



AT&T宣布 485亿美元收购 美最大卫星电视运营商

面临管道化威胁，美国运营商在通过收购方式涉足更多的信息服务。

近日，据国外媒体报道，美国第二大电信运营商 AT&T 宣布即将收购美国最大卫星电视运营商 DirecTV，以现金加股票方式进行交易，总额达 485 亿美元(约合人民币 3026.93 亿元)。

独立电信分析师付亮在接受记者采访时表示，包括美国在内的全球电信运营商都面临着管道化的问题，但仅靠管道化不可能养活自己，拓展视频内容业务是一个突围方向。

AT&T 公司，中文译名美国电话电报公司，是一家创建于 1877 年的美国电信公司，曾长期垄断美国长途和本地电话市场，历史上曾多次分拆和重组。目前，AT&T 公司主要业务是固话服务和移动电话服务供应商，此外，AT&T旗下还有一些电视和宽带服务，但较为弱势，在美国少数几个市场大约有 570 万用户。

今年 4 月 23 日，AT&T 公布了 2014 财年第一季度财报，实现营收 325 亿美元，比去年同期增长 3.6%，净利润为 36.5 亿美元，同比下滑 1%。

对 AT&T 而言，DirecTV 公司是一个不错的选择。后者是一家卫星电视运营商，目前拥有 2030 万卫星电视用户。如果双方并购成功，那么，两家公司电视用户将会达到 2600 万，这将使其仅次于拥有 3000 万用户的康卡斯特-时代华纳有线公司，成为全美第二大有线电视运营商。

事实上，AT&T 很早之前就涉足电视内容领域。中国信息经济学会理事长杨培芳对记者透露，其曾在 2000 年访问 AT&T 公司，当时 AT&T 公司就曾开展电视新闻业务，但是并未取得成功。

当前，运营商向其他领域进行拓展已经成为趋势。付亮表示，以前运营商涉及的多是音乐、阅读，未来视频内容、车联网和物联网将成为突围方向。

野村综研通信战略部副总经理陶旭骏对记者表示，电信运营商和广电运营商有合作的基础，运营商和技术系统方面有很多相似性，所以整合并不困难。美国运营商竞争激烈，彼此之间的兼并重组也很正常，不过大多数并购并不成功，目前 AT&T 只是提交了申请，能否成功还是未知数。

2011 年，AT&T 对美国 T-mobile 的业务收购计划因为违反反垄断法而以失败告终。目前，双方公司的董事会已批准收购协议，将在未来 1~2 个月内完成，但交易仍需要得到美国联邦通信委员会、美国司法部等监管机构批准。(孙卫涛)

奥巴马夫妇 资产总额为 180 万 至 700 万美元

根据美国白宫 5 月 16 日公布的财务报告，美国总统奥巴马及其夫人米歇尔截至 2013 年底的资产总额在 180 万到 700 万美元之间，与 2012 年相比几乎没什么变化。其中，美国“第一家庭”的主要收入来源于奥巴马三本著作的版税。

根据美国媒体披露的财务报告，奥巴马夫妇共有的美国中长期国库券是他们最大财产，价值 100 万到 500 万美元，此外还包括先锋退休基金和大学储蓄计划在内的各类投资。

同时，与大多数美国普通人一样，奥巴马夫妇也是“房奴”，他们拥有长达 30 年的房贷，贷款值在“50 万到 100 万美元之间”，利率为 5.625%。

需要指出的是，奥巴马的大部分收入都来自他的三本著作的版税以及利用其收益进行投资，尽管自从奥巴马担任总统以来，其著作收入呈现逐步下降的趋势。

数据显示，三本书 2013 年版权收入为 7 万到 16.5 万美元。1995 年出版的《我父亲的梦想：奥巴马回忆录》仍然最赚钱，该回忆录的版税在 5 万到 10 万美元之间。2006 年出版的《无畏的希望：重申美国梦》版税在 1.5 万到 5 万美元之间。2010 年出版的《赞美你：奥巴马给女儿的信》版税在 5001 到 1.5 万美元之间。美国媒体强调，由于白宫公布的财务报告只要求奥巴马夫妇大致列明他们的财产和收入来源，这使得要准确计算两人在 2013 年的身家规模还是相当困难。(刘杨)

大学成为了经济引擎 匹兹堡转型：“锈带烟城”变身满眼青翠

匹兹堡转型的秘诀在于政界、大学和商界之间的紧密合作，尤其是与大学的合作。匹兹堡复兴过程中，大学成为了经济的引擎，开启了第一条以人力资源撬起城市转型的康庄大道。

一江春水向东流，这个地理规律并不适用于美国。

莫农加希拉河与阿勒格尼河在匹兹堡附近汇合成俄亥俄河后，自东向西一路狂奔 2000 多公里，最终注入世界第四长河——密西西比河。

沿着莫农加希拉河谷一路向北，曾赋予匹兹堡“锈带烟城”之称的废弃厂房依然醒目。

历史上，美国一半以上的钢产量来自于东北部重工业“锈带”上的匹兹堡，“烟城”便成为其代名词。而如今，匹兹堡已是一座满眼青翠的城市，市内再也看不到一根冒烟的烟囱。

匹兹堡多次被评为全美最适宜居住城市，兼具悠久的历史记忆与现代化的都市景象。

一个过气的城市如何变得富裕、宜居又兼备当下最时髦的科技和艺术感？

说到转型，匹兹堡是这个世界上许多城市市长梦寐以求的故事。自 1994 年至 2006 连任三届匹兹堡市长的汤姆·墨菲，恐怕是最有资格来给其他那些妒忌的市长讲一堂课的人。

转型秘方

自上世纪六七十年代开始，来自日本的钢铁大量倾销入美国，依靠钢铁繁荣了一世纪有余的匹兹堡陷入绝境。

如今，是什么让匹兹堡于上世纪钢铁厂滚滚浓烟中得以焕然重生？

拉里·佩奇公开信掀开幕布： 谷歌做什么？

在成立谷歌 16 年之后，我们仅仅只掀开了幕布的一角。在每天的工作中，布林和我都会因未来，以及与我们共事的杰出人物感到兴奋。谷歌员工使一切变得可能，他们是我们的未来。

布林和我创立谷歌是因为我们希望“开发一款服务，尽可能地大幅改进多数人的生活”。我们一直坚持这一使命，并进行了长期投入，开发用户真正喜爱的新技术，例如搜索、Gmail、地图、Chrome、YouTube 和 Android。我们在较短的时间内涉足了许多领域，因此人们很自然地会问，今天的谷歌究竟是什么，你们将走向何方？这是一个好问题。

搜索

信息是谷歌的核心。我们的一大动力在于，我们认为信息的获得能推动人类进步。在儿童时代，我们俩都很有好奇心。我记得，我曾花大量时间阅读图书和杂志，或是把家里的东西拆开，看看它的工作方式。今天，寻找这些信息变得更容易。你只要前往谷歌搜索即可。搜索很有意义，因为甚至些许知识就能带来巨大的不同——看似简单却对日常生活意义非凡，例如如何避开交通堵塞，或是一些更重要的事，例如非洲的农民关注如何拯救他种植的土豆。

谷歌搜索引擎中的用户非常活跃，每月搜索次数超过 1000 亿次(而其中 15% 是我们前所未见的)，而我们目前在几秒钟内就会更新编目，以确保显示最新的结果。为了使生活变得更简单，我们开始针对你的问题提供直接的答案。例如，“世界上最深的湖是什么？”(这是西伯利亚的贝加尔湖，深度为 1741 米)或者“我的航班何时起飞？”我对语音搜索取得的进展感到高兴，目前该服务已支持超过 38 种语言，包括最近的泰语和越南语。语音通常是最快捷、最简单的提问方式，尤其是当你使用移动设备时。

从许多方面来看，目前距离创造我梦想中的搜索引擎还有十分遥远的距离。这

各种设备越来越多，方便地跨设备使用服务变得越来越重要。我们的 Chrome 浏览器已有 7.5 亿用户，速度很快，同时也很安全。这款浏览器能无缝地跨设备使用。在桌面上打开地图，当你转移至移动设备时，同样的标签将会打开，因此你可以继续浏览。

来看看照片。在多屏幕的世界中，这是非常糟糕的功能场景。

在不同设备上我们保存着不同的照片，很难查找或分享。这样

的情况令所有人感到失望。Google+ 可以将这些照片全部上传至网上，随后你可以在任何设备上查看照片。更有利的是，如果你

汤姆告诉记者，秘诀在于政界、大学和商界之间的紧密合作。“合作非常重要，尤其是与大学的合作，匹兹堡复兴过程中，大学成为了经济的引擎。”

卡内基梅隆大学和匹兹堡大学均坐落于此，前者以计算机科学闻名，后者的医疗中心(UPMC)则已经替代了曾经的钢铁企业成为整个西宾夕法尼亚地区最大的雇主。

医疗和教育同时欣欣向荣，匹兹堡的医疗产业相对于 1979 年几乎翻了 3 倍，创造了超过 10 万个就业机会。如今，超过 7 万人在这个城市的 35 所大学和 100 多家制药公司研究和工作。

最新加入雇主行列的是谷歌公司，谷歌在这儿的员工从最早的两名发展到了几百名，最后不得不在匹兹堡买下了一幢有 100 多年历史的饼干厂大楼来修建了一个新的谷歌中心。反正近在咫尺的卡内基梅隆大学里到处都游荡着互联网天才们。

“当我说到大学时，我指的不仅是向学生提供好的教育，还有各种研究中心。”汤姆告诉记者。

这些附属于大学的研究中心们衔接了大学教育和公司雇主，高素质的毕业生们可以在毕业后留在当地继续从事研究甚至自己创业，对高级人力资源的渴求又吸引了一大批计算机技术、医疗相关科技公司来此扎堆，几十年的集聚效应逐渐重刻了这个老工业城的面貌和气质肌理。

“大学是这一切的引擎。”汤姆说。

当然汤姆也强调匹兹堡的成功配方中并不只有“大学”一味，“匹兹堡追求的是多样化策略，哪怕是今天的匹兹堡依然有制造业、能源业等传统行业存在。”

成功可以复制吗？

然而对于世界上无数个其他正在没落中企盼转型的老工业城市来说，还有一个问题是需要厘清的，匹兹堡的成功究竟是一个可遇不可求的个案，还是一个具有普遍性且可复制的模版？

丢失了手机，照片并不会一起丢失。

在不到 6 年时间里，超过 10 亿台 Android 设备已被激活(发展速度很快)。这给全球越来越多的应用开发者带来了一个优秀的平台。目睹这一生态系统的起飞令人兴奋。2013 年，Android 开发者通过用户付费获得的平均收入较一年前增长了超过 4 倍。目前，我们正在将 Android 推广至手表等可穿戴设备，以及汽车。在汽车中，我们可以使导航、拨打电话和播放音乐变得非常简单。

Google Play 在线商店的理念也很类似。通过 Google Play，你可以一站式获得应用、电影、电子书和音乐，在任何设备上使用这些内容，而不必进行无休止的同步。如果你在平板电脑上听音乐，而你转移到手机上时，这首音乐仍会在那里(你可以发现，这里出现了一个主题！)。近期，凭借 Chromecast 电视棒，从家中或朋友公寓的电视机收看来自 Google Play 和 Netflix 的电影变得很简单。你可以扔掉所有电视机遥控器，仅仅使用手机或平板电脑中的现有应用，例如 YouTube，来控制电视机。最令人高兴的是，Chromecast 的价格只有 35 美元。

目前，如果没有良好的设计，这一切都不会有意义。我还记得，我曾在密歇根大学学习可用性课程。学生们需要选择一个他们熟知的程序(我选择了电子邮件程序)，并估计专家级用户使用该程序完成各种任务需要花多长时间。这使我理解到，开发优秀而高效的界面非常困难，需要进行比你想像中更多的工程开发。这里需要一个标签，那里需要一个下拉菜单。如果你给人们提供更多选择(即使他们并不使用这些选择)，他们的学习时间会更长。人们仍在谈论谷歌主页的简洁性，这也是我们最初成功的重要一部分。这种理念没有理由不能应用在我们的其他产品中，尤其是目前存在许多设备和选择，以及许多可能分散人们注意力的机会。

互联网接入： 尚未得到解决的问题

当然，以上一切都假定你是已接入互联网的 20 亿人之一。这意味着全球还有 50 亿人尚未联网。尽管目前已有了大量信息，但全球 2/3 人口仍缺乏最基本的互联网连接，这是一个悲剧。因此，我很高兴我们的团队正在开发 Project Loon 项目。这一理念是在

太空边缘建设一个气球网络(飞行高度是商用飞机的两倍)，从而为农村和偏远地区提供互联网连接。凭借 Project Loon，在巴西东北部的教室中，我们很快将首次带来互联网连接。随着项目的发展，我们希望将网络的力量带给更多人，从而创造此前无人能想象的机会。

发明和再发明

如果可以让小型的专门团队从基本原规则起步，而不是被以往行事方式所束缚，那么所实现的东西将非常有趣。不过我逐渐发现，很难让团队建立起非常远大的目标，因为大部分人在接受教育的过程中缺乏“登月”的思维方式。他们习惯于认为，一些事是不可能的，并对失败感到畏惧。因此我们花费了很大精力，在谷歌内部聘请独立思想家，并设定远大的目标。因为，如果你聘请正确的人才，带来足够大胆的梦想，那么通常都能够实现。即使你最终失败，你也学到重要的经验。

毫无疑问，许多公司逐渐习惯于从事他们已经能做好的工作，仅仅只是进行增量式的改变。这种增量式的思维方式逐渐变得不合适，尤其是在科技行业，因为科技行业的改变通常都是革命性的，而非改良性的。

因此，我们仍在为长期发展，为下一代重要产品进行投资。在医疗领域，我们拥有 Calico，这是一家由 Genentech 前 CEO 亚特·列文森(Art Levinson)领导的公司，专注于医疗、健康和长寿。我们也拥有 Iris，这是一款智能隐形眼镜，能改变糖尿病患者的生活。我们近期还收购了 Nest，该公司将普通家居用品，例如恒温器变得更有用。此外，我们对新的 Google Shopping Express 快递服务感到兴奋，这是帮助你在订购当天就收到商品的快递服务。无人驾驶汽车也是如此(无需再做解释！)。今天，这些想法看似非常疯狂，但如果过去的经验能指引我们未来如何取得成功，那么今天的这些重要赌注在几年后不会显得奇怪。

在成立谷歌 16 年之后，我们仅仅只掀开了幕布的一角。在每天的工作中，布林和我都会因未来，以及与我们共事的杰出人物感到兴奋。谷歌员工使一切变得可能，他们是我们的未来。尽管世界在几年内就会发生改变，但给当前人类生活带来改变的可能性仍在驱动着我们，就像我们刚刚开始时一样。

(作者：拉里·佩奇)



比如匹兹堡以优秀的大学为引擎，从而开启了一条以人力资源撬起城市转型的康庄大道，但这建立在建校已有几百年历史的卡内基梅隆和匹兹堡大学的基础上。

对于那些教育资源很差的城市，比如底特律，这条救赎之路是否还能走得通？

对于这个问题，汤姆举了个例子来回答：加州圣迭戈，当地的大学从上世纪 60 年代才刚刚创立，1980 年才开设工程学科，但就是从 1980 年开始发展到现在的 30 多年

，这些工程学科造就了一系列工程人才以及研究中心已经成为当地的经济引擎，吸引了成百家科技公司来此，如今已经成为美国一个生物科技中心。

“一方面大学的繁荣需要时间，另一方面城市与大学的合作要成为一种文化，这种合作要由政府来创造条件，底特律缺少的正是这种合作。”汤姆说。

许多还在依靠传统制造业的中国城市，正面临着同样的挑战。“在过去几十年内，中国大学的数量翻了好几番，但大学在各个城市发展中的价值真的被充分开发和利用，从而成为进一步发展的引擎了吗？”

“这是许多城市管理者们需要思考的问题。”汤姆告诉记者。

平衡之道

除了可以拿来与之相比的“转型失败者”底特律以外，另一个可比较案例是西海岸的旧金山。

旧金山凭借硅谷已经成为全球科技新

贵聚集地，城市一日千里的同时，房价和各项生活成本也在像火箭般向前冲刺，贫富差距不断扩大之下，当地居民和科技巨头们之间的矛盾日益激烈。

这是许多看上去已经成功的城市又会面临的新的挑战，如何防止滋长如排外这样的毒情绪，又确保当地居民分享城市的繁荣？

“这是巨大的挑战。”汤姆说。

匹兹堡首先依靠的还是教育，这里的教育跳出了大学的范围。匹兹堡开设了许多职业学校，专门帮助那些原先在钢铁厂里工作的当地居民获得新的技能，这些技能将帮助他们在城市新的经济结构中找到一份体面的工作。

“第二是住宅政策，我们在这方面的政策非常激进，这也是匹兹堡的秘诀之一。”

汤姆说，政府出台大量政策来帮助居民提高购房能力，同时建造大量针对低收入人群的廉租房屋。

上世纪 60 年代设立的“匹兹堡城市发展管理局”，在过去 50 多年里依靠着专业和集体决策，帮助这座城市避免了政治人事变动带来的可能性决策动荡，很少有城市能像匹兹堡这样有着始终如一的规划以及确保规划落实的各界通力合作。

“城市每一块土地上的每一幢楼，都不应该是出于交易的初衷而出现，而是需要考虑城市的整体利益。”汤姆说，“遗憾的是，世界上大部分城市还并不清楚自己究竟想要什么。”

(宋冰)