

郵撥帳號 19457601 經史子集出版社

傳家寶

Peter Carlin 卡林◎著

典藏

葛蘭碧80大法則

成功取決於知道還需要多久

失敗都因為不知還需要多大



電子郵件信箱 kings.books@msa.hinet.net

企業經營管理 E136

葛蘭碧 80 大法則

成功取決於知道還需要多久

失敗都因為不知還需要多大

☆☆☆☆☆ Peter Carlin 卡林◎著

台北 經史子集出版社印行

人生像潮汐漲落 把握漲潮時機便可成功
如果坐失良機 人生的航程必定觸礁擱淺

There is a tide in the affairs of man,
Which taken at the flood, leads on to fortune ;
Omitted, all the voyage of their life
Is bound in shallows and in miseries.

~~~~ William Shakespeare ( 1564~1616 ), British dramatist,  
*Julius Caesar*

人生於世也有潮汐漲落，把握漲潮時機，便可導致成功；坐失良機，人生的航程必定觸礁擱淺，終身顛沛。~~~~莎士比亞《凱撒大帝》

演唱會市場 幾乎由一線巨星獨占  
碧昂絲、泰勒絲等大咖包辦6成收入

貧富差距懸殊是許多國家社會普遍的現象，但連在流行音樂世界裡，也存有所謂頂尖的「1%」。演唱會市場幾乎由碧昂絲和泰勒絲等一線巨星獨占的趨勢日益明顯，相關收入也隨之全進了這些大咖的口袋，這種不公平的現象，堪稱前所未見。

普林斯頓大學已故知名經濟學家 克魯格 ( Alan Krueger ) 一

向熱中探究 音樂產業經濟學；據他 6 月將出版的遺作《搖滾經濟學》(Rockonomics)，如今流行音樂界收入呈金字塔分布；2017 年全球 60%演唱會門票收入，是由金字塔頂端 1%的歌手收入囊中，較 1982 年的 26%增逾一倍。

身處金字塔前 5%的歌手幾乎占有整塊大餅——囊括所有現場音樂收入的 85%。克魯格在書中表示：「少數超級巨星匯聚了愈來愈多消費者，產業金字塔中層的表演者受到冷落。」

音樂串流服務興起，造成錄製音樂式微，歌手由串流服務獲取的權利金往往比唱片、CD 或下載銷售來得少，不得不轉向演唱會表演來提高自身收入。

從 1981 到 2017 年，美國演唱會平均票價已從 12 美元躍增為 69 美元，遠超越通膨增速。金字塔頂尖 1%巨星對此貢獻良多。

據 Billboard Boxscore 統計：2018 年光是紅髮艾德、泰勒絲、碧昂絲與 Jay-Z 這 3 組歌手的巡迴演唱會門票收入，合計就達 10 億美元，遠勝 2008 年 3 大巡迴演唱會收入 6 億美元。碧昂絲與 Jay-Z 的演唱會門票平均 117 美元；泰勒絲是 119 美元；紅髮艾德票價相對親民，但也要 89 美元。

克魯格的研究顯示，位於產業底層收入最低的 2500 位歌手，2017 年演唱會門票收入平均僅約 2500 美元；該年度共 1 萬 808 位歌手舉辦巡迴演唱會，意味頂端 1%只有 109 人。

事實很明顯，唯有人氣明星有能力大幅調高演唱會票價，其他「非 A 咖」歌手只能爭搶剩餘已經不大，但仍不斷縮水的市場。現今歌手約 3/4 收入來自演唱會，遠高於 1980 和 1990 年代的 3 成左右。

R&B 歌手 Pink Sweat\$經紀人費許巴赫 (Josh Feshbach) 說：「產業底層和頂層都有因而受惠的面向，中層則略受衝擊。頂層和中層的差距逐漸擴大。」

一些處於中游尷尬位置的歌手，只得另尋他法彌補收入。搖滾樂隊 The Glory Fires 主唱 Lee Bains III 平日未進行巡迴表演時，會從事房屋維修工作。民謠搖滾樂手 Phoebe Bridgers 則靠私人派對演出邀約賺外快。／2019/5/25

## 醫美產業的「野蠻生長」 大陸醫美市場年增近 3 成

大陸醫美市場於 2017 年邁入發展「快車道」，同年醫美總量超 1,000 萬例，成為僅次於美國的全球醫美第二大國。〈新氧〉APP 發布的「2018 年中國醫美行業白皮書」指出：大陸醫美市場規模達人民幣（下同）2,245 億元，年增 27.57%，未來還有六倍可增長空間。

但須注意的是，醫美行業尚未開發完全的市場，也讓一批非法醫美商家從中獲利。

日前傳出大陸醫美 APP〈新氧整形〉擬在納斯達克上市的消息，再一次顯示大陸醫美行業發展增勢迅猛。據前瞻產業研究院發布的「中國美容美髮行業市場前瞻與投資規劃分析報告」指出：2018 年大陸醫美消費群體接近 2,000 萬人次。

預計 2020 年時，大陸醫美市場規模將達 4,640 億元，醫美消費者有望達 5,000 萬人次。

市場熱度居高不下的同時，大陸政策也在積極推動醫美行業

的發展。截止 2017 年 8 月，共有 6.6 萬人註冊醫美行業多點職業。與此同時，垂直類醫美平台也解決了中小型醫美機構在發展中用戶引流的難題。

〔華爾街日報〕以北京地區為例說：〈新氧〉、悅美等 APP 的平台預定量中，中小型機構佔比 40% 以上。

資金與企業的注入，也為大陸醫美行業提供更大發展空間。2015 年起，諸如紅衫資本、經緯等投資者入股大陸醫美 APP；此外，大陸多家藥企也在布局醫美行業，繼復星集團在 2016 年出資 8,200 萬元布局麗都整形後，華東醫藥也在 2018 年投資 15 億元收購英國醫美公司 Sinclair。

醫美產業的「野蠻生長」與豐厚利潤也吸引了大量尚無資質認證的醫美機構加入市場。據〈新氧〉報告披露：2018 年大陸醫美「黑診所」的數量是正規診所的 10 倍。報告並指出：2018 年大陸醫美正規市場規模可達 878 億元，年增 46.4%；而醫美黑市規模年增 24.26% 達 1,367 億元，這也是正規市場的增速首次超過黑市。

大陸另一醫美 APP〈更美〉統計：大陸黑診所每年約發生 4 萬起醫療事故。非法醫美泛濫的主要原因源自醫美信息不透明、市場監管難度大、懲罰力度小。／2019/4/20

Success does not consist in never making mistakes but in never making the same one a second time. ~~~~ George Bernard Shaw (1856~1950), British playwright

成功不在於從不犯錯；而在於永遠不會再犯同樣的錯誤。  
。~~~~ 喬治·蕭伯納，愛爾蘭劇作家

一個無所事事的男人 一個遊手好閒的人  
是完全不會察覺到自己的干擾到別人...

No conscience in his intrusion on that of others. ~~~ Jane Austen (1775-1817), English novelist, *Sense and Sensibility*

一個無所事事的男人，完全不會察覺到自己的干擾到別人。~~~ [英]珍·奧斯汀，英國作家，《理性與感性》

## 成立25周年事業更旺！ <亞馬遜>5大致勝策略

美國電子商務巨人<亞馬遜> (Amazon) 本周成立屆滿 25 周年，為股東創造約 1 兆美元的價值。長期看好這家公司的華爾街分析師認為：<亞馬遜>這些年來發展出一套致勝策略，可供企業學習、效法。

<亞馬遜>今天稱霸電子商務領域，擁有規模最大的雲端運算基礎設施，並且以 Alexa 語音助理技術在聲控家庭助理市場居於領導地位。不僅如此，<亞馬遜>的線上廣告事業也欣欣向榮，而且在串流影片市場嶄露頭角，成為好萊塢新近崛起的一股勢力。去年<亞馬遜>總營收躍增 31%至 2,329 億美元。

長期追蹤<亞馬遜>的 D.A. Davidson 分析師福特 (Tom Forte)

5 日在〈亞馬遜〉成立 25 周年當天發布報告指出，〈亞馬遜〉自成立以來已發展出以下的策略，可供其他企業學習甚至模仿～：

### 1). 聚焦客戶，而非競爭對手：

執行長貝佐斯在 1994 年創立〈亞馬遜〉，從當時的線上書商事業持續壯大，念茲在茲的始終是提供顧客最好的服務。福特指出：〈亞馬遜〉一路走來最重要的特質就是聚焦於顧客，而不是商場對手。

最近的一個例子是〈亞馬遜〉的自有品牌事業。〈亞馬遜〉觀察到顧客最想要的是什麼，於是設法以最低廉的價格提供顧客想要的，做法就是成立自有品牌部門。

### 2). 精益求精：

〈亞馬遜〉重視鍥而不捨的改良，期能使服務盡善盡美。

例如，〈亞馬遜〉電子書閱讀器 Kindle 就一再與時俱進，跟上一般用途平板功能改良的腳步；智慧音箱 Echo 也從基本的聲控助理裝置，演變成一種平台，讓開發者能提供使用者各式各樣的輔助功能。

### 3). 打造良性循環：

把焦點擺在提供最低價、最多選擇，以及最快速的送貨服務，顧客自然會源源不斷回流。而客流量自然會吸引供貨商和其他商業夥伴，進而在這些領域--價格、選項、出貨速度--拉高競爭門檻。如此一來，又會吸引更多的顧客，形成一種良性循環。

最近的一個實例是，〈亞馬遜〉對 Prime 顧客推出當日送貨服務，儘管這在短期內造成〈亞馬遜〉成本增加，但最近 RBC 調查顯示，顧客獲得這些好康後，往往會提高消費金額，忠誠度也提升

了。

#### 4). 擁抱改變：

這正是鞋類電商 Zappos 的核心價值，而<亞馬遜>在 2009 年收購了這家公司。

最近的例子是，<亞馬遜>網路服務（AWS）已證明擅長提供開發商所需的軟體，以順應技術日新月異；而且，<亞馬遜>也在智慧家庭領域推動幾項重大收購案，例如併購智慧門鈴製造商 Ring，靈活因應消費者行為的變化。

#### 5). 把虧損當策略運用：

福特把這種策略稱之為「LmaS」（Losing money as a strategy），並認為<亞馬遜>對這種策略已熟練到爐火純青的境界。<亞馬遜>靠投資人資助了 20 年，靠薄利多銷存活下來，並持續投資改良線上購物體驗，讓網購變得更簡單、便宜、迅速；同時還發展其他利潤更豐厚的事業，例如 AWS 和廣告事業，後兩項生意興隆，終於讓<亞馬遜>產生實質獲利，儘管利潤率仍低於 Alphabet、臉書、蘋果和微軟等科技巨人。

不過，福特也指出<亞馬遜>有兩項弱點：智慧手機和中國電商市場。

他並預言，<亞馬遜>未來 25 年面臨四大風險，包括決定貝佐斯的接班人選，以及因應監管當局和議員拿科技巨人開刀的壓力。

福特認為，至少就近期而言，<亞馬遜>可望安然度過這些挑戰，目標股價上看每股 2,550 美元，意味比 5 日收盤價 1,942.91 美元再漲 31%，且市值可望登上 1.26 兆美元。相形之下，FaceSet 訪

調分析師給<亞馬遜>的平均目標股價為 2,249.73 美元。／2019/7/6

## 股神巴菲特慈善捐款不停歇 再捐逾千億元

「股神」巴菲特的波克夏公司周一宣布：巴菲特將捐出價值約 36 億美元的股票給五家慈善基金，繼續履行他捐出大部分財產行善的承諾。

波克夏公司表示：巴菲特準備把個人持有的波克夏 A 股 11,250 股轉換為約 1,690 萬股 B 股，捐出其中 1,680 萬股給～：

．「比爾與梅琳達蓋茲基金會」( Bill & Melinda Gates Foundation )

．蘇珊湯普森巴菲特基金 ( Susan Thompson Buffett Foundation )

．「薛伍德基金會」( Sherwood Foundation )

．霍華德·巴菲特基金會 ( Howard G. Buffett Foundation )

．「諾瓦基金會」( NoVoFoundation )。

巴菲特先前承諾，要把自己持有波克夏股分中的 85% 捐給這五家慈善基金；其中多數將捐給「蓋茲基金會」。去年和前年，巴菲特累計約已捐出 66 億美元給這五個基金會。

連同最新的捐款計畫，巴菲特已把他在 2006 時持有的波克夏公司股分，捐出 45%，價值 340 億美元。巴菲特準備透過年度捐款計畫，把名下所有波克夏股票捐出，預定 10 年完成。／2019/7/2

## 成功取決於知道還需要多久 才能成功 失敗都因為不知還需要多大 才會失敗

Success often depends upon knowing how long it will take to succeed.

成功常常取決於知道需要多久才能成功。~~~~~清河新藏

Think great thoughts and you will be great!

心懷偉大的理想，你將會變得偉大。~~~~~清河新藏

The man who has made up his mind to win will never say "impossible".

凡是決心取得勝利的人是從來不說「不可能的」。~~~~~清河新藏

## 銀行富豪財管業務…流失中 這個產業面臨危急存亡之秋

### 超級富人不透過金融機構，愈來愈頻繁地直接交易

瑞銀集團（UBS）頂級財富管理人員表示，最富有的客戶正將金融機構邊緣化；他們不諮詢投資銀行，就已完成私人交易，使這個產業面臨危急存亡之秋。

瑞銀超高淨值客戶主管史泰德勒（Joe Stadler）說，在公開市

場愈來愈難獲利之際，家族辦公室與一些避險基金愈來愈傾向彼此交易，或「組隊」合作直接投資，「幾年來我們已觀察到這股趨勢，且它正在加速，銀行若不做好準備，可能如同面臨數位化的柯達」。他指的是攝影巨擘<柯達>在數位相機終結底片市場後，走向破產命運。

超級富人不透過金融機構，愈來愈頻繁地直接交易，這與富人透過家族辦公室掌握自家財富的崛起相吻合。這股潮流由蓋茲及戴爾帶起，現在許多超級富人的作風愈來愈像私募股權，收購企業大量股權或直接買下整間公司。

根據瑞銀與坎普頓財富（Campden Wealth）的研究，去年直接交易占企業投資組合近三分之一。

不只如此，銀行還因為面臨監管壓力，想贏得這些私人交易更益發困難。他們被要求對客戶進行「適合性測試」，即審查客戶是否有足夠的金融知識、並知悉所有風險。

史泰德勒說：銀行覺得被迫進行審查，即使他們認為客戶並不需要被審查，而客戶也因繁瑣的文書作業而卻步，「突然間你沒了生意」，銀行必須創造自己的交易平台及法律框架，才能不被淘汰。

理財顧問和某些銀行，正把直接投資的選項加入原已周到的富人服務中，並收取高額費用。若一個家族有一億美元投資額，頂級顧問每年收百分之 0.5 或 50 萬美元。上月發布的〈家族辦公室交換調查〉顯示，約有近八成五的家族辦公室從事直接投資。

根據<安永會計師事務所>，全球有超過 1 萬個單一家族辦公室，至少一半是過去 15 年才成立。

在此同時，投資銀行正設法參與富人交易。總部位於蘇黎世的瑞銀集團，在全球舉辦活動，哪裡有富人客戶就能見到瑞銀身影。

法國巴黎銀行三年前也創建了網路平台，讓富有客戶群找尋共同投資機會。天達的私人銀行今年稍早也在倫敦新設一名主管，負責連結富有客戶。／2019/7/21

## 我們就是自己的歷史 也是自己環境的產物

### 美非裔影后戴維絲：與傷痛和解 以同理心待人

美國非裔影后薇拉·戴維絲（Viola Davis）2019/5/20 在紐約巴納德學院（Barnard College）對畢業生發表演說。論及她的貧苦過去及人權問題，她勉勵學子接受人生中的榮耀與失敗，「我們就是自己的歷史，也是自己環境的產物」，要追尋能促使自己為更偉大目標而工作的「靈丹妙藥」，其中同理心至關重要，因為它會激起改變。

戴維絲是首位榮獲美國東尼獎、艾美獎與奧斯卡獎三大獎的非裔女星，並於 2012 及 2017 年兩度入選《時代雜誌》百大人物。在美國民權運動期間，她的母親曾是人權份子，時年兩歲的她，曾與母親一同被捕入獄。

談及痛苦的童年，戴維絲告訴畢業生，出生於羅德島州的她，兒時家境貧寒、且時常挨餓。九歲時某晚見到父母爭吵，她無奈地在浴室裡尖叫，祈求上帝將她帶離如此的人生；儘管上帝未真的將她帶走；但她從這些創傷、飢餓及貧苦的記憶中，獲得