

高低由我掌握 投资两级精彩

A分 99 B分 99

B级 追求进取

A级 力争稳健

募集规模上限:30亿份
超过上限将启动“末日比例配售”机制

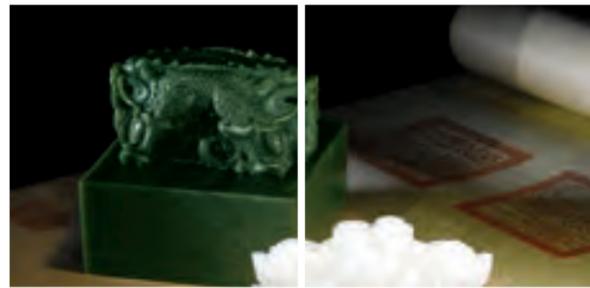
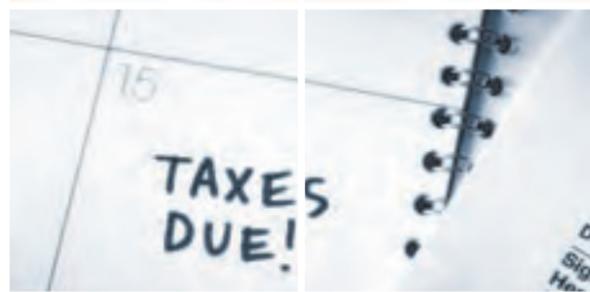
国内首只创新分级债券基金 **富国汇利分级债券基金**

9月1日至10日全面发售 基金代码:161014

 **富国基金**
Fullgoal Fund

 全国统一客服热线 **400-888-0688**
95105686
公司网站: www.fullgoal.com.cn

基金投资需谨慎



开卷_OPEN_08
高层管理者的风格

资讯_INFORMATION_12

专栏_COLUMN_16
中国企业家的幸福在哪里? /P16
30岁的特区/P17

赢家_WINNER_18
节俭富豪英格瓦·坎普拉德/P18
上海滩新贵郭广昌/P20

试车_VEHICLE_22
豪车盛行跨界风

热点_THINK TANK_26
这个季节, 钱投到哪最好? /P26
2010年第四季度投资理财市场展望/P27
需求通胀下的黄金投资/P29
人民币升值, 我的外汇资产怎么办? /P30
关注短期银行人民币理财产品/P31
市场上的股票投资课/P32
基金投资未来/P33
保险理财的地基效应/P34
古玩收藏, 下一块金矿? /P35
另类投资不断扩容/P37

顾问_CONSULTANT_38
富豪们: 请关注可能出现的税务危机

艺术·投资_ART·INVESTMENT_41
拍场上的“御林军”

■ 工行索引

- 工银金行家, 金银投资好管家/P7
- 工行用“芯” 理财更安心/P9
- 工商银行“绿色信贷”获好评/资讯/P14
- 工商银行上半年盈利846亿元同比增27.3%/资讯/P14
- 财富驿站/方案/P50
- 潜力型富豪创业理财建议书/定制/方案/P51
- 价值驱动美好生活/广告/封三

新学期 新气象



定下来 会幸福



国泰基金幸福定投成长计划



- 幸福种子基金1: 国泰金鹰增长 (020001)**
成立8年, 3年期收益率排名198只标准股票型开放式基金第1 | 银河证券, 截止7月23日 |
- 幸福种子基金2: 国泰沪深300 (020011)**
投资国内最能代表中国经济高速发展的300家核心上市公司
- 幸福种子基金3: 国泰纳斯达克100 (160213)**
投资100家包括苹果、微软等世界知名高科技企业, 让您的孩子成为未来的乔布斯

国泰基金正式启动幸福定投计划, 推出专属定投种子基金, 无论您的孩子刚刚入学或是已经筹划留学生活, 国泰基金12年以来建立的完整产品线总有适合您孩子教育储蓄的种子基金。

国泰基金网站www.gtfund.com, 及各大银行、券商网点即可开通国泰基金幸福定投成长计划专属基金定投业务, 详询400-888-8688。

谋虑尽善 未来尽美



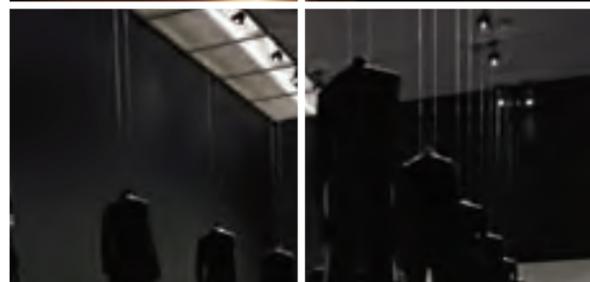
风险提示: 本资料仅为宣传产品, 不作为任何法律文件。投资有风险, 投资者在进行投资决策前请仔细阅读相关基金的《招募说明书》和《基金合同》等法律文件。定期定额不同于银行零存整取等储蓄方式, 它不能保证投资人获得收益, 也不是替代储蓄的等效理财方式。



60



68



75

观察_WATCH_45
投资出海/P45
司马迁的“西汉富豪榜”/P48

方案_SOLUTION_50
财富驿站
——中国工商银行青海分行营业部西门口支行贵宾理财中心/P50
潜力型富豪创业理财建议书/P51
散户“抄底”全解码/P56
决胜于舍得之间/P58
投资让我们离幸福更近/P59

特写_FEATURE_60
中国式饭局

健康_HEALTH_63
被误读的健康观念

旅行_TRAVEL_66
改变生命的“奢侈品”/P66
里奥哈, 红酒四重奏/P68

美食_GOURMET_71
秋风起 食美味

风尚_VOGUE_75
会“思考”的时装

评论_COMMENT_78
一枚盖在两个时代的鲜活印章
——评《传奇黄永玉》

新库_NEWS TANK_80
脂肪可帮助我们吸收维生素等3则

申万巴黎深证成指分级

证券投资基金

9月13日起发售,
敬请关注工行各营业网点!

品味分级 平衡攻守



深证成指 历史铸就经典指数

- **历史悠久, 代表性强**
深证成份指数是由深圳证券交易所中选取40只A股作为样本编制而成的成份股指数, 是中国证券市场上历史最悠久、数据最完整、影响最广泛的成份股指数之一。
- **跨越牛熊, 繁荣16年**
深证成指推出以来至今逾16年, 期间涨幅达到988.66%, 16年来涨幅超越同期上证综指426.84%, 超越同期道琼斯工业平均指数812.24%, 超越同期恒生指数859.34%, 超越同期日经225指数1044.13%。(统计区间: 深成指基期日1994年7月20日至2010年8月15日, 数据来源: Wind)

风险提示

本基金管理人提请投资者注意, 基金投资有风险。本资料仅以产品介绍为目的, 不构成任何形式的保证。投资者对投资者及本基金管理人权利和义务的约束性法律文件, 投资者购买本基金时需仔细阅读本基金的《基金合同》和《招募说明书》等法律文件。本基金管理人承诺以诚实信用、勤勉尽责的原则管理和运用基金资产, 但不保证本基金一定盈利, 也不保证最低收益。基金的过往业绩及其净值高低并不预示其未来业绩表现。

四面出击 各取所需

1. 爱指数基金, 选申万深成份额
(相当于一支完全复制的普通指数基金)
2. 低风险偏好, 选申万收益份额
(在正常情况下将获得1年期定期存款税后利率+3%的约定收益)
3. 谋杠杆投资, 选申万进取份额
(初始杠杆约为2倍, 极限杠杆倍数则会达到约11倍)
4. 追套利交易, 选开放式分级机制
(增加双向套利机会, 有助于缓冲折/溢价水平)

主管 | AUTHORITY
中国工商银行股份有限公司
Industrial And Commercial Bank Of China

主办 | SPONSOR
中国工商银行股份有限公司长春金融研修学院
Changchun Institute Of Financial Studies, ICBC

联办 | CO-SPONSOR
中国工商银行股份有限公司个人金融业务部
Personal Banking Department, ICBC

编辑出版发行 | PUBLICATION&DISTRIBUTION
现代商业银行杂志社
Modern Commercial Banking Magazine Office

顾问 | CONCEPT (以姓氏笔画为序)

李扬_Li Yang
谷澍_Gu Shu
易纲_Yi Gang
唐双宁_Tang Shuangning
海闻_Hai Wen
樊纲_Fan Gang
潘功胜_Pan Gongsheng
魏国雄_Wei Guoxiong

编辑指导委员会 | EDITORIAL BOARD

主任 | DIRECTOR
李卫平_Li Weiping

副主任 | VICE-DIRECTOR
马方一_Ma Fangyi

委员 | COMMISSIONER
杨勇革_Yang Yongge
刘华_Liu Hua
王旭_Wang Xuan
田海永_Tian Haiyong
肖冰东_Xiao Bingdong
陈婧_Chen Jing
王永峰_Wang Yongfeng
王晓庆_Wang Xiaoping

总编辑 | CHIEF EDITOR
李春满_Li Chunman

社长兼主编 | EDITOR-IN-CHIEF
项成_Xiang Cheng

副社长 | VICE-PRESIDENT
赵春燕_Zhao Chunyan

副主编 | SUBEDITOR
苍敏_Cang Min

业务总监 | BUSINESS DIRECTOR
李平_Li Ping

主编助理 | ASSISTANT OF CHIEF EDITOR
郭婷婷_Guo Tingting

《财富生活》编辑部主任(兼) | EL EDITORIAL DIRECTOR
郭婷婷_Guo Tingting

策划编辑 | SENIOR EDITOR
顾晓欢_Gu Xiaohuan
张中英_Zhang Zhongying
王淼_Wang Miao

编辑 | EDITOR
杨紫婕_Yang Zijie
张丽_Zhang Li
曹籽_Cao Zi

特约主笔 | ART EDITOR
侯妍君_Hou Yanjun

市场部主任 | MARKETING DIRECTOR
周颖_Zhou Ying

市场部副主任 | DEPUTY MARKETING DIRECTOR
辛宏_Xin Hong

设计主管 | DESIGNER
王丹威_Wang Danwei

北京办事处主任 | BEIJING OFFICE DIRECTOR
赵小兵_Zhao Xiaobing

广告经理(北京) | ADVERTISING MANAGER
刘丽芳_Liu Lifang



编辑部电话: 0431-84647354
市场部电话: 0431-84645891
北京办事处电话: 010-85818497
网址: www.time2002.com
E-Mail: e_life2009@yahoo.cn

北京地址: 北京市朝阳区十里堡北里晨光家园216号楼2503室
邮政编码: 100025
长春地址: 长春市二道区公平路448号
邮政编码: 130033
每期定价: 18.00元
全年定价: 216.00元

印刷: 沈阳天择广告彩色印刷有限公司
出版日期: 2010年09月15日出版

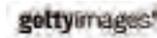
本刊版权归本杂志社所有, 未经许可不得以任何形式转载。
文内理财建议, 仅供参考, 不构成投资依据, 投资者风险自担。

本社通过ISO9001:2000质量管理体系认证
注册号: 04406Q11405R05

国际标准刊号: ISSN 1008-1232
国内统一刊号: CN22-1271/F
广告许可证: 220000430043
国内邮发代号: 12-83
国外发行代号: 4758M
国外发行: 中国国际图书贸易总公司
订阅: 全国各地邮局(所)

■ 本期合作机构

• 华盖创意图片社



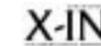
• 嘉实基金管理有限公司



• phototex



• 爱柯斯因有限公司



• 东方IC



• 视觉中国



• 简金秋时装(北京)有限公司



ICBC 工银金行家



工银金行家，金银投资好管家

- “工银金行家”是中国工商银行全力打造的贵金属服务品牌，国内首家银行贵金属专营机构——中国工商银行贵金属业务部充分依托集团优势，竭诚为您提供贵金属投资理财专业服务。
- “工银金行家”为您提供实物类、交易类、挂钩贵金属理财类和贵金属融资类等四大类产品，是您丰富资产组合，规避投资风险，实现资产保值、增值的好管家。

网站 www.icbc.com.cn 服务热线 95588

THE STYLE OF HIGH-LEVEL MANAGER

高层管理者的风格

文_袁岳 [零点研究集团董事长]

我们每个人都不是天生的管理者，我们是在管理实践中学习，并不断地进步。开始我们只是实习生，后来成了初级员工，再后来成了业务骨干，并被委以初级的管理职责，慢慢地成为中层管理者，最后因为有着独特的长处而成为了高层管理者。但成为高管并不意味着自己就有了高级的管理才能，因此有心反省、学习典范、与团队成员协调、听取团队成员建议就成为逐步习得管理能力的一些重要途径。这里我要提到一些现在特别需要注意的管理风格上的问题，引为高层管理者的注意事项：

1. 高层要善用鼓励与激励信息，而且尽量要先用这一方法，很多时候高层的鼓励胜过常规几倍的奖金，当然鼓励也需要不断创新，甚至需要建立更加具有激励性的目标体系，需要注意的是，高层应该更为中层提供具体的激励性目标，而对于基层的鼓励更着重在精神方面，对于有系统问题的点则应提醒中层加以解决。

2. 高层要善用私人方式与管理对象交流，尤其在批评的情况下，高层管理者应该在比较私密的空间中与对象交流，并摆出事实，提出问题，贡献建议，询问支持性的需要，忌讳在开放空间中批评管理对象，更忌讳在其他下属与同僚面前批评下属，而情绪性的、暴力性的、骂街性的语言表明一个人缺乏作为高管的起码修养，需要认真反思。

3. 高管要有很强的人力资源意识，学习人力资源的科学管理方法。因为高管是活的公司文化，再好的口号与号召不如高管在日常管理中的随口一说。要知道公司从招用到训练任何一个员工的成本都很高，而高管的行为会切实地影响到公司成本转化为产出的程度、速度与效率。

4. 高层管理好像总机，尽管不是需要事必躬亲，但要在人们需要的时候随时可及，因为涉及他们的事情总不会是鸡毛蒜皮的小事情，高管意识就包括随时在线。

5. 高管需要身先士卒，这是领导团队时

候建立威望并了解问题关键所在的基本方法，但这并不是要求他事事亲历亲为，好的高管需要建立赋能系统，不断地辅导与训练团队成员掌握自己已经确定的知识与技能，并不断开发与探索新的知识与技能，并再度转移给团队成员。

6. 高管必须成为学习典范，因为知识的更新速度很快，高管的知识落后意味着团队的全面落后，而且只有高管的及时学习，才能知道为团队指引学习的方向，为大家定立学习的样本，高管的懈怠使得团队的学习要么成为不可能，要么就成为低效率。

7. 高管要善于积极主动的社会交往，因为他们是公司资源的内外连接点，是公司形象与业务的具体表现者，很多高管不应只是一个内部的职位，也应该是相应的专业管理圈中的成员，是相应的业务领域的社交参与者，这涉及资源整合的能力，也涉及能否把握圈子内的整体发展水平，而不会成为一个孤独而隔绝的落伍者。 MCB

理财金账户
ELITE CLUB



工行用“芯” 理财更安心



理财金账户芯片卡 领新上市

非凡人生用“芯”品味。理财金账户芯片卡引领最新用卡风尚。强大的芯片应用为您提供安全、便利的金融服务体验，让您的投资理财更安心。量身打造的“六专”服务体系更彰显尊贵，助您尽享品质生活。中国工商银行与您携手，用“芯”赢未来。



- 专属服务通道
- 专享费用优惠
- 专家理财服务
- 专供理财产品
- 专业账户管理
- 专有精彩活动



ICBC

中国工商银行

您身边的银行 可信赖的银行

电话银行:95588

网址:www.icbc.com.cn

原色乌兰布统

乌兰布统美，美在它浑然天成，没有一丝人工雕琢的痕迹。

乌兰布统草原位于内蒙古自治区克什克腾旗最南端，与河北围场县的塞罕坝林场隔河相望，距北京300多公里。这里属丘陵与平原交错地带，森林和草原有机结合，兼具南秀北雄之美。四季皆宜，处处皆景，是摄影之乡、天然画廊、露天影棚、避暑胜地和滑雪爱好者的天堂。

摄影：史阳



媒体荟
MEDIA OPINIONS

美媒：全球百大增长最快企业 中国占11家

美国《财富》杂志评选出“全球百大增长速度最快企业”，上榜企业以美国公司为主，中国也有11家企业榜上有名，是除了美国以外上榜公司最多的国家，这显示了中国企业惊人的爆发力。11家上榜的中国企业，排位最靠前的是第12位的搜狐。紧随其后的是排在第17位的河南冻肉生产商——众品集团。在中国，越来越多中产家庭到超市购买冷藏和预先处理的食物，众品营业额不断上升，近3年的年度收益增长达70%。此外，中国汽车系统、亚信控股、中国消防安全集团、新东方教育科技集团、中国信息安全技术有限公司、中国生物公司、迈瑞公司、天合光能有限公司和新浪等均居前100名，其中，部分企业已在美国上市。[来源：网易财经]

澳媒：中国楼市政策影响澳大利亚股市

澳大利亚对中国经济超过日本成为世界第二大经济体所持的态度乐观。由于澳大利亚拥有中国向发达经济体转型所需要的资源，目前，中国市场吸收了澳大利亚出口总量的1/4，月均出口金额达到38亿澳元，5年来，澳大利亚对中国的出口翻了两番。2009年，中国政府出台了一系列经济刺激政策，受此影响2009年澳大利亚对中国的出口增长了17%，避免了与大多数发达国家一起陷入经济衰退的厄运。

野村控股驻香港首席亚洲股市策略师戴仕文表示，不少投资者都低估了澳大利亚股市对中国楼市政策的敏感度。他在写给客户的报告中指出，仔细地研究中国的固定资产投资比研究澳大利亚国内的财政刺激政策更为重要。[来源：《北京青年报》]

印媒：中印中产阶级将成世界支柱

那些每天消费2美元—20美元的人被定义为“中产阶级”，这样的人在亚洲所占比重从20年前的21%飙升到了现在的56%，达到了19亿人。据相关机构预测，截至2030年，亚洲中产阶级人数将达到27亿人。中国与印度两国的中产阶级将迅速扩大并成为支柱，在世界经济的平衡中起到重要作用。从消费能力来看，中国拥有8.17亿中产阶级，而印度有2.74亿，这些人也会在两国的经济增长中起到作用。[来源：《经济标准报》]

“全球最贵公寓”买家或来自中国

伦敦中心海德公园附近的超级豪宅楼盘“海德公园一号”即将售出一套堪称全球最昂贵的公寓，其售价高达1.4亿英镑（近15亿人民币）。据悉，“海德公园一号”的这套“全球最贵公寓”内部装修得极为奢华，全房附送最顶级的名牌家电家私。同时，“海德公园一号”小区内也设立了水疗中心、壁球场和品尝葡萄酒的会所，让富豪业主“足不出户”即可享受到高品质的生活。

这套“楼王”寓所即将被一位神秘买家买下，而买家很可能是一名阿拉伯亿万富豪或者俄罗斯金融寡头，也不排除是某位来自中国的亿万富翁。过去几年间，已经有多位阿拉伯、俄罗斯、中国和印度的新一代亿万富翁在“海德公园一号”的售楼部门进行登记认购。[来源：中国新闻网]

巴菲特将来华与富豪商谈财产捐赠事宜

2010年9月底，有“股神”之称的沃伦·巴菲特将与世界前首富比尔·盖茨前往中国，与中国富豪商谈财产捐赠事宜。2011年3月，他们将前往印度做同样的事情。早在2010年6月，巴菲特与盖茨就开始向富豪们发出邀请，他们计划让美国最富有的400人公开承诺在自己的有生之年或离世后，为慈善事业捐出至少一半的财富。目前，已有40名美国富豪响应号召，签署了“捐赠誓言”。[来源：《东方早报》]

谈资
CHATTING



雷曼兄弟公司牌匾将被拍卖

雷曼兄弟公司宣告破产已经过去2年多了，那些曾经用来装点办公室的艺术品也陆续被拍卖。伦敦佳士得将于2010年9月29日举办专场，拍品总估价在200万英镑（约合320万美元）。拍卖的物品包括：雷曼办公室收藏的当代艺术家作品，包括盖瑞·休姆、露西安·佛洛伊德等人的作品，另有多款茶具、雪茄盒及中国瓷器等收藏品也将公开拍卖。除艺术收藏品外，拍卖清单中还有雷曼兄弟伦敦总部的办公室招牌，估计价值在2000英镑—3000英镑，以及伦敦总部开幕时由前任英国首相布朗赠送的匾额，估计价值在1000英镑—1500英镑。[来源：《北京商报》]

微博控

微博就是随身博客。微博控指对微博极度喜爱的人。“控”来自complex，即情结，极度喜欢的意思。“今天你织围脖了吗？”随着微博的火爆，越来越多的人见面就聊起微博。且由于“迷恋”微博，网友中出现一大批“微博控”，他们每日每夜地上微博，一上就是10多个小时，甚至为此放弃睡眠时间。[来源：百度百科]

全球并购活动或将复苏

受金融危机打击，全球企业的并购热情在过去2年降至冰点。2009年，全球并购活动的规模下降了一半，与此同时，各国经济从2009年下半年开始逐渐复苏。由此带来的一个结果便是企业积累了大量的现金。据统计，截至目前，全球市值最大的1000家公司手头持有的现金或是现金等价物已达到2.86万亿美元，或将开启新一轮的全球并购活动。[来源：《上海证券报》]

喝含糖饮料可助改善暴躁脾气

心理学家发现，含糖饮料可降低人们的好斗性和好辩性。糖为大脑提供维持冲动受控所必需的能量，从而预防因压力而发脾气。含糖饮料的安抚效果是由澳大利亚心理学家发现的。在实验中，他让一组男女志愿者喝柠檬汁，一些人的饮料中加糖，其余人的饮料中加人工甜味剂。然后安排志愿者完成一系列压力任务，准备演讲。在演讲之后，有些人因为别人说自己的演讲乏味且令人失望而暴怒不已，而那些喝过含糖饮料的人表现出的暴怒情绪较少。[来源：《当代健康报》]

胡润新贵族消费门槛破1亿元

胡润研究院调查了中国多个城市的“新贵族群体”，以财富人士当前固定资产总值和消费总额来确定新贵族消费门槛。2010年，胡润新贵族消费门槛为1.1亿元，用于家庭消费、先生消费、太太消费和孩子消费，其中，新增年消费2400万元，主要用于购置新房、新车、收藏和慈善捐款。胡润研究院认为：新贵族“贵”在有强烈的社会责任感，有文化的传承，同时，也具有生活格调和品质。他们做好产品与服务，依法纳税、对员工负责、积极参与社会慈善事业。他们也热爱生活，热爱家庭，崇尚“圈子”。[来源：新浪房产]

中国最后20辆悍马涨价5万元

由于未能找到合适的买家，几经波折的悍马品牌面临被“终结”的命运。近日，通用汽车美国总部证实，经过几轮与潜在投资商的谈判，悍马最终拯救无望，于8月完成最后的关闭。一度炒得沸沸扬扬的四川腾中收购悍马事件于2010年2月24日以失败告终之后，通用汽车就曾表示将逐步关闭对悍马的运营，并且关闭了部分生产线。尽管接下来有印度、俄罗斯的投资人士表示对收购悍马感兴趣，但随后也不了了之。目前，一辆顶级配制的H2白色现车，在中国售价145万元，比半年前涨了5万元。[来源：《北京晨报》]



关注
FOCUS

全球首单人民币出口买方信贷业务落户工商银行

工商银行与华为公司及其印度尼西亚合作伙伴在北京签署了20亿元融资框架协议，同时，还签署了在此框架下的首笔人民币出口买方信贷协议。这是截至目前全球首单人民币出口买方信贷业务，将对海外项目人民币融资和人民币跨境贸易结算业务的发展起到积极的推动作用。

根据协议，工商银行将联合中国出口信用保险公司为华为公司的印尼客户提供首笔金额为5000万元人民币的出口买方信贷，专项用于印尼客户向华为公司购买“在线计费系统”智能网计费平台系统设备。[来源：新华社]

中国稳居全球第二大钻石消费市场

随着国际市场钻石价格的上涨，楼市、股市的热钱正转向钻石投资领域。据上海钻石交易所的数据显示，中国已稳居全球第二大钻石消费市场。专业人士表示，投资钻石应该选择品级较高的1克拉以上的钻石，最好投资裸钻，升值幅度较为稳定，且容易找到买家。目前，在中国市场上，钻石变现的渠道只有拍卖会 and 典当两种，变现渠道相对来说不是很畅通。[来源：东方网]



工商银行“绿色信贷”获好评

工商银行是国内最早提出并将“绿色信贷”付诸实施的商业银行。2010年以来，中国工商银行继续深入推进“绿色信贷”建设，积极运用信贷杠杆大力支持节能减排和经济结构调整，上半年仅工商银行总行层面就审查否决了共计115.5亿元的高耗能、高污染和环保不达标项目的融资申请。在把握好入口的同时也不忘做好加法，截至2010年6月末，工商银行支持的节能减排绿色信贷项目已近2200个，贷款余额达4200多亿元。[来源：《中国证券报》]

工商银行上半年盈利846亿元同比增27.3%

全球市值最大的银行——工商银行发布中报称，2010年上半年实现营业收入1809.28亿元，同比上年增长22.18%，理财业务同比增43%；2010年上半年净利润为846.03亿元，同比增长27.37%。截至6月底，工商银行理财产品的余额为4400亿元，其中，涉及融资类的余额为2350亿元。[来源：新浪财经]

基金三大投资主线

随着首批基金半年报的出炉，基金公司表示，将重点关注三条投资主线：首先，是寻找业绩增长确定的行业以规避经济波动的风险。重点关注：医药、食品饮料、零售、水务和高铁。其次，是战略配置新能源、新技术及应用等新兴产业。重点关注：新能源汽车和新兴消费电子行业投资机会。最后，投资主线是关注具有估值优势周期型行业，以及与房地产相关行业的阶段性投资机会，投资时机来自于紧缩政策放松。重点关注：银行、煤炭、工程机械、家电。[来源：《上海证券报》]

金价或再刷新纪录

资产规模达250亿美元的索罗斯基金管理机构的第二季度继续持有大量黄金投资。该公司提交的季度证券资料显示，截至2010年6月末，基金机构持有价值6.38亿美元的黄金ETF，黄金ETF在投资组合内的比重由首季末的7%上升至13%。

与此同时，2010年，国际投资大师吉姆·罗杰斯频频接触中国黄金投资企业。“黄金作为避险工具将越来越受到资金的‘偏爱’。”中国黄金协会常务理事王志斌说，从国际金融大鳄对中国和黄金市场的重视可见，黄金价格年内再次刷新纪录的可能性很大。[来源：新华网]

宝洁全球CEO：中国市场覆盖了所有消费者

宝洁全球首席技术官布鲁斯·布朗表示，中国市场是我们调研到的仅有的几个覆盖了所有消费群体的市场，收入水平从最高端跨越到了最低端。这对于我们在亚洲站稳脚跟，进而占领更多世界市场份额特别有利。我们在北京建立了一座更大的研发中心，以便可以招募更多来自中国大学的顶尖人才。[来源：网易财经]



■ 奚国华

奚国华：要加快互联网发展应用

工业和信息化部副部长奚国华表示，加快互联网的发展是巩固应对国际金融危机成果、保持经济平稳较快发展的重要举措，也是加快转变发展方式、调整产业结构的必由之路。

奚国华说，近年来，中国互联网保持了持续快速的增长，全国网民规模已达4.2亿，互联网普及率达到了31.8%。为加快互联网的发展及应用，充分发挥其价值和潜能，使之更好地服务于经济发展，奚国华提出四点意见：加快构建新一代信息网络基础设施，推进三网融合；加强互联网新技术开发和推广力度；加快推进信息化与工业化的融合；加强网络的信息安全管理，营造文明健康的网络环境。[来源：新华网]



■ 罗奇

罗奇：中国的下一步

罗奇现在耶鲁大学教书，他与人合作的课程是“中国的下一步”。此前，他接受摩根士丹利董事长约翰·麦克的建议，在中国待过3年半。罗奇在美国访谈节目中表示，他不会用世界上其他任何东西替换这段时光。中国GDP升至世界第二位，已有预测认为中国很可能于2035年超越美国。许多美国人看到这些数字时也许会吓一跳，因为平素对中国知之甚少。但罗奇认为，过去30年中国高速发展一直主要依赖于出口，随着世界经济增速放缓、外部需求下降，这种模式已到极限。“警钟已经敲响，中国必须改变增长方式，并且把注意力从经济增长的数量上转移到质量上。”罗奇说。[来源：《第一财经日报》]

声音
VOICE

WHERE ENTREPRENEURS' HAPPINESS IS

中国企业家的幸福在哪里?

中国企业家的幸福快乐,就是由个人、家庭、企业、行业和社会五个环围起来的。这五个环又由主观意愿和客观条件所决定,主观愿望低而客观条件高的,就是幸福快乐的。

文_赵民 责任编辑_顾晓欢

中国企业家的幸福快乐,是由个人、家庭、企业、行业和社会这五个环围起来的。记得数年前,“非典”肆虐期间,蜗居京郊,好好重温和享受了一把家庭幸福生活,连续几天,一日三餐准时吃饭,已经是十几年来没有过的事,反倒把胃弄得七上八下不舒服了。

其实,中国企业家的幸福,也就如此。

企业家的幸福的第一环来自个人,是个人价值的发挥和社会影响力。

很多企业家虽然事业成功,但是心中都会有一些疑问:“现在干的事业,是不是我内心深处毕生所追求的?”“我个人能力是否都发挥出来了?还有机会发挥潜在能力吗?”“我的个人能力是否得到认可?”对这些问题肯定或者否定的答案,决定了企业家在个人价值发挥上的幸福感。

个人价值的社会影响力该如何衡量呢?是作为行业领袖的规模,还是成为股市蓝筹的荣誉?是企业的盈利能力,是为国家缴纳的税收,还是解决就业的能力?其实,每个企业家衡量个人价值、社会影响力的标准都不尽相同,所以对个人幸福的界定也就不同。

企业家的幸福的第二环来自家庭。自己是否满意自己的老公或太太,子孙是不是有出息,买的按揭房、别墅物业是否存在欺诈等等,都构成了企业家日常生活中的幸福。企业家来自家庭幸福的这一环,是最真实、最贴近人之本性的层面,与普通百姓无异。但是,因为一些企业家的不知足,他们的幸福感甚至比普通人更差。

企业家的幸福的第三环是公司。如果企业家投资分散在不同的公司,那么,只有他参与日常管理较多的那个,才是与他幸福感相关度最高的。一些大企业家控股和参股了很多公司,但数量庞杂的公司给他们带来的幸福感是十分有限的。大多数时候,这些公司至多是一些公司名字、数字报表而已。如果把中国500强公司或1200多家上市公司脱发、白发和秃顶的老总人数的比例作一下统计,肯定在2/3以上。所以,对企业家而言,从公司里面很少能得到快乐。一般来说,在公司80%的时间是在烦恼和痛苦,20%的时间才是在享受幸福。

好在还有第四个幸福环:行业。企业家在行业里远比从公司内部得到的快乐多。首先是行业协会会常来追捧。虽然这样的恭维最终的目的是要你掏钱,但毕竟多少能让人感到愉悦。其次,供应商、分销商也会来取悦你,但前提是你是分管物资采购的老总,或卖紧俏货的销售老



●赵民
正略钧策董事长
美国哈佛大学商学院高级EXECUTIVE PROGRAM

总。据新华信公司10年来的公司咨询的经验,企业高管中幸福感最浓的是采购老总,然后是财务总监。

企业家的幸福的最后一环是社会,但社会给企业家带来的快乐通常也非常有限。企业要应对政府的工商、税务等各种部门,甚至包括来查工资总额的劳动局监察大队。有些特定行业还有环保局(如汽车行业),市容管理部门(如房地产行业),统计局(如市场调查行业)等,都在时刻盯着你。

中国企业家的幸福快乐,就是由个人、家庭、企业、行业和社会五个环围起来的。这五个环又由主观意愿和客观条件所决定,主观愿望低而客观条件高的,就是幸福快乐的;反之,则是幸福快乐感差的。所以,很多时候,幸福就来自于企业家对客观条件的全面分析以及一个知足常乐的心态。

中国企业家的幸福在哪里?就在那五个环圈起来的交集里。你不妨自己画一画。 MCE

第一次到深圳是在1988年,我还记得那个时候最高的大楼是国贸大厦,香蜜湖算是很遥远的地方,更不要说蛇口了,简直觉得它和深圳属于两个地方。在深圳,可以看到广东话的香港电视台,可以去中英街感受狭小的马路对面的香港,可以买到各种各样的舶来品。最重要的是,这里的人来自全国各地,在酒楼里面可以听到不同的方言。到处都是生意人,每个人都显得很有把握地在做着这样那样的大大小小的生意。虽然我来自上海这样的大城市,但是深圳——这个夜晚总是显得特别热闹的城市,让我充满了好奇。

1992年大学毕业,我拿着一只箱子,一个人来到了深圳,住在一个叫做蔡屋围的地方。现在,这个地方已经建起了高楼大厦,蔡屋围的村民也因为这个城市的发展而拥有了不小的财富,而这些财富的数目,在他们还是渔民的时候,是从来没有想象过的。

前些天,香港的同行打电话给我,希望能够介绍几个个案给她,她要做一些关于深圳特区30年的采访。问她需要怎样的例子?她说,当然最好是20世纪80年代到深圳打拼,现在事业有成,生活富足的人的例子。

看看那些当年在深圳闯荡的时候认识的朋友,个个都是适合的采访对象,于是就

请他们现身说法,讲述他们和这个城市共同发展的印记。那个时候,大家要么住在集体宿舍,要么几个朋友合租一套民房,周末的消遣就是到酒楼喝一顿早茶,或者逛逛东门。最喜欢的活动是宵夜,那时有太多的大排档,几瓶啤酒,几个炒菜,几个朋友,我们从来没有羡慕过别人的大房子或者名牌,因为大家都相信,只要努力,只要找准机会,未来的生活肯定会比现在更好。

朋友想起当年开大排档的日子(现在的他已经可以自由支配自己的时间了),他的第一笔财富正是得益于20世纪90年代深圳的股票市场。另外一个朋友说起20世纪80年代末到90年代初,他们经常去的那家叫做公爵的酒吧,当年深圳那些新潮的年轻人都喜欢在那里聚会。在那儿,她认识了自己的另一半。现在,已经是外国公民的他们又回到了深圳,因为在这里,他们觉得能够开始自己的事业。留在深圳踏入仕途的朋友,当年单位福利的房产,让他现在能够安心负担一个小康的家庭。

大家聊起另外一个共同的朋友,这个曾经在深圳翻云覆雨的商场传奇人物,经过了几年的牢狱生涯之后,现在又要低调重出江湖。这就是深圳奇特的地方,在20世纪

八九十年代,你能够看到太多的人生起伏,一个之前还是腰缠万贯的成功商人,会在顷刻间,变得一文不名。

不过回头来看,最终,这些传奇只不过是昙花一现,真正在这个城市留下来的,还是那些依靠自己的努力,踏踏实实工作的人。那些曾经依靠皮包公司致富的人,还是无法积累起自己的财富,因为他们尝到了欺骗的甜头之后,总是希望能够又一次成功,却忽视了这个城市从童稚走向成熟之后建立起的规则,因为他们缺乏眼光,最终在这个城市被淘汰了。

但是,30年后的这个特区,已经不再是当年那个充满机会的城市,和其他的大城市一样,生活的变化开始减慢,社会已经形成了自己的规矩,导致了机会的减少,使得这个城市成长的年轻人也好,带着期望来到这个城市的外来年轻人也好,生活压力开始增加了。或许,这是30岁的特区需要考虑的问题,不然,特区也就没有特色了。 MCE

●闫丘露薇

凤凰卫视知名主持人
2003年,在伊拉克战争时,作为在巴格达地区唯一的一名华人女记者进行现场报道,被誉为“战地玫瑰”
著有《行走中的玫瑰》等作品



30岁的特区

文_闫丘露薇 责任编辑_钟亚超

30年后的这个特区,和其他的大城市一样,社会已经形成了自己的规矩,导致了机会的减少,使得这个城市成长的年轻人也好,带着期望来到这个城市的外来年轻人也好,生活压力开始增加了。

30TH BIRTHDAY OF SPECIAL ECONOMIC ZONE



英格瓦·坎普拉德

宜家家居创始人。瑞典首富，曾一度超越比尔·盖茨成为世界首富。

节俭富豪英格瓦·坎普拉德

文_阿祥 责任编辑_杨紫婕

INGVAR KAMPRAD THE THRIFT RICHMAN

英格瓦·坎普拉德1926年出生于瑞典，5岁开始做生意，卖东西是他一生的最大嗜好。从卖火柴的小男孩到世界第一家居品牌的创始人，坎普拉德在积累财富的过程中，创造了通行全球的经营哲学。

17岁创办宜家

1943年，17岁的坎普拉德创建了IKEA（宜家）公司，最初是邮寄与零售二合一，主要经营钢笔、皮夹、手表、尼龙袜等小物件。

1945年，二战结束后，瑞典人开始重建家园。随着城市不断向郊外拓展，越来越多的人有了新家，迫切需要装修房子，并因此催生出一个潜力巨大的家具市场。

坎普拉德敏锐地发现了家具市场的商机，从1953年起，毅然放弃其他生意，专门经营家具。当时，瑞典的家具市场被制造与零

售商卡特尔垄断。坎普拉德进入这一市场的阻力之大可想而知。

一次，他去参加一个家具展览会，最突出的印象是，几乎所有的展品都很豪华，而价格自然也非常高昂。他想，尚不富裕的普通人还有很多，他们根本享受不起这样的高价家具，如果宜家经营大众买得起的家具，一定会受欢迎。

从此，“大众家居”的理念就成了宜家的一贯追求，并演绎成宜家经营哲学的核心内容，即“为大众创造更美好的日常生活，提供种类繁多、美观实用、大众买得起的家居用品”。

为了实现自己的理想，坎普拉德开创了集制造与零售于一体的经营方式，大大降低了家具产品的销售价格，提升了宜家产品的市场竞争力。这无疑给了竞争对手一个致命性打击，他们联合抵制、压制宜家。

既然锁定了大众化方向，坎普拉德必须背水一战。他找到一家废弃的旧厂房，经过改造，把它变成宜家的仓库兼展厅，这便是第一间“宜家专卖店”。从此，“展览兼销售”就成了宜家长期坚持的经营模式。

低价并不等于低质，专卖店的展销方式，让人们亲眼看到宜家的家具，真正相信宜家的家具货真价实，价廉物美。与竞争对手相比，宜家家具的价格平均要低30%—50%，赢得了大众的信心和喜爱。

坎普拉德说：“我认为一种好的家具产品，其价格应该使钱包不是太瘪但也不是太鼓的中产阶级不仅喜欢，而且能够承受得起。从市场情况来看，我认为我已实现了这个目标。”

对于财富，坎普拉德坦诚地表示：“可能我有一种俗不可耐的心理，它与炫耀所带来的快感有关，是想以一种特别的方式成为名人……不过，第一个100万到手的时候，我的确高兴得要命，但我已经忘记了，除了汇单上的号码，我全都忘记了。钱不能拿来当饭吃，它只是使你变得富有。对于我来说，赚钱的动力在于为了父亲、母亲，为了自己或其他对自己来说十分重要的人，去实现自己的梦想。”

“有价值的低价格”

宜家的口号是：“有价值的低价格。”既要保持产品的高品质，又要限制价格。这就意味着，宜家只能千方百计降低成本。

为了最大限度降低成本，坎普拉德采取了多种措施，其中最受欢迎的是让顾客亲自参与销售活动，自己动手组装，自己运输，以此来换取产品的低价。

从企业的长期发展考虑，降低成本的最有效方式是，既要控制成本，又要扩大销售规模。

1953年，宜家创造了历史上非常著名的节约成本的案例，“可拆装家具”销往海外市场。在此之前，没有任何人把家具卖到国外，原因是体积太大，而运费太高。坎普拉德“自助组装家具”出现以后，采取平板包装的方式，大大减少了运输成本，宜家的产品由此漂洋过海，远销其他国家和地区。

随着海外销量的增长，坎普拉德又制订了一项重大决策——生产外包。20世纪60年代初，坎普拉德带着宜家的设计大样，深入波兰市场，寻找低成本家具生产的合作伙伴。波兰人具有良好的木材工艺传统，家具欣赏水平很高，在波兰建立宜家第一个海外生产基地，为宜家打开国际市场创造了成功经验。

从那以后，宜家的扩张步伐一直没有停止。1963年，宜家在挪威奥斯陆开设第一个海外分店，业务很快发展到丹麦和瑞士。1974年，宜家打开了全球最大的德国家具市场之门，随后进入加拿大、荷兰等国。1985年之后，宜家成功打入美国和英国两个重要市场。1998年，宜家在中国第一家分店于上海开业。

到2004年春天为止，宜家已在全球五大洲的37个国家和地区开设了192家大型连锁店，成为世界上最大的家居用品商。

几十年来，宜家与海外合作伙伴保持紧密的买卖合同关系，帮助对方建立现代化生产体系，在保证质

量的同时降低了生产成本。降低成本贯穿于宜家经营的全过程，从产品构思到设计，从生产到运输和营销，宜家“大众价格”的经营理念日益深入人心。

在坎普拉德看来：“资源的浪费，在宜家是一种致命过失。一个没有成本核算的目标计划，是决不能被接受的。”这就是宜家战胜对手的秘诀。

节俭富豪

坎普拉德认为：“真正的宜家精神，是由我们的热忱、我们持之以恒的创新精神、我们的成本意识、我们承担责任和乐于助人的愿望、我们的敬业精神以及我们简洁的行为所构成的。”

作为典型的家族企业，坎普拉德家族已是全球最富有的家族之一。但是，坎普拉德不穿时髦服饰，不戴昂贵名表，也不开豪华轿车。出门旅行，他也总是乘经济舱。每天，他在宜家总部吃工作午餐，总是从自己的钱包里掏出钞票，支付餐费。他喜欢喝酒，但不饮名贵的好酒，一瓶廉价的威士忌足以让他开心愉快。

在坎普拉德的言传身教下，孩子们也都继承了他的优良传统，生活节俭，言行低调，安于简单朴素的生活。坎普拉德没有退休之前，由他主导公司的运行，孩子们惟命是从。因为他们诚服于父亲的领导艺术，同时，他们也互相帮助、彼此忠诚、团结一致、勤俭节约。这不仅是宜家的成功之道，也是宜家成本体系70年没有崩溃的根本原因。

对于财富，坎普拉德坦诚地表示：“可能我有一种俗不可耐的心理，它与炫耀所带来的快感有关，是想以一种特别的方式成为名人……不过，第一个100万到手的时候，我的确高兴得要命，但我已经忘记了，除了汇单上的号码，我全都忘记了。钱不能拿来当饭吃，它只是使你变得富有。对于我来说，赚钱的动力在于为了父亲、母亲，为了自己或其他对自己来说十分重要的人，去实现自己的梦想。”

所以，他从不希望自己的公司进入股市，不愿意接受股东们的控制。既然公司不缺钱，何必要上市自找麻烦呢？他的理想是“把追逐利润的商业动机同永恒的人类社会理想结合在一起”。为此，在他的主张下，宜家设立了各种公益基金，帮助儿童和其他需要帮助的人们。他还以他母亲的名字命名，建立了癌症研究基金会，每年圣诞节，宜家公司总部的员工们都会向这个基金会捐助善款。

1986年，坎普拉德辞去宜家公司总裁职务，退居二线，担任公司高级顾问。此后，他在公司露面的机会越来越少，公司的经营管理大权全部移交给了3个儿子。为了保持公司永不衰败，他将公司资产拆成3份，相互制约，任何子女都无法动摇公司的根基。

2002年，坎普拉德正式宣布离开宜家，移居瑞士，开始了半隐居的养老岁月。 **MCE**



郭广昌

上海复星高科技(集团)有限公司董事长、上海复星实业股份有限公司董事长、复地(集团)股份有限公司董事长。上海最大的房地产开发商之一。

上海滩新贵郭广昌

文_于清教 责任编辑_杨紫婕

GUO GUANGCHANG: THE NEW RICH OF SHANGHAI

郭广昌,被外界称为上海滩“最像李嘉诚的人”,甚至被誉为“一个办企业的思想者”。而其所掌舵的复星国际,亦被认为是中国大陆多元化投资控股型民营企业的典范,被冠以中国大陆版的“和记黄埔”和“通用电气”。

这一切,无疑是因为郭广昌在当今这样一个时代,为中国企业、特别是民营企业发展树立了一个样本,一个标杆,从而创造了一个常人无法企及、亦不可能随意掌控的企业帝国和财富神话。

然而,笔者并无意于去简单地重复郭广昌已广为人知的财富故事和产业王国,亦不打算对其曾经的创富故事或即将进行的投资

领域做以评价,因为任何或褒或贬的评价与臆测,于当事者本人、旁观者并无任何借鉴。经验总是别人的,而世上的路却是自己一步步走出来的。

无疑,郭广昌走了一条让众人艳羡的路子。

从浙江东阳名不见经传的“穷小子”到当今上海滩的富豪新贵,从创业时的白手起家到现在坐拥几百亿的财富,郭广昌创造了一个令人神往却几近望尘莫及的财富神话,而且这个神话又因为其哲学专业出身被外界笼上了一层神秘气息,以至于有人对曾经被嗤之以鼻的“虚无”之学——哲学亦产生了几分敬畏。

与日本“经营之圣”稻盛和夫如出一辙的是,敬天爱人,造福员工和社会,是京瓷和KDDI的精神与信仰精髓所在。先前的书本并没有完全教给郭广昌如何投资和并购,如何经营企业和管理团队。但哲学却赋予了郭广昌以理性和思辨,成功稳健的“反周期投资”、“价值发现投资”,无不是因为方法论和辩证法融于其中而起了至关重要的作用。

尽管并不是每个学哲学的人都会成为财富神话的主角,但郭广昌作为一个成功的商人具备了这种素养。他以“修身、齐家、兴业、助国、协天下”这一理念,作为自己从事商道的个人定位,无疑是知识分子传统的济世情怀在当今商业文明路径下新企业家精神的体现与诠释。

哲学系科班毕业的郭广昌最终成为了一位颠覆传统的民营企业家,尤其是在他所掌舵的国内最大的综合类民营企业——复星国际2007年7月16日香港上市后,他飞涨的财富,彻底多元化的投资理念,以及复星神话般的成长故事,都成为人们津津乐道,同时争论不休的话题。

实际上,传统知识分子被“出世”、“入世”的问题困扰千年,而郭广昌的选择无疑给了这个问题以近乎完美的答案。从广义上讲,他的成功应该得缘于这个时代和时代所赋予的机遇。在当前语境下,商业已成为社会主流,更多的英雄和偶像来自于这个领域,立业也成为“入世”积极进取的题中应有之意,而“做事入世、做人出世”亦被现代知识分子所认同。

知识分子和资本的完美结合,是中国新时代崛起的商业精英的集体画像。他们受过良好的教育,对这个国家和民族有着浓厚的情感,具有强烈的事业心和商业抱负,胸怀社会责任,乐于从事慈善事业,希望社会逐渐趋于公正、阳光和透明,对于这个国家的未来无限乐观,认同自我成长、企业成长与国家成长同步进行。

复星正是这样的一家公司:扎根于中国、投资于中国成长的根本动力,其主要业务均长期受益于中国巨大的人口所带来的消费需求、投资需要,持续的城市化、服务全球的制造业带来的持续增长等中国动力,它的成长取决于分享中国的成长。

对于企业、对于自身,郭广昌有着极为清醒的认识,他总在颤抖中追求一刻接一刻的极致、精进和欢喜,并“孤注一掷”地捍卫着复星基因和价值链循环。他在一次演讲中曾表示,只有知识分子、企业家成为经济主体,社会经济秩序才会更理性,社会才会更稳定,进而实现良性的发展。出于这样的思考 and 对自己个性的判断,他认定自己也必将走商业探索与实践的道路。

走不走这条道路是方向问题,而能走多

远则显然涉及外在的能力和内在的信仰。道路的问题解决后,信仰问题几乎如影相随。作为哲学系出身的企业家,郭广昌何以弃教从商?又何以在这条路上走得愈来愈宽广,是什么样的理念、信仰在支撑他?

改革开放三十多年来,时代给了郭广昌们一扇通天的门,而无可否认的是泥沙俱下。突如其来的机遇,使得民众习惯了太多的暴发户、投机者,人们需要和呼唤阳光、向上、奉公、守法、敢于承担社会责任的企业家。而这些企业家,在潜规则横行的现代社会,将恪守什么样的内在信仰?当内在信仰和外在环境发生冲突时,他们又将何以面对和担当?

当今社会,我们需要什么样的企业家和企业家精神?他们作为社会精英能否为这个国家和民族持续带来可资借鉴的东西?社会又是如何界定企业家身份,并给他们以认同?这些,或许郭广昌路径会给我们以答案。

短短18年间,郭广昌完成了构建复星帝国的庞大工程,他在不断地做着资本、产业、团队上的各种“加减乘除”。市场瞬息万变,复星稳健发展的法宝何在?眼下,郭广昌趁着这一轮金融危机,又在进行全新的“加减乘除”。他认为,后危机时期,选择具有抗通胀、抗景气度的行业,已成为经济低迷环境中的投资避风港之一。

这或许正是其“反周期投资”的方式。目前,复星聘美国前财长斯诺为顾问,欲借人脉抄底欧美。显然,郭广昌正在做的事是“趁低换牌”,调整复星的资产结构。其投资的方向开始注重轻资产,尤以资源类、消费类、新媒体、商业连锁等为主。郭广昌说,复星要抓

住本轮危机调整带来的各种机会,实现资产的优化配置,要让公司的资产既要有成长性,又要有稳定性;既要有资金密集型的,也要有轻资产的;既要有高利润率的,也要有高现金流的。

如此,郭广昌的产业整合梦想依然在日日翻新。而其所提供的架构、模式、思路,甚至不排除未来可能出现的教训,都会因为其标杆意义而成为外界关注的焦点。然而,对于企业的“大”与“小”,郭广昌自有一套辩证法,他一直认为要“把大企业当小企业”来做,这也正符合其“低调做人、高调做事”的处世原则。

正如管理大师彼得·圣吉所说,一个商人首先是一个人,他跟所有的人一样,想要从宗教与哲学当中获得归属感、敬畏感以及对于人的存在意义的深层认知。企业家精神在于挖掘人们的集体创造力,伟大的企业家总是能够将强烈的个人意志与他们的愿景与能力协调一致。

郭广昌和复星国际的成功,已然无可复制,但它提供给我们的,应该是一个思考空间。中国社会转型期民营企业如何成长壮大?多元化的发展模式本身并无本质上的对错可言,也许只在于我们如何掌控风险、踏准市场节奏?如何以全球视角与思维进行资源整合、聚焦?“资本+产业”的发展模式如何造就中国大陆版的“和记黄埔”和“通用电气”?中国需要什么样的企业家精神,这种精神能否真正推动创新、造福中国经济?

笔者以为,这一切,或许都可能在郭广昌和复星身上找到答案。也许并非唯一,但足以借鉴。 **MC**