但是我们依然会在今年出版12期杂志，于是就诞生了这一次的7月特刊。

7月特刊《设计如何塑造我们的世界》，是2019年及2020年连续两年设计趋势报告的精选集锦。这是个全新的做法，也期望带来全新的感受。

2019年，我们认为设计成为商业世界关键的驱动力，事情也的确是如此进展的——但2020年，设计的含义，使命，发展轨迹彻底改变了。从跨学科地影响商业流程，提供更好的产品，体验，到参与解决更大的社会议题，建造更好的城市，闯入陌生的制造业或医学，修缮更健康的生态系统。

我们相信，将两年的报告融合在一，可以更完整的呈现当今设计行业真正变化的轨迹，也能更好的展现设计对于我们所处世界的整体塑造能力。所有收到《第一财经》YiMagazine 2 月 / 3 月合刊的订阅读者(不含零售)，我们都将补寄这本特刊，你只要等待接收即可。

但由于邮局系统的特殊性，将无法单独递送这本特刊，我们需要找到你，并为你免费快递一本7月特刊。如果你是邮局订户，请扫码联系我们。

我们的工作人员将在3个工作日内，对你填写的信息进行审核。所有通过审核的小伙伴，都将获得一张7月特刊的全额兑换券。

我们期待找到“邮”缘的你……（此寻人通道将开放至2020年9月30日）

广告



020

小家电是怎么变网红的?
有研究·制造业

从代工厂到做自有品牌再到淘宝开店，小家电市场竞争愈发激烈，家电公司们也加快了产品研发和生产的速度。

——记者 王一越



032

安踏的“面子”与“里子”
有研究·研报

从专业体育到运动休闲，从会做生意到学做品牌，转型中的安踏已经过了好几年手中有粮、面上有光的日子，但“心里不慌”始终是更难达到的目标。

——记者 许冰清



052

特别报道·港澳

香港和澳门回归祖国怀抱已二十余载，特区与内地唇齿相依的关系无论如何演进，最终都不可违背地缘经济的基本规律。一国是前提，长治久安与经济繁荣则是所有人共同的愿景。

——编辑 王姗姗



070

破圈之路
有故事·资讯区

5月的《后浪》视频被普遍认为是B站的品牌破圈之作。其实B站的破圈有两层含义，其一是内容破圈，其二才是品牌破圈，前者是后者的基础，而且是在过去5年里逐渐发生的。本文通过采访和观察还原了这个过程。

——记者 肖文杰



082

B站UP主简史
有故事·娱乐区

从一群因小众兴趣聚集起来的同好到主流市场集体关注的创作者，UP主11年来的变迁合起来就是一部B站的历史。

——编辑 许诗雨

HOW TO GET YiMagazine

YiMagazine
通用版
电子杂志订阅

第一财经小店

你还能在这些地方找到我们——
光的空间、申活馆、光海书局、幸福集荟、机遇中心、衡山和集、方所书店、金鹰书店和诚品书店、前檐书店……

更多书店即将加入，名单持续更新中……

订阅、发行及投诉

邮发代号 4-816
服务及投诉邮箱
cbnclub@yicai.com
新闻职业操守举报电话
010-58685709
读者来信与投稿请寄
letters@yicai.com

第一财经
YiMagazine

CONTENTS

目 录

What's Up

版权

编者的话 / B站“谋”变 / 赵嘉

Appetizer
有意思

大事件

排行榜

新知

人物

声音

开卷

游戏

Research
有研究

制造业

小家电
是怎么变网红的?

实验室

机器也想拥有“嗅觉”
和“味觉”了

研报

安踏的“面子”
与“里子”

报告

疫情之下,
游戏“野蛮”生长

全球

这家伦敦唱片行,
用古典的方式做黑胶

意大利人重返农场

Special
特别报道

港澳 / 澳门人在珠海的“新街坊”

港澳 / 从维港到中环,香港金融业风云

中国太平洋保险
创维W81自发光壁纸电视
“公益中国”媒体公益培训

上海文化企业推选
上海第一财经公益基金会
2020第一财经科创大会

中原地产
2020第一财经·中国企业社会责任榜

第一财经
YiMagazine

Cover Story
有故事

哔哩哔哩(゜-゜)つロ开箱

资讯区 / 破圈之路

娱乐区 / B站UP主简史

科技区 / 可以复制YouTube吗?

知识区 / 现在是次元壁破裂的时刻了

Insight
有态度

陈绍鹏 / 中国农业供应体系亟待现代化

卢永臣 / 让更多的人来喝咖啡

钟中林 / 涂料行业:“个个有机会,人人没把握”

戴老板 / 中国的越南焦虑症

崔鹏 / 美丽新世界

方三文 / 你有选择权的时候,天地为之一宽

Adam Bryant / 成为你生活的领导者

经济学人 / 四分五裂的全球化,未来在何处

Yuppie
有调腔

未来预想图 / 汉江公园是如何成为首尔人最爱的市民公园的?

设计 / 我们还需要办公室吗?

话题 / 看鬼畜入门指南

[KÙ] People / 女明星成了vlogger

读书笔记 / 到了太空,能避免政治冲突吗? / 黄湘

看世界 / 明尼苏达,最初和最后的旅行 / 朱英豪

世间事 / 一言难尽 / 富大人

小小说 / 清单 / 曹寇

十问 / 马伯庸:身在这一年的我们,发发感慨就行了

漫画 / 办公室角落 / 海带

第一财经 YiMagazine × 碧桂园 千喜鹤

50年机器人学厨进化史:
用大数据传承美食记忆

Staff
版权

国际刊号 ISSN 1674-2168
国内统一刊号 CN31-2163/F8
邮发代号 4-816
发行范围 公开

主管 Published by
上海文化广播影视集团有限公司

主办 Published by
上海第一财经传媒有限公司

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》杂志编辑部

发行人 Publisher
李蓉 Li Rong

出版人 Producer
第一财经传媒有限公司总经理
General Manager
陈思劼 Chen Sijie

总编辑
Executive Editor
赵嘉 Zhao Jia

副总编辑
Deputy Chief Editor
陈锐 Chen Rui

助理总编辑
Associate Chief Editor
王姗姗 Wang Shanshan

视觉中心总监
Creative Director
戴喆骏 Dai Zhejun

发行总经理
Distribution General Manager
吕呈刚 Lv Chenggang

第一财经 YiMagazine

编委 Editorial Board

赵嘉 Zhao Jia
陈锐 Chen Rui
王姗姗 Wang Shanshan
沈从乐 Shen Congle
赵慧 Zhao Hui
戴喆骏 Dai Zhejun

采编 Editorial

编辑 Editor
符淑淑 Fu Shushu
刘心力 Liu Xinli
许诗雨 Xu Shiyu
孟佳丽 Meng Jiali
倪妮 Ni Ni
张云亭 Zhang Yunting

主笔 Senior Writer
肖文杰 Xiao Wenjie
吴洋洋 Wu Yangyang
许冰清 Xu Bingqing

高级记者 Senior Reporter
叶雨晨 Ye Yuchen

记者 Reporter
邓舒夏 Deng Shuxia
郭苏妍 Guo Suyan
刘娉婷 Liu Pingting
项维肖 Xiang Weixiao
毛怡玫 Mao Yimei
卓宇晶 Zhuo Yujing
车洁舲 Che Jieling
王一越 Wang Yiyue
文思敏 Wen Simin

海外 Foreign Correspondent
赵慧 Zhao Hui（东京主笔）

专栏作家 Columnist
Adam Bryant
崔鹏 Cui Peng
黄湘 Huang Xiang
方三文 Fang Sanwen
戴老板 Dai Laoban
朱英豪 Zhu Yinghao
曹寇 Cao Kou
海带 Hai Dai

特约记者 Contributing Reporter
李蓉慧 Li Ronghui
王水 Wang Shui
陆泓 Lu Hong
杨翘楚 Yang Qiaochu
张菁 Zhang Jing

实习记者 Intern
邱豪 Qiu Hao
袁颖 Yuan Ying
陶紫东 Tao Zidong
李宁馨 Li Ningxin
谷俞辰 Gu Yuchen
施隽永 Shi Juanyong
王瑞 Wang Rui
唐慧敏 Tang Huiming

总编辑助理
Executive Editor Assistant
徐如 Xu Ru

资深校对 Senior Proof Reader
李起光 Li Qiguang

校对 Proof Reader
俞培娟 Yu Peijuan

品牌推广实习生
Marketing Intern
陈爱梅 Chen Aimei

电 子 版

电子版主编
Digital Project Lead
赵嘉 Zhao Jia

行政总监
Administrative Director
徐如 Xu Ru

运营经理 Operation Manager
张蕾 Zhang Lei
8610-58685710

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

未来预想图

未来预想图项目负责人
Project Leader
赵慧 Zhao Hui

主创团队 Team Members
肖文杰 Xiao Wenjie

新媒体设计总监
New Media Design Director
王方宏 Wang Fanghong

图书设计总监
Mook Design Director
徐春萌 Xu Chunmeng

品牌经理 Branding Manager
俞培娟 Yu Peijuan

品牌组 Marketing Intern
陈江练 Chen Jianglian
陈紫雨 Chen Ziyu
董思哲 Dong Sizhe
甘若兰 Gan Ruolan
管佳音 Guan Jiayin
李嬰 Li Zhao
吕姝琦 Lv Shuqi
刘津瑞 Liu Jinrui
刘舒婷 Liu Shuting
罗西琳 Luo Xilin
罗雪仪 Luo Xueyi
思彤 Si Tong
汤沐 Tang Mu
吴冰瑶 Wu Bingyao
杨享容 Yang Xiangrong
钟昂谷 Zhong Anggu
张文文 Zhang Wenwen
俞姜 Yu Jiang

内容组 Intern
白若晶 Bai Ruojing
戴恬 Dai Tian
方沁茗 Fang Qinming
费灿亚 Fei Canya
季扬 Ji Yang
甘若兰 Gan Ruolan
高晴檐 Gao Qingyan
顾丝丝 Gu Sisi
顾笑吟 Gu Xiaoyin
管家艺 Guan Jiayi
侯珺 Hou Jun
黄七味 Huang Qiwei
惠玲 Hui Ling
居怡娜 Ju Yina
李梦郁 Li Mengyu
励蔚轩 Li Weixuan
刘迪新 Liu Dixin
刘恋 Liu Lian
刘小宇 Liu Xiaoyu
马飞羽 Ma Feiyu
马倩 Ma Qian
乔诗佩 Qiao Shipei
沈易凌 Shen Yiling
唐雅怡 Tang Yayi
汤一涛 Tang Yitao
吴子衿 Wu Zijin
肖涵予 Xiao Hanyu
邢梦妮 Xing Mengni
杨丁 Yang Ding
杨舒涵 Yang Shuhan
曾童心 Zeng Tongxin
张凯 Zhang Kai
周思蓓 Zhou Sibei
李慧文 Li Huiwen
米川健 Yonekawa Ken
朱一君 Zhu Yijun

版权声明 本刊编辑部保留一切权利，如欲转载须获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

视 觉 支 持

总监 Director
戴喆骏 Dai Zhejun

副总监 Vice Director
王方宏 Wang Fanghong

杂志设计总监 Design Director
徐春萌 Xu Chunmeng

资深美术编辑 Senior Art Editor
景毅 Jing Yi
车玲玲 Che Lingling

美术编辑 Art Editor
蒋亦哲 Jiang Yizhe

图片编辑 Photo Editor
王安娜 Wang Anna
王晓东 Wang Xiaodong

封面创意 Cover Creativity
徐春萌 Xu Chunmeng
袁良明 Yuan Liangming

封面设计 Designer
徐春萌 Xu Chunmeng
袁良明 Yuan Liangming

插画 Illustrator
于瑒 Yu Yang

资深图片后期制作 Senior Photo Art
李靓 Li Liang

更正及致歉

2020年第6期（总第553期）
P008《城市的生命力何在》一文中，“为中国内地332个地级及以上城市重新排名”，正确应为“337个地级及以上城市”。

在此更正，向相关人士致歉，并向读者致歉。

发行 Distribution

副总经理
Vice General Manager
张月余 Zhang Yueyu
021-22002797

总经理助理
General Manager Assistant
王晓松 Wang Xiaosong
021-22002780

华东区总监
Eastern China Director
刘金生 Liu Jinsheng
13801796199

华东区高级经理
Eastern China Senior Manager
贺效忠 He Xiaozhong
13524189166

华东区助理
Eastern China Assistant
贾传利 Jia Chuanli
021-22002795

北方区高级经理
Northern China Senior Manager
陈昌富 Chen Changfu
13482401548

北方区助理
Northern China Assistant
西征征 Xi Zhengzheng
010-58685801

华南区总监
Southern China Director
王海舰 Wang Haijian
18666079993

华南区高级经理
Southern China Senior Manager
游加强 You Jiaqiang
18688951599
吴艳梅 Wu Yanmei
13798313023

华南区助理
Southern China Assistant
刘国宽 Liu Guokuan
020-83731362

新 一 线

主编 Editor
沈从乐 Shen Congle

设计总监
Design Director
王方宏 Wang Fanghong

知城产品 Product Management
毛怡玫 Mao Yimei
杜颖硕 Du Yingshuo

数据挖掘 Data Mining
项维肖 Xiang Weixiao

研究咨询 Research & Consulting
车洁舲 Che Jieling
卓宇晶 Zhuo Yujing
倪文蔚 Ni Wenwei
刘杨 Liu Yang

实习生 Intern
陈爱晨 Chen Aichen
高若男 Gao Ruonan
夏宇琦 Xia Yuqi
黄旭雯 Huang Xuwen

金 字 招 牌

项目负责人 Project Leader
许诗雨 Xu Shiyu

记者 Journalist
刘娉婷 Liu Pingting
邓舒夏 Deng Shuxia
王一越 Wang Yiyue

实习生 Intern
邱豪 Qiu Hao
陈爱梅 Chen Aimei

广告 Advertising

广告总经理 Advertising General
杜坚 Du Jian

运营助理 ManagerOperation Assistant
李晓微 Li Xiaowei
010-58685717

全国渠道总监 Channel Director
余涛 Yu Tao
13818645918

整合营销部总监 Director of Integrated Marketing
赵峰 Zhao Feng
18621550219

商务合作请垂询
021-22002597
wangxiaomei@yicai.com

承印 Printed by
北京利丰雅高长城印刷有限公司

社址 Address
上海市静安区南京西路651号广电大厦东临楼（200041）
Radio & TV Building, 651 West Nanjing Road, Jing'an District, Shanghai, 200041, China
电话 Tel 8621-22005899 传真 Fax 8621-22004378（采编）

北京运营中心 Beijing Bureau
北京朝阳区光华路2号阳光100G座2层（100026）
2th Floor, Tower G, Sunshine 100 2 Guanghua Road, Beijing 100026, China
电话 Tel 8610-58685709

广州办事处 Guangzhou Bureau
广州市越秀区广州大道307号富力新天地中心4301（510100）
Rm.4301, R & F New World Center, 307 Guangzhou Avenue Central, Yuexiu District, Guangzhou
电话 Tel 8620-83731165 传真 Fax 8620-83731123

图片合作 Pictures
新华社 人民视觉 视觉中国 IC photo 人民视觉

内文字体提供 Fonts
本刊所使用方正字体经方正集团旗下之方正信产集团授权许可
方正集团

法务 Legal
本刊常年法律顾问：上海市联合律师事务所
汪丰 王皓

Yi

Editor's letter

编者的话

B站“谋”变

每一代的年轻人，总有自己专属的精神归属地。

如果说天涯、西祠胡同是70后的，那么B站就是90后的。

2009年，B站成立，1991年出生的人18岁了。你手中的这本杂志喜迎创刊一周年。iPhone还没有霸占我们的24小时，微信，哪怕只作为一个社交软件的想法，也还没在张小龙的头脑中出现。

18岁本就是个一贯被称颂的年纪，之后，90后又成了年轻人深受追捧的标签，这代年轻人生活在前辈不曾经历的多元化环境里，新鲜事物层出不穷，下一秒可能就会有个idea神奇地走到现实中来，每个人可以更畅快地寻找自己喜欢的人群和生活方式。

B站就在这样的环境下诞生并成长起来。

最早，它被年轻用户称为“小破站”。移动互联网没有发展起来，盗版而来的番剧让更多人认识到二次元——一个完全不同于现实世界的存在——更多少年、青少年被吸引过去。他们很快不再满足于上传舶来的视频，而是开始释放自己的创造力，制作富有个性色彩的原创视频。他们有了个新名字——UP主。

一种独特的氛围形成了，弹幕、鬼畜、ACG、只有自己人听得懂的梗，更有一套区隔于社会主流的话语体系诞生。这是一段商业力量尚未渗透的青葱岁月，也是移动互联网普及前夜的纯真年代。B站在一个真正边缘的位置上，林林总总汇聚着天真的个人兴趣。

大约从2015年开始，UP主们开始接到更多广告单子，B站的商业化步伐也开始加快。不断涌入的资金试图激发B站的野心，2018年，B站登陆纳斯达克。在资本市场上，它必须是用户规模不断增长的互联网平台，也必须是有着无限盈利潜力的资本标的。

顺理成章，同时也是有意为之，在B站成立10周年的2019年年底，一场跨年晚会让这个“小破站”彻底出圈了。

2020年第一季度，B站月均活跃UP主数量达到180万，同比增长146%，UP主月均投稿量达490万，同比增长138%。累计有8200万名用户通过考试成为B站正式会员，低龄用户增多，非ACG用户增多，明星们疯狂涌入，忠实的老用户们发现——二次元氛围被稀释，B站变了。

在商业化的道路上，B站的困境愈发明显了：一边是要争取用户的增长并赚钱，一边是要保护作为基因的社区氛围。现在，市值150亿美元的B站正在用雄厚的资金，小心翼翼地维护社区文化。从版权合规、内容审核到政府关系，B站做了大量投入，2019年底时仅内容审核人员便有1220名，规模仅次于产品和技术团队。

早年怀揣乌托邦梦想闯入互联网行业的创业公司，似乎总会在日后的发展过程中遭遇商业化与原教旨价值观之间的冲突。同样重视社区文化的知乎，在用户规模增长到一定程度后，难以维系原有氛围，导致老用户流失；曾倡导“每个人都是生活的导演”的土豆，在并入优酷后放弃了UGC战略；更极端的例子来自Google，2015年Google重组，设立母公司Alphabet，将“不作恶”的口号改为“做正确的事”，后又将其删除。

B站正在采取一种截然不同的策略，它劝说自己的用户理解并接受B站之变。既然次元壁已经打破了，不妨和主流社会建立一种融洽的对话关系。不管怎样，UP主在，B站就在。Yi

editor@yicai.com

SKYWORTH
创维 创导未来

广告

看 见 惊 奇

SKYWORTH
AIoT
大屏AIoT创导者



SKYWORTH W81 | W81 Pro 65" 77"

创 维 自 发 光 壁 纸 电 视

WALLPAPER **OLED** | **AOD** DUAL 双息屏显示 | **Swaiot** PANEL 智慧屏

*画面中的产品为SKYWORTH W81 Pro，W81普通版不具备以下功能：
AOD DUAL 双息屏显示、Swaiot PANEL 智慧屏、魔音天空声场、21英寸电动升降副屏

skyworth.net



“脱色”运动

乔治·弗洛伊德的名字注定会被历史记住。5月25日，非裔美国人乔治·弗洛伊德（George Floyd）在明尼苏达州涉嫌使用假钞被捕，并因警察压颈执法死亡。事件引发美国社会以“BLM”（Black Lives Matter，黑人的命也是命）为口号的反种族歧视运动。随着事态不断升级，反种族歧视运动进一步向全球扩散。

而今，这起事件已催生出一股社会运动。在这股运动中，所有



Event

Yi

Appetizer

有意思 大事件

希望与“种族主义”划清界限者都开始用最大的声量声明，努力摆脱“喜白恶黑”的价值倾向，以保证与时俱进的政治正确。于是，在商业世界，我们也看到随之而来的一场“自我审判”的“脱色”风潮。

品牌开始自我审查商标中的黑人形象。美国市场上，百事公司旗下的“杰米玛阿姨”（Aunt Jemima）、玛氏旗下的“本大叔的大米”（Uncle Ben's Rice）、康纳格拉旗下的“巴特沃斯夫人糖浆”（Mrs. Butterworth’s Syrup）等以黑人为品牌形象的食品品牌先后开始自我审查。6月18日，路透社报道称，高露洁棕榄集团近日宣布，正在重新评估“黑人牙膏”系列产品中的“刻板种族形象”问题。这款80年前诞生于中国的牙膏在1990年代曾经在海外市场脱过一次色，将原本的英文名从“政治不正确”的Darkie改成外形相近、含义特殊的Darlie，但中文名称不变。

同时审查的还有对肤色的价值取向。6月19日，强生公司表示，将不再销售某些标榜美白效用的产品。在此前几周，强生旗下品牌露得清和可伶可俐部分于亚洲和中东地区销售的美白功效产品遭到了议论。于是，强生作出了这一决定。“这绝不是我们的意图，健康的皮肤就是美丽的皮肤。”同时，他们还宣布旗下邦迪品牌将开始销售匹配不同肤色的创可贴。

更有甚者将一切负面的“黑”都当成了禁忌。6月9日，Google宣布其浏览器中将不再使用“黑名单”一词，以避免种族歧视联想。

面对BLM运动，联合国的声明称，面对种族歧视问题，联合国必须“站在历史正确的一边”。商业世界应该也持有同样的判断。不论是真诚的反思还是求生欲，“脱色”都将成为一种践行的开始。





歧视不止关乎黑白

BLM运动蔓延后，许多美国人开始扪心自问。Google表示，近日来，“我是一个种族主义者吗”的搜索数量飙升。

“生活在美国的每个人都有对黑人的刻板印象。”纽约市福特汉大学非裔美国人研究教授马克·奈森对CNN说。他还列出了一些问题，帮助大家明辨自己是否为种族主义者，包括“你是否假设当你在体育比赛中遇到一个黑人时，他或她会比你更强或更快？”“当一群年轻的黑人朝你走来时，你是否感到焦虑？或者，当黑人检查你的煤气表或维修房屋时，你是否感到一阵恐惧？”。“如果你对这些问题的回答是肯定的，那么你可能是种族主义者。”内森说。

毫无疑问，内森提出的问题揭开了人们一直以来忽视的加诸人种的刻板偏见。但必须指出的是，他提出的种族歧视判断标准全都出于非裔视角。当反种族主义的话题都聚焦于非裔族裔时，其他种族被歧视的问题或许依然会被忽略。2016年的奥斯卡颁奖礼上，非裔主持人调侃参加表演的亚裔儿童是“精于数学的勤奋员工”同样是种族偏见。当人们高呼黑人的命也是命时，别忘了种族歧视的问题不止关乎黑白。

Ranking

全球十大生活成本最高城市

6月9日，美世第26届年度生活成本调查结果公布。这项调查的初衷在于帮助雇主了解海外派遣员工成本的基本情况。今年的调查涵盖了全球400个城市，并在每个城市计算了超过200项比较成本，包括住房、交通、食品、服装、家居用品和娱乐活动。这项调查以纽约市作为基准城市，汇率变化则是相对于美元来计算。最终调查发现，币值波动、商品和服务成本上涨以及住宿价格不稳定等特定因素对于确定国际公司的外派人员的成本至关重要。以下是这次调查中全球生活成本最高的10座城市。

1. 中国香港
香港连续第三年排名榜首，保持住了其作为亚洲和全球国际外派人员生活成本最高城市的地位，主要原因是港元兑美元汇率的变动导致本地生活成本上升。

2. 土库曼斯坦阿什哈巴德
超越了东京位居第二。自土库曼斯坦国内暴发危机，美元黑市汇率较官方汇率高出5倍以上，外国人在当地的生活成本急剧上升。美元汇率上涨导致进口商品价格急剧上升，国内物价随之攀高。

3. 日本东京
下降一位排名第三。东京都内聚集了国内企业的总公司和外国企业的日本法人，第三产业构成比在90%以上，其物价以及生活成本常年位于全球前列。

4. 瑞士苏黎世
苏黎世是欧洲生活成本最高的城市，位于瑞士德语区的全国经济中心，也是欧洲和全球范围内闻名的金融中心，著名的瑞士银行集团、苏黎世银行、瑞士信贷集团、瑞信第一波士顿等金融企业都在此设有总部。

5. 新加坡
比去年下降两位。新加坡整体生活成本贵，主要是由于某些特定项目特别昂贵，例如私家车与服装，但个人护理、家庭用品等价格不算高昂。

6. 美国纽约
全球经济下滑在今年上半年得到了遏制，但美元的汇率推高了外籍人员的生活成本，使得美国城市在排名中上升，纽约是美国排名最高的城市。

7. 中国上海
上海仍是中国内地生活成本最高的城市，但排名较去年下降一位。

8. 瑞士伯尔尼
伯尔尼比去年上升了四位，它是瑞士有影响力的政治文化中心，目前该城市依靠极为方便的交通和教育服务业为整个瑞士的经济做出了不少的贡献。

9. 瑞士日内瓦
日内瓦比去年上升了四位，日内瓦可以说是瑞士高物价的集大成者，住宿高价、饮食高价，所有日常用品价格也都较高。

10. 中国北京
由于汇率的变动，导致中国各个城市的排名都有所下降，北京比去年下降两位，但住房成本、交通成本、饮食成本等仍然是其排名居高不下的原因。

2020年AI十大商业趋势

人工智能（AI）已经走过20年，在长期发展中，AI在科学领域以及我们的日常生活中不断创新。以下是技术媒体ReadWrite总结的2020年AI业务十大趋势：

用自动机器人来推进工作进程/据《福布斯》报道，大约23%的企业已将AI应用于处理和产品服务，到2022年，这个数字将增长到80%至90%。

被用于健康产业/未来，医疗领域的智能化将部署更多AI和机器人技术来协助专业人员诊断疾病，这将减轻医护人员的负担，使患者得到安全有效的护理。

嵌入更多的生活环境/AI技术将嵌入我们的家用电器、车辆和其他工作场所的工具中，2020年我们将看到更多适用于各种场景的工具。

借助AI实现更多个性化/现在，AI可以监测互联网平台上的社交活动，因为它维护着大量的统计数据和模式，用于生成用户偏好和个性化推荐。

提供更准确的数据/借助AI，可以收集更准确的数据，在计算机系统中更准确地模拟现实，推导预测。

先进的网络安全/名为“Generative Unsupervised AI”（生成式无监督AI）的自动监测系统今年将问世，它将被用于研究网络流量波动，协助构建网络安全。

进入娱乐产业/AI将用于生成音乐、诗歌、故事和视觉上的创造，对娱乐业产生巨大的影响。

AI自然语言处理/大数据为AI商业公司提供了用确定的语言模式使用数据的机会。机器人能以更有效、更准确的自然语言与人类交流将是一个巨大的改变。

由AI控制飞行操作/达美航空推出了支持AI技术的天气预报系统，使飞行操作效率更高更安全。不过该程序目前的主要用途是预测天气和环境参数。

投资于自动化武器/许多国家正在武器工业上投资数十亿美元来合成自动化武器。

Yi

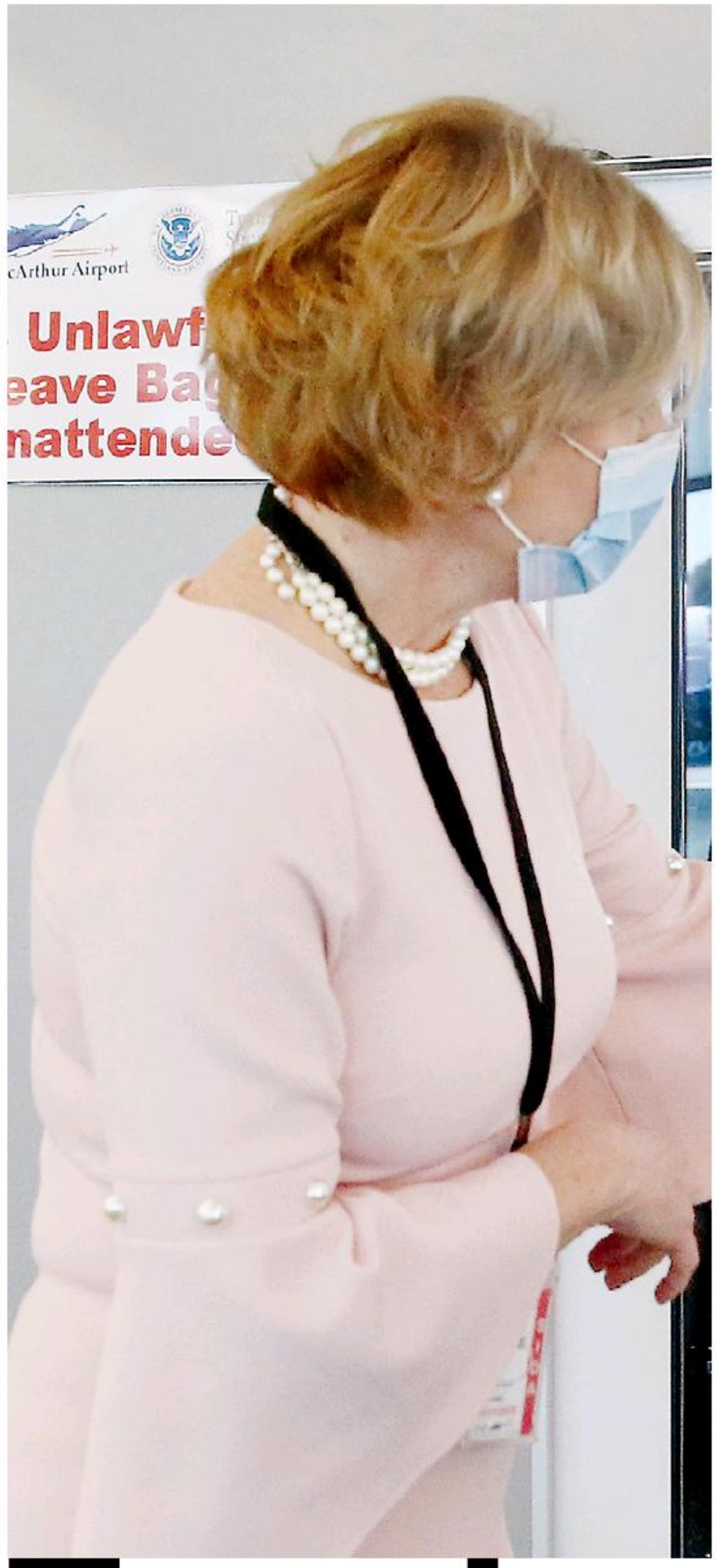
Appetizer

有意思 新知

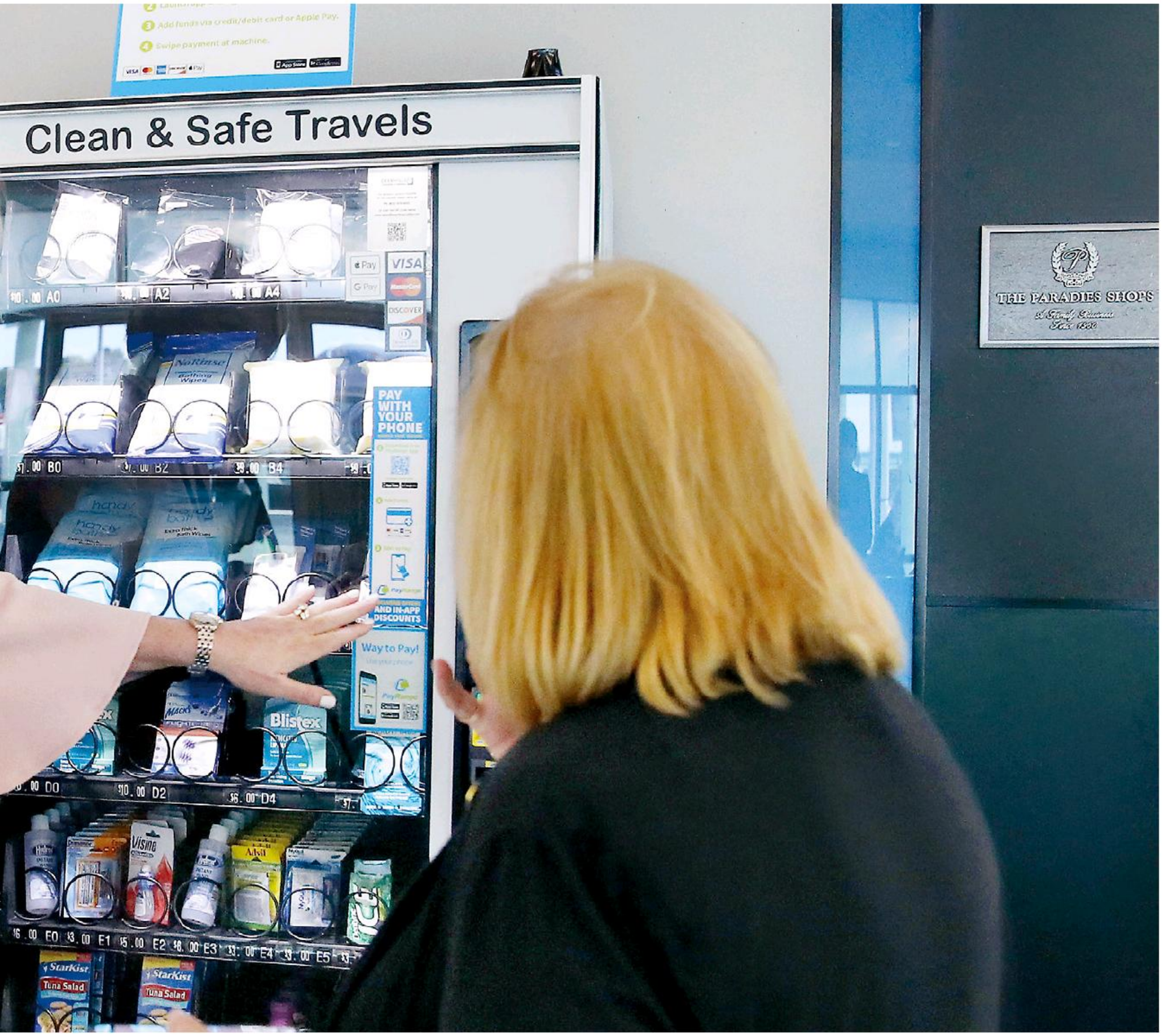








Trend



被新冠改变的自动贩卖机

新冠疫情在全球的流行使得人们不得不时刻注意保持社交距离，无接触消费也成了迫切刚需。现在，一些品牌正在想办法来解决这一新问题，例如更多元地使用自动贩卖机。

过去，自动贩卖机往往被用来售卖饮料或零食，而现在在新加坡、波兰、印度和英国，一些大城市的街头开始出现销售口罩和消毒产品的自动贩卖机。而在印度，这类贩卖机已被逐步摆入火车站，忘记携带口罩的乘客能够方便地购买，以免因不符合规定无法坐车。毕竟，强制佩戴口罩的初衷是保护大家，而不是为了故意刁难。

更多人正参与到自动贩卖机在疫情期间的其他商机的讨论中，如一家名叫Piestro的公司正在押宝，推出自动售卖现做比萨的机器。《纽约时报》在新冠专题中提出用自动贩卖机卖肉是个不错的主意。

The Who



辻信太郎

Hello Kitty之父终于交棒了。6月12日，经营着Hello Kitty这个大IP的日本三丽鸥公司宣布，92岁的公司创始人辻信太郎将于7月1日正式卸任，其31岁的孙子辻朋邦将接棒，成为三丽鸥的新任社长。辻信太郎的儿子早年因心脏病去世，因此其孙子成为了接班人。

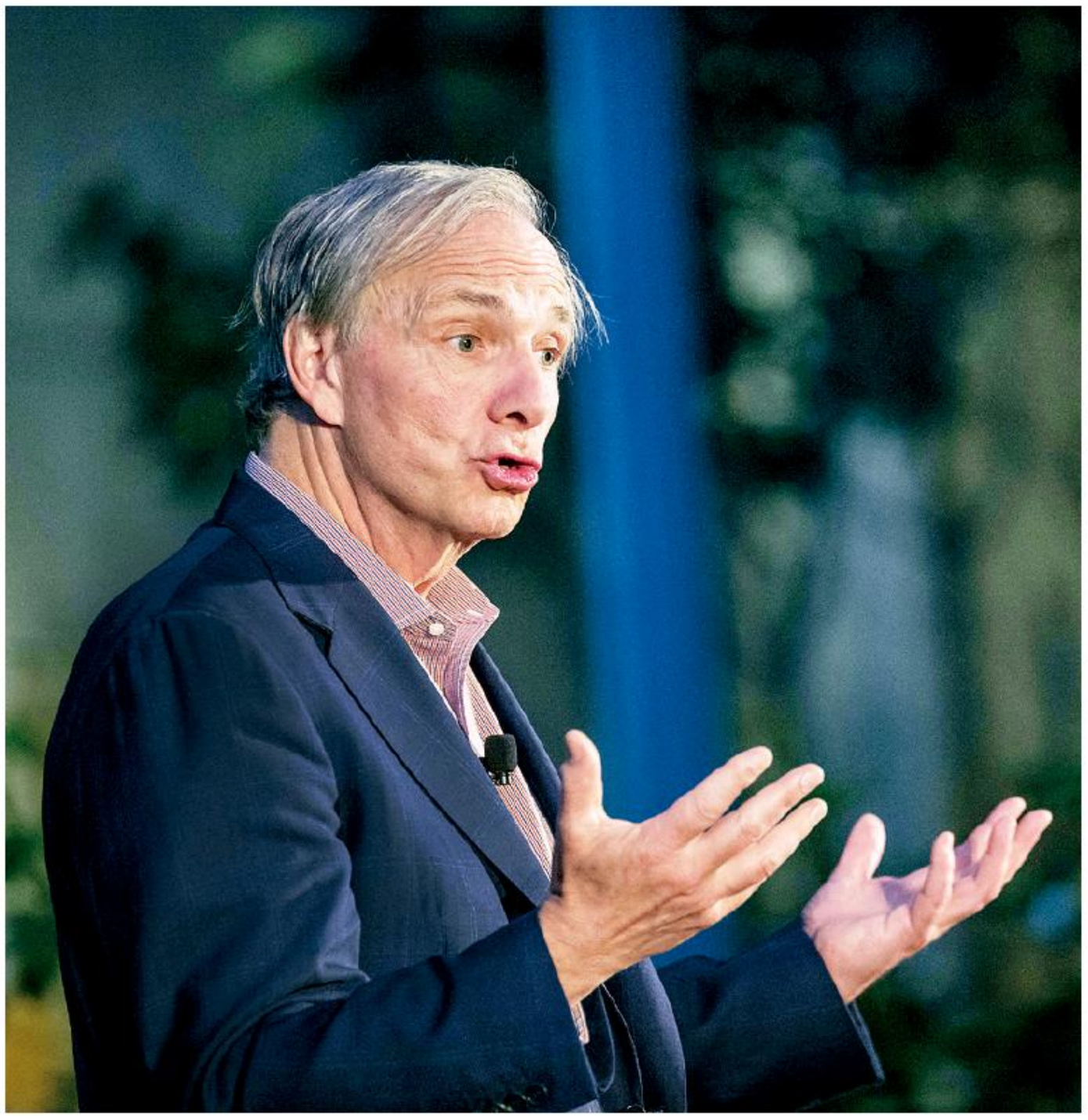
辻信太郎的经营之路开始于60年前。1960年，他从山梨县政府辞职后创办了“山梨丝绸中心”，并在1973年正式将公司更名为三丽鸥。1974年，三丽鸥推出了一款塑料小零钱包，并在产品上印上了一个崭新的形象——一只系着红色蝴蝶结的小白猫，拉开了Hello Kitty在全球流行的序幕。

此后，从球鞋到筷子甚至飞机，Hello Kitty的形象出现在服装、文具、食物等等所有与生活相关的物件上，销往全球130多个国家和地区。Hello Kitty最初是针对儿童设计的形象，但它同样也广泛地受到成年人的欢迎，并成为日本标志性的二次元形象。CNN称，Hello Kitty在全球的流行也推动了日本“卡哇伊”文化在海外的传播。

伴随着Hello Kitty的流行，三丽鸥发展成一家庞大的零售和娱乐公司，在日本、美国、英国和中国都设有主题乐园和餐厅。同时，旗下的角色IP已超过450个。

近年来，三丽鸥在日本国内的销量持续下跌，主要依靠全球业务维持。根据6月12日发布的2019/2020财年报告，截至2020年3月底，三丽鸥的年度净利润较上年下降95%至1.91亿日元（约合0.13亿元人民币）。这一方面是由于三丽鸥特许经营商品的零售额比去年下降了11%。另一方面则是因为，受新冠肺炎疫情影响，三丽鸥旗下的主题乐园正面临严重亏损。2月，东京的Hello Kitty主题乐园因受疫情影响宣布关闭，并暂定直到7月20日才会重新开放。

此时三丽鸥宣布60年来的首次换帅，被视作扭转公司经营状况的重要转折点。



Speech

桥水基金创始人瑞·达利欧：疫后，我们所认识的资本主义会被彻底改变

6月8日，桥水基金创始人、《原则》的作者瑞·达利欧在中国发展高层论坛CDF TALK's Week上分享了他对疫情影响的思考和判断。以下为演讲节选：

“我们预测了一下这次的疫情对各个国家、各个公司以及对个人的收入有什么影响，我们预计，全球将损失23万亿美元。我不知道疫情最终会造成什么结果，我认为这次疫情其实很像海啸，退去后，造成的伤害却遗留下来。

“未来的世界格局将会是完全不同的。货币、信贷和债务体系的运作和从前肯定是不一样的，我们所认识的资本主义会被彻底改变。因为在结构上，无法再利用利率来刺激经济。

“因为现在贫富差距很大，非常具有挑战性。今年又是美国总统大选年，所以我们将看到有关财富应该如何分配的争论。富人和穷人间的矛盾以及这个体系应该如何运作将会引发争论。我们之前处于一个资本主义鼎盛的时期，减税等政策都是有利于企业的，现在我们会进入一个反思的过程。

“这个时期还有中美的问题。但我们正经历着一个比较艰难的时期，全球经济都会受到损害。经济情况不好以及这些矛盾，都会导致更紧张的局势。

“我们会看到全球化将转向‘自给自足’。换句话说，我们不得不根据更严重的两极分化来重组体制，当然最开始是政治原因推动的，但现在已经超越了政治因素。”

Yi

Appetizer

有意思 声音

这些声音也值得听

在合作的这些年里，我一直对中国抱有偏见。他们非常擅长复制东西，也非常擅长组织东西，他们往往会投入大量人员，但他们不会做任何新的事情，他们非常擅长偷窃，偷窃我们的东西。这些偏见应该被抛弃掉。在关键的研究和创新领域，中国人和西方人一样优秀，甚至更好。他们投入了更多的资金。他们采用了一种不同的方式，这是一种与西方不同的、以国家为主导的方式。我们需要团结起来，共同竞争。

——语出自埃里克·施密特与BBC的对谈。施密特是Google前任CEO，也是母公司Alphabet前任董事长，目前担任美国五角大楼国防创新委员会主席。

祈祷大家能更理性地看待滴滴司机这个群体，而我们的社会也会在不断思辨中更加的进化。

——在一起恶意伪装成“滴滴司机性侵直播”的事件发生后，滴滴出行总裁柳青在微博发文道。

为助力经济加快复苏，全球主要经济体纷纷出台超预期的刺激政策，可以预见，在后疫情时期，全球流动性充盈甚至泛滥是大概率事件。

——6月18日，中国证监会主席易会满在第十二届陆家嘴论坛做主旨演讲，对新冠肺炎疫情影响下的国内国际经济、金融形势作出分析判断时提到。

特朗普似乎并不知道英国是一个核大国，并问芬兰是不是俄罗斯的一部分。他在美国从北约撤出一事上的态度比外界所知的还要激进许多。甚至那些自称坚定忠诚的高级顾问也在背地里嘲笑他。

——出自《纽约时报》6月17日对白宫前国家安全事务助理约翰·博尔顿新书《白宫回忆录》的部分披露。该书原计划在6月23日出版。6月16日，特朗普政府向美国华盛顿哥伦比亚特区联邦地区法院提起诉讼，以博尔顿的新书可能包含美国白宫机密信息为由，试图阻止其出版。

Appetizer
有意思 开卷

《麻省理工科技评论》2020年6月

为何科技未能让美国免遭新冠肺炎

美国有数十万人因新冠疫情死亡，除了检测手段和卫生数据的不足，还因为美国既缺呼吸机、口罩等物资，又没有生产这些物资的厂家。为何美国技术领域和生物医药行业的巨头不顶用？人们很容易把这归咎于特朗普政府的不作为。除此之外，专家还指出了更深层次的问题：美国的创新机制曾经是健康的，能够发现并创造对国家福祉最关键的技术，然而这种机制多年来一直受到侵蚀。

任何国家的技术发明与布局能力都是由公共基金和政府政策决定的。在美国，制造、新材料、疫苗和诊断并非公共卫生优先投资的领域，有很多非常重要的新技术缺乏政府指导、金融扶持和技术支持。

在亨德森的新书《重新构思资本主义》中，美国在过去半个世纪越来越重视自由市场对创新的作用，这成就了硅谷和技术巨头，让全世界为之艳羡。但这意味着制造业和基础设施等关键领域得到的投资很少。

《连线》2020年7月

我们如何让经济免受疫情影响

美国迈塔生物科技创始人兼CEO、病毒学家沃尔夫研究传染病有数年之久，也一直在思考它所造成的经济损失。全球流行的大疫病意味着大量公司关门，千万人失业。他认为，要妥善应对，需要对这些影响合理预估。

这种情况下，保险就能起作用了，特别是针对疫情的保险项目。2015年，迈塔生物和德国慕尼黑再保险公司、美国达信保险一同开发了保护大企业帮助它们应对全球大疫病的保险产品，并于2018年中期推向市场。沃尔夫评价，这种保险好比金融疫苗，它无法阻止病毒，却能减轻人们所受到的伤害。

迈塔生物提出了“疫情应对能力指数”，并搭建了流行病模型和软件平台，用户可以输入一种病毒的参数，例如它的起源地、传播容易程度、感染能力等，模拟疾病在全球蔓延的情况，帮助企业理解流行病如何影响供应链，让医药公司能够有所准备。

《哈佛商业评论》2002年7月/8月

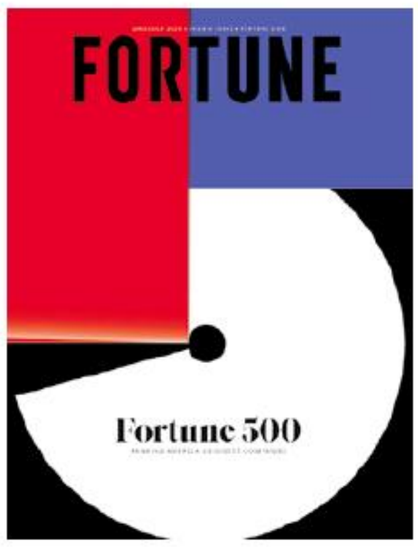
Slack快速应对疫情后的全球危机

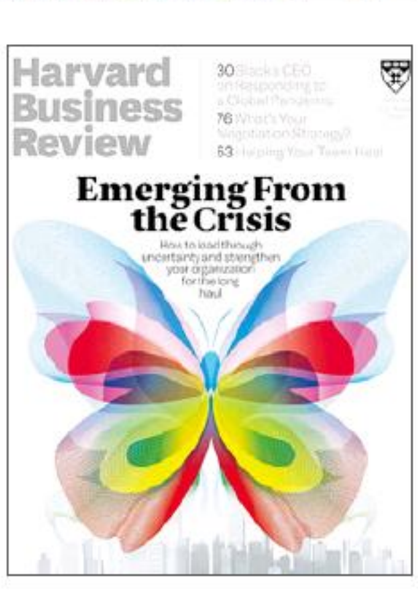
办公通讯应用Slack于2014年问世，2019年上市，如今在全球范围内开展业务，旗下有2000多名员工，客户数量超过10万。但它并未丢掉作为初创企业的良好作风。今年3月新冠疫情来袭，导致客户数量迅速增加，远程办公需求激增，面对这两项挑战，Slack迅速出击，重点突破。

疫情期间，工作面试和新员工入职都被搬到了网上。Slack的营销部门推出了公益电视广告，表示愿意帮助应对新冠疫情的企业。应用工程师也努力工作，保证了在需求量井喷的时期，系统99.9%的时间都能稳定运行。原来用户数量为1000到1万的客户，可能突然会增至5万。新客户可能需要应用迅速提供全方位的解决方案，形形色色的机构也需要完全改变工作方式。新冠疫情危机为办公通讯应用公司创造了机遇，让它们可以更加灵活，全力应对令人畏惧的变化，重新构思公司的组织文化，也为未来发展重新布局。











Medi

《自然》2020年6月18日

推动科研，不能不力挺高校

新冠肺炎疫情引发的停工停学，给高校的经费和学术氛围都蒙上了阴影。自居家隔离等措施颁布以来，全球的高校都把教学和研究活动搬到了线上。但是教师接受的培训也非常有限。下个学年，选择入学的新生人数将低于以往，很多人希望等高校全面开放后再入学。一些政府计划鼓励后疫情时代的科研发展，但如果高校决定裁员以维持运转的话，这些计划可能落空。现在是高校需要支持的重要关头。这种问题在澳大利亚、美国和英国等国最为尖锐，因为这些高校的经费多来源自其高昂的学费和人数庞大的留学生。

《财富》2020年7月

《财富》500强公司盘点

2020年《财富》500强公司去年的总收入达14.2万亿美元，再创新高。过去一年巴菲特又大赚了一笔，他的伯克希尔·哈撒韦公司营收达814亿美元。特斯拉尚未实现盈利，但销售额已达240亿美元，是5年前的7倍。苹果在连续领先5年后，今年终于从巅峰位置跌落，但它仍然实现了500亿美元的营收，5年总收入达2620亿美元。微软并不是第一家市值超过1万亿美元的技术巨头，但它在市场资本化方面蝉联冠军，实现了390亿美元营收。此外，Netflix成为500强企业中10年股价回报最高的企业。

编译 / 金丹

Yi

Appetizer

有意思 游戏



Game

《最后生还者2》，从神作预备役到被炮轰

6月19日，《最后生还者：第二部》（以下简称《最后生还者2》，又名《美国末日2》）上市。其前作发售于7年前，口碑良好，在全球总计卖出超过2000万份。6月12日，解禁的媒体评分进一步推高了玩家的期待值，60家媒体中的48家都为这款游戏打出了100分的满分，其中包括在游戏业界颇具权威性的IGN。

在媒体评价中，《最后生还者2》的系统、玩法、电影化的叙事、丰富的世界观设定都比前作更优异。为了让更多人体验游戏，顽皮狗还开发了一套音频工具，让盲人和色弱人士光凭声音也能操控游戏。

然而，游戏发售不到一周，口碑却出现了两极分化。游戏的操控性和叙事细腻程度依旧广受肯定，但故事中透露的价值观却触怒了许多玩家。玩家指责这个讲述在末世复仇的冒险故事里充满了“编剧的傲慢”与“价值观倾泻”，例如强制玩家操纵“仇人”攻击主角，令许多玩家难以接受。这直接导致它在评分网站Metacritic上被近4万名玩家打到只有三点几分，与媒体的大规模满分形成鲜明对比。

鉴于PS5上市在即，《最后生还者2》一度被默认将成为PS4世代最后的神作。但很不幸，玩家对满是政治正确的世界有点烦了。

Yi
Research
有研究 制造业

小家电是怎么变网红的？

从代工厂到做自有品牌再到淘宝开店，小家电市场的崛起路径也勾勒出中国家电制造业的发展史。

记者 / 王一越　编辑 / 张云亭
美编 / 车玲玲　图片 / 王小许 陈铄州

“北漂”吴与同租了一个单间，虽然面积不到20平方米，在她的精心布置下，房间颇有些像日剧布景。她时常在小红书发布一些出租屋收纳技巧、手帐笔记。

在吴与同的小红书内容里，两个“租房党”的小家电合辑的点赞数最多。从开始租房起，她就乐于购买小家电，因为方便、貌美，而且着实提高了她的生活质量。今年在家隔离时，她接连在天猫上入手了养生壶、投影仪和空气炸锅。吴与同的一个同事看到她介绍的日本小厨电品牌Bruno和花生漫画联名的复古多功能锅，忍不住心动了，尽管她平时并不做饭，只能“拿来摆着做装饰”。

严格来讲，“小家电”并没有专业的定义，更像是家电行业内部词汇。据天猫厨房电器与商用电器运营襄龙介绍，小家电是相对于传统大家电的叫法，像空调、冰箱、洗衣机等家电的占地物理空间大，设备要安装，而小家电基本移动甚至可便携。现在小家电一般分4类，厨房类、生活类、个人护理类和如收银机这样的商用电器。对于前



01

01 新宝电器的产品展示厅，大部分不锈钢产品看不出品牌的印记。
02 小熊电器的产品展示厅，产品和背景都使用了明亮丰富的色彩，产品则大多是以圆润为主的“萌”系造型。



02

三类来说，由于东西方生活方式的不同，产品开发与市场的开拓都还有很大空间。

长时间的居家隔离让消费者的生活方式发生了变化，居家生活刺激了小家电产品线上销量的增长。根据阿里巴巴平台生意参谋数据，2020年第一季度，厨房小家电总体销售额为139亿元，同比增长15.8%。其中，带消毒功能的产品最受欢迎。国美零售数据显示，空气净化类电器在第一季度的销售增幅达到了500%以上。

不过，在小熊电器总经理李一峰看来，和过往将近30%的增速相比，小熊电器第一季度17%的增长率还是低了。“只不过和其他行业相比，我们还是正增长，显得业绩还可以。”据《2020年中国家电行业一季度报告》显示，第一季度中国家电行业国内市场零售额累计1172亿元，同比下降36.1%，可见这个市场并没有如外界吹嘘的那样迎来爆发式增长。

但可以肯定的是，小家电有着明显的长期增长前景。年轻一代消费者愿意为了生活品质购买非刚需的产品，需求逐渐多元个性，驱动小家电产品从功能到外观上更新，而电商渠道给新兴品类提供了无限的培育空间。

“原先迭代缓慢的小家电，研发和生产的速度正在加快。”李一峰说。

代工厂时期

趁着夜色从佛山市顺德区勒流镇工业五路经过，很难忽略新宝股份的总部大楼：条状彩色霓虹灯覆盖整幢楼房，一边的楼顶LED大屏播放着欧美模特拍摄的摩飞水壶广告。

这家1995年成立的小家电企业，一开始面向国内市场生产和销售电熨斗、电吹风等常用小家电。“利用了国内各项物资短缺的时机，迅速把产能做起来，获取了整个企业发展的基础。”新宝股份总裁曾展晖说。他在1997年加入公司，当年新宝电器刚刚完成股份制改革。

曾展晖记得，顺德因为临近香港，之前又有轻工业的底子，改革开放后方便引进很多香港的电器技术，“而且当地几乎没有国营企业，给民营企业让出了发展空间。”

以2001年中国加入世界贸易组织（WTO）为契机，一批家电厂开始承接外资企业的小家电代工订单。新宝在1998年成立海外市场业务部门，主打小家电品类的生产，尤其擅长咖啡机、厨师机等国外家庭的必备小家电。顺德逐渐成为国内最重要的小家电产业带。面积不过806平方公里

的行政区，云集了美的、格兰仕、容声、万家乐等家电品牌，以及众多小家电代工厂。

在与海外品牌的合作中，新宝基本掌握了大多数小家电产品的制造方法。“疫情前我们每天要接待很多客户。社会责任、工业安全、产品品质、项目商务等不同队伍到我们公司，一方面来洽谈，另一方面是指导要求，品牌像教练一样操心，不断推动你的制造。”曾展晖告诉《第一财经》杂志。

通常，小家电的制造要经过开模、注塑、印刷、总装等步骤。一般来说，代工厂最常承担的是下游的装配业务。随着代工业务的深入，新宝电器向产业链上游购买了控制电子板、涂装、压铸、五金等工厂。“OEM（原始设备制造商）重视的是工艺、服务和信任关系，代工产品我们从开发到量产6个月就能交付，同时产品不能做得太满，还留下了品牌的余量，给人家去加一些特征，就是这样去提供不同的服务。”曾展晖介绍。

这一阶段新宝的发展策略重点在产品升级、区域拓展上，几乎小家电的所有产品线都做过，包括12个大类、2000多个型号的小家电产品系列，合作过伊莱克斯、飞利浦、松下、西门子等品牌，产品销往全球各地。

在新宝总部的总装工厂车间里，16位工人正在一条半自动化流水线旁边忙着制作咖啡机。每隔几个工人，就有一台机器人吊臂辅助，它们负责把导管插入机体、拧螺丝等简单的重复劳动，以及最后的打包、封箱。在相邻的车间，则是一条全人工的传统生产车间，那里需要多一倍的流水线工人。

曾经依靠人口红利而迅速兴起的代工厂，也在随着人口红利的消失逐渐面临招工难，越来越多的工人需要以年度为周期招聘。像新宝这样的制造业工厂，试图推广此类半自动化的流水线来缓解这一问题。当国际品牌把生产线转向东南亚等人力成本更低的区域，代工厂不得不做出更多的改变。

但先于制造业转移的，电商带来的机会是互联网销售渠道的兴起。相对于家电巨头在商超、卖场建立的渠道壁垒，线上平台的门槛低得多，不受限的物理空间也给小众的小家电品类创造出找到不同人群的可能性。小熊电器就是这个渠道的典型受益者。



01

2006年创业之前，小熊电器总经理李一峰已经在电器行业做了十余年的研发工作。彼时，家电行业已经逐渐出现美的、苏泊尔、九阳等巨头，创业品牌想要正面竞争很困难。经过调研后，李一峰选择从酸奶机这个当时还很小众的品类切入，因为这是“大品牌忽视的市场缝隙”，也适合只有十几万元启动资金的创业者。

作为舶来品，小家电本就是为适应西方家庭的生活方式而设计。在引入中国市场的过程中，也创新出了豆浆机、电饭煲等符合中国生活特点的中式小家电，而另一些用途更为细分的非刚需产品并不适应中国人的生活习惯。

酸奶机就属于这类产品。当时的家用酸奶机体积庞大，价格集中在三四百元，对于酸奶需求量不大的中国家庭并不适合。小熊把酸奶机改造成1L到1.5L的容量，价格定到100元至300元。在外形设计上，让机身各处的线条尽量圆润，再配上粉红和天蓝等活泼、低饱和度的色彩。

之后，小熊的产品研发也基本遵循了相似的思路，由此确立了“萌家电”的定位，李一峰觉得这符合他们的目标人群定位——20到35岁左右的

都市年轻人，以女性为主。

可以说，小熊电器是第一批聪明地踩准了年轻人的生活方式，又幸运地赶上了电商红利的小家电企业。

一开始，李一峰走的也是让代理商拓展线下渠道的老路子，甚至怀疑电商平台的低价会影响线下销售。但通过阿里巴巴向他拿货再放到淘宝上去卖的商家越来越多，同时家电巨头们已经在线下构筑起了渠道壁垒，李一峰干脆在2008年放开限制，还专门认证了一批“网络授权分销商”，并在2009年开设了天猫旗舰店。如今小熊在线上渠道的销量占比将近90%。

“在传统品牌进入之前，一批小家电淘品牌在线下和它们竞争不过，反而在淘宝上活得很好，典型就是小熊、小狗这些。”天猫厨房电器与商用电器运营负责人襄龙回忆，2010年之前小家电在电商平台上还处于货品运营的时代，“谁家能搞到货，谁能拿货到线上来卖，谁的价格便宜，谁就是王者。”这样的野蛮发展持续了两三年，直到美的等大品牌触网后进入品牌运营的时代，小家电品牌才对商家提出了销售额、增长率甚至市场份额等考核要求。

按照襄龙的分析，现在的小家电品牌在电商平台已进入到内容运营的比拼。“品牌对商家的管理不仅以出货为目的，还要按照品牌战略的各个触点，有比较好的内容分发，甚至研究人群，知道你的用户在哪儿。”襄龙说。

相应的，李一峰觉得小熊在电商运营上比以前承担了更多任务。“经销商更多承担售前和售中的客服和分担资金的作用，但企业要在整个市场策略、推广设计、定价上给他们辅导。”

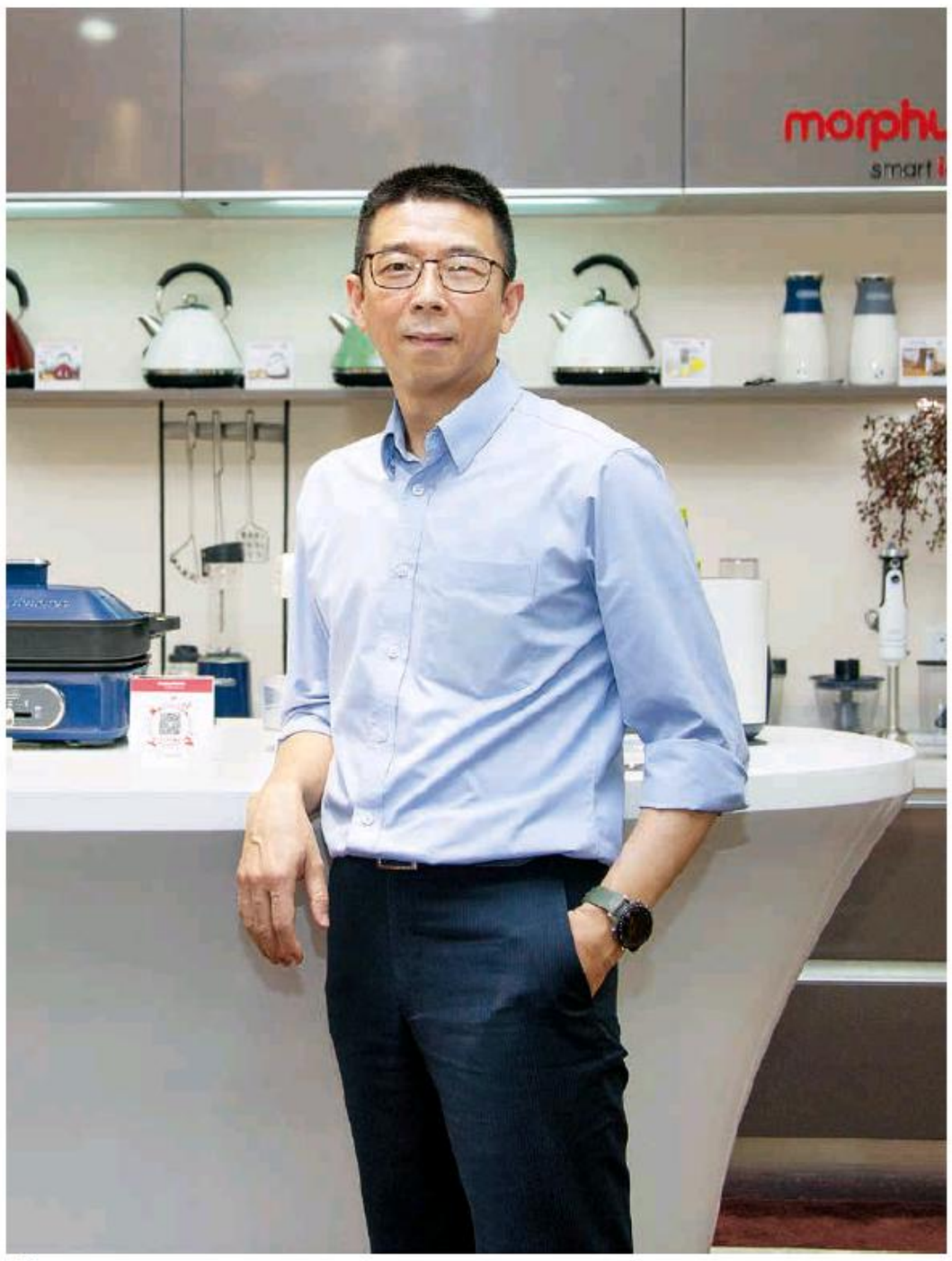
2019年8月，小熊电器在A股上市，被媒体称为“创意小家电第一股”。2020年第一季度，小熊电器营收达到7.38亿元，在阿里巴巴平台的销售额为5.4亿元，同比增长41.5%。

而另一边，新宝没能抓住这个机会。虽然新宝早就推出了自有品牌东菱，但只是照搬代工的产品，管理团队也经历了两次更迭。用曾展晖的话说，“一直在0到1之间徘徊。”经营10年后，东菱的营业收入才破亿。

“我们也很着急，但是当时东菱的负责人坚持说线上是做不了品牌的。”曾展晖告诉《第一财经》杂志，这种思维定式至今在传统家电企业中都有残留。同时，渠道变革意味着整个方法论的转化，而当时的新宝从销售到营销的各方面都缺乏人才补给。

在2014年A股上市之前，新宝曾经两次申请IPO都没有成功。根据2019年年报，新宝国外销售收入占比达到80.2%，自有品牌的贡献仍是小部分。由于代工订单的附加值偏低，新宝电器整体毛利率为23.35%，内销毛利率为34.57%，而外销业务为20.97%。这个毛利率水平在代工厂同业中并不落后，但相对于头部家电品牌超过30%的毛利率来说仍然偏低。

01 小熊电器总经理李一峰，这家公司幸运的赶上了电商红利，也把握住了年轻人的生活方式。
02 新宝股份总裁曾展晖，从代工厂到做自有品牌再到上市，新宝的背后是顺德家电制造业的发展史。



02

网红小家电混战

上市给新宝带来了转型的压力。“要让整个经营稳健发展，还是想抓住这个机会。”曾展晖说。

另一个更直接的原因是，2016年人民币汇率出现波动，由于公司收款的币种中美元占比超过

80%，产生了汇率损失，新宝希望借国内业务将一部分收款币种从美元过渡到人民币，从而对冲风险。

2017年，新宝正式成立了品牌发展事业部。之后几年，新宝以各种方式迅速建立起了一个“品牌矩阵”：最早的自有品牌东菱主打性价比、大众化，从2013年开始代理的英国小家电品牌摩飞走中高端路线，2016年推出咖啡机品牌百胜图，2018年分别和意大利净水器公司莱卡及美国个人护理品牌歌岚成立子公司，负责这两个品牌在国内的业务，而后又从东菱中拆分出茶具电器品牌鸣盏。

曾展晖解释，之所以采用多品牌策略，是因为管理思路已经从“人找货”变成了“货找人”，“每个品牌都有功能方向的区分，东菱和摩飞是针对不同用户群体的全域品牌，莱卡、歌岚、鸣盏这样的专业品牌先把专业类目做到，再去考虑其他。”

走进新宝的产品展厅，仿佛进入了一个小家电产品博览会。在走道两侧，每个品牌都分到了一个独立的弧形展区，背景板上标明了品牌logo，展台上有不少还未上市的产品。最后一间则留给了代工样品，统一使用不锈钢材质，看不出品牌印记。

虽然企业、品牌的名称不一，但曾展晖觉得，消费者不需要知道背后的公司是新宝，“新宝只要做品牌孵化的土壤，用全产业链的能力支撑ODM（原始设计制造商），看哪个能做最高的树。”

摩飞是长得最快的那棵“树”。这个1936年成立于英国的小家电品牌，定位品质化，设计风格冷峻，产品均价在300元以上。新宝最早是摩飞的代工厂，双方已经合作超过20年。

早在2013年，摩飞曾试图打入中国市场，由一个香港团队来代理。然而他们对于内地市场的变化并没有那么了解，仍然找传统经销商铺货，最后没有做起来，积压了一堆库存。之后，新宝拿下摩飞在内地的商标授权，为中国市场补充了一些产品。

新宝为摩飞研发的补充产品中，一款名为“摇摇杯”的便携式榨汁杯，真正让中国消费者知道了摩飞的名字。

榨汁杯本身不是全新的产品，早期的榨汁杯大而笨重，底部的马达和电池占据了大半体积。按照“货找人”的思路，曾展晖将这款产品的用户群定位于长时间在外上班或热爱出游的青年，使用场景在户外，而不是在厨房。这意味着榨汁杯需要更轻巧便携，于是新宝缩小马达，把空间留给果汁杯，升级版则把电池换成了无线充电。

在摇摇杯上，新宝作为代工厂对于刀头和电机的研究派上了用场。刀头需要在杯中的有限空间内搅碎水果，对软硬程度、材质、大小和方向都有要求。而电机不仅体积小，还要能在较低的功率下运转。早期新宝为国外品牌代工各式榨汁机时，曾成立研究刀头的实验室，并花费400万元购买了一个电机厂，这些都为摇摇杯的设计和生产奠定了基础。

为了适应现在的品牌战略，新宝构建了四层技术体系。最高层为基础技术，也是最核心的技术研发，一至三层分别为改款、应用创新和年度更新。

这次，新宝显然希望能补上错失的电商机遇。根据奥维云网的数据，2020年小家电市场的线上销量占比预计达到80.9%。此时，开设线上店已经是小家电品牌的常态，九阳、美的、飞利浦等国内外品牌，几乎都将市场增长的希望放到线上。

美的生活电器事业部国内营销总经理廖润菲告诉《第一财经》杂志，即使像美的这样积累了渠道优势的大品牌，小家电品类的销售还是会主攻线上。淘品牌虽然没有停止拓展线下点位，但线下以体验为主，销售的重心仍然在线上渠道。

不过，电商玩法发生了变化，早期的线上销售渠道已经不足以促进销售，还要在内容营销平台上与用户直接互动。

生活美学博主卡卡的小红书粉丝超过70万，她的家里堆满了各品牌送给她的小家电新品。尽管已经多到用不完，她仍然在6·18买了超过2000元的小家电产品做开箱视频，因为小家电很受粉丝们欢迎。“品牌和KOL合作一般有3种形式，用新品置换图文露出，请博主发布团购优惠和直播带货。”卡卡告诉《第一财经》杂志。

谈起摩飞，卡卡的第一反应是“网红”，而且自然地把它归类到本土品牌。尽管“历史悠久的英国品牌”应当是摩飞的卖点，卡卡本能地感受到国内团队的运作，否则摩飞不会“营销玩得这么溜”。

“我们叫‘以品带品’，用品类来带品牌。”曾展晖说，摩飞就是计划靠“摇摇杯”这个爆款来带动的。从2018年双11前后推广摩飞开始，新宝在微博、小红书等社交平台上投入大量软文物

顺德小家电产业时间线

1975年
顺德县二轻电线厂和北滘电器塑料厂试制台式金属电风扇成功，次年投产，顺德小家电产业起步

1980年
美的开始制造风扇，进入家电行业

1983年
容声研制出第一台双门双温电冰箱，进入家电行业

1985年
顺德县石油气具厂研制出中国第一代后制式燃气热水器，后以“万家乐”品牌上市

1988年
顺德杏坛一位铁匠发明国内第一台电子“消毒碗柜”，后在当地镇政府的扶持下成立公司“康宝”

1992年
格兰仕从微波炉切入家电行业

1992年
顺德撤县立市，启动企业产权改革

1993年
美的完成股改并上市

1995年
新宝电器成立，面向国内生产销售电吹风、电熨斗等产品

2001年
中国加入WTO，跨国家电品牌加大对华投资力度或转移生产线

2006年
2006年，顺德被中国家用电器协会和中国轻工业联合会授予“中国家电之都”称号，所辖北滘镇被授予“中国家电制造业重镇”称号

2009年
“顺德家电”经国家工商总局商标局批准成为集体商标

2009年
成立于2006年的小熊电器在淘宝开设旗舰店，以酸奶机、煮蛋器等创意小家电打开市场

2011年
德尔玛成立，母公司为佛山电商企业飞鱼集团

2014年
新宝电器股份上市

2014年
云米科技成立，为小米生态链旗下净水器生产商

2018年
云米科技上市

2019年
小熊电器上市

资料来源：根据公开资料整理

料，在淘宝达人的直播里卖货，通过微博大V、KOL持续口碑宣传，逐步积累起消费者对爆款的认知，也实践了利用传播矩阵的经验。

事实上，这也是目前许多淘宝店的开店思路：用一款单品带火一个品牌。通常做法是，先把一款单品塑造成网红爆款，培养消费者对品牌的认知，日后再带动其他产品的销售。

这套爆款方法论下一步会用在东菱上，它在2019年8月公布了新的品牌形象。看起来，东菱或许还在等待它的爆款。但起码，摩飞让新宝的转型走出了顺利的第一步。2020年第一季度，摩飞品牌的营收约3亿元，同比增长近380%。新宝的下一个目标是把自有产品的订单份额提升30%。

耐用品变快消品

从设计角度来说，小家电的技术门槛并不高。按照技术原理，小家电基本可以分为电动、电热和复合型三大类，例如由马达驱动的榨汁机、绞肉机等，以及用电子板控温的电饭煲、热水壶等。

“原理上的技术创新，20多年前的电磁炉发明之后就没有了，现在的产品大多还是电动、电热的混合应用。”李一峰告诉《第一财经》杂志，国外品牌除了在芯片市场还占有一定比例，国内代工厂已经掌握绝大多数核心零部件的生产技术。小熊电器就同时使用了上海和英国生产的控温装置。

“确实更多还是局部创新。”李一峰认为，在大家技术能力都差不多的情况下，小家电的创新开始比拼更为细分的人群运营，基于生活场景去挖掘潜在需求，甚至刺激新的需求。

和面机就是其中一个例子。和面机的原型是西方家庭常用的厨师机，主要用来揉面、打发，需配合烤箱使用。早在2015年，小熊电器就推出过厨师机，但是市场反馈一般。厨师机做出来的面包表皮厚而硬，而且机身笨重，价格昂贵。经调研后他们发现，很多国内消费者只用厨师机和面，之后会把和好的面拿出来做饺子、包子，而不是用来做面包。

于是，小熊简化了厨师机的设计，只保留了和面功能，同时把体积缩小到3.5L、5L，命名为和面机。“在中国原先属于消费升级的西式小家电，接下来会变成必需的产品。”李一峰说，小熊正在加大这方面的力度，接连推出了烤箱、三明治机、空气炸锅等一系列产品。

不过，不高的技术门槛让跟风变得容易。一款产品走红之后，相似的产品就会迅速出现。小熊不得不加快上新的速度。小熊的研发中心下设前期开发组、基础研究组、用户研究组、技术支

持组和各品类研发部门，一款新品的平均研发时间差不多6个月。“其实是有十多个项目在同时推进，所以上新节奏显得很快。”李一峰说。如今小熊有超过400个SKU，天猫旗舰店上架413个。

而另一方面，以往买一台家电就能用一辈子，但小家电品牌为了加大消费者的购买频次，正在不断迭代经典产品。同为小熊发家产品的煮蛋器，几乎每年都会出新，目前有超过10个版本在同时售卖。从原始的煮蛋器，到增加可以蒸速冻食品的多层蒸笼、插入定时预约等功能，覆盖了整个早餐场景。

“如果仅仅是煮蛋，市场需求量很小。变成早餐器具，扩大它的应用场景，就从小的需求变成更为普及型的需求，市场容量也会越来越大。”李一峰说，虽然做不到电饭煲这样几十个亿的体量，但煮蛋器的体量已经过亿，这是他们做第一款煮蛋器时没有想到的。

受此启发，考虑到很多年轻人喜欢早餐一气呵成，租住的房间收纳不便，小熊直接推出了多功能早餐机。销量最高的款式是把三明治机和平底锅组合在一起，可以同时煎三明治和荷包蛋。此外还有多士炉与平底锅、烤箱与电暖壶等各种类型的组合。

小熊的产品展厅也会让参观者联想到精品店或者化妆品柜台。在纯白的极简风装修下，色彩缤纷的各种产品高低错落地摆放着。展厅的厨房样板间里则开辟了一个直播场所，一位女主播正在补光灯前介绍产品。

曾展晖也说，他们就是美妆品牌的学习者。从整体来看也的确如此。从设计到营销的思路，小家电变得越来越像快消品，花样繁多的新品、设计精巧的外观、新奇有趣的功能——这些特质原来在服装或化妆品上更为常见。

对于小熊、新宝来说，传统家电品牌的入局是它们加快产品研发的其中一个原因。

“我们把SKU从2000多个砍到500到600个，去掉了中低端产品线，聚焦研发资源，提升品牌溢价。”廖润菲说，2008年到2012年，美的电饭煲贡献最高销售额的价格带还是三四百元，到2015年拉升到1000元，如今这个数字是1500元。美的生活小家电2月到4月在全网全品类中占比23%，占据市场第一。

而另一家发明了中式小家电豆浆机的品牌九阳，近年在推进年轻化转型。2019年3月，九阳签约邓伦作为品牌代言人，发布了互联网子品牌Solista独奏，又陆续和LINE FRIENDS、宝可梦等IP推出了联名产品。

曾经作为小家电启蒙者的国际品牌也加速在中国市场布局。1933年就开辟家电业务线的德国品牌博世家电，在2004年把冰箱、洗衣机等大家电产品带到中国市场，但一直到2015年，才把以多功能厨师机为代表的生活电器引入国内。“中国消费者整体在消费升级的趋势上，已经能够接受更高品质的国际大牌生活电器，也就是说到了一个拐点。”博西家用电器（中国）有限公司生活电器事业部副总裁贾滨对《第一财经》杂志说。

博世生活电器主要面向中高收入消费者。除了历史悠久的高端形象形成的品牌溢价，国际品牌能获得前沿技术上的所有支持。“一般手持吸尘器40分钟到60分钟就没电了，要4个半到5个小时才能充满电，我们因为和博世的电动工具共享电池技术，8系吸尘器的一块锂电池能用60分钟，充满替换电也只需要60分钟。”贾滨说。

在南京的家电事业部，博世的本地化研发会按照中国消费者的习惯改造产品。例如只有在中国售卖的有加热功能的破壁机，因为中国人不习惯吃冷食，可以解决豆浆等热饮的需求。

2019年下半年，博世生活电器事业部在中国做了战略调整，2020年开始把销售和营销的重点全部转移到线上。贾滨告诉《第一财经》杂志，不到一年时间，博世生活电器在中国的线上销量在其总销量的占比已经从30%提升到了60%。

同时，按条块职能分割的纵向组织架构，变成了以消费者需求驱动的横向链路。“整个工作方式也在变化，研发、产品设计端和营销、销售端更紧密地放在一起。比如有了一个新的产品概念，会把消费者卷入到讨论之中，这时候不仅仅是市场研究部门在介入，研发也已经介入前期架构过程，营销、销售心里也知道上市路线的概念了。大家都明白为什么会有这样的产品，而不是像之前各自只做一个片段的工作。”贾滨说。

面对大品牌的竞争压力，小熊的应对策略是，从小众品类扩展到大众全品类，比如之前并不会做的电饭煲、电热水壶。“不过还是会从产品设计、功能细节上做差异化，不会去做太过常规、大众化的产品设计。”李一峰说。

产品的差异被划分得越来越细。在原来的用户画像中，小熊电器又分出了一类大学生群体。它



小熊工厂里的半自动化生产线正在生产家用绞肉机，这条加入了机械臂的生产线可节省9个人的人力成本。

为他们开发了一系列产品，比如迷你电饭煲、手持电风扇等，容量、大小只供一人使用，为了防止跳闸，还特意把功率设置得较低。

甚至，你还能在小熊的产品中找到一些极其小众的小家电，像是做希腊酸奶的酸奶机，用来蒸黑蒜的电热煲，专门做地方美食的广东肠粉蒸锅、云南汽锅。

李一峰的理念是，不管需求大小，只要存在，小熊都会试着去做，即使它们可能大部分时间被闲置在一边。“不是使用频率低就没必要、没价值。现在的消费者并不会太在意要用多少次、划不划算，开心就今天买，因为它是一种生活的体验，而且整体来看单价都不高。”

尽管如此，在开发产品时，李一峰都要考虑正面价值和负面价值。“解决消费者问题的同时也一定会增加成本，比如说清洗或者储存上的困难。若负面价值和正面价值抵消，就没有真正的意义。”他最近在纠结一款迷你豆浆机是否需要隐藏把手，这样会让外形具有流线的极简美，但在厨房场景内却是个累赘，他觉得需要谨慎考虑的还有小家电的智能性摆设。

察觉到疫情期间消费者对消毒功能的追捧，新宝顺势推出了筹备已久的消毒刀具架。小熊电器在观察了趋势以后，也开始引入消毒功能。

尽管作为高端家电品牌，贾滨觉得博世生活电器产品更像耐用品，但也觉得产品能耗和性能上的技术升级，是使得消费者更换的原因。

复工之后，吴与同对小家电的购买欲望慢慢冷却了。因为即使她在阳台上专门放了一个铁架子，出租屋里也没有更多地方去收纳。而且她不得不承认，之前买的电炖锅、多功能锅等，并不适合她这样只想简单吃饭的“懒人”。出于同样的理由，她犹豫了一下，也没有买三明治机，因为“能多睡一分钟就多睡一分钟”。

对于消费者来说，不像服装、口红等产品，能拥有的小家电始终有限。Yi

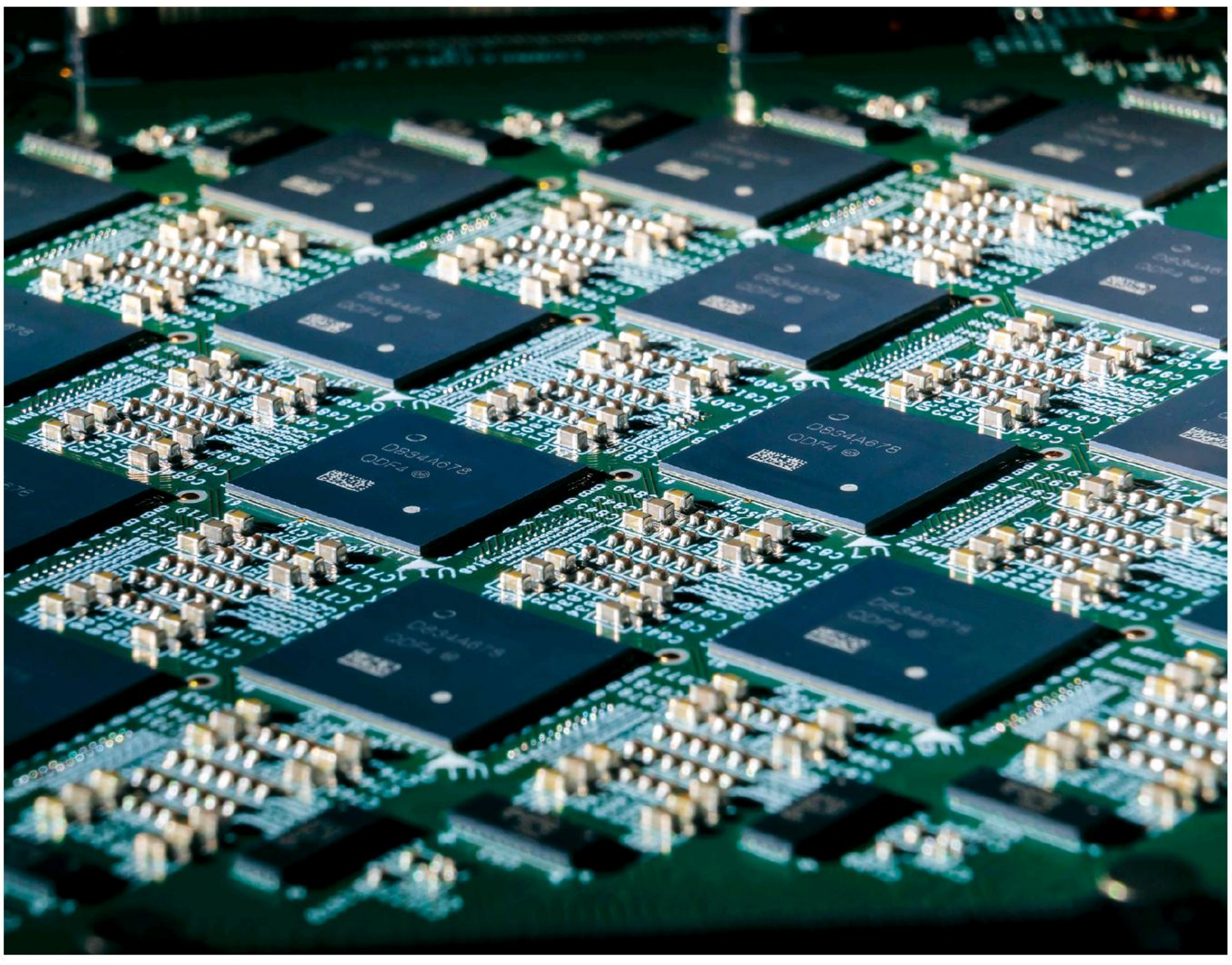
应采访对象要求，文中吴与同、卡卡为化名

Research
有研究 实验室

机器也想拥有“嗅觉”和“味觉”了了

相比“认识人脑”，或许我们在“模仿人脑”上走得更快。

记者 / 邓舒夏　编辑 / 倪妮　美编 / 车玲玲



计算机处理数学等难题的能力已经远超人类，但它依然摆脱不了作为“机器”的局限性——比如具备嗅觉和味觉。如果计算机能够模拟人脑建立起对外部环境的认知，一切将会不同。

今年3月，《自然-机器智能》（Nature Machine Intelligence）杂志封面刊登了英特尔研究院与美国康奈尔大学研究人员联合发表的一篇论文，研究人员基于英特尔一款名为“Loihi”的神经拟态芯片，模拟出人类嗅到气味时大脑的运行机制。

论文中，研究员列举了Loihi在存在明显噪声和遮盖的情况下，学习和识别危险化学品的能力——他们采用了一个由72个化学传感器组成的数据集来采集气味，并在Loihi芯片上配置生物嗅觉电路图，结果，Loihi仅需单一样本便可学会识别每一种气味，同样的准确率如果采用“深度学习”训练，则需要3000倍以上的样本。这一结果被看作是神经科学与人工智能交叉研究的“突破性”进展。

高性能计算、神经拟态计算、量子计算，这三者通常被称为通往未来人工智能（AI）的三条“赛道”。其中，高性能计算的进展速度最快，以芯片制造商为代表的技术公司都在研发深度学习芯片，而神经拟态芯片这个研究方向直到1980年代才被提出。不过传统深度神经网络的应用中，还是以处理视觉数据、音频数据的案例为主，在极具个性化差异的“嗅觉”和“味觉”应用上，机器就会束手束脚。

深度学习的局限性在于，首先要求有足够量且标注好的数据，另外需要有可供训练的数据池，以及未来要处理相关问题的测试集合。以识别一款葡萄酒的味道为例，不同品酒人会给出不同的描述，甚至同一个人在不同时间点品尝酒，也有可能给出不一样的结果，因此很难用一个客观标准去标记这些味道。除此之外，嗅觉和味觉都是小数量场景，比如气味是由不同密度的化学成分构成的，普通人经过特殊训练可以区分三四百种气味，想要把其中的每种气味找出足够多的样本供机器学习，显然是不现实的。

不过在现实生活中，气味可以解决的问题有很多，比如监测行李中是否有爆炸品，空间内是否存在有害气体，以及农业中能根据气味判断作物的成熟度。对此，英特尔的科学家们找到了另外一条思路——神经拟态计算。

“我们试图观察、学习和理解大脑的运行，并在计算机芯片上复制。”英特尔神经拟态计算实验室主任Mike Davies说。

论文发布后，紧接着英特尔又推出了名为“Pohoiki Springs”的神经拟态研究系统，它集成了768块Loihi芯片，可提供1亿个神经元的计算能力——这个数字比小型哺乳动物的脑容量还要大。

神经拟态计算不同于传统计算机架构，是一种基于传统半导体工艺和芯片架构的新型计算模式，它通过模拟人脑神经元的构造和神经元之间互联的机制，能够在低功耗以及少量训练数据的条件下持续不断自我学习，大幅提高机器学习的能效比。

拿嗅觉来说，人在识别气味时，首先流入鼻腔的空气会和鼻腔中的传感细胞接触，不同传感细胞连接着下部不同的感知神经元。科学家在构造“电子鼻”时，会首先用化学传感器或有机物传感器来模拟这些传感细胞对应的空间分布，然后感知气体流过传感细胞的分子接触，从而形成一个时间上的脉冲序列，这个过程和人类嗅觉系统的感知机理十分相似。

接下来就需要利用脉冲神经网络（SNN）模型去模拟大脑“识别”的过程。人类大脑认知事物的过程，其实是大脑神经网络通过脉冲传递信息的过程——神经元在链路上发送选择性信号，这些信号由一系列脉冲编码而成。因此，研究人员可根据信号的幅度、频率、延迟等，模拟这种脉冲编码方式，让计算机“记住”一个物品、声音或气味，下一次遇到时便可以识别出来。如果你想进一步提高识别的精确度，只需增加传感器的种类便可。

而Loihi这样的神经拟态计算芯片，可以方便研究人员构建一个包含时间和空间处理的模型，然后对数据模式做匹配，如此，仅需一个样本的训练就能得到超过90%的高准确率。而基于深度神经网络的识别之所以效率不及此，原因是其构造的网络很大，且分为很多层，其中每一层的小节点都有参数，将少量数据输入进去后，这些数据很难引起深层参数的变化，因此会出现参数在多轮训练后依然不变的情况，工程师称之为“收敛”。这样的训练方式不仅需要大量数据，功耗

英特尔神经拟态研究系统Pohoiki Springs基于768块Loihi芯片，可提供1亿个神经元的计算能力。

也相对较高。

为了进一步降低功耗，硬件方面，Loihi还采用一种新颖的异步脉冲方式设计，由多个独立的时钟驱动，根据应用的需求，只让需要工作的部分工作，其他部分处于待机状态。

英特尔的研究人员认为，神经拟态是目前让机器具备“嗅觉”的最佳路径。“下一代AI即将进入3.0时代，五六年前的2.0时代是靠统计式学习、数据库命令的机器学习，在视觉、语音和金融数据处理中已经发挥重要作用，3.0时代需要AI能从更少量的数据中学习，并且能够适应环境变化进而自我演进，甚至能够推理。”英特尔中国研究院院长宋继强告诉《第一财经》杂志，他认为神经拟态芯片将会成为AI主流的架构形态，因为它是真正“类脑”的。目前除了英特尔，从事神经拟态计算研究的还有IBM，以及一些实验室和初创公司。

而成为“通用架构”的前提是，神经拟态芯片需要更丰富的工具链，以便不同需求的开发者使用。“神经拟态可以在低功耗下完成一些前端感知和持续学习的动作，如果放在云端，它会比CPU、GPU省电很多。”宋继强说。英特尔还创建了一个神经拟态研究社区（INRC），目前成员已经超过100人。

不过科学家们还需要解决两个难题，一个是进一步理解“大脑能够实时处理复杂信息的同时只消耗极少的能量”的高效工作机制，并把这些机制用到芯片中去。另一个是，为了获得更高的性能，研究人员需要将神经拟态计算芯片互联，以获得线性的性能增长。

值得一提的是，神经拟态技术的发展或许还可以助脑研究一臂之力。

“脑科学的顶尖专家目前对人脑的了解也很有限，人脑的研究速度不像摩尔定律，它是非常缓慢的。”宋继强解释道。脑科学家可以借鉴用神经拟态构建的复杂工作模型，来研究脑神经本身复杂的信息“激励”机制。在器件方面，工程师对“忆阻器”等存储计算器件的研发，也可以侧面模拟人脑的工作机理——毕竟计算机所具备的很多能力已经远远超过人脑。目前全球已有多个关于脑科学、脑计算的跨学科研究中心。

英特尔称，目前Loihi芯片并没有确切的商业化进程，它依然是一款研究测试芯片，下一步的重点方向是完善软件工具链，并支撑“脑科学+IT”的合作研究。

当被问及神经拟态计算的杀手级应用有可能是什么时，宋继强认为，现在下具体判断还为时过早。“有几个领域目前我们判断是比较有希望的，比如嗅觉、行为识别，还有大规模的图片搜索，这方面现在多是用高性能计算做，需要消耗很多计算资源，但神经拟态计算可以并发地去测试。”他表示，相关芯片并不会取代现有的CPU、GPU和FPGA等芯片。

量子计算和神经拟态计算，从学术研究成果转换为商业应用通常需要5年以上的时间。在这段时间里，不管是计算机技术还是脑科学研究，都有可能发生令人意想不到的事。



科学家或许还可以利用神经拟态技术来控制假肢，使其更好适应行走中遇到的干扰。

广告

媒体公益培训项目
YICAI MEDIA TRAINING

《新冠疫情下的公益慈善:公共信任》

第 三 期

公益中国

媒 体 人 工 作 坊

面向全国媒体采编骨干，5天全封闭培训
普及公益领域基础知识，提升公益报道水平
营造开放、健康的公益舆论氛围

2020.7.19-7.24 上海

咨询报名 | 021-22002278 | gongyi@yicai.com



联合主办

YICAI Foundation 上海第一财经公益基金会

Adream.org 上海真爱梦想公益基金会

特别支持

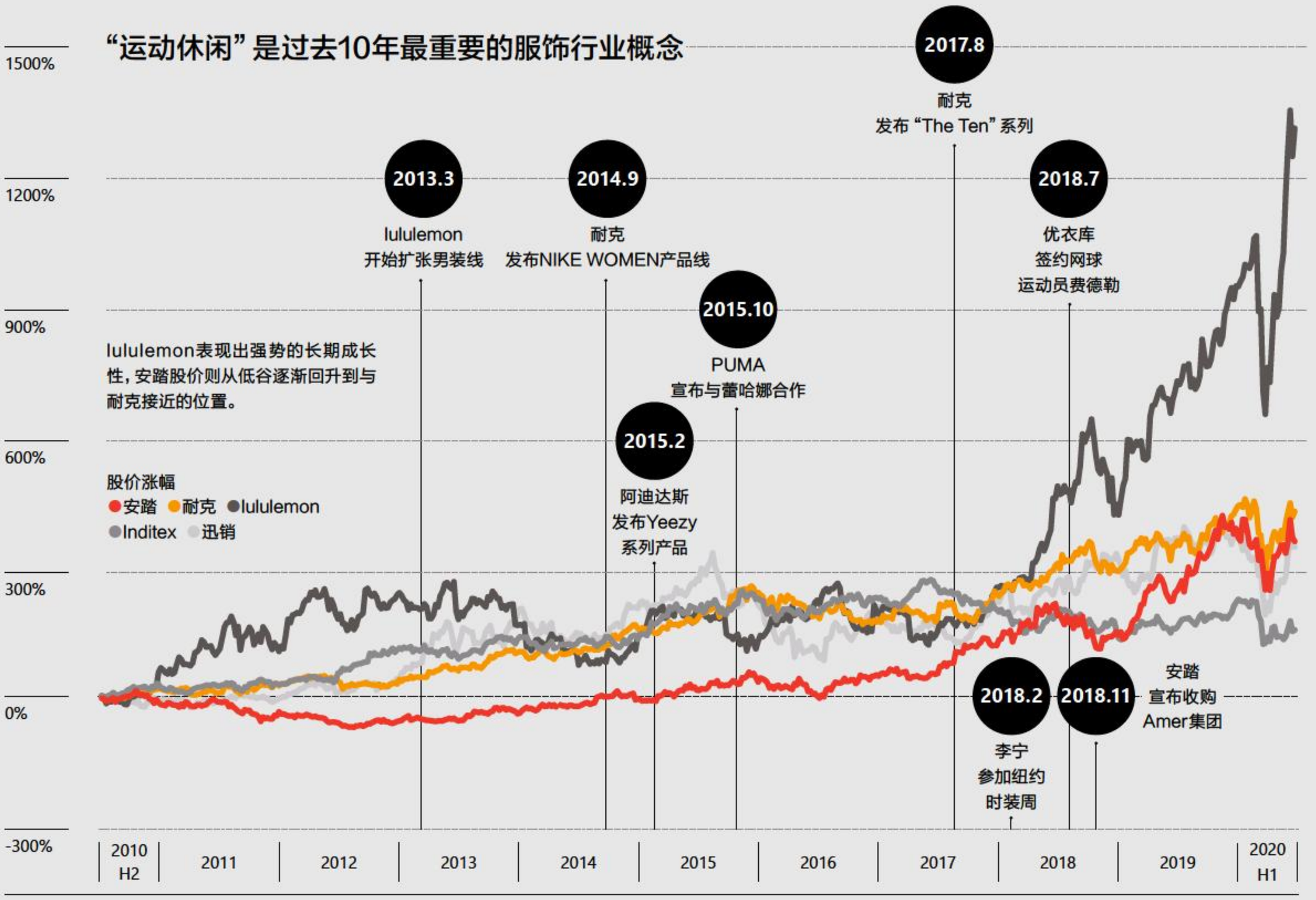
兴证全球基金 AEGON-INDUSTRIAL FUND

NU SKIN

学术支持

上海交通大学
国际与公共事务学院
第三部门研究中心

“运动休闲”是过去10年最重要的服饰行业概念



数据来源：根据公开资料整理

安踏的“面子”与“里子”

从专业体育到运动休闲，从会做生意到学做品牌，转型中的安踏已经过了好几年手中有粮、面上有光的日子，但“心里不慌”始终是更难达到的目标。

记者 / 许冰清　编辑 / 王姗姗　美编 / 景毅

如果不是受到全球性新冠疫情影响，2020年夏天本该是各运动品牌借势东京奥运会和明星运动员卖货的关键时刻。结果，少出门、不逛街、难聚集的消费者现状，一下子让公司间的攀比从“谁家签约代言的运动员成绩好”的面子问题，变成了“谁家能更快卖空冬春存货”的里子问题。

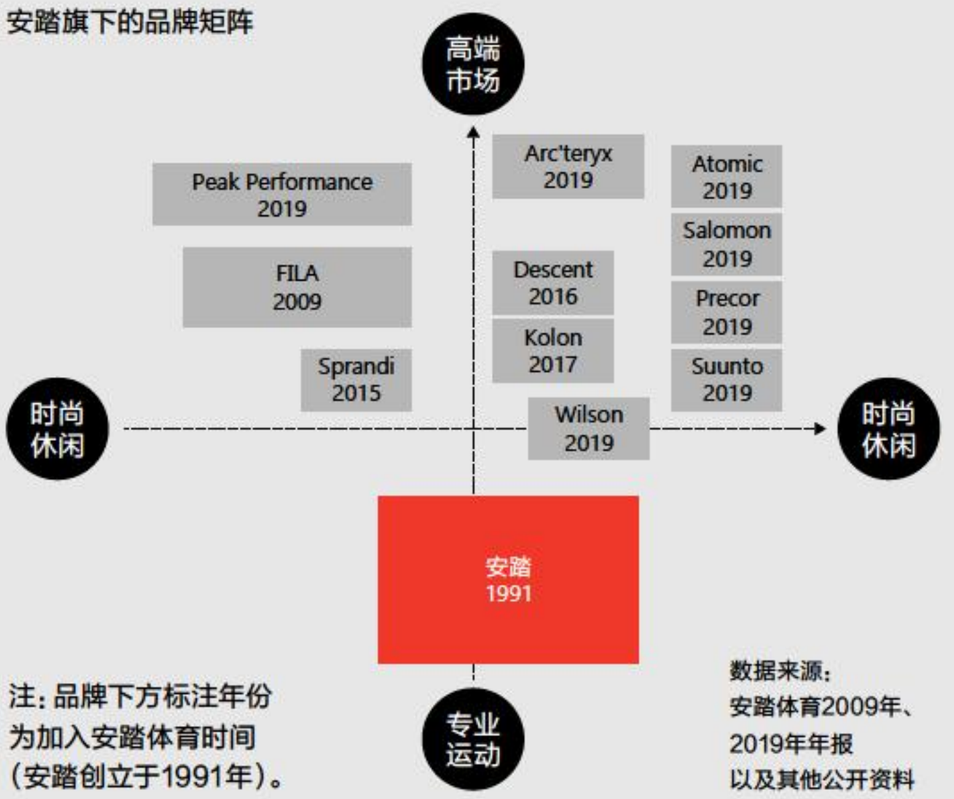
第一季度末全球存货价值超过43.34亿欧元

用10年时间确立FILA地位后，安踏开启“买买买”模式



*注：FILA 2019年数据为第四季度销售额，整合后以直营模式为主；安踏品牌以分销模式为主。

安踏旗下的品牌矩阵



注：品牌下方标注年份为加入安踏体育时间（安踏创立于1991年）。

数据来源：安踏体育2009年、2019年年报以及其他公开资料

（约合340亿元人民币）的阿迪达斯就很发愁。投行瑞士信贷考察后认为，其中有约16亿欧元（约合127亿元人民币）的商品将成为过期库存，需要一年时间方能消化。6月中国电商大促期间，阿迪达斯抛售了一批到手价30到40元的T恤衫和130元的跑鞋，价格的“白菜”程度到了国货品牌的水平。

同样是受疫情影响，今年一季度，安踏主品牌的销售流水（编注：安踏品牌以分销模式为主，店铺销售流水并不等同于该品牌在期内实现的营收）同比录得20%至25%的负增长，但是随后有多家投行却提高了安踏股票的目标价格，原因是期内安踏主品牌在电商渠道仍获得“中单位数增长”，而安踏旗下FILA（斐乐）在电商渠道的销售额更是同比增长约160%。

投资的机会，往往就隐藏在普遍的认知偏差中——

2019年年报显示，安踏体育的全年营收达到339亿元人民币，过去3年内公司净利率复合增长率超过了30%。更引人注意的是，此前未披露过业绩的FILA一经亮相就成为公司营收、毛利等众多关键指标提升的“第二引擎”。尽管期内遭遇做空机构的5轮报告攻击，但在2019年全年范围内，安踏的公司市值还是从976亿港元（约合835亿元人民币）升至最高2000亿港元（约合1809亿元人民币）以上，实现了翻倍。

安踏体育凭借营收规模、经营效率和品牌组合，已经成为中国运动消费品牌目前在全球舞台上的代表企业。它为自己构建的壁垒，在于对中上游供应链以及对超过1.2万家店铺的零售网络的精细化运营。业界皆知，这是一家内部对于销售和盈利数字时刻保持敏感、高度业绩导向的企业。

但是，优异的财报数字背后亦有隐忧——“安踏”这个主品牌对于公司的营收贡献，在2020年极有可能会被10年前收购来的FILA所赶超；对主品牌而言，喊了多年的“品牌重塑”，然而面对老对手李宁这几年的品牌崛起，显然承载着比从前更多的变革压力。

要提升安踏整体的品牌力，未来恐怕还需要FILA再多出一把力。FILA在中国快速增长的这几年，在消费者端，却很少有人知道它是隶属于安踏的品牌。不过，2019年之后，安踏的战略似乎也有变化，它开始对内强调针对那些收购获得的品牌矩阵的“协同孵化”。

FILA的上位
与主品牌的不安

安踏超高毛利率的背后，一个重要因素是其收购品牌FILA的日益壮大。在2019年被做空时，不透明的FILA经营业绩及财务数据是浑水报告的关注重点之一。于是，安踏在2019年年报中首次披露了FILA的业绩。

2007年，FILA战略性放弃了中国区业务的控制权，以4800万美元低价出售给经销商背景的百丽国际。两年后，安踏又从百丽手中以6.5亿港元（约合5.2亿元人民币）的价格买断了FILA中国业务，以“捡漏”的姿态开启了自己的多品牌之路。

10年之后，由于采用直营模式，拥有超过1950家门店的FILA在2019年的营收已基本赶上经营近30年的安踏主品牌，综合毛利率更是高达70%。外界甚至忍不住会猜测，安踏这些年一直不愿在财报中披露FILA的业绩，可能只是不想这部分业绩显得太扎眼。

FILA从登陆中国市场之初便没什么包袱。此前，FILA在国际市场已经失意数年，而它犯下的最大错误是产品不聚集，出现了数次失败的品类扩张。收归安踏旗下的FILA，则踩准了“运动休闲”这拨浪潮，令它的品牌底色包容度很高，既能适应设计师的改造，也能搭上韩流、复古等周期性潮流的便车。FILA的门店大多数为直营，吊牌价也远高于安踏，比分销型模式拥有更高的毛利率，所以在营收、利润等维度追赶上乃至超越主品牌，只是时间问题。按照安踏方面的说法，2014年，FILA业务已实现盈利，当年对集团的营收贡献率就有20%。

FILA的骄人业绩，换个角度看，确实让安踏主品牌在公司内部的位置变得有些尴尬。2020年第一季度，这种内部业绩的PK感在进一步加剧——安踏主品牌的销售流水同比录得20%至25%的负增长，相比之下，FILA的业绩同比虽有下滑，但仅录得个位数的负增长。别忘了，FILA在安踏集团的营收贡献基数并不低，2019年的收益占比已超过43%。外界分析原因，普遍认为是FILA的中高端产品定位令其在特殊时期表现出不错的销售抗压性。

定位于大众市场的安踏主品牌，这些年一方面通过优化产品结构、提升经营效率来坚守对公司利润率的贡献，与此同时更重要的是，它还负

责对安踏通过收购逐步建立起的品牌矩阵——其中排在第一位的就是FILA——输出宝贵的供应链能力和渠道经验。

“运动休闲”这一概念在欧美市场成为显学，是2013年前后的事。彼时的安踏，刚从2008年北京奥运会所触发的巨大的库存危机中勉强挣扎出来。但在2013年的年报中，安踏披露了一个有意思的市场变化：公司当年的服装营收首次超过了鞋类营收；而到最新的2019年，安踏销售服装所带来的营收已经是鞋类的1.88倍。就像麦当劳是全球最大的玩具公司一样，安踏也成了国内规模最大的服装公司之一。

2013年的安踏公司以分销模式为主，营收来自将商品卖给经销商时的折扣批发价。更早前的2010年财报披露，当时安踏鞋类产品的平均批发价接近100元，服装只有不到70元。鞋类产品的明星代言、技术升级更多，提价空间更大。而从销量的角度看，过去10年来安踏显然卖出了比运动鞋多得多的衣服。

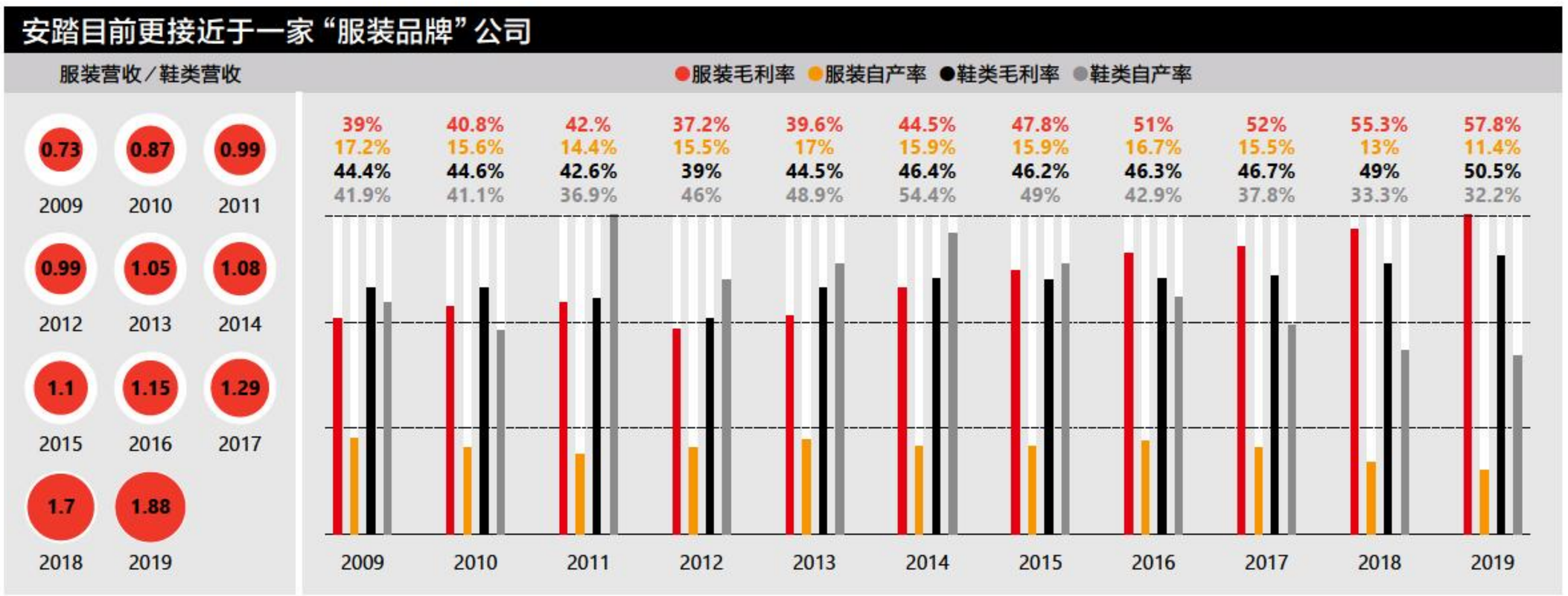
将业绩重心放在衣服而非鞋上，一个显著好处在于可以通过更广泛的外包，降低生产成本，提升毛利率。从安踏近年披露的产品自产率来看，2013年17%左右的服装自产率是最高位，2019年已经降至11.4%。在降本的同时，服装的毛利率则从不到40%升至目前近60%的水平。同期，安踏超过30%的运动鞋为自产，但通过自行采购原料，以及将鞋底、鞋面等环节拆分等做法，仍能保证50%以上的毛利率。

眼下，从品牌力的角度，安踏主品牌正面临其发展史上最为难熬的一段瓶颈期。它必须突破针对小镇青年“结实好穿”的产品印象，但尚未找到特别有效的办法。安踏品牌一直采用分销模式，每年都会邀请全国各地经销商到公司参与新一年的选品。这也导致安踏的产品定位一直存在很强的市场短期利益导向，当年什么好卖就做什么，所以安踏始终无法积蓄几款能被称为“代表作”的品牌爆款。而竞争是残酷的，安踏的周遭不仅有李宁，更有如今打折越来越凶猛的耐克和阿迪达斯。遇到“6·18”这样的电商打折季，小镇青年们只要在购买安踏的预算基础上多加几十元，就能买到一双阿迪达斯的小白鞋，而那会是一次让他们在朋友中很有面子的升级消费。

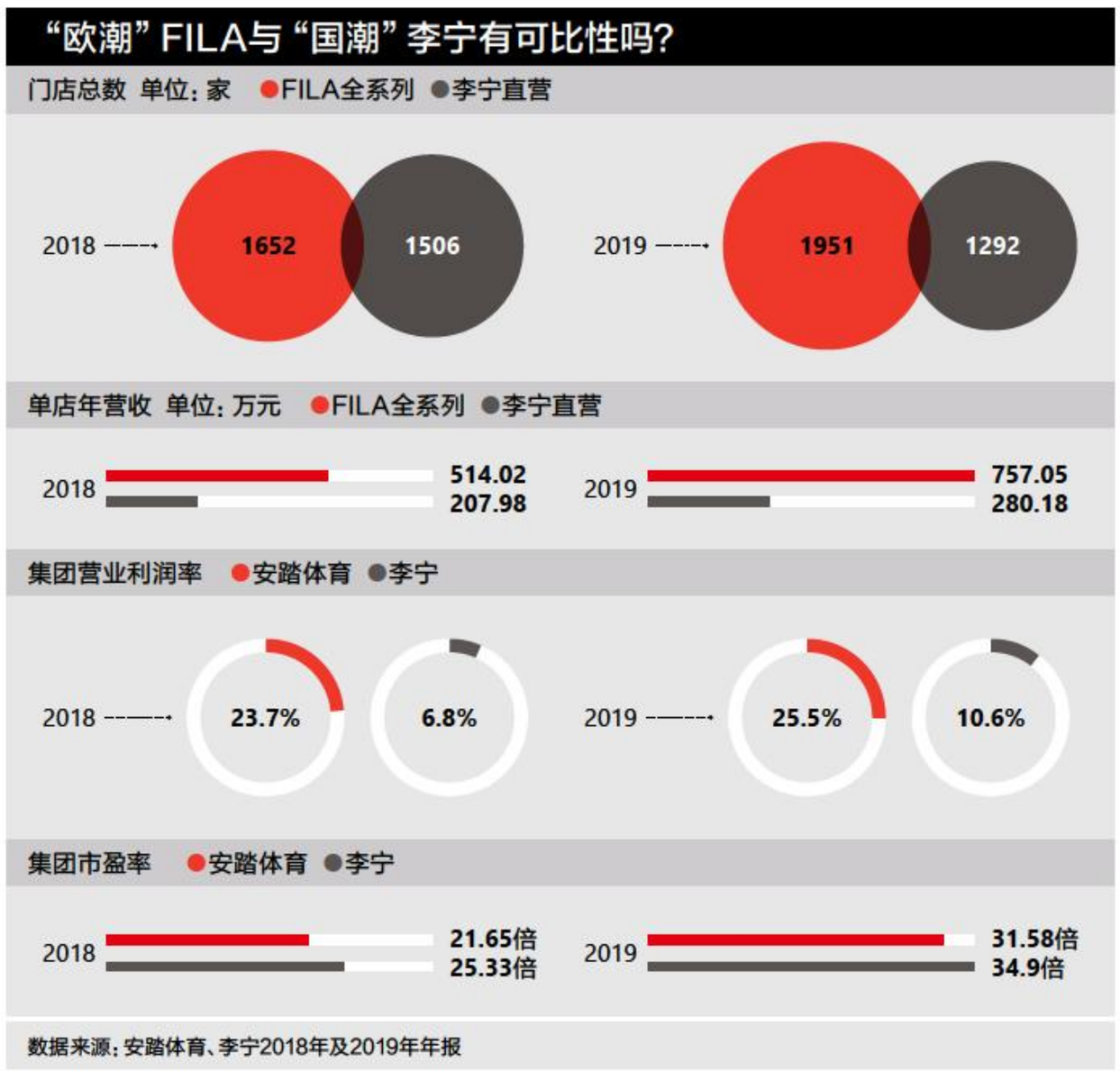
“欧潮”FILA 对位“国潮”李宁

对于安踏而言，FILA近些年的成功关键，在于没有让它变成第二个安踏，而是通过放权始终让它“做自己”。收购后，安踏将其交给法国品牌LACOSTE中国的前行政总裁姚伟雄，并组建了全新团队对FILA加以改造——在产品、门店的前端，利用设计师联名、流量明星代言及快速拓店，将FILA“运动时尚”的核心特色充分放大。

安踏目前更接近于一家“服装品牌”公司



数据来源：安踏体育2009年至2019年年报



姚伟雄曾对媒体明确表示,FILA的运营不会受股权结构影响,“FILA是一家纯正的意大利公司”。这层“意大利”背景,首先是为其中高端的市场定位背书,同时,如果研究FILA在过去10年针对中国市场的产品设计迭代就会发现,这些年它确实在不断强化时尚元素的比重,这也体现了它的意大利DNA。

用复古的策略来吸引年轻消费群体,这件事FILA其实比李宁做得更早。

1911年诞生于意大利小镇上的FILA,起步于一个家庭毛纺厂,1972年完成品牌历史上最重要的视觉重塑,确定了F-box标识——红白蓝撞色+“big logo”的醒目设计。随后,它签约当时的网球名将比约·博格,成功强化了设计风格与网球运动的勾连度。

一直坚持F-box在产品美学中的突出地位,以及在设计灵感上不断复用1970年代网球运动的服饰气质,这些都是FILA对复古的利用。

2018年年初,李宁将带有冠军复古元素的产品送上纽约时装周的秀场,收获了超乎预料的关注度。在“中国李宁”的概念中,既有复古的用色、符号,也有街头文化、中国风和设计感,但最重要的还是李宁本人,以及中国体育发展史给年轻一代留下的好印象。这与FILA过去几年的操作,其实有着很多相似之处。

但是与FILA相比,中国李宁选择了更为坚决的潮流定位,让“国潮”的风口把自己高高托起。从设计部门的开发效率、直营门店的动线视觉效果、买手店等外部渠道,以及品牌联名等方面,中国李宁都让李宁这个“老品牌”活泛了起来。

更重要的是,消费者对于“李宁”这个品牌的认知没有变得割裂,反而得以强化,这与FILA在安踏公司内部品牌独立性过强、主品牌从FILA借力相当有限的情况完全不同。

表观层面上的“同一品牌”,无疑也有助于李宁改造自己的旧业务。《第一财经》杂志在今年探访位于广东佛山的一家李宁线下门店时发现,利用主力店的位置优势,这家店以“V”字形分设了李宁与中国李宁的两个独立入口,分别以篮球鞋服和国潮联名的高毛利新款面对消费者;专业体育、经典款及促销产品则被藏于“V”字形的底端。

背靠“意大利”的FILA,在品牌影响力的耕耘上,显然没有李宁这两年如此有故事性。这一次轮到安踏反过来效法李宁——它派FILA出战,在2018年6月推出副牌FILA FUSION主打所谓“潮流运动”,消费者定位进一步聚集于千禧一代,而运营手法上也是沿用潮流服饰颇为常见的设计师联名和跨界合作。

至2019年年底,FILA FUSION单独的线下店铺数量已达到200家。有意思的是,疫情最为严重的一季度,FILA FUSION的销售流水竟然录得个位数的同比增长。

“品牌控股集团”雏形初立

2020年1月,在Louis Vuitton 2020秋冬男装系列的秀场上,设计师Virgil Abloh穿着户外品牌Arc'teryx(始祖鸟)冲锋衣谢幕的场景,并不是无心之举。

Arc'teryx在2019年随着运动用品集团Amer被收购,进入到安踏的品牌序列,此前一直主打强专业性、人工生产,以及较高定价的类奢侈品思路。相比安踏先前收购的Descent和Kolon Sports,Arc'teryx是一个在户外运动市场有真正话语权的品牌。

除了硬核的户外市场,Arc'teryx也有自己的商务线、时装线,以及更硬核的军品线,这对其跨界拓展是很好的基础。在Virgil Abloh之后,经设计师改造的Arc'teryx很快又出现在了Off-White的2020秋冬女装系列大秀上;限量50件的Virgil

秀场同款上架天猫后，自然也是如其他潮款般“秒空”。

在强调技术运用的淳朴年代，登山、滑雪等户外用品是专业体育消费品市场的一个典型分支：研发投入高、毛利率难以提升；“小而美”的市场能抓到高端消费者，大众市场却增长缓慢。

这个行业的一个重要变化，可能是2017年The North Face在日本推出的“紫标”产品线。这条产品线在日本生产，所以充分利用日本流行的现代欧式剪裁和街头潮流元素，并巧妙地融入了Gore-Tex和Cool Max等户外用品技术，不仅在时髦度和功能性之间取得了平衡，质量也比美国版的The North Face更好。

以紫标The North Face、Suicoke等品牌为代表，户外用品所代表的“机能性”思路近年也逐渐发展成日本潮流服饰市场的一个方向。这对手握多个户外品牌的安踏具有一定的借鉴意义。

安踏表示，它自日本收购而来的滑雪品牌Descent已经初步完成品牌重塑。Descent是一个1935年于日本创立的悠久品牌，主营高端专业滑雪用品及高性能运动装备。2016年，复刻对FILA的收购思路，安踏出资1.5亿元参股60%，与Descent成立合资公司，独家运营大中华区品牌业务。至2019年年底，Descent在中国大陆已有136家门店，年内实现10亿元销售流水，并已整体实现盈利。

同理，安踏联手腾讯等企业在2018年组建财团以46亿欧元收购Amer集团时，对这家公司的价值判断，也是它在全球市场细分领域拥有很多做得很好的品牌，比如户外品牌Arc'teryx、Solomon及运动器具品牌Wilson，但同时这些品牌在中国市场则属于刚刚起步的阶段，“发展潜力没有激发”，而这正是安踏可以再次发挥自己价值的地方，就像它对FILA和Descent所做的那样。

安踏称，它将帮助Amer的这些品牌成为“十亿欧元品牌”，未来5年内将这些品牌在中国市场的门店数扩展5至8倍，总销售额提升4倍以上。

在2019年完成对运动品集团Amer的收购后，安踏旗下的大小品牌目前已超过17个，安踏和FILA还各自拥有童装线和副牌。为了管理好自己的品牌矩阵，安踏设计了“三横三纵”的组织架构：业务端从横向被切成了供应链、品牌和零售；同时在纵向，主品牌安踏、FILA以及Arc'teryx分别引领三大品牌事业群——每一个品牌群都设有全权负责的总经理，向供应链、品牌和零售虚线汇报。“三横”代表的，正是整个集团用以协同孵化更多品牌的“中后台”能力。

尽管更早几年的Sprandi、Descent、Kolon Sports和Kingkow等小品牌目前不管是在门店数量、还是在品牌存在感上，都远不如已经整理清楚的FILA，但安踏看上去似乎已下定决心要沿着多品牌、高端化的战略路线，向一个真正意义上的品牌控股集团迈进。

但这些交到安踏手中的国际品牌，日后能否复刻FILA的成功，而FILA又能对它们输出什么样的实用经验，都有待长期观察。

新兴“二级市场”如何帮助国货运动品牌提升品牌价值

集团	产品线	入选数量（双）	最热款式销售量（双）	43码平均溢价率
Adidas	Yeezy	8	28318	21.33%
Nike	Air Jordan	16	191023	-2.05%
	Kyrie	6	104528	-29.66%
	老爹鞋	6	145525	-21.56%
李宁	驭帅	1	62611	-44.35%
匹克	态极	1	65565	-41.02%

数据来源：得物App 2020年球鞋热销榜单，数据截至6月17日

从Yeezy到lululemon
运动品牌的“卖点”迭代

尽管都借着新趋势重塑了公司形象，但安踏和李宁仍愿意强调自己“专业体育”的底色。它们仍花了大量费用在体育明星代言上，一场总冠军比赛的表现，或许就能拉动几十上百万的销量。大部分的运动鞋研发技术也围绕篮球鞋这一核心产品展开。但这其实是个越来越不好做的生意。因为“专业体育”意味着大量的研发投入，以及将技术包装成潮流让消费者买单的能力。

在很长一段时间里，最擅长这套玩法的运动品牌是耐克，每年研发投入在销售成本中的占比都在5%以上。从Shox弹力柱到Zoom气垫，再到与

生产端合作研发的Flyknit鞋面编织技术，耐克始终将技术作为最大的营销卖点。对此，《财富》杂志曾评论称："如果你拆开一双耐克鞋，会发现里面藏着整个市场营销部门。"

这套玩法一直很奏效，直到阿迪达斯破釜沉舟地宣布了与Kanye West的合作款产品Yeezy。阿迪达斯是诞生于德国小镇的行业巨头，主品牌此前始终强调的是"运动表现"。但在设计语言怪异的Yeezy面世，并不断通过更换配色和做些小修改发售限量款之后，很快阿迪达斯看起来就像是一家潮牌公司了。

潮款运动鞋创造出与球鞋文化深度绑定的新型"二级市场"，如国际球鞋交易平台StockX、GOAT，以及国内的识货、得物App（原名"毒"）等，而从球鞋的二手交易活跃度和溢价情况，也可以窥看到技术概念受市场认可的程度。

把产品高科技一面纳入到"潮品"的故事脚本中——目前中国本土专业运动品牌在"技术即营销"的层面，尚缺乏足够的说服力。但相比安踏，李宁对这套游戏规则的掌握显得更熟练一些。比如在一类篮球鞋上，李宁能够用堆砌技术、价格高企的限量款，技术配置适中、价格也适中的常规款，以及仅模仿设计语言、价格亲民的大众款覆盖到多层消费者。

顶级产品线的定价策略配合二级市场的炒作，会逐渐抬升消费者对于品牌整体的预算判断。事实上，Yeezy的持续畅销，以及耐克此后予以反击的"The Ten"系列，背后都是时尚及奢侈品对于运动市场的概念渗透。街头出身的设计师在整个服饰行业的地位如日中天，他们不在乎技术投入，反而推翻了原本简单的设计语言，改用夸张、繁复的概念强化自身的价值。一个典型的案例是"老爹鞋"的走红，这个领域的标志性产品Triple S即诞生于2017年巴黎世家的时装秀场。

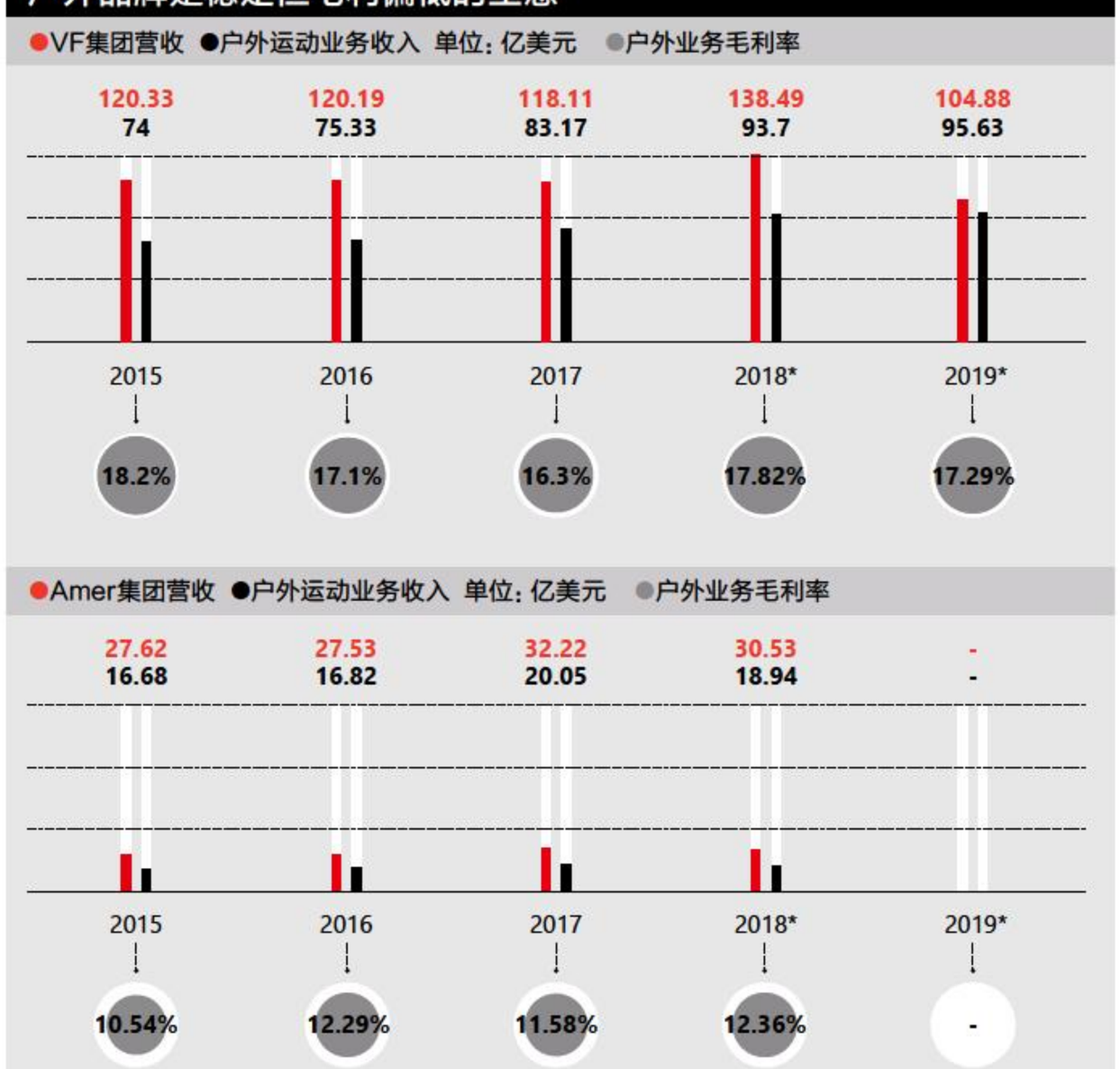
也是2017年前后，加拿大运动品牌lululemon代表的另一种产品营销思路，开始逐步受到业界关注和认可。lululemon给自己的定位是"以健康生活方式为灵感的运动服饰设计师及零售商"，它为"运动休闲"的潮流和"技术驱动营销"之间，设置了一个更合理的平衡点。

每个人都会跑步，但只有专业运动员在顶级技术加持下，才能在2小时内完成全程马拉松。不过，只是偶尔跑跑步、举举铁的大众消费者不需要那么强的功能性，也不愿为之承受太高的溢价。对他们而言，接受度更高的反而是一种"运动"和"健康"概念所带来的象征性意味：穿运动鞋上班，看起来下班之后就会去跑步；将瑜伽裤穿出门，就像是随时随地都能放松自己，甚至伴随着一种心理暗示：我是一个爱运动的人。

这种需求，会令专业性和功能性退位于（或者说服务于）日常使用和个人风格，反而衍生出了更大的运动消费品市场。消费者穿运动服饰的场合变多了，对每一双运动鞋、每一件运动外套的期待也更高了——要么穿起来更舒服，要么看起来更潮。

如果放在一个10年的观察周期，lululemon的股价已升值12倍有余，安踏与耐克同期的股价变化都在3至4倍范围内。它所代表的，可能就是运动休闲潮流目前以公司形态存在的最佳答案：既能将面料研发能力与版型剪裁充分结合，也能关注设计层面的美学细节，社群和生活方式则是品牌价值最终的放大器。对于已经解决了日常业绩和财务表现这些面子问题，却仍时时困惑"我到底是谁"这种里子问题的安踏而言，向这一方向探索的过程，也许真的要"永不止步"。Yi

户外品牌是稳定但毛利偏低的生意



*注：VF集团的2018财年周期为截至2019年3月31日的12个月，2019财年以此类推；Amer集团财务数据按当年年底欧元-美元汇率换算

数据来源：VF集团、Amer集团财报

疫情之下，游戏“野蛮”生长

对大多数行业而言，疫情蔓延是需要谨慎以对的挑战，但对游戏行业来说，居家隔离在全球范围内的越发普遍化，正推动游戏产业加快发展步伐。

特约记者 / 王水　编辑 / 刘心力　美编 / 蒋亦哲

年初暴发的新冠肺炎疫情几乎重挫了所有行业，但也有一些“幸存者”逆势增长，它们的共同特点都是满足了人们的“数字化生存”。从生鲜电商、线上办公再到游戏行业，这些赛道都保证了人们能在足不出户的条件下支撑生活、完成办公以及消磨时光。

“中国的游戏下载高峰出现在2月，比1月高出25%。游戏下载量的增长几乎与疫情暴发时间相同，相较其他地区，中国游戏市场经历了最为完整的疫情周期。”数据分析和市场数据公司App Annie大中华区负责人戴彬告诉《第一财经》杂志。

移动应用数据分析平台Sensor Tower此前发布的监测结果显示，腾讯旗下手游《王者荣耀》2020年5月的收入实现了同比42%、环比31%的增长，创下游戏上市以来的增幅纪录。

这一成绩虽然与腾讯天美工作室在5月推出大量付费皮肤及“五五开黑节”等年度活动相关，但用户在疫情期间的不断累积与增长也是一大原因。

来自同一研究机构的数据还显示，中国最主要的30家游戏发行商在5月创下了吸金19.4亿美元的纪录，这已经占到当期全球手游总收入的近3成。

对大多数行业从业者而言，疫情蔓延是需要谨慎以对的挑战，但对游戏行业来说，居家隔离在全球范围内的越发普遍化，开始推动游戏产业加快发展步伐。毕竟在游戏这个虚拟世界中，玩家们没有必须注意“社交距离”的烦恼。

“宅经济”发力

起源于日本的“御宅族”，原本指代的是那些注重个人精神空间并尽力避免进入社交环境的群体。在很长一段时间内，“宅文化”徘徊于精英提倡的主流文化之外，因此承担着不小的舆论压力。

然而，一场突发公共卫生危机让近乎所有人都被迫成为了“御宅族”。与此同时，所谓的“宅经济”也顺势迎来了快速发展的机遇期。

App Annie发布的《聚焦游戏领域2020年回顾报告》显示，商务、教育、娱乐等应用的数据都在疫情期间快速增长。如果以3月的疫情高峰期与疫情暴发前的1月对比，商务类应用的下载量与使用时长实现了115%与100%的增长，教育类应用的增长幅度也分别达到70%和40%。

与商务类和教育类应用相比，游戏类应用的增幅或许并不算特别抢眼——下载量和使用时长的增长率皆为35%。但需要注意的一点是，商务和教育类应用在疫情暴发前的渗透率普遍不高，因此数据对照的基数偏低。而游戏始终是移动应用市场最受欢迎的品类之一，在不低的参照值下依然获得逾3成的增长足以说明其受欢迎程度。

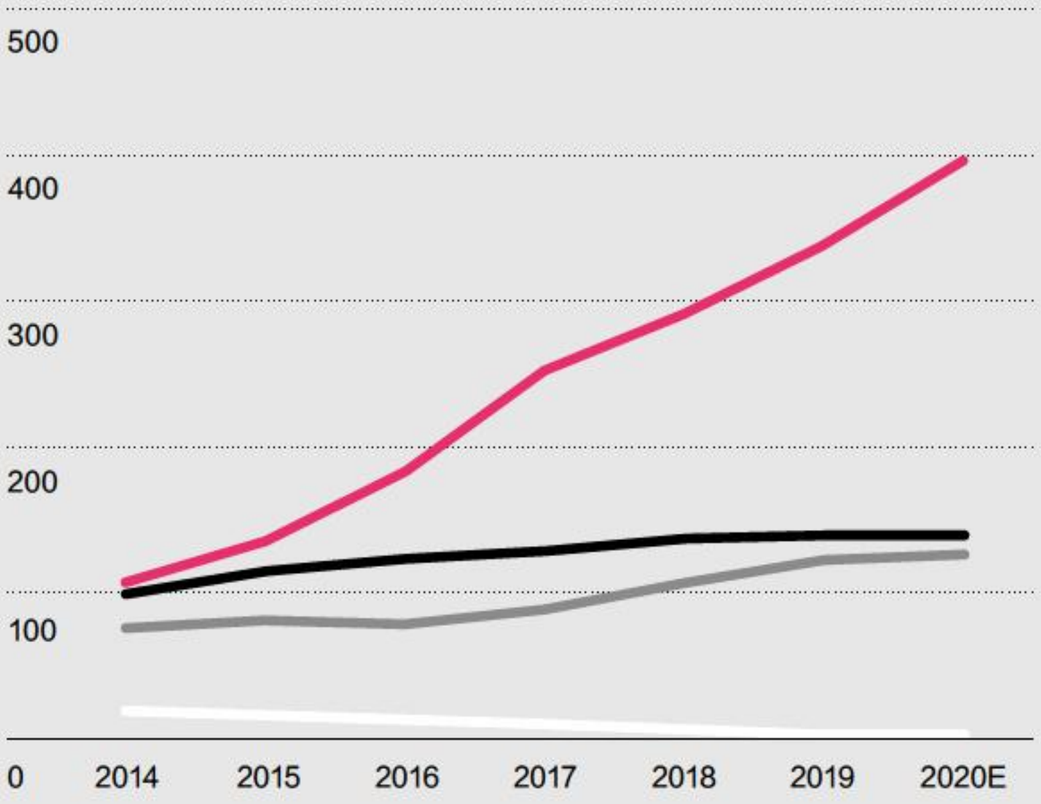
人们在疫情期间对游戏的偏爱从对主机游戏的追捧中便能管窥一二。

在疫情暴发初期，任天堂推出的《健身环大冒险》就曾在社交平台上掀起了一拨讨论热潮。通过将娱乐与健身结合在一起，“健身环”因满足了人们居家隔离期间出现的新需求从而广受欢迎；而到疫情后期，《集合啦！动物森友会》则将久未碰面的朋友们在虚拟世界中联结到一起。从大头菜、钓鱼直至等待许愿流星，人们宅在家中依然能够体会类似线下社交的愉悦。

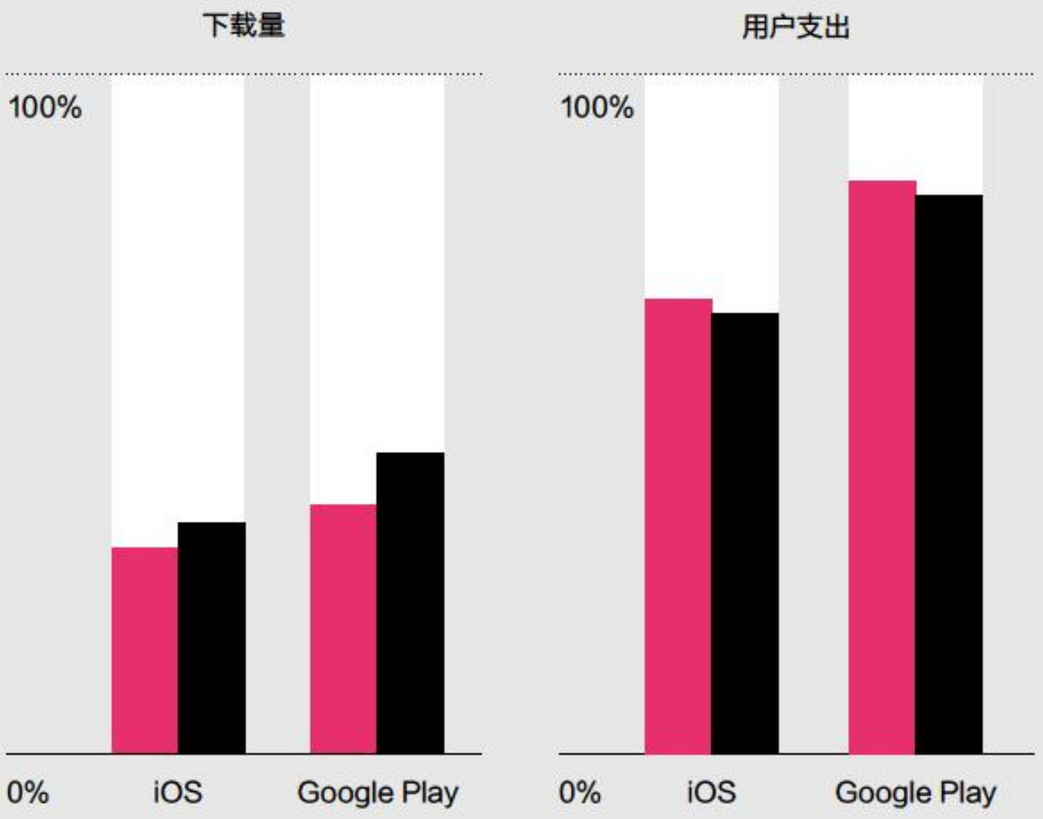
“结合健身等线下行为以及融合建造的玩法是任天堂Switch在疫情期间能够成功的原因，这值得移动游戏厂商学习。”App Annie大中华区负责人戴彬说。

但他同时也指出移动游戏其实比主机游戏有着更大的增长空间，因为移动游戏没有设备门槛，从用户群体规模和参与度来看也有着相对较大的优势，“移动游戏在游戏行业的主导地位仍十分稳固且在不断增强，预测2020年的用户支

全球游戏用户支出指数（按主要设备类别）

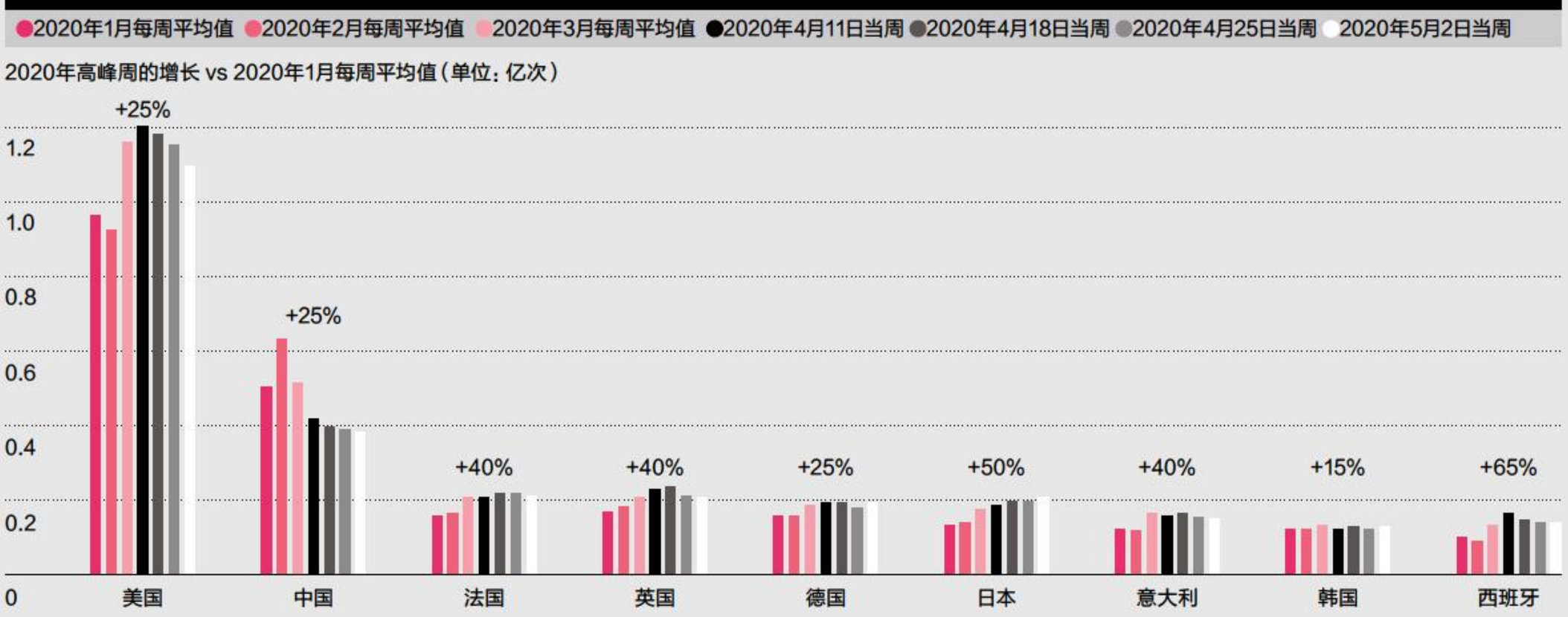


游戏在应用商店中所占份额



数据来源：App Annie

全球游戏每周下载量



数据来源：App Annie

全球5大畅销移动游戏和掌上主机游戏

按平台，2020年第一季度 *多人实时多人游戏或多人合作类游戏模式

	iOS App Store	Google Play	任天堂Switch Life
01	*和平精英／腾讯／中国	*Lineage 2M／NCSOFT／韩国	*集合啦！动物森友会／任天堂／日本
02	*王者荣耀／腾讯／中国	*怪物弹珠／Mixi／日本	*马里奥赛车8：豪华版／任天堂／日本
03	*剑与远征／莉莉丝／中国	Fate／Grand Order／索尼／日本	*精灵宝可梦：剑／盾／任天堂／日本
04	糖果传奇／动视暴雪／美国	*万国觉醒／莉莉丝／中国	*任天堂明星大乱斗：特别版／任天堂／日本
05	*三国志·战略版／阿里巴巴集团／中国	*Coin Master／Moon Active／以色列	塞尔达传说：荒野之息／任天堂／日本

数据来源：App Annie

出可达到PC／Mac游戏的2.8倍，家用主机游戏的3.1倍。”

双曲线重叠

疫情爆发与游戏增长间存在的正相关关系，从两条轨迹近乎一致的曲线中便能看出。

在新冠肺炎疫情暴发期间，移动游戏的每周下载量创下历史新高，最高达到12亿次之多。但值得注意的是，全球所有地区的游戏下载量增长轨迹并不一致，而是跟随疫情在全球蔓延后不同地区采取居家隔离措施的先后顺序逐渐变化的。

最早，以中国、韩国为代表的东亚国家首先采用大规模居家隔离阻绝疫情的手段，这使得这些地区的游戏下载量出现从15%到50%不等的增长；随后，以意大利、西班牙为代表的西欧和以美国为代表的北美地区也逐渐出现游戏下载量抬升的趋势。在所有主要经济体中，西班牙以65%的下载量增长幅度领先其他国家，大部分地区的增长率则稳定在30%左右。

“与疫情暴发的时间顺序相同，中国的下载高峰出现在2月。随着疫情好转，4月的下载量增长也趋于平缓，”App Annie大中华区负责人戴彬说，“海外的高峰3月才开始，目前仍在持续增长。”

根据观察，那些能够提供实时多人互动与合作的游戏在市场中更受欢迎，这在一定程度上源于它们具有更强的可玩性，并且能弥补人们在疫情期间缺失的社交需求——例如iOS App Store上最畅销的游戏就包括了腾讯的大逃杀游戏《和平精英》、MOBA手游《王者荣耀》和阿里巴巴的《三国志·战略版》等。即便是主机游戏大厂任天堂，其最受欢迎的5款游戏中除了《塞尔达传说：荒野之息》不支持多人互动，《马里奥赛车8：豪华版》《任天堂明星大乱斗：特别版》等其余4款游戏均提供了多人模式。

按游戏类别来看，休闲游戏在疫情期间的受欢迎程度明显增加。从下载量来看，以街机和益智类游戏为代表的休闲游戏是2019年全球下载量最高的游戏类别；而在今年第一季度，休闲游戏的下载量环比增速达到21%，高于游戏市场整体增速的13%。另外，从游戏营收的层面也能看出休闲游戏的强势，其第一季度的营收环比增长幅度为5%，明显超过重度游戏的2%。

休闲游戏因为门槛较低、更易操作等特性，往往成为游戏市场增量用户的首选类型。疫情期间休闲游戏下载量和营收出现双重增长，也就意味着在这一时间段内有大量的新增用户正在涌入市场，这无疑扩大了游戏行业的“基本盘”。

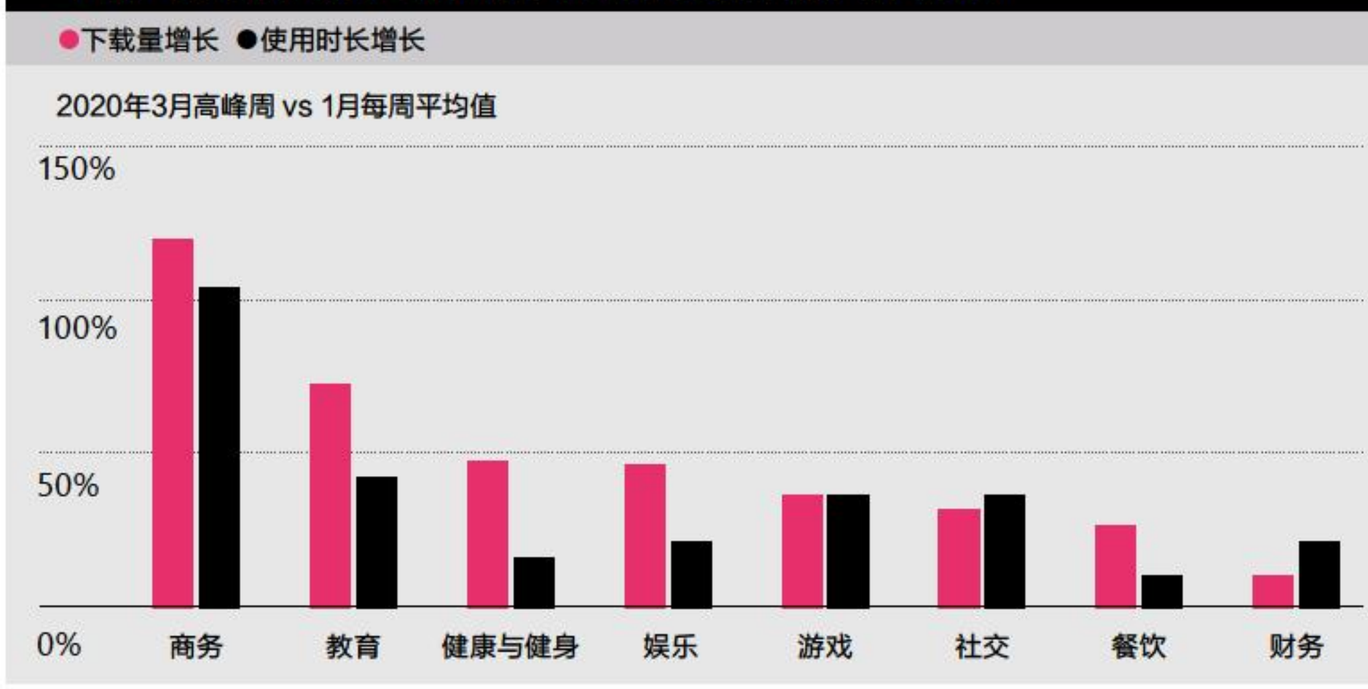
游戏进入“黄金时代”

相较其他类型应用的使用者，游戏玩家天然有着更高的付费意愿——App Annie的数据显示，2020年第一季度，在全球iOS App Store和Google Play中，游戏应用的下载量仅占到总下载量的40%左右，但其营收占到用户支出总量的70%。部分用户形成的稳定付费习惯，正日益成为刺激游戏厂商估值不断提升的关键。

但从游戏用户的整体规模来看，付费用户所占的比例依然不高。

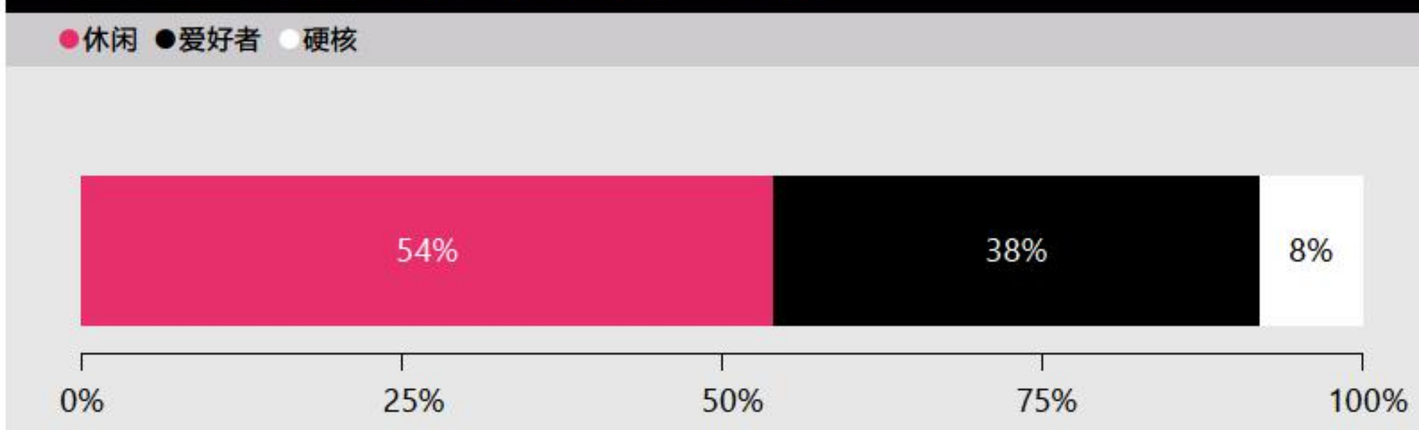
App Annie将游戏玩家划分为硬核游戏玩家、爱好者与休闲移动游戏玩家三类：硬核游戏

下载量和使用时长在新冠肺炎疫情暴发期间的增长情况



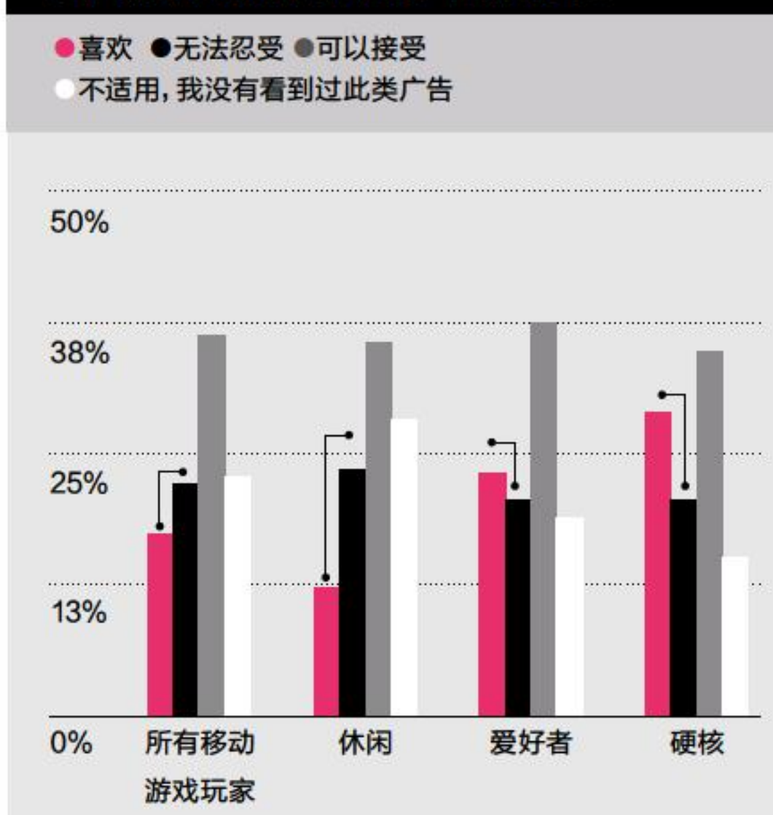
数据来源：App Annie

2019年第三季度美国移动游戏玩家类型细分

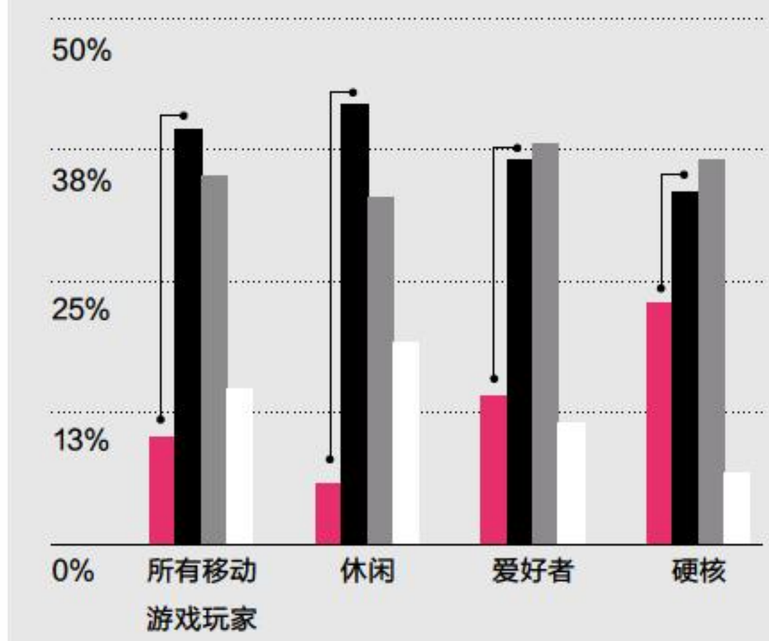


数据来源：IDC的2019年第三季度美国游戏玩家调查 注：2019年第三季度受访者总量为3671人

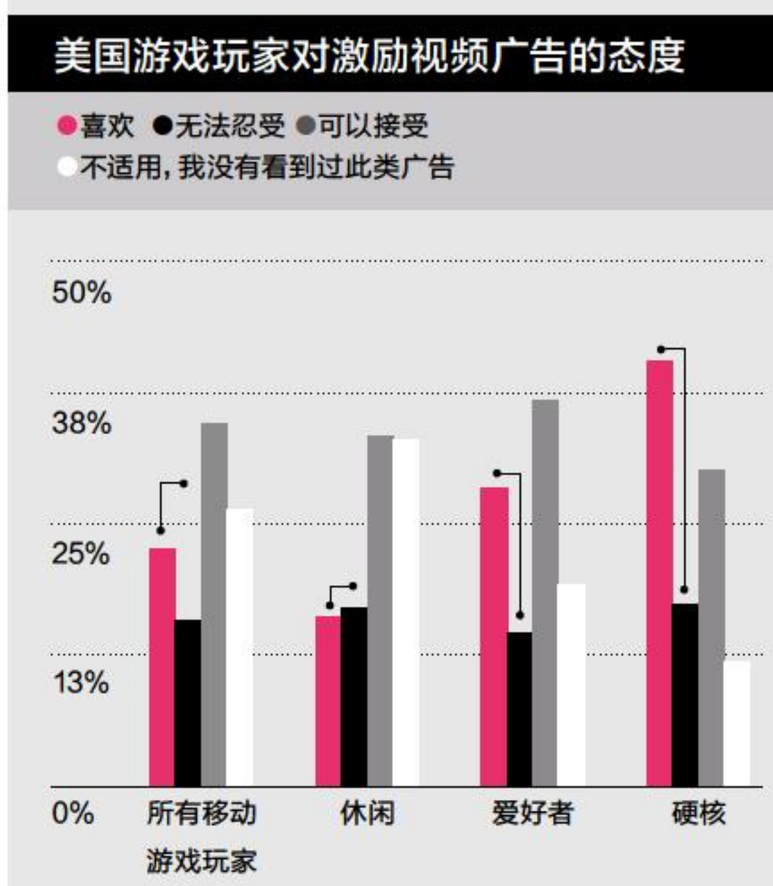
美国游戏玩家对试玩广告的态度



美国游戏玩家对视频广告的态度



美国游戏玩家对激励视频广告的态度



数据来源：IDC的2019年第三季度美国游戏玩家调查

注：2019年第三季度受访者总量为3487人

玩家是指每周至少玩15小时的游戏，且所玩游戏至少包括大逃杀、格斗、在线多人竞技游戏、赛车和驾驶、射击、体育、战略和战术等7种快速操作类游戏之一；休闲移动游戏玩家则指每周游戏时间不足15小时且不是以上7种游戏的玩家；爱好者则居于硬核游戏玩家和休闲玩家之间。

根据统计，这三类游戏玩家所占的比例分别为54%、38%和8%，而付费用户主要来自于人数较少的硬核玩家及部分游戏爱好者。为进一步有效提升游戏营收，将大部分玩家的注意力资源借由广告变现开始成为主要手段。

一般而言，企业寻求广告变现需要顾虑圈层核心用户的接受程度，这也往往成为商业化难以突破的瓶颈。但出人意料的是，越是硬核的游戏玩家对于广告的接受程度越高——以游戏中常出现的横幅广告为例，休闲玩家中持“不喜欢”态度的比例超过“喜欢”28个百分点，但这一差距在硬核玩家群体中快速缩减到10个百分点；而在激励视频广告和试玩广告两种类型上，硬核玩家中持“喜欢”态度的用户超过选择“不喜欢”的玩家，两者间的差距甚至达到了23.5个和9.1个百分点。

这一组数据对游戏行业而言是一个重大利好，它意味着游戏厂商不用过分忧虑接入广告变现后付费用户的流失率会大幅度增加。对于所有内容产品而言，如何平衡发行收入和广告收入之间的关系是一个永恒的命题；但在游戏市场中，这种两难的境地似乎并未到针锋相对、非此即彼的地步。

如果再加上疫情的催化使得大量的新增玩家开始涌入游戏行业，那么可以说从市场新增到变现能力，在多个层面上，游戏行业正在迎来属于自己的“黄金时代”。

App Annie

数据分析和市场数据公司，总部位于旧金山。

关于本报告

App Annie《聚焦游戏领域2020年回顾报告》结合游戏用户的下载量、支出等数据，目的是为了分析全球游戏市场在疫情期间的变化情况。

Research
有研究 全球



Electric Recording唱片公司创始人皮特·哈奇森在检查唱片刻录机上的唱片。

这家伦敦唱片行，用古典的方式做黑胶

在过去的十几年里，黑胶唱片的复兴很大程度上有赖于再版专辑的发行。但没有任何厂牌能像Electric Recording唱片公司一样采用这种方式。

撰文/Ben Sisario　翻译/杨超

伦敦西区一栋时髦的办公楼里，在走过美食中心和忙碌的初创公司后，你会发现这里隐藏着一间唱片公司。就技术趋势而言，它可以被视为“逆潮流”的存在。

Electric Recording唱片公司从2012年起发行唱片，专注于将1950至1960年代的古典乐和爵士乐专辑通过精良的录制技术再版制作。他们发行过著名指挥家威尔海姆·富特文格勒（Wilhelm Furtwängler）、萨克斯大师约翰·柯川（John Coltrane）、爵士乐钢琴家塞隆尼斯·蒙克（Thelonious Monk）等人的经典作品，也包括小提琴家约翰娜·玛茨（Johanna Martzy）等一些深受音乐收藏爱好者喜爱的小众音乐家的作品。

Electric Recording唱片公司发行作品的理念近似于制作少而精的料理，而非快餐式的音乐，这令其在行业内脱颖而出。

该公司发行的专辑采用手工包装，每张专辑的发行量不超过300张，每张密纹唱片的成本大概在400美元至600美元。专辑由真空管放大器和单声道磁带录放机等老式设备录制而成，这些半个多世纪之久没有使用过的设备得以重获新生。Electric Recording试图重新构建创始人皮特·哈奇森（Pete Hutchison）眼中逝去的唱片黄金年代。专辑封面甚至由凸版印刷机印制而成，以极致的方式向经典作品致敬。



“我们希望对原版作品再度创作，而不是做出一个拼凑的东西。”哈奇森表示。

音乐收藏爱好者们对Electric Recording唱片公司充满敬畏，因为这家公司非常注重作品的细节——哈奇森在使用老式录制设备时具有工程师般的细致。

但某些竞争者对此持有些许的嘲讽态度，他们认为这是不必要的高价和做作。

53岁的哈奇森并不在意这些批评，他甚至认为“高保真音响爱好者”这类人群的出现只是一种无意义的营销把戏。“他们是用耳朵听音乐，而不是用心感受音乐。”哈奇森说，“那并不是我们想要的。”

“我们不希望做出一些普普通通的作品。”他补充道，“在重新制作这些老唱片时，我们采用了与当年一致的录制方式，而非采用折衷的办法。”

在过去的十几年里，黑胶唱片的复兴很大程度上有赖于再版专辑的发行。但没有任何唱片公司能与Electric Recording一样采用这种方式。

2009年，哈奇森买了两台笨重的铜灰色机器，一台是Lyrec牌磁带录放机，一台是Ortofon牌放大器。

他用这两台制造于1965年的机器录制唱片，并在3年多的时间里花了15万美元修复机器。在改进机器时他又花费了数千美元，比如用银线替换铜线使音质更加纯净。

这些机器让哈奇森摒弃了现代录音技术，虽然这些技术在披头士的年代已经开始使用。这不仅意味着不再使用任何数码设备，而是放弃已应用了几十年的用于放大音频电路的晶体管式放大器，改用真空管式放大器。

“我们这里用的都是真空管。”哈奇森在介绍公司的录音棚时说。

刻录黑胶唱片时需要在漆胶圆盘上“雕刻”凹槽，任何细微的调整都能带来非常不一样的效果，这是一种高深莫测的技术。哈奇森在录音时通常采用低音量，有时甚至低于原声的音量，以呈现乐器演奏时本身的质感，这种做法在业内并不常见。

哈奇森是黑胶唱片领域的一批黑马。早在1990年代，他创立的Peacefrog唱片公司就是英国电子音乐界的主要唱片公司之一。它在2000年代初期因极简派民谣歌手何塞·冈萨雷斯（José González）获得成功，也为后来成立Electric Recording积累了支持。

哈奇森的父亲于1998年去世，他在接手了父亲的古典乐唱片后在唱片录制理念上发生了转变。

他多年来是一位摇滚乐和爵士乐的收藏爱好者，在听到几十年前录制的原版唱片后被其音质打动，意识到新发行的唱片效果不尽如人意。他了解到Peacefrog的分销商百代唱片拥有很多古典乐的版权，于是想到：是否能在再度制作唱片时完全采用与当年一致的录制技术？

Electric Recording用修复好的录音设备录制作品，在2012年年底推出3张专辑。这些专辑是由玛茨演奏的巴赫小提琴独奏作品，曾发行于1950年代中期。

哈奇森不仅要在专辑的音质上追求高品质，还要在包装上还原质感。通过凸版印刷技术印制的专辑封面提升了制作成本，同时公司的一些项目越来越令人难以理解。

比如，为了能完美地呈现曾发行于1956年的《Mozart à Paris》精装专辑外盒，哈奇森花了几个月的时间在伦敦的男装店里找最适合的装饰丝带。这套含有7张唱片的专辑套装售价高达3400美元，是Electric Recording最贵的单品，也是少数暂未售罄的专辑。

哈奇森表示，这些努力体现出厂牌追求真实的态度。但这种态度需要付出一定的代价。唱片的制作工艺及对每张唱片质量的严格把控，难以为公司带来大规模的经济效益。哈奇森经常被问到“为什么不大批量生产并以较低的价格售卖”——对于Electric Recording而言，大批量生产并不会降低成本，因此也无需考虑这个问题。

“我们制作了全世界最昂贵的唱片，”哈奇森说，“赚取的利润却最少。” Yi

版权声明
本文内容由《纽约时报》提供版权

意大利人重返农场

越来越多的意大利人选择回到农场工作。这些农场正发挥着越来越重要的作用，养活这个深陷困境的国家甚至欧洲大陆。

撰文 / Jason Horowitz　翻译 / 张鬻

罗马市郊的一座小农场，工人们蹲在玉米地里，为即将到来的收割做着准备。来自摩洛哥、罗马尼亚和尼日利亚的工人操作非常熟练。新来的意大利工人却需要别人指导。

农场主指着玉米底部的穗轴对马西米利亚诺·卡西纳（Massimiliano Cassina）说："你得把这些去掉。"

一个星期前，52岁的卡西纳还在经营着自己的服装公司，公司专营运动T恤，主要服务国际客户。但受新冠病毒大流行的影响，意大利全国已有3万多人死亡，国民经济严重受损，他的企业也遭受到致命性的打击。他急需赚到钱——越来越多的意大利人都是如此，所以，他们投身农业来寻找未来。"他们给了我一个机会。"卡西纳说道。他戴着蓝色的口罩和橡胶手套，身上的衬衫已被汗渍浸透。

"二战"过后，意大利实现了工业化，而且从未出现过倒退的势头。但新冠病毒彻底改变了意大利的社会及经济秩序。季节性工人被困在自己的国家，无法入境意大利；而在零售、娱乐和时尚等曾经强大的行业里工作的意大利人却无法



工人在弗朗哥·巴拉尔迪（Franco Baraldi）位于费拉拉市的农场采摘草莓。

回到自己的工作岗位上。

此前，意大利的田园更像是一片专属领地，为自然葡萄酒爱好者或酿造艺术家们所有，他们用古老、传统的方式经营这些精致的农庄。而现在，越来越多的意大利人开始像他们的祖辈一样，回到大农场里工作。这些农场正发挥着越来越重要的作用，来养活这个深陷困境的国家甚至欧洲大陆。没有他们，数百吨的西兰花、蚕豆、水果和蔬菜就可能会在藤蔓上枯萎，甚至烂在地里。

意大利农业、食品和林业政策部部长特雷莎·贝拉诺瓦（Teresa Bellanova）表示："新冠病毒迫使我们重新审视发展模式和国家的运作方式。"她本人也曾是一名农场工人。

她表示，这段时间以来，意大利在整个欧洲首当其冲，受到新冠疫情及其带来的后续社会影响的严重打击。新冠病毒让意大利不得不直面"失业的年轻专业人士等许多不同阶层人口的食物短缺问题"，而农业需要成为"能让新生代找到未来机遇的领域"。

要做到这一点，农业需要摆脱欧洲前工业化时代和前技术时代的落后烙印，突出对尖端技术、机械和化学技术的使用。她表示已经与法国农业部长就这种转变有过讨论，西班牙、德国以及其他几个国家的情况也是如此，因为新冠病毒对其他行业造成了严重的影响。

她说："从事农业工作不是说要人们挥起锄头。"

如果说意大利人现在需要依赖农田来生存，那么同样，农场也突然开始需要他们来参与劳作。尽管农业团体正积极游说，希望为来自罗马尼亚、波兰、印度等地的约15万名季节性工人建立"绿色走廊"，方便他们来意大利工作，但他们仍然无法入境意大利。

与此同时，意大利的餐馆、旅游公司和商店都已停业。此前，意大利约有100万人从事农业工作，其中，意大利本国人约占36%。事实证明，在疫情期间，更安全的户外工作对意大利人来说很有吸引力。而能在此时赚到钱，毫无疑问是一件好事。

意大利的主要农业协会设立了Agrijob和Jobincountry等网站，并已吸引到2万多名申请者（其中大部分是意大利人）。

26岁的保罗·菲尼亚（Paolo Figna）以前是一名服务员，在疫情期间无法继续工作。他说，能够在维罗纳市郊的农场摘草莓是"天赐良机"。

但对于许多人来说，适应这种转变并不是一件容易的事。意大利人对农业工作的了解不会比来自国外的季节性工人了解的更多。而几十年来，在意大利农场工作的大部分人都是外国劳工。

Confagricoltura是意大利最大的农业协会之一。该组织的主席马西米利亚诺·詹桑蒂（Massimiliano Giansanti）表示，许多对农业工作感兴趣的人并没有受过必要的培训，也不具备相关经验。

在他看来，务农可不是从树上摘下苹果这么简单。农业是一个现代产业，需要专业知识、决心和灵活性，而不是许多意大利人想象中的"带花园的房子"或田园生活。

23岁的安娜·弗罗拉（Anna Flora）从小就很喜欢听关于祖父原来的马场的故事。祖父最后还是卖掉了马场，因为他的孩子们都不想将其继续经营下去。但弗罗拉对土地依旧很有热情。今年2月，她找到了一份向意大利各地农场销售冰雹保险的工作。冰雹没有影响这些农场，病毒却打击了保险公司。

公司停业了，弗罗拉又去体育用品店、宠物食品商店做了销售员，可是这些商店也停业了。然后，她生活的费拉拉市发布了一项计划，打算雇用当地工人来取代无法入境意大利的季节性劳工，弗罗拉就申请了。

几周过后，一直在农场采摘草莓的她觉得这份工作能给她带来很大的成就感，报酬也不少。她表示："我的爷爷特别、特别为我高兴。"

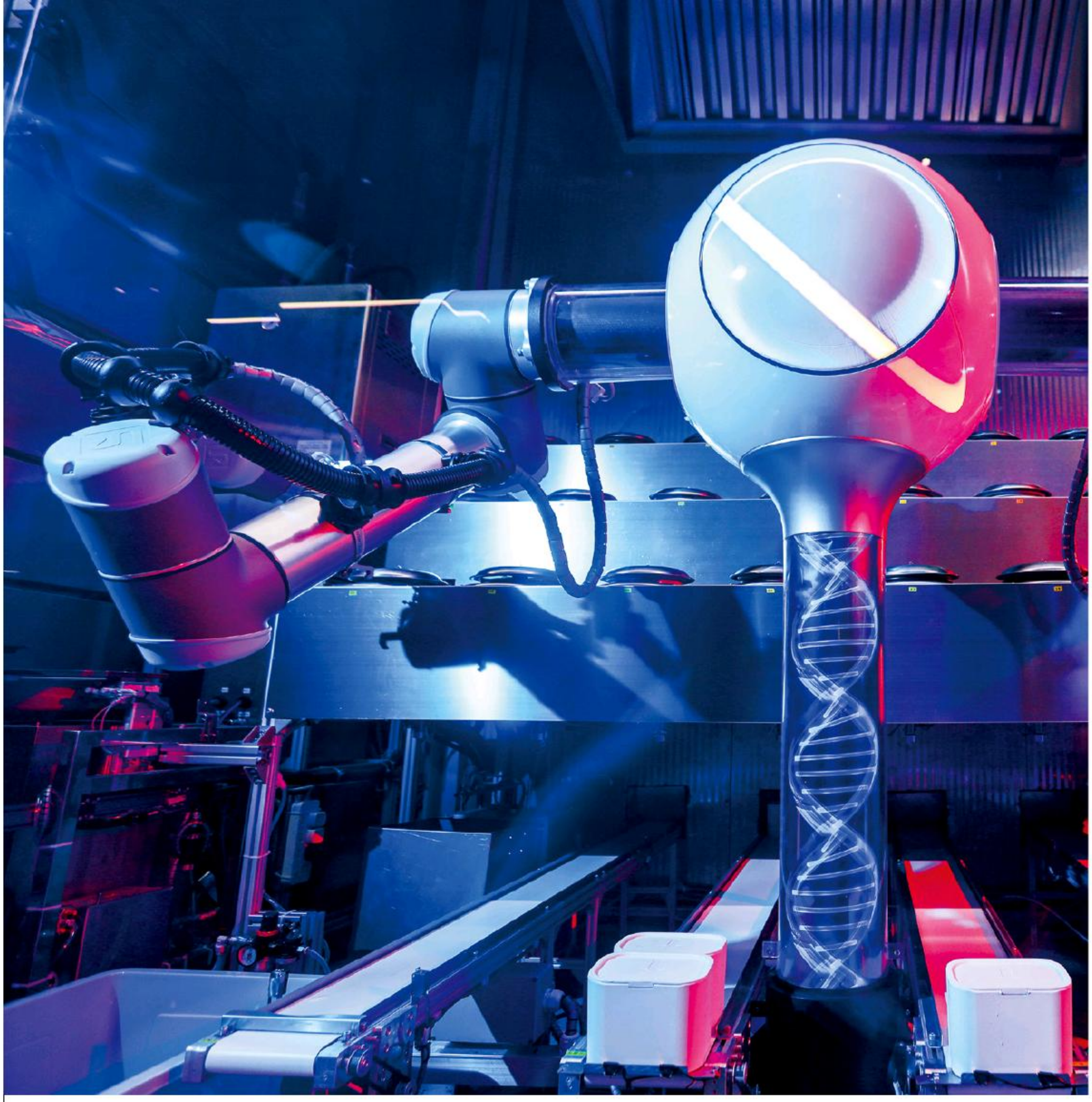
玉米地里，卡西纳双手撑着地，还在忙碌，他的短裤也弄脏了。他很怀念自己过去的生活。62岁的农场主维托利奥·加拉索（Vittorio Galasso）留意到了卡西纳的进步。

"他已经慢慢适应了。"加拉索说。

版权声明
本文内容由《纽约时报》提供版权

第一财经
YiMagazine

碧桂园
千寻机器人餐饮集团

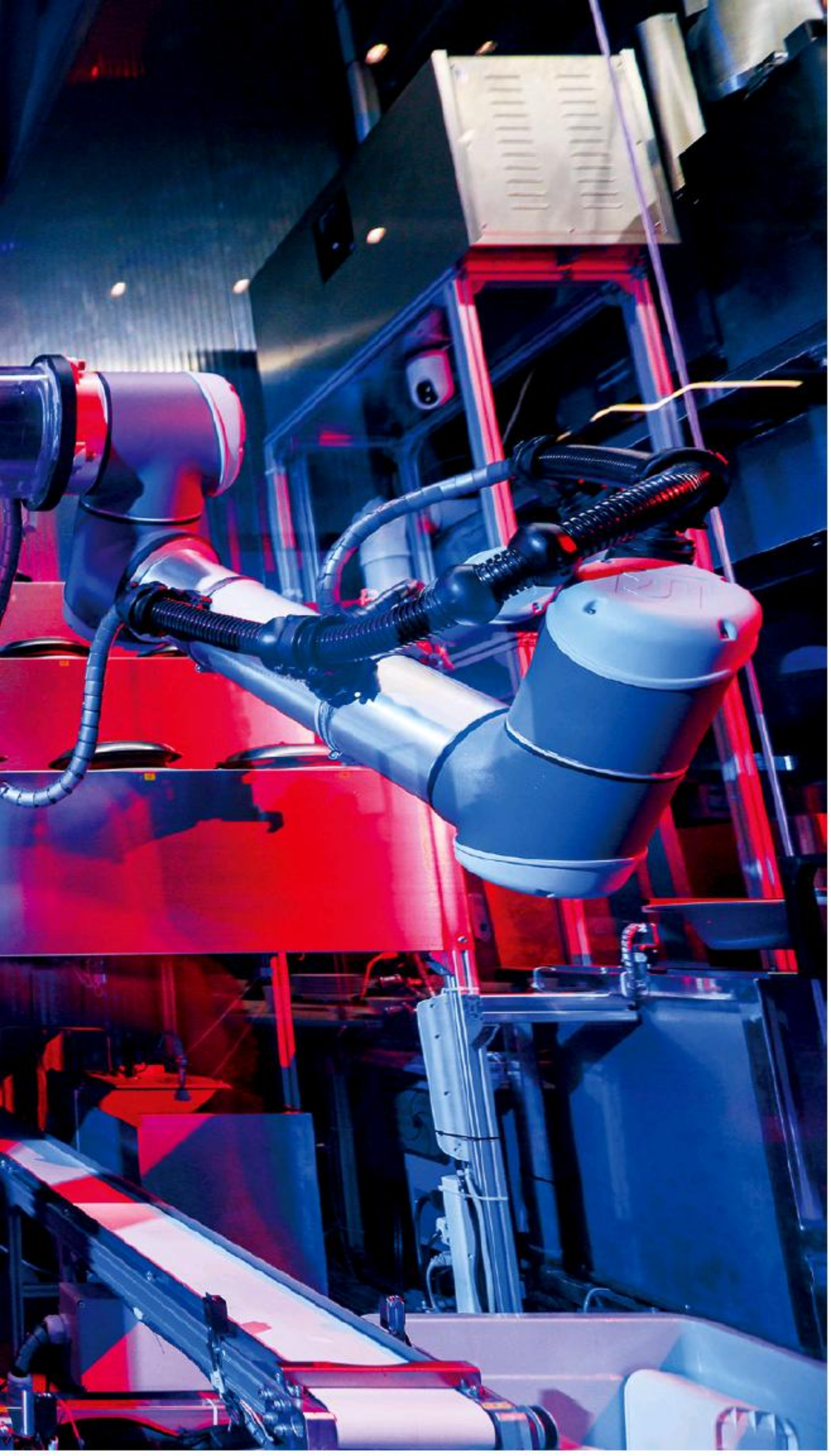


50年机器人学厨进化史：用大数据传承美食记忆

撰文 / 编辑 / 许冰清　美编 / 徐春萌　摄影 / 任玉明

6月22日，Foodom天降美食王国机器人餐厅综合体在广东顺德正式开业。

如果从机器人的开发历史上来看，“学厨”一直是人类想让它掌握的一门技能点。机器人学做饭这件事，经历了从“想菜谱”到“炒硬菜”的不断演进与发展。从1969年主要储存家庭菜谱的电脑Honeywell 316，2014年只会开发菜谱不会做菜的IBM Watson，或者是2018年自称为“世界上第一家机器人餐厅”却只会拌沙拉的Spyce，直到2019年，一款名为CloiChefbot的厨艺机器人，通过相应机器学习算法和动作控制技术，使Cloi可以做出跟厨师一样的动作，顾客将自己选好的面条和食材放入碗中后，Cloi会将食材放入沸水中，待煮好后盛入碗中，并加入肉汤，最终递交给顾客。2020年，相信很快，“会做饭”“知你胃”的机器人就不会再是新奇物种，而是成为餐饮行业的主力。



◀
煲仔饭机器人

占地

10m²

煲位

24

出餐效率

60 份

1 小时

自主专利申请

10 项

对外乡人来说，广东的空气中除了潮味，还自带一丝美食的香味。

“食在广东”之名，某种程度来说是经过全方位历史认证的：从清代中晚期通商体系的广州出发，粤式饮食文化伴随粤商北上、南下的开拓精神，逐渐成为传播广府文化、中华文明的先行军，成为一张活色生香的“城市名片”。

在广东人的生活情趣中，“识食”可能是最重要的指标：一要食材丰富，所谓“天下食货，粤东尽有之；粤东所有食货，天下未必有之”；二要烹调精到，所谓“食不厌精，脍不厌细”；三要追求极致，讲究“不时不食、不鲜不食、不猛不食、不奇不食”。无论是平价的街坊小吃，还是高档的饭店酒楼，在如此标准下，皆可一视同仁。

“食在广东”还有下半句，名曰“厨出凤城”。

“凤城”即是与广州一衣带水、曾被评为“世界美食之都”的顺德。顺德几乎人人皆厨，对粤味的极致追求，更是培养出众多优秀的餐饮业者。岭南内外的游客，大多对顺德街巷的美食之旅兴趣盎然；全世界的粤菜酒楼，也无不以聘请到顺德名厨掌勺为荣。

在有如此美食文化的城市里，餐厅的优胜劣汰是极为寻常之事。新店往往绞尽脑汁，也难获食客驻足。但今年6月，一家位于顺德北滘的中餐厅却在开业前就展现出了“网红”的气质——

2000多平方米的店面内，不见了忙碌的服务员、厚重的菜单和热闹的海鲜档口。走近后厨区，厨房里也没有紧张的切菜声、喧闹的传菜铃，更没有令人生厌的油烟与汗水。除了食客的欢声笑语外，餐厅里十分安静。

餐厅还是一样的忙碌，只不过这次，餐厅的一举一动都能被好奇的食客看在眼里——取配菜、翻炒、加作料、装盘、配饮料，动作一气呵成。几十种简餐、火锅、煲仔饭、粉面、汉堡、饮料和甜品，转眼就能送上餐桌。

开一家快捷高效的饭店，对勤劳的广东人来说可能不是太难。但如果在这家名为“Foodom天降美食王国”的餐厅里掌勺的不是顺德本地的大厨，而是40余台各有所长的机器人呢？

有见识的老饕，绝不会被这幅景象吓住——不管阵仗如何，不如先尝尝看。

“数码”大厨师、地道广府味

中餐烹制向来高度复杂，传统的师徒相授模式很容易因为人的差异，出现品质不稳定、口味差异大等问题。对于挑剔的广东食客而言，缺少“镬气”和“烟火气”的菜更是餐厅的大忌。

比如，在煲仔饭这个品类上，广东人就更喜欢旧砂锅在明火上煲制的方法，以及人工烹调在锅底处造就的美妙饭焦。用现代机器、锡箔碗和黑色陶瓷煲所做出的煲仔饭，则被戏称为“数码煲仔饭”，绝不是食客的首选。

不过，Foodom的机器人厨师所做出的“数码煲仔饭”，同样饭焦香脆、调味得当，且运转效率极高。在同时烹制36个砂煲的情况下，1小时能完成100到120份煲仔饭的烹饪。今年疫情期间，它还曾被派去湖北，全天候服务医务人员，很好地解决了医护人员容易误餐、吃不上热饭的难题。

至于中式炒菜，Foodom的机器人厨师在上岗前，则是正儿八经向顺德当地十大名厨“拜师学艺”过。大厨们从温度火候、口感反馈、加料

份量、烹制时长等角度进行了成百上千次反复调校，最终将标准化烹制工艺输入机器人电脑，让这些“徒弟”最终能精准地记住师傅的技艺，目前可以精确地还原生炒鱼皮角、锅上叉烧、鸡汁豆芽等几十多道顺德名菜，并且未来还将持续推出新菜品。

对于习惯了面对年轻厨师口传心授的大厨来说，教机器人做菜是个新鲜事。千玺集团菜品研发总监、2019年度“中国烹饪大师”马惠良就将自己的教练工作概括为“分解”和“重复”两个关键词：先将一道菜的烹调过程分解为标准的操作动作、配方和时间，套用到机器人的工作流程上；再与工程师合作，让机器人不断实战演练，直至达到稳定的临界点。

“实际训练下来，机器人比人高效、稳定，只要程序设定好之后，它可以一天24小时不停工作。人毕竟会有脾气、有累的时候，而机器人没有。”

50年，屡败屡战的“机器人学厨”进化史

如果从机器人的开发历史上来看，“学厨”一直是人类想让它掌握的一门技能点。但不管是全世界哪个国家的烹调过程，都少不了个性化的部分，以及纯粹凭经验的拿捏，所以机器人学做饭这件事，经历了从“想菜谱”到“炒硬菜”的不断演进与发展。

用工荒还是人情味，餐饮业的现实难题

在知道机器人还会炒正宗顺德菜之前，热爱尝鲜的广东食客，可能已经听说了许许多多类似的“机器人餐厅”品牌，比如阿里巴巴的“未来餐厅”、海底捞的“智慧餐厅”，以及京东的“X未来餐厅”等等。

“智能餐饮”概念受到各行各业的关注，主要在于它有降低人工成本、提高经营效率的巨大潜力，如果应用于快餐、外卖等市场，可以有效改善企业用工成本高、产品质量不够稳定的问题。

传统餐饮行业属劳动密集型产业，面临着人力成本逐渐增长、人员流失率高、管理效率偏低等挑战。据人社部预测，中国劳动年龄人口到2020年后减幅将加快，到2035年将保持在8亿人左右。工作环境差、重复繁重、没有技术含量的工作越来越难吸引年轻人。

中国饭店协会发布的《2019年中国餐饮业年度报告》也提到，大部分被调研企业的平均人员

1969

Honeywell 316

长得像切菜台的电脑

Honeywell 316

早在1969年，Neiman Marcus公司就开始推广第一台家用的厨房电脑Honeywell 316。这台售价高达10600美元的计算机外观看起来像是一张红白相间的厨房切菜台，它的主要价值是内部存储的大量家庭菜谱。只不过，当时想要用上这台机器，不仅要耗费大量时间精力，还得先学习两周的电脑编程。

汉堡机器人

占地

$3.6m^2$

出餐效率

1个

20秒

单次补料

300份

专利申请

52项



2014

IBM Watson

用人工智能开发菜谱的IBM Watson

2014年，IBM旗下著名的人工智能品牌Watson与美食杂志Bon Appetit合作，推出了由人工智能搭配餐食的菜谱应用。用户可以任意选择食材和主题，Watson则会用算法重新组合不同的食材和调料，按要求创作出新的创意菜。不过Watson的最大问题是，它只能开发菜谱，而不能做菜。

在2014年的西南偏南大会上，IBM就派出了一台Watson美食火车，里面的食物都是根据Watson的菜谱做成的。其中一道广受好评、乍看之下却摸不着头脑的菜式是“越南苹果烤肉串”，不过现场品尝的食客们都给予了好评。

2018

Spyce&Flippy

会拌沙拉的Spyce，和煎不好肉饼的Flippy

2018年，自称为“世界上第一家机器人餐厅”的Spyce在美国开张，从点单到烹饪、装盘、洗碗通通都是由机器人完成。不过这家餐厅留给食客的选择空间不大——只能吃沙拉。

餐厅提供7种热食沙拉的选择，利用形似滚筒洗衣机的炒锅将食材混合并简单加热，3分钟内烹调完毕。为了保证质量，餐厅还请来了法国的米其林星级餐厅主厨Daniel Boulud跨界把控餐厅出品质量。

也是在2018年，有一位在快餐店内煎汉堡肉饼的机器人Flippy在上岗一个礼拜后，就被老板解雇了，原因是“动作太慢”。

Flippy的技术其实不差，它能判断肉饼的位置，能把它完美翻过来，还能把熟了的肉饼从炉子上铲下，并放到汉堡的面包上，但它没能达到每小时烤200个肉饼的预期效率，与人类厨师的磨合也不尽完善。

2019

Cloi

擅长煮面的机器人Cloi

2019年11月，韩国LG电子与韩国上市餐饮企业CJ Foodville共同研发了一款名为CloiChefbot的厨艺机器人，可以为顾客制作面条。顾客将自己选好的面条和食材放入碗中后，Cloi会将食材放入沸水中，待煮好后盛入碗中，并加入肉汤，最终递交给顾客，整个过程只需要1分钟左右。

和年轻人会泡方便面一样，面条可能也是餐饮机器人最容易学会的菜。即使如此，LG的研究人员还是对人类厨师动作进行了细致研究，通过相应机器学习算法和动作控制技术，使Cloi可以做出跟厨师一样的动作，不至于碰坏碗碟、下错调料。

2020

千玺机器人

精通中餐的千玺机器人

2020年6月22日，碧桂园旗下千玺机器人餐饮集团在广东顺德开出首家“Foodom天降美食王国机器人餐厅”，这是全球首个技术最先进、业态最完整的机器人餐厅综合体，涵盖中餐、火锅、快餐、煲仔饭、粉面、早餐、汉堡、饮品等多个餐饮品类。整个餐厅能提供近200种各式菜品，实现最快20秒即刻出餐。

在迎宾、烹调、送餐等环节，餐厅内总计运用了近40台机器人，有20余款设备为自主研发、14款设备已实现迭代升级。其中，第二代煲仔饭机器人和迷你雪糕机器人还获颁了中国首批两张系统集成餐饮机器人CR证书。

近期，千玺集团旗下智源科技公司还联合国家机器人检测与评定中心等单位，共同制定并发布了国内食品机器人领域的首个技术规范。通过有力规范、引导食品领域机器人的应用与发展，中国餐饮业智慧转型及高质量发展将迈上新的台阶。



流失率为10%，包括培训、管理在内的人力成本占营业额比例集中在15%到32%之间，未来还将持续增高。相比之下，由机器人提供的全自动化流程、全天候运作，和全智慧系统管理等特点，优势显著。在后疫情时代以及中国人口红利逐渐消减的形势下，这一餐饮形态无疑已成蓝海。

但中国人对“吃”这件事，向来不会完全将其当作生意来看待。

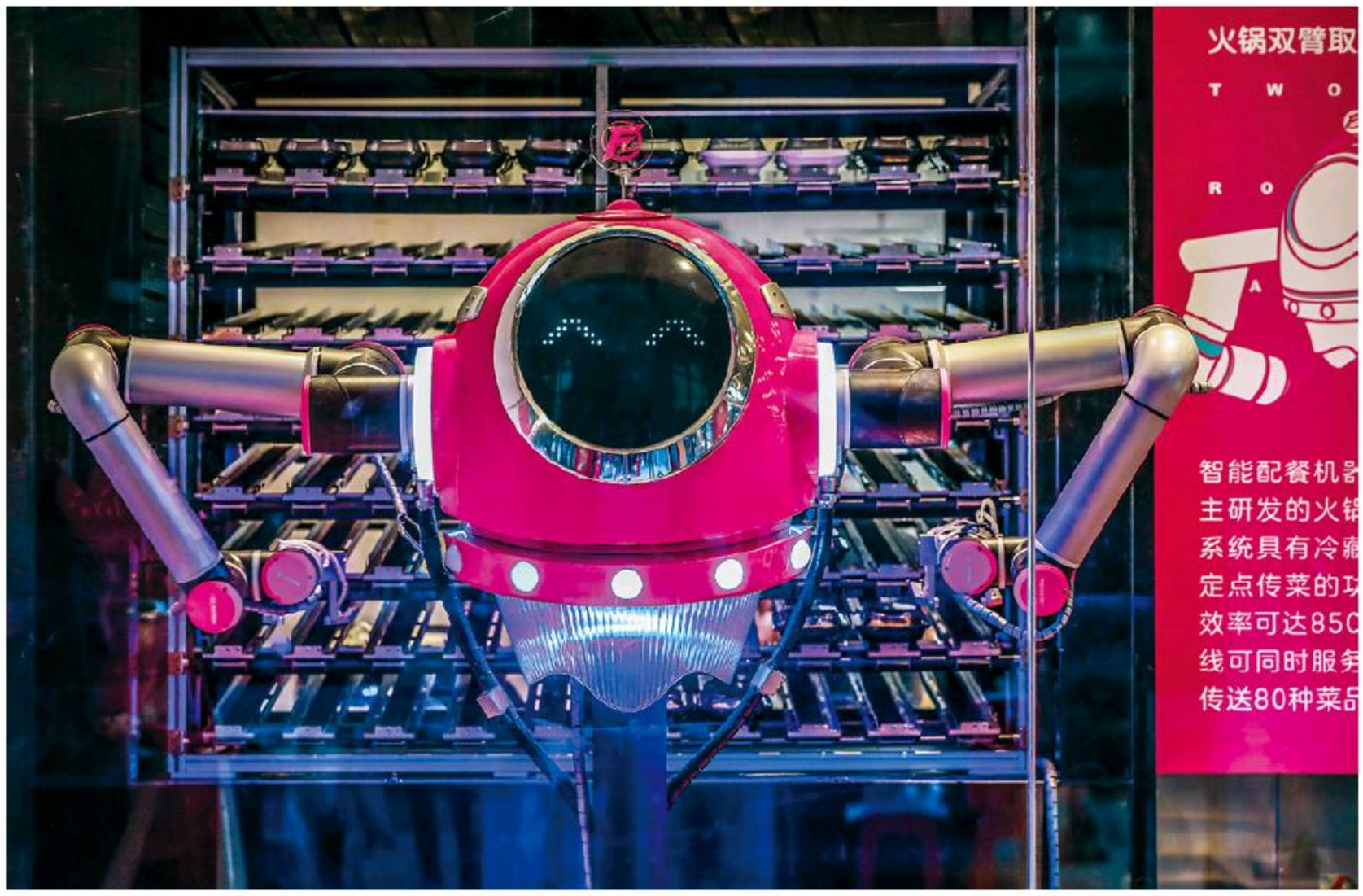
从餐品质量来看，食客可能分不清烹调食物的是机器人，还是人工大厨，但很多人都在意食物本身是否“有诚意”。这其中涉及到大量服务环节的细节，也意味着烹调标准化，只是“未来餐厅”概念落地的第一步。

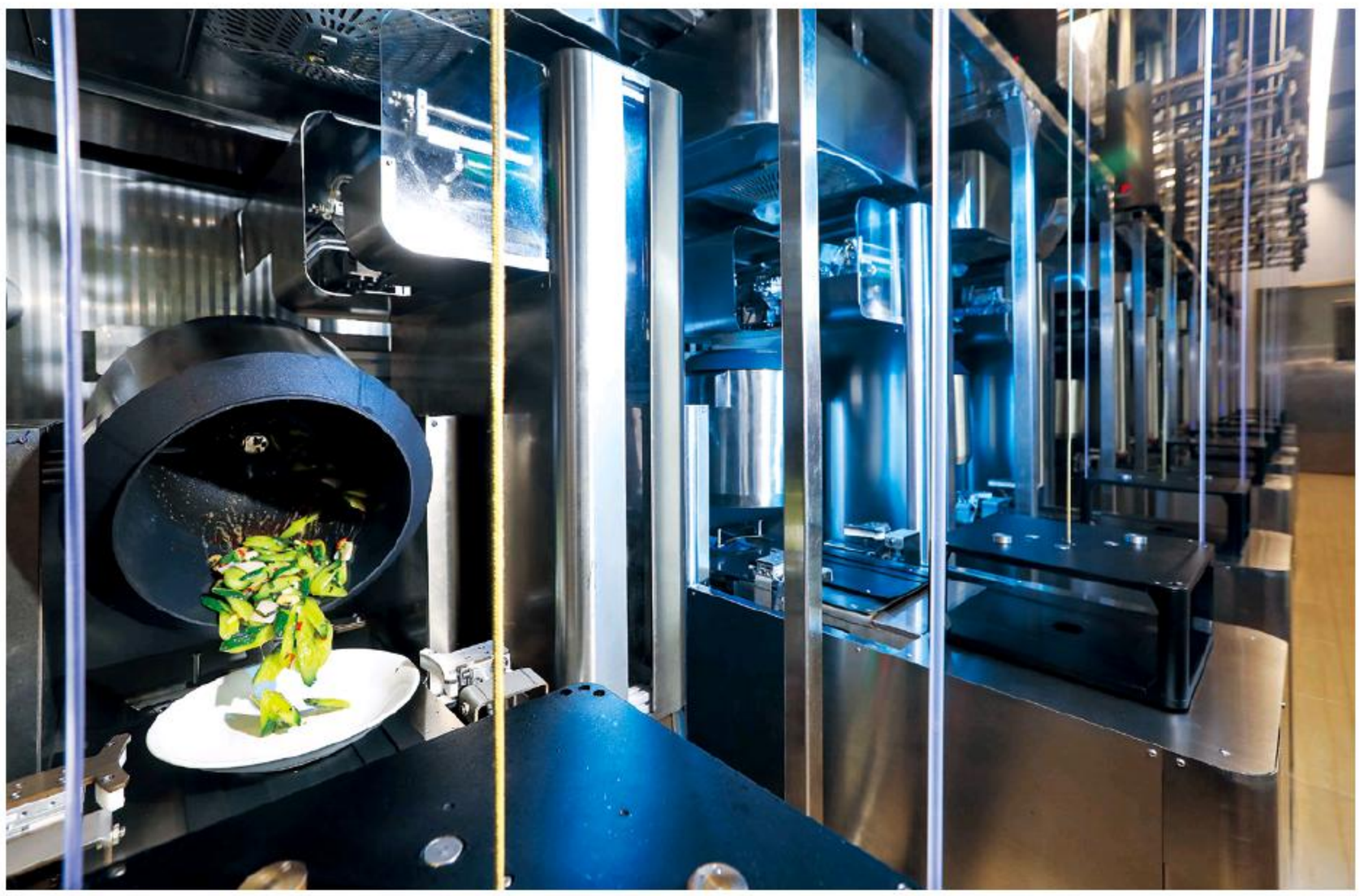
以海底捞为例：2018年，海底捞曾在北京开出一家“智慧餐厅”，由机械臂挑选锅底、配餐，用智能传菜机器人传菜、取菜，同时参考传统门店经验，在锅底原料、配料等部分提供个性化定制选择。

这家餐厅开业后，对海底捞“贴身服务”曾有微辞的食客很喜爱店内的智能感和不受打扰的感觉，但更多的食客表示“不太习惯没有扯面表演的海底捞”。可见，海底捞让食客流连忘返的实际是其周到的、有温度的人工服务，而并非其可标准化、可复制的锅底与菜品。

如何让机器人与未来的餐厅更理解顾客，从而创造出更大的价值，是摆在工程师面前的难题。

在研发餐饮机器人之初，千玺机器人餐饮集团副总经理肖然也曾面临“机器人做出来的菜是不是没有灵魂”的拷问。但看到餐厅运营成绩稳步提升、人气始终红火，他的疑虑自然地被化解了。甚至有食客向他反馈说，自家的孩子平时不





爱吃饭，但在这个导出都是新鲜机器的餐厅里，吃饭变得特别积极。

“我们的机器人并不是要取代人，而是在提升服务品质的同时解决餐饮行业实际的用工压力。这次在疫区，我们能为医生、记者送上热气腾腾的煲仔饭；未来在景区，如果我们用机器人出餐，可以真正给老百姓带来实惠。我相信我们的技术能够让这个社会变得更美好。”

从田间到餐桌的产业链赋能

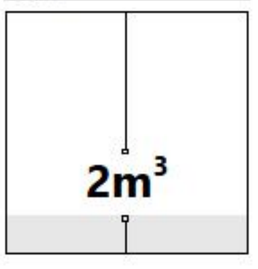
顺德当地有一道名菜“鱼生”，在佐味技法高超之外，更令人难忘的是鱼肉刺身极为新鲜清爽的口感。在这道名菜背后，也是顺德对“鱼米之乡”称号的自豪，以及产业链上下游紧密协作的努力。

第一财经
YiMagazine

碧桂园 | 千智机器人餐饮集团

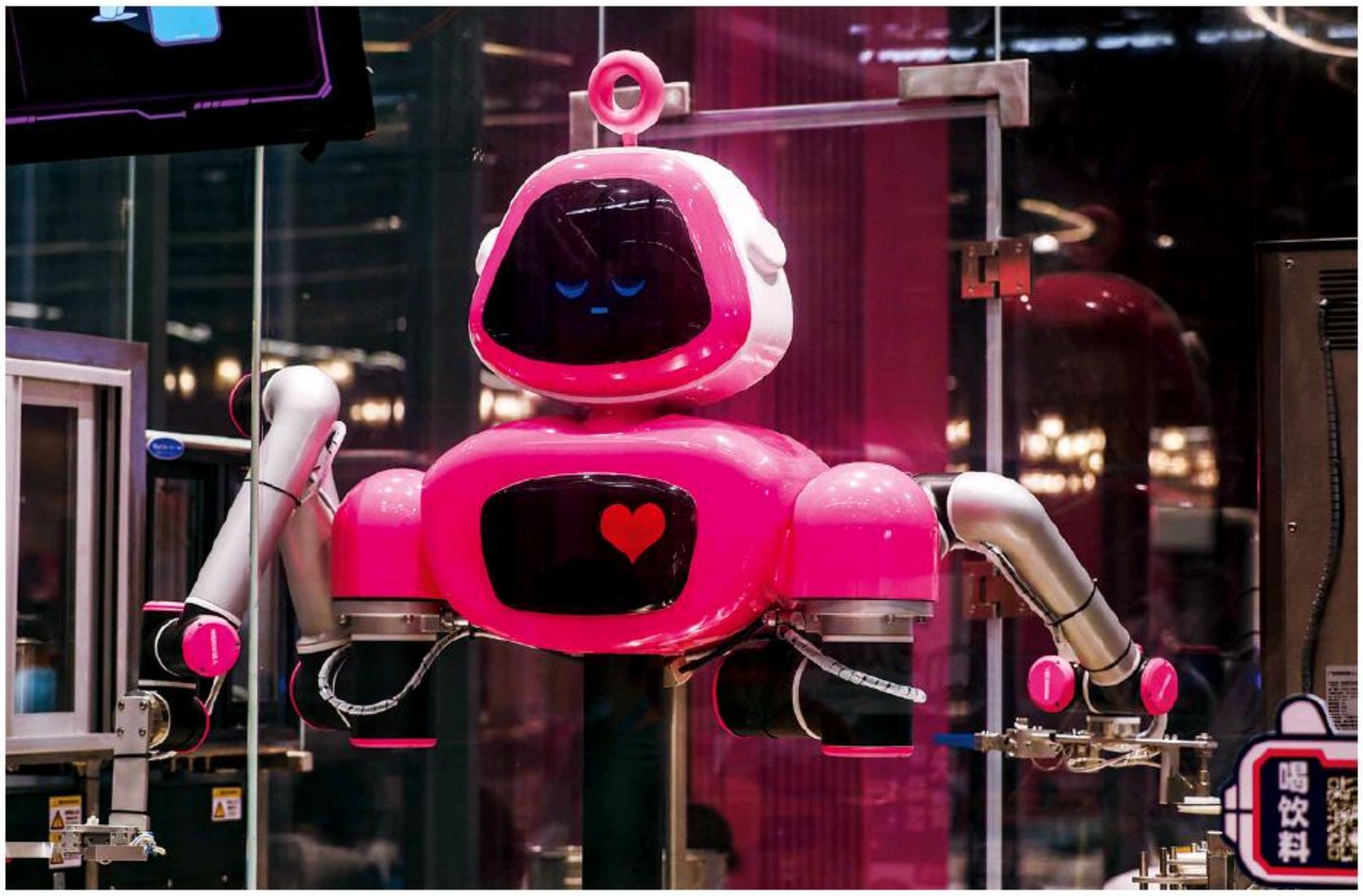
炒锅机器人

占地



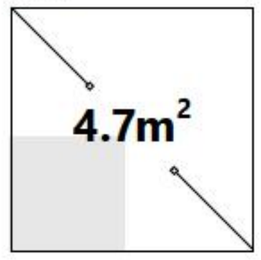
专利申请

19 项



◀ 甜品机器人

占地



出餐效率

1份

40-70秒

专利申请

4项



更多精彩内容
请扫码关注

改革开放为顺德带来了工业化和城市化，也为曾经“全民皆桑”的桑基鱼塘养殖模式带来了新思路。通过标准化、集约化、专业化的养殖方式，顺德的广东省名特优水产品“生生草鱼”重新打响了名号，并以最新鲜的状态出现在当地食客的餐桌上。如今，“顺德标准”已是全广东省草鱼养殖业的示范。

餐厅内优质的食材与烹调方式，可以共同成就令人难忘的美食之旅。餐饮业、旅游业的兴盛，又能进一步拉动上游农业的现代化改造，形成从田间到餐桌的全产业链联动发展。

对于千玺机器人餐饮集团而言，餐饮机器人的研发投入，基本解决了普通人在更短时间内享受到更美味、品质更稳定餐食的需求。但对于一座座餐厅而言，在高科技的机械手背后，还要依靠完善的中央厨房，以及上游食材供应体系，方能流畅运转。

目前，Foodom机器人餐厅的原材料依托碧桂园集团旗下消费业务加以采购，能够保证原材料品质稳定一致，不会出现类似“换个地方买菜、机器人炒出的青菜就变味了”的情况。与之配合的中央厨房同样可以在高度自动化的条件下，完成餐厅菜品原料所需要的一切预处理过程，配合物流系统，可以覆盖100公里至200公里内的餐厅需求。

在开出旗舰餐厅后，Foodom机器人餐厅已有在珠三角、京津冀、长三角三大城市群扩张的计划，与之配套的中央厨房项目落地是第一步。其中，位于珠三角的最大中央厨房面积将达6万平方米，可覆盖整个粤港澳大湾区需求。

千玺机器人餐饮集团助理总经理戴项录博士表示，未来这一项目不仅可用于外部餐饮企业，以及企事业单位的食堂，还将对个人用户开放，普通人也可以从中央厨房订购半成品菜，配合家用型机器人，即可服务千家万户。

“如果未来‘名厨’不再与饭店绑定，而是将他的工艺、经验数据化，就可以由餐厅或个人购买服务，再用人工或是机器人服务呈现出来。技术的力量可以放大厨师对社会的贡献、服务更多人，这可能是一件造福整个餐饮行业的好事。”Yi



千玺集团的二代煲仔饭机器人可掌握7种不同煲仔饭、30余种工艺的操作。



01

澳　门
Macao

澳门人在珠海的“新街坊”

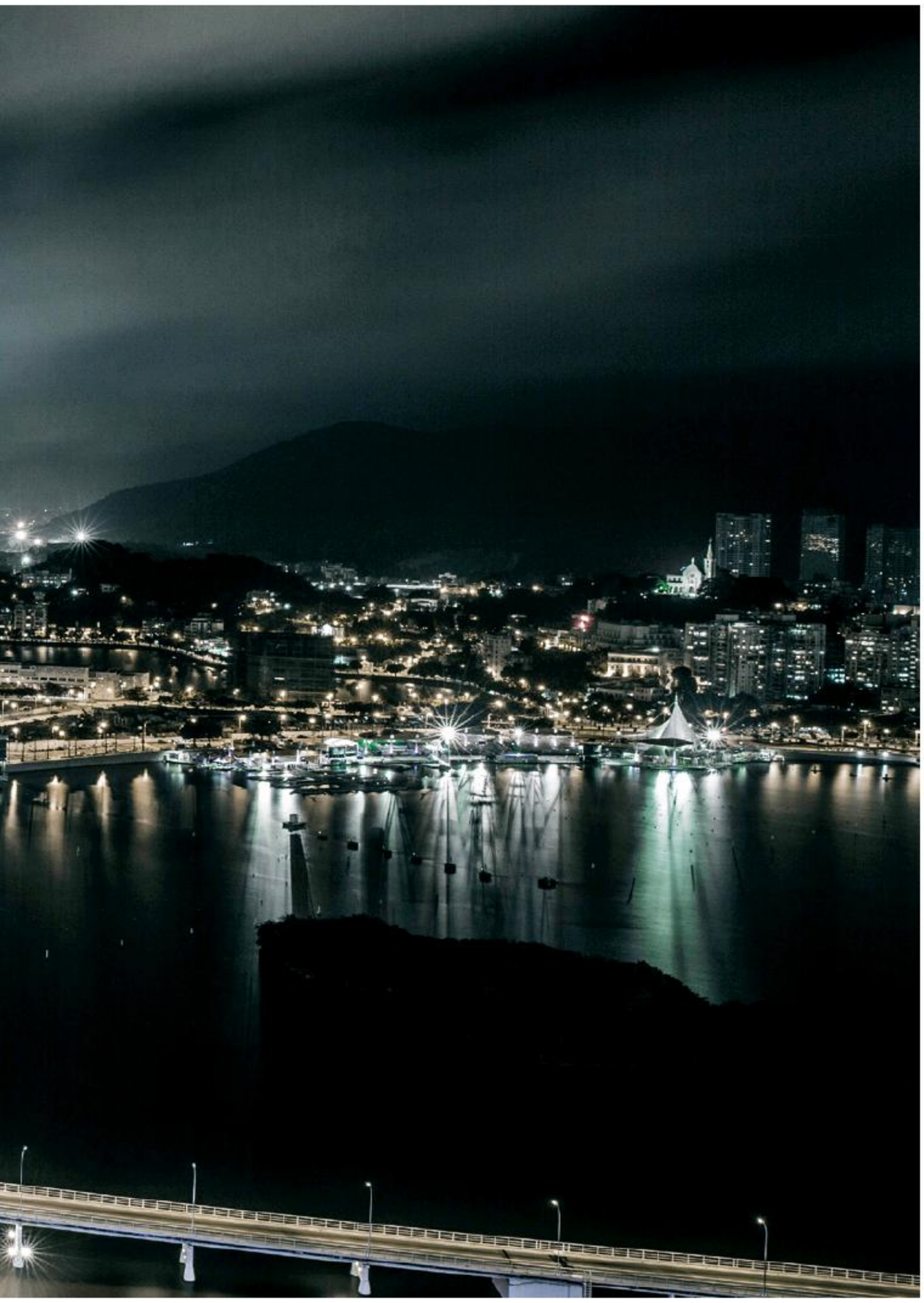
在国家政策层面的积极撮合下，以仍在建设中的横琴为中心，澳门与珠海都需要重新审视自己与对方的过去、现在和未来。

记者 / 许冰清　编辑 / 王姗姗　美编 / 车玲玲　图片 / 安寇 许冰清

初夏傍晚将至，珠海南麓横琴岛上的大排档开始招揽生意，后厨里撬开生蚝壳的短促“咔咔”声，很快也变得越来越响。

在珠海，个大肥嫩的“横琴蚝”很出名，一度是横琴这个滩涂岛屿上最重要的经济产业，也曾吸引不少港澳居民周末前来尝鲜。但现在，横琴蚝和海鲜排挡更像是专供游客的夜宵点缀，本地人早不再以此为生。许多更大的发展目标，已经让这里的潮水不再平静。

2019年年初《粤港澳大湾区发展规



澳门塔与横琴十字门CBD的国际金融中心隔海相望

“一国两制”目前已进入发展深水区，制度下一步还能如何变化？内地与特别行政区比邻的区域，为不断激活彼此经济与民生的活力，还能贡献什么样的力量？对于这些问题，与澳门相隔最近处只有178米的横琴，正是一个重要的试验场。

2020年4月初，澳门与横琴签署了《国有建设用地使用权出让合同》，横琴新区管委会向澳门都市更新股份有限公司出让了一幅总面积约19万平方米的土地，供澳门特区建设综合项目“澳门新街坊”。该项目位于横琴新区的小横琴岛中东部地区，承建方澳门都市更新股份有限公司是澳门特区政府的公营机构。项目建成后，约4000户澳门居民将入住横琴岛的中心位置，并享受澳门标准的生活、教育、医疗与社区服务。

对亟待解决住房问题的澳门人来说，“澳门新街坊”是一项在5年前就获得广泛关注的民生工程。然而澳门特区政府“提出快、实施慢”的老问题，又一次在该项目的推进中重现。

经年累月的讨论，以及珠海与澳门自改革开放初期就不曾间断的往来互通，似乎也没能让这两座城市增加太多对彼此的了解。现在，如果要让这两座制度、气质和发展目标完全不同的城市，在横琴这座小岛上加速谈一场“恋爱”，又会发生什么？

划纲要》正式发布，向整个珠三角地区释放了浓厚的政策红利。被确定为大湾区发展“桥头堡”的珠海，过去一直走着“小而美”的发展之路，近年也不得不加快速度，以更好立身于这个“充满活力的世界级城市群”。

作为珠海，乃至整个大湾区内唯一与港澳陆路相连的国家级战略新区，横琴现在更是一片热土。它是新兴的自由贸易区、未来的“国际休闲旅游岛”，但它最特殊之处，还在于“一岛两制”的制度创新——在香港、澳门施行20年有余的

不似当年的深圳，与仍似当年的珠海

时间回到2006年的夏天，考上大学的福建青年陈家欣坐上了去珠海的大巴。他对这座邻省城市没什么概念，只是在填志愿前研究了一下珠三角的发展状况，觉得经济上“慢热”的珠海，与当时已经热闹起来、生活成本高昂的深圳相比，应该是一个不错的潜力股。

但当第二天一早，大巴车停靠在与澳门只有一河之隔的珠海拱北口岸时，一觉醒来的他觉得被骗了，“为什么到了

这么个穷旮旯?”

虽然与深圳、汕头、厦门同属1979年中国建立的第一批经济特区，但珠海确实称得上是一座“慢热型”城市。除了改革开放初期，概念红利带来过年均超过30%的GDP增速之外，剩下的近30年时间里，珠海始终徘徊在几个不同的发展方向上，经济增长也是起起伏伏。

发展上的落后，部分也因为1980年5月，中共中央在批复广东、福建两省工作会议纪要中的一句定调：“广东应首先集中力量把深圳特区建设好，其次是珠海。”“其次是珠海”，自此成为这个经济特区发展过程中的最大掣肘。

改革开放早期，中国想要吸引更多外商投资以发展经济，并期待恢复行使对香港、澳门和台湾的主权。但在起步阶段，既担心投资风险，又担心政治风险。所以，“经济特区”就是以这样一种小规模“缓冲区”的形态诞生的。

深圳与香港、珠海与澳门，它们在空间上的对位关系都很明确。但在1980至1990年代吸引外资落地、产业转移的过程中，两座城市却展现出不同姿态——深圳对于低端轻工业、服务业一度来者不拒，珠海则树立了较高的产业准入门槛，更欢迎高新技术落地。深圳明显比珠海要更放得开，从而为这座新兴城市更快地注入了活力。反观珠海，却因为违背产业结构升级先有低端、再有高端的一般性规律，最终时间都用在了搭建“空中楼阁”这件事上。

直到金山、魅族等技术企业相继从珠海起步，打开了全国市场，珠海的科技城市梦想才算找到合适的落地案例。但如今若是提起诞生于珠海的大公司，许多人的第一反应依然只有格力，而不是金山与魅族。

“在珠海，格力自身就有大几万名的员工，还有像珠海银隆这样被收购的公司。目前珠海的常住人口数才200万出头，这就相当于整个城市接近1/20的人在为一个品牌工作，格力自然就很容易成为珠海的城市标签。”曾在中国移动及魅族工作，如今正在珠海创业的翟冠楠对《第一财经》杂志这样评论。

经济发展层面走了弯路，但珠海超前的城市规划理念，还是为其留下了“花园城市”的美名。珠海沿海靠山，又有河江、湿地分隔城区，正适合做小街区、密路网的分片城市设计，以及海滨岸线、城市公园等公共空间的营造。这座城市的整体开发思路，被写入了年限覆盖至2060年的《珠海城市概念性空间发展规划》，以至于会有老一辈感慨：“珠海还是当年的珠海，深圳已不是当年的深圳”。

翟冠楠是北方人，对于珠海的清新空气、海滩岸线和高绿化率十分敏感。但他也承认，这样的城市风格更适合“已经功成名就的人过来养老”，而不是像深圳那样，能对有冲劲的年轻人产生吸引力。

珠海曾经想从头培养这座城市的年轻人，做法甚至有些极端。

目前在珠海的城市范围内，有包括北京师范大学珠海分校、中山大学珠海校区、北京理工大学珠海学院、吉林大学珠海学院等多个合作办学项目落地。陈家欣于2006年就读的北京师范大学–香港浸会大学联合国际学院，则是内地与香港合作创办的第一所大学，当年招收了第一批本科生。

珠海曾相信，大量高质量乃至国际化的高校毕业生，能够完美解决这座城市未来对劳动力和技术发展的需求。为了将自身塑造为“大学之城”，珠海市政府一度对所有引进的院校都采取永久性无偿提供土地，以及提供融资帮助等优惠条件，每所学校都被划拨到了面积令人咂舌的规划用地。

但在2005年，由于部分高校涉及土地质押等违规操作，以及珠海办学过程中变相的“土地财政”倾向，时任珠海市



大小横琴岛之间填海围垦所遗留的“中心沟”

委书记方旋受到党内警告处分。珠海兴起的这拨“异地办学”热潮，随后也受到了教育部管控。

虽然期待着人才、资源和资金能在城市自身的吸引力下自然流入，但土地仍是发展阶段最顺手的工具——珠海的这种梦想与现实，目前正在其南端的横琴岛再次上演。

珠海的横琴、广东的横琴、国家的横琴

身为花园城市的珠海，在春夏之交格外重视绿化养护。沿着城市东侧著名的“情侣路”行走，能看到许多戴着斗笠、忙着为海滩公园铺设草皮的农民工。但行进到珠海南端的横琴岛上，农民工的装备就从斗笠统一换成了结实的安全帽，因为这里的劳动力需求基本都集中在工地上。

珠海周边多岛，目前的横琴岛最早也是大、小两座岛屿。南北岛屿间的海沟，曾经是通往澳门的一段著名水路，名曰“十字门”。1970年代，希望开发横琴岛的珠海与顺德合作，动用大量人力对水道围垦填海，将其变成了如今窄窄的一条“中心沟”。“十字门”的称号遗留了下来，如今被用来命名横琴岛上最重要的中央商务区。

在围垦填海的年代，横琴还只是珠海的横琴，所以珠海当时并不吝啬与顺德共享填海造地的成果。如今“澳门新街坊”的所在区域，一度就是由顺德掌握土地使用权的一块“飞地”。这一历史遗留问题直到2010年横琴的国家级新区地位正式确立后，才由横琴新区管委会通过回购使用权解决。

粤港澳大湾区策略问世之前的2005年，横琴也一度有机会在“泛珠三角”的发展战略中成为“广东的横琴”。彼时对其的概念定位，是在“一国两制”的交汇点上，开发一个能广泛吸引内外资源的经济合作区。

但整座岛真正活跃起来，还是在它真正成为“国家的横琴”的这几年。2009年，横琴成为继天津滨海、上海浦东之后的第三个国家级新区，大量基础建设自此正式入场。此时，也恰逢全球金融危机冲击亚洲市场，以博彩资金为绝对支柱的澳门经济一度损失惨重。与澳门毗邻的横琴岛，顿时就在“一国两制”和珠海的自身发展的问题上，都有了明确的战略价值。

“横琴的核心是对澳合作，国家直管的状态一定意味着珠海对它的发展动力不足。但过去大家从来都不关心珠海，现在大家会通过横琴和澳门关心珠海，地方政府的目的依然达到了。”陈家欣对《第一财经》杂志记者表示。他在珠海创立了金融服务公司“极简汇率”并担任CEO。



2009年，回归祖国10周年的澳门收到一份位于横琴的“礼物”：中央批准在横琴岛西侧为澳门大学建立全新的、面积比旧校区大20倍的封闭式新校区，并授权澳门特区政府在新校区内实施澳门法律和行政体系。2013年，近1万名学生和教职员工全部迁入这个新校址，他们日常往来澳门需要穿过一条专用的河底隧道。此后，横琴岛上又出现了两地共建、并配备政策协调机制的“粤澳合作产业园”。

2020年3月中旬，横琴口岸澳方口岸区及相关延伸区旅检区被移交至澳方管理后，原本“两地两检”的模式在横琴口岸处合二为一，横琴与澳门的关系进一步被拉近。

在这些涉澳项目中，横琴采用了所谓“分线管理”的政策框架，根据需求对人、事、物实施不同程度的管控。比如目前，横琴与澳门之间的口岸设定为“一线”管理，横琴与内地之间设定为“二线”管理，日常执行“一线放宽、二线管住、人货分离、分类管理”的原则。本质上，这是关键监管因国家发展需要，主动向后退让的一种尝试。

“我们原来总结了很多横琴的优势，包括对港澳的政策优势、所得税优惠的经济优势，等等。其中也有土地资源的优势，目前岛上基本停止了对澳项目之外的供地，所以现在这儿的每一寸土地都很宝贵。”一名任职于横琴新区管委会的政府工作人员向《第一财经》杂志记者总结。

近年来，横琴也并非事事都“礼让”于面对澳门的规划。作为国家级新区，它也有自己的城市发展目标。2012年，与澳门半岛东南角标志性建筑“澳门塔”隔海相望的十字门CBD建设项目，与横琴新区城市设计方案同步开始招标，延揽了国际建筑事务所Aedas入场参与。

负责十字门城市CBD项目的Aedas董事钱理告诉《第一财经》杂志，十字门CBD的规划方案延续了珠海本身花园城市的浪漫风格，以及高密度小街区的路网，沿海岸线全部保留为公园绿地。但在建筑群的开发规模和强度上，十字门CBD不会输给珠三角城市群中目前在建的任意一个同等性质的项目。

一个典型的案例，是即将落成、与澳门塔有点“正面对峙”之感的横琴国际金融中心。与许多挂着“国际金融”名号的大楼一样，这是目前横琴岛上的天际线高点，达到339米，比澳门塔高了1米。

站在横琴看澳门，和站在澳门看横琴

围绕大小横琴岛之间露出水面的两

座山体，横琴新区的开发仍处在人烟稀少的早期。岛上人气最旺的地方，是位于横琴岛南端、自成一体的“珠海长隆度假区”。休闲游的家庭可以在这里逛水族馆、看马戏表演，并住在长隆自己的“企鹅酒店”内，一连玩上两三天。

长隆集团是最早愿意押注横琴，做大规模开发建设的公司之一，按照公司创始人苏志强的回忆，2008年他第一次来到横琴时，感觉当地山清水秀，却“荒凉到连一只蚊子都没有”。后来通过200亿元级别的开发投入，长隆将横琴项目变成了集团规模最大的“超级旅游度假区”。

由于和澳门的“世界休闲旅游中心”发展目标有可衔接之处，横琴在去年也拿出了成为“国际休闲旅游岛”的建设方向。长隆集团则已经在与澳门方面探讨，建设一条澳门和珠海横琴的空中观光缆车线路，建成后游客可直接从长隆园区内抵达澳门景点，继续自己的参观游览。

横琴的野心并不局限于延续港澳游客的旅游欲望，在健康、金融、文化等一切与澳门有合作机会的领域，横琴都想试一试，不管市场在起步阶段有多少，或者看起来有多奇怪——

目前横琴岛上的“粤澳合作中医药科技产业园”内，就在做中药的产学研合作，以及市场推广。通过澳门与葡语世界的联系，产业园内的企业正在做着将常见的中成药“莲花清瘟胶囊”出口到4个葡语国家的生意。

前述横琴新区管委会的政府工作人员对《第一财经》杂志表示，管委会对“多元发展”这件事实际上有所警惕，“我们的核心就是现代服务业，高新技术、休闲旅游、金融服务其实都是在此基础上延伸出去的概念。”

目前的横琴，在很多方面还是很像几十年前珠海搞特区时的思路，比如对高新技术的追求。为了赶上这一拨人工智能和虚拟现实的潮流，横琴新区自己总结了相关创业企业早期成长中最大的压力，是来自于自有算力不足，于是就与有相关技术的寒武纪公司合作，开发了

横琴码头距离澳门直线距离最近处不足200米

珠海及澳门2018年主要社会经济指标

		珠海	澳门*
面积（单位：平方公里）		1736	33
GDP总量（单位：亿元）		2915	3642
人均GDP（单位：万元）		15.9	55.1
产业结构	第一产业	1.7%	0%
	第二产业	49.20%	4.20%
	第三产业	49.10%	95.80%
进出口货值（单位：亿元）	进口货值	1359.2	99.9
	出口货值	1887.1	737.9
接待游客数（单位：万人次）		513.7	3580.4

数据来源：2018年珠海市国民经济和社会发展统计公报；澳门特别行政区政府统计暨普查局2018年数据

*澳门GDP总量、人均GDP、进出口货值按当年澳门元对人民币平均汇率换算



珠海横琴十字门CBD规划效果图

“横琴先进智能计算平台“，对在横琴注册的企业和机构开放优惠使用。

借助临近港澳的地缘优势，珠海的高新区及横琴新区近年来都把吸引香港、澳门的年轻人创业作为发展方向，尤其是对澳门——由于博彩业在澳门经济中的绝对地位，本地其他经济主题的活力和创意都像是被侵蚀掉了。如果有跳出来的机会，反而可能会找到新的发展空间。

但在很长一段时间内，澳门对这个问题似乎都不以为然。澳门大学传播系助理教授、《隐形澳门》的作者李展鹏认为，近年来澳门大众教育及文化中本土元素普遍缺失，使得“不止别人看不见澳门人，澳门人有时也看不见自己”。

与李展鹏同校任教的政府与行政学系副教授余永逸则认为，矛盾出在澳门特区政府以“派钱”为核心策略，强化日常性福利的管理方式上。余永逸指出了一个细节：每年特区政府的《施政报告》文本中，都会将增派福利放在显要位置，继而再讨论其他政策变化。

2020年4月，澳门特区政府的《施政报告》是由第五任行政长官贺一诚发表的，这也是他任内的首份施政报告。报告提及了新冠疫情对澳门经济可能造成的影响，但展望未来，报告文本仍显得很有信心，其中更是花了超过2000字的篇幅来讨论包括“澳门新街坊”项目在内的横琴与澳门的合作。

“和以往不同，‘澳门新街坊’计划不再只是单纯针对澳门居民的福利措施，更重要的意义在于澳门在横琴的发展中的角色，并推动澳门居民到横琴，以至于更广阔的大湾区去发展、生活，让澳门人进一步融入国家的发展。”余永逸在接受《第一财经》杂志记者采访时，这样评价目前仍是一片空地的“澳门新街坊”项目。

在港澳海关因新冠疫情影响人流骤减前，余永逸每周的工作日都在澳门大学工作，下班后就回到学校宿舍休息；周末则会回到香港与家人团聚。他是香港人，虽然有澳门身份证，但始终觉得自己只是“在澳门工作”。

翟冠楠则相信，等横琴和珠海再与澳门协调发展几年，自己原本在中国移动上班时负责解决的“中澳两地运营商串手机信号”的情况，就不会再是个问题了。

CITIES

新一线城市研究所，是第一财经旗下城市数据研究机构。
致力于集结城市商业数据和互联网数据，
用新鲜视角探究城市未来。
为城市管理者、城市开拓者、城市人
提供丰富有趣、有价值的数据内容和数据服务。

提 供 数 据 内 容 、 数 据 产 品 与 数 据 服 务

城市商业魅力排行榜

新一线城市峰会

知城 数据平台WWW.DATAYICAI.COM

定制化数据咨询服务

第一财经 YICAI　第一财经 YiMagazine　新一线 THE RISING LAB

DATA

联系方式：邮箱 xinyixian@yicai.com | 电话 021-22004339

02

香　　港
Hong Kong

从维港到中环，香港金融业风云

存在于中西方之间，既意味着压力，也意味着桥梁。

记者 / 吴洋洋 刁航宇　编辑 / 王姗姗　美编 / 车玲玲



“不是说一定要把钱都转走，就是觉得宁愿先多开一个账户，万一真有什么事情，就可以很快把资产搬过去。”

一位在某欧洲银行香港办公室担任私人银行业务经理的匿名人士，在今年6月末向《第一财经》杂志证实，2019年以来，她收到当地客户打电话询问移民和境外开户的数量逐月增多。有人打算把账户搬到新加坡，还有的试图迁往瑞士或伦敦。

自去年7月起，香港的社会秩序持续动荡至年底仍未安宁，转至今年年初，又没有躲过新冠疫情的影响。同期，由贸易摩擦开启的中美外交摩擦，也避不开在香港问题上的意见分歧，其影响眼看还有可能进一步蔓延到当地的贸易和金融产业。

面对这些不利因素，投资人难免陷入焦虑。

高盛在去年10月曾基于统计，称2019年第三季度有超40亿美元的投资资金从香港外流至新加坡。当然，这也许只是市场上一些被称为逃避资本（Refugee Capital）的热钱，不足为惧。

到了今年6月初，有数据显示，仅在4月，新加坡银行体系中的非银行外币存款（foreign currency deposits）同比增长20%，总额达到7810亿新加坡元（约合3.75万亿元人民币）。随后，新加坡金融管理局发表声明，否认了有大量香港存款流入新加坡，称其吸纳的外币存款来源多样，并没有哪个国家或地区的来源占主导地位。但不管怎样，与香港在亚太地区缠斗多年“国际金融中心”地位的新加坡，其外币存款在近期出现强劲增长是一个事实。

有着“亚洲瑞士”之称的新加坡，一直是香港在私人银行业务领域的劲敌。私人银行主要针对高净值人士和机构组织管理其财富账户。早在2000年，这个地处南亚的岛国就通过进一步强化其银行保密法，将对富人财富隐私的保护程度提升到了瑞士之上。

眼下，围绕香港金融市场变化所产生的大量信息碎片以及猜测，会让很多从业者联想到1990年代，这座金融中心曾经出现过的一轮信心震荡。

根据香港保安局的数据，1990年至1994年移居海外的香港人规模达到大约30万人。移民潮一直持续到1997年香港回归之前，作为香港支柱行业的金融业则切实受到了信心冲击，恒生指数从1997年的16000点一路跌到了1998年年底的不到7000点。后来，很多拿完移民身份的香港人在几年之后又陆续返回香港工作和生活，恒指才从2003年的8300点重新一路攀升至2007年年底的近32000点，直至美国次贷引发的全球金融危机才停止。一切似乎只是虚惊一场。

那么，这一次，香港及其金融业会经历相似的命运重演吗？一种观点是明确认为不会，因为从整体现状来看，香港作为金融中心最好的时代并未过去——实际上，它最繁荣的时刻就是现在。

贸易摩擦加之美国资本市场对中概股的估值降低，让很多中概股公司都在排队回港股二次上市。6月，网易、京东刚刚在香港交易所挂牌，接下来，这张回港名单上还将出现携程、百度、华住等。

相较于为富人打理钱财的私人银行，为企业融资、并购以及投资交易提



维多利亚港与对岸的中环 图/安寇

供中间服务，是更重要的金融生意——这差不多就是瑞士和纽约的区别。“现在全球IPO或是融资发债最蓬勃的市场就是香港。”这句自我评价，正是香港金融界当下最大的信心支撑。

但也有悲观者认为香港的国际金融中心角色未来还是会失色。6月3日，日本野村控股行政总裁奥田健太郎接受英国《金融时报》采访时透露，野村在香港约有1000名员工，是日本以外最重要的亚洲枢纽，但他认为“现时香港的情况已跟往日不同”。香港过去一年经历的社会动荡影响了野村的信心，这家金融机构表示“会认真审视香港的业务规模”，尽管暂时没有实质计划，未来他们会“积极扩大新加坡业务”。

此外，还有更为极端的一种分析，称香港作为金融中心的地位有可能会被别的中国沿海城市取代。这种判断背后藏着一种声音，认为多年来香港的金融中心地位是依托于中国内地强大的经济实力，而中国的实力也决定了其海岸线上必然会有国际金融中心，“中国人想让它在哪里，它就会在哪里。”

被点到名的“海岸城市”包括上海、深圳以及澳门。5月7日，香港联合交易所（以下简称“港交所”）发布公告称，集团行政总裁李小加已通知董事会，拟于现时合约在2021年10月底期满时不再续约。6月1日，中共中央、国务院印发了《海南自由贸易港建设总体方案》。两年前，海南被中央赋予“探索建设中国特色自由贸易港”的使命之初，一个很重要的说法就是要“对标香港”。

事实上，谁都知道贸易和金融的关系。当初，就是因为在香港挖出了深水港——维多利亚港，英国才取代葡萄牙，将香港而非澳门发展成为中西方贸易的中转站，继而使其成为金融中心。

香港政府统计处在去年12月公布的一份名为《香港经济的四个主要行业》的文件中提及，2018年“贸易及物流”产业的综合增加价值略高于金融业，排在支柱产业的第一名。两个行业的价值贡献相加，占到当年整个香港生产总值的40.9%。


01

没有哪种观点可以轻易被驳倒，这正是让人不安的地方。

举棋不定的投资人

一位赴港工作7年的证券分析师告诉《第一财经》杂志，眼下，他即将面临的一个人生抉择是：是否把手中的内地身份换成香港护照。

这位32岁的年轻人，原本期待这一天已经很久了。

几年前，他结束在澳大利亚的会计本科和美国的金融学硕士学业回到国内时，怀抱着一种帮助中国银行业走向国际化的职业理想。当时，美国在经历了2008年金融危机之后失业率逐步达到高峰，中国GDP增速则恢复到了比金融危机前更高的水平——7.7%。然而在国有银行做管培生，经受了下网点点钞、

押运、为了卖理财产品开茶话会、写思想汇报的“体制化锻炼”后，他选择了南下更接近他国际化理想的香港，进入一家中资银行。

这个城市既与高速发展的中国市场紧密联系，又与西方金融体系高度融合。理论上，在香港的中环，只要事先约好，大部分金融机构都可以在一个小时内聚到一起。摩根大通、高盛、汇丰、建行、平安等你想得到的外资、港资、中资金融机构的总部都设在这块有“香港华尔街”之称的区域。

这位分析师在香港生活的7年，职业一直很稳定，从未换过工作，他已经习惯并且喜欢上香港的节奏。但是，如果香港持续动荡下去，他担心经济会继续滑坡，金融业也难以独善其身。

“如果美国落实制裁，比如禁止联邦养老金投资中国股票，量虽不大，但会有一个示范和杠杆作用。很多海外基金的钱都有联邦养老金的成分，它们的投资政策也都得跟着改。”这位以匿名身份接受采访的分析师表示，一旦没有这些海外投资者，港股就会失去重要的海外客户，像他这样面向海外用户的分析师就有失业的风险。在他眼中，这些西方投资者的认知本身也是个难以管理的变量。

香港的生活环境，在过去一年也让这位来自内地的“新移民”的安全感有

01 香港联合交易所行政总裁李小加在2020年5月已通知董事会，拟于现时合约在2021年10月底期满后不再续约

02 香港社会秩序的动荡，在过去一年让很多来自内地的“新移民”对这里的生活环境安全感有所降低

图/安寇



02

所降低。他试图去理解社会动荡背后的分歧点，并将之归因为中西方法律制度与社会意识形态的差异问题：一个是判例法，一个是成文法，对于习惯了前一种法制的西方人而言，一些受中央政府影响发生的事件，会成为港人无意识地泛化到自身的判例。相较而言，日后的法律成文细节是如何规定的，变得没那么有说服力。

但他既无法改变市场中存在的悲观情绪，也无法在这种情绪出现某种缓和之时，从中明确自己的命运：离开香港，还是留下来继续观望？

林先生是出生于1970年末的香港人，1995年随父母移民加拿大，2007年回到香港，目前在一家港资财富管理公司任职。1997年香港回归时他刚成年。根据他的记忆和从业后对香港金融业历史的研究，1997年前后，紧随市场信心下滑而来的是港币遭到抛售、货币贬值。幸好当年香港政府动用了外汇储备干预汇率，才避免了一连串经济问题的产生。如果遇到严重通胀，可能会引发资产升值的速度远远赶不上货币贬值的速度。

“举个例子，头一年只需花6美元买到的午餐，第二年价格涨了20%，但货币贬值了40%，等于购买力还是贬值了20%。货币前景不稳，外商就不愿意来投资了。”林先生对《第一财经》杂志说，这种连锁反应令金融业很难独立于香港的社会和经济影响之外。

据他观察，除了资金外流，现在港股市场一些公司的表现，已经有点像1997年前后市场曾经表现出的那种连锁反应。其中一个例子是恒大地产，由于市场对其信心下跌，这家公司的市值自2018年以来就持续下降，股价曲线再也没能抬起头。今年5月13日，这家公司不得不花费20多亿元回购了公司1000多万股股票，以拉升公司市值，防止触发金融机构对其高杠杆的担忧和集中讨债。

林先生的朋友李先生对香港金融业的短期发展并没有那么担心，他相信一些制度上的变化短期会带来人们对未知的不安，长期可以加强社会的稳定——

香港金融简史

港内金融时期

1845年
英国在香港设立第一家银行——金宝银行

1865年
英美德等国在香港合创汇丰银行

1891年
香港第一个证券交易所（香港会）成立；同年，西商上海股份公所成立

1937年至1940年代
战争导致银行家和商人南下香港避险

1969年至1972年
远东交易所（远东会）、金银证券交易有限公司（金银会）、九龙证券交易所（九龙会）成立

全球自由港时期

1970年代
“二战”后经济复苏，全球掀起金融管制的“自由化”浪潮，资本市场进入全球化时代

1973年至1978年
先后解除外汇管制、开放黄金市场、建立商品期货市场、开放外资银行牌照

1980年代
随着内地改革开放，各大外企和金融集团开始在香港设立亚太总部

1986年
香港“四会”合并，成立香港联合交易所，并成为国际证券交易所联合会正式成员，开启“纽伦港”（纽约、伦敦、香港）时代

中国时代

1993年
香港证券交易所设立H股，青岛啤酒为第一支上市交易股票

1997年 香港回归

2000年代
港股迎来国内国企改革、赴港上市热潮，各大国有银行、中石油、中石化等加入港股

2009年
李小加出任港交所行政总裁，为港交所成立以来第一次由内地人士担任此职位

2014年至2016年
先后开通沪港通、深港通

2018年
港交所推出“同股不同权”改革；同年，美团、小米等科技公司在香港上市

2019年
阿里巴巴在港股二次上市

2020年
网易、京东等中概股回港上市

资料来源：根据公开资料整理



香港之所以能成为连接西方的桥梁，首先有地理因素，但更大程度还是源自它的历史

就像1997年那样。但如果把时间线拉长，说到对香港金融中心的中远期前景的看法，“比如10年、20年，我是悲观的。”李先生说。

他的第一个理由是内地的金融创新能力很强，因为没有太多金融业的既有框架，内地发展了支付宝、微信支付等比信用卡更好用的支付系统。其次是中国内地的80后婴儿潮——这一代人里有很多是海归，是接受过西方金融训练的人才，如果回到上海，加上几十年的发展，内地也累积了足够的财富，李先生认为这样重新组合的14亿人，会是个很大的金融市场，“这样的话，不一定需要海外资金、香港资金了，香港的确会失色。”

跨境金融上的绝对优势

单从体量上看，上海A股的上市公司数量和总市值早就超过了香港。截至2019年，A股股票总数3760只，总市值59.2万亿元，分别超过港股2449只的股票数量和34.7万亿元的总市值。但国际金融中心和区域金融中心是两回事——一个需要跨境，一个只是内部交易。

过去一二十年间，香港主要扮演的是帮中国“进口”资本的角色。这一点，看看在港交所上市的内地公司数量就知道了。

10年前，恒生指数的十大龙头股囊括的是香港的船产、地产、金融，比如长江实业、新鸿基、汇丰、恒生银行、东亚银行等。但是今天，恒生指数的前十大龙头股全部变成了中资企业，其中既有四大国有银行，也有腾讯、阿里巴巴等内地的互联网公司。

这些变化，反映了香港作为一个金融中心所服务的市场的变化——从为本土企业提供资金到服务内地企业——更早之前，它还曾为跨越重洋到香港从事鸦片贸易的英国贸易公司们募集过资金。

根据中证指数今年2月发布的报告，

截至2019年年底，在全球上市的中国公司有5392家，其中1331家在香港上市，美国中概股的数量是286只。中资企业在港股的市值也占到了港交所股票总市值的72%。

在沪港通和深港通开通之前，中国内地投资者并没有合法购买港股的途径，因此，支撑港股市场中这些中国公司的股价的，都是海外资金。

理论上，只要中国经济还在增长、中国市场还在不断诞生有价值的公司，资本就一定不会放弃这块肥肉。但是，在金融制度、法律体系和信息自由度都不同的前提下，通过什么方式投资中国就会成为问题。

多位受访香港金融从业者都认同的共识是：要成为国际金融中心，必须具备至少3个条件：其一，货币自由流通；其二，法治而非人治；第三，信息自由流通，包括好的信息，也包括坏的信息。

假如在内地划出一个城市，让货币在该区域内像在香港一样自由流通，这并非难事。但是，后两个条件对于内地任何一个城市都很难。

按照前述那位证券分析师的说法，“金融投资的工作就是对信息作定价”，比如今年5月末全国人大人表决通过“港区国安法”，港股市场的反应立刻与A股走势不同，便是反映出两个市场对统一信息不同的解读和定价。所以说，保障信息和观点的自由，对“市场有效性”是十分重要的基础，因为这样才能维护市场信息对称。

国内一些持“计划主义金融观”的人忽略了一个重要事实：在决定是否投资中国这一点上，结果不取决于中国如何看待西方（资本），而是取决于对方如何看待中国。在金融标准和法律体系的层面，香港是迄今唯一被西方投资者接受的中国城市。

如同港交所行政总裁李小加在2013年参加伦敦金属交易所亚洲年会时发表演讲所说，“内地市场之所以选择香港，是因为它的‘一国’；国际投资者之所以相信香港，是因为它的‘两制’。一国两制正是香港的核心竞争力所在。”

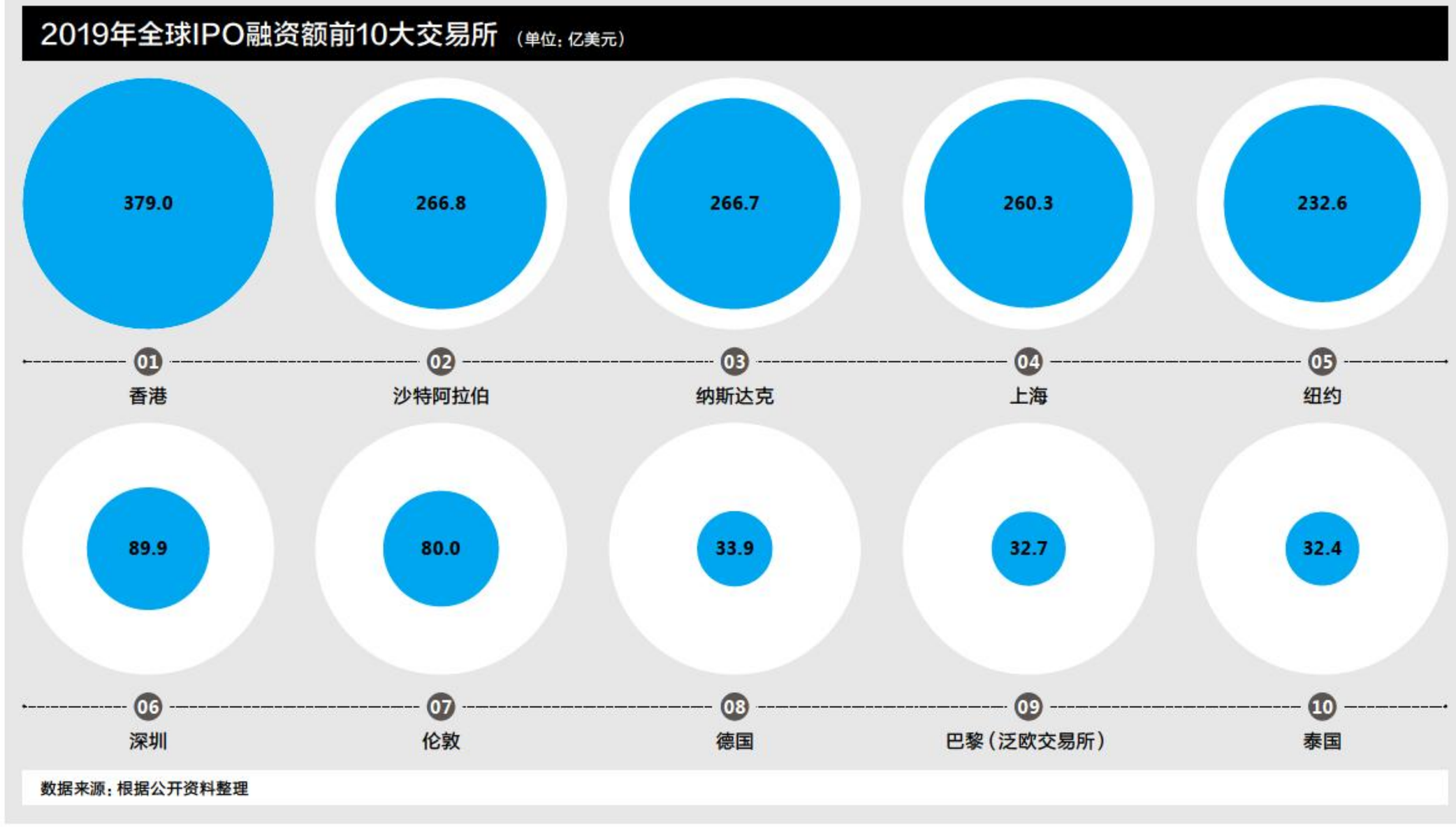
香港之所以能够成为连接中西方的桥梁，首先有地理因素。从世界地图上看，它所处的位置本身就在南亚和北亚之间、东方和西方之间。也正是这方面的原因促使英国当初选中它作为中西贸易的中转站。

更大程度上，这源自于历史。历史上，香港——而不是上海——之所以能够成为外资进出中国的金融中心，除了它的语言优势，还因为内地曾受困于战争和文革差不多半个世纪。1940年代之前，上海证交所已是远东最大的交易所，汇丰银行、友邦保险、怡和洋行等早在19世纪末就在上海设立过总部。但内地自1940年代因战争关上大门后，直到1978年，才再次打开国门。而香港金融业进入自由港发展阶段，则始于1970年代。

1997年香港回归之后，中国政府有计划地推动这个已经初具规模的金融中心继续演化，将其生意从本地企业投融资，扩大到可以服务更广大的中国内地企业。

1992年邓小平赴深圳南巡讲话，次年H股问世，成为一个标志性事件。青岛啤酒是首家赴H股上市的内地公司。此后近30年间，这张交易牌上中国内地公司的名字越来越多，其中包括很多大型国企。这些富有计划意味的赴港上市行动一直持续到了2018年左右，也是国企改革的重要组成部分。

香港这座跨境金融中心之所以有今天的规模，离不开历史上的好时机，以及一连串的政策推动，但这并不等于只要有一个更好的时机，香港作为一个金融中心的地位，会反过来被中国内地或者亚洲的其他城市替代。



变压器：从语言到文化

在很多层面上，香港金融中心的角色都与全球金融业共同进化了。以IPO为例，2010年之后火爆的“独角兽”IPO生意都是被外资投行拿走的，美团、小米、阿里巴巴……无一例外，而中资机构在这种案子中通常只能挂个名。

国内独角兽公司倾心外资投行的原因大致有三，首先是分销渠道，外资投行有更多的客户；其次，由他们撰写的招股书被认为更合西方投资者的胃口，今天每家中资投行阐述所承销股票的商业模式、分析其竞争优劣势的方式，都是从外资投行那里学来的，并且仍在学习过程中。最后，这些外资投行的品牌本身也被认为是一种背书。

不过，香港金融业在适应双边市场——一边服务外国投资者，另一边服务内地客户——的过程中，很多事也在发生变化。前述供职于一家欧洲银行的匿名人士告诉《第一财经》杂志，2000年，她所在公司只有不到10%的同事来自内地。现在，这一比例增加到4成，他们中有很多人是负责对接客户的前台业务项目经理。

在中资背景的银行，前台业务分配给内地人来做的比例，已超过香港本地人和外籍员工。但这些银行的中后台业务任职员工的情形是反过来的。

香港的优势其实一直以来都不单是语言的优势，而是国际视野，以及在中西方文化中间协调的能力。《经济学人》将这种转换东西方动能的能力，称为“变压器”。香港整体的角色，其实就是个变压器。这个比喻还算贴切，因为从跨境金融的未来发展来看，香港的戏份还很长。

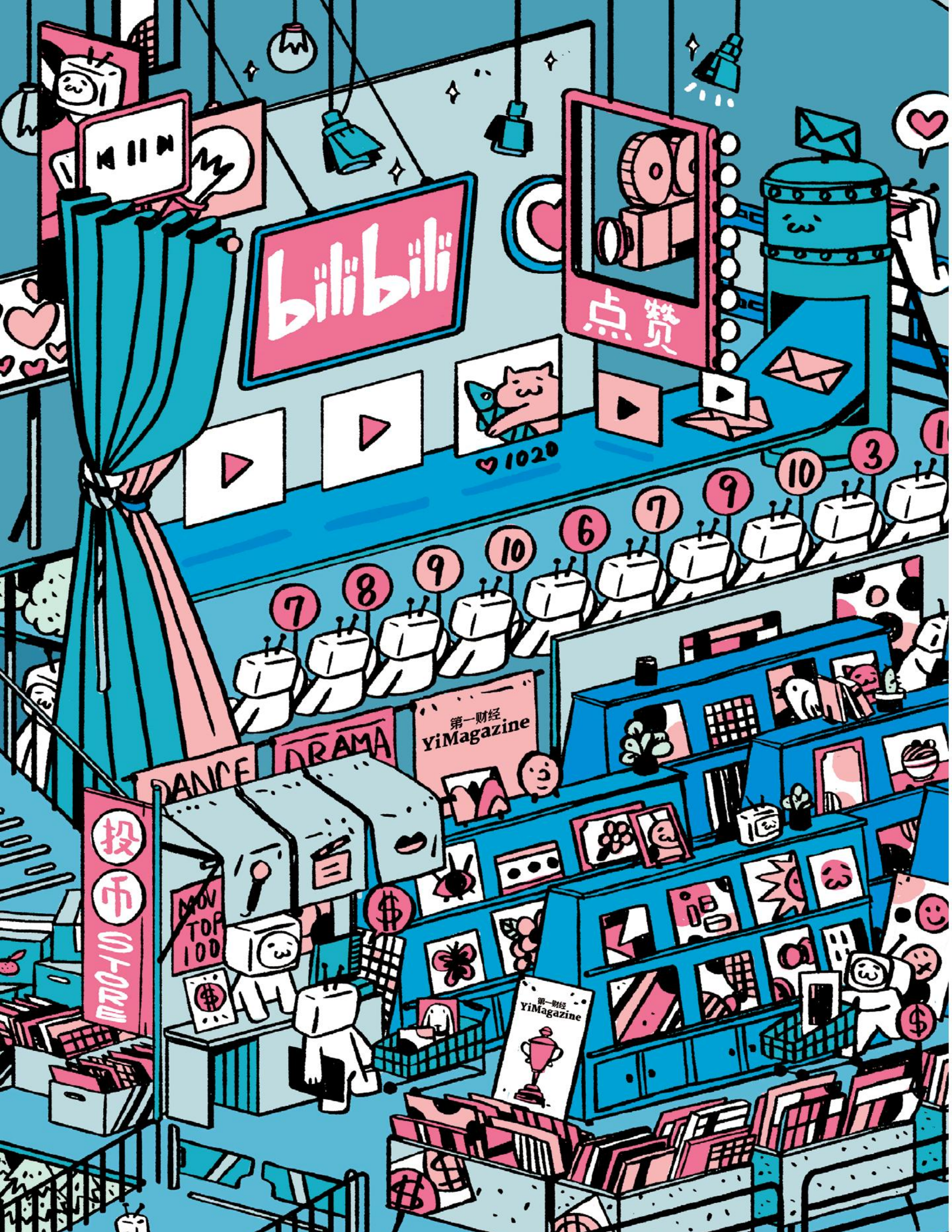
李小加有一个判断，中国已经开始由资本进口国转型为资本出口国，香港下个阶段还可以从“单向”的中转站，变成“双向”中转站：既帮助外资投资中国，也帮助内地资本进入全球市场。

目前看，个人投资人通过沪港通、深港通来投资香港上市的股票，这只是庞大内地资本的一小部分。更大部分的资金还在一些大型企业及其创始人的个人账户，以及中资银行的资金池里。中资金融机构的全球化，是一门复杂但充满想象力的生意。

过去，伴随中国企业海外扩张的都是外资金融机构，比如汇丰银行、渣打银行等。在华为孟晚舟事件发生前，汇丰是华为发展海外业务的主要融资渠道。而中资金融机构由于在海外没有银行网点，无法做资产抵押之类的尽职调查，即便接到中国企业的海外订单，也没有实力为它们发放海外贷款，或协助它们完成海外的融资并购。

曾有一批从内地转去香港的金融业人士，四五年前正是被“中国企业投资全球”那股浪潮所吸引，但2017年随着安邦、海航等从事海外并购的中资企业接连受到质疑、出现债务问题，他们的参与热情已大幅降温。

但中国的跨境金融仍有广阔场景需要通过香港去拓展，李小加也希望香港可以在金融业为中国开拓一种“香港模式”。只要中国还需要香港，华尔街就在香港还有更大利益。Yi


bilibili
点赞
1020
DANCE
DRAMA
投币
TOP 100
第一财经
YiMagazine
第一财经
YiMagazine

Yi Cover Story | 有故事

哔哩哔哩(゜-゜)つ口开箱

哔哩哔哩（后文简称B站）是一家什么水平的公司?

如果以2020年5月的收入计算，它是中国排名第19的手游公司；

如果按照开播量计算，它是中国第三大的游戏直播平台；

如果比较付费会员数，它不过腾讯视频和爱奇艺的1／10。

但这些都不妨碍它的市值在两年内增长3倍，超过150亿美元（2020年6月22日市值），也不妨碍它成为目前中国最受瞩目的互联网公司之一。

高市值和高知名度的背后，是一个简单的公式：B站=中国年轻人。

所谓“年轻人”，范围下至15岁的中学生，上至已经逐渐“步入中年”的80后。截至2020年第一季度，这个群体有1.78亿人。根据B站2019年Q3的财报数据，他们每天会在B站上花费83分钟。

在年轻人即代表未来的当代语境下，上述公式威力巨大。

它意味着，无论你是想赚他们的钱，还是想融入、研究或引导这个数亿的人群，你都无法绕开B站。

在这一层面，B站又被添加了相当的文化价值和社会属性。这也正是它登上本期封面的原因。

就一家公司而论，B站的体量并不大，但在商业之外，它所引发的代际文化讨论，它对中国年轻一代的兴趣指引和身份投射，以及所展现的当代年轻人的风貌，已衍生出一系列非常有意思的话题。

再回到商业范畴内观察，我们又会发现，这家公司在调性和规模、小众趣味和大众认知、政策监管和创作自由之间的价值选择与尺度拿捏，将显著决定它未来的商业走向。

那么，B站是如何让自己与年轻人划上等号的？什么样的历史背景促成了它？B站走在正确的路上吗？破圈之后，它的文化价值还能继续吗？





破圈之路

记者 / 肖文杰　编辑 / 陈锐　美编 / 徐春萌　图片 / 任玉明　插画 / CODEYES

破圈之后，挣钱是否会水到渠成？

B站作为一个公司的历史，是从2014年陈睿成为董事长之后开始的。在那之前，它更像是基于兴趣的个人网站。如果有所谓公司账目，也是陈睿投资时请人厘清的。

B站初期的创业故事已经被人熟知。比如它的名字“哔哩哔哩”，来源于创始人徐逸最喜欢的动漫角色的绰号；比如徐逸创办这个网站，仅仅是因为比它更早出现的弹幕网站AcFun有许多bug；比如陈睿在决定投资并加入B站之前，就已经是它最早期的用户之一。

2019年至今，多次让这家公司成为话题中心的，是被外界称为破圈的一系列品牌活动。B站内部并不讳言“破圈”这一说法。陈睿在6月底的11周年演讲中也对此有所提及，“跨年晚会之后明显可以感觉B站影响力在扩大”。

严格地说，B站的破圈有两次，或者说是两层含义。第一层是从一个专注于日本ACG（动画、漫画、游戏）的亚文化社区，变成一个包含各种门类的视频社区，即内容破圈；第二层才是它通过品牌活动成为文化现象，进而试图成为全民关注的互联网平台，即品牌破圈。

被大多数人关注到的是B站的品牌破圈，但这其实是建立在内容破圈的基础之上，而后者是在过去5年逐渐发生的，并且某种程度上，B站在这一过程中是被动的，当然你也可以说它是顺势而为。

从分享ACG到聚拢自己人，内容破圈

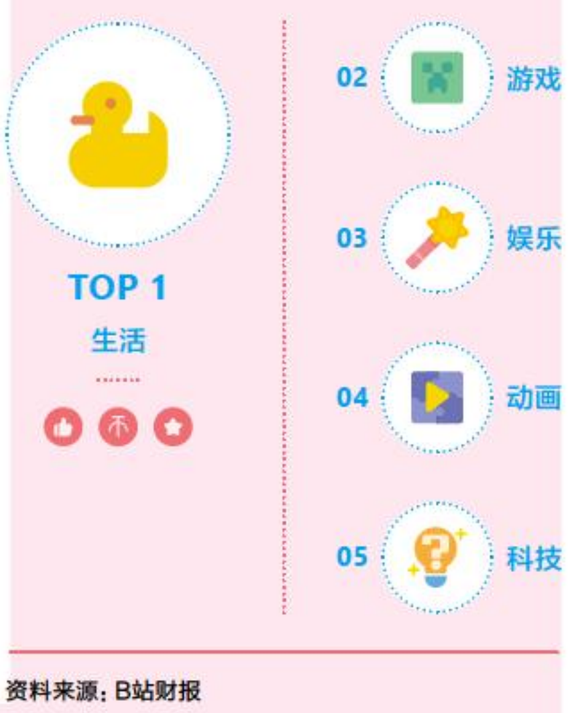
回看2014年，当时的B站是一个高浓度的日本二次元文化社区。它只有4个分区——动画、游戏、音乐、娱乐——视频充满了外人无法理解的简称、流行语和字符。

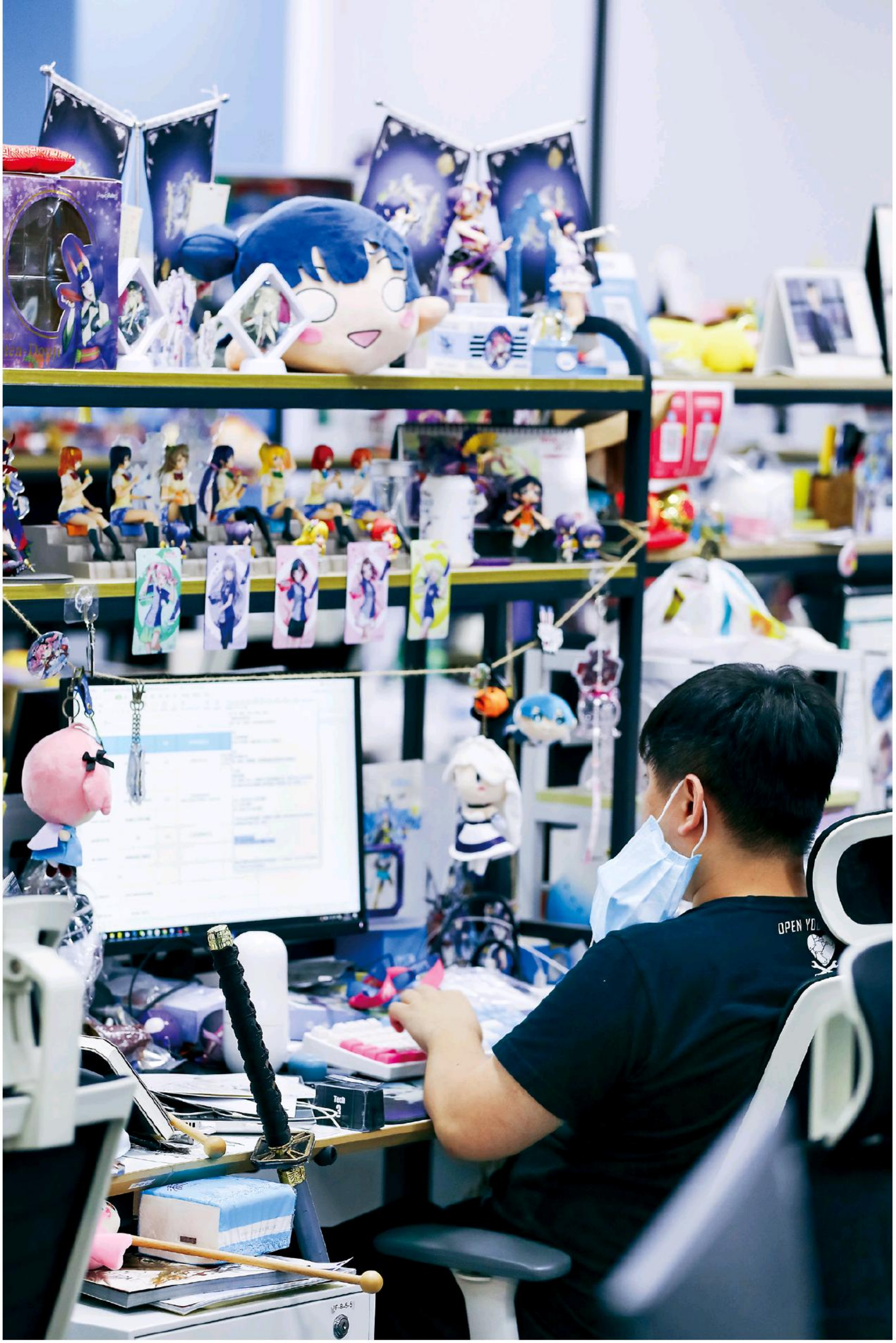
为数不多的正式员工会在办公桌上搭3层高的架子，上面摆满手办。这些员工大都不超过30岁，他们从小喜欢的日本ACG作品在当时是典型的不受主流认可的亚文化，被认为会“耽误学习”和“玩物丧志”。

B站有一个名叫Bilibili World的线下漫展活动。最初几届，负责人在开展前会整晚都待在展馆外，因为有些外地来的用户半夜就已经拖着行李箱、穿着cosplay的衣服在那里聚集，而警方想疏散他们。B站的员工必须一边遵守警方的要求，一遍安抚这些十几、二十岁的学生，让他们别吓着。

那时候，B站用户真的是一群

B站办公室内，二次元氛围仍浓厚。





B站大事记

2009.6
视频平台MikuFans成立

2010.1
MikuFans改名为Bilibili

2010.8
虚拟形象22娘和33娘成为B站“看板娘”

2011.1
陈睿个人投资B站

2011.2
UP主推出春节节目“拜年祭”

2012.2
移动端App上线

2013.5
开放注册

2013.10
B站首次在举办线下演唱会BML

2013.10
获得A轮融资

2014.1
上线直播功能

2014.10
上线“新番承包计划”

2014.10
获得B轮融资

属性：社区 品牌 商业

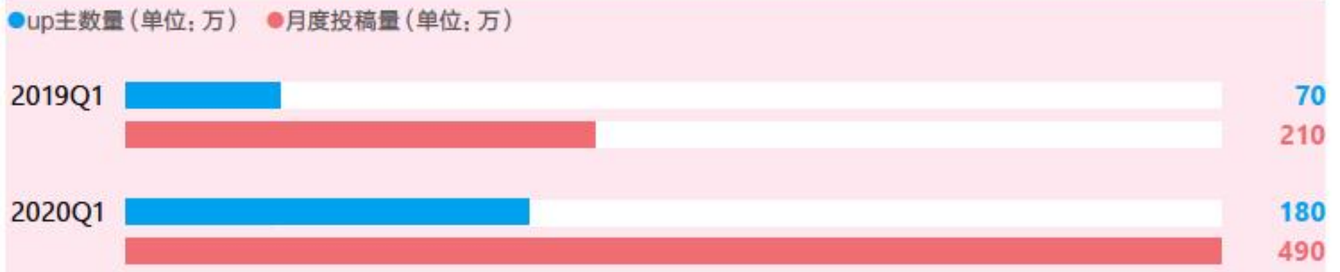
与主流相距甚远的年轻人。

为了“收留”这些同好，B站在初期制定了严格的准入机制。在外界熟知的100道考题的注册机制之前，B站是邀请制的，目的就是确保只有“自己人”加入。和当时所有互联网论坛一样，B站有明确的社区制度，即使在考题变简单的现在，关于社区和弹幕礼仪的问题仍是必答题。截至2020年第一季度，一共8200万名用户通过考试成为正式会员，B站服务社区的全职员工数也达到758名——这些都是B站建立起浓厚社区氛围的基础。

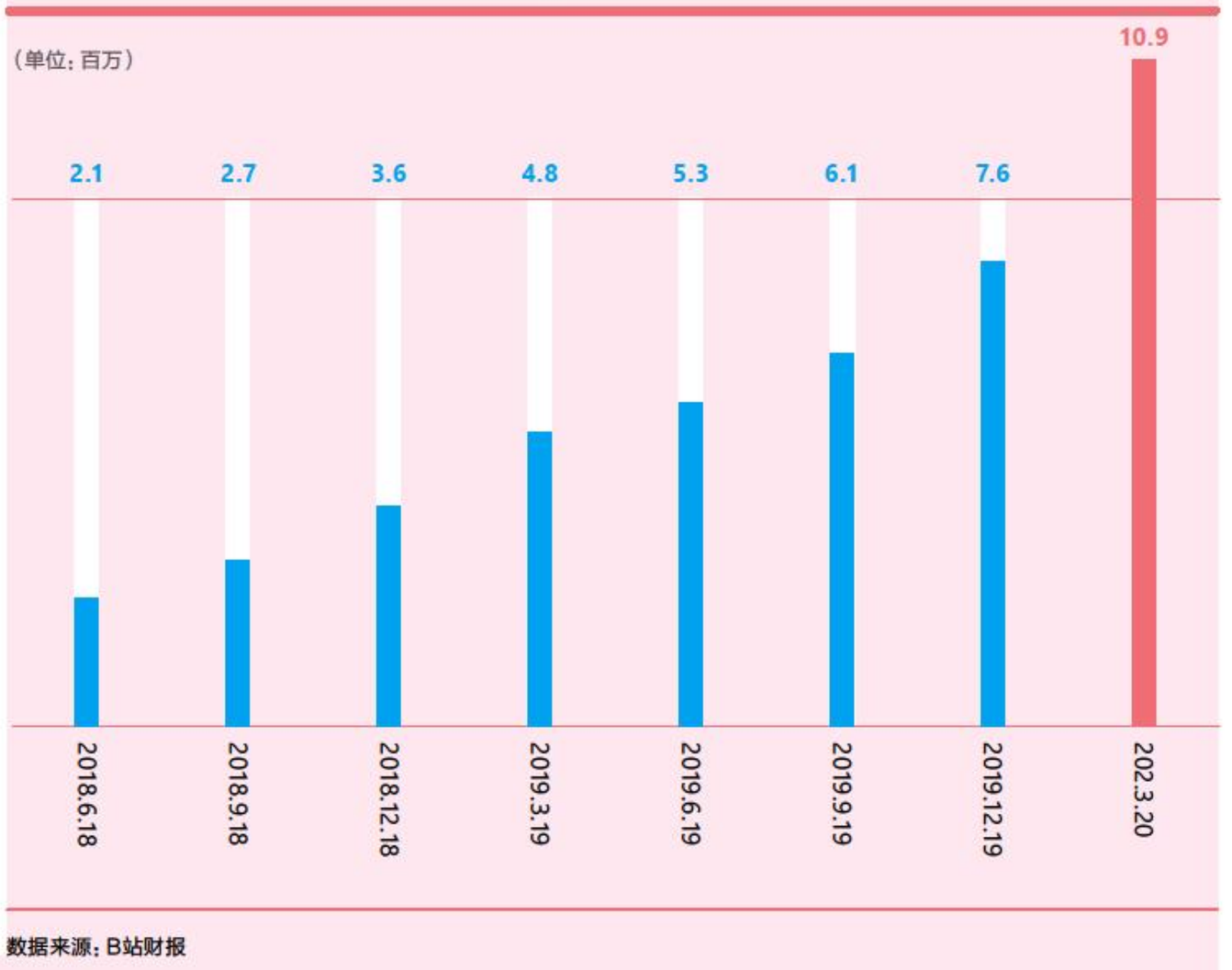
这种社区氛围在当代中国互联网世界里已经非常稀缺。10年前，中国视频制作者最多的平台还是土豆，它的口号是“每个人都是生活的导演”，个人视频制作者还被称为“播客”。但2012年，土豆与优酷合并，一年后就发布了全新战略，个人用户原创内容（UGC内容）不再重要。

视频以外的领域，天涯、猫扑

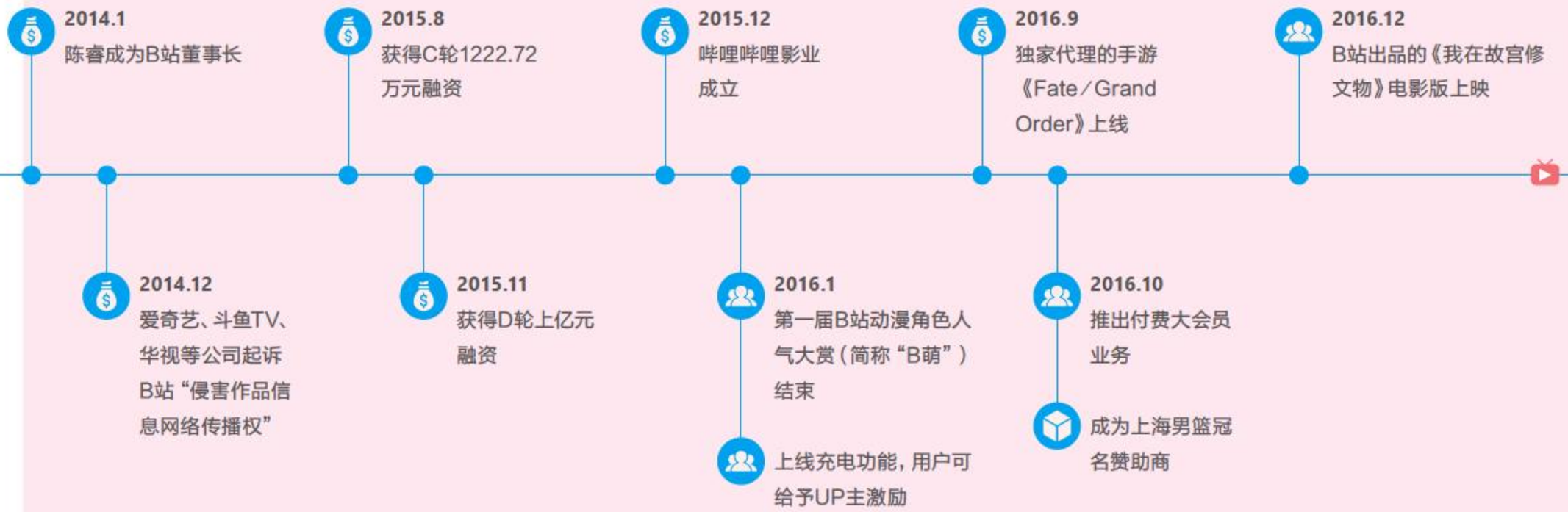
过去一年，B站up主数量和月度视频投稿量都显著增长



B站月付费会员数增长速度同样显著



数据来源：B站财报



等论坛已经消失或边缘化；贴吧已经在肆意变现和监管的冲击下面目全非；至于微博，在意见广场的定位下已经越来越像一个单纯的流量放大器。

这些平台上“微不足道”的内容生产者们，逐渐把B站视为“收留之地”。他们基于纯粹兴趣制作的视频，至少可以在这里留个档，时间久了，还能聚集一批粉丝。而同类内容增加到一定程度，B站就会给他们开个频道，方便其他人找到同好。

B站承接了这些被抛弃的需求，不知不觉中成为中国最像YouTube的网站。它的内容也早已不止二次元文化。2018年上市时，B站有14个分区，超过29万名活跃UP主（B站对视频制作者的称呼）。其中投稿量和人气最高的，是生活区、游戏区和娱乐区。

从用户角度看，B站内容领域的扩大也是自然发展的过程。如果一个大学生从2012年开始成为B站用户，那么到了现在，他可能已经成家立业，一定会产生对美妆、宠物、健康、产品评测、汽车、理财等内容的需求。B站要做的，就是时不时从社区里挖出那些尚未被发现的暗流。知识类分区的建立就是最新的例子。

B站市场中心总监杨亮告诉《第一财经》杂志，B站最早推广知识类视频，是因为他在刷B站时发现一些贴有#study with me#标签的直播，内容就是主播对着镜头学习。顺着这些直播，他发现B站里已经有很多知识类视频和课程资源，于是在一份对外宣讲的PPT里加了一句“在B站你甚至还可以学习”，希望用反差感制造话题。

很快，用户的炫耀式吐槽就来了：“难道不是吗？B站一直不就是个学习软件？”一个社交网络上的话题形成。逐渐地，开始有更多UP主在B站上传知识、科普类的视频。疫情期间，B站和主流媒体合作，推广了20多条科普类内容。6月，B站正式开设知识区。

当社区文化足够浓厚时，它作为一个生态的自我校正能力也会足够强大。这产生的结果就是，任何东西到了这里，再加上弹幕，都会被改成B站的样子。

看看鬼畜区就知道了。“鬼畜”视频是指改编已有的影视素材，用节奏极快的重复声画和重新拼接的台词，达到戏谑和调侃的效果。

不少艺人都曾是鬼畜的对象，比如蔡徐坤的团队就因为感到被冒犯而发出律师函，结果律师函本身又成为鬼畜的对象。

好的情况下，这种社区风格能形成良性互动。B站影响力最大的鬼畜视频之一，是由UP主“伊丽莎白鼠”创作的《诸葛亮的爱情故事》，用的是1994年版电视剧《三国演义》中“诸葛亮骂死王司徒”的素材。视频引发了大量同类创作，重新炒热了这个角色。诸葛亮的扮演者唐国强甚至因此接到三国题材的手游代言。在2018年的B站首届百大UP主颁奖典礼上，为伊丽莎白鼠颁奖的就是唐国强。



增长成为第一目标，品牌破圈

如果说第一次破圈更多是自然生长的过程，那B站品牌意义上的横空出世，则是一家上市公司长期战略中安排好的一步。

光源资本是B站C轮和D轮融资的财务顾问。负责这一项目的郑烜乐记得，2015年C轮融资前，在大多数投资人眼里，B站还是一个需要解释它是什么的项目，在解释完之后，大多数人投资人也仅把它视作一个布局二次元领域的可选项。

郑烜乐自己也是B站的用户，他第一次见陈睿时两人聊了4个小时。他告诉陈睿，这家公司的影响力被极度低估，它的估值不应该参考当时的土豆，而是应该更大，成为100亿美元的公司。陈睿说对，他也是这么想的。

所以在B轮融资之后，这位在猎豹经历完整创业历程的CEO，马上启动C轮和D轮融资，目的就是获得尽可能多的钱，把B站的影响力扩大。

外界对B站的看法也在变化，人们不再用猎奇的目光看待那些内容，也不再讨论它的争议，而是逐渐意识到它对青年群体的影响力。2017年，共青团中央入驻B站，紧接着大量官方媒体和政府机构在B站开设账号。经过两年多的孵化，B站开设了资讯分区，仅限官方媒体发布内容。

2019年下半年，陈睿开始公开提100亿美元的市值目标。一位B站员工告诉《第一财经》杂志，这个目标也对员工内部产生影响，他们意识到，增长已经是公司的第一目标。陈睿在内部还会说，对外不强调二次元属性不是抛弃二次元，而是B站只有足够大，才能容得下每个小圈子。

B站的品牌破圈计划就是在这种背景下开启的。“我认为自己是在说明一件已经发生的事情，而不是去创造一个还没有发生的事情。B站里面已经很好玩了，但外界还不知道。”杨亮对《第一财经》杂志说。他领导的B站市场中心在2019年年初有30多名员工，18个月后，人数已经翻了一倍。

B站做品牌活动最大的优势在于，它甚至不需要挖空心思制造什么热点，用户已经告诉它什么是受欢迎的。很多对别的品牌来说需要“洞察”的事实，对B站来说显而易见。

按照原规划，从2019年12月31日跨年晚会开始，B站在半年里会有四五个连续的品牌推广项目，包括《后浪》之后的毕业MV《入海》，步步递进，然后在6月26日的11周年演讲中达到高潮，把B站这个品牌彻底推到前台。

其中《后浪》只是一个在五四青年节针对看新闻联播、《人民日报》的观众的定向示好。它原计划在跨年晚会之后择时推出以进一步推提高当时那轮针对晚会的讨论声量，只是因为疫情推迟到了5月发布，它甚至不是S级项目。市场部也没为此花太多精力，团队确定了方向交给供应商，再改了几遍文案。结果，全网爆发。

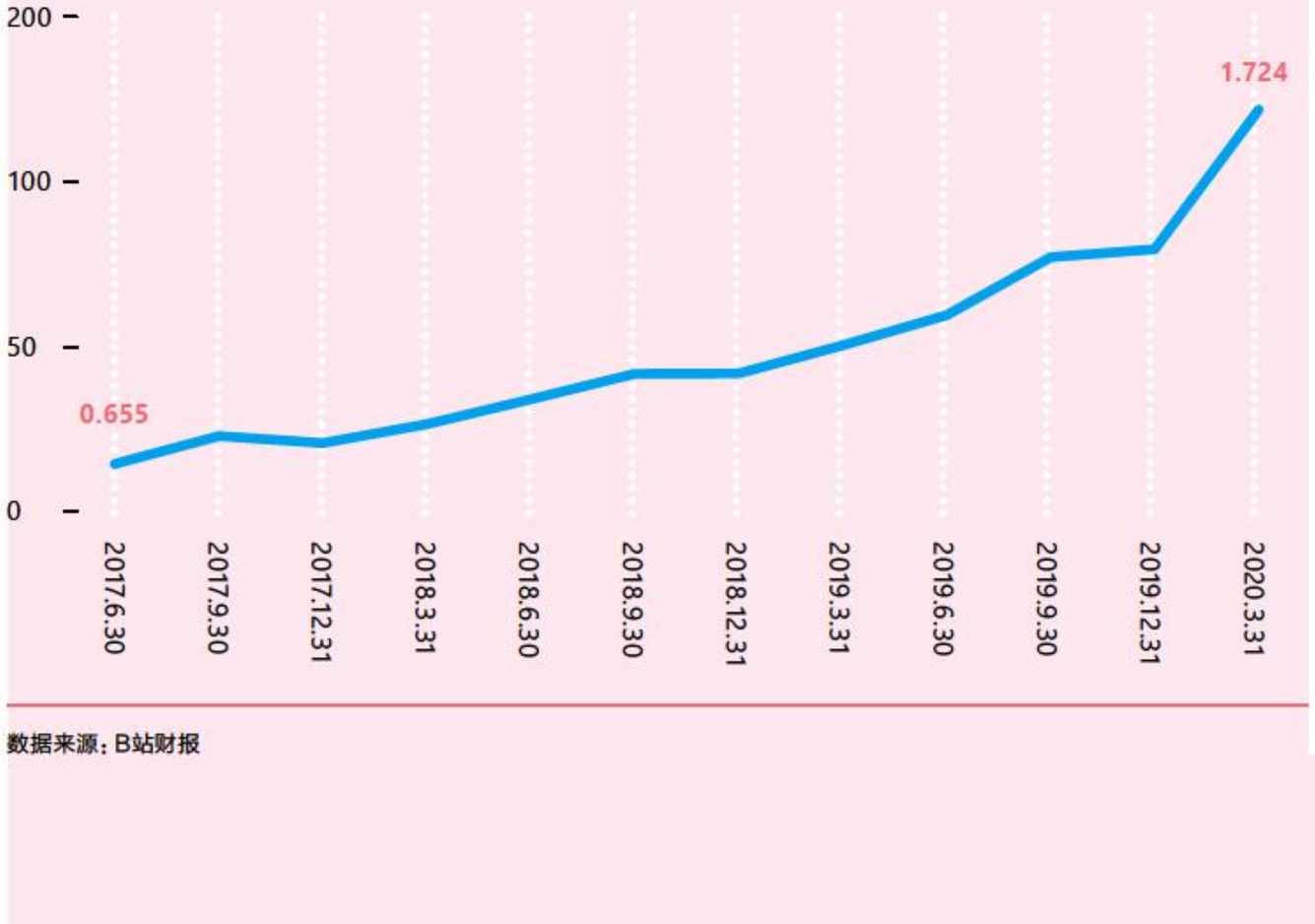
同样出圈的跨年晚会也一样。陈睿对跨年晚会的方案也没怎么管，他只提了一两个具体的想法，比如把动画《进击的巨人》的主题曲都唱一遍，结果被否决了，员工告诉他：“老板，这动画有





B站对党建工作相当重视。

B站季度平均月活变化



数据来源：B站财报

‘暴恐’画面。”

《后浪》把B站破圈的过程提前了。但高管层还是认为这样集中的品牌推广做晚了，2019年就应该做。

“社区优先”是文化，也是策略

当然，并不是说B站躺着就变成了中国最大的UGC视频社区，它的确比其他同类平台更重视社区。

这一策略有两个层面的含义：一是B站创立就源自社区，这是公司的文化基因和传统；二是社区已经成为B站最重要的资产，它必须重视。

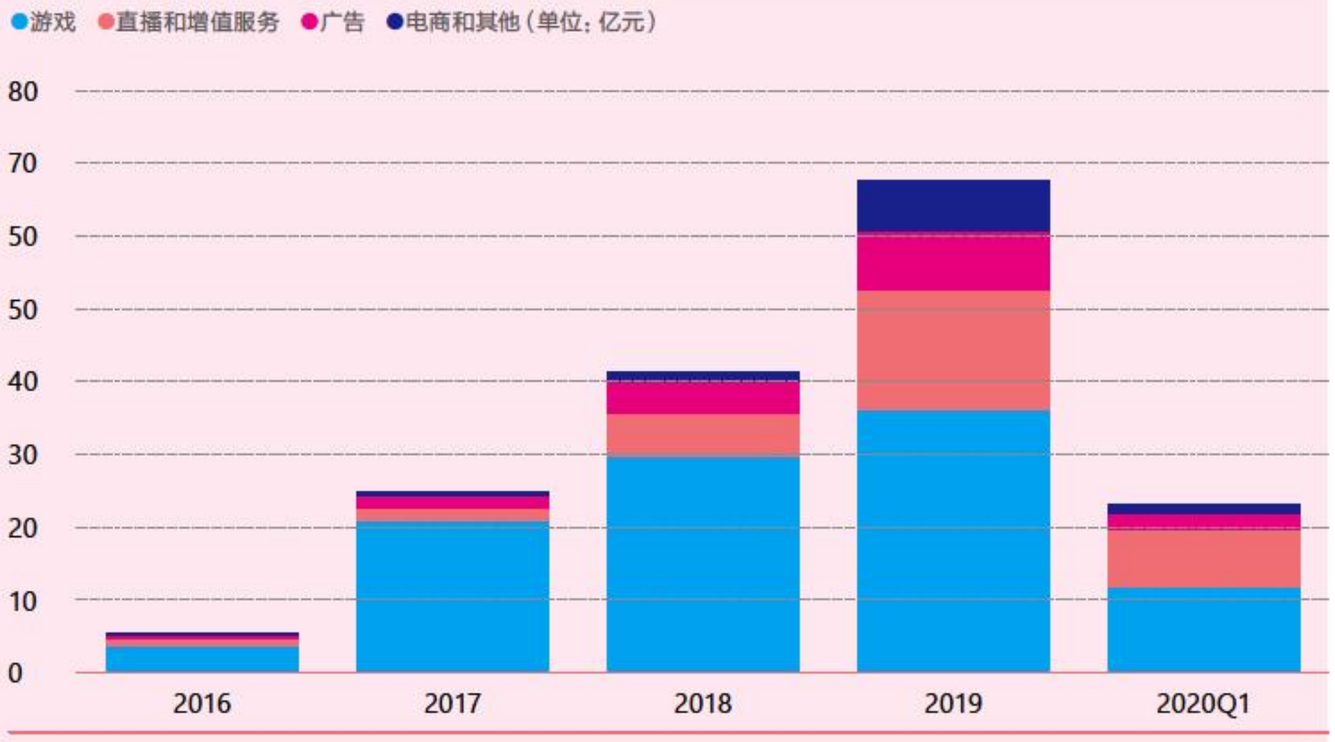
在B站高管对自己的诸多比喻中，有一条是准确的，那就是，B站像一家物业管理公司，UP主和用户是它服务的业主。

B站会议室的墙上贴着公司的价值观海报，第一条就是“社区优先”。对于员工来说，这四个字挺“玄学”——所谓社区调性、UP主满意度和文化价值，很难体现在KPI上——但不少B站员工对《第一财经》杂志表示，在升迁和考评时，这些“玄学”的东西很重要。

在B站的社区生态中，UP主是核心。如今，B站有超过180万名活跃UP主，他们每个月投稿超过490万条视频。绝大多数的UP主并无法以此为生，制作视频主要出于兴趣或回应粉丝期待。

早期，B站内部把UP主运营部昵称为“有爱部”。他们的工作包括组织各类征集和激励活动，在生日时给UP主寄贺卡，而选出百大UP主并给他们荣誉，显然也是增强UP主对平台归属感的重要方

B站的游戏收入占比在缓慢减少，但仍将近过半



数据来源：B站财报

法。在百大UP主颁奖典礼上，大量的精力被用在确保每一个细节都让UP主满意以及不会厚此薄彼。

2017年，陈睿拍板决定，把社区的惩罚规则向用户和UP主公开，并且建立“小黑屋”体系。这一决策的背景是，随着用户和投稿量快速增加，投诉率涨得更快。不少新UP主的视频经常无法过审，也没人告诉他们原因，几次之后他们就失去了投稿的热情。

B站公开了社区规范和处罚条例，什么样的视频、弹幕、评论、文章会被惩罚以及不同情况的惩罚措施，都成为透明规则。

“小黑屋”用瀑布流的形式贴出了所有被处罚用户的违禁言论，并且会附上批注。处罚和撰写批注的风纪委员会，是一个由用户志愿者组成的组织，任何Level 4以上的用户都可以申请。

“风纪委”甚至把原本枯燥的页面变成了B站特色。比如，对一条攻击女性的言论，批注是“都9102年了”；针对一个恶意刷屏的用户，批注是：可以，可以，又忘遵规守礼。还请黑屋入列，与君道声离别。别离，别离，今后莫要再皮。

11周年演讲中，陈睿还重新强调了B站社区的两条价值观，“第一是公正，第二是包容”，对应的分别是数据真实和内容破圈。对于大多数网络社区来说，这并不是必须工作，但B站一直重视这些工作，它必须确保社区氛围不随着内容构成的变化而变质，至少是不明显变质。

与此同时，重视外部监管则是B站从物理上保住社区的重要一环。

2014年，陈睿刚成为B站董事长。在监管部门眼里，B站是个规模不大但麻烦不少的公司，经常与“违规”“盗版”“审核不严”挂钩。这其实也是优酷土豆放弃UGC的重要原因。

从那时起，B站便意识到版权合规、遵守监管和良好的政府关系对自己是至关重要的事情，并重视这一原则至今。B站上海总部办公楼也拿出整一层做党建陈列。

当时B站的策略是，让自己靠后，把UP主推到台前。“我们不说B站怎么怎么好，而是说UP主很优秀，说这代年轻人很好，而B站作为一个社区就是要引导和保护年轻人。”一位曾与政府部门打交道的B站前员工告诉《第一财经》杂志。

服从监管是必须的。B站在上海、芜湖、武汉都有审核基地，随着近几年B站的UP主和投稿量迅速增加，该团队也是最近几年B站增长最快的部门之一。根据2019年的数据，B站的内容审查人员有1220名，仅次于产品和技术。

现阶段先谈爱，但电源问题将长期存在

按照郑烜乐的说法，B站要“成为年轻人文化消费的发动机”，这也是投资人眼中B站的核心商业模式。

不过，这一模式并未完全成立，因为B站目前能赚钱的仍然都与ACG相关，除此之外，B站最红火的几个分区——生活、娱乐、技术——都尚未孵化出成规模的赚钱模式。

财报数据也能佐证这一点。2019年，B站的用户付费率始终在6%左右徘徊。而且，付费用户月均对B站的贡献为61.7元，但其中手游付费用户的月均贡献可以达到261元。简而言之，B站的商业化还没有随着它的内容一起破圈。

B站迄今所有称得上成功的商业化尝试，可以说都是借助社区完成的。



虚拟形象“22娘”和“33娘”是B站的“看板娘”。

B站最大的三项成本支出是分成、版权和营销



数据来源：B站财报

手游《Fate/Grand Order》（以下简称“《FGO》”）是2018年全球收入最高的手游，也曾是B站最重要的收入支柱。2018年上市之时，B站50%以上的收入都来自这款游戏。在《FGO》获得成功之前，相关动画已经在B站播放上亿次。

2019年，B站又代理了一款爆红的游戏《明日方舟》。这款手游并非B站独家代理，但绝大多数热度和玩家都集中在B站。B站的推广方式很简单，在游戏区发起《明日方舟》的同人创作征稿，这些基于游戏角色的二次创作成了最直接的广告。而B站只是拿出一些运营资源，触发创作者和用户的热情。

很难想象其他平台能复制这样的营销路径，因为这需要许多有能力和有热情的创作者，需要更多能有效回应的用户，还需要熟悉手游和社区这两件事的团队。在《明日方舟》之前，B站已经尝试过这种营销方式。2018年，游戏区做了一次《恋与制作人》的征稿，当时B站并不参与该游戏的运营，但收到了大量投稿。B站发现，任何以角色和故事为核心的手游，都可以用这种方式去推广，只要站内用户喜欢。

除了游戏，B站的直播和电商业务也都是从社区土壤中生长：头部UP主已经成为B站主播的重要来源之一，他们直播打游戏是一个自然得不需要切换的事；而B站的电商业务，你直接称其为“ACG周边销售”也没什么问题。这些都是B站用户原有的兴趣点。B站还在内测基于直播和UP主的带货业务。

从收入结构看，B站2020年第


bilibili
bilibili
bilibili

01


小泉同学
炎炎消防队
多罗罗
拉面的小泉同学
炎炎消防队
多罗罗
冰海战记
B站共参与了4
本动画制作委员会

02

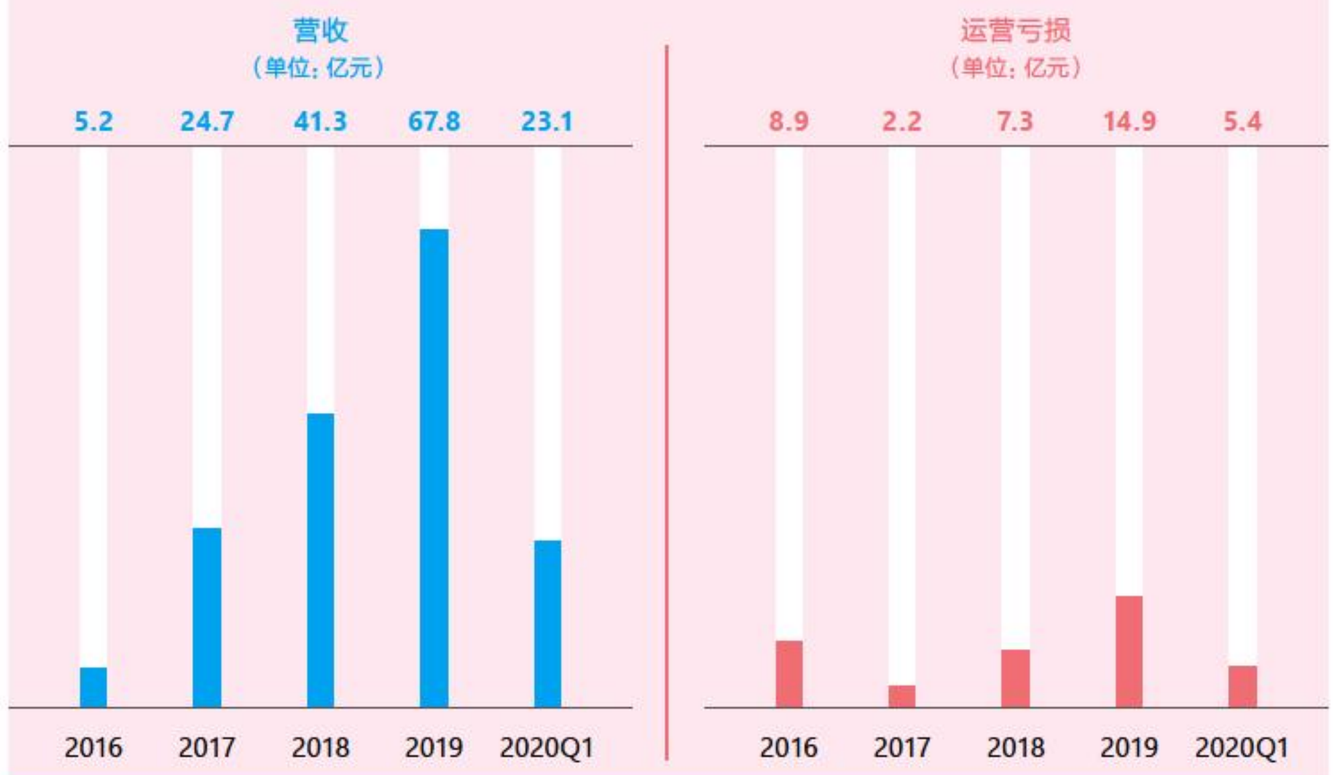

LUKA
KAITO
LUKA

03


奔涌吧
后浪

04

B站营收快速增长，但亏损也在持续扩大



资料来源：B站财报

一季度超过23亿元的营收中，游戏相关收入占比49.8%，直播和增值服务占比34.2%，广告、电商及其他各自只占到9.1%和6.9%。

对比与B站内容模式最像的YouTube，后者2019财年的广告营收已超过151亿美元，母公司Alphabet虽未在财报中给出具体占比，但从YouTube的营收项看，广告是绝对主力。

但关于赚广告费，B站一直有思想包袱。

2016年，B站尝试在几部购买了版权的动画前增加贴片广告，结果遭到用户强烈抵制，因为陈睿曾经承诺“B站永远不加贴片广告”，最后这些贴片广告被取消。至今，B站仍没有任何贴片广告，即便在它斥巨资购买的版权内容里也看不到广告。

同时，对广告主来说，在B站做植入广告的体验也不顺滑。

在B站，UP主发布含广告的视频被戏称为“恰饭”。和UP主合作视频是广告主在B站最青睐的投放方式之一，但广告主无法像惯常对待一个供应商那样要求UP主遵照自己的意见制作视频。因为相比其他平台的网红，活跃在B站的UP主更重视内容的质量和粉丝体验，此前已经出现过UP主因为广告被粉丝批评迅速撤下视频的情况。

目前B站拥有两家MCN（对接内容生产者和广告主的中介机构），签约了数百名UP主。如果是签约UP主，B站会推荐广告客户，但经纪人不会要求他如何修改视频，只能“建议”。B站也不限制非签约UP主接商业广告，只要求在上传视频时标注该视频包含商业内容。

表面上，这是UP主商业化与维持UP主创作自由之间的矛盾，它时常出现在广告销售和UP主运营部开会的时候。前者希望合作视频能满足客户的需求，后者则认为不能因为一单广告让UP主被粉丝骂——占上风的往往是后者。

但本质上，这与B站“社区为先”的原则相连，同时关系到B站的商业模式能否有效成立。所以B站对“变现”这个词表现得很敏感，公关对外的一般说法是，B站做MCN不是在用UP主换钱，而是“共同成长”。

这意味着，B站的亏损甚至是亏损扩大还将持续相当长一段时间。2018年，B站的运营亏损为7.3亿元，2019年达到了14.9亿元，到2020年Q1这一数字已经达到5.4亿元，同比扩大了74%。

当然，B站目前还有足够的钱来支撑这种“爱的供养”。2020年4月获得索尼4亿美元的战略投资、以及5月发行一笔7亿美元的可转

01/03 2019年12月22日，B站线下活动Bilibili World落地成都。
02 陈睿在11周年活动上做主题演讲。
04《后浪》让B站成为大众话题。



B站办公楼外墙覆盖了整面的《公主连结 Re:Dive》宣传海报，这是B站今年主推的游戏。

债之后，B站账上现金超过100亿元。在用户增长、维持社区氛围、赚钱这三件事中，B站只要优先保证前两件事情的平衡就可以了。

变了吗以及会变吗?

不过，这两件事也并非只要砸钱就能实现。

市场活动的效果当然是显见的。仅今年第一季度，B站花掉了6.1亿元营销费用——已占到2019年总营销费用的一半——月活用户也从1.3亿增加到1.78亿。照此速度，2021年月活达到2.2亿的目标将提前实现。

破圈战略下，B站各项运营指标增速明显，但社区氛围也正在经受比过去厉害得多的冲击，大量涌入的新用户必然会稀释B站的“自己人”文化。

比如，B站每年的固定庆祝节目是“拜年祭”，由UP主自制的视频节目组成。去年，运营发现有新用户提问：为什么要叫“祭”，多不吉利。但“祭”在日文里是“庆典”的意思，老用户都懂。

姜宁算得上B站最忠实的用户，2010年她就成了B站会员，是ACG内容的重度爱好者，男友也在B站工作。现在，姜宁会抱怨B站首页上二次元的内容越来越少，B站购买的动画片不合胃口，弹幕都是“没营养的小学生发言”，也会吐槽《后浪》一点也不像B站。“过去B站是朋友，在别的地方不被理解，在这里可以找到慰藉。现在是长辈的俯视。”

和许多“B站原教旨用户”一样，姜宁抱怨的其实是两件事，一是二次元内容不再是B站的主流，再则是B站变大后，社区氛围不如从前。

而且，B站社群之间的冲突可能比简单的抱怨更激烈。比如，肖战粉丝引发的社交网络上的互相攻击也曾蔓延到B站，一时间相关分区充斥着刷屏内容，而B站的运营人员发现自己的产品并没有抵御这种事件的功能。

社区氛围原本是B站的核心竞争力，但当“社区优先”这句话本身都变得不再简单，如果社区内部发生利益冲突，它又应该向哪个群体倾斜?

《后浪》走红之后，批评声也够大，其中一种就是认为B站所描绘的年轻人生活离自己太遥远，背后暗含的可能是B站用户增加后，不同用户群体之间的结构性矛盾。

随着网站规模一起膨胀的，还有公司规模。2018年上市时，B站员工不足2000人，现在已经超过4000人。员工的更新也很快，新员工序号已经超过10000号。

过去，面试B站职位时，喜欢二次元文化是一个真实存在的加分项，但如今，显然不能再要求所有员工都是同好，而保护社区氛围的习惯性动作也难免会变形。毕竟，相比明确的增长指标，“社区优先”的口号显得太模糊了。

杨亮依然认为《后浪》的核心主题没有问题。“君子美美与共，和而不同。这是我们最想表达的，我想批评者应该也不会反驳这句。”

B站的改变还在继续。过去，B站有一句用户自发的非官方口号“哔哩哔哩(゜-゜)つロ干杯”。这次为配合11周年宣传，B站官方提出了一句新口号：你感兴趣的视频都在B站。

原因并不难理解，B站为了达到基础的市场普及，吸引更多人进门，需要用一个更具工具属性的口号表明身份。但对B站老用户来说，这种转变又难免有些无奈。

原本，为了配合这个转变，同事为陈睿准备的11周年演讲也会是同一主题，解释“为什么视频是当下和将来人类最主要的文化载体”。不过在录制前48小时，陈睿否决了它，把主题改成“B站变了吗”。在那篇8000多字的演讲里，陈睿分别列举了B站的一些变与不变，口吻略官方，但也透露了相对明确的信息：“一个事物随着时间的变化一定会变化，如果不是越变越好，就一定会越变越差。如果B站不是向前发展，那么它就一定会越来越衰落，直至灭亡，永远不可能停留在那个大家认为的不大不小刚刚好的阶段。”

应采访对象要求，文中姜宁为化名

广告

第一财经 YICAI

第三届上海文化企业
十强十佳十人十大特色活动推选

SCA SHANGHAI CULTURE AWARD

文化力量
领变未来



指导单位 中共上海市委宣传部 上海市文化和旅游局 | 主办单位 上海第一财经传媒有限公司 | 媒体支持单位 上海广播电视台 上海报业集团

扫描二维码报名





B站UP主简史

记者 / 王一越　邓舒夏　实习记者 / 袁颖　编辑 / 许诗雨
美编 / 景毅　插画 / CODEYES

成为UP主不仅意味着成为创作者，还意味着带上平台赋予的标签。

2019年，B站动画区新人UP主阿幕降临仿佛坐上了火箭。他从2018年11月开始创作的原创动画视频2019年7月在B站爆红，紧接着粉丝量过百万，年末又被评上了2019年的B站百大UP主。今年1月初，他从广州飞到上海，穿着正装在颁奖礼上接过了奖杯。

粉丝量破百万时，阿幕降临决定辞掉工作，成为全职UP主。

内容创作者有很多，在微博、短视频平台叫博主，在直播平台叫主播，达到一定粉丝量后又可统称网红。B站的视频创作者却以上皆非，他们共同使用的是“UP主”这个独特的标识。对于希望走进B站的人来说，了解UP主是必修课。

只从字面意义讲，UP主是Uploader（上传者）的简称，也就是UGC视频的投稿发布者。最早由B站的学习对象——日本弹幕视频网站niconico开始使用。你可以从这个强调上传行为的身份标签感受到这个群体对原创的严苛标准。这个名字一定程度上体现了最初以二次元人群为主的B站用户略显“中二”的精神洁癖特点。

但随着B站的发展壮大，创作者的产出日渐丰富多元，这个群体中的主力人群从分享者变成了创作者。

2020年第一季度，B站月均活跃UP主数量达180万，同

比增长146%。UP主月均投稿量达490万，同比增长138%。纵观UP主群体变迁，从搬运到自制，从无偿到盈利，从二次元到年轻人社区，他们不断变化的过程，合在一起也就是一部B站的历史。

原创UP主的诞生

2010年，高中生梦二从百度贴吧知道了刚从MikuFans更名而来，成立不到一年的哔哩哔哩。当时的B站还是个小网站，他没有经历后来严苛的答题测试就拿到一个5位数的uid账号。

后来，梦二通过B站，把鬼畜这个视频类型介绍给了同班同学小九。“以前的恶搞视频非常单纯，这种技术可以用人的音源唱歌，当时就吸引了我。”小九迷上了B站，也逐渐了解初音未来、动漫番剧等二次元文化。在没有智能手机的年代，他们俩把视频从B站下载到手机上，偷偷带到学校去看，还向其他同学传播。

当时的ACG领域虽然已经有不少大作，但二次元始终被认为是小孩子喜欢的一种亚文化，这事实上也导致其受众确实以年轻人尤其是学生居多。在包容度有限的互联网空间里，输出和交流二次元、恶搞、小众文化的B站自然聚集起了一群渴望交流的年轻人。这也令B站天然地成为一个年轻人社区。

在那个国内互联网版权意识尚未崛起的时代，由于没有采购条件，当时的B站全靠一批UP主自发从外网把新番翻译后搬运到B站，同时把niconico上ACG相关的二次创作视频MAD、MMD引入国内。

搬运UP主是最早一批“用爱发电”的B站用户，也就是不计回报、仅凭热爱地产出。作为早期用户，梦二和小九至今还记得saber酱、小清水亚美这些曾经站内闻名的搬运UP主。

搬运视频达到一定数量后，用户的创作欲被激发了出来。渐渐开始有国内UP主模仿niconico做原创视频。作为舶来品的ACG二次创作视频，在B站UP主的再发挥下得到升级。梦二和小九早期关注的鬼畜UP主hank、茶茶丸、女孩为何穿短裙，他们为原先niconico上只有节奏的鬼畜作品，加入小品式的剧情内容，把人声化作乐器，创造出新的解构、恶搞和洗脑效果。

在前辈的影响下，梦二和小九也跟着论坛自学VOCALOID、UTAU等制作软件，以及音频调教、视频剪辑等技术。2011年，他们以“茶几君梦二”和“Spin9”的名字在B站投稿了处女作，分别是以蓝猫配音演员葛平为素材的鬼畜，和动画《魔法少女小圆》的MAD，成了UP主。

早期的B站没有视频服务器，只能引用其他网站的视频源。所以UP主首先要把视频传到别的网站，再转载到B站。“最常用的就是新浪视频，因为用土豆、优酷都会有水印。”从2011年开始投稿的鬼畜区UP主皓月记得，为了保证画质不被压缩，许多UP主会在视频的后段加上黑屏。这一过程被称为“战渣浪”。

2014年，B站决定开启版权时代，申请视频牌照，采买正版番剧。这个商业决定带来的另一个结果是，B站必须下架搬运UP主的不合规内容，由此也爆发了一场UP主和平台的冲突，大多数搬运UP主在正版化后销声匿迹。而让老用户惋惜的是，早期最具B站原生气质的弹幕也一并消失了。

随着内容审核变严，曾经常见的小众内容、敏感题材也成为过去式。小九回想起来，灰色地带的消失，或许就是B站超越同人爱



鬼畜区UP主茶几君梦二在2011年向B站投稿了鬼畜处女作。2018年，他当选B站该年度的百大UP主。

好圈子的起点。他和梦二的内容也从此转型，之前他们以为在B站的所有创作只能围绕二次元，甚至觉得使用三次元素材是屈服于流行。

后来的事实证明，合法化、正版化的选择保证了B站的后续发展，也鼓励了UP主的创作热情。

与此同时，国内头部视频网站在一轮轮合并和战略变迁后，留给UGC用户表达自己的、能做长视频的空间已非常稀缺。在剩下的这些平台中，B站凭借相对的体量和友好的社区氛围吸引了那些有表达欲的素人创作者。

和短视频创作者追求短时间内吸引眼球不同，B站UP主更倾向于用一段较长的视听语言呈现作品、表达观点或是分享体验。

这意味着他们可以承载更丰富的议题。例如这次疫情期间，林晨同学、郭杰瑞等B站UP主就输出了武汉封城和纽约疫情等实拍内容给国家级媒体。



01

B站审核流程

A 审核筛查

01 安全性
- 政治有害
- 低俗导向
- 淫秽色情
- 封建迷信
- 暴力血腥
- 法律禁止

02 符合社区规则
- 人身攻击
- 引战
- 转载稿件投自制

03 稿件其他信息
- 商业推广信息是否报备
- 活动稿件是否选择正确活动标签

B 问题反馈

01 打回修改
审核员对需要修改的内容做标注，UP主根据提示做相应修改。

02 锁定处理
对整体有问题无法修改的稿件，锁定处理。

03 封禁账号
对违规情节严重的账号做不同程度的封禁处罚。

C 修改后再次审核

资料来源：
哔哩哔哩创作中心《说到视频审核，我们究竟做些什么？》

虽然手机越来越利于拍摄视频，许多百大UP主日常仍花费大量时间准备拍摄脚本以及在电脑上剪辑视频。

鬼畜区UP主皓月把自己称为“手艺人”，既然以视频为作品载体，掌握相关的技术是必备技能。不过小九觉得，UP主、博主、主播三者其实没有本质区别，差异在于平台赋予内容创作者的标签，“背后是网站的文化积淀”。

“弹幕才是B站的灵魂。”动画区UP主阿幕降临热衷于从弹幕里想一些无厘头的梗供观众讨论，他喜欢这种氛围。而每个著名UP主，都会有粉丝量身定做的专属梗。例如阿幕的视频里，“妙啊”一词每集都会出现在弹幕里。大家用这种方式确认“自己人”。

影视区UP主剪刀手轩辕称自己是“从B站的邀请码时代和答题时代一路走过来的”。她还记得早年间有趣的弹幕，满满都是和内容相关的梗。“有些动漫的弹幕甚至成为视频本身看点的一部分，比如《JOJO星尘斗士》片头曲名场面。”她说。

她说的这个名场面指的是，主角承太郎和Dio分别从屏幕左右两侧攻击时，代表两人战斗口头禅的弹幕从屏幕左右两端飞入遮住整个画面，最后两人战斗结束，弹幕逐渐散开，动画标题仿佛拨云见日般出现在屏幕上。用户就像集体完成了一次创作，用弹幕将动画的燃点进一步拉高。

作为最早引入弹幕的视频网站之一，B站培养了一大批爱在弹幕里造梗、玩梗的用户。某种程度上，B站的一则视频直到弹幕达到一定“厚度”才算真正完成。UP主的内容产出被粉丝在弹幕及评论里的创造力正向加成后，才最终营造出一种B站独特社区化的核心。



02

从用爱发电到“恰饭”

当UP主两年后，皓月在2013年第一次接到了广告商单，为一款游戏定制元首鬼畜视频。在B站，UP主接商业推广的行为被戏称为“恰饭”。

差不多在同一时期，逐渐有更多UP主萌生盈利需求。头部游戏区UP主最早受到游戏厂商的关注，他们绕开B站抱团私下接单，和B站产生冲突。而用户内部对UP主是否应该商业化也存在严重的分歧。

皓月也被卷入其中，他是鬼畜区第一批接商业广告的人。“当时有小部分人因为这件事攻击、人肉UP主，他们觉得二次元是神圣、不可侵犯的，不能被金钱所污染。”皓月并不认为UP主借助视频盈利是什么伤天害理的事。

在他的印象里，对于鬼畜视频的商业化，优信二手车在《中国好声音》第一季投放的广告是一个重要事件。“这个视频使用了鬼畜的形式，给广告公司新的启发。”那之后，皓月的接单量大涨，一条定制软广视频的报价翻了1倍。2016年，皓月辞去工作成为全职UP主时，收入基本能支撑生活开支。

“恰饭”是一些方言中吃饭的发音，如今在网络上多指为了生计，而做一些迫不得已的事，例如打广告。从把“吃饭”读音异化来指代接广告，也可以看出最初B站用户对UP主商业化行为的一种矛盾而暧昧的态度。

但所有人都明白“用爱发电”不是长久之计，所以B站核心用户与金钱绝对切割的精神洁癖也在慢慢发生变化。

B站的出圈助推了这个过程。梦二记得，随着2015年成龙“duang”和雷军“Are you ok?”的暴火，B站以鬼畜为代表被外界认识。关注度带来了商业机会。于是，接单行为逐渐普遍，他和小九也随之接受了商业化。

对有17万粉丝的生活区UP主西瓜来说，B站带来的盈利让她出乎意料。西瓜2017年投了第一个考研学习视频，一个月涨粉过万。很快有正规品牌找上她谈广告。

“我第一次还不知道报价多少，想报200元，男朋友说拉倒吧，你值个百八十就差不多了。我小心翼翼问对方愿意出多少，结果直接问我2500元行不行。”西瓜第一

01 在达成100万粉丝里程碑后，阿幕降临收到了来自B站的奖牌。B站UP主在粉丝达到10万和100万时，都会分别得到银色和金色的奖牌。

02 在B站举办的万人线下live活动BML上，你能感受到UP主被像明星一样对待。

次感到“原来我这么值钱”。

UP主的经历帮助西瓜解决了不少生计问题。例如大学毕业后，在两份工作之间的空档期，西瓜就依靠B站的副业补贴生活。

很长一段时间里，UP主大多需要自谋生路，直到2017年，他们终于等到B站官方的商业化服务。这一年起，B站启动绿洲计划和商业广告接单平台花火，统一为UP主对接商务。“其实统一管理可以给UP主法律保护、版权保护和肖像名誉权的保护，防止商家拖欠尾款或者跑路。”皓月说。

但在实际运作中，仍有UP主会通过私信接单。西瓜说曾在一次视频中露出了品牌方的礼物，被官方认定含有商业推广内容，受到了警告和限流。

按照如今B站官方的说法，他们并不限制UP主接私单，只是要求UP主上传广告视频时做好报备，这样可以避免将这些内容推荐给不希望看到广告视频的用户。在B站创作中心的审核教程里也提到了“广告报备”这一点。但显然，运转仍需磨合。

2018年，B站针对内容创作上线根据点赞、投币、收藏的“三连”数量给予“打赏”奖励的机制，并推出创作激励计划，UP主自制稿件能够依据用户喜爱度、内容流行度、内容垂直度等维度，获得B站的收益分成。

激励计划让阿幕有点心动。在成为UP主前，他在一家动画工作室工作，有时做视频自娱自乐，但这次他决定要认真做了。阿幕平时喜欢看国外的时事讽刺动画，而国内还没有类似作品。他为自己的作品选择经典网络形象“熊猫人”作为主角，画上红衣服、黑裤子，取名“小红”，刻意使用粗糙的动画风格。

阿幕有意选择社会热点，用2分钟的小故事来隐喻，融入时下流行的梗。他从不解释自己心中故事的含义，留给粉丝在评论区里自己解读。他的准则是，“站在大众的立场上，不要唱反调。”

最初，阿幕的视频播放量平均20万左右，粉丝量也不多。直到垃圾分类主题的视频上线，播放量一下子突破100万。新粉丝会回看之前的视频，让他的视频的平均播放量达到百万级别。其间，阿幕一直用心地把自制视频投放到B站运营发起的各种视频挑战活动中，获得流量的奖励。短短一年，阿幕的粉丝量已经超过180万，成为2019年成长最快的UP主之一。满100万粉丝的时候他拍摄了女装视频——B站百万UP主和粉丝之间约定俗成的“福利”。

通过激励计划，阿幕能获得每条视频3000元到4000元左右的分成收入，这是他目前在B站的主要来源。不过这依赖视频极高的播放量。一位只有2000粉丝的新人UP主告诉《第一财经》杂志，她的视频总播放量大约40万，获得的激励在300元左右。

6月16日，阿幕发布了第一个为墨迹天气定制的视频软广。还是和自制视频一样编写了故事脚本，套用“财富密码”这个B站热点，只不过在结尾峰回路转地出现广告。和皓月最初的待遇不同，阿幕的粉丝们不仅不介意，还被广告逗乐了，弹幕上飘过密密麻麻的“哈哈哈哈哈”。

就像当年加贴片广告都会向用户道歉的B站也开始把营收摆上桌面讨论，如今UP主不会对赚钱遮遮掩掩，他们会大方地在视频中求一键三，阿幕还出过一期视频讽刺光看不投币的“白嫖党”。用户逐渐理解了恰饭行为，甚至还玩出了针对“三连”的梗，如“下次一定”“你币没了”。

UP主红了

早期，作为ACG爱好者的UP

B站对不同层级内容创作者的持续扶持



资料来源：B站2020年第一季度财报电话会ppt





主大多很“宅”，不擅长也不乐意走到台前。但是，当UP主的个人特质已经超越作品，具备品牌效应，他们开始主动或被动地走到台前。

2018年，梦二签约了B站旗下的MCN机构超电文化。除了帮助他对接商务、流量扶持，超电文化还会鼓励梦二建立个人品牌。他被建议向生活区跨越，很可能需要露脸拍摄视频，或尝试直播。

随着B站用户规模不断扩大，B站的头部UP主正越来越像网红、偶像、明星。2020年4月，老番茄成为B站第一个粉丝突破1000万的UP主，他和UP主某幻君、中国BOY超级大猩猩、花少北

LexBurner（上图）和老番茄（下图）作为UP主，在B站拥有强大的粉丝影响力。

和LexBurner组成的“阴阳怪气男团”，拥有强大的粉丝量和影响力。现在，他们的视频不再只针对原有的游戏、动画分区创作，而是会增加与其他UP主联动的生活区视频。同时，他们也开始在B站官方策划的节目——如竞技类综艺《故事王》、纪录片《守护解放西》的衍生综艺等——出镜。类似的UP主组合，如变形兄弟、防道少女团，也大都经历了类似的破圈转型，以扩大受众范围。

越来越多视频创作者把UP主当作一份正式工作，他们中有不少人搬到了上海，为的是和B站联系更方便。目前，B站共有1678名员工围绕UP主提供服务，包括UP主运营部、MCN服务部、开发创作工具的UP主产品部以及审核部等部门。其中，每个UP主都会有相应的UP主运营部的同事对接，他们负责解决UP主需要和平台沟通的问题，在每位UP主粉丝量达到一定里程碑时发放奖牌，举办各类促进UP主之间或UP主和粉丝交流的线下见面活动等。

阿幕不喜欢抛头露面，但成为百大UP主后，有了不得不露脸的时候，比如2019年的百大UP主颁奖典礼。“那么多粉丝喜欢你，想看到你，一点不露不太好。”那天他特意打了红色的领结，象征“小红”。当主持人叫到自己名字时，台下的观众欢呼起来。从台下走到领奖区的路很长，中途还要和B站吉祥物“小电视”合影，阿幕一路紧张得动作僵硬。

“这是特意安排的，可以充分介绍UP主。”哔哩哔哩市场中心总经理杨亮说，从2018年开始举办的百大UP主是每年品牌部门最费心的活动，因为要“充分考虑到





UP主的感受”。梦二被评上了2018年的百大，他在现场看到了B站特意邀请的鬼畜素材唐国强和面筋哥，这让他有些感动。

但梦二没有入围2019年的“百大”。据杨亮介绍，B站会从投稿量、播放量、弹幕量、活跃度、粉丝量、粉丝增长量等几个维度按一定权重分配，综合评选出百大UP主。站在B站角度，透过评选一定程度上能够把握过去一年年轻人的喜好和关注变化。而对UP主来说，能否成为百大，一方面要靠个人奋斗，一方面也受时代变迁影响。与2018年相比，2019年百大UP主中非二次元的生活区UP主有35个。2019年，Vlog的兴起令生活区全年播放量同比增长108%，

在“百大”颁奖典礼，B站会为UP主准备“惊喜”，如请来《孤独的美食家》主演松重丰为用同款BGM的美食UP主大祥哥颁奖。

2018年、2019年百大UP主活跃分区对比

（单位：人次）



*2018年，有12位B站百大UP主活跃于2个及以上分区；2020年，有9位B站百大UP主活跃于2个分区

数据来源：bilibi 2018年、2019年百大UP主名单

成为B站增长最快分区。

头部创作者来源分区占比的变化背后，也与B站不断挖掘新创作者不无关系。

UP主对B站很重要，这从B站上市时带着UP主去敲钟就不难看出。因为他们为B站贡献内容，并承载社区气质。在很长一段时间里，挖掘更多用户成为生产者是B站运营的主要侧重方向。

为了鼓励用户投稿，降低创作门槛，B站设置了创作学院，这是UP主运营部的另一项重要工作：挑选取材、绘画、音频、剪辑、特效的视频教学内容，邀请大UP主拍摄官方公开课，发布激励新人创作的新星计划。

在丰富友好的课程选择背后，仔细研究课程就不难发现，一个新人UP主需要学习的知识其实相当硬核，至少需掌握Adobe的PR、AE、AU、PS中的一到两项，或其他同类软件，鬼畜视频的学习难度则更大。这和B站追求高质量内容不无关系。

“我可以很有信心地说，中国最会创作视频的人基本上都在B站，都在B站做UP主。”陈睿在B站11周年讲话中说，这家平台信奉“优质的内容能成为种子，吸引越来越多同品类的UP主来到这里”。

变红了，烦恼也来了

同为2019年的百大UP主的温柔JUNZ，2018年首先加入了B站新设立的专栏区，2019年6月才在生活区投稿第一个视频。他的内容并不二次元，之前在知乎写专栏。“B站对创作者有激励，我们花费这么大精力，肯定希望有回报。而且我的视频本质上是把我的文章念出来，想在一个很好的创作者平台去实现表达。”温柔JUNZ这么解释他把主要阵地转移到B站的理由。

直到温柔JUNZ开始发布曝光豫章书院的一系列视频，巨大的关注涌来。伴随讨论而来的还有争议，温柔很快被裹挟在负面攻击中。他在2020年情人节发布反击视频，指出有团队声称要买水军网暴。

这类用负面话题攻击UP主的行为叫作“锤人”，近两年逐渐在B站“流行”开来，先后出现指责美食UP主徐大sao诈捐、纳豆奶奶改了日本国籍等“锤人”视频。锤人风气在UP主虎子被质疑癌症造假时达到巅峰，B站作为平台不得不出面协助核实信息。

由于被锤的人中不少是2019年百大UP主，用户们将这一连串事件称为“百大暗杀名单”。

锤人风气无疑会给创作者带来重大的负面影响。因为对创作者来说，包容和鼓励很重要。

B站一直在努力为UP主提供支持，会围绕创作者的兴趣不断开设分区，目前B站拥有几千个大类，数百万个内容标签。同时，这个以认可“弹幕礼仪”和反对“人身攻击”为主流的社区也信奉这样一套价值观：UP主只要是认真地创作内容，只要是有自己的才艺，用户给他的都是发自内心的鼓励。

锤人视频中提出的负面问题最后大多被事主辟谣，带来的舆论风波却令许多UP主第一次感受到了出名的代价。此前全年无休的徐大sao在被锤后，为了平复心绪，更新停止了一段时间。

就像过去许多次颁布社区公约和开设小黑屋一样，B站也试图纠正这股风气。6月17日，B站发布了《关于“锤人”类视频的管理方法（试运行）》，强调反对锤人。市场总经理杨亮说，他们很早就想表态反对锤人风气，但为了不被感觉是为谁站队，他们特地选择了一个一切锤人话题都暂时告一段落的时间发布。但效果几何，还需时日观察。

人人都很在意B站是否变了

过去，几乎每一次B站发布新的商业战略，都会引来一批用户的声讨。争议的核心，在于看重归属感的用户担心“B站变了”。

而现在，伴随B站出圈，非ACG用户涌入，二次元氛围被稀释，不同的用户习惯影响到社区氛围，这个问题再次被提出。

“现在的弹幕戾气真的很重，有时候不知道为什么就吵起来了，看《猫和老鼠》都会出现‘只有我一个人觉得Jerry过分了吗’这种弹幕。部分国产电影和剧更别说了，刷满了无意义的流量明星的名字，比如‘给我家×××排面’。”UP主剪刀手轩辕说，现在她看剧或看番有时会关闭弹幕。

2019年起，一批娱乐明星开始逐步入驻B站，随之而来的还有他们的大批粉丝。在此之前，明星的同人视频也在B站上累积了内容。剪刀手轩辕曾剪过两位明星的同人向视频，却遭到一方粉丝的私信轰炸，“主要内容就是辱骂另一位演员，发各种所谓‘黑料’说配不上她们哥哥。”因为厌烦所谓的“饭圈”行为，她再也没有剪过这两位明星的相关视频。

另一方面，粉丝对喜欢的UP主，会带着近乎崇拜心态地绝对拥护。阿幕每天都会接到谩骂的私信或评论，同时也有不少粉丝

B站会在各城市巡回举办UP主学院等促进UP主之间的线下交流和学习活动。



不同平台创作者激励政策对比

平台	政策	奖励	要求
B站	bilibili创作激励计划	视频从投稿的第二天、专栏从单篇阅读量1000开始计算收益，激励收益算法由稿件本身内容价值，包括用户喜爱度、内容流行度、内容垂直度等多维度指数综合计算得出。	自制作品，不属于商业推广，在B站上的发布时间不得晚于其他平台。
YouTube	优秀创作者奖励计划	官网兑换奖品、直播、广告接单收益工具。	订阅人数分为10万、100万、1000万、1亿几个级别；必须是原创作品。
	获利计划	从视频广告、网页广告中获得收益；订阅人数超过3万人可获得频道会员费分成，订阅数超过1万人可开通商品货架；粉丝可选购视频网页上的商品，获得用户订阅费分成等。	原创作品，或者剪辑素材获得商业授权，不属于商业广告；视频主年满18周岁，或有18周岁以上法定监护人。
快手	光合计划	用价值100亿元的流量扶持10万个优质创作者，包括冷启动流量包、热门加速包和优质作者加油包等方式。	
	双10计划	通过AI自动匹配私域流量用户感兴趣的广告投放，10亿级别的广告分成。	
西瓜视频	–	分成补贴、直播打赏、商品售卖、广告接单。	

资料来源：根据公开资料整理

争着帮他骂回去。阿幕不愿多嘴，既然选择以社会时事为主题，把握尺度对他来说至关重要。

作为签约UP主，梦二每年都会参与B站组织的法制教学会议。内容编辑虽会时不时提醒UP主需要注意的地方，但这些年轻气盛的UP主，不一定在掌控之中。“一个有几万十几万粉的UP主，尽管可能赚不到钱，但其实他们掌握的伤害别人的能力非常非常强。因为他们有了发言权和影响力，而影响力是一把双刃剑。”知识区UP主半佛仙人在视频《为什么B站到了渡劫的关键时刻？》中将UP主影响力失控列为B站目前的一大挑战。

“这实际上是一种话语权的转移，但被赋予权力的UP主缺乏媒介素养，以为自己还是‘小透明’，说不该说的话。”小九说。但他觉得，如果有人刻意把UP主未成名前说的话扒出来攻击，其意图其实更加恶劣。他们谁也不能厘清锤人背后复杂的动机，只能低调行事。

除了内忧，还有外患。今年年初字节跳动旗下的西瓜视频从B站挖走了以赶海农人UP主为代表的大批创作者。西瓜视频同样经营长视频，被视为B站的竞争者。

西瓜的印象中，每个新出现的短视频平台，都会搬出更有诱惑力的激励计划来B站抢人。“只要是视频质量高的UP主，几百粉都有人来挖。”梦二说。为了保住主力，B站开始推出一些运营举措，例如邀请头部UP主加入“高能联盟”，相当于签下只能在B站发布作品的独家协议，而B站给予相应流量扶持和佣金。阿幕、皓月、梦二都在其中。西瓜并不在意其他平台，她感觉各色激励政策都“很虚”，纵然B站在变，也还是“只有这里有归属感”。

无论如何，B站都承载了这些UP主年少的记忆，也在不经意间记录、改变着他们的人生轨迹。

“B站不可能一成不变，一个人也要长大，小时候穿开裆裤，长大不能穿了，这总比网站没落了好，但人总不能老拿他小时候穿开裆裤说事儿。”皓月现在是一个2岁男孩的爸爸，孩子的妈妈是一位二次元的lo娘（lolita服饰爱好者），夫妻俩会一起去B站的年度线下活动Bilibili Macro Link。他不再看那么多新番了，而是改看一些科技类视频和纪录片。

梦二的关注列表也不再局限于鬼畜，他喜欢讲中外文化差异的歪果仁研究协会、讨论现实议题的视频和各类历史UP主。

小九曾强烈质疑过UP主商业化和B站出圈，但随着年岁增长他都能理解了。只是他仍最怀念刚开始的时光。压抑的高三生活里，钻研鬼畜是他为数不多的情绪出口。上大学后，游戏区杂谈和新番动画陪伴他日常“下饭”。

不过他一直没有离开ACG，如今从事Vtuber（虚拟主播）相关的工作，同时仍然由着自己的兴趣制作鬼畜，偶尔跟梦二合作接商业推广。不过，10年前和他们一起研究技术的元老UP主，大多因为工作或年龄离开了圈子。

他不得不赞同的是，和其他平台相比，B站仍是对于创作者最开放包容的。对于这些亚文化属性的作品，B站用“能放则放”的方式保护——在其他平台，它们甚至无法存在。Yi

应UP主要求，文中均采用昵称



可以复制YouTube吗?

记者 / 叶雨晨　图表整理 / 陶紫东　编辑 / 张云亭
美编 / 车玲玲　插画 / CODEYES

中国互联网视频行业一直在追求发展出一个中国的YouTube，
B站说它是最像的。

今年5月底，B站发行可转债的电话会上，有记者问其董事长兼CEO陈睿：“B站是中国的YouTube吗？”陈睿的回答是：“在中国，B站是最像的。”

如果非要在当下找到一个YouTube的中国模仿者，最接近的是B站。从B站身上可以看到许多YouTube的影子——拥有中国最多的上传者和热闹的社区，创作者与观众之间丰富的互动，游戏、生活、音乐、技术等大量用户生成内容（UGC）。但B站可以参照YouTube的模式吗?

2005年2月15日，美籍华人陈士骏和他的两位PayPal前同事一起创立了视频分享网站YouTube，第一部视频是联合创始人Jawed Karim上传的一段以大象为主角、只有19秒的无意义视频。一年后，YouTube就成了当时全球最大的视频网站，日均用户活跃量600万，视频数量4000万部，远远超越了Google Video。2006年，Google以16.5亿美元收购YouTube，成为互联网行业历史上最重要也是最成功的收购案之一。

Google母公司Alphabet在今年2月发布的2019财年第四季度财报首次披露了YouTube的营收数据。其中YouTube 2019财年的广告收入为151.5亿美元，仅第四季度就达到47.2亿美元，较2018年的111.55亿美元增长36%，几乎是2017年的两倍，呈现高速增长的趋势。

除了广告收入，Google还披露YouTube平台上共有2000万的无广告Premium用户及音乐Premium用户。另外，平台上还有200万的电视付费用户。Alphabet称这部分增值业务收入归在其他类目，其他类目里还包括Pixel手机和Google Home等硬件收入，2019年第四季度共录得53亿美元收入。

事实上，早在几年前，大多数的分析师就估算YouTube已经盈利。2019年摩根士丹利估算YouTube营收227亿美元，2018年巴克莱银行估算的毛收入为217亿美元。如果与Netflix等同行业比肩的公司相比，YouTube对Google来说至少也是一个千亿美元估值的业务。

在此之前，Google对于YouTube如何变现一直持谨慎态度，从不在公开场合评论其盈利情况。

最初，Google的收购逻辑就很清晰，它在整合全世界的信息时绝对不会放过视频这种越来越重要的信息媒介。不过当时YouTube还没有规划好长期盈利路径，巨

额带宽成本和盗版侵权等风险限制着这家公司的发展。

YouTube刚建立时，平台上的内容主要分为三类：original、copied、appropriative。其中“copied”指利用电视节目、电视剧、电影等版权方的视频片段完成的二次创作。2007年，美国第三大传媒公司Viacom曾向YouTube索赔10亿美元，声称旗下有超过16万个未经授权的节目片段被上传到了YouTube，总观看次数超过15亿次。YouTube一度遭遇业界的广泛恶评。

为了解决这个问题，Google在2007年开始投入Content ID系统的开发，版权所有者可以向YouTube上传自己的音频或视频文件，平台能够识别出新上传的视频中是否包含他人的原创视频内容，如果包含，会提供给版权所有者禁播、查看内容的数据分析、分享内容的广告收入三种解决办法。发展到2017年，YouTube上98%的版权问题都可以通过Content ID得到解决。

在解决版权问题的同时，YouTube也在提高内容质量。在传统内容上，YouTube达成了与CBS、华纳、索尼等各大传统电视网络的合作，让它们在YouTube上建立自己的频道，上传电视节目内容的片段甚至全集。

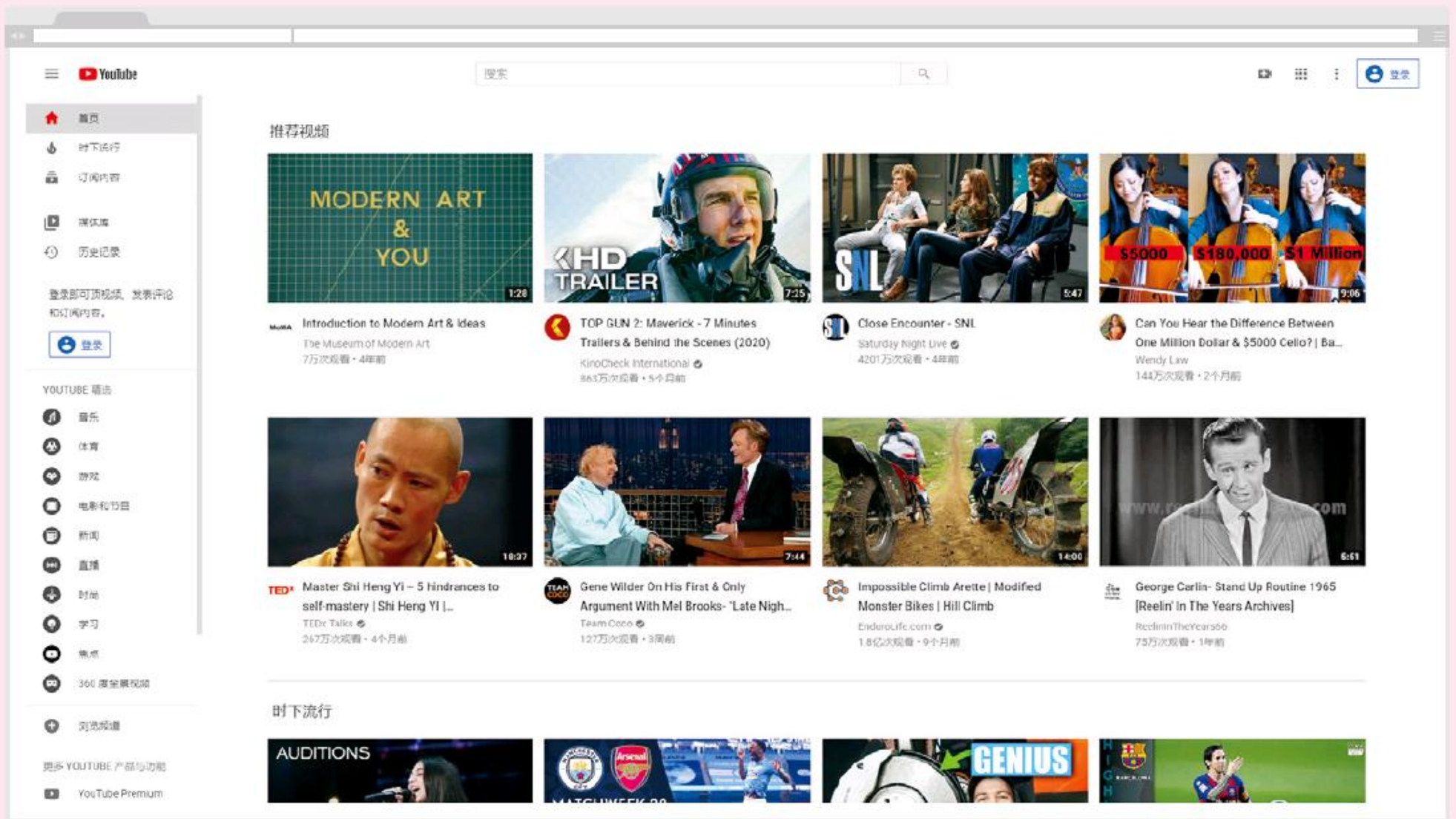
作为一个以UGC为主导的平台，初期就决定向创作者分账是构建YouTube创作者生态最重要的一步。

早期的YouTube完全以UGC为主，但UGC的质量不稳定，很难实现广告盈利。分账模式吸引了越来越多以创作视频为全职工作的YouTuber，YouTube开始从UGC转向专业用户生产内容（PUGC）为主，PUGC也使得YouTube的内容生态更加丰富。

上线之初，YouTube广告收入的25%用来覆盖自己的带宽和其他成本，剩下的75%中的60%付给YouTuber，即在视频分享社区上传视频的博主。2009年，为了进一步扶持原创内容，YouTube将这个比例提高到了70%，相当于全部广告收入的52.5%。虽然Google没有官方公布YouTuber的具体分成比例，但基本得到确认的说法是Google现在会拿走45%，YouTuber能获得55%的份额。

不仅是丰富平台上的内容，YouTube也实现了普通人成名致富的神话。在《福布斯》发布的2019年YouTuber收入前十榜单中，年收入最高的博主是一名年仅8岁的小男孩，他通过拆箱自己新玩具的视频获得了2300万关注，年收入高达2600万美元。除了流量分成这种直观的收益，YouTuber的变现方式还有广告植入、众筹打赏、各种玩具、服装等厂商的广

YouTube订阅频道页面，包括了最新的电视节目、电影预告片以及用户自制视频内容。



告代言和赞助费。

同时它也改变了造星的方式，孵化出一批能和好莱坞分庭抗礼的当红明星。素人在YouTube得到瞩目后跳出平台成为演员、歌手、主持人，Justin Bieber便是其中典型，他的视频在YouTube走红后被经纪人发掘，如今已是年收入超过8000万美元的巨星。

随后，YouTube开始催生出一套包括经纪人、制作公司、广告代理机构、营销人员的原创内容生态圈。

2009年开始，大量中介机构MCN（多频道网络，Multi-Channel Network的缩写）开始出现。当时腰部和尾部内容参差不齐且高度分散，投入大量人力做管理并不现实。让MCN来做中介，对接各种资源、解决各种问题，减少了管理成本，也可以规避一定的法律风险。不过直到2014年，MCN才由YouTube前员工Jed Simmons提出从而成为YouTube官方规定的名称。

MCN的兴起推动了YouTube在垂直领域的内容深化。在MCN的支持下，YouTuber创作出了更多高质量也可持续的内容。根据媒体报道，在2015年，前100名MCN旗下频道的总播放量已占YouTube全网的42%。

有好内容之后，YouTube开始了更多广告模式上的商业探索。

在YouTube变现初期，Google也曾尝试多种广告形式，其中最主要的是首页广告以及视频页的Banner和贴片，但是从用户的角度看，一个只有几分钟的视频还需要看30秒的广告并不合理，严重影响用户体验。

2010年12月2日，YouTube推出了TrueView，能够让用户跳过不感

YouTube 大事记

2005.02

3名PayPal前雇员创立YouTube。

2005.04

第一部YouTube视频被上传。

2005.05

开始公测。

2006.11

Google以16.5亿美元收购YouTube，但YouTube仍由创始人及员工自行营运营。

2006.11

www.utube.com因域名相似向YouTube提出法律诉讼，以前者修改域名告终。

2007.19

开放中国台湾和香港两地的中文网站。

2008.11

为抗衡Hulu，YouTube与米高梅、狮门娱乐和哥伦比亚广播公司达成协议，允许其在美国网站内播放完整长度的电影和电视剧。

2009.11

与英国第四台签署合约，英国YouTube用户可以免费且完整观看该台节目。第四台成为全球第一家提供完整节目给YouTube的大众媒体。

2010.01

向美国用户提供电影在线出租服务。

2010.03

开始免费提供某些内容的视频或影集，如印度超级板球联赛的转播。

2010.03

YouTube网站简化页面设计，以增加用户停留在网站的时间。

2013.05

正式推出第一批试播付费频道，定价为每月0.99美元起，后于2018年1月停用。

2014.11

和Google Play音乐合作提供名为Music Key的服务，用户能免广告播放音乐及音乐录像内容。

2015.08

推出游戏直播平台YouTube Gaming，目的在于和Twitch竞争。

2015.10

以YouTube Red代替Music Key服务，并将服务范围扩大到提供所有YouTube视频的免广告观看。

2017.08

推出新的标志，新标志仍维持过去的红白对比色。

2018.06

宣布聘请Derek Blasberg入主时装及美妆部门，并邀请更多其他行业当中的重要人士使用YouTube。

2020.02

Google母公司Alphabet首次在财报中披露了YouTube的相关业绩。2019年，YouTube广告营收达151.5亿美元，比2017年增长了86%；YouTube Premium和YouTube Music Premium的付费订阅用户均达2000万；YouTube TV订阅用户为200万。

2020.02

受疫情影响，观看YouTube的流量大增而造成网络壅塞，YouTube将欧盟内视频播放的默认画质调整为720p。

资料来源：根据公开资料整理

兴趣的广告。不同于现在国内视频网站的广告越来越长，YouTube的广告5秒就可跳过，只有当广告被持续观看30秒以上才会向投放人收费。对于广告主来说，没有选择跳过广告的观众才有可能成为自己的目标用户，对于用户来说，5秒钟的广告体验是可接受的。

这还促使广告主去制作更有创意的广告。从2011年开始起，YouTube每年都会公布当年收看次数最多的广告Top 10，这个榜单基本上代表了网络视频广告的最高成就——观众自愿观看。

TrueView的付费机制让YouTube上广告的观看效果等同于黄金时段电视内容的广告价值。2014年，YouTube又推出Google Preferred项目，锁定Top 5% Popularity（播放量）和Passion（互动指标，如分享和评论）内容主的广告库存，直接定向售卖给以往主要投电视广告的大广告主。

这些机制帮助YouTube加强了对YouTuber的吸引力，并间接对其所属的MCN公司有了更高的话语权。在内容方拿到的65%的分成中，MCN公司通常只能拿到15%，当时美国的MCN基本不盈利，所以MCN希望能绕开平台抽成。但MCN想要自建平台获取流量的成本太高，也拿不到YouTube平台上的广告资源，YouTuber通常不愿离开，大多数MCN公司也只能继续依赖YouTube。

经过一系列的探索，2013年YouTube的月活跃用户已突破10亿。对此，技术博客TechCrunch称这一数字近乎疯狂，因为它是连传统电视网络都无法企及的。这意味着全球每两个互联网用户中就有一个在访问YouTube。

TechCrunch认为，追溯到源头，YouTube的飞速发展要感谢苹果。得益于诞生初期苹果和其他电脑厂商决定在电脑上加入内置摄像头，创作者的成本进一步降低了，智能手机的普及也让用户创造内容的过程越来越简单。

除此之外，YouTube的成功还有个重要原因：Generation C一代的成长。Google对Generation C的定义是YouTube上那群对流行趋势敏感，帮助YouTube做内容归纳整理的年轻人。正是这群人创造的一个个视频表单。

中国互联网视频行业一直在追求发展出一个属于中国的YouTube。2005年几乎与YouTube同时创立的土豆鼓励用户创作视频，2006年成立的优酷最初完全对标YouTube，同一时期还有酷6、搜狐等视频网站的出现，开启了长达10年的视频网站之争，VC们也乐于不断给这些中国的YouTube加码。不过，当时国内的UGC创作生态不及美国完善，这些网站更多需要解决的是带宽和流量的问题。没过几年，除了土豆，市场上的玩家都开始降低UGC在内容中的权重，最终土豆也在被优酷合并之后减少了在UGC上的投入。视频网站开始更专注于采购影视内容，这也就引发了之后一系列的版权战争，影视内容采购成本水涨船高。现在，爱奇艺等市场上的头部玩家对标的是Netflix和Hulu的自制付费模式。

后起之秀B站是目前唯一可以对标YouTube模式的视频公司。从诞生背景来看，B站与YouTube一样具有时代性，中国正值宽带的普及，90后对于二次元的接纳度又带来一轮细分领域的人口红利。与YouTuber类似的UP主也是B站目前最大的内容创作群体，今年1月，B站公布了2019年百大up主名单，试图建立一个优质up主评判制度。

但国内各平台对视频内容制作者的争夺越来越激烈。今年6月14日，UP主“巫师财经”宣布退出B站、转投西瓜视频的消息，再次把全职UP主普遍要面对的变现难题摆上了桌面。虽然B站早在2018年就推出了UP主激励计划，但当快手等一个个“野蛮”的平台冒出来之后，UP主也有了更多的选择。

B站还没有解决盈利的问题。根据其2020年第一季度的财报数据，最新一季B站净亏损达到5.38亿元，同比扩大175%。这已经是B站在2018年3月在美国上市之后，连续亏损的第8个季度。B站从创立之初就承诺不给视频加广告，这注定了YouTube的以广告为核心的商业模式很难在B站推行，后者目前仍非常依赖于游戏联运的收入。

在2020年第一季度财报中，B站实现营收为23.2亿元人民币，和上年同期相比增长达到69%。其中游戏业务收入11.5亿元，同比增长32%，代理游戏业务的收入远远超过其自研游戏的收入。直播和增值服务业务收入7.9亿元，同比增长172%；广告业务收入2.143亿元，同比增长90%；电商业务收入1.57亿元，同比增长64%。就增长比例来说，直播等业务看起来在未来更有希望，但这个领域的市场竞争也更为激烈。

同样，发展到第15年，YouTube也在商业模式的探索上进入瓶颈期。

目前，YouTube的主要竞争对手是Netflix、Amazon Prime Video

和传统电视台，它们正在抢夺更多用户的时间。与YouTube依靠广告收入不同，Netflix依靠的是会员制，后者用自制内容吸引用户付费。

YouTube曾尝试自制内容路线。2015年它推出了付费服务YouTube Red（后更名为YouTube Premium），计划投资数亿美元开发40多部原创电影和电视剧项目。但这个项目并没有取得期望中的成功，至今Premium只有2000万用户，这是一个与YouTube自身体量完全不匹配的数据。相比之下Netflix 2020年第一季度付费用户就增长了1580万。

YouTube的广告系统本来就比较友好，从UGC起家之后，原创影视内容一直不是这个视频网站擅长的，这些都导致2019年YouTube决定做出调整，从会员制转为免费播出，重回将广告作为这些剧集主要的盈利模式。直到现在YouTube也没有完全放弃付费订阅，但也仅仅是试探性的尝试。

另外，只要YouTube仍然依赖广告变现，广告商、内容创作者、平台方之间的矛盾会一直存在，比如网络红人一些逾越底线的内容导致了数次广告危机，再比如YouTube面对广告主的责难，推出的越来越严苛的内容条款和收益机制受到了YouTuber的抵制。

为应对诸多变故，今年5月，YouTube推出了名为YouTube Select的广告购买服务，之前的Google Preferred项目将在2020年年底前逐渐淘汰。“通过YouTube Select，你可以确信自己购买的广告对品牌而言是安全的，品牌形象不会受到负面影响。”YouTube广告产品管理副总裁Vishal Sharma在博客中写道。“你将有权把控品牌适用性，还可以选择仅将广告投放到产品阵容里通过机器分类以及人工验证的视频中。”

新的广告服务方案能否解决YouTube的纷争，似乎还需经过更长时间的验证。但发现问题后及时调整改进，才是这家互联网视频公司成立15年来的核心策略。Yi

订阅人数最多的YouTuber top 10

（表中各项数据截至6.18）

用户名（领域）	视频数量（单位：个）	订阅人数（单位：亿）*	播放量	年收入（单位：美元）
01 T-Series（音乐）	14454	1.420	112,233,974,598	1080万 - 1.727亿
02 PewDiePie（游戏）	4168	1.050	25,821,514,368	88.53万 - 1420万
03 Cocomelon - Nursery Rhymes（教育）	537	0.855	66,399,600,302	1250万 - 1.999亿
04 SET India（娱乐）	37544	0.745	57,492,432,210	650万 - 1.044亿
05 5-Minute Crafts（生活百科）	4292	0.671	17,911,651,693	47.29万 - 760万
06 WWE（体育）	48165	0.618	44,376,597,681	360万 - 5780万
07 Canal KondZilla（音乐）	1441	0.583	30,464,563,834	130万 - 2150万
08 Like Nastya（娱乐）	438	0.564	36,021,608,842	650万 - 1.044亿
09 Zee Music Company（音乐）	4801	0.561	26,809,228,270	240万 - 3840万
10 Kids Diana Show（娱乐）	717	0.559	30,045,490,381	780万 - 1.255亿

数据来源：Social Blade　*按订阅人数多少依次排名　注：根据Social Blade的统计标准，YouTube上平均每产生1000次浏览量，博主就能获得0.25至4美元的收入。而这个数据会受到观众所在的国家／地区、视频的细分类型等多种因素影响，比如T-Series这样的公司则拥有自己的MCN，有27个在线播放平台。此外，除了广告点击收入外YouTuber还有其他类型收入，这些不确定因素都会让收入大幅波动。

广告

YICAI Foundation
上海第一财经公益基金会

UOB 大华银行

我们赞颂

公益的千万种模样

大华银行（中国）
2016年成为“UOB带我爱世界-小叮当的放映室”
的公益合作伙伴

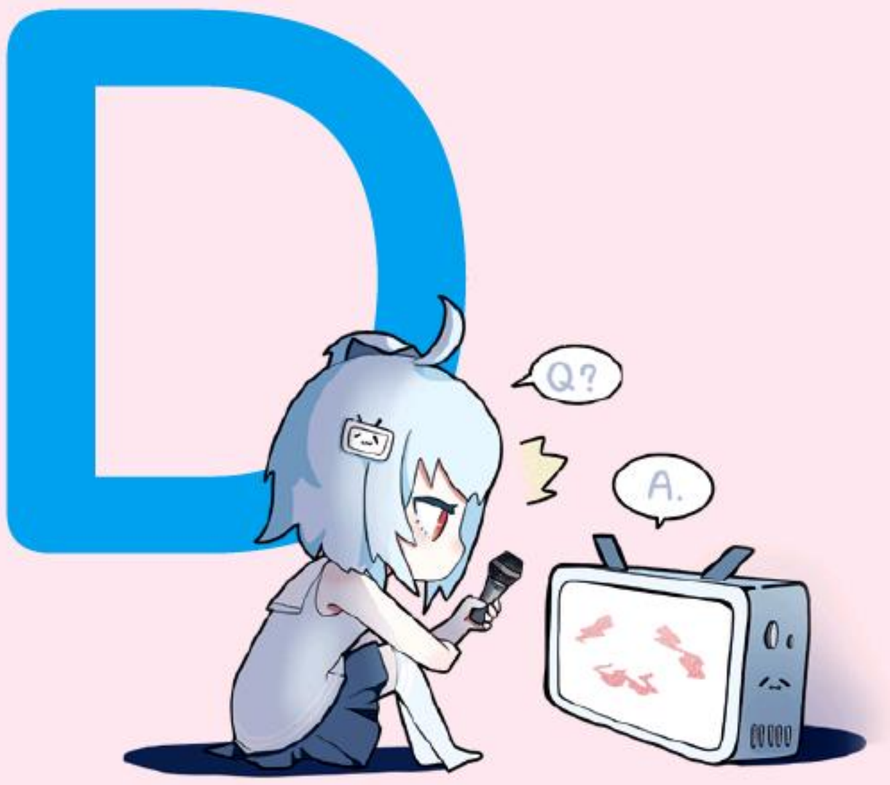
我们领大山里的孩子们看地域风貌
带他们体会城市日常
给他们一个新的视角
让他们的想象飞出高墙

UOB带我爱世界
是公益的一种模样
让公益在企业生态里扎根生长，绽放出温暖的光芒
让平凡的你我在直播间发光发热，收获来自远山的喜欢
让爱心化为知识，跨越千里，滋养师幼的心灵
更重要的
四年以来，一直坚持
陪伴孩子们看这个美妙世界

上海第一财经公益基金会七周年
感谢大华银行（中国）的一颗爱心

7th
SINCE 2013.7.15

上海第一财经公益基金会
七周年快乐



现在是次元壁破裂的时刻了

实习记者 / 袁颖　编辑 / 符淑淑
美编 / 车玲玲　插画 / CODEYES

编者按

逐渐扩张的B站，新生代的年轻人，独乐乐的二次元文化……这些离主流文化看似有点距离，但又息息相关的东西，是我们今天需要关注的内容。我们邀请北京大学研究网络文化的邵燕君教授，做了一个关于年轻人亚文化的访谈。

Yi 现在B站的用户群体规模很大，它还算是所谓的亚文化的集合，或者是承载亚文化的一个平台吗?

S 人数并不是衡量一个文化是不是亚文化的关键因素，青少年文化从来都是亚文化，但青少年的人数从来都很多。是否亚文化，相对的是主流文化，比如说官方文化，或者精英文化。主导文化，我们一般会认为它是主导性文化或有文化领导权的文化。所以在这个意义上并不是说人数多了就是主流文化。

Yi B站前段时间推出的《后浪》视频，它里面的价值观是现在主流的一个价值观吗?

S 也不能算，我觉得像何冰老师是对B站有理解的，那是一种美好的浪漫的想象，两年前我跟他想法一模一样，但怀有这种意愿的年纪大一点的人是极少数。所以也谈不上主流文化，有很多主流文化的人根本不知道B站，更不知道别人在做什么，不会对他们抱以如此浪漫美好的想象。

Yi 你怎么看《后浪》视频?

S 我觉得《后浪》其实表达了一个像我们这种来自于原来的传统精英文化的长辈，对青少年文化，对B站的文化，对今天的青少年亚文化，抱有的非常善意的、想理解的心愿和态度，然后根据自己的想象，赋予了他们特别积极正面的价值，但是这个想象多少有一厢情愿的浪漫色彩，和今天他们面临的实际生存情况可能不太符合，所以出现了一些比较大的反弹。

Yi 你说《后浪》可能并非是Z世代，也就是比较年长的人对于B站的一种主观想象，这不能算是主流的价值观吗?

S 我觉得这不能算，因为在现实的社会中B站其实并不为大多数人所知，如果你要说B站《后浪》这个视频是主流，那需要大多数像何冰老师这个年龄层次的人知道B站。但事实就是他们并不知道，而且也不理解B站当中的内容，更不知道《后浪》想要什么。事实上他们这个年龄层次的人群，或者说我们国家更主要的人群，对于他们来说，说别人娘炮（比较女性化的男生或是爱豆等等）可能更主流一点，这些刻板的、传统的、为

大部分人所接受的观念才是主流。

Yi 你的意思是主流文化面对亚文化很大程度上是持偏负面的态度，因为它代表了一种固有的刻板印象？

S 对，这个刻板印象应该是很难突破的，B站也在承受。大众对此的疑问是你在干什么呢？好好的干吗做空耳、鬼畜这种东西。我们学生的论文中有涉及这方面的内容，比如北大中文系当代文学专业这样一个做文化研究比较前沿的学科，得做多少普及才能让普通人明白什么是空耳，什么是鬼畜。

Yi 所以主流文化就是大众所认知的？

S 对，比如公序良俗，我觉得这才是主流文化。

Yi 你觉得现在B站有倾向去引入这样的东西吗？

S B站当然想拥抱主流文化了，要不然它怎么活下来？这没办法，这是它的生存策略。但是我觉得它的晚会做得很好，这台晚会的方式我觉得就对了，没有去做一个青年版的春晚，而是就做好二次元文化、B站文化。在B站受众的位置上看，洋溢的都是他们的情绪，我们外边人可能看不懂，但是我们看得见他们的热情，看得见他们在喜欢什么。如果我们真的想了解这个文化，这台晚会就是特别值得观看的。

我也看了，但我看不懂，没法跟人家共情，这里边有深情的部分，但是跟我没关系。尽管如此，尽管我没法共情，但是我看得见人群。他们的热爱、他们的回忆，满满的都是他们自己的一些东西，然后他们在这个基础上可以跟我们有所打通，我觉得这个是特别好的。相反B站如果站在我们的位置上，迎合我们做一台好像为了我们的理解而改造的那种东西，反而不会有这个效果。

所以B站这次晚会的情怀其实做得很成功。站位很对，就是要做自己的晚会。然后站在自己的位置上，对外界的人可以友善，但不要迎合。

Yi 所以其实它还是站在自己立足的亚文化的基础之上？

S 对，当你做自己做得特别足的时候，外边那些真正想了解你的人会愿意去看的。比如晋江的3成访问者是男性。我们知道晋江的女性向文化本质上是隔绝男性、驱逐男性的，但是恰恰因为大家觉得它是纯粹女性的，那些非目标受众反而会来看。所以假如我觉得B站是二次元的，然后我特别想了解它，我也会过来走近它。总之我不愿意看为了迎合我而存在的东西。

Yi 所以你觉得B站是在拥抱主流文化，但是没有去迎合？

S 我觉得至少我看到的B站的晚会，是一个成功的方式，是立足于二次元社区做自己的东西，对外界的人友好，但《后浪》是一个不太成功的尝试，那就是带来外来的一厢情愿的想象，它确实像一些人评论的那样“爹味”比较足，但其实已经很不错了，也算是个好爹了。

Yi 你怎么看B站上面那些显得比较“红专”的视频？

S 这牵扯到这一代网络用户的爱国主义和民族主义的问题，确实是一个非常复杂的问题。

首先我们必须得看到这一代人的爱国是真诚的，因为他们生长在中国改革开放走到了一定时期以后，他们成长的时候，中国一天天成长，一天天富



邵燕君

北京大学中文系长聘制副教授、研究员。主要从事文学生产机制研究、文学前沿研究（文学期刊研究、网络文学研究）以及新媒介理论研究。2011年起在北京大学中文系开设网络文学研究课程，探索在理解网络文学、反思精英标准的基础上，重建精英批评并形成网络文学研究范式和批评话语。

裕。他们其实生活在启蒙文化之后的时代，一个所谓的后启蒙时代，一个宏大叙事解体的时代。宏大叙事包括革命理想，比如我们1980年代的理想，社会的改革、政治改革，然后希望建立一个我们理想中的社会政治文化结构，这样的理想和政治热情都是跟改革、变革社会、参与社会联系在一起的。然而他们是出生在这样的叙事解体、去政治化的时代，当然年轻人的血总是热的，所有年轻人都喜欢宏大叙事的那种热情、那种热血，所以他们有政治理想，但是与叛逆文化、社会变革本身具有区别。

所以我们能看到这个社会的那种理想幻灭了，目前是一个以经济为主导的、平凡的小时代，社会和政治空间开放度并不高，也没有什么现实参与。与此同时，很多人的价值形态，关于政治和社会的构想可能是从课本得来的，跟政治主体的政治文化还是挺天然一体的。他们一方面去政治化，一方面又有着油然而生的自豪感。我相信好多人可能平时就看看自己喜欢的东西，看剧玩游戏，但是热血一上来，再加之爱国主义又安全又崇高，所以爱国成为一个主导的情绪。

这一代人真正去思考一些政治问题，这次疫情也是很重要的契机，疫情之后整个世界的格局、中国的政治情况都发生了变化，青年人面临着失业、找不着工作的问题，面临着生活压力，一切都变了，这个世界变了，所以他们会有变化。我觉得这是一个震惊、创伤、转折的时代，所以这时候何冰老师的讲演有那么大的错吗？没有，还是挺好的一个祝愿，哪怕是一厢情愿也是挺美好的。

Yi B站的这些年轻人会表达非常强烈的爱国情怀，而且看起来是非常坚定的。为什么会出现这种和其他的平台，比如说微博、知乎不太一样的地方？

S 可能是由于人群不太一样，知乎和微博的用户可能确实是年龄层次更复杂，各方面的人员也更多，B站是一个相对来讲比较年轻，或者说用户的生活状态更二次元的平台，B站的年轻人原来可能确实是对生活的其他部分了解得更少。

另外，如果说小粉红的话，这个词最早出自晋江文学城，因为它的网站背景是粉色，网站基础是女性向。后来这个词延伸了开来。青年女性在任何时候都特别激进，特别需要热血，特别喜欢浪漫，而我们这个时代最安全的浪漫就是爱国主义。

Yi 这种爱国主义事实上也是主流的情怀，可它立足的亚文化带有一定的叛逆性，二者不矛盾吗？

S 我觉得这就挺复杂的，比如说从“阿中哥哥”这个词就能体现，它需要一个总体的安全。我们把叛逆性定义为亚文化的特点之一，也许是模仿1960年代的青年文化，这种抵抗是它的标志性特征，但后来它也有变化，现在可能在全世界范围内人们也不把抵抗当作它的最核心的特征。它和主流文化不是一个直接抵抗的关系，而是一个协商的关系，小心谨慎地抵抗，精打细算地顺从。我抵抗，但是我非常小心谨慎，最好能够在不触犯你或者至少不触怒你的情况之下，进行某种抵抗。那么我顺从也不是完全放弃自我的生存，我是精打细算，思考顺从能换到什么。

Yi 对于所谓“精打细算顺从”的这些年轻人，你觉得当下社交平台对他们的探讨的主要声音是什么？

S 这很难回答，我觉得年轻人现在面临巨大的挑战，心理的、文化的，各个方面。生活本就艰难，他们未来会怎么样我也不知道。但是他们现在确实到打破次元壁的时刻了，我希望他们更多地把现实的参数带进原来的思考，同时也能够更积极面对这个世界，因为你会躲进你的二次元空间是因为当前这个空间是安全的，有人给你保障安全。如果三次元空间不安全，这种安全保障不存在了，那么你们就需要捍卫自己的生活。

Yi 现在很多商业公司对B站也挺关注的，它们通过这种方式琢磨下一代人喜欢些什么，这也

是关键的问题。

S 我觉得应该关注，因为B站是一个比较集中地呈现年轻人的欲望的平台，但是他们的欲望怎么进入主流化，这是个问题，现在确实是个难题，因为现在我觉得我们很难谈太复杂的问题，因为主流化本身也是一个非常不稳定的状态。

Yi 不稳定指的是什么？

S 比如说现在有一些文化政策在不断变化，我们也不知道明年的政策会是什么样。

Yi 所以我们的主流文化跟政策挂钩还是挂得很紧的？

S 对，肯定的，因为我们中国的文艺的生产机制，政策的管理掌握着生杀大权，比如说我们的书籍的出版，我们的电影、电视剧都有非常严格的管理。

商业公司关心B站，希望去了解和运用B站的话，还是要赚钱才行。要有一个商业环境，但这个商业环境在政策下有多少呈现空间尚未可知，在我看来，疫情之后事情确实还是有很多变数的。

Yi 你觉得在我们国家，商业去迎合像B站这样的亚文化平台，会把亚文化，包括其受众，变得更为广泛吗？

S 会，我觉得健康的亚文化和主流文化的关系是这样的：亚文化有相对封闭、相对自由的一个空间，这个空间里商业因素不那么占据主导，是一个爱好者的园地，最多有一些粉丝经济支撑。这样的空间会诞生很多更纯真的、更丰富多元的，甚至带有先锋探索性质的小众文化，这个圈子相对封闭，相对非功利，这样它才能保证不断创新。

我们都知道B站有好多小圈子。不同的圈子之间会有一种比拼，哪种文化特别有生命力，它首先就会出圈。包括语言也一样，比如说很多梗往往是一个圈子的用语，但是它特别有生命力，就会跨圈，最有生命力的可能还跨出亚文化圈，到了主流文化圈。商业如果能够吸收这样的文化，就会把它的影响扩大，辐射到其他的主流文化人群，这样的一个社会，它就有不断更新的活力。

Yi 你观察到在B站上有这样的文化圈子吗？

S 我观察得少，可能很难举出一个特别好的例子来，但是它肯定在，因为有那么多的人在这里玩，只要他们玩，就一定有。

比如说cp文化，它直接影响了腾讯的商业策略，后者会策划让明星为此来拍摄电视剧，这个电视剧的受众群体突破了原来的圈子，这就算出圈了。如果是主流商业文化的话，它还是以年轻人为主。

但是现在确实处于一个特殊的时期，我们的电视剧、电影、游戏，商业化都存在问题。所以我们就很难在现在来谈这个过程会延续多久，谁也不知道下一步会怎么样。

Yi B站相比其他的亚文化平台，其实是以视频为主要载体的。你觉得这个视频媒介会改变生态的什么东西？

S 跟文字、网络文学相比的话，视频确实有依赖性。我看现在的剪刀手其实很了不得，电视剧刚播出几集他们就上手剪了。然后他们剪出来的东西，你简直觉得是另外一个故事。但是他们依赖电视剧，虽然参与性非常高，但是原创性相对低，深度各方面可能也相对比较弱。

Yi 你觉得视频这种形式，会不会导致文字或者其他形式受到一定的挤压？

S 一定的。跟B站没有关系，网络时代文字一定会受到挤压，因为文学这种文字的艺术是印刷时代的王者，那个时候别的不能流行，只能用文字。而网络这个媒介是允许互动的。然后影像是声、色、香、味俱全的，所以像电子游戏、短视频这些肯定是最大的受众市场。比如咱们说李子柒这个形象，她现在是一个略带小资的田园生活的象征，过去这样的人设就是文青的形象，就应该写诗写散文，但是如今我们从视频里看她。文字以后会越来越小众。

Yi 现在B站开设了各种专区，包括科技、知识、娱乐等，它还能够算作亚文化吗？感觉它更像是一个兴趣圈子？

S B站最开始出现是因为ACG文化，一种从日本舶来的御宅族文化，有着非常强的二次元特征，这并不仅仅是在屏幕上，而是具有虚拟性以及所谓的宅。宅就是说它脱离三次元现实世界——三次元并不仅仅是一个三维的世界，而是一个现实世界——它在一个虚拟的世界之中，虚拟世界最大的意义就在于它可以在社群文化中建立自己的规则，建立自己的世界观。它其实有这种避世的意思，比如我们原来会用福柯的“异托邦”的概念，就是说这是在现实生活中创造的一个小世界、小宇宙。登陆这个世界的我，可能是我的一个分身，是一个我心目中的我，所以它带有一个虚拟幻想，自己设定世界、架构世界观。

但是科技区、知识区等广义上来讲是趣缘社群，它跟三次元的世界之间没有规则上的虚拟限制。它的规则更三次元，形式上是一个虚拟的、趣缘群体的网络空间，并不是一个带有御宅族文化的宅的性质的小世界。在这个意义上，你可以说B站在主流化。

Yi 那么这样偏三次元的东西，或者是更结合现实社会的东西，在B站上面占据了一定的流量之后，会不会冲淡B站本身的二次元氛围？

S 有可能，它们之间在博弈。

Yi 所以现在能看到，其实B站上面也出现了这种冲突和争吵，你觉得这是一个大型的网络社区、一个平台发展的必然性，还是年轻人和年轻人之间本身就有不可调和的矛盾？

S 这个是必然性。一般来讲，一个小众空间发展壮大了以后，可能会引入别的资本，资本进来以后，它就可能会引入社会上更主流的人群。通常在这样的情况之下，有可能原来的小众人群会走，我们叫迁徙，它有游牧性质。他们就会走到更偏远的地方，到新的地方去。亚文化其实本质上来讲带有边缘性和小众性。

Yi 现在这些亚文化真的还有这样的边缘性吗？

S 如果网络空间相对自由，大家比较容易自己建站的话，我觉得可以走。现在的同人圈有文化难民的意思，从它们发展的历史来讲，始终在不断迁徙，然后它们占据各种空间，像lofter原来也不是这方面的，有一块空间他们就会占据，然后就会在那里聚集。

Yi 现在Z世代会去剪辑，会创作很多东西，一方面他们可能会选择安全，一方面他们的表达欲也很旺盛。

S 对。他们这个世代的表达力确实比前几代的都旺盛，它是一种习惯。但选择安全和表达欲是两回事，他们表达欲望旺盛，我觉得跟媒介有关。比如说游戏，他们算是游戏的一代，游戏这种形式，玩家不互动就没法成功。这是一个根本性的改变。比如以前的人看书、看电影和电视剧都是一个被动接受的过程。只有游戏是需要玩家参与互动的，这完全不一样。我们小的时候也玩游戏，我在其中是一个player，但是长大之后，我们就会变成观众。Z世代不是，他们会一直玩下去。这里说的游戏是一个主导方面的例子，其他例子比如弹幕，你看个剧可以发弹幕，你看小说，也可以发。还有比如上课也让大家“反转课堂”，总之就是允许你发言的机会其实很多，媒介变化了，对人的塑造还是非常强的。Yi

第一财经
YiMagazine

INSIGHT

有 态 度

陈绍鹏
中国农业供应体系亟待现代化

卢永臣
让更多的人来喝咖啡

钟中林
涂料行业：“个个有机会，人人没把握”

未 来 访 谈

戴老板
中国的越南焦虑症

崔鹏
美丽新世界

方三文
你有选择权的时候，天地为之一宽

Adam Bryant
成为你生活的领导者

经济学人
四分五裂的全球化，未来在何处

专 栏

中国农业供应体系亟待现代化

记者 / 邓舒夏　编辑 / 倪妮　美编 / 车玲玲　图片 / 安寇

Yi YiMagazine
C 陈绍鹏

继武汉之后，农贸批发市场又成为北京疫情“复发”的关键词。过去很长一段时间，水果、蔬菜如何从田间来到餐桌，对很多消费者而言是一条颇为神秘的链条，而最近的新冠疫情不仅让人们对食品供应的稳定性和安全性更加重视，也暴露出中国农产品供应体系、流通体系与现代城市不相匹配的落后性。

在佳沃集团董事长陈绍鹏看来，农贸市场这种多层批发的产物，在公共安全事件中很容易瘫痪，未来其供应链条必将缩短。而想要充分服务中国消费，还必须以全球供应链为支撑。下一步，他更看重对中国现代农业产业的技术输出，通过向中上游从业者提供基于机器人、物联网、云计算、大数据的智能化解决方案，提升产业链的效率和先进性，以及用行业魅力吸引更多的人才。

Yi 这次疫情对农产品供应有什么影响？

C 有很多点值得从业者去反思。比如国家明确禁止农贸市场屠宰活禽，我期待未来的监管力度会更大。在一个没有认证过的、不受监管的地方屠宰加工活禽，食品安全风险是极高的，这次疫情会大大打击这种不受监管、没有基本卫生条件的“黑作坊”，加速中游中央厨房工厂的发展。

同时，农贸市场这种多层批发的产物，也是农产品供给的脆弱之处，目前国内80%至90%的农产品供给都依赖这个场景，但它对人员的密集性要求很高，一旦发生公共卫生安全事件，就很容易瘫痪。我认为这个链条将来一定会演变成：上游种植或养殖后直接交给中游大规模专业化的服务商加工，再把产品直接交给下游。链条一旦缩短，风险就会大大减小。对于企业来说，也要抓住疫情这个时间点梳理自己的业务，比如物流方面多储备几条链路，在遇到突发事件时可以灵活调整等等。

Yi 佳沃为什么从水果和海产切入做现代农业？

C 在中国，水果和海产两个产业的大企业很少。以水果为例，中国从产量和消费上看都是全球第一大国，但不是强国。我们的育种基础很薄弱，大部分品种非常原始落后。红富士已经是几十年前的老品种了，海外的苹果已经更新迭代到第五代，口感更好、经济价值更高。

因此，佳沃选择从这两个行业入手，比如典型的现代水果蓝莓，有季节性，供应很少。佳沃的做法是，首先在产区上做全球布局，从每年1月开始，中国消费者先吃到我们云南供应的蓝莓，然后依次是东北、青岛、墨西哥、智利，产区的合理布局能让供应无缝衔接起来，在这个品类上佳沃是首创。另外，我们引进了很多新品种，用最先进的方式种植。而在中游，一定要匹配高水平的仓配体系。不同水果会释放不同的气体，且要存放在不同的温区里，如果堆放在一起会相互影响。我们有多温仓管理，有0到4摄氏度的、4到8摄氏度的等等。所以从上游育种、种植，到中游存储、加工，中国的水果和海产都有很多值得去升级的地方。

Yi 近几年大资本频频发力农业产业，这带来了哪些利弊？

C 这几年互联网、地产、重化工巨头都开始往农业里投资，我认为钱能进来，对农业转型是有好处的，这个行业之所以发展缓慢，就是因为一没钱，二没人才，巨头的进入会带来这两个要素。你可以看到现在农业上中下游发生的变化，都是这些新兴力量所带动的。

但农业不是一个暴利行业，如果本着赚快钱的思维进来，会踩很大的坑。这个行业进入门槛很低，

疫情让生鲜电商行业迎来了一个意外的“风口”，
在火爆的订单背后，
农产品供应链也加速了自身的转型。



陈绍鹏，佳沃集团董事长。

佳沃集团是联想控股旗下现代农业和食品产业运营平台，2012年成立。

但想要做大做强，需要很长时间去认知行业规律。而一些资本的盲目进入，也确实带来了一定负面影响，比如补贴。我自己相对不鼓励补贴，因为农业本身是一个链条很长的行业，补贴会扭曲环节上的价值分配，对上游也会造成很大创伤。一旦没有补贴了，上下游会突然不知道怎么经营，只能回到以前的老样子。所以我觉得还是要扎扎实实经营，赚取合理的利润，让每一个环节的人都从产业升级中受益。

Yi 现代农业供应链市场的竞争状况如何？你们的边界在哪里？

C 农业的品类和环节十分庞杂，所以大家都是分别去主攻一些细分门类来错位竞争。这样的现象也与上游资源的稀缺性有关，需要有实力的大资本。比如海产行业，西澳岩龙虾这个品类基本只有佳沃旗下的KB Food和澳洲的两三家企业在做，帝王蟹也只有包括佳沃在内的两三家企业掌握了上游资源。此外，还有几个领域里的大企业是由国企演变而来的，做远洋捕捞的居多，一些上市公司则纯粹做冻品加工。至于水果，大家也是专注在不同门类上。

现代农业这个产业足够大，每一个门类都是万亿级市场，选定1个细分领域聚焦就能做到千亿级的市场规模。佳沃一直有自己的发展节奏，我们基本用5年左右的时间做一个门类，比如从2013年开始做水果，2017年开始做海产，至少近3到5年，我们不会再进入新的门类。

Yi C端对生鲜的需求越来越旺盛了，但中上游产业链的发展并没有由此变快，其中存在什么瓶颈？

C 我觉得是人才，怎么能够快速培养大量农业和食品工业界的人才，包括基层农事作业技工，以及中高层的技术人员和管理人员，直接决定了行业技术和管理的进步速度。农业以前断代太多了，受过良好技术教育的大学毕业生，甚至大专生、中专生，毕业后进入这个行业的都太少了，农业目前的从业者普遍受教育程度很低，年龄也偏大。所以大资本进入这个市场是好事，让一些年轻人看到这个行业是有魅力和未来的。

Yi 佳沃投资了很多海外产地，跨境搭建供应链的难点是什么？

C 在海外做资源控制和供应链建设，风险非常多，要求企业必须有强大的国际化能力。首先是当地产业和社区对你的认可度，他们是把你当作一个友好的合作者，还是当作一个恶意的竞争者、搅局者。佳沃源自联想控股，联想早在做IBM并购时就积累了跨国沟通经验，吸纳了很多国际化人才，这让佳沃深谙国际化商业语言。我们知道怎么融入当地社区，不会在环境和劳工等方面出错，对知识产权十分尊重，充分信任在当地聘用的经理人，这都属于国际化能力。

此外还有跨境的物流管理能力、资本管理能力、税收和转移定价的管理能力，以及法律风险的管理能力，比如反垄断方面的合规，这些能力非常多维度。

Yi 佳沃今年的发展策略是什么，未来在行业中希望扮演什么样的角色？

C 我深信中国未来的食品行业和农业一定是全球资源加中国消费。现在中国的耕地和洁净水已经超载，将来一定是通过返还青山绿水来改善居住环境。耕地少了，肯定要从海外获得更多农产品供给，对这个方向的判断我们一直是坚定不移的。因此去海外做水果和海产的供应链部署，这件事佳沃会持续做下去。

从规模和品牌上，我们希望在2025年成为全球Top 5的水果和海产集团，达到上千亿元的规模。首先我们要做成水果、海产的先进供应链。海产上，今年会加大在食品研发和品牌传播上的投入，一方面把三文鱼这样的原料加工成菜品级、适合中餐饮食习惯的半成品，另一方面建立2C渠道，在消费者中树立佳沃海产的优质品牌形象。在水果上，今年会加大对中游智能化仓配网络建设的投入，提升服务和效率。还有一个板块是技术赋能，通过对外提供我们研发培育的种苗，为行业其他从业者提供先进的品种和持续的技术支持。这样我们不仅有先进供应链，还有对外技术输出和行业赋能，如此才完整实现了我们进入农业产业的初心，而现在只是取得了一些阶段性成果。Yi

让更多的人来喝咖啡

记者 / 许冰清　编辑 / 刘心力　美编 / 车玲玲　图片 / 肖南

Yi YiMagazine

L 卢永臣

对越来越多的国内年轻消费者而言，每天喝杯咖啡已经算不上什么大事。但在觊觎这个市场爆发潜力已久的咖啡品牌看来，这是个重要的习惯变化。

5月12日，在华运营一年的Tim Hortons中国区公司宣布获得了来自腾讯的数亿元级别投资。Tim Hortons中国区CEO卢永臣表示，未来Tim Hortons中国计划进一步提升会员运营、小程序等数字化布局，并向着10年开出1500家门店的目标继续推进——公司在第一年只完成了这个目标的3.33%。

在其诞生的加拿大市场，Tim Hortons是街头巷尾都能看到的国民级咖啡馆，每天可以卖出超过500万杯咖啡，也是加拿大人颇为自豪的一张文化名片。而来到中国后，由于从起步阶段就已身处“群敌环伺”的市场格局中，Tim Hortons不得不准备得更加充分：性价比、快开店、数字化、网红感……每一个有可能引爆中国消费者需求的标签，它都必须多加注意。

Yi 在餐饮界，对消费者“口味”的研究和预测一直被认为是比较难的。就咖啡这个产品来看，中国与加拿大消费者在口味上有什么不一样的特点？

L 加拿大市场主要以消费鲜萃咖啡为主，它口感更柔和，你可以根据自己的口味加奶加糖，自己定制，一杯咖啡的咖啡因也比较重。中国市场经过品牌教育后，消费者更喜欢浓缩咖啡加奶的组合，一杯拿铁里大部分是牛奶，只有1/3是咖啡浓缩液。所以消费者可能喝的是咖啡的口感，而不是咖啡因。目前针对20至30元的浓缩咖啡类产品，我们做了很多的产品创新，比如与果汁的结合。另外我们也保留了鲜萃咖啡这类经典产品，15元起的价格卖得不错，复购率很高。我们觉得咖啡是个好东西，希望中国能有更多人喝咖啡，所以定价上会比其他品牌亲民很多。

Yi 之前Tim Hortons对中国市场的预期是10年内开出1500家门店。大量的门店布局能够解决什么问题？又有什么问题是无法仅仅通过开店解决的？

L 我觉得线下门店能够解决的是品牌知名度，以及品牌和顾客之间的信任关系。顾客进到门店，会有一个全方位的体验，包括环境、产品、服务。这种品牌的感受很难替代，所以我们的发展策略一直是以线下门店为基础，让更多门店在一个城市内铺开。消费者一般需要经历6至7次乃至更多次的体验，才能完全建立起对品牌的的信任感，之后才会有所谓的忠诚度可言。对于咖啡产品而言，还有一点是方便度。早上喝咖啡大多是顺路经过买一杯，很少特意跑去一家店。线下的大量门店能够帮助消费者更快地解决问题。至于开店无法解决的问题，我想说是因为中国市场本身太大，品牌开出几千家店也无法覆盖中国的几百个、上千个城市，很难形成群聚效应。我们的策略是在20到30个城市内开店，每一个城市的门店密度足够，再通过线上的外卖等形式扩大服务半径。线下门店的服务半径一般是周边500至1000米的范围，线上可以解决的问题更多，不仅是生意渠道也是品牌触及渠道。比如消费者现在可以半路上就用手机点单，到店之后马上拿走，这很符合咖啡在早餐时或是午餐后的消费场景。

Yi 很多品牌都试图在咖啡品类中开发新品以寻找市场机会，你们的研发节奏和重点会围绕这些市场变化展开吗？

L 咖啡这个赛道很宽，里面有各种各样的产品可以去玩。一开始起步的是速溶咖啡，后来慢慢有现磨的咖啡馆，现在是第三拨浪潮的精品咖啡。目前本土市场还有很多小众产品，比如精品的罐装咖啡、冻干速

市场已经热闹了许多年，
但咖啡消费在中国还有很大的拓展空间。

卢永臣是Tim Hortons中国区CEO。

Tim Hortons是1964年成立于加拿大的咖啡连锁品牌，

目前与汉堡王、Popeyes同属跨国餐饮集团RBI旗下。

溶等等。我们还是认为现磨咖啡是个非常好的趋势，首先保证了品质，其次还有门店，顾客的消费体验更加全面、完整。从目前的市场数据来看，国内还是以消费速溶咖啡为主，现磨咖啡属于快速增长期；但美国大部分都是现磨咖啡，两者的比例和中国正相反。一旦品牌建立起来，包括即饮产品、咖啡豆，或者其他与咖啡相关的产品，都可以做延伸销售，这是公司发展方向上产品推广顺序先后的问题。另外除了咖啡，我们也会做很多小食的创新，这样顾客在一天任意时间段进店，都能获得匹配当时需求的完整餐饮体验。

Yi 但在中国，现磨咖啡和速溶咖啡的市场规模基数差别很大。这个小市场里的高增长率值得被如此重视吗？

L 我们也考虑过这个问题，但总体来说咖啡在中国的消费规模还很小，典型的消费者都集中在一线、二线城市。一线城市像上海，咖啡对于很多消费者来说是日常刚需；到二线城市，咖啡就变成了社交需求；而三线或以下城市里，咖啡几乎就没有需求了，需要市场来教育。

我们愿意和其他品牌一起，让更多的人来喝咖啡，不管喝的是什么咖啡。在蛋糕越做越大的过程中，产品和服务更好、能与更多顾客连接、更有生命力的品牌始终都能获得更大的市场份额。这个教育市场的过程可能会很快，也可能会很长。但考虑到目前咖啡产品的供应量、品牌发展的速度，以及年轻人对咖啡接受程度的提升，我相信速度会比想象中快一些。

Yi 咖啡世界这些年的“数字化”主要发生在终端触达消费者的环节，那么上游环节是否也有“数字化”的机会？

L 对咖啡而言，上游环节数字化的一个典型需求是“可追溯”。业内一般认为，咖啡的风味70%是由咖啡生豆的品质决定的，品牌都会聘请专业人士来品鉴进货的生豆质量如何，一旦不好就要退货。数字化的可追溯系统可以帮助品牌直接追溯到具体的咖啡农场、咖啡种植者，从源头上就能保证咖啡豆的品质。另外一点是前面提到的咖啡烘焙过程，工厂层面的自动化、数字化。我去过我们自己的烘焙厂好几次，机器几乎都是根据烘焙师试验出的烘焙曲线数据运行的，再根据环境和生豆因素做些微调就可以了。

Yi 近年来中国餐饮市场最重要的潮流可能是“网红化”，你如何看待这个概念的真实价值？

L 我一开始觉得“网红”对于品牌来说是好事，因为可以引起消费者的兴趣，让更多人进来尝试。但“网红”的概念现在已经分化出了两个趋势：一个是像喜茶这样，能够通过产品创新和品牌营销持续保持对消费者的吸引力；另一个就是昙花一现的网红品牌，火起来之后很快会因为产品创新、服务能力或是口味等问题而衰落。从门店运营的角度来说，网红店常见的现象是销售额一开始很高，但很快就会往下走，这就不是很健康。餐饮行业的另一个特性是，它的成本结构基本是与营业额相匹配的。网红店一旦销售滑坡，利润空间就消失了，而长期发展的品牌的营业额是稳定增长的，配合成本控制，越到后期利润释放就越显著。

Yi 全球有很多以咖啡文化著称的城市。中国城市在将咖啡从消费品提升到文化符号的过程中，还有哪些工作要做？

L 在加拿大，Tim Hortons已经不只是咖啡文化的概念，而是生活本身，乃至国家文化形象的一部分。在中国市场，我觉得首先还是要让更多人喝咖啡，让咖啡变成普遍的消费品。只有喝得越多，才会对品质要求越高，会去选更好的咖啡豆、更好的萃取方式，这需要一段时间的培养。如果想让咖啡成为一个城市的名片，或者城市文化的组成部分，还是要有好的本土品牌能够跳出来，不仅能获得消费者的喜爱，还能通过创新引领风尚。现在中国有些品牌希望从精品的方向先去推动潮流，但它们可能会遇到的问题是，首先消费者的规模不够大，另外品牌的风格不够突出。Yi

涂料行业：“个个有机会，人人没把握”

记者 / 邓舒夏　编辑 / 刘心力　美编 / 车玲玲

Yi YiMagazine
Z 钟中林

在市场和政策的双重推动下，涂料这个最初被外资占据的行业，也随着中国房地产业的蓬勃发展而迅速“本土化”。“中国涂料市场的竞争现状，是个个有机会，人人没把握。”立邦中国区总裁钟中林告诉《第一财经》杂志。2007年上任后，他提出了“把涂料当快消品来卖”的市场策略，在C端消费者心中树立起对立邦的品牌认知，紧接着，随着审美水平的提高，中国消费者对房屋有了“改造”需求，这时钟中林意识到立邦中国不仅要承担销售产品的角色，还要成为一个服务商——提供从选品到施工的全套解决方案。

不过随着房地产政策的变化，涂料市场的重心从C端向B端转移，想要建立起新的壁垒，需要品牌加大在产品研发、智能制造上的投入。2019年立邦中国在山东、四川、云南、湖南等多个省布局智能制造工厂，今年又在上海成立亚太区研发中心。不过在钟中林看来，对于日新月异的中国来说，立邦中国需要时刻保持敏感度，因为很可能一个细微的政策或市场变化，会导致一个发展了数十年的产业管理方式“推倒重来”。

Yi 中国消费者对涂料的需求变化分为几个阶段？

Z 改革开放之初，人们住的是单元房，那时涂料的保护功能大于美观功能，以油性涂料、油性漆为主，没有太多的色彩。1990年后，商品房发展起来，消费者不论是DIY还是找施工单包，都更加关注色彩和品牌，这时立邦和很多外资品牌也开始进入中国市场，主打色彩丰富的水性涂料。不过很快，消费者开始关注环保，我们也顺势推出“净味”系列产品，其实在今天，人们已经无法接受没有“净味”标签的产品了，这是一个分水岭，让“环保”“0 VOC”“无毒无味”等概念进入大众视野。

最近10年一个明显的变化是，中国消费者开始转向“质感”涂料。你到国外看会发现一个有趣的现象，国外小城镇的房子外墙大多是红色、黄色、绿色这些有机颜色，但中国的房子外墙大部分是无机颜色。这是因为，中国人认为石材感能够凸显房子的“档次”，当然这其中也有政府做城市规划时的考量。所以中国人对石材有一种独特的偏爱，这直接推动了仿石涂料的迅速发展。其实仿石涂料的研发初衷是为了环保，因为这种无机颜色是天然的而非化学的，但在中国，这就变成一种质感的象征。现在中国在这方面已经走在全球最前列了，立邦的很多新品也都是以中国为主导在开发，包括抗病毒、抗菌涂料，都是在中国先开始的。

Yi 近两年中国房地产从“增量”转变为“存量”时代，涂料行业会受到什么样的影响？

Z 确实，房地产政策一直深刻影响着涂料行业。比如最早期中国新房基本都是毛坯房，那个时候我们的家装涂料业务重心在C端，渠道大部分集中在建材市场、零售店、家居建材卖场等等。但2008年住建部出台政策，政府要求开发商提供精装修住房，2010年后政策逐渐落地，这直接导致涂料产业从零售转向B端的变化，市场大头也变成政府的市政工程或商业住宅地产。在大政策下，这些开发商客户也在不断改变。最初排名前十的地产开发商在2008年总的市场占有率还不到5%，那时候中国各大县市中可能零零散散分布了1万多家涂料厂，但去年你会发现，排名前十的地产开发商占据了约28%的市场，地产的头部效应会让涂料行业越来越集中。但即便如此，中国的涂料市场也没有像国际上那样出现一个巨型的垄断企业，或是只剩下几十家大企业，它仍然是一个好几千

涂料行业从来都不是“独善其身”的，
其发展背后是整个材料技术
和消费者生活方式的变迁。



钟中林是立邦中国区总裁。

立邦（NIPPON PAINT）是世界涂料制造商和服务商，隶属于新加坡立时集团，

1992年进入中国市场。

家企业并存的格局。

至于立邦中国，我们的目标客户是百强大地产商，并且会和客户合作开发产品。工程和零售的逻辑不一样，大开发商除了在乎产品成本与品质外，还很看重效率和施工交付。因此他们希望实现工人、工具、涂装体系产品的有效结合。我们是行业里最早一批开始研究涂装技术的，同时我们在全国布局能够快速反应的供应链，以满足这些B端客户的需求。说实话，如果单单做零售，我可能不需要建这么多厂，零售只要能够保证库存就行，生产可以慢慢来，但B端客户的产品是定制的，我们必须在短时间内达成他们的要求，快速反应。

Yi 涂料行业越发重视研发和制造的智能化，在这个趋势中，最大的挑战是什么？

Z 一方面是人才。我们需要大量化学高分子方面的人才，但涂料产业在化工业算下游产业，985高校、211高校毕业的人普遍想进入产业上游，所以我们跟中国石化、中国石油、巴斯夫以及陶氏等等上游的企业抢人才就很不容易了。过去我们缺乏好的工厂，实验室分布也很分散，所以今年3月我们和上海浦东签了建立亚太区研发中心的协议，希望能吸引更多的研发人才。另一方面，虽然我们一直讲研发新涂料，但这需要依靠上游的原物料开发，例如我们想做抗病毒水性涂料，但如果没有上游的助剂是做不成的。所以未来我们要把市场所需的新概念跟上游企业密切沟通，将新材料的研发端和使用端衔接起来。还有就是制造智能化，由于产品愈来愈多元化，生产技术与设备愈来愈复杂与多样。生产由人工转为设备自动化后，已不能满足现状发展，必须走向全生产链路的智能化，提高精准度，确保产品品质与降低车间人为操作疏失，增加效率。最大的挑战来自如何打通流程再造、设备创新与降低IT技术的断层设计。

Yi 疫情对你们造成了哪些影响，如何应对？

Z 给我们带来最严重影响的是2月和3月，那时候基本上既不能生产也不能出货，不只是我们，整个涂料行业都出现了30%以上的销量下滑，C端用户会推迟装修计划，B端的家具漆、汽车漆业务也受到了比较大的冲击，所以今年我们会下调这部分的目标。工程市场的情况相对较好，我们可以看到一些大开发商在疫情期间降价售房，所以我们要在保障生产安全的前提下，实现工程所需涂料的有序交付。

不过疫情中我们也尝试了很多新东西，比如京东、天猫直播。过去我们在东方CJ这个电视购物频道推行过“立邦刷新服务”，就是帮助C端用户一站式解决家庭的翻修刷新。理论上来说，这也是一种直播，但它的受众比较局限某个年龄段，成本也比较高。现在我们可以直接在微信、抖音等平台找到潜在客户，做有针对性的直播销售，这对于服务型产品的推广而言帮助无疑是巨大的。我也认为，名人引流是其中最有效的方式，而且必须在一个很大的流量平台上。

Yi 你接管立邦中国之前是涂料“外行人”，回过头看，哪些行业动向是你不曾预料到的？

Z 首先我没想到原物料的本地化速度这么快。1990年代立邦和其他外资品牌刚刚进入中国，但2010年后中国已经开始原材料外销了，能够达到95%原物料品项的国产化，可见中国产业的学习能力是很惊人的。另外一个最让我意想不到的，是国家对于环保政策的缩紧。外资品牌本身在废水、废气排放等方面有很高的标准，但中国政府2016年就在VOC排放、在线监测、雨水与废水分离的排放等各个方面提出了更为严苛的要求，甚至比新加坡、美国的一些标准还要严苛，这保证了涂料行业的可持续发展。

现在中国在5G等技术的加持下，可以说正处于千倍速发展时代。很多人说立邦是传统产业，但我们一直积极拥抱互联网对产业的改变。过去我们也经历过传统的直线型管理方式，而现在，我们开始向流程型平台组织转变。立邦已经有那么多的工厂，如果不通过流程建设实现从前端、客户端到后端的打通，就无法达到未来成长的需求。人们都说，中国这10年的发展让企业面临“衣服不够穿”“衣服太小了”之类的问题，而作为管理者会知道，系统要换，组织要变，流程要改，我们是该“换件衣服”了。Yi

YICAI Foundation
上海第一财经公益基金会

我们
赞颂

公益De千万种模样

SINCE 2013.7.15



我们在商业中创造生活的痕迹
我们在公益中感受着人间烟火气
七周年，我们邀请我们的朋友和公益伙伴，一起来到温暖的大房子
回归社区，回归生活，回归人的感受
一起来参加这场朋友的聚会，一起来谈谈公益的千万种模样

地点：娜娜的大房子（上海市昌化路665号）　　**时间：2020年7月12日（周日）9:30-12:00**

波克公益 | 黄奕聪慈善基金会 | 东方证券心得益彰公益基金会 | 上海联劝公益基金会 SHANGHAI UNITED FOUNDATION

NANA'S HOUSE

中国的越南焦虑症

疫情中的世界，让中国人烦心的事儿不少。除了每天都要绷紧神经跟新冠斗争，还得担忧周边地缘形势的微妙变化：东北亚三角地带暗流涌动，横跨喜马拉雅两边摩擦不断，环绕太平洋一圈的噪音则更多。

上次去北京出差，我感觉出租车司机们转动方向盘的姿势，都变得深邃和忧虑起来。

而对中国产业界来说，地缘政治恐怕还不是他们首要关心的事情，真正令人焦虑的是这些年总绕不过的一个东南亚小国：越南。

这次席卷全球的新冠疫情，在越南引发的冲击相对较小。截至6月19日，越南累计确诊病例共342例，其中202例为境外输入性病例，感染率为每百万人仅确诊3人，相对较低，而且一个死亡病例都没有。越南本地也已经连续63天没有出现确诊病例。早在4月中旬，越南就已经实现了有序的复工复产。

另外，越南经济受到的冲击也不大。第一季度，越南GDP同比增长3.8%，其中，第一、第二、第三产业分别同比增长0.1%、5.2%和3.3%，越南进出口分别同比增长3%和8%。尽管越南政府已将今年的GDP增长目标从去年的7%修正为4.5%至5.4%，但在全球一片愁云惨淡的背景下，这仍然是一个令很多国家羡慕的数字。

为了抢占从中国转移的制造业，越南可谓处心积虑。在各国都闭关锁国的背景下，越南批准了不少来自日本、韩国和中国台湾地区的企业包机，共有3000多名来自三星、LG、松下等巨头的工程师和高管获准进入越南。在全球供应链停摆的背景下，越南此举显然大大提升了吸引力。

从历史来看，越南这个国家的野心历来不会止步于经济，深度参与越战决策的基辛格当年说过一句话：越南的目标，是成为东南亚的队长。

在中国人眼里，越南可能是个小国，但它的国土面积与日本相当，人口接近1亿，要是放在欧洲，是不折不扣的大国。2019年年初，越南总理就定下越南要在2045年成为发达国家的目标，居然还要比中国早5年——中国定下成为“中等发达国家”的时间点是2050年。

越南的劳动力成本优势的确明显，相较于马来西亚、中国和泰国6000至9000美元的人工成本，越南的人工成本只有2000美元左右。另外从人口质量看，越南平均受教育水平相对较高，15岁及以上成人识字率达到93.5%，而且这两年越南科教文卫投资增速较快，人口质量红利还有较大空间。

所以，中国人的焦虑是有道理的，所有人都在问：越南会对中国的“全球工厂”地位造成威胁吗？要回答这个问题，必须先搞清楚越南和中国的同与不同。

中越两国最大的相同点，就是两个国家的发展路线。1986年，中国改革开放8年之后，越南见贤思齐，提出对应的“革新开放”政策，开启了市场化进程。2000年前后，中国开启了制造业和房地产的高速增长，并迎来了大规模产业链转移和外资涌入。越南的过去10年，正在重复这个过程。

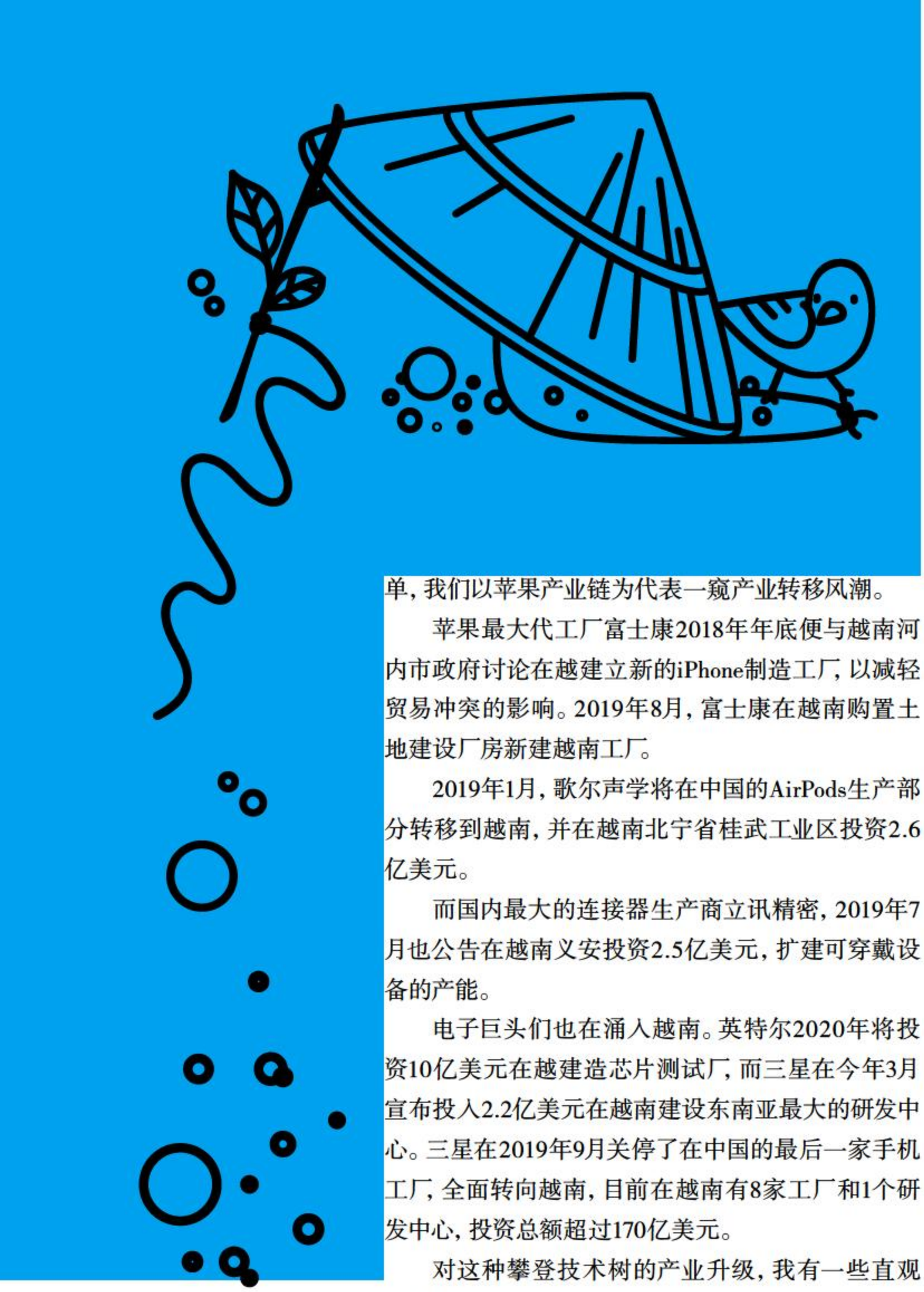
根据中金的统计，2010年至2018年，越南制造业增加值年均复合增速高达12%，其中洗衣机、手机、组装电视机年均复合增速高达20%以上。制造业增加值的高速增长，背后是外资疯狂涌入的结果：2010年至2019年，越南吸收FDI（国际直接投资）资金年复合增速达7%，其中制造业吸收FDI资金年复合增速高达17%。

谁在押注越南？日本、韩国、中国台湾和新加坡是主力和排头兵，并在这几年有“更大、更快、更强”的迹象。2019年，越南制造业吸收FDI同比增长高达48%，其中日本和韩国占比40%，带动越南纺织服装、消费电子出口占全球份额大幅提升至6.6%和3.2%，远高于越南占全球GDP份额0.3%的水平。

至少在纺织和电子这两个行业，越南也算是全球一个中低端“小工厂”了。不过更重要的是，越南也在沿着中国的轨迹做产业升级。

以电子行业为例，在2018年中美贸易冲突影响下，美企代工厂逐渐分散生产据点，降低对中国的依赖程度，越南则闷声发大财，承接了不少企业的订

“中国太大发展也太不均衡，我们扶贫工作都还没全做完，凭啥看不起中低端产业？产业升级的确要做，但你总不能发动富士康的工人都去学python。”



单，我们以苹果产业链为代表一窥产业转移风潮。

苹果最大代工厂富士康2018年年底便与越南河内市政府讨论在越建立新的iPhone制造工厂，以减轻贸易冲突的影响。2019年8月，富士康在越南购置土地建设厂房新建越南工厂。

2019年1月，歌尔声学将在中国的AirPods生产部分转移到越南，并在越南北宁省桂武工业区投资2.6亿美元。

而国内最大的连接器生产商立讯精密，2019年7月也公告在越南义安投资2.5亿美元，扩建可穿戴设备的产能。

电子巨头们也在涌入越南。英特尔2020年将投资10亿美元在越建造芯片测试厂，而三星在今年3月宣布投入2.2亿美元在越南建设东南亚最大的研发中心。三星在2019年9月关停了在中国的最后一家手机工厂，全面转向越南，目前在越南有8家工厂和1个研发中心，投资总额超过170亿美元。

对这种攀登技术树的产业升级，我有一些直观的感受。

我老家在青岛，以前青岛有个县级市——现在已经升级为区——叫即墨，经济发达，是全国百强县前20。2013年时我去那边调研认识了一个做针织和童装的老板，他起家于1990年代，最初给在青岛的韩国厂子处理边角料，后面挖人家的技术员，撬人家的供货商，买二手设备，慢慢做起来。

2010年的时候，国内纺织圈有一拨去越南开厂的热潮，他就跟着山东民营经济协会的一帮朋友，把部分厂子搬到了越南，业务爬坡爬了两年，后面挣了不少美元，换了三四套海外的房产。那边基础设施的确没有国内好，工人也不那么好管，但最大的优势就是成本的确低，比中西部省份低。

去年这个老板身体出了一些问题，家里孩子不愿意接班，他就把工厂卖给了越南本地一家民企。接手他工厂的那家越南民企，跟他当年一样，很早就在挖中国在越纺织企业的技术员，撬他们的供货商，买他们的二手设备，然后慢慢做起来，现在已经在中低端纺织领域建立了自己的优势。

中低端制造业就是这样流失的。有人说我们可以学习韩国，只做高端，但韩国相当于中国一个省的量级，可以靠电子、半导体、汽车、造船几个行业来养活，而中国太大发展也太不均衡，我们扶贫工作都还没全做完，凭啥看不起中低端产业？产业升级的确要做，但你总不能发动富士康的工人都去学python吧？

更重要的是，中低端流失光了，高端产业想独善其身就很难。比如曾经的航空巨头波音，想给北查尔斯顿的飞机组装工厂招个流水线工人都不容易，很多工人的上一份工作是在汉堡王炸鸡、在赛百味做三明治……这也怪不得波音，100个配套商98个都搬到了海外，谁来给你养基础人才梯队？

当然，越南人口毕竟只有中国人口的7%，内需市场和基础设施都和中国有很大的距离，也无法像中国这样容纳完整的工业链条。不过，即便跟相对弱小的替代者竞争，也切不能掉以轻心，否则就会犯阿里巴巴的错误：一直觉得拼多多只做低端，等到黄铮搞百亿补贴笑纳中产的时候，再做反应就为时已晚。

制造业是一座山，探索和攀登永无止境。在6亿中国人月收入还不足1000元的背景下，每一个制造业岗位都弥足珍贵。我们应该想尽一切方法来降低制造业成本，尤其是老百姓收入还不高的中西部地区，应该在资源、土地、税费、房价等方面下功夫，而不是以所谓腾笼换鸟的借口，眼睁睁地看着它们流失到海外。

我们其实并不应该担心别人成为我们，我们真正应该担心的，是无法成为更好的自己。中国的越南焦虑症，解药在自己手里。Yi



戴老板

财经自媒体写作者／通信行业前分析师

代表作：联想和华为的1994年／中国芯酸往事／世间已无明斯基

美丽新世界

我看到报道，说有一个叫丹尼·托森的美国人进山清修了75天，再回到原来生活的城市时，还以为自己穿过了什么时光机——世界怎么变成这样了？我错过了什么？

新冠肺炎疫情让这个世界完全变了样，对于投资者来说也是。

全球性的经济停摆，让热心的经济管理者们担心死了。随后，这种担心触发的全球流动性洪流简直可以用排山倒海来形容。其中，美联储的做法最具代表性。在2008年金融危机的时候，伯南克开创性地实施了量化宽松政策，用4年的时间向经济体注入了3.7万亿美元。但是2020年，鲍威尔用3个多月就赶上了前任。而且，美联储的资产负债表相比金融危机前已经扩大了9倍。

4个主要经济体中，美国、欧盟和日本都采取了把赤字货币化的方式，以加强政府在经济体中的积极干预作用。而且这种做法很可能在今后挺长一段时间常态化。

中国的经济决策层拒绝了这种夸张的方式，但是他们随后表示，在接下来一段时间，金融体系要向实体经济“合理让利”1.5万亿元。这意味着大幅度降息的概率增加了。

看来不管在哪，我们都将处在一个比2008年金融危机后更宽松的流动性中，而且这个时间不会太短。投资的很多基础逻辑因此出现了变化。

这是个美丽的新世界。

无论如何，黄金显得更可爱了

巴菲特对黄金的不满意之处就在于它不能产生现金流。现在好了，欧洲和日本的国债都有负利率出现，而美国的基础利率水平也接近0。黄金从理论上来说比这些赔钱货还要强。

蓄积在金融系统中的流动性，以及剧烈动荡的市场催生的避险要求，都让黄金显得更有价值。

对黄金投资的需求很可能在新阶段出现扩张。比如，除了黄金，人们也会想到白银。

很多投资者认为白银和黄金从历史上来说，会以一个比较恰当的价格比存在。从1900年以来，这个比值的平均值在50左右，而现在它已经超过了100。

白银受认可的程度不如黄金，但是在有的时候，它的某些特质让其投资收益也更邪乎。

如果你用安全而且便宜的手段投资白银，那么它很可能是一个好东西。

无论如何，你需要投资

我有一个同学，从刚结婚时就在问我，应不应该买点股票。时光荏苒，这个家伙的小孩现在已经上初中了。偶尔在微信聊两句，他还会问我同样的问题——他至今一股都没买过。

这个同学其实和我一样喜欢钱，之所以始终没有参与到投资这件事里，大部分是因为他总觉得要找一个好时机。他希望这个好时机好得可以让他买了股票后很快就超越同类。

虽然他已经40多了，但我觉得他这种想法却算不上成熟——一辈子都不成熟的人很多的——只有不成熟的人才会假想自己进入某个领域，立刻就表现得出类拔萃。有这种想法的人不是在面临一个新领



崔鹏

资深媒体人，微信公众号“崔鹏的二手经济学”作者
同时也是一个价值投资者。



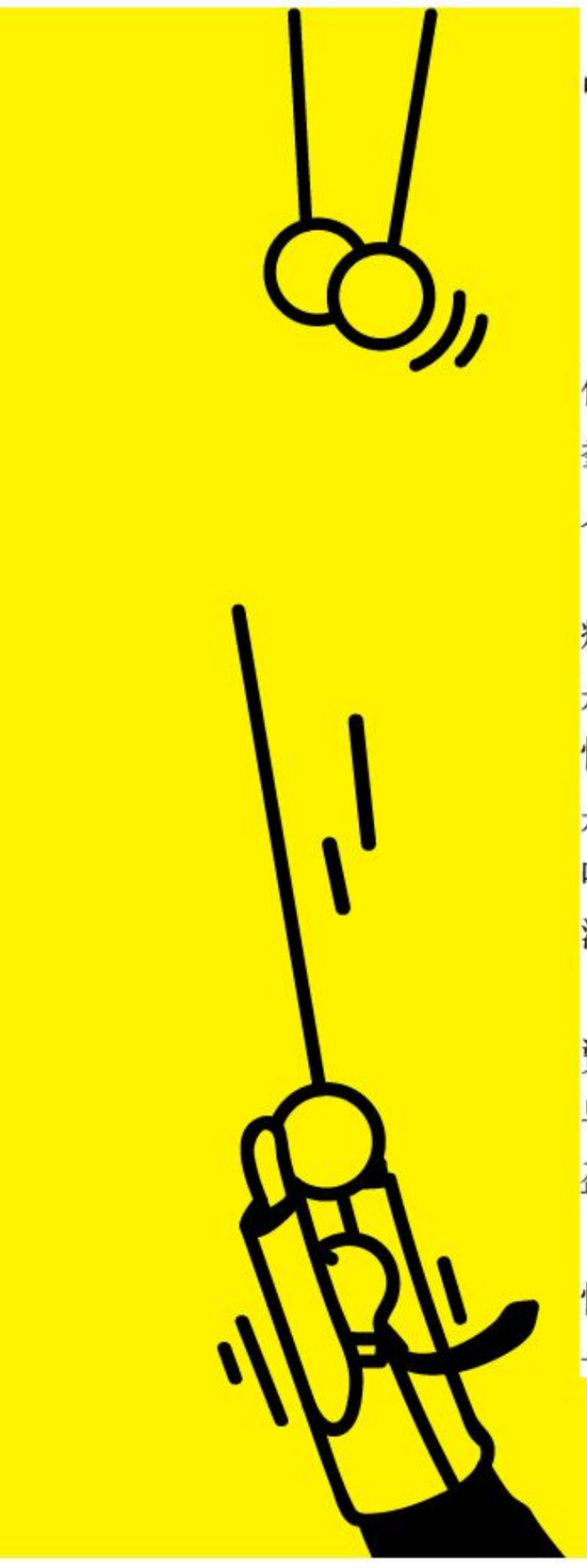
在流动性超级强的世界里，投资的很多基础逻辑变了。

域时踌躇不前，始终找不到合适的切入点，就是稍微遇到些挫折（其实也不是挫折，只是比他认知的自身水平要差）便灰心丧气，干脆放弃了努力。我认识的人里也有不少，自打上次股票亏钱以后就没再关注过这个伤心地，他们连账户密码都已经忘了。

事实是，没有什么投资可以像吃特效药一样，一粒下去就把穷病治好。投资需要时间累积，也需要投资者提高自己的认知从而作出更恰当的决策。

在今后5年甚至更长的时间里，现金将受到诅咒，投资级债券的收益也会受到通胀的严重侵蚀。市场对风险的接受程度将会提高，股票应该是个不错的选择。作为动荡市场的稳定剂，贵金属也会有不错的表现。

当然，也许还有房地产。不过这个问题对当前的中国来说太复杂了，它的不确定因素非常多。



无论如何，别自作聪明

新的投资世界里大概充满了矛盾。

超级流动性对金融产品价格的冲击比对消费品价格的冲击还要强烈，FPI增长超过了CPI增长。市场参与者更加喜欢冒险。那些“新经济”公司更加受到人们的喜爱。

代表新经济的纳斯达克指数已经超过了今年1月疫情暴发以前的水平。这种上涨其实是个悖论，也就是说市场认为发生疫情对新经济的发展比不发生疫情要好。其实在市场的另一端，不论是新经济公司还是传统产业公司，都被认为利润水平将受到疫情影响而衰减。人们对股票的价格预期曲线和企业的利润预期曲线就像一张张开的鸟嘴，而且越张越大。

在未来，两种市场情绪会轮番成为主流。金融资产的价格在一些时间段会被充裕的流动性预期主导，从而迅速上涨；在另外一些时候，又会被悲观的盈利预期控制，价格快速下滑。

本杰明·格雷厄姆曾经把股票市场的主流交易情绪比喻成市场先生。如果这个比喻成立，我们在下一个阶段就会遇到一个刚服用了安非他命的市场先生。总的来说市场将会上涨，但是对于自作聪明的投资者，这个阶段将是地狱。

市场在剧烈波动中上涨，给投资者带来的最大伤害，是容易让他们产生幻觉。这就像公鸡打鸣的时候以为太阳是因为听到它的召唤才升起的（至少童话里是这么说的）。

大多数股票投资者在投资过程中会不断猜测市场的“趋势”，如果碰巧赚了点钱，这种猜测的瘾就会被放大。

威廉·庞德斯通的《赌神数学家》里就记载了一个赌法罗牌的女士。她开始是个赢家，但后来就开始输，直到她输得卖了房子离了婚，然后又把离婚分得的钱都押上。最后她在赌场附近当了妓女，50美分就做一次生意——法罗牌50美分就能下一次注。

当然了，这有点夸张。不过剧烈波动而且向上的股票市场和法罗牌那种押数字游戏很像，如果你自以为判断得比其他押数字的人更准，那么你可能是最倒霉的那个。

无论如何，别把路走偏了

在流动性宽松、资产价格上涨的过程中，肯定会有一些冷门的投资品出现。那些买一堆核桃并往脸上蹭的家伙现在想起来还有点恶心。这些冷门货由于市场容量比较小，价格涨幅很可能相比标准投资标的也许会达到惊人的100倍。但我劝你还是不要碰这些东西，不管它们是披着传统文化的外衣还是互联网的外衣。

这听起来有点矛盾：为什么我肯定它们会上涨，却又劝你“不要碰”？

答案很简单，冷门货品种太多了，你不知道下一次潮流中谁会被看上。另外，这类产品对普通投资者来说还有两个问题：第一个是其市场内流动性问题；第二个是它的庞氏属性。

很多偏门投资品买进容易，卖出非常困难。我就认识一个上次普洱茶狂潮的受害者。他算是我一个长辈，到现在他家厨房的顶柜上还保留着那些看上去和大象粪便差不多的茶饼，在十几年前那些玩意花了他30多万元——价格炒得最高的时候，它们被市场专家认定价值100多万元，但就是没人买。

至于庞氏属性，大概所有不能产生现金流的投资都有一部分庞氏骗局的色彩，也就是先进入这种投资圈的人依靠后进入者的资金使自己获益。

不过一些偏门投资品的庞氏色彩实在太重了，或者干脆就是庞氏骗局。Yi

你有选择权的时候，天地为之一宽



方三文

投资交流交易平台雪球创始人、私募基金管理人。
雪球ID：不明真相的群众

一问一答之间，事关如何认识市场、判断公司，甚至是重识自我。答案说出来了，看似都是常识，但同样的问题却又总会被一问，再问。

投资

Q 你怎么看做空？

A 我来分享一些自己的做空经验：首先会碰上流动性的问题。从基本面判断很弱的公司，股价下跌的概率非常大，但这些公司通常都会很快丧失流动性，表现为你借不到股票，借股票的利息很高，期权完全没有流动性，所以建不了足够的空仓。借股票的利息有多高呢？会超过100%！

越是流动性差的公司，股价在短时间内暴涨暴跌的概率越大，如果恰好你建立空仓时它暴涨了，你的体验会非常糟糕。这倒不一定是说你会怀疑自己的判断，而是会出现两个情况：涨和跌在空仓上的盈亏是不对称的——跌，即便跌到零，你的盈利最多也就接近100%；如果涨的话，你的亏损是无限大的，想象一下股价短时间内暴涨了5倍。当然，这还不是最可怕的。最可怕的是，在股价暴涨了5倍的时候，借股票给你的人，有很大概率会将借给你的股票收回卖出获利，而这时候再去借股票，很有可能再也借不到了。这时候，即便你对基本面的判断再准确再自信，你也无力回天，因为损失已经发生了。我做空过一只股票，我对它的基本面有一定的判断，大概在3.8美元的时候做空，之后股价果然下跌，我觉得自己的判断力好厉害。但是，突然，几天之内，它的股价涨了一倍还多，还没涨到一倍，我的空头仓位就因为

公司

Q 芒果超媒这公司的模式有点像奈飞？

A 说A公司像B公司，通常不但是A公司的悲剧，也是B公司的悲剧。

Q 腾讯用小程序+公众号把商家和消费者联系在一起，会直接攻入阿里巴巴和美团的腹地，占据一定市场份额吗？

A 商业都是犬牙交错的，但要说一家能把其他家做的业务都做了，把其他家都搞死，也不符合这世界的规律。实际上每家公司的能力都是非常有限的。

Q 芒格在《穷查理宝典》中提到“有时候最大化或者最小化某个因素能够使那单个因素变得具有与其自身不相称的重要性。”这句话该怎么理解？

A 伤其十指，不如断其一指，企业在竞争中，能改变市场格局、用户心智的“抓手”，可能是一个点而不是一个面。

Q 拼多多需要具备什么样的条件或逻辑，经营规模才能达到阿里巴巴的一半？

A 用户在拼多多上买“牌子货”不纠结。现在拼多多已经有了巨量的用户和经营规模，但商业型态还没有完全定型，在发展的过程中也许会很像淘宝，最终却可能跟淘宝差异很大。让时间给我们答案吧。

Q 为什么有些行业具有周期性？例如汽车、地产、养猪。

A 周期性强的行业，有一个共同的特征，就是需求传导到产能的时间比较长；同时产能的可调节性较差。产能与需求在规模、周期上往往不匹配。

借出方卖出股票被平了，而市场上再也借不到股票了。现在，它的股价不到两美元。
结论是：做空比做多难很多很多倍。对于做多来说，模糊的正确也许就够了，剩下的就交给时间，时间是你的朋友。对于做空来说，即便你的判断对了，也有可能亏得精光，因为你不但需要判断标的的基本面，还需要准确判断短期的股价。后者比登天还难，至少对我来说是这样。

Q 请问你卖出股票的理由是什么?

A 买入的理由不再存在。

Q 今天的300万元现金是否可以吃一辈子?

A 那得看你怎么吃了。孩子以后想在北上深落户，让你赞助一下首付，你就返贫了。

Q 目前债基连续下跌的情况下，是否适合定投?

A 定投只适合持续的资金流入，不适合存量资金。没有必要刻意定投。

Q 作为一个长线投资者会不会每天都很无聊?

A 我倒不无聊，有很多事情可以做呀。当你发现你有选择权的时候，天地为之一宽。

我举个简单的例子，养猪。14亿人吃猪肉，需求其实是比较恒定的，所以价格往往取决于供给。某一个阶段，猪肉比较贵，这个会刺激供给方（养猪场）基于对现在市场信息（猪肉贵）的判断而加大产能，但是，从购买仔猪，到仔猪性成熟为母猪，再到母猪繁殖成功生下仔猪，再到仔猪长大到可以屠宰，两年过去了。两年后市场上猪肉较贵这个信息可能过时了，变成了猪肉便宜。这时候猪肉的供应方会基于猪肉便宜这条当下信息压缩产能，但下决心屠杀母猪也有个过程，等完成这个过程，猪肉又变成贵的了……
周期性产业永远在产能不足与产能过剩之间摇摆。大部分市场主体只能基于当下信息决策，决策的结果却不会在当下体现。
在这种行业里取利的办法，是多年前陶朱公说的：旱则资舟，水则资车。逆周期操作，如果运气不错，十九年之内三致千金。

M
市　　场

Q 我一直不愿投资A股，因为对A股有很不好的印象——内幕交易成风，分红、上市、退市等制度不健全，欺负中小股民。你怎么看?

A 1.内幕交易在大部分情况下跟不参与的投资者无关。当然内幕交易是违法行为。2.沪深300分红超过标普500已经很多年。3. 退市跟投资者没有什么关系。4. 欺负小股民我不知道你具体指什么，据我所知，全世界都没有像中国资本市场一样保护小股民的了，比如股改对价。当然，并不是说保护小股民，小股民就能赚到钱。
投不投资A股是你可以选择的，但我认为你说的这些因素，都不是决定投不投资的理由。
真正能立住的理由是：这个市场上有没有你能理解的公司，这些公司估值是否合理。

Q 你认为期货交易是赌博吗?

A 这个问题很有意思。期货发明的初衷，是用来对冲现货的波动。比如，航空公司的盈亏很大程度上取决于燃油的价格，而燃油的价格波动很大。于是有人发明一种方法，你可以以固定的价格买将来的燃油，但需要付一定的成本。
但是后来航空公司偶然发现，年成好的时候，付出一定价格买将来的燃油，赚得比开航空公司还多，于是一赌不可收拾。所以期货是什么，取决于你自己。

Q 日本人民创立了那么多的家喻户晓的品牌，为什么日本公司的股票却非常一般，都是长达十年不涨，或涨很少?

A 首先，并不是都没有涨，也有涨得不错的股票。没涨主要是两个原因：一是20多年前涨太多了。二是日本大多数产业的效率（利润）在过去20多年间并没有什么提升，虽然产品和服务一直维持在较高水平。这与中国、美国这样产生了大量新的企业、产业的市场是完全不一样的。

Q 怎么判断一个城市有没购房价值？因素有哪些?

A 看看大家想不想去那里就业、居住。也就是传说中的人口流入。Yi

本文选编自方三文与雪球网友的文字互动

成为你生活的领导者

翻译 / 葛仲君

B Adam Bryant
D Mahisha Dellinger



亚当·布莱恩特
Adam Bryant

领导者培训机构Merryck&Co.的总经理，近20年来一直为《纽约时报》撰写高管访谈专栏，迄今已采访过500多位企业高管。

本次采访的对象是头发护理产品制造商Curls的首席执行官Mahisha Dellinger。

B 你早年的生活是什么样的？

D 我在加利福尼亚州一个叫梅多维尤的地方长大，那里人称危险岛，贩毒、帮派斗殴、入室行窃、驾车枪击等犯罪事件很多。我是妈妈最喜欢的孩子，因为我没有给她惹过任何麻烦。

我在很小的时候就必须学会照顾自己，因为我妈妈工作很忙，经常不在家。住在那样一个社区和环境里，一个人可能会发展成两个截然不同的样子。你可以被迫引领自己、掌控自己的命运，也可以走向相反的方向。我必须成为自己生活的领导者，从很小的时候我就这么想。由于这种经历，我想我有一种与生俱来的力量，想要改变自己的生活。我不想像以前那样。这样的想法促使我一路苦读，最终完成了大学学业。

B 你为什么会决定创业呢？

D 工作了一段之后，我决定再也不给别人打工了，我要掌握命运，自己决定能走多远。2002年4月我的网站上线后收到8个订单，当时我高兴极了。网站上线的第一天是我最高兴的一天。一开始我们只做电商，2009年时，公司业务发生了重大调整，当时塔吉特超市打来电话，他们想卖我的产品。这让我们获得了经营公司需要的曝光度。

B 你作为领导者有过哪些教训？

D 我学会了温和处事。我是A型血，特别不喜欢犯错的感觉。我的个性如此，但我又不得不在某些人面前表现得温和一些，适应不同的个性，给每个人各自需要的东西。我的4个孩子个性都不一样，我觉得我的员工也是。有些人在某些领域更需要我，有些人则不然，我必须改变自己，才能留住关键员工。

B 你还用了什么别的管理方法吗？

D 如果我的两个员工遇到争执不下的问题，他们会分别单独来找我。这时我会请他们等一下，然后把双方叫到一起聊一聊。我告诉他们，必须把问题说清楚，最后找出解决方案。不要互相指责，就事论事，把一切都摆到台面上讲清楚，然后回去工作。所以他们都知道，只要不是涉及人事的问题都不要来找我，因为来找我，我就只对事，不对人。

B 你怎么招人？

D 简历只能体现人的某一面，这个人的个性、毅力和态度，通常在他们入职并真正放松警惕后才会显现出来。所以我调整了自己面试的方式。我不会只看简历，我想知道他们如何面对困难，如何处理压力，因为每个人都会遇到这些。停下来，深呼吸，找到解决方案。不要退缩，同时要确保自己能优雅地处理好所有问题。但也不是每个人都能做到这一点。

B 你最讨厌的是什么？

D 我不喜欢重复说过的话。我说的时候你就应该做好笔记，确保没有遗漏任何东西。我也很看重诚实。我遇到过一些不诚实的人，他们后来被抓了。如果你能承担错误，我可以帮你善后；如果你坦率，我会尊重你。我也绝对不喜欢懒惰的人。这是我最在乎的三个方面。

B 你对刚毕业的大学生有什么职业方面的建议？

D 无论做什么都要全力以赴、充满热情，要带着目标做事。我跟我的大女儿说："你必须出类拔萃，超越你的同龄人。"每个人周围都有很多竞争对手，如果只做到一般标准，甚至都达不到一般标准，你又要如何脱颖而出？所以热情和目标非常重要。刚毕业的大学生面对的是一个非常艰难的世界。要带着热情和目标做事，让自己引人注目。Yi

版权声明：本栏目内容由《纽约时报》提供版权。

广告



















你知道吗?

你以为已经熟悉的生活，

在灾害面前，需要再次全面审视!









第一财经生活方式项目 · 未来预想图，联合专家团队，出版181页全彩《防灾，原来如此!》

也许你不能预知灾害，
但你可以积极预防灾害。
当灾害再次突临时，
让我们不再措手不及。

DREAMLABO 未来预想图

第一财经 YiMagazine

扫码购买

你也可以在京东、亚马逊、
天猫、当当等各大平台搜索购买

你可以看到／日常生活需要哪些防灾准备?／遇到各类灾情如何紧急处理?／救灾志愿者行动如何开始?
如何帮助灾情下的弱势群体?／灾难发生时如何寻找心理支援?／灾后如何重新回归生活?／甚至——怎么在非常时期照料宠物?

Yi
Insight
有态度 专栏
经济学人

四分五裂的全球化，未来在何处？

本已存在的问题加剧了新冠肺炎对全球贸易的打击。

原文选自《经济学人·商论》5月刊，版权属于经济学人集团所有，未经授权不得转载。如需转载，请联系《经济学人·商论》（globalbusinessreview@economist.com）。

对于全球贸易的支持者来说，过去这10年不怎么让人高兴。尽管对2007年至2009年金融危机后贸易保护主义加剧的担忧并没有成为现实，但1990年代和2000年代的那种增长也没能再现。金融部门变得更保守；中国变得更富裕并发展国内市场；运输成本不再继续下降。全球贸易、外国直接投资和跨境银行贷款存量占GDP的比例均未回升到2000年代的峰值。

然后，特朗普当选总统，对贸易保护主义的担忧终于开花结果。2018年，特朗普针对中国引发贸易摩擦；他以国家安全为名加征关税；他的政府让世界贸易组织（WTO）的上诉机构陷入瘫痪。

乐观主义者可能以为进入2020年代情况会略有好转。中美在今年1月15日签署“第一阶段”经贸协议后，关税比贸易摩擦发生之前高出6倍。但至少这看起来是朝着正确的方向迈出了一步。

欢迎即刻扫码免费下载
《经济学人·商论》

之后，新冠肺炎限制了跨太平洋贸易，很难想象中国如何按照第一阶段协议的要求增加从美国的进口。但这还只是贸易领域最小的问题。联合国贸发会议预测，新冠肺炎将导致外国直接投资下降30%至40%；世界银行预计汇款规模将缩减20%；世贸组织估计全球贸易降幅可能高达1/3。导致这些惨状的主要原因是需求暴跌，而不是新的贸易障碍。但是，疫情确实令国际贸易雪上加霜。

旅行禁令、隔离措施，以及人们普遍想要待在家里（即使在没有人要求他们这么做时）导致人员流动戛然而止，而人员流动原本是全球化持续加强的一个方面。

乘客减少导致航班减少，进而又导致航空货运空间减少。4月，WTO在预测新冠肺炎导致的成本时考虑了种种因素，包括航空货运价格上升、更严格的边境检查导致货物运输时间更长，以及旅行限制让服务业贸易和需要定制安装的设备的交付都更困难。总体而言，WTO认为上涨的成本可能相当于全球关税增加3.4%。而2018年全球的平均关税在8%左右。

由于企业运转困难，人们越来越担心受外国政府支持的公司会趁虚而入，大举收购。欧盟委员会已敦促成员国要“特别警惕”，确保企业不被抛售。德国、意大利和西班牙政府都收紧了审查外国投资的程序。澳大利亚政府要求所有外国投资须经外国投资审查委员会（Foreign Investment Review Board）批准。印度也出台了新的限制政策，中国称这些政策具有“歧视性”。

在全球各地，政府对民众的响应不过是保证他们的基本安全和不破产。满足公众需求被等同于国家能自力更生地保证他们的生活。纽约大学阿布扎比分校的凯文·奥罗克（Kevin O’ Rourke）认为，现在的情况与“二战”刚结束的那个阶段相似。政策背后的驱动力不是寻求免于外国竞争的企业利益，也不是要实施资本管制的灾难性企图，而是选民对安全的渴望。这是采取保护性措施的有力依据。

缓慢的调整

以医疗用品为例。2018年，仅中国一国就占了全球个人防护用品出口的约42%。意大利进口

2017年7月至12月到2019年7月至12月美国进口份额的变化



数据来源：美国国际贸易委员会；《经济学人》

的血液稀释剂近3/4产自中国。日本进口的抗生素原料药有60%来自中国。对任何国家达到这种程度的依赖似乎都是不明智的。贫穷小国别无选择，只能建立储备体系。但富裕大国和国家联盟正在想办法改变现状。

欧洲议会国际贸易委员会主席博纳德·兰格（Bernd Lange）4月27日建议，可以强制要求企业从几个国家采购某些中间产品，或者与企业制定战略协议，让它们在发生危机时迅速调整装配线。或者，欧盟可以创建一个战略产品清单，欧洲必须生产这些产品。

特朗普的贸易顾问彼得·纳瓦罗（Peter Navarro）显然摩拳擦掌地想要制定采购规则，迫使医疗机构购买美国的产品。据报道，特朗普政府还在说服芯片制造领域的两家龙头公司英特尔和台积电在美国建设新工厂，以弥补他们认为美国存在的一个战略漏洞。5月11日，针对在美国投资的企业组成的全球商业联盟（Global Business Alliance）成员的调查显示，77%的成员企业预计，因疫情影响，美国在跨境并购、政府采购和贸易方面的保护主义倾向将加强。

这些成员企业及其同行目前正处于危机管理模式中。尘埃落定后，它们需要实施一些结构性改革。调整供应链可能会加速区域化的趋势，特别是在产品组装需要多次跨境的复杂情形中。这将产生某些国家希望看到的中国中心地位被削弱的连锁反应。

先看区域化。在从座椅皮革到仪表盘显示芯片的汽车供应链中，已经有59%的贸易在区域内完成。这种整合会自我强化：用更邻近的供应商取代更遥远的供应商变得越来越容易，也越发有吸引力。与2017年下半年相比，2019年下半年美国进口的汽车零部件中，中国所占份额下降了2.2个百分点。来自北美其他地区的零部件增加了2.8个百分点。

但是，在汽车供应链中行得通的做法并不适用于其他所有行业。把家具、玩具和服装改为近岸进口可能并不值得费事。2017年至2019年间，中国在美国的服装、玩具和家具进口中所占的（可观）份额有所下降，但北美所占份额并没有什么变化。美国从中国进口的电子产品数量下降，其中大部分被其他亚洲国家的供应商填补，而不是较近的供应商。

这表明了企业正在发展的另一个战略：较少中国特色的全球化。去年10月一项对美国跨国公司的调查发现，大约40%的公司正在考虑或正在将制造、采购转移到中国境外。更近期的一项调查表明，由于新冠疫情的影响，有24%的公司计

划把采购调整到中国境外。

对于某些公司而言，这并不是简单的紧缩开支，而是要拥抱所谓的“中国+1”战略。也就是说，它们仍将保留中国供应商，这样不仅能继续为非常有吸引力的中国市场服务，还能在出现问题时鼓励其他地方的供应商填补空白。据悉Google将在越南投资生产Pixel智能手机，微软也将在越南投资生产Surface平板电脑。游说团体美中全国贸易委员会（US-China Business Council）的杰克·帕克（Jake Parker）认为，要获得这种战略声称会带来的好处得付出不小的代价。任何重新配置的供应链都需要5年时间才能让成本降到以中国为基地时的水平。在此期间价格将不得不上涨。

长远来看，一旦公司有了更多的可支配现金，它们可能就会尝试建立新的生产集群。供应链咨询公司GEP的迈克·耶特（Mike Jette）称，他听说一些电子制造商希望把供应链的30%至40%转移到客户所在的地区，只留一半在中国。

如果它们的客户在亚洲，那就相当容易。但如果客户在其他地区，就比较难了。即便这些客户正在积极尝试鼓励来自其他地区的挑战者，但亚洲的电子产品供应商之间拥有历史和地理上的连结，这使得它们结成的网络与其他地方相对孤立的企业相比具有巨大的优势。亚洲的优势将难以撼动。

如果企业真要寻找新的安全供应来源，它们会牢记各国应对新冠肺炎时的表现。汽车研究中心（Centre for Automotive Research）的克里斯汀·齐泽克（Kristin Dziczek）说，墨西哥政府应对疫情毫无章法，给汽车企业带来了巨大的不确定性，让人们质疑依靠墨西哥供应是否可靠。

数字化管理的机会

这类担忧会被拿来和各国的其他优势做权衡，比如贸易协议、现有的先进制造能力和具有竞争力的劳动力成本。以墨西哥为例，它与美国和加拿大即将生效的贸易协定将推动企业从该地区内部采购汽车零件。世界银行的皮埃尔·索维（Pierre Sauvé）认为，与美国和/或欧盟达成的协定意味着哥伦比亚、哥斯达黎加、摩洛哥和突尼斯等国也可以从供应链转移中受益，与日本和韩国有着广泛而稳定的贸易关系的马来西亚和越南也一样。

这些国家不必将自己的目标局限于削弱中国在制造业中的地位。尝试提供数字化服务可能是一种更好的长期战略，而新冠疫情可能让这一战略更易实现。公司人工作突然间基本实现了数字化。如果管理者慢慢习惯于远程监督员工，还有什么理由会不习惯于管理更多的海外员工呢？在日内瓦国际研究所（Graduate Institute in Geneva）任职的理查德·鲍德温（Richard Baldwin）指出，疫情导致的停工过后，企业将会积极节省成本。

即便如此，贸易也不是节流的唯一途径。欧洲大学学院（European University Institute）的伯纳德·霍克曼（Bernard Hoekman）警告说，企业可能选择将服务自动化，而不是转往海外。反过来，同样的警告也适用于希望工厂回迁国内能带来更多就业机会的人。对工程师来说机会可能是多了，但对餐厅服务员没有影响。

捍卫现状的人试图解释开放的优势，批评者则抱怨全球化已经走得太远，现实是两者都有可能如愿以偿。在有足够的影响力来布署调整的国家，医疗和制药行业预计会面临把更多的生产本地化的压力。那些希望利用全球创意市场的中国企业会发现要进入这样的市场更难了。外资收购将受到猜疑。美国对其供应商的审查将使得全球贸易更加困难。

但是，一旦可以重新开始投资，许多企业都会继续以追寻下一个增长点的方式构建自己的供应链。当然，需要留意那些倾向于在企业和它们偏爱的供应商之间设置障碍的政府。在这方面全球性企业都颇为擅长。奥罗克说：“如果要我给‘达沃斯人’提建议，我会建议他们少发表意见，忍气吞声。”他补充说，对历史的研究教会了他万事保持温和中庸的好处。

如果政治领导人认为满足公众对安全的渴望就要对过去的做法全盘否定，那么回归常态就可能受阻。法国总统马克龙近期接受了《金融时报》专访，谈论新冠肺炎的教训及其可能带来的紧缩，他说：“很明显，这种全球化已经走到了其周期的尽头。”若果真如此，更好的办法就是全球开始建立一个不再以单一主要出口国为中心、重新平衡的新周期，而不是完全放弃全球化。Yi

第一财经
YiMagazine

YUPPIE

有 | 腔 | 调

未来预想图

汉江公园是如何成为首尔人最爱的市民公园的?

设计

我们还需要办公室吗?

话题

看鬼畜入门指南

[KÙ] People

女明星成了vlogger

读书笔记

到了太空,能避免政治冲突吗?

看世界

明尼苏达,最初和最后的旅行

世间事

一言难尽

小小说

清单

十问

马伯庸:身在这一年的我们,发发感慨就行了

漫画

办公室角落

汉江公园是如何成为首尔人最爱的市民公园的?

记者/侯珺 编辑/赵慧 美编/景毅 图片提供/汉江公园

一个好的市民公园，
应该是一个“在市民日常生活中
有极强存在感”的公园。

提到汉江公园，接触过韩流文化，喜欢看韩剧和韩国综艺的人可能不会陌生——它以极高的频率出现在以首尔为背景的影视作品中。

这座著名的公园沿汉江两岸展开，贯穿首尔市中心，在城市中占地约1/15。正因如此，它也常常给游客们带来疑惑：汉江公园似乎不止一个。到底哪儿才是目的地?

起初，汉江公园确实“只有一个”。经过30多年的运营与改造，这座公园目前已成为占地39.8平方公里、由11个区域的汉江公园构成的“公园集合体”，由首尔市政府的汉江事业本部管理。



01



02



03

● 01-03 能想到吗? 纸船大赛、发呆大赛这类活动，是韩国汉江公园官方举办的人气活动。



04



05

这11个汉江公园分别以所在辖区的名称命名。每个公园根据不同自然生态条件和历史文化背景，通过差异化运营，创造那些“值得拜访的理由”。

但是，游客并非这些公园的主要目标客流。2018年一年间，汉江公园共接待访客超过7000万人，其中外国游客不到1／70。与首尔市当年970.5万居民的数据一对比，你就会发现，居民们会一再光顾这个公园。在2019年首尔市民投票的“首尔真正的魅力”排行榜中，汉江公园位列第一名。

作为首尔始于1980年代的“汉江综合开发计划”中的重要一环，首尔市政府给汉江公园的功能定位是“市民空间与文化空间”。对公园来说，最容易想到的点子自然是利用植物等天然资源。很多公园会打“季节牌”，推出赏花、赏叶、雪场等各种活动，吸引客流。

首尔虽然所处纬度较高，冬天却几乎积不起雪。所以，汉江公园的运营策略中，春秋季主要利用自然环境，夏冬季则是策划活动。每年春天，汉江公园都会举办一系列的“春花庆典”。按照花期，整个庆典从4月初一直持续到5月末，迎春花节、樱花节、油菜花节、野蔷薇花节、玫瑰花节依次举办。到了秋天，汉江事业本部则会利用公园内大片的荞麦花，举办“荞麦花庆典”。

夏冬季就要拼企划力。冬天，公园会临时开辟出一片滑雪场。夏天的活动更加多样：汉江公园会举办持续一个月、主打消暑主题的“汉江夏季庆典”活动，通常包括“月光马戏团公演”“水枪庆典”“夏夜江上电影院”“7080木吉他演奏会”等面向不同族群的七八十个项目，内容则每年都会有新变化。“汉江夏季庆典”活动依然不会缺席2020年的夏天。但因为遭遇疫情，活动可能面临推迟或者周期缩短。

从2014年起举办的“纸船比赛”是夏季庆典的保留节目——比赛要求参赛者最多四人一组，用硬纸板设计、制作纸船，并横渡汉江。因为比赛的趣味性和刺激性，它每年都能吸引很多参赛者，是最具人气的夏季庆典活动之一。

但不要以为汉江公园的活动都中规中矩。从2016年起，汉江公园每年都会举办一次名叫“汉江公园发呆大赛”的比赛。没错，这正是一个“比谁发呆更全情投入”的比赛。汉江事业本部希望通过“汉江公园发呆大赛”缓解人们“什么都不做就是落后和无价值”的焦虑，让“无所事事变得有意义”。因为比赛拥有超高人气，2020年，汉江事业本部本打算将这个比赛举办频次增加到一年两次。但目前受疫情影响，4月的活动不得不取消了。

除官方举办的活动之外，在汉江公园的小广场和小舞台，每天都能看到各种街头艺术家的表演。在汉江事业本部看来，唱歌、乐器表演、哑剧、魔术表演、舞蹈等街头表演，既为汉江公园提供了一个看点，同时也为街头艺术家提供了展现才能的机会。

2012年起，汉江事业本部开展了针对公园内公演的、名为“汉江文化艺术共同体”的专项支援活动—— 每年年初，汉江公园都会公开接受各类型街头艺术家的公演申请，通过选拔的街头艺术家将获得汉江公园公演资格证，并获准于4月至10月在汉江公园内开展公演。公演是否会因噪音过大扰民，是否会威胁到游客的安全等因素是申请者能否通过审核的关键。

汉江公园让人愿意一再光顾，也不仅仅是因为“好玩”。“方便光顾”也是它总能吸引无数访客的重要因素。汉江事业本部将这项指标称为“接近性”——内容包括“抵达汉江公园的交通条件”“公园出入口设置”“公园内场所之间的连通”等。

公园出入口的便利性可能比你想的更加重要，它可能直接决定了人们是否愿意拜访一座公园。汉江事业本部将

● 04-05 汉江公园需要拼各种企划——比如江上电影院、夜跑活动nightwalk42k（意思是全长42公里的夜跑）等，吸引市民拜访公园。



“增加汉江公园出入口数量，缩短出入口之间的间隔”作为方便市民从首尔任意地点，以最快速度抵达汉江公园的核心解决方案之一。

截至2018年，汉江事业本部在11个汉江公园总共规划了56个出入口，每个出入口之间平均相隔1.2至1.3公里。在2020年的计划中，这个间隔可能会继续缩小到500米。

以相距1.2公里的二村到铜雀大桥区间为例，如果这个辖区的居民步行前往附近的汉江公园，可能需要15至20分钟，在汉江事业本部看来，这并不是一段很短的距离。一旦入口缩短到500米，每个区域的居民就可以在10分钟内到达公园。

另一方面，由于行政区划分、道路规划等原因，每个汉江公园之间都有一段距离。为了能使汉江两岸11个汉江公园串联成一个整体，首尔市政府以“自行车专用车道”为“线”，将同岸的公园串了起来。为了落实这个项目，汉江事业本部在每个汉江公园都设置了自行车租赁处、骑行指示牌、自行车停放点、修理点等设施。

针对骑行者不同的游览需求，截至2019年，汉江事业本部共规划出7条自行车游览路线（A到G）。其中，全长10公里，连接二村汉江公园和蠶岛汉江公园的游览路线B，因穿过扁柏树林，被称为“治愈林路线”。

将公园之间用自行车道“串联”也确实带来了一些问题——公园内设置的自行车道，导致骑行游客和步行游客碰撞事故频发。根据汉江公园事业本部勘查结果，“步行游客占用自行车道”“超速骑行”，以及“自行车道设计问题”为主要原因。

结合了勘测结果、专家和市民意见，汉江公园事业本部决定进一步明确人行道和自行车道的界限，在视觉上更明显地区分两种道路，并在一些事故频发地

● 街头艺人可以申请获得在公园演出的许可证。这既能成为公园里的看点，也为艺术家们提供了更多展示的机会。

DREAMLABO
未来预想图

“未来预想图（Dream Labo）”是由《第一财经》杂志推出的一个面向年轻人的生活方式项目，团队主要设立在东京，关注建筑与设计、店铺与零售、城市与商业，媒体与文化等领域，以独立客观视角观察日本乃至全球的新鲜事，希望与你共同打开视野，建立属于自己的生活方式。
2020年，将会增加播客（podcast）内容。欢迎读者们继续关注。

我们的线上推送
我们出版的书籍

区设置安全栏杆。与此同时，汉江公园事业本部还在自行车道上设置自行车减速带等自行车减速设施，以及改善事故多发区间的自行车道曲线。

措施实施后，以盘浦汉江公园为例，从2015年一年内发生10起自行车碰撞行人事故，到2018年减少至1起，事故率下降了9成。

另外，汉江公园内齐全的便民设施或许也是它访客不断的重要原因之一。汉江事业本部将公园内的设施分为五类，分别是：访问设施，指的是出入口、电梯等市民和游客到访公园会使用的基本设施；景观设施、活动设施、水上设施，是供市民和游客观赏、游览、休闲、娱乐的各种设施，通常包括树林、花园、水上游览和娱乐项目、各种类球场、健身器材等项目；便利设施，包括为访客休闲娱乐提供便利的卫生间、便利店、自行车和野营设施租赁的场所等。

以便利设施为例，目前，11个汉江公园内共建设了131处卫生间、159个直饮台、28家便利店。

蚕室汉江公园就是一个值得拜访的例子。它开辟了一个种植了多种花卉和植物的“自然学习场”，成为很多家长带孩子学习自然知识、野营的场所。人们还能在公园内的“江边沙滩”体会到海边浴场一样的感觉，当然，园内也少不了沙滩躺椅、更衣室、淋浴等设施。与蚕室汉江公园相距25公里的兰芝汉江公



汉江公园自行车游览路线示意图

一般道路　自行车专用道　自行车可通行　自行车入口　汉江公园信息中心　停车处、休息处

中等距离的自行车路线

- A 与市民一起“新出发”线路（兰芝汉江公园 ~ 望远汉江公园，10.6公里）
- B 渡口对岸治愈林线路（二村汉江公园 ~ 蠶岛汉江公园，12.4公里）
- C 四季如画的自然童话线路（江西汉江公园 ~ 杨花汉江公园，10公里）
- D 五颜六色综合礼物线路（汝矣岛汉江公园 ~ 盘浦汉江公园，10公里）
- E 甜蜜光滑的蜂蜜丝绸之路线路（蚕室汉江公园 ~ 蚕院汉江公园，11公里）
- F 柳树郊游线路（广渡口汉江公园 ~ 岩寺江畔生态公园，10公里）
- G 沿着水流时间旅行清溪川线路（蠶岛 ~ 清溪川，10公里）

园，则发挥自然优势，规划出一片生态湿地，旁边还设有收费低廉的露营地。

运营一座大型市民公园确实需要大量的资金投入，何况是为了吸引人们一再光顾使出浑身解数的汉江公园。2020年汉江公园的运营预算是936.7亿韩元（约合5.4亿元人民币），包括公园维护与开发费用、活动筹划与宣传费用，以及行政工作的基本开销等。

这些资金很大一部分由政府财政负担，另一部分则来源于汉江公园自身的收入。2020年，汉江公园的收入预计可达到302.8亿韩元（约合1.8亿元人民币）。这些收入主要由公园内设施的使用费用、场地租金，以及一些收费活动的收入构成，约能覆盖公园运营预算的1/3。

为了维护汉江公园的环境和秩序，汉江公园也对到访的市民和游客提出了要求，一旦违反，将处以罚款。汉江公园制定的17项基本条例中包括“在园中务必为宠物佩戴牵引绳”“自觉处理宠物排泄物”，以及“禁止发出过分的噪音、气味，或酗酒骚扰到其他访客”等内容。其中“在指定区域之外的地点野营”和“在禁止垂钓区域使用鱼粉等诱饵捕鱼”惩罚最重，最多可处以300万韩元（约合1.7万元人民币）罚款。



01

01-02 不同地域的汉江公园都有其吸引人之处。蚕室汉江公园里的“自然学习场”成为很多家长带孩子学习自然知识、野营的场所，盘浦汉江公园的夜景也常常出现在各种综艺、电视剧里。

在汉江事业本部看来，一个好的市民公园应该是一个“在市民日常生活中有极强存在感”的公园。“汉江公园除了是一个市民们闲暇时会光顾的公园，更应该是一个哪怕人们只是上下班途中经过，也能因为汉江沿岸景色获得‘治愈感’的公园。”汉江事业本部文化宣传科科长金弘植对未来预想图说。

至少，首尔人对这个公园很满意。发布于2019年夏天的《2018年汉江公园白皮书》显示，汉江公园是首尔市民满意度最高的公园。其中，以100分为满分，市民们对汉江公园推出的休闲娱乐项目内容的满足度评分达80.3分，社会贡献度得分为80.2分。

就像提起去巴黎旅行，人们通常不会错过塞纳河风光，汉江公园的一个目标，是成为全球游客都慕名光顾的首尔地标。汉江事业本部正在计划通过社交媒体平台，与全球有影响力的“意见领袖”（influencer）合作。



02

广告

第一财经 YICAI

关注大会官网
了解更多详情

YICAI TECH & INNOVATION SUMMIT

科技引擎 创赢未来

第一财经科创大会

2020.7.22
科创板运行周年论坛

2020.7.23
中国上市公司科技创新论坛

2020.7.24
中国科创产业投融资论坛



我们还需要办公室吗?

面对面的办公室永远都不会消失。在疫苗上市前的阶段，社交距离将继续在工作场所被强调，并通过设计得到加强。

记者 / 吴洋洋　特约记者 / 张菁　编辑 / 张云亭
美编 / 蒋亦哲

新冠病毒大流行正迫使全球以一种从未有过的规模开展一场“在家工作”的试验。

这场试验已经开展好几个月了，有可能还会持续更久。硅谷的技术公司里，Google将在家工作的政策延长到了今年年底，Facebook则更进一步，5月23日其CEO扎克伯格宣布允许部分员工申请永久在家工作；而不久前，Twitter已经宣布，即使办公室重新开放，员工也可以选择“无限期”在家工作。

技术公司们还开始反思，是否真的需要那么多的办公空间，过去那种大量拿地、建总部的做法是不是该停一停了。Google的母公司Alphabet最近中断了在湾区购买或租赁20万平方米办公空间的谈判，该公司是湾区最大的房地产拥有者之一，在过去10年中，它不断拓展着办公用地。

A

“6英尺（约1.83米）办公室”

房地产咨询公司高纬环球（Cushman&Wakefield）认为，新冠病毒大流行之后，“6英尺法则”也不会很快消失。为此，它重新设想了大流行之后的办公空间，并在其阿姆斯特丹办公室实现了这个想法。在这个被称为“6英尺办公室”的项目中，许多设计都在提醒人们别离得太近：环绕在办公桌周围的地毯，创造了一个安全区，经过的人或是前来交谈的人，都最好站在这个区域以外；地面上的视觉导视系统，保证穿梭的员工不会碰到一起；尽管没有采用蜂窝式的隔间，办公桌之间还是设置了挡板。一些看似简单的措施可能也会发挥作用，比如一次性桌纸，可能也有助于减少病毒的扩散。

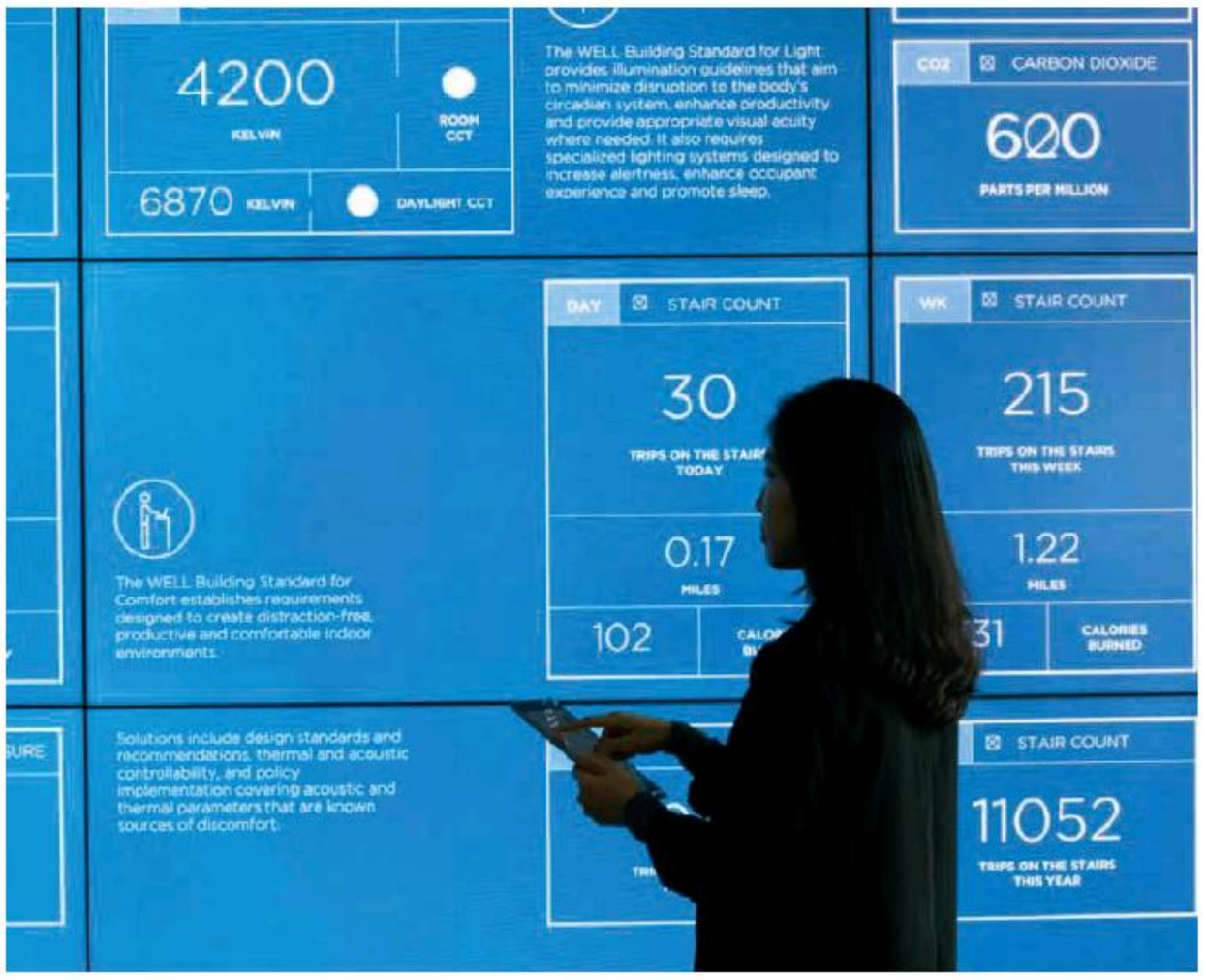
B

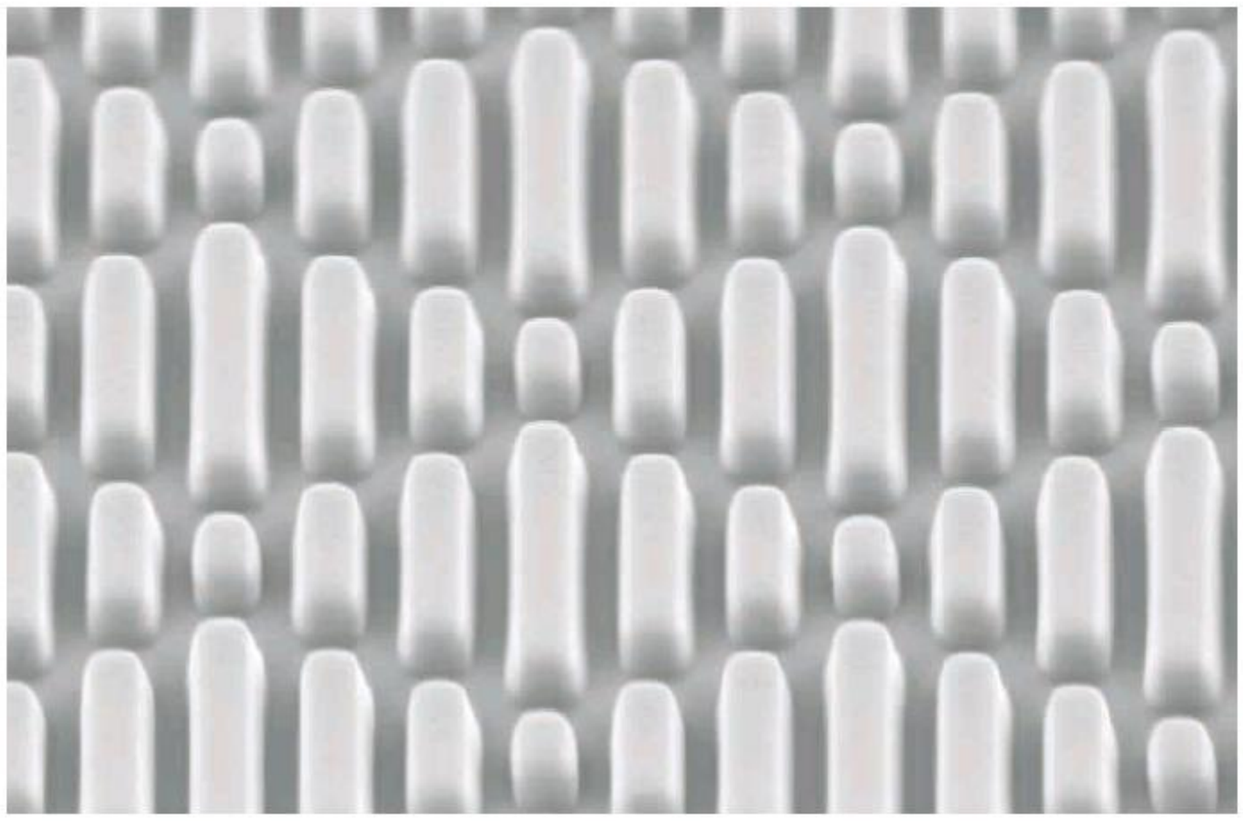
直播间和智能办公室

为了保持社交距离，很多中国公司都开通了直播业务——包括那些原本以线下渠道为主的公司。但是这些企业通常都没有现成的直播间，更别提经过专门设计的“有销售力”的直播间了。Gensler认为有销售性质的企业未来会更多地考虑线上直播、远程售前咨询，甚至远程售后技术支持。企业管理者或许将空间转型需求延后，但实际上，空间的转型会大大的促进业务转型。

一个已经找到Gensler的需求是具备远程会议功能的会议室，“参会者希望打开的摄像头不再只是一个手机或者笔记本的摄像头，而是能很好地实时捕捉参会者的表情和动作。”Gensler说，甚至，客户希望远程会议技术能实现板书共享，屏幕实时互动，面对一套设计方案，双方可以同时标注或修改，就好像双方在同一个房间开会。

会议室的空间设计也需要改变。会议桌的大小和形状以及手写屏的大小，甚至会议桌到墙的距离，都要考虑在内，因为需要走到手写屏前勾勾画画，就得有人坐着、有人站着，还有人走动着，那么，会议桌和墙壁之间就不能再像过去那样撑得只剩下一张椅子的距离。





传统办公模式将走向终结，随之而来的是一个远程办公的时代——有人如此预测，而上述这些都是最初的迹象。

这并非没有道理。让员工在家工作，似乎可以节省高昂的办公成本，例如，纽约市的公司平均每年仅在办公空间上为每位员工花费的金额就达到了12万元人民币，在当前经济形势不好的情况下，削减成本更显得必要。远程办公还有其他好处，比如更高的生产率和工作满意度。根据斯坦福大学2017年的一项研究，在家工作的员工生产率提高了13.5%，同时休病假的天数也减少了。企业在招聘人才时也没有了地域限制。关键是，有数据表明，越来越多的人愿意远程工作。

当然也有人不相信这次危机会带来翻天覆地的变化。事实上，过去每一场危机发生之后，都有“办公室没有未来”的预言，但每一次都未实现。9·11之后，有人认为没有人再愿意走进高楼了，但事实证明人们对摩天大楼的兴趣并没有减少。是的，人们很容易忘掉过去的恐惧。

远程工作已成为现实，但这不意味着它长期来说就是一个更好的选择。

5月，建筑设计事务所Gensler组织了一次客户访谈，询问他们对居家办公

C

抗菌材料

室内设计师不再只考虑材料的美观性和耐用性，那些易于清洁和消毒的产品可能会得到广泛应用，比如乙烯基薄板地板、层压台面和带有排水沟的不锈钢水槽。

医院和实验室使用的抗菌材料可能会被应用到办公室，它们大多是添加了抗菌剂的油漆、涂料。近几年一些新材料也正在涌现，比如模仿鲨鱼皮的Sharklet、加拿大麦克马斯特大学的研究人员开发的一种透明膜，这些材料表面布满了微小褶皱，使得细菌难以附着。

一些过时的金属可能会复兴。尤其是铜，铜及其合金（包括黄铜和青铜）已被证明具有杀菌作用。研究人员发现，细菌或病毒降落在铜或铜合金上，数分钟内就会死亡，而如果是落在其他物体表面，它们可存活四五天。也有证据表明，医院使用铜合金，可使感染率大大降低。

当然，相比塑料、铝、钢这些更普遍被使用的材料，铜通常更贵，但考虑到传染病巨大的破坏力，或许是时候将这种材料带回室内设计了。

的态度。“我们听到很多公司说‘居家办公和远程办公可行性很高’，但是这个月（指6月），有些公司转变了想法，‘从赋能和聚能的角度，办公室还是必要的’。”Gensler策划设计师顾志红对《第一财经》杂志说。

虽然远程办公可以使员工请病假的数量减少，为公司节约一定的成本，员工满意度也会上升，因为他们可以有更多的时间陪家人，也可以穿更休闲的衣服工作。但是，生产效率也会有损耗。

低效既表现在团队效率上——要开一个会，就要一个接一个地“拉”人，找人本身就是一个时间损耗，不知道对方是什么状态的时候还常常需要等待——更表现在员工的自我管理上。

具体来说，“这种情况比较少出现在财务、人力资源管理等工作内容相对固定的人身上，但是在那些创造性职位上，远程工作的成效并不乐观。比如研发，缺少了互动带来的刺激，他们的工作效率严重下降。”波士顿咨询董事总经理阮芳对《第一财经》杂志说。

事实上，办公室之所以没有消亡，而是仍在不断向前演化，很大程度上都可以归因于它的社交属性。

工业化和早期服务业时代，把人这种生产要素和其他生产工具聚集在一起，是为了集约化生产。创意产业出现之后，广告狂人和咨询专家们被放在一起，不单是为了协同生产，也是为了激发创意、追求自我实现。

到了千禧一代，这种向工作寻求意义的需求没有被削弱，反而强化了——人们选择工作的标准，除了薪酬之外，还希望有一个好的工作环境，能够跟一群有趣的人一起工作。对公司人来说，这是建构社会属性的一部分。

“神经科学研究告诉我们，人们之间的友谊和关系越多，他们所承受的压力就越小，工作场所提供了建立这些关系的环境。”NBBJ建筑事务所合伙人Robert Mankin对《第一财经》杂志说。而且，工作场所允许无计划的、随意的交谈，这通常会带来下一个“大创意”，那是永远无法在家里复制的东西。

同侪压力也是工作效率的必要条

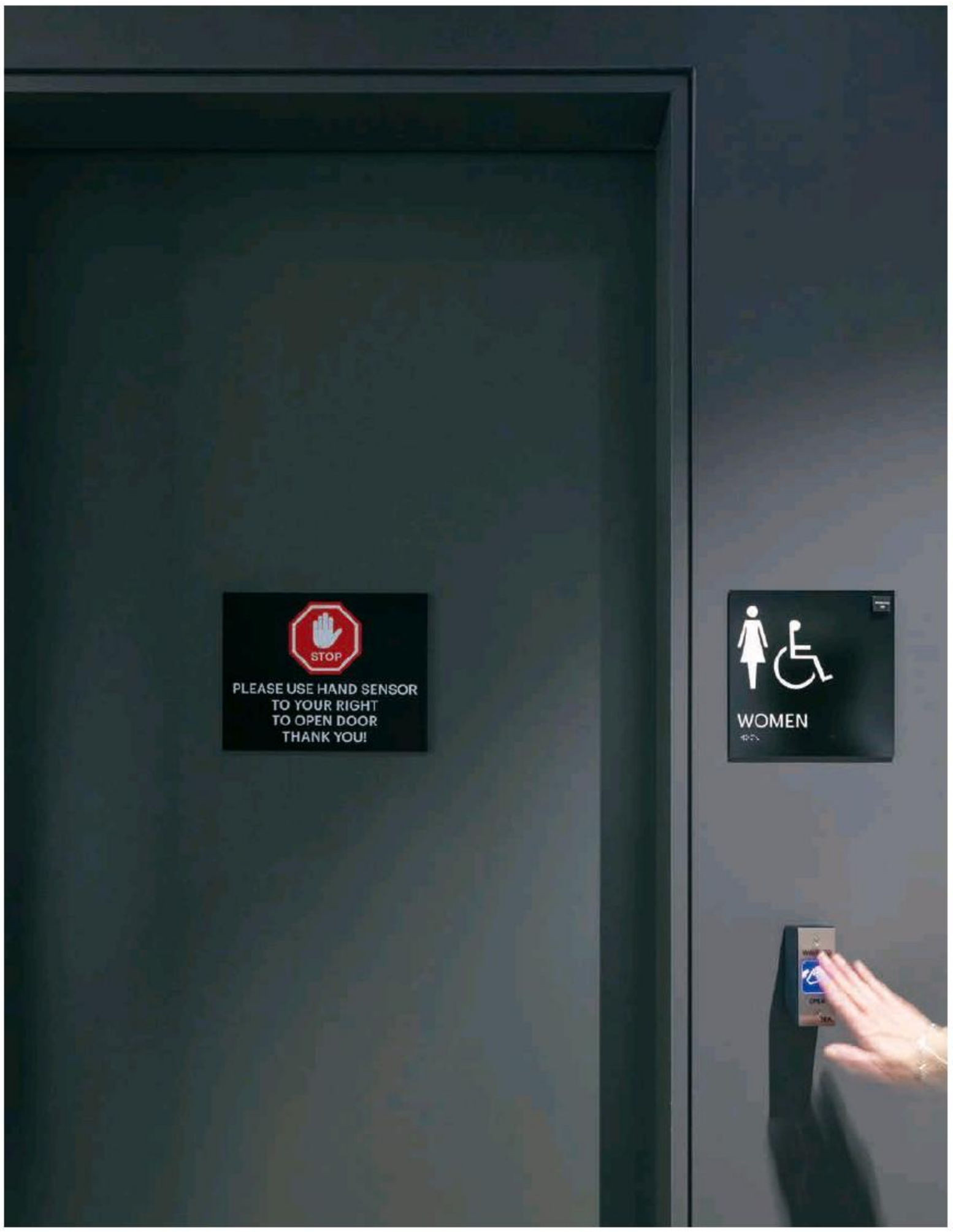
D

非接触式设计

在可见的未来里，包括自动化、声控技术在内的非接触式技术将得到更多应用。因为，80%的传染病（包括新冠肺炎）都是通过接触受污染的表面传播的。在这方面，公共写字楼相较于自建总部面临的挑战更大，因为其人流更加庞杂且不可追踪，减少接触点本身成为重中之重。

已经有不少围绕“非接触”设计的案例，扎哈·哈迪德建筑事务所（Zaha Hadid Architects）为废物处理公司Bee'ah设计的位于阿联酋的总部大楼就是其中一个。在这栋楼里工作的人可以用智能手机呼叫电梯，而无需按下按钮；办公室的门则通过运动传感器或面部识别功能自动打开；控制百叶窗、照明、通风，甚至买咖啡这样的事情，也都可以通过手机来完成。

非接触不一定非要用到技术，在自动或声控门的基础上，Gensler建筑事务所还提出了“无门入口”的解决方案，用清晰的导视系统来引导员工或访客通过办公大楼。我们已经在许多机场洗手间看到过这种设计，这为携带行李的旅客提供了便利，同时也大大减少了接触物体表面（如门把手）的机会。





E

空气过滤系统

如果室内空气被污染了，只设置隔间是没有用的，它们只会阻碍空气流通。

在中国，为了应对空气污染，许多办公楼已经安装了高级空气过滤系统。现在，美国的许多公司的办公室也正在引入空气调节系统（HVAC），或至少是空气净化器或巨型排气扇，以洁净室内的空气。

根据环境保护署的研究，如果不定期交换室内空气，包括细菌在内的空气污染物会迅速累积。自然通风当然好，但不是所有办公空间都具备这样的条件。

有建筑师认为，长远来看，企业和房东可能会设计更多符合空气认证标准的建筑，正如中国已经发生的那样。

NBBJ则是从员工如何能快速接触到新鲜空气来考虑，因此，在设计杭州阿里巴巴总部的时候，它将所有员工的工位距离户外绿化空间的步行时间设计为一分钟之内，确保员工能呼吸到新鲜空气。

件。波士顿咨询的一些客户在切实实施了一段时间的远程办公之后意识到了这一点，他们开始在允许员工居家办公的同时，要求员工像往常上班一样打卡“上下班”。在上班的过程中，员工被要求打开摄像头，以便暴露在有监督效应的同侪压力之中。

阮芳认为，公司在推动员工远程工作的时候，需要制造相应的配套机制，比如文化、沟通方式、激励方式，甚至KPI设置上的一系列变革。

如同苹果、Google等很多建构了自家总部的公司都将办公室视为落地企业文化、凝聚团队精神的一种方式，实施远程办公的公司更没有理由自我放逐。事实上，没有了办公室之后，他们需要寻找新的工具来凝聚团队。

在提供给客户的“后疫情”管理方案中，阮芳会建议云咖啡、云聚餐，甚至鼓励员工云互动……总之，物理距离上可以远程，心理上必须制造亲密。

肩并肩工作时，沟通更有效，创造力更容易被激发，这个论据已很难被驳倒。以远程工作出名的IBM在2017年把员工召回了办公室。此前它曾发布多项研究来论证远程工作的益处，但面对收入下滑，它还是承认大家在一起工作会更好。

当然，办公空间的设计很可能会发生改变，尤其是已被大多数公司所采用的开放式的布局。这种风尚曾是互联网技术带来职场平民化运动、取消私人办公室、促进创意生产的结果，它们本来是为了促进人员的自由流动、办公设施的共享，现在看来却与安全性背道而驰。

建筑界已经开始考虑办公空间如何适应新的现实。解决方案包括，更宽敞的办公室布局／更多的分区、智能会议室、非接触技术+空气过滤系统，以及抗菌材料等。

“工作场所设计本质上是周期性的。”NBBJ说。办公室设计的重点首先是效率，之后，人们看到了隐私对于生产力的重要性，于是出现了私人办公室和小隔间时代。但是因为这些发明，人们感到彼此脱节，于是又建立了开放办公室——这一切历程都是为了创造一种环境，让员工离开工作场所时比到来时更健康，疫情只不过提供了又一次改善的契机。Yi

Yuppie
有腔调 话题

看鬼畜入门指南

撰文 / 编辑 / 许诗雨
美编 / 景毅　插画 / 于瑒

放下偏见，让我们探究一下鬼畜到底是什么鬼。







Yi

Yuppie

有腔调 话题

从“duang”到“真香”，B站鬼畜区大概是近些年最高产的造梗策源地。不夸张地说，紧跟鬼畜脉搏，大概就已经抓住了年轻人网络流行文化的一半——另一半是00后的缩写文体。

大家多少能说出一些心目中鬼畜的样子：恶搞再创作、一个镜头高频反复地重放魔性洗脑（比如《后西游记传奇》里孙悟空的武打镜头）、极致夸张邪魅的笑容（比如表情包三巨头的笑容）。广义上讲这些是都没错啦，但只是广义上。如果把这些内容投稿到B站的鬼畜区，审核结果可能是不合鬼畜要求，请另投它区。

鬼畜到底是什么，对于不太精通此道的人来说，实在有点玄妙。

鬼畜起源

鬼畜首先让人意义不明的，估计是名字。说起来，它还有个复杂的演变。

鬼畜最初可是佛教里的词汇，源于六道中饿鬼道和畜生道的合称，一开始是个名词。后来，佛教传入日本再与神道教结合，鬼畜的意味经过日本本土化，成了残暴不仁的恶徒。后来虐恋文化兴起，“鬼”演化为一种残忍地对待、调教对方的元素属性，经常在一些小朋友不能看的DVD的封面上出现。但是这并不是我们看到的鬼畜视频。

毫无疑问，如今所说的鬼畜视频是从日本传入的。但在和B站性质相近的日本二次元网站niconico上，其实并没有鬼畜这样的分类。对于国外的二次创作者来说，这样的形式大约能算音MAD（定义详见后文）的一个分支。

国内的鬼畜起源有两个说法，一是2007年日本音MAD《M.C.ドナルドはダンスに梦中なのか？最终鬼畜道化师ドナルド·M》传入中国，二是另一个音MAD《最终鬼畜妹フランドール·S》传入中国，总之中国网友凭着一部标题有醒目“鬼畜”汉字的视频打开了新世界的大门，鬼畜一词也由此成为这类视频的代名词。而中国网友的鬼畜之路则起步于之后一年，一则恶搞麦当劳叔叔的视频《最终鬼畜蓝蓝路》拉开了国内鬼畜创作的序幕。所以你知道为什么B站上鬼畜分区是一个小丑图标了吧？

许多人时常会模糊鬼畜的概念，比如我们自己。上一次，我们在《多少市场部正在学鬼畜》中把《钉钉本钉，在线求饶》算作了经典的企业鬼畜营销案例，但严格来说，整个作品并不符合鬼畜的定义——它本身投稿也是投的音乐区。

何为鬼畜

对于硬核鬼畜的定义，我们不妨参考B站。B站的鬼畜区除教程演示外一共有3个分区：①鬼畜调教：使用素材在音频、画面上做出一定处理，达到与BGM一定的同步感。②音MAD：对素材二次创作来达到还原原曲的非商业性质稿件。③人力VOCALOID：将人物或角色的无伴奏素材人工调音，使其具备像VOCALOID一样的唱歌技术。（*注：VOCALOID是雅马哈开发的一款电子音乐制作语音合成软件，是让初音未来、洛天依等虚拟形象唱歌的基础工具。）

严格对照描述就可看出，在原教旨主义里，没有音乐就不是有灵魂的鬼畜，而恶搞、洗脑并不是鬼畜的全部。

2018年、2019年up主“伊丽莎白鼠”就做过许多完全不恶搞的鬼畜视频，例如以2001年国际大专辩论会半决赛《是





否能以成败论英雄》为素材做的鬼畜调教，弹幕的高潮也集中于“多少气吞山河的丰功伟业，在时间的涤荡下是灰飞烟灭，又有多少坚如磐石的帝王基业，在历史冲刷下是土崩完结。”等豪气辩词的疯狂踩点上。而up主“此物天下绝响”基于诸葛亮阵前骂死王司徒的鬼畜调教则直接化用《三国演义》中“我欲伸张大义于天下，挽救黎民百姓于泥浆”的情怀奠定了丞相在B站的地位。这则视频弹幕中出现最多的，是感动和泪目。所以何为鬼畜？与其说是恶搞，更大价值或许在于带感。

毫无疑问，鬼畜是一种亚文化。依据伯明翰学派的说法，亚文化的形成是为了达到反抗的目的。鬼畜的主要力量也集中于消解严肃话题和解构权威。剩下的，就全凭创作者自己的心境了。

鬼畜之苦

由于鬼畜视频需要对素材做复杂的处理，尤其是音频的调音、踩点，因此即使现在仿佛人人都会拍短视频、加滤镜和特效，鬼畜的创作也很难达到井喷。毕竟会操作专业的调音软件、懂一点乐理着实是一道门槛。

鬼畜er虽然是技能硬核的创作者，却很难成为真正意义上的网红，相反还可能面对许多的困境。

首先是版权问题，由于鬼畜大多是二次创作，因此在版权和监管上鬼畜创作者很难挺直腰板。

其次，鬼畜消解权威的特点以及恶搞创作的自由随性往往更容易得罪人。或许有人觉得唐国强老师因丞相而受年轻人关注是鬼畜之益处，但这一切的前提是素材本人是否接受。被鬼畜捧红之人未必会谢你，反之则随时可能“律师函警告”以及被指责是网络暴力。被称为“鬼畜皇帝”的up主“女孩为何穿短裙”是那首著名的《浙江温州江南皮革厂倒闭了》的作者，很少有人记住他的ID，也很少有人知道他后来被某地市委谴责并要求删除视频。

另一个不可回避的问题在于，鬼畜创作本身的特点使得鬼畜作者很难“恰饭”（即接广告），因此当其他视频创作者开始有了变现的机会，准入门槛较高的鬼畜作者反而大多还在“用爱发电”。某种程度上，鬼畜er或许是当下最具备初代互联网精神的一群人。Yi



鬼畜区实用指南

研究年轻人，从研究鬼畜开始

新梗集中补习地

网络新梗热搜榜在哪里？鬼畜区的排行榜虽不能说全包，但至少也是快捷方式。

鬼畜区的热点不像新浪微博热搜榜会实时变幻，但也常刷常新。如果被问起鬼畜区当下的热门，你的回答还停留在“真香”或者“意大利炮”，大概要被年轻人咯噔一下。如果能说出“大威天龙”，嗯，还算赶得上趟。

品牌人气考察地

关于这个问题的分析，详见5月刊《多少市场部正在学鬼畜》一文。正在学鬼畜或者品牌想体现年轻化的市场部门不妨列个这样的KPI：自己的campaign有没有引来热烈的鬼畜二创。如果没有，那么还需努力。

人气网红发现地

如果你常对突然走红的网红摸不着头脑，鬼畜区可能会给你一些答案。从华农、奥力给、面筋哥到韩美娟，这些因为鬼畜区变得更有名的网红要不红到让鬼畜区手痒难耐，要不就是因为独特的个人气质而被鬼畜区迅速捧红。

网感明星策源地

如果不是鬼畜区对丞相的欣赏，唐国强老师可能会成为一个德高望重的符号，而不会让大家知道原来他这么有趣。同样，大家也可能不会知道“李云龙”李幼斌、“元首”布鲁诺·甘茨等艺术家在年轻人中有如此高的地位。当然，鬼畜区爱憎分明的口味，说到底还是体现了好作品在人民心中的分量呐。

不平事解气专区

年初，一则名为《我们，鬼畜区，向冠状病毒宣战！》的视频在B站高挂排行榜前列，它成了网友向新冠病毒宣泄的出口。视频里鬼畜明星们冲向病毒，拳拳到肉，网友看得过瘾。在新冠病毒流行前，鬼畜区也对豫章书院不客气了好一阵。“恶搞”或许改变不了什么，但至少人们能借此“路见不平一声吼”。



女明星成了vlogger

记者 / 郑晶敏　编辑 / 孟佳丽
美编 / 景毅　图片 / 馨子提供

姓名: 馨子（原名楼安琪）
星座: 射手座
职业: 演员 / vlogger

2019年11月28日，演员馨子站在小红书开放日的分享舞台上。很多80后或许会觉得她面熟——17岁那年，她凭借电视剧《红苹果乐园》年少成名，毫无准备地成了大家眼里的“女明星”。而如今，站在讲演舞台上，她背后的大屏幕打着两行字：“我不是演员，我是一名视频制作者。”

这是她的新身份，一个在小红书更新了250多篇笔记，拥有超过73万粉丝的vlogger。馨子自己也没有想过，17年之后，她会以这样一个身份再次进入大众视野。

vlog镜头里，馨子经常穿着一身家居服，素颜，呈现一个普通女孩真实的日常生活，比如最近用到的好用的日常小物、自我总结的学习英语的好方法、出国游的旅行攻略……和很多明星将自己定位在最擅长的美妆护肤领域不同，在决定拍摄视频时，馨子学到的第一件事，就是放下自己的明星身份。

尽管是演员出身，但在成为vlogger之前，馨子并不太喜欢拍照，也很少拍视频。一次偶然的机会，她和男友在家看泰国旅行的照片，一段短视频记录下了她给长颈鹿喂食的样子，视频里，她因为长颈鹿的突然靠近而大惊失色，尖叫的同时也忘记了表情管理，“整张脸是扭曲的，但停下来的那一帧我们却笑了好久，我觉得那是好生动、好真实的

我。”如果说表演需要演员有技巧地诠释，那么在vlog里，馨子选择做一个完全真实的自己。

按照馨子的理解，video blog是视频形式的日记，是一种记录生活的方式，于是，她的第一篇vlog就从记录她每天都做的一件小事开始——给猫刷牙，“我会时刻提醒自己，一定要用镜头去拍我眼睛里看到的最真实的东西，比起漂亮的镜头，我更珍惜那些没有准备好的意外。”

开始做视频以后，馨子才意识到原来这件事比想象中难很多。没有团队，她一个人承包了选题、拍摄、后期剪辑等所有工作。正因为全都是一手包办，所以她总是能很及时地发现问题：这里为什么不多拍一点素材？这里如果有空镜头会更好……渐渐地，馨子在做视频上花的时间越来越多，除了拍戏之外，做视频已经成为生活习惯，几乎占据了她所有时间。她也逐渐形成了自己的视频风格，“不加滤镜，没有炫酷的过场，比较花俏的东西我都没有。我的目标就是把事情讲清楚，把我眼睛看到的传达出去。”

拍好一个视频或许容易，难的是坚持做视频。

去年8月，馨子进入了倦怠期。“那段时间特别懒，不想起床，也不想健身，吃东西也不规律。”馨子回忆道。某一天，正躺在床上刷手机的她突然意识到这样特别不好，就在手机的记事本上打了一段字：我想要放下手机，让一天不要那么漫长，让一天过得有意义一点，让自己在睡觉前回想自己的一天觉得没有虚度。

后来，这个想法被馨子拍成了视频《认真的一天》，从写脚本、确定分镜、拍摄到剪辑整整花了一周时间，而这个短视频也成了她至今耗时最久、最满意的作品。

两年多时间，馨子已经在小红书平台上留下了许多生活碎片，也收获了很多新粉丝，有趣的是，在她的诸多粉丝中，很多人并不知道她是演员，也没看过她演的戏，纯粹把她当成一个vlogger来喜欢。

重新被关注的感觉并不陌生。

年少成名，自带光环，在最火的时候，馨子心里充满了不安全感，她并不认为自己有这个能力去匹配这份运气。于是在事业的最高峰，她选择了继续完成学业，但在更新迭代极快的演艺圈，这样的选择也让她比别人更早地经历了职业的起伏，“毕竟《红苹果乐园》红到那个程度是无法复制的，大家都说馨子掉下来了。”大学毕业，站在职业的分岔口，馨子和很多毕业生一样，感到迷茫，“那时候每天都在想我还能不能接到戏。”

随着年龄增长，戏约减少，没有名利的裹挟，馨子反而有了更多和自己对话的时间，她发现自己真正喜欢的是演戏的过程。做一名好演员，成了馨子的职业目标，自此她反而变得更加坦然，“确定要做演员之后，每一部戏的结果就不那么重要了，毕竟我还有一辈子可以演。”出道17年，馨子几乎每年都有作品播出，在她看来，这已经是一种幸运。

而拍vlog，让30岁之后的馨子找到了做演员难得的掌控感。演员只是制作的一部分，大多数时候是在完成剧本和导演的要求，拍vlog则完全依托于创作者自己的想法。馨子在自己想创意、剪辑视频的过程中，也更加能理解拍戏时导演的要求，对她而言，两件事情是相辅相成的。

如今拍视频已经成了馨子的习惯，只要碰到有意思的人和事，她都会下意识记录下来，甚至为了防止自己错过有趣的画面，她经常背着双肩包，只为多放一些拍摄设备。

再次回到大众视野，成为很多人喜欢的vlogger，这一次，馨子多了几分坦然，这份坦然源于对自己所做的事情的喜欢和坚定，“我不想给自己定型，我对自己唯一的要求就是做得比以前更好。”Yi

Q&A

Yi YiMagazine

X Xinzi

Yi 演员仍是你的主业，你怎么看待这份职业？

X 这份职业带给我很好的收入，也是我饱含热情的，我觉得这是件非常幸运的事情。我现在一年一部戏，也没有太多挑选剧本的余地，只要有适合自己的戏就会去拍。现在夹在一个比较尴尬的境地，年纪也不小了，属于过渡期。我在等待自己更成熟，可以演绎更多角色的时候，而不是大家印象中的小孩。我期待成长，在等演妈妈也有说服力的阶段。

Yi 拍视频怎么去平衡内容和商业？

X 变现是一个很现实的问题。当我跟我的观众说我变现了，感谢大家让我有这份收入的时候，大家给我的反应都是太好了，恭喜喜提xx品牌。我觉得既然他们都可以坦然地接受，那我也应该坦然。每一个人付出努力工作，都不应该羞于得到回报。

就算接广告，我也不会在合作中变成另外一个人。我会跟品牌沟通，我要保持自己的方式，能接受就合作，不能接受就算了。拍摄之前，我一定会先使用一段时间，真的好用才会合作。视频推荐时，我会用我自己的方式，而不是广告词。观众都是很聪明的，你真心觉得好用，和你读了一段广告词，大家都能看出来。

职业关键线

2003年
出演《红苹果乐园》，饰演萧晴
出演《星梦缘》，饰演韩筱雅

2006年
出演《真爱之百万新娘》，饰演林薇

2010年
出演《活佛济公》，饰演白雪
出演《杜拉拉升职记》，饰演帕米拉

2011年
出演《回家的诱惑》，饰演洪世馨

2017年
开始拍摄vlog，成为微博和小红书的视频博主

到了太空，能避免政治冲突吗？

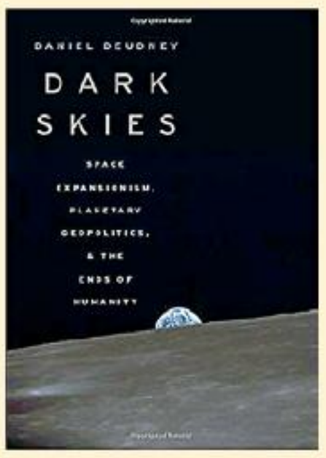
撰文 / 黄湘

人类的问题不在于被困在地球上。
如果人类无法在具备天时地利的地球上建立起相互制约、互惠互利的制度，
那么在太空“群岛”的地缘政治结构中就更不可能。

5月底，美国SpaceX公司的“龙”飞船发射升空，其第一级火箭和飞船本身都可以回收再利用。这是史上首次由私人航天公司运载宇航员前往国际空间站，揭开了商业载人航天的帷幕。SpaceX公司的创始人马斯克从小深受科幻文化影响，一直想要殖民火星，这是他在2002年创立这家公司的根本动力。马斯克认为，移居火星攸关人类生存，因为未来地球很可能不再适宜居住。此次龙飞船的成功发射，意味着登陆火星提上了议事日程。

像马斯克这样热衷于太空扩张和外星殖民的人士绝非少数。美国国家航空航天局（NASA）前局长格里芬（Michael Griffin）将其定位为“物种生存”问题。已故著名天体物理学家霍金曾经猜测，如果人类不能在100年内殖民太空，可能会面临灭绝。为这一议题草创蓝图的先驱人物则是号称现代宇航之父的齐奥尔科夫斯基（Konstantin Tsiolkovsky）。这位经历了沙俄和苏联两个时代的俄罗斯科学家提出了火箭推进计算的基本公式，为太空飞行奠定了理论基础。他有一句名言：“地球是人类的摇篮，但人类不可能永远生活在摇篮中。”

齐奥尔科夫斯基的豪言壮语激励了无数追随者，成为“太空扩张主义”的宣言。然而，地球真的只是人类的摇篮吗？就算将地球视为摇篮，人类对于走出摇篮是否已经做好了充分准备？美国政治学家杜德尼在《黑暗天空：太空扩张主义、行星地缘政治学与人类的终结》一书中，详尽分析了“太空扩张主义”的起源、流派、论点和论据，从而得出结论：在现有的文明条件下，人类的太空扩张是非常不可取的，人类灭绝的概率实际上可能会因此上升而不是下降。



《黑暗天空：太空扩张主义、
行星地缘政治学与人类的终结》

作者：[美] 丹尼尔·杜德尼（Daniel Deudney）
出版社：Oxford University Press
出版时间：2020年3月
定价：34.95美元
本书指出，在现有的文明条件下，
人类的太空扩张是非常不可取的，
甚至很有可能引发劫难。

丹尼尔·杜德尼是美国
约翰·霍普金斯大学政治学副教授

支持太空扩张和外星殖民的一个重要理由是，正如不能把所有鸡蛋都放在一个篮子里，人类也不能把命运完全寄托在脆弱的地球上，而是应该分散风险。然而，杜德尼指出，太空扩张将会得不偿失，极大地增加人类的风险。这主要体现在三个方面：首先，太空扩张将会导致针对地球目标的外太空军事化；其二，太空扩张将会危及个人自由；其三，人类的外星殖民将会引发星际地缘政治冲突，危及人类生存。

先看针对地球目标的外太空军事化。事实上，人类能在技术上跨越太空飞行的门槛，最初得益于纳粹德国的武器研制。纳粹德国在“二战”中研制的V-2火箭是世界上最早投入实战使用的弹道导弹，也是人类发明的第一个可以飞入太空的航天器，其目的在于从欧洲本土袭击英国。二战结束之后，美国接收了V-2火箭的核心设计团队和制造设施，这成为美国发展太空计划的基础；苏联也通过俘获相关科研人员和V-2火箭资料，开发出导弹和火箭科技，与美国展开太空竞赛。苏联率先把人类送入太空，美国则实现了人类首次登月。除了火箭，近地轨道空间站最初也是被设想

为针对地球目标的核武器发射平台，可以短时间内对任何地球目标发射导弹，从而建立全球军事统治。

1966年，联合国通过了号称“太空宪法”的《外层空间条约》（Outer Space Treaty），条约规定：探索和利用太空应当为所有国家谋福利；任何国家不得将太空据为己有；限制太空军事化，不得部署核武器和任何其他大规模毁灭性武器。但是，《外层空间条约》并没有阻止美国总统里根在1980年代提出针对苏联的“星球大战计划”，在太空展开军备竞赛。而特朗普政府计划组建一支独立的“太空军”，作为美国继陆军、海军、空军、海军陆战队和海岸警卫队之后的第六个正式军种，以此来威慑美国的对手。在SpaceX公司的“龙”飞船成功与国际空间站对接之后，特朗普更是扬言，美国将出现有史以来最伟大的武器。

显然，针对地球目标的外太空军事化是对人类社会的重大威胁，对此应该坚持《外层空间条约》，阻止太空扩张。

再看个人自由。在西方国家尤其是美国，很多人把太空扩张视为实现个人自由和潜能的孵化器。他们认为，地球上的人类社会已拥挤、僵化和老朽，自由处于危险之中，移居太空类似于当年的西部牛仔逃离尔虞我诈的东部各州，建立一个自由人联合的民主社会。

杜德尼指出，这种想法是极其可疑的。太空扩张或者是由政府主导，或者是由公司和资本主义主导。在第一种情况下，个人完全从属于集体。而在第二种情况下，最有财富和最有权势的人群成为太空扩张的主导者，他们将会逃避地球上既有的政府监管规则，将此前作为“无主之地”的太空“私有化”，从而不可避免地造成财富积累的严重等级分化，进而导致陡峭的政治等级制度。而在人类建立了如同“群岛”般的多个太空定居社会的情况下，每一个“岛屿”内部都有动力以“安全”为由，将这种陡峭的政治等级制度合法化。个人自由将会受到严格限制，那些处于最底层的群体首当其冲。

因此，重视个人自由的人应该是太空扩张的强烈怀疑者和反对者，而不是积极的支持者。

外星殖民引发星际地缘政治冲突，则是更为可怕的噩梦。每个行星都有自己独特的环境，这些环境将推动达尔文式的进化，只要未来的生命满足了自然选择进化的基本条件——比如差异性繁殖和整个种群的性状变异——那么进化的压力就会产生新的生命形式。与此同时，利用技术来改造和增强身体与大脑，也会影响殖民外星上的未来种群的进化轨迹，结果可能产生具有全新的认知架构、情绪反应、身体能力和寿命的生物。同时，跨越空间的扩张也将导致意识形态的多样化。不同的物种将创造自己的文化、语言、政治机构、宗教、技术、仪式、规范、世界观等。结果，不同的物种会越来越难以理解对方的动机、意图、行为、决定等等，最终完全将对方视为异类。

众所周知，地球上的物种之间为了争夺空间和资源的竞争无所不在。对于智能物种来说，更是仅仅为了尊严和荣耀就足以引发杀戮。在未来的太空“群岛”上，随着智能物种的异化程度不断加深，能够促进相互尊重和相互容忍的同质性纽带势将不断减弱，建立一个和平的跨星球“世界政府”的可能性会越来越渺茫，星际地缘政治冲突将会比比皆是，在极端情况下甚至会引发“岛屿”之间的种族灭绝战争。

17世纪的政治哲学家霍布斯曾经设想过一种办法，来摆脱人人相互敌对的“丛林状态”。所有人出于对自身安全的考虑，签订社会契约，把自己的自然权利让渡给一个绝对的威权“利维坦”，服从它的统治，由它来垄断合法使用武力的权利，建立法律和秩序。然而，在“太空群岛”的各个岛屿彼此距离遥远的情况下，要想建立一个自上而下的治理系统，跨越浩瀚的宇宙距离，有效协调执法活动、司法判决等等，是一件不可能的事情。

因此，所有外星殖民社会都会为了自保而囤积可怕的大规模杀伤性武器，不仅仅是核武器，还可以对小行星重新定向，作为炸弹撞击对方，毫无疑问还会出现一系列超出人类目前想象力的异常强大的超级武器。一个自杀性的邪教组织可能使用这类武器来毁灭宇宙。从历史上看，防御性措施往往滞后于进攻性措施，这意味着在异常强大的超级武器面前，只要在短时间内处于脆弱状态，就有可能被灭绝。

也许上述灾难性的场景在时间和空间上都显得过于遥远。但是，即使是最小程度的太空扩张，也会给地球安全带来不可承受的风险。如果一个完全独立的火星殖民地进攻地球，地球上的人类社会将极难抵御。这是因为地球的重力相对较大，火箭必须达到相对较高的逃逸速度才能摆脱地球引力，而火星的重力加速度仅为地球重力加速度的三分之一强，从火星上发射火箭要容易得多。如果是从月球、邻近的小行星或空间平台



黄湘

独立学者，资深媒体人，现旅居美国，著有《美国裂变》一书。

上发射火箭攻击地球，更是轻而易举。

鉴于太空扩张的巨大风险，杜德尼对齐奥尔科夫斯基的名言——“地球是人类的摇篮，但人类不可能永远生活在摇篮中”——提出了强烈的质疑。很多太空扩张主义者宣称，由于太阳将在几十亿年以后燃烧殆尽并且吞噬地球，所以人类最好尽快想办法把自己送出太阳系。杜德尼指出，这个论证是愚蠢的，就像一个人意识到自己必须在几年后离开家，然后决定马上开始收拾行李。人类还有十几亿年的时间为太阳的死亡做准备，与其担心无比渺远的未来，不如把未来几十年的精力和资源用于解决地球上迫在眉睫的问题，比如气候变暖。不应该把地球设想为摇篮，而是应当意识到，地球是无垠的宇宙荒漠中一小片珍稀罕见的适合人类生存的绿洲，地球是人类的家园。

杜德尼指出，人类的问题不在于被困在地球上，而在于被困在一个支离破碎、容易引发暴力的国际体系之中。如果人类无法在具备天时地利的地球上建立起相互制约、互惠互利的制度，那么在太空“群岛”的地缘政治结构中就更不可能。人类的生存和发展取决于治理能力，而不是大规模的太空扩张。诚然，在渺远的未来，人类可能只有离开地球并迁徙到宇宙中的其他地方才能生存下去，但是这跟人类在未来几个世纪的抉择和命运都没有关系。

支持太空扩张主义的思想基础是对于技术进步的乐观信仰。借用古希腊神话的典故，太空扩张主义者是“普罗米修斯”的信徒，相信无止境的技术进步可以引领人类文明实现无止境的繁荣。与此对立的关于技术进步的“反乌托邦”的悲观叙事，认为技术进步很可能会将人类引入不可预见的灾难性后果，甚至导向世界末日。古希腊神话里的伊卡洛斯是这种悲观叙事的原型，伊卡洛斯利用使用羽毛和蜡制造的飞翼逃出克里特岛时，由于初尝飞行的喜悦，越飞越高，最后因为太接近太阳致使蜡融化，不幸坠海身亡。19世纪英国作家玛丽·雪莱（Mary Shelley）的小说《弗兰肯斯坦》（Frankenstein），更是将技术进步的灾难性后果讲述得狰狞可怕。

杜德尼指出，人类开发新技术的能力是无可置疑的，但是人类能否发展出准确的预见能力，预测新技术的后果究竟是通向繁荣抑或灾难？人类能否发展出强大的自我克制能力，去放弃那些诱人的，但是有可能开启灾难之门的技术可能性（比如克隆人）？从以往的历史记录来看，答案并不乐观。而在科学技术获得长足发展的今天，“普罗米修斯”式的技术乐观主义，比以往更加危险，更有可能令盲目的人类失足坠入深渊。

人类文明与地球的关系，经历了几个发展阶段。杜德尼将从旧石器时代到公元1500年左右的人类地球文明称为“群岛地球”，当时人类各个文明区域和政治实体之间彼此隔离，在技术上不可能形成一个统一而和平的人类社会。从公元1500年开始，人类地球文明进入了“全球地球”时代，随着各个文明区域之间的交往日益频繁，加之后来的工业革命对生产力的巨大解放，全球越来越有可能在政治上实现统一，1945年成立的联合国就是人类社会向政治统一迈出的重要一步。

20世纪中叶的一系列技术发展，标志着人类地球文明进入了“行星地球”时代。第一批核武器、第一枚远程火箭和卫星、第一台电子数字计算机以及DNA分子的首次测序都是在这一时期实现的。也正是在这一时期，人类见证了人口和经济双双高速增长的开端。人类与地球的关系也发生了根本性的转变。核技术、航天技术、生物技术、信息技术的迅猛发展一方面赋予了人类前所未有的改造自然的能力，另一方面也使得人类对于地球生物圈的影响到了极其危险的程度。

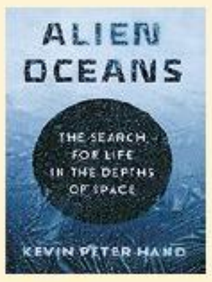
在人类地球文明进入“行星地球”时代之际，人类最重要的任务是重新构建与地球的关系。人类的太空发展计划应当是以地球为中心，而不是盲目地认为太空扩张会让人类更有生存保障。

解读 / 延伸阅读



《太空人：人类将如何定居月球、火星乃至更远》
作者：[美]克里斯托弗·万赫克（Christopher Wanjek）
出版社：Harvard University Press

本书深度分析了人类在外星殖民领域的前景和挑战，尤其强调了私营企业可以在其中起到的作用。



《外星之海：寻求太空深处的生命》
作者：[美]凯文·汉德（Kevin Hand）
出版社：Princeton University Press

本书讲述了在太阳系中的其他星球（例如土星和木星的一些卫星）上的海洋里探索发现生命的可能性。

中原地产
CENTALINE PROPERTY

黑科技 云看房
专人在线直聊
VR带看

远程带看　沉浸式体验　看房免预约

一键链接　享真人服务　24小时在线



VR看房

来上海中原APP 体验VR带看

App Store搜索 上海中原 www.centanet.com

广告

明尼苏达，最初和最后的旅行

撰文 / 朱英豪　编辑 / 张云亭
美编 / 蒋亦哲　图片 / 朱英豪



前言

最近的乔治·弗洛伊德事件，让我想起去年前往明州的飞机上，坐在我身边那位安静的索马里移民。也让我想起两位和明州结下不解之缘的文化巨人——梭罗和迪伦，都曾经就黑人运动，奉献出伟大的作品：《论公民的不服从》和《上帝保佑我们》。

去西部，无论付出任何代价

“密西西比河真是美不胜收。圣保罗就在圣安东尼瀑布下游十几英里的地方。蒸汽船从这里溯游而上，过了索克人的激流再走百来英里，就到了松树林—— 也就是伐木的地方了。这些木材，都是在瀑布那里切割，这才慢慢有了圣安东尼和明尼阿波利斯啊。”

1861年6月的一天，亨利·梭罗给他

Yi

Yuppie

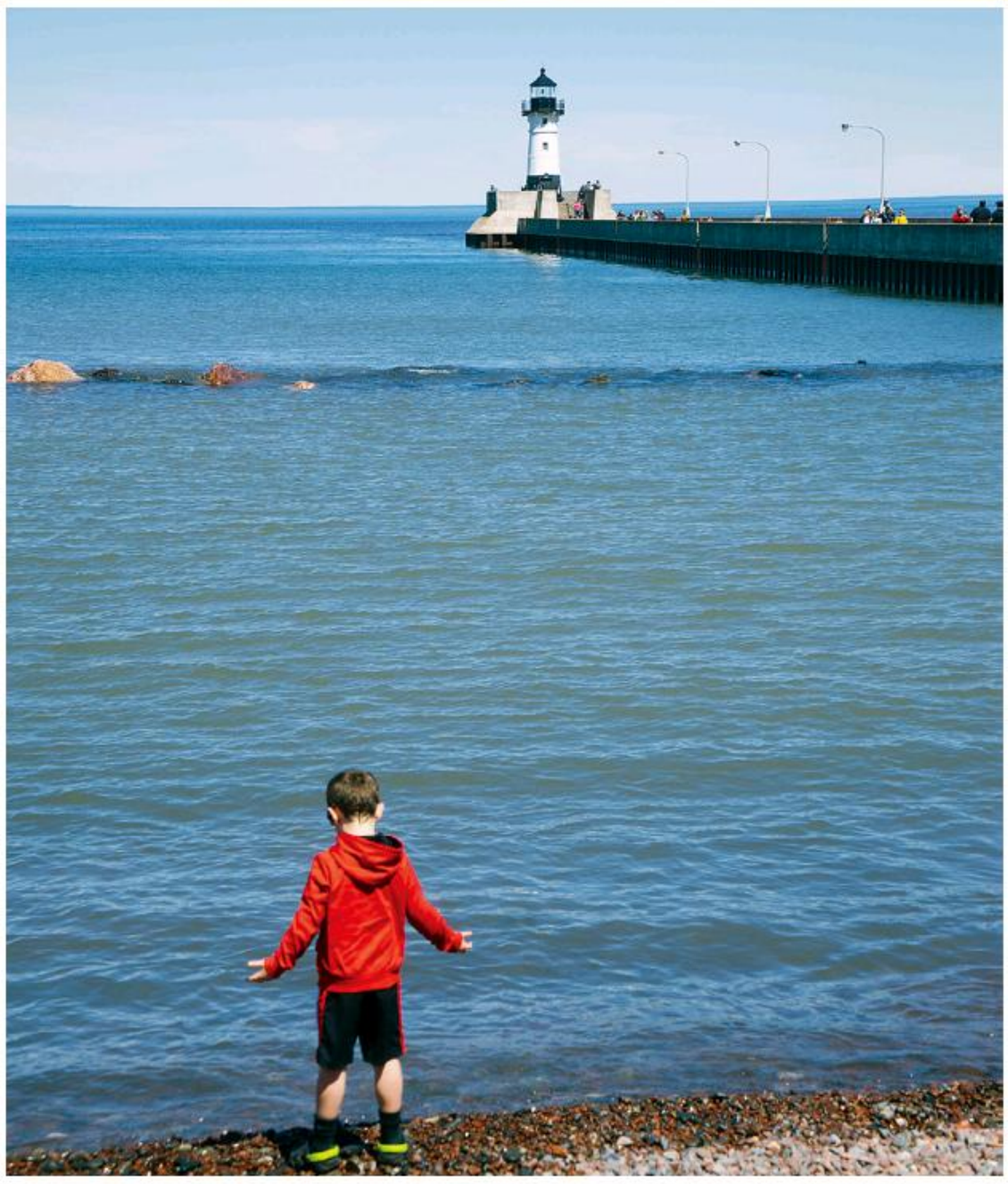
有腔调 看世界

01 03
02 04
05

01 北岸，离古水道很近的小港 02 北岸的礁石 03 德鲁士港口 04 北方民艺学校，一群干完木工活的学生和他们的作品 05 德鲁士的灯塔







的朋友Sanborn写信，描绘见到密西西比河源头的样子。因为肺结核愈发严重，他的医生建议他去一个空气好的地方休养一段时间，并给了他两个选择：明尼苏达和西印度群岛。因为不喜欢后者的雾气，更因为年轻的志向（说过无论付出任何代价，都要去西部），梭罗选择了前者。

和现在不同，那时候的明尼苏达，是美国最西部的一个州，极具异域风情。同时代去美国考察的托克维尔，《论美国的民主》一书的法国作者，曾经对密西西比河与美国殖民做过描述：苏必利尔湖畔到墨西哥湾之间的直线距离有400里（约200公里），美国的边疆就是以这条长线为轴向四处蜿蜒的，它在有的地方会缩回一些，但在更多的地方则

是越过这条界线，深入到荒无人烟的地区。在这个过程中，他们经常遭受各种阻碍，比如不毛之地、挡路的湖泊、印第安人的干扰等。这时候，正在前进的人马会暂时停下来，等到后续的人马跟上之后，再继续前进。

一个半世纪后的又一个夏日，我站在明尼阿波利斯格思里剧院顶楼的无尽之桥上，遥望楼底下汹涌的密西西比河水正穿过高架桥，在不远处形成白花花的圣安东尼瀑布。“正如一条水量充沛的河流，一位旅行家用它的水湿润嘴唇，一支军队用它的水装满自己所有的水桶”，我想起梭罗这句朴素的话，也想到中国古人类似的唱和：“弱水三千，只取一瓢饮。”

河对岸的金色面粉磨坊巍然屹立，









01 04
02 05
03 06

01/02 JW万豪酒店的明州特产: 野米粥和炸碧古鱼 03 金色面粉厂旧址 04 圣保罗议会大厦 05 双子城的雕塑公园 06 静水市附近的民宅

还是一百多年前身为世界面粉中心时的样子。天下着大雨，高耸的磨坊在雨水冲刷的黄色玻璃墙后面时隐时现，像是一张浸泡在定影液中的巨型老照片。因为要处理南部大量的小麦，锯木厂之后是面粉厂的繁荣。后来得知，这家工厂，和我们熟知的哈根达斯、湾仔码头一起，现在都属于总部设在这里的一家500强食品公司。

圣保罗（Saint Paul），最重要的耶稣使徒，英文、单音节，干脆上口。明尼阿波利斯，蓝色的水，印第安达科达语加上希腊语polis（想一想波斯波利斯），长长一串。双子城的两个名字，蕴含土著人和新教徒——两类人的价值观。

梭罗这趟持续了三十多天的旅行，最后一段时间都待在一条名为Frank Stelle号的蒸汽船上了。这其实是一条执行公务的船，载着州长和一些政府随员。一个乐队，沿明尼苏达河开上六七天，去给红树林的500个苏族人发放一年一度的政府年金。也许是因为有些空位，他们就登了广告卖票，被梭罗还有几个英国游客看到了。

明尼苏达人不够幸运，他们的“瓦尔登湖”没能被梭罗载入自然文学史册，仅作为只言片语残留在他和友人的来往信函中。而这些文字，甚至被后来的一些传记作者诟病，认为是“梭罗最混







乱的语言”。“苏族人热切、真诚，健谈，而明尼苏达白人显得冷漠。但和苏族的头人‘小乌鸦’聊过天后，他觉得印第安人并不开心，因为他们觉得自己受到了不公的对待……”这是他观察十几天后下的判断。病痛的折磨使他的文字失却光彩，但梭罗对这趟旅行并没有太多的抱怨。他看到了青年时代就向往的大草原、囊地鼠，吃到了野米，搜集到了珍贵的野苹果标本。他甚至通过来自缅因州的伐木工，得知这里的白松有更多的树结。

在明尼阿波利斯，加油站的角落里就能看到招徕顾客购买新鲜野米的广告牌子。几千年来，野米是印第安人的主食。每逢8月、9月，印第安人会两三人一组，划着桦树皮独木舟进入湖区。他们在一人多高的野米荡里穿行，用手把成熟的植株轻轻地压在船舱上，用一种特质的木棒，小心翼翼地拍打，野米粒就会滚落下来。这野米可能如同寿司和端午，也是中国人失落的习俗，被古代从白令海峡东渡美洲的先祖们保留下来。典籍里依然能找到中国古人吃野米的很多典故，他们管它叫雕胡米。李白写过它：跪进雕胡饭，月光明素盘。

最新一本2017年出版的梭罗传记里，作者Laura记录了6月5日梭罗和伙伴来到Calhoun湖畔寡妇汉密尔顿夫人开的木屋客栈，在那里，他钓鱼、游泳、和伐木工人聊天，连续过上了9天牧歌般的生活。我们没有看到更多的自述文字，是因为这位“国家伟大的儿子”（艾默生在其葬礼上的称誉）回去不久后便病逝了。明尼苏达，成了这位自然之子最后的旅行目的地。

走在老德鲁士的山岗上

一些人要来，一些人离开。

坐在挂帽子的老旧木造炉旁／我们说话，并引吭高歌／我们别无所求，心满意惬／谈笑外面的世界／以为能永远坐享欢乐。

1964年，在CBC广播电台特别搭建的另一座木屋里，鲍勃·迪伦唱起《鲍勃·迪伦的梦想》。这首歌唱出了一个志向远大的小镇青年，注定有一天要背着吉他，告别儿时的伙伴离乡出走的故事。更何况，迪伦生逢战乱。在和历史学家Bill Flaganan的聊天中，他这么描述他的故乡德鲁士：“这是一个苏必利尔湖畔的工业小镇。船码头、矿石堆、磨坊升降机。经常会有大雾警报，很多水手、伐木工，和连绵的风雪暴。我母亲经常会

01 02
03

01 大马雷餐厅的木门 02 裂石灯塔里的古董厨房陈列 03 北方民艺学校学生的作品



朱英豪
毕业于阿拉伯语言文学专业，
前媒体人，现为自由摄影师，旅行专栏作者。
曾多次探访叙利亚、伊朗等中东国家，摄影作品多次在国内外各个摄影节展出；
现专注于旅行中的跨文化、亚文化、中东艺术及食物文化。

抱怨食物不够，需要政府配给。家里所有的金属，都被战争征用了。哪怕是白天也很黑，经常断电，没有煤气，孤独的宵禁。”

这注定是一个阴抑的童年。难怪迪伦在另一首歌《有些关于你的事》里唱到：我打碎了青春的奇迹和幻影／在大湖区的雨天，我走在老德鲁士的山岗上。

我住下的B码头酒店，得名于旁边建于1860年的B码头，当年主要用来接收从伊利湖运来的大量石灰石，那是制造水泥的重要原材料。当年用来储存粉状水泥的大储罐，作为文物被保留下来。那时反而是德鲁士的黄金时期，作为苏必利尔湖最繁忙的港口，每天从这里发往全球各地的铁矿石堪称世界之最。有个纽约的记者跑到这里来采访，在报道中预言德鲁士即将超过芝加哥，成为美国超级城市。

梦想的权利人人有份。1973年，有一个被当地影评人调侃为“纽约来的技术员”的电影导演，他拍摄的新作《发条橙》在明尼阿波利斯首映大卖，结果连续放了3个月。在影评版的另一侧，有人记得，一整版的广告向市民宣布，太平洋和苏必利尔湖之间最高的一栋摩天大楼正在当地崛起。

那是一栋普普通通的三层带阁楼的黄色木头房子，位于第三大街东的一个僻静之处，毫不起眼。如果不是梁柱上的一块铭牌提示你这是迪伦少年时居住的家，你肯定会错过这个地方。“迪伦应该比我大几届，我当时遛狗，经常会经过这栋房子。他和我们的任何一个小伙伴一样，没有区别。”有人在Google地图上留言。

迪伦回忆起小时候，和他的舅舅进林子里打猎。作为远近闻名的打猎高手，舅舅想传授他一些经验，被他断然拒绝了。迪伦不觉得这是他应该做的事情。这是叛逆少年对森林的爱。后来在一首歌里，他专门用“伟大的北方森林”，来称呼自己的家乡。

为了那些一窥镶嵌在万湖之间的“伟大森林”的人，明尼苏达保留了一条古水道，在预约参观并遵守各种基于环境保护的限制的前提下，大家可以划船进入这片保护地。这条水道最早是印第安人打猎时用的，后来的毛皮猎人和早期殖民开拓者都曾走过。它的入口位于德鲁士以北大约两个半小时车程的大河谷国家公园，只需在北岸公路上沿湖而行，依次经过鹅莓瀑布、入画近期那部口碑一般的《了不起的盖茨比》的裂石灯塔，以及嬉皮小镇大马雷，一路风景优美。在过去，连接这些水域城市的只有舢板船。装有货物、邮资、亲人信笺的小船穿行在密林和沼泽地带，充满了离奇与冒险。有人曾拿这条400英里的舢板快线，与同时期南部贯穿东西的著名快马邮递相提并论。Yi



Yi
Insight
有腔调 世间事

一言难尽



富大人

吐槽一线工作者，打击业从业人员。专栏合集《在吗》目前有售。

午饭过后，办公室里灯光调暗了，有些人支起了简易小床，准备午睡。只有两三人是清醒的，王秋拿出一盒暗红的樱桃，招呼小庄来吃几个，“姐，这是山东那边的，还不错噢。”她总是姐啊姐的，显得很亲昵。

当初在新来的几个人里，小庄也更喜欢她一点。白净，话多，问长问短，至少显得开朗。

只是，混得时间一长，人的那些底细就都会三三两两抖落出来。这抖出来的内容，往往又有点难堪，如果不是当事人浑然不觉，继续滔滔不绝，场面都会有点尴尬。

看起来，两人还是跟从前一样，常常有机会聚在一起，说说笑笑，隐秘一点的事也聊，但小庄的心里已经隔起了一层滤网，这个坐在她对面的，过去看起来甚是明朗、可以做朋友的女孩现在已经跟她的家庭融为一体，需要贴上不可思议的标签了。

一开始，大家在一起吐槽各自的丈夫。成年女士喜欢扎堆做这件事，一来这个话题具有共性，跟递烟帮点火一样自然，二来，也是互相勉励，有难同当。

随着交流的深入，王秋的老公在看客心里渐渐无法平反了。这位江姓男士的槽点超出了这个闲话游戏的承载力。大家掏心窝子讲的不过是一些懒散没责任心缺心眼的事，但小江的出现，让形势一下陡峭起来。

说起来，他家底算厚实，父母在小地方经营生意多年，另外还有点投资的股份，比上不足，比普通人绰绰有余。前些年家里出了七成的首付，给小江买了省城一套130多平的房子，之所以一开始没有全付，是想着年轻人也要适当有一点压力——事后证明，这完全是想多了，他们对自己的儿子是个什么样的人一无所知。

俩年轻人根本没有住，放着没管，比起毛胚房，在外租房省心多了。租到2016年，二人准备结婚，于是才开始想起装修，这一装就装了两年多，小江是讲究人，什么都要亲自过问，过问完不满意又不再继续推进，急的时候火冒三丈，过了那股劲儿，又开始恢复常态的拖拖拉拉。这期间，他又找家里要了100万，买了个二手房。于是就变成了两套房子同时还贷，而装修也借了钱，欠的债越来越多。

在这种情况下，小江提议王秋将自己母亲的买房资格也拿出来用掉，再买一套。然后这事竟然也成了，他们再次借钱付下首付，买下了第三套。

买完才发现根本还不起，小江只得把目光投向了刚刚装修不久的“第一套房”，一通操作猛如虎，这套没有住一天的婚房最后降价20万卖掉了，但让小江满意的是，手头有活钱了。

还可以做一点什么迅速破财消灾呢？他想了想，开始炒股。作为一个胆大的菜鸟，他炒股的方式跟煮虾差不多，一锅放满，变色就赶紧起捞。只不过虾是翻红，他是翻绿。几十万地扔进去，亏一点儿马上就丢。最后一共亏了多少，王秋没有细说，只说现在这第三套房刚交房，没钱装修，准备要把原来的第二套卖了，因为实在撑不住了。

三套房麻利儿变一套，小江这本事一般人学不来。大家明面上用惊讶错愕的表情配合倾听王秋的故事，暗地忍着飙脏话的冲动。回到家，无一例外，都会立即分享给家人，共同赏析小王这一家是什么脑结构。除了那简约的两个汉字，大家也找不出更好的形容词。

但是，钱是人家凭本事凭血缘要来的，怎么花都是他说了算。你觉得匪夷所思吧，人家活得理直气壮，一点没有愧疚。大家于是转为同情女方，感慨起女方性格弱，没有能力劝阻，当不了家，摊上这种败家丈夫，也真是没办法啊。要是娘家硬气一点，可能就会有所不同吧。

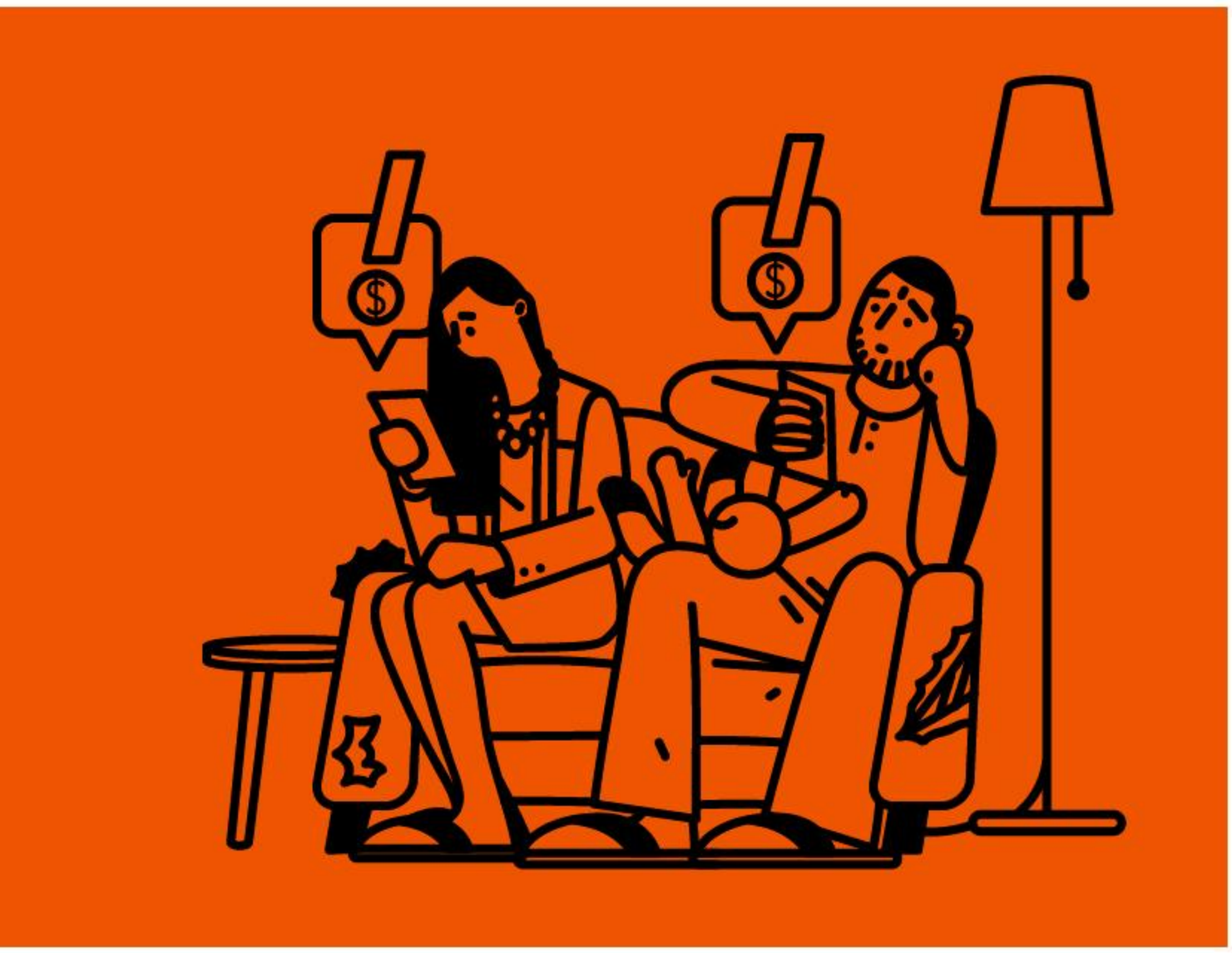
说到娘家，王秋其实已经没有娘家。父母离异多年，爸爸风流一生，临老连处落脚地都没有。母亲改嫁后，有了新的孩子。新家庭不错，对她也客气。他们也没有变得很生疏，但是就像隔夜的西瓜，味道总是

作为一个胆大的菜鸟，他炒股的方式跟煮虾差不多，一锅放满，变色就赶紧起捞。只不过虾是翻红，他是翻绿。

差那么一点儿。很难大大方方地去商议一点什么，所以，当王秋的女儿出生后，她也没有求助于母亲，同母异父的弟弟尚在读书，母亲自然是无法走开的。

公公婆婆的生意也离不开人，于是两人请了一个远方亲戚来照看孩子，工钱是公婆掏的。

这样一来，房子是男方出的，养孩子他们也出了钱，丈夫虽然不争气，但是家底帮他暂时撑起了门面。之所以说暂时，是因为公婆家也可能快要被掏空。除了给大儿子支持了200来万，他们还有一个小儿子，小儿子省心一点，但也支持了近100万。再想从二老这掏出大额钱，不说绝无可能，至少也是艰难的。往后这帮家伙开口要钱的次数还多着呢，装修要支持，孙子上学要钱，作为白手起家能赚出几百万的老人家，可能在教育子女上有所忽略，但不可能真的笨到不给自己留点后手。



王秋对公婆没有意见，她只是跟小庄抱怨，有了孩子后，对婚姻绝望了。丈夫不止不听劝，脾气还臭。从不洗碗，还嫌自己洗得慢。小庄反问她，你又不是才刚刚认识你丈夫。王秋想辩解两句，但又发现没什么可说的，只能无奈地说矛盾被更加放大了。

想当初，小庄听到这种有点伤感的话题，总会忍不住想要拍拍人家肩膀宽慰人。如今，她心肠硬了不少。有时还会想起“什么锅配什么盖”之类的老话来。她同情王秋失去了支配权，但又觉得他们统统都有着一言难尽的奇葩之处。

王秋的丈夫自然不是什么好鸟，但王秋也很难找到更好的人。他们其实是同类型的及时行乐爱好者，俗称懒鬼。

懒鬼之间总体来说还是合拍的——两人结婚时看到广告心动，订了一对戒指，分期付款，付到尾款的时候没钱了，然后他们就爽快地决定不要这对戒指了。

如今，虽然意识到丈夫除了败家，没有其他什么能耐——最近还对买彩票产生了浓厚的兴趣，但她其实并没有太焦虑，自己事业上的打算反正是不可能有的，带孩子的耐心其实也没有，每天都在说累死了，唯一不知疲惫的是买东西。两人月入加起来才1万刚刚出头吧，但生活配置都是3万起的。瑜珈要练，化妆品要齐全，早教班要报的，新店开张要去打卡，一有点不舒服马上去医院，自己绝对不能怠慢了。有一次，王秋告诉小庄，说不太舒服去医院抓了一些中药，一共抓了15服。小庄对这个数字感到惊讶，对身边的90后更是有了改观。你说他们手头没有钱吧，什么都不甘人后；你说他们条件好吧，各种消费贷欠一屁股账，借完东墙补西墙，每天都在琢磨有什么新的可以贷款的途径；你说这日子过得乱糟糟吧，他们比你潇洒多了。

所以，不要再轻易说出你的看法，你的看法并不重要，她们只是随口说说，小庄觉得自己望到了真相，并开始叮嘱自己，在多数时刻做一个像是在听她们心声的同事即可。

这个决定将会让她感到轻松。Yi

清单

撰文 / 曹寇

尊敬的明达公司领导和员工们：

你们好。

我是贵公司销售推广部业务员李瑞强的妻子（起码目前在法律上还是）。相信推广部部长夏总以及其他部门同事应该还记得，去年10月4日晚7点，你们曾经莅临鸭镇丽岛大酒店参加了我们的婚礼。李瑞强为了照顾好你们这些远道而来的贵客，曾于婚宴结束后，又拉着我邀请你们去烧烤。那天晚上，李瑞强喝得胡言乱语，丑态百出，以致最后不省人事，我和大家一样都记忆犹新。所谓“洞房花烛夜”，无非是我连夜洗换床单被子。不瞒大家说，李瑞强回家后不仅将婚房吐得到处都是臭不可闻的呕吐物（他在床上吐了两次，所以换了两次），谁能想到他在后半夜还小便失禁，这下不是换床单能解决的事了。8000块钱买的床垫被他那泡臊气之外仍然散发着酒气的尿液浸透。说实话，我很生气，没再管他，而是任由其浸泡在自己的尿液中酣睡，自己去客厅沙发上凑合了一夜。

追溯起来，我和李瑞强很小的时候就认识了。我们都是鸭镇人，他是塘村的，我是坝村，我们同在鸭镇中学读书，他比我高两届。誉为“青梅竹马”可能有点不符事实，而且我们在相处之前也从未说过话，但乡里乡亲彼此知道对方，没有任何问题，这在我们后来谈恋爱时获得了验证。我印象里他是中学时代为数不多的没有自行车的学生之一。每次在上下学路上遇见他，他要么是步行，要么是坐在别的男生的书包架上，有时也像一个巨婴那样淘气地坐在前面的大杠上。但从来没见他骑车别人坐车。早年他家买不起自行车的贫穷阉割了他诸多正常人理应具备的技能，至今没有学会骑自行车只是其中一项而已。现在满大街到处停靠的共享单车不仅与他无关，而且简直是对他的羞辱。今年春节期间，我们走亲访友的某一天，他不顾我的劝阻，不辞辛劳地将一辆共享单车扛了起来，然后涉险爬到河边，再将自行车放在河坡下的浅滩里。半年过去了，那辆橘黄色的自行车还在河坡下。有一次我特意去看了一下，春夏季节涨水，现在它只有坐垫和车把露出水面。

李瑞强也表示对中学时代的我有印象，并且在十多年后再次让我听到了那个让我难堪和痛苦的绰号——小菜坛子加冬瓜。是的，我承认我不苗条，我的形体不尽如人意。但这显然并非我的过错。虽然这是老天的恩赐，但我也并不想这样。而李瑞强，此时我们已谈婚论嫁，已是枕边人的关系，他就这么赤身裸体着躺在一侧抽他的事后烟，陡然冒出“小菜坛子加冬瓜”攻击或调侃两分钟前与他肉身相交的未婚妻，还擅自发出下流的笑声，他到底意欲何为？到底是什么意思？既然这样，我们何必在一起。我迅速起身穿衣要走。结果他佯称纯属玩笑，还指责我没有幽默感，并反问我：“你难道不觉得亲切吗？多么让人怀念的青葱岁月啊。”

我不想陈列李瑞强的种种人格缺陷，我只是想说，我们领证并在丽岛大酒店举行婚礼，对我来说是一种勇气。我是鼓起勇气才和他结婚的。另外，我想自己可能过于自信。我是一名教师，师范学院毕业后回到母校鸭镇中学担任教职，从班主任干起，到现在的德育主任，经我手的



曹寇
1977年生，南京人，先锋小说家。
代表作有《割稻子的人总是弯腰驼背》
《能帮我把这袋垃圾带下楼扔了吗》等。
著有小说集《喜欢死了》《越来越》
《屋顶长的一棵树》、长篇小说《十七年表》、
文史作品《藏在箱底的秘密性史》、
随笔集《生活片》。

学生，绝大多数都能教好，无论其什么样的家庭背景，什么样的品学现状。工作多年来，我的教学成绩不仅在鸭镇受到广泛认可，在我们整个区的排名中，也往往处于中上水平。当然，李瑞强不需要我教授他知识。但我作为一名“先进教育工作者”（市级），作为“师德标兵”（省级），劝导帮助我的丈夫李瑞强成为一个正直的人，一个健康的人，这既是我的专业，也是一个贤妻的职责。

我太自信了。面对李瑞强，我第一次感到无能为力。

李瑞强换过多少工作，恐怕连他自己也说不清。现在他在贵公司推广部负责文案工作，也无非两年有余，但早在一年前他就不止一次地抱怨自己对工作的不满，称这份工作“无趣”，是“涂脂抹粉”，是“虚假宣传”。鉴于他现在仍是贵公司的员工，我不会挑拨他和公司的关系。我只是想说，工作换来换去也能证明李瑞强不是一个长性的人。可笑在于，李瑞强居然长期在我面前自我吹嘘是一个“阅历丰富”的人，以此来贬抑我对教职的从一而终是一种孤陋。规律性的生活对一个人来说是多么宝贵和健康，尤其是在这个浮躁的时代。李瑞强抽烟酗酒，花天酒地，有点闲钱就云游四海，表面看来确实风流快活，而其实质呢？实质是高血压、痛风和心脏病，以及因此对家庭的极度不负责任。他也称自己可能活不了太长，因为他的父亲就是四十多岁猝死的。农民没有体检，当年不讲究验尸，也没那个条件。李瑞强说，他几乎可以肯定父亲死于心血管疾病，而自己的心脏病肯定也遗传自父亲。对此，我当然不敢苟同，心脏病患者活到八九十岁的屡见不鲜。种种资料显示，后天的保养远远重于先天遗传。我的规劝就是让他不要浮躁，工作上勤勤恳恳，生活上放弃恶心，保持规律性生活。在交谈中，我不止一次地告诫，日出而作日落而息这种生活制度并非他所谓的“前现代”生活方式，而是人类自原始社会即已形成的自然、经典的作息选择。在这种作息方面，美国小镇上的一对夫妇与鸭镇上的人又有何异？

作为夫妇，我并非出于要结束这种两地分居的生活局面，而是为他的身体和寿命考虑。我希望他尽早结束在省城的漂泊生活，回到鸭镇来。我说，不要相信浅薄的成功学论调，没有混好，也是可以回来的。结果呢，结果他嫌弃鸭镇的亲友，嫌弃鸭镇没有他所需要的夜生活（无非是KTV里的小姐），还扬言分居可以保鲜我们的爱情（如果它是真相的话）。事实上，他的朝秦暮楚并没有改变他们李家的贫困。他在省城的有房（50平方米的公寓）有车（价值2万块的二手车）仅仅是拜时代进步所赐。他无视鸭镇这些年来翻天覆地的变化，蓄意丑化乡村带有旱厕气味的新鲜空气，还因一两次出国经历，恶毒攻击中国的乡镇生活。他坦言自己更愿意到澳大利亚去放羊。面对此类奇谈怪论，他的母亲和姐姐都看不下去了，纷纷指出他崇洋媚外的嘴脸，却没有获得他的重视。

他的乖张脾气与他自幼被家人宠溺有关，也与我的过分独立分不开。我始终没有坚持让他回到鸭镇与我过正常的夫妻生活。哪怕他试图要求我放弃自己的生活前往省城，我一度也没有表示反对。他自称某位大学同学现已是某区教育局的人事科长，拍着胸脯表示，将我的教职调动到省城应该不是难事。他使用他在人际交往中惯用的伎俩，请客吃饭

唱歌泡脚，可想而知，最终没起任何作用。当然，这也不能全怪他，我在这件事情上表现得并不积极。也就是说，婚后大半年来，他不愿回来，我也没能到省城，异地夫妻，离多见少，已成为我们家庭生活的严酷现实，我已不堪忍受。而这时候，更加严酷可笑的，也可以说顺理成章的事发生了。

他要求离婚。

如你所知，面对如此形同虚设的畸形婚姻，我又怎会反对离婚？我的父母亲友很早就暗示过我“这样的日子有什么过头”。但考虑到我在鸭镇的身份和处世为人一贯的态度方式，我觉得自己有必要将这个念头先搁置起来，缓一缓。李瑞强同学虽然有着这样那样的缺点，试问这个世界上又有多少人没有缺点呢？圣贤们的事迹告诉我们，人并非生而为人的，人生是一个过程，也就是一个“成人”的过程。所谓“以戒为师”，所谓“修身”，斯之谓也。李瑞强还是太浅薄了，毫无觉悟。在离婚这个话题上，我和李瑞强的区别可以明确的一点是，我只是避而不谈，他则是大肆叫嚣。换言之，我欲开口他已开，我承认我比他迟了一步。对于离婚成瘾（他之前有过一段婚姻）的李瑞强来说，离婚和他口中不断提及的“约炮”是一样的家常便饭，但对我来说，毕竟是一件人生大事。一如在答应李瑞强的求婚时我所作的郑重考虑，我回复他，我同意离婚，但我得先想一想。

“想什么想，别想了。”李瑞强武断地说。他的这句话只是让我想笑，他确实是我理解中的巨婴。但紧接着我就笑不出来了。

真没想到，李瑞强居然有事无巨细写日记的好习惯。作为班主任，多年来，我也确实要求学生写日记写周记，但我自己却在高中时期因为学业繁重而放弃了。作为夫妻，李瑞强写日记，我并没有太放在心上，更不可能违背公序良俗去偷窥他的日记内容。直到他以日记为原始档案给我开了一份清单（见附件），我才大致了解到此人写日记的独特之处，那就是一份账本，记录着每一笔收支及其缘由。我相信大家和我一样并没有耐心阅读这份清单，所以我有必要简略介绍一下：在这份清单里李瑞强提供了他和我恋爱至今花在我身上的每一分钱，具体到时间和地点。这份清单本身确实可以构成当下社会一个奇闻。我一方面在清单上看到了我们恋爱和婚姻的生活细节，有往事历历在目的既视感，同时也惊讶于自己居然有幸成为这一奇闻的主角。另外，李瑞强的日记清单想必在未来社会具备物价、社交等层面的社会学和考古学的文献价值。至于李瑞强开列这一清单的目的，无需我赘述，我也不屑于复述他的请求。我给贵公司诸位女士先生们写这封信，仅仅是想共享我们共同认识的一个叫李瑞强的人，他是多么有趣。

打搅了，谢谢。

此致

敬礼

李瑞强现在的妻子，不久后的又一前妻

×年×月×日

时间	地点	原因	金额（元）
3月5日	小城镇虎子烧烤	吃饭	153
3月22日	常春藤咖啡	咖啡和简餐	271
3月22日	大华电影院	看电影，饮料	110
3月23日	洪山路集贤楼	吃饭	252
3月30日	新华路兰州拉面	吃饭	35
4月8日	大光路嚎叫KTV	请你和你的朋友唱歌	1320
4月8日	大光路拐角一号	夜宵	537
4月11日	上海路奇珍奶茶店	奶茶和汉堡	54
……			
7月23日	中央门儒家酒店大床房	过夜	360
7月24日	洪山路沙县小吃	早饭	30
7月24日	洪山路集贤楼	午饭	210
7月24日	石矶公园	门票和饮料	140
7月24日	美华商厦负一层美食广场串串	吃饭	99
7月25日	洪山路沙县小吃	早饭	41
7月25日	米雪蛋糕	给你带回家的甜品	74
……			
8月14日至19日	皖南五日游	所有费用	4951
……			
中秋节	你家	礼品	1600
9月24日	小城镇丽岛大酒店	订婚宴／订婚钻戒／彩礼	4360/21900/80000
……			
10月3日	我家	暖房酒	4000
10月4日	小城镇丽岛大酒店	婚酒	29999
……			
10月10日至16日	新马泰七日游	蜜月旅行／购物及其他自费部分	15000/16840
……			
1月3日	洪山路沙县小吃	晚饭	30
1月4日	洪山路沙县小吃	早饭	20
1月4日	中西医结合医院	看望你姑妈	500
……			
2月10日	你表姐家	表姐儿子过周岁	800
……			
3月23日	你二叔家	二叔盖房子上梁	800
……			
4月7日	你家	你奶奶过世	1000
……			
合计	311356		
备注	建议AA制		



马伯庸：身在这一年的我们，发发感慨就行了

记者 / 编辑 / 符淑淑
美编 / 景毅　图片 / 李英武

Yi YiMagazine

M 马伯庸

01

Yi 最近听到或者看到觉得有意思的一个观点是?

M 我看到S1论坛上有人说：按照《西游记》的设定，天上一日，人间一年。唐僧师徒西天取经14年，天上只过了半个月不到。从神仙的视角来看，孙悟空差不多每天都上天庭求援、告状、要资源，花14天随便做了个项目，就从一个刑满释放三无人员，变成了一个高级职称获得者——可见跟对一个项目负责人有多重要。

02

Yi 马小烦有个父亲节跟自己一起看《木兰辞》还写了上千字分析文的父亲，多数人只有一个抱着手机的父亲，你觉得这决定了大家今后的命运吗？抛开工作属性、劳动强度不一等等，单纯地说与孩子在一起的时间里，你觉得父母最应该做的一些事是什么?

M 这是一个误解。我没那么伟大，也不是什么完美的父亲，我只是擅长把自己的贡献表达出来而已，真正付出更多的是我太太。我儿子也不是什么天才儿童，普通孩子罢了，而且也不怎么听我苦口婆心……至于他今后的命运，我觉得不用考虑太多，想也没用，想多了还焦虑。我们的上一辈没我们想的这么细，我们不也挑起社会的大梁了嘛。生命还是野蛮生长一点好，想多了徒增烦恼。所以父母尽自己努力做到最好，然后平静接受孩子未来的命运就结了。

和孩子在一块儿，爹妈最应该的是捧起书本来，自己阅读。你自己看了，孩子才会有样学样。你自己天天捧着手机玩，反而让孩子看书，凭什么啊。

03

Yi 作为高产的作者，同时又有各种社会活动，你的时间管理是不是也很高效？你最平常的一天一般是怎样度过的？

M 我的时间管理不算高效，我只是没工作。一个人没有了正式工作，只要稍微自律一点，就可以做很多事。我正常的一天是从早上六点半开始，年纪大了，睡不了懒觉了。出去慢跑半小时，回来吃了早饭，送孩子上学，八点钟到工作室开始写稿，写到中午，吃完饭看个电影，打打游戏，看看书，看到困就眯一会儿。下午再写几个小时，五点半左右去健身房撸撸铁，撸完回家吃饭。吃完了就是亲子时间，陪孩子背背诗词，做做看图说话训练，搭搭乐高。等孩子睡觉了，再继续玩游戏看书什么的，直到十一点睡着。

04

Yi 目前的状态接近你的理想生活吗？跟10年前相比，你觉得自己有什么心境上的变化？另外你在写作上有什么样的远期目标？

M 我前年把我的一处小房子装修成工作室，三面墙都是书架，一面是大屏电视和书桌，下面摆着各种游戏机。装修结束那天，我关上门，拉上窗帘，泡好头一天萃的冷泡乌龙和若干小零食，陷在懒人沙发里拿起手柄，打开电视机，开始玩游戏，打了足足一天。累了就起来随便从书架上抽出一本漫画闲翻。

到了晚上回家的时候，我忽然发现，我想象不出比这个更让我开心的场景。我对生活的追求，好像也就到这儿了，实在是胸无大志。

和10年前相比，应该说我面对人生更加坦然了。之前我遇到个算命先生，给我算的命总结出来就四句："当不了大官，出不了大名，发不了大财，但衣食无忧。"研究了10年历史之后，我意识到，纵观人类几千年历史，这已经是极难得的境遇了，我希望他算得准。

写作这种东西，是冲动型的产出，没法像规划一座大厦或一次商业计划那样精准，你永远不知道未来你会在什么时候在哪里得到什么样的灵感，所以，作家没法规划，只能随缘。

05

Yi 来自他人的建议里，你觉得比较有用的几条是什么？

M 我在15岁那年，别人送了我一本故事书。这本书讲的是一个小男孩在魔幻世界的探险，每隔几页，就会出现几个选项，通往不同分支，最后会引向几个不同结局。我第一次接触这种模式的故事，很是着迷，但在实地玩的时候，我下意识地在面对每一次分支时，都选择了看起来比较安全的选项，比如面对神秘的洞穴，到底进还是不进，我统统选择不进。结果第一次就打出了完美结局，顺利活到了最后。

06

Yi 什么是你早年深信不疑如今深表怀疑的事情？

M 原来我相信人类无法从历史中吸取任何经验教训，现在我对这个观点深表怀疑。人类其实一直从历史中吸取各种经验，否则没法解释，为什么现代作死的途径远远超过古代。

07

Yi 假如任意一个死去的人都可以短暂复活并回答一个问题，你希望谁活过来，并问他一个什么问题？

M 我希望是曹雪芹，并且问他："你原本计划的红楼梦结局到底是什么？"

08

Yi 你怎么看待影响力这件事，你的微博有700多万粉丝，每天都有几百人评论，点赞数千，抬杠的很少，很融洽的感觉，它会对你有什么反作用吗？另外你对流量焦虑吗？

M 抬杠的可不少，一点也不融洽。有一个抬杠的，就能把一百个点赞的都抵消掉。微博现在对我来说，就是个分享想法与生活的地方，我不靠微博账号吃饭，自然也就不必受流量束缚，热门话题也聊，冷门八卦也发，随心所欲。

09

Yi 2020年开局到现在，世界看起来有点乱，作为喜欢研究历史，同时触觉敏感的人，你怎么看待我们生存的环境？对于"2020是未来十年最好的一年"这类偏悲观的观点怎么看？

M 我做过一个假设。如果一个人在不了解历史的前提下，穿越到上一个庚子年，大概会焦虑而死。那时候中国的统治阶层腐朽堕落、任由列强蹂躏，又赶上天灾连连，国民麻木不堪，完全看不到一丝希望。那种前不见古人，后不见来者的绝望，比起2020年要深重得多。但那个时代，却有很多先行者在奋力破局，怀着美好希冀要去改变哪怕一点历史。

2020年是很混乱的一年，但跟历史上一些重大节点相比，根本不算什么大年，最多只是一个小高潮罢了。身在这一年的我们，发发感慨就行了，千万不要真以为自己赶上什么大事。历史上真正的灾难时期普通百姓所承受的苦难，是和平年代的我们无法想象的。

10

Yi 可否推荐几本不错的书或电影/剧？

M《隐秘的角落》很好，非常好，可以说导演在各种局限下把原著打磨到了极致，中国也该有这么一部兼具美感与质感的推理剧了。Yi

马伯庸

原名马力，著名作家。代表作有历史纪实作品《显微镜下的大明》，长篇小说《古董局中局》《风起陇西》《三国机密》《龙与地下铁》《长安十二时辰》等。《寂静之城》获国内科幻文学最高奖项"银河奖"，《风雨<洛神赋>》获人民文学奖散文奖。

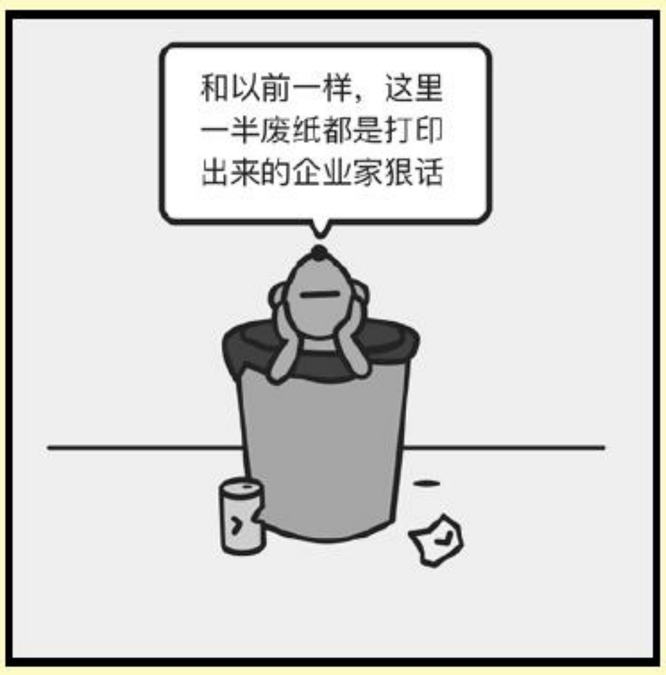
Yuppie
有腔调 漫画

办公室角落





















海带
微信公众号《老鼠什么都知道》作者
主要出没于大望路附近。

第一财经·中国企业
社会责任榜
Yicai The Corporate Social Responsibility Ranking in China

第一财经 YICAI

2020第一财经 · 中国企业社会责任榜

2020 CHINA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY RANKING

仁商·责任共同体

2020 第一财经 · 中国企业社会责任榜以“ 仁商 · 责任共同体 ”为年度主题，旨在通过创造共享价值，赋能商业实践和创新，促进跨界合作，让所有利益相关者共赢，从而让社会变得更美好和包容，放眼未来，寻找仁商典范。

评选正式启动 诚邀广大企业报名参选

广告

主办 第一财经

技术支持 DNV·GL INEC

协办机构 YICAI Foundation 第一财经公益基金会

官方媒体 第一财经网 CBNDATA 第一财经 YiMagazine

官方调研机构 第一财经研究院

官方直播 第一财经 LIVE

官方俱乐部 第一财经俱乐部

战略合作机构 CSR 复旦大学管理学院 HCVC 和众汇富 Adream.org

扫码关注官网