

诚通

CT+

文化地产的领跑者
www.ctland.com.cn

CITY TONE | 第22期
2015/9/28
内部资料 免费交流 | 诚通嘉业出品

輕裝

对话王嘉敏
轻资产是发展的必然结果



由重到轻

先“换脑”再“减肥”

轻资产时代 品牌制胜
中小型房企的轻资产化怎么玩

建立新和谐

专访安蒂诺瑞酒庄建筑师

茶人老七

茶道也是修身之道



轻的意义

The Meaning of Light Assets

世界体育用品领袖企业耐克公司，很早就开始将重点力量放在产品研发和市场开发上，将生产制造等技术简单、附加值低的工作全部外包给其他厂商，耐克公司不生产耐克鞋，这个现象就是最典型的轻资产写照。

整个制造业越来越重视上游的研发与下游的销售服务这些附加值较高的点，而中间组装工序由于标准化作业的采用和竞争的加剧，利润空间最小，这条两头高、中间低的 U 型曲线，被称为“微笑曲线”，也是一个企业未来的生命线。

过去我们常说，时势造英雄。随着房地产市场大进程的推进，也许未来越来越难产生一个地产大佬，但不排除也许会有无数精工细分的中小型服务型企业崛起。产品的研发、品牌的输出、另一种更专业的服务，都会成为这条微笑曲线上的闪光点，以及未来中小企业为自己赢得一席之地的筹码。

越早化整为零，越早开拓新模式的尝试，越早融合互联网 + 的意识，就越有可能在局势变化的同时，最先接纳变化，占领先机。

本期《诚通 CT+》杂志探讨的主题是轻资产，这的确是日前诚通嘉业集团在关注的重点领域，我相信随着一些行业标杆向轻资产的转移，势必带动更多中小型房企的加速转型，而对轻资产这一课题很可能未来不再是尝试，而是跟上时代求生存的必须动作。

轻，甩掉的是沉重，却更要求你要目标坚定，核心特点突出，才不至于浮；轻，加快的是节奏，才更要求标准化到位的执行，做好品牌的聚焦，才不至于被速度甩开。轻装所带来的是一场头脑里思想的革命，及早更新，及时跟上，我们已经在路上，正在预备蓄力奔跑。

诚通嘉业集团董事长





诚通
CT+

轻装

在经济迅猛发展的当下，随着房地产行业的深度调整，“重运营、轻资产”将成为众多房企的共识。然而，向轻资产化经营转型，总有一个不断试错的过程。放弃重资产选择轻资产到底有多难？巨变之下，房企又该如何把握分寸才不至于用力过猛？这些问题值得我们深思。

08-35

论主题 **COMMUNICATION THEME**

开局

08 由重到轻，先“换脑”再“减肥”

试论

16 变“轻”的N种方式

22 轻资产时代，品牌制胜

对话

26 王嘉敏：轻资产是发展的必然结果

评说

30 中小型房企的轻资产化怎么玩



私园觀止。

千平庭院 精装定制

VIP HOTLINE

8433 9999

北京市朝阳区东苇路3号

WWW.JZVILLA.COM

九章別墅  CHINOISERIE VILLA



38 **建筑**
海岛私宅 拉穆的红纸房子
建立新和谐 专访安蒂诺酒庄建筑师



50 **创客**
戴赛鹰: 创业十四问
商道
传统老板转型 高度警惕三个自嗨陷阱



56 **城市**
扬州声声慢



64 **风尚**
丽娃 海上贵族



74 **艺术**
死了都要爱
面向虚空的自娱与自省



82 **玩家**
茶人老七: 茶道也是修身之道
专栏
艺术·人+音乐·人+手工艺·人+读书·人



92 **九章的秘密花园**
也许, 保留一颗向阳的心
就能看到更多的色彩。
用一刻的专注就能绘画出心中的花园。
九章的秘密是它花样美好的居住情怀, 就像
涂色的秘密是那动人心弦的想象。

“透视” 房地产背后的文化现象

主办单位 SPONSOR
北京诚通嘉业投资管理有限公司

特约撰稿人 EDITORIAL BOARD

易介中 Yi Jiezhong

史建 Shi Jian

李雪松 Li Xuesong

林少洲 Lin Shaozhou

金秋野 Jin Qiuye

萧秋水 Xiao Qiushui

王铮 Wang Zheng 王钊 Wang Zhao

桑吉东智 Sang Ji dongzhi

雷虎 Lei Hu 何泛泛 He Fanfan

葛瑶 Ge Yao 李斯特 Li Site

黄珊 Huang Shan 李忆琦 Li Yiqi

出品单位 PRODUCED BY
诚通嘉业集团

编委会 EDITORIAL BOARD

会长 PRESIDENT

王嘉敏 Wang Jiamin

副会长 VICE PRESIDENT

夏勇乔 Xia Yongqiao 刘红宇 Liu Hongyu

总策划 PLANNING DIRECTOR

颜瑾 Yan Jin

总顾问 GENERAL COUNSEL

张亚辉 Zhang Yahui

编辑部 EDITORIAL BOARD

主编 EDITOR IN CHIEF

李福特 Li Fute

执行主编 EXECUTIVE CHIEF EDITOR

邹蕴娟 Zou Yunjuan

视觉设计 VISUAL DESIGN

毕亚敏 Bi Yamin

插图设计 ILLUSTRATION DESIGN

夏雪 Xia Xue 蒙德姣 Meng Dejiao

合作伙伴 EDITORIAL BOARD

网易科技有限公司

上海米文堂文化传播公司

克而瑞(中国)信息集团

中国房地产业杂志 碧虚网 正和岛

联系方式 CONTACT INFORMATION

地址 ADD

北京市朝阳区建国门外大街甲8号 IFC大厦B座28层
Floor 28, IFC Building B Block, Jianguomenwai Street No. 8,
Chaoyang District, Beijing

邮政编码 ZIP 100025

诚通嘉业集团热线 HOTLINE 010-56570088

传真 FAX 010-56570066

投稿邮箱 E-MAIL ctchengtong@126.com

诚通嘉业网址 WEBSITE www.ctland.com.cn

微博 WEIBO weibo.com/chengtongct

取阅方式 READING WAY

登录官网索取 FREE OF CHARGE

www.ctland.com.cn

以下地点可取阅 READING LOCATION

诚通嘉业集团项目物业服务中心

北京高尔夫俱乐部

北京高端会所

北京二十二院街艺术区

北京 798 艺术区

北京草场地艺术区

电子刊在线阅读 READING ONLINE

碧虚网 www.bixu.me



诚通嘉业出品
www.ctland.com.cn



扫描二维码
发现更多精彩内容

版权声明 COPYRIGHT STATEMENT

* 本刊所载文章及图片, 已取得著作权人或相关权利人充分授权, 未经本刊许可, 不得转载、摘编前述文章及图片。
* 本刊所转载文章及图片, 请作者与本刊联系索取相应稿费。
* 部分图片来源于网络, 相关著作权均属原作者所有。
* 凡向本刊投稿并被采用之作品, 均视为作者同意由本刊通过其他渠道(包括但不限于网络、电子杂志等方式)传播该作品。
All Rights Reserved.

论主题 COMMUNICATION THEME

SEPTEMBER/2015 No.22

轻装

在经济迅猛发展的当下，随着房地产行业的深度调整，“重运营、轻资产”将成为众多房企的共识。然而，向轻资产化经营转型，总有一个不断试错的过程。放弃重资产选择轻资产到底有多难？巨变之下，房企又该如何把握分寸才不至于用力过猛？这些问题值得我们深思。

开局 由重到轻，先“换脑”再“减肥”

试论 变“轻”的N种方式

轻资产时代，品牌制胜

对话 王嘉敏：轻资产是发展的必然结果

关注 中小型房企的轻资产化怎么玩



由重到轻，先“换脑”再“减肥”

How to Transform from Heavy-asset to Light-asset

{文 / 葛瑶}

对企业的转型轻资产来说，最多的比方是“减肥”。
不过，减肥减的是肉体，轻资产根本上是企业转型之路上企图实现价值重构，
就好比一个人重塑价值观，因此，更适合的比喻应该是“换脑”。

从某一方面来说，中国房地产的粗放起步本身就背离了一个健康房地产行业的初衷，之所以会体重超标，根本原因不是吃得多，而是先天因素，要减肥得先动动分泌激素的脑垂体。这样一来，轻资产就没有想象的那么容易了。比起七日水果减肥法、神奇燃脂之类，脑科手术可是性命攸关的，一不小心碰伤一根神经，要不没命，要不植物人，最轻的也得瘫痪。

既然如此，中国企业，尤其是房地产企业，之所以都在扎堆向轻资产转型，是真的诊断出自己的病根了。

如果健健康康的，谁愿意往自己身上动刀子呢？不过拿自己开刀，不但要用勇气，还得有智慧。轻资产是大势所趋已毋庸置疑，但怎样的一台轻资产化手术才算成功，并没有教科书般的定论，企业仍有很多地方需要思考。



轻资产运营是一种以价值为驱动力的资本战略，是网络时代与知识经济时代企业战略的新结构。轻资产运营必须根据知识管理的内容和要求，以人力资源管理为纽带，通过建立良好的管理系统平台，促进企业的生存和发展。以轻资产模式扩张与以自有资本经营相比，可以获得更强的盈利能力和更快的增长力。

睿智勇者的游戏

年初，一家江苏开发企业到笔者所供职的易居中国来学习交流。会上，双方免不了介绍一下各自公司的特色。这家企业说，我们有多少项目，投入了多少钱，公司新建了总部大楼，两千号人稀疏分布在 22 个楼层里……而我们说，我们有多少业务板块，各板块有多少员工。对方一时不解，随后恍然大悟，哦，你们是资产公司，最大的资产是人。

像易居这样的地产服务公司，从诞生之初起就是轻资产模式，这也是中国所有地产服务乙方公司的特色。而对甲方来说，尤其是地产行业的甲方来说，口袋里没钱就似乎意味着资金链不顺畅、拿地没底气、品牌形象受影响，拼死也要把门面撑起来。

但随着去年楼市深度遇冷，房子卖不动，闲下来的房企们开始思考、交流、重塑价值观。就像最近大力发展起来的的产品线、房地产+互联网、社区 O2O，从理论概念，到实践的遍地开花，到再完善，此轮房企的思考功不可没。勇气更大的企业，在上述业务转型之外，更开始大刀劈向自己的脑袋，从运营模式上开始战略转型，轻资产成为了他们共同的战略方向。

而这些企业，多数在过去几年的各类房企转型浪潮中就已领了军。从万达到万科，从龙湖到花样年，他们对自己动的手术，无论大小，都震撼着中国的所有开发企业。房地产还能这样搞？一些坚守传统的人开始心慌。走过暴利时代，在行业精细化的必然趋势下，房地产将越来越摆脱土豪的光环，有钱的人将不再呼风唤雨。这是一个真正拼智慧的时代，也是一个真正拼勇气的时代。

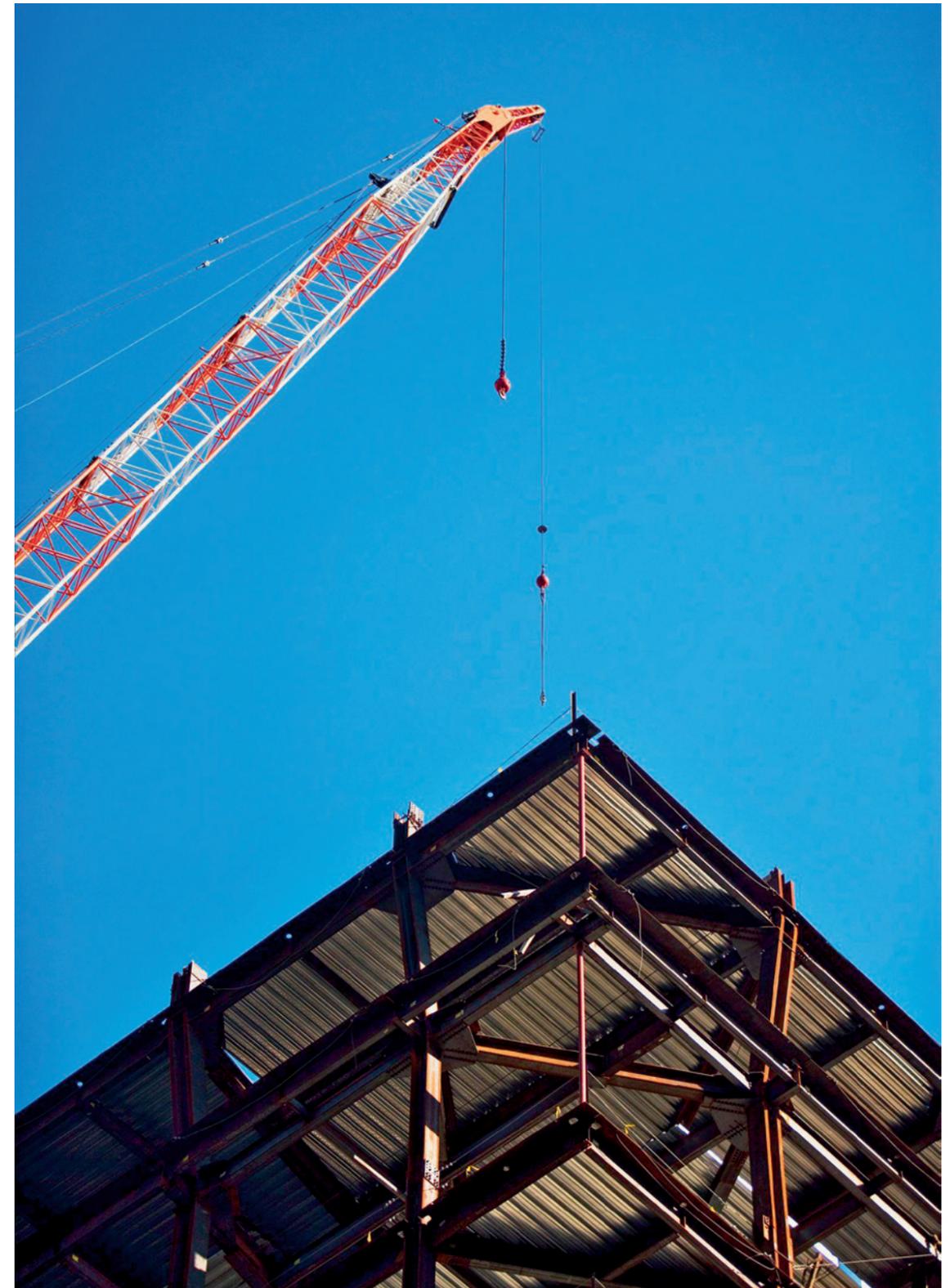
轻资产雏形：星浩与绿城

在分析上述中国龙头房企的轻资产转型模式之前，不妨先回顾一下中国房地产轻资产的历史。这个历史其实很短，业内公认的标志性开端，是 2010 年赵汉忠离开金地，在针对这一出走争议事件的热炒中隐匿了一个月左右，随后带着两个大大的黑眼圈重回公众视野——这一次，他的身份是星浩资本 CEO。

星浩资本成立之初，主要是以私募地产基金的方式为实体开发提供资金，当时主要投资方只有复星和易居，项目只有一个星光耀综合体。前去新办公室采访赵汉忠的记者发现，星浩公司连前台都没有。到了现在，星浩背后的投资人有阿里巴巴、易居、苏宁电器、巨人集团、均瑶集团、华谊兄弟、涌金集团、新光集团等数十家中国知名企业，业务也在一开始的私募基金、开发管理、商业运营三驾马车之外，增加了健康养老。

虽然星浩资本的成立被公认为是房地产行业轻资产的开端，但实际上，房地产企业自身涉足轻资产化经营则早了很多年，这就是以绿城为代表的代建。早在 2005 年，绿城就首次介入保障房代建业务，改建当时杭州市江干区的“城中村”。

此后，绿城继续发展这一模式，不必出资就可以扩大市场占有率。到了 2010 年，绿城专门成立了“绿城房产建设管理有限公司”，这一名称中只有“房”，没有“地”，暗示了绿城建设不涉足拿地环节，想从房地产开发商转型为房地产运营服务商。到了现在，国内采用代建模式的房企已不在少数，而早年并不存在的轻资产这一概念，今天也成为了代建的上层概念之一。



PPP (Public-Private-Partnership) 模式, 即公私合作模式, 是公共基础设施中的一种项目融资模式。在 PPP 模式下, 鼓励私营企业、民营资本与政府进行合作, 参与公共基础设施的建设。PPP 具有三大特征, 第一是伙伴关系, 这是 PPP 最为首要的问题。为了能够保持这种伙伴关系的长久与发展, 还需要伙伴之间相互为对方考虑问题, 这就是 PPP 具备的另外两个显著特征: 利益共享和风险分担。

金融创新为此轮轻资产风口

2014 年开始的这一轮轻资产潮, 则更多与星浩的模式类似, 在金融领域发力。也就是说, 此轮轻资产转型, 伴随着房地产企业的金融创新。

在新常态下, 房地产的投资属性逐渐褪去, 购房者也趋于理性, 房价不再能维持以往的增速, 地价和融资成本却不断攀升。这使得房企开始寻求模式创新, 金融成为了一个突破口。

房地产开发须耗费巨额资金, 且在过去的黄金十年, 房企为了把握机遇, 更多地是在比拼扩张速度, 通过银行贷款、发行债券票据、信托基金、股权增发等手段获取拿地资金, 并逐步增加杠杆。同时, 由于房价的增幅远高于融资利息, 房企往往愿意不惜成本获取资金。

但近几年, 房企与金融机构的其他合作关系随着市场变化不断密切。如上一轮调控政策影响下, A 股再融资未开闸, 房企不得不更多采用项目股权融资方式, 与小型私募基金、信托等合作进行项目开发。而在回报周期较长的商业地产、养老地产等产品类型上, 房企更需要金融机构的资金支持。

同时, 在市场行情变化后, 房企的库存高企, 周转速度也随之放缓, 使得房企对金融的需求越来越大。房企除了不惜一切代价去化库存, 获取销售回款, 也需要在传

统住宅开发业务外寻找新的盈利点。

国家政策也引导了金融创新。十八届三中全会的决议中, “发展普惠金融, 鼓励金融创新, 丰富金融市场层次和产品” 被正式提出, 这意味着顶层设计已从发展普惠金融的角度开出切口。金融创新已经成为了各行各业的共识, 而房企的响应更为积极。

克而瑞研究中心分析认为, 金融不仅能成与房地产板块协同发展, 相互依托, 也能单独成为新的盈利增长点, 提高房企的利润水平。无论是与金融机构合作, 还是直接设立金融板块, 都会为房企带来拓宽融资渠道、降低融资成本、减轻资金压力、作为营销手段促进产品去化等诸多优势。尤其在住宅之外的领域, 包括商业地产、旅游地产以及近年来新兴起的养老地产、产业地产, “去地产化” 已成为不争的正确开发模式。此类项目需要房企持有运营, 自然会使资金链承压。但一方面上一轮限购使得诸多企业被迫在住宅之外的非限购领域拓展, 另一方面国家对城镇化的需求明显, 并要求促进消费, 使得房企纷纷进入该领域。

在住宅之外的金融创新上, 房企或可通过 PPP 模式进行基础设施建设, 也能通过和险资合作进军前期开发, 更好地将精力投入运营。就此, 此轮房企轻资产的转型模式尘埃落定。

房企与基金合作实现轻资产的主要模式			
模式	代表房企	主要收益来源	模式概要
纯品牌和管理输出	绿城 万达	管理费	房企不投入资金或投入极少的资金, 以输出品牌和管理为主, 收取管理费
合作拿地开发	万科 朗诗 金地等多家	股权收益、管理费	合作拿地、合作开发, 降低资金投入和风险, 以自己操盘为主
成熟物业出售	万科	股权收益、管理费	出售已建成待培育或成熟物业的股权, 保留物业的运营管理, 一般以持有型物业为主
“地产” + “基金”	远洋 万达	股权收益、管理费、金融业务收入	成立自己的基金, 实现内部“地产”+“基金”的融合, 主要面向持有型物业

资料来源: CRIC 整理分析

龙头房企领军轻资产

房地产本身的金融属性就注定其与金融紧不可分。从这一点来说, 各大房企纷纷与金融进行“亲密接触”来实现轻资产化, 只不过是过去十几年中国圈地卖楼的粗暴房地产重资产模式的一个纠正罢了。

地产 + 金融本身就蕴含着无限的可能, 再加上近年“互联网”元素的加入和融合, 未来房地产轻资产将会越来越多元, 或更加主动, 或更深度合作。通过金融手段实现轻资产化, 运营模式都是减少持有, 或减少持有时间, 也就是“获得资金——开发或运营”, 或“获得资金——促进销售去化”, 这一概念不难理解。另外, 在国家的支持下, 融资

渠道愈发多样化, 这也为房企获得资金开启了越来越宽的口子。这些都是一众房企愿意在轻资产方面快速决策的原因之一。

但“获得资金”这四个字, 涉及到金融领域乃至互联网领域的很多专业知识, 对于传统只会拿地造房卖房的企业来说, 消化这一知识并学以致用并不是一件简单事, 尤其在由年长的一把手老总说了算的地域性地产公司, 此般创新无异于革自己的命。所以, 我们看到的现象是, 此轮在金融领域的轻资产转型, 大多由人才济济、管理层年轻化的龙头企业领军。

“品牌和管理输出”和“成熟物业出售”模式，对房企的品牌和管理能力要求较高，如果不能实现投资者的目标回报则难以实施。而“地产”+“基金”模式要求则更高，不仅要求企业在地产行业具备较强实力，还要求企业具备金融运作能力，从国际上一流地产商的发展历程来看，这将会是中国房企的重要方向。



轻资产合作多样化

在轻资产创新的类型上，第一种类型是企业主体成立金融机构。如绿地依托地产进行综合金融创新，越秀则在传统金融业务涉猎广泛，这两者是通过金控集团统筹；又如易居的互联网金融覆盖服务全产业链，花样年通过收购物业管理公司提供社区理财，它们则是依托房地产资源，建立金融平台。

但并非所有企业都拥有成立自有金融机构的能力。为了获得资金，更多的企业选择与外部金融机构合作。从未来的趋势来看，与外部机构合作是房企真正实现轻资产化的第一步，门槛也比较低。克而瑞研究中心认为，这样的合作方式主要有六种，分别为：与母公司旗下金融机构合作；与基金合作；与P2P网贷平台合作；与券商合作；与房地产服务商、互联网金融平台合作；与险资合作。

①

与母公司旗下金融机构合作，资源共享

部分房企的母公司为大型央企，背景和资金实力雄厚，房地产只是其多元发展的业务之一，其它板块的规模、盈利能力等甚至可能强于房地产板块。在国企改革加速的趋势下，这些央企开始着手整合旗下板块，让原先独立发展的业务相互支持，产生1+1 > 2的效果。如招商地产以产融结合进行园区开发，信达利用母公司不良资产再开发。

②

与基金合作，实现商业地产轻资产化

这是目前运用最为广泛的轻资产方式。房企本身不参与基金的运作和管理，引入外部基金入股和收购现有成熟物业项目，以及与基金共同投资开发新项目，主要目的是借用基金的资金优势实现“轻资产”，减少重资产带来的资金压力，以较少的企业自有资金撬动较大的规模，同时通过商业地产的品牌和管理输出，收取各种管理费，获得多元收益，提高了总体回报水平。

③

与P2P合作提供购房款促进项目去化

房企与P2P网贷平台合作，通过首付款分期、短期过桥借贷等方式，解决购房者首付款不足等问题，以此促进房企销售资金的快速回笼。这种合作的运作方式是，在房企的担保或房产的抵押下，P2P网贷平台将首付款或部分首付款贷给购房者，解决购房首付款资金不足的问题，从而促进房企项目的去化。典型的代表有平安好房贷，类似的产品还有房金所、乐居贷、天下贷等。

④

通过发行REITs实现房地产资产证券化

房地产信托投资基金(REITs)是房地产证券化的重要手段。房地产证券化就是把流动性较低的、非证券形态的房地产投资，直接转化为资本市场的证券资产的金融交易过程。房企可以借用券商进行房地产资产证券化，将成熟物业等存量资产打包发行REITs，实现商业物业等出租型物业持有者的投资退出，解除大量资金沉淀的压力。而REITs投资人可以享受租金、物业升值等带来的收益。

⑤

以高收益理财吸引潜在购房者促进成交

具体来说，一部分房企联合房地产服务商、互联网金融平台，以高收益理财吸引潜在购房者投资，如果最终购房还可以享受额外购房优惠。这个模式一般投资期不会太长，其主要目的为促进成交和项目去化，主要的金融载体包括货币基金、保险理财、资产管理计划等。比如目前业内仍褒贬不一的众筹合作、理财、营销或建房，以购房认筹款理财产品锁定潜在购房者，高收益理财产品抵扣房款，都是这一模式。

⑥

与险资合作

比如今年正在全面进行轻资产转型的永泰红罍。险资进入养老地产领域的目的，主要是利用保险业建养老社区的优势——针对老年群体出售养老保单，房子还没盖完现金就到手了，未来投保人入住养老社区后再针对具体服务另外收费。此般“保单+实物”的方式更多是站在保险公司的盈利立场上，业界仍有争论，且回报周期较长，对进入养老地产的房企来说，这样的合作未知数较大。CT+

An aerial photograph of a vast, rugged landscape with numerous hot air balloons floating in the sky. The terrain is characterized by deep, winding canyons and rocky, eroded hills. The sky is clear and blue, and the lighting suggests a bright, sunny day. The hot air balloons are in various colors, including yellow, blue, and red and white stripes. The overall scene is one of a peaceful yet dramatic natural setting.

变“轻”的N种方式

The Way to Light Assets

编辑 / 邹蕴娟

房地产行业只有明确了自身的核心专长所在，才能做好减法，最终实现轻资产运营。

2015年，新常态，新发展，各大房企无不奔走于降低成本、提升利润，探寻转型升级，寻求新的增长点。对转型路径的选择，地产商也不再局限于房产本身，在房地产开发投资增速明显放缓的背景下，很多地产商正致力于实现从重资产经营模式向轻资产经营模式的转型，力求减少资金沉淀，保障现金流。在着力于产业运营和整个产业链的打造进程中，房企期望通过“轻资产”模式实现房地产的多元化发展。

“轻资产”战略的核心是充分利用外界资源，减少自身投入，集中自身资源于产业链利润最高的阶段，以提高企业的盈利能力。要想实现轻资产运营，需要企业对整条供应链有较强的把控能力，在这一点上，对房地产龙头企业而言并不是问题，但对很多并不具备这样能力的房企来说却很难。随着房地产行业的深度调整，“重运营、轻资产”已经成为众多房企的共识。大势之下，那些先行一步的房企都选择了怎样的变“轻”方式呢？

壹

万达去地产化 颠覆传统融资模式

万达集团董事长王健林在今年年初推出轻资产转型，而后，万达商业地产公布了与光大控股旗下的的光大安石、嘉实基金、四川信托和快钱公司签署的投资框架协议，4家机构将在今明两年间拟拿出240亿元用于投资20座万达广场。万达方面对外表示，这标志着万达商业地产“轻资产”模式正式启动。

相比地产开发商，商业投资服务商的新角色更加有利于资金的快周转和业务的迅速扩张，在万达向轻资产迈进的途中，合作方负责投资，万达则将告别开发商的角色，开始担当建设者和品牌管理者。万达集团试图实现的轻资产转型，也正是其融资模式从间接融资为主向直接融资为主的转型。

为加快发展轻资产，万达的工程管理模式也进行了重大改革。过去的工程管理，从招标、预算到决算，过程复杂，费时耗力。所以万达集团将推出一个交钥匙工程，这在中国工程管理史上是一个重大创新。万达将按照标准给施工单位费用，施工单位按照标准进行建造，按时实施交钥匙工程，万达只需监督工程质量，不用再自己找分包单位。

王健林指出，未来万达的钱将来自以下几个方面：一是外部管道，像基金、保险等机构投资者；二是建立内部融资管道。这里包括万达已经成立的电子商务公司、已收购的快钱支付公司以及这两家都在筹划的全新理财产品。此外，万达还将采用众筹方式为万达轻资产融资。

贰

花样年彩生活 开创新商业模式

花样年旗下的彩生活是国内首家上市的物业管理公司。彩生活借助轻资产、社区O2O、B2F概念登陆港交所后，母公司花样年也成为了地产商轻资产转型的标杆。到目前为止，彩生活已经是全球最大的（住宅）社区服务平台了，到年底的管理面积预计将超过3亿平方米。

传统的物业管理往往仅是对小区内公共场所、公共设备进行管理和服务的一种模式，主要提供保洁、保安、保修等服务，依赖收取管理费而生存。而彩生活则首创了“彩生活服务体系”，将物业管理升级为物业服务经营，利用最新的移动互联网、物联网、云计算等技术，创新推出了一个为业主和住户提供更加便捷、周到与更多增值服务的彩

生活社区服务平台——彩之云。

在传统的房地产开发之外，花样年集团主席潘军找到了社区服务这个专业化方向，不只是住宅社区，还包括商业、商务、养老，总共四个基于物理空间的O2O平台，里面的垂直应用业务则是社区金融、文化旅游、社区教育、社区制造（地产开发）。彩生活模式的本质是拓展了彩生活服务服务的对象，在更多的对象间建立更广泛更具粘性的连接，通过这种连接形成社区服务平台，通过服务平台多方获取了收益，拓展了新的价值创造空间，最终平台通过这种新的价值创造获取自己的分成收益，这是一个整体的新的良性的生态体系。

叁

万科物业打造市场化管理系统品牌

今年5月开始，万科物业先后与南京金隅紫京府项目、东莞尚佳物业管理公司、北京佰嘉置业集团、深圳卓弘物业公司签约合作，向外输出万科的物业管理体系，正式迈出了万科物业向外扩张的步伐。

与彩生活等市场上相对成熟的物业轻资产扩张模式不同的是，万科物业扩张的主要对象并非针对社区本身，而是社区本身已有的物业管理公司，通过输出万科物业开发的一整套管理系统完成规模扩张。这套名为“睿服务”的管理体系是万科物业新打造的市场化品牌，其由基于移动互联网的“睿”平台、以“睿”管家为灵魂的服务中心和事业合伙人制的管理中心组

成。通过“睿”平台所包含的业主手机端应用“住这儿”、工作人员手机端应用“助这儿”、EBA远程设备监控与运营系统、线上管控的“战图”系统、客户管理全息视图系统等一系列功能，万科物业可以实现线上到线下的服务闭环，最大程度节约成本，提高服务效率。

在万科看来，这套自主开发的“睿服务”体系是万科物业的核心竞争力所在，凭借这套服务体系，万科物业不需要大规模地兼并收购，或者跟别的物业公司抢地盘，而是去改善目标公司的物业系统，但不影响其原有的收益，万科物业只在增值收益中分成，这决定了万科物业的市场化不会遭遇太大的阻力。



肆

绿城持续拓展代建业务 合作拿地深化轻资产

作为国内首个实践“代建”模式的房企，绿城将自身的品牌及管理资源优势充分运用到代建业务中，实现规模与效益双提升。2010年9月，绿城房产建设管理有限公司成立，专注于代建业务发展。目前绿城代建业务平台和管理模式已基本成熟，业务覆盖政府代建、商业代建、资本代建三大模块。

在经历过生死考验之后，绿城经营策略越来越趋向稳健，聚焦优化内部营运，企业稳步向轻资产模式转型。一方面，绿城通过多元化的拓展和分层次的合作，择机适量补充公司土地储备；另一

方面，运用品牌和管理输出，积极推荐商业代建、资本代建、政府代建等形式的轻资产模式；与此同时，绿城也在加强与基金的合作，考虑在项目开发上引入基金等资金充裕有保障的第三方机构，通过股权、债权或者股加债的方式合作。

拿地策略方面，绿城通过合作模式收购土地，实现了低成本、快速扩张土储。通过合作模式获取土地，绿城所占权益较低，即使高价收购，但是绿城所占土地成本有限，风险可控；同时，以收购方式获取土地更为便捷，能够缩短项目从拿地到上市的周期，有利于加速企业周转。

绿城建设对“代建”一词解释是：与外部各类机构进行广泛的合作，以契约的形式向委托方提供房地产开发全过程的开发管理和品牌输出的一项服务。传统房地产行业的基本模式是开发商自己拿地、自己开发、自己销售。代建模式与它的本质差别在于，代建模式是把投资商、开发商相剥离，将土地投资与房产开发完全分开，相当于撇开土地溢价，将关注点回归到产品本身。绿城代建模式即期望通过管理和品牌的输出，创造开发的增值。放大绿城自身营造能力，建立投资收益、运营收益和服务收益三者并重的业务增值体系。

伍

绿地进军互联网金融 运用“互联网+”工具

绿地集团旗下绿地香港控股有限公司5月宣布，旗下的绿地金融服务信息有限公司（以下简称绿地金服）正式开业，并于同一天和平安陆金所、众安保险、中国东方资产管理等三家机构签署战略合作协议，共同发展互联网金融业务。通过这一业务，绿地将有望实现真正的轻资产化。绿地集团董事长、总裁张玉良指出，未来“大金融”产业将成为绿地集团未来三大重要核心业务之一。

绿地金服总裁杨晓冬对外表示，绿地金服将打

造涵盖理财投资、社交金融及社区金融在内的互联网平台，希望能成为国内房地产互联网投融资平台的领军者。他称，除已推出的地产宝产品外，亦计划近期推出的产品系列包括置业宝、社区宝等，置业宝主要是首付款投融资服务、购房优惠认购权凭证服务。他还透露，现正在积极推进“社区宝”的开发，其产品形态包括社区投融资服务、朋友圈投融资服务。另一款产品绿地“置业宝”则将包括首付款投融资服务、购房优惠认购权凭证服务等，将通过3000多个绿地置业顾问进行O2O全面推广。



绿地全力推进“大金融”战略，欲做大做强金融产业。目前绿地积极运用“互联网+”工具发展互联网金融产品，是站在“互联网+”风口上的顺势而为，是对房企自主试水资产证券化的大胆创新，也是为发展普惠金融所做的大力尝试。

陆

龙光地产一体化开发模式“四两拨千斤”

龙光地产作为专注于两广及珠三角住宅物业市场的领先物业发展商，已在轻资产模式运营中做了积极探索，并形成了鲜明的运营特色。龙光地产运用一体化开发模式，涵盖土地扩展、规划设计、工程建设、营销策划等全流程产业链，有效控制成本。

同时，龙光地产坚持在经济发达或活跃的市中心获取可快速周转的短期项目，或在城市近郊具有较高溢价空间的中长期项目，策略上不大量持有商业物业，不投资持有型物业，以实现较低的土地成本和较高的周转率，提高抗风险能力，确保现金快速回笼周转并保证合理利润率。在低成本和高周转的基础上，龙光地产还

通过合理的产业布局为其大幅增长的销售业绩奠定了良好基础。龙光地产坚持“聚焦刚需，深耕区域”的发展战略，重点布局于珠三角等高经济增长区域。在龙光地产现有土地储备中，拥有约35%的深圳客户、约12%位于汕头、约20%位于广州、佛山、中山等其他主流城市；以南宁为核心的广西区域则占26%，很好地覆盖了房地产复苏区域。

龙光地产也坚持提供给业主更多高附加值服务，从提供房子延伸到提供各种生活需求。未来，龙光地产将借助金融和社区服务等，通过互联网、智能家居、智慧社区等路径实现服务升级，这也是未来房企发展的重点方向之一。

柒

越秀地产基金拿地+联合开发

越秀地产的基金合作拿地模式，主要体现在拿地初期越秀投资占比较小，基金占大头，在一到两年以后，越秀选择是否回购。越秀地产采用这种创新的轻资产合作模式并非是由于“钱紧”，而是希望通过资源整合和优势互补，提高财务灵活性，在保持较低负债率的同时拿到优质的土地项目。

越秀地产与投资基金的合作开发模式主要分两个阶段。项目初期，越秀投资占比较小（约5%~20%），而基金占大头（约80%~95%）；在一年到一年半以后，越秀可以选择是否回购，回购额度有上限，基金回报设定为每年11%~12%。这种创新的轻资产合作模式通过资源整合和优势互补，大大提高了财务灵活性，使得越秀地产在保持较

低负债率的同时，加快实现规模效应。

一直以来，越秀地产坚持“住宅地产+商业地产”双轮驱动战略，在强调推进住宅物业发展的基础上，重视提升商业经营能力，即在推进商业项目开发进度的同时，针对不同客户的需求采取多样化的创新商业营销策略。

2012年，越秀地产与越秀房产基金联合公布，向广州国际金融中心注入越秀房产基金的交易宣告完成，标志着越秀地产开始利用“越秀地产+越秀房产基金”这个互动平台，确立公司的“开发+运营+金融”发展模式，成为越秀地产向大型房地产综合企业迈进的核心竞争力。

捌

中弘股份 O2O 新玩法

7月，中弘股份与仟金所签署战略合作协议，将透过仟金所线上资源的优势，销售旅游地产项目，就此迈出了O2O的步伐。中弘副总裁金洁表示，传统销售模式慢，与仟金所合作后将采取创新的营销模式，把固定房产资产证券化，拆分成若干权益，通过线上金融，降低投资门槛，辅佐贩卖迟钝的旅游地产去库存。与此同时，以这些项目标产权为基本和包管，投资者可以通过平台得到项目增值收益、租金收益，以及中弘提供的度假消费产品。

这个颠覆性的项目还有一个斗胆的创新，那就是投资者可以在不想持有时，通过平台的买卖营业体系选择以时价挂

牌出售。而假如选择继续持有，除了享受到在中弘的度假项目栖身最长一个月（30天）的时节的权益外，还将在十年内享受到每年约20%-30%的收益，10年之后，投资者还可以选择开发商提供的风险保障的200%理财回购。

相较于传统的营销和投资模式，仟金所打造的是基于文化旅游地产的房产O2O营销平台，并将置业、旅游、投资三大领域的进入门槛降低到了仟元级别，中弘股份与仟金所的合作将为自己的营销与投融资提供线上线下一体化的渠道，双方也期望通过本次合作去探索互联网时代文旅地产营销的新玩法，树立“万物证券化”的标杆性新模式。CT+



- ① 纳吧
- ② 跨界书店

轻资产时代 品牌制胜 Asset-Light Era, Brand Winning

{ 文 / 崔晓乐 图片提供 / 文创科技地产 }

轻资产时代，看似简单的品牌经营，已经转变为需要以更加洞悉人性的方式开展，未来将不存在某个人，只存在某类人。当为某一类小众服务好后，自然大众也会跟随！所谓的品牌也将重新定义，那就是社群下的蛋。

当地产的黄金十年悄然走过，进入白银时代，轻资产运营也已经成为国内主流商业地产商的一致选择，万科与凯雷、麦格理的牵手，出让股权实现“小股操盘”，万达不仅在机构方面结盟多家基金、信托，更在散户方面通过快钱众筹发出“稳赚一号”，在互联网金融上迈开脚步。

地产标杆都以实际行动践行着由“重”到“轻”的转变，在资金和建设等硬性要素通过整合外部资源突破自身约束的背后，则是更加依托于对极致用户体验的追求，对人性的尊崇，对运营管理能力提升等软性要素所代表的品

牌价值。面对电商的冲击，万达相继关闭转型若干项目，以传统百货零售为主的商业业态显然不足以支撑时代的变化，而为数众多的中小型房企，在更强调体验式消费大潮中，增加更多的如餐饮、娱乐等业态后，似乎还仍然后劲不足。如何破题成了当下业内人士最大的心结。

做为以文化创意+高新技术为产业定位的智慧山科技文化创意产业基地，集合写字楼及复合商业业态，以跨界商务体，圈层办公区，阶层名片地，科技文化心为品牌理念，以品牌的专业化运营入手，实践着“智慧山”式的品牌致胜之路。

用户精准定位与全要素生态

智慧山定位于新知识阶层的聚集地。所谓新知识阶层，包括高学历的人才、个人创业的人才、从高校走出来或归国的专家型创业者，是科技人、文化人、创意人，他们通过创业获得财富支配权，通过办实业或治理公司实践自己“平天下”的人生理想。与精准的用户匹配的是完整的全要素产业生态，天津本身具有东西文化包容的城市基因，融合的主题便贯穿始终，如自然中的山、树、云、水，正是智慧山与产业、服务及文化之间的生态关系。

智慧山采用“载体建设+园区运营”的经营模式，就像一座承载蕴含无穷能量的山，创业孵化平台、金融服务平台、文化交流平台、技术服务平台、展示推广平台组成的五大服务平台，给予企业持续的发展动能，就像云，无处不在，有求必应；而“文化创意+高新技术”的产业定位和“商务配套+文化配套”的建设规划，则是立足营造富有文化价值的场所精神，汇集新知识阶层成为智慧山生生不息的活力之水。



智慧山艺术中心是智慧山的文化之峰，及传统与现代文化样态为一体，各类文化大家云集于此，成为天津新的亮丽的文化名片。

形态跨界复合

智慧山在规划层面提出的一个观点是“让艺术遇上技术”。这是因为智慧山的客户更多的是从事创意产业、科技产业或知识经济领域的产业的成功人士或企业家。这些精英人士需要一种对话沟通的平台，形成相互的启迪。

在载体上智慧山建立了一个独栋的智慧山艺术中心，其中包括一个功能多样化的220座实验剧场——飞鸟剧场，既可以做实验话剧，同时也可以做产品发布会、讲座、观影、戏剧、汇报演出等。此外，还有两个展览厅，里面将不断有不同的展览、不同的策展人、不同的艺术门类上演，从书法展、摄影展、绘画展等中外艺术应有尽有。

比如滨海印吧，它是国内第一家以印章展示、印章交流为主题，融合古琴、香道、茶道等多种慢生活元素的综合性文化交流场所；数字体验馆，让企业、买家、玩家能现场互动体验，文化创意作品的设计制作抢先展映，原创、参与、体验、互动、寓商务于情境、寓休闲于享受，让好创意碰撞好机遇；跨界书店，它分为咖啡区、图书区、创意品区、活动区，令每一位走入书店的读者，能感受思想内涵的沉淀、品味生活品质的提升、引发存在价值的思考，看书会客总相宜。除此之外，在智慧山园区的另一角还有纳吧创业咖啡，集创新创业为主题的创新型创业服务平台，为创新创业提供开放办公、沙龙培训、路演融资等服务。

所以智慧山不仅为大、中、小型知识产业企业量身定制了包括5A写字楼、SOHO、LOFT等不同业态，还将电影院、咖啡馆、书吧、画廊、美术馆、实验剧场等极具现代艺术特色与人文气息的商业配套，让每一家在这里的企业，

都拥有真正的创意办公空间。在外观上，智慧山不仅成为津城观念商务集群的地标建筑，在办公方式上，它更变成一个高端圈层行为方式的象征，成为城市会客厅。

移动互联网时代的社群经营

近一年以来在天津范围内大型商业远东百货、津乐汇的相继闭店，劝业场西南角店业态转型，在移动互联网大发展的背景下，不仅仅是再拼地段，拼渠道，更多的是要拼对于粉丝的经营和用心。经营粉丝就是经营人，经营人就是经营人的时间如何度过，由此，人的时间成为最有价值的资产，时间这个要素开始与空间并列成为移动互联网中竞争的核心要素，而且未来时间价值一定会超过空间价值。

智慧山在经营用户时间方面，自媒体方面设立了5个面向不同群体的公众帐号，同时也对应建立起相应的部落社群。比如以投资孵化创新型小微企业为方向的“纳吧创业咖啡”，建立了对应微信社群，而且每周三晚上都会在线免费举办创业晚课，目前已经有若干其它同类创业主题社群纷纷加入这样的主题活动同时直播，藉此，将品牌的广告转化为知识的传播。

而且受众更是商家们梦寐以求的细分客户。而将过去以金钱与利益的游戏的规则，改为经营情感与认同，不再是组织化的管理与控制，而是自组织的聚合与融合。很显然未来99%的时间将是做客户，而只有1%的时间做销售。从生活出发，生活大于生意，有了生活也自然有了生意。CT+

轻资产是发展的必然结果

Light Assets is the Inevitable Result

{采访、撰文 / 邹蕴娟}

过去的二十多年里，中国房地产企业传统的商业模式是“投资—拿地—开发—销售”，这样一条龙大而全的资产重型化的商业模式对高速发展时期的中国房地产业来说可谓居功至伟，成就了十几年的中国房地产业的奇迹。

然而，随着国内市场的变化和政府调控政策的深入，土地升值减缓、利润率上升空间降低，房地产企业想再依靠囤地增值、低成本信贷等传统重资产模式盈利已经非常困难了。同时，随着行业的发展，重资产模式也越来越显露出它的局限性。在这种情况下，很多开发商都在思考去采取更先进更有效的商业模式。

《诚通 CT+》：在轻资产模式迅速兴起的当下，出现了一批地产商转型发展的“轻装潮”，您怎么看轻资产模式？

王嘉敏：轻资产模式有几个突出的特点：投入小、风险小；高杠杆率、高回报率；标准化程度高、专业化程度高。在国外，轻资产模式非常地流行，甚至已经发展得很成熟、很彻底了。以美国为代表，他们房地产的开发模式就是投资商是投资商、开发商是开发商、建筑商是建筑商，这三个不同的角色分离得非常的清晰。作为开发商，几乎不投资，或者只投很少的钱，大部分的资金主要来自房地产投资基金。这种以基金为核心的轻资产模式保证了企业的资金安全，有利于企业稳定经营。

美国房地产企业盈利水平的稳定性是远高于国内企业的，回报率长期稳定在 9.5%-13% 之间，波动幅度远小于国内的房企。我们国内的地产商现在提出要做轻资产，就是在学习和观察国外地产行业的过程中，认识到美国的这种商业模式是最好的。

所以，“轻资产”说到底并不是一个革命性的概念，也不是一个根本的创新，在我看来，轻资产就是房地产骨子里生长出来的一个模式，就是这个行业发展到一定程度后，自然会朝着这个方向去做，它是房地产基因问题的一种表达，也是房地产发展的一个必然的结果。

《诚通 CT+》：面对现在国内房企前赴后继做轻资产的情形，有分析人士表示不是所有房企都适合走轻资产的这条路。站在企业家的角度您是如何考虑的？



王嘉敏
诚通嘉业集团
董事长

王嘉敏：从根本上来说，地产行业是准金融行业，是资本化非常非常密集的一个行业，既然是准金融行业，那么开发商想在这个行业里做好，最好的选择就是做轻资产，否则企业每天去奔波的就是资金，从而忽略了应该把精力放在产品上。

在最初的房地产开发模式下，开发商从头管到尾，也就是一体化，那时的开发商面对着太多的问题，有太多的事需要他解决。这种单打独斗、统包统揽的粗放型运作盈利模式是我们在中国做房地产的最初阶段的一个行之有效的方法论。但在这二三十年的发展进程后，这个行业会逐步清晰化、细分化、专业化，大家会逐步地感觉到，应该这么去做是更合理的。随着行业的发展，因为房地产行业骨子里的准金融性的问题，导致房地产必然会走上轻资产的这条道路。那么，到底是不是所有房企都适合走轻资产这条路，或者说房企的轻资产转型能不能成功？我认为有两个决定性的因素是至关重要的。

第一个，是开发商有没有很好的金融产品的成绩表现和合作可能，如果没有，那么它就很难做得到，既然是房地产是准金融行业，那么金融的这种衍生品的做法能不能对接得上，这是第一需要考虑的；第二个，是开发商本身具不具备纯开发商的能力和经历。比如说草台班子想得很好，但是成功率很低。因为团队价值不够，所以其本身就有不可避免的管理风险，而用有管理风险的团队去挣管理的钱，这非常难。但如果是一个成熟的管理型企业，比如万科，那就非常容易做到。我认为只有这两点相互支撑，才能让开发商完成向轻资产的过渡。

《诚通 CT+》：目前，房地产行业轻资产经营的类型有很多：如花样年的彩生活模式、绿城的代建模式、万科的小股操盘，以及保利的地产基金等等。万达今年已经宣布全面启动轻资产转型，对这样一批率先实施轻资产化经营的地产商您有何评价？

王嘉敏：地产准金融基因造成的这场轻资产化的微转型遍布全国的地产行业，我认为，要允许大家去尝试，允许大家去摸着石头过河，这个过程中，肯定有成功的也有失败的。

今天在轻资产转型这个问题上非常成功的企业不是很多，但是现在可以说是一个时势造英雄的时代，企业转型发展后到底能出多大的成果还需要时间去验证。站在我的角度，我觉得根本性就两点。一个是准金融的对接能不能落地到位，还有就是管理的成熟度。这两点核心把握了，就是各开发商各显神通的方法论了。

《诚通 CT+》：万达董事长王健林预判明年万达集团服务业的收入和净利润将首次超过房地产板块，并表示“从严格意义上讲，明年万达就不再是房地产企业了。”针对这句话，您认为房企做轻资产转型是不是就意味着要从根本上颠覆企业？

王嘉敏：作为大鳄级房企的万达的这种说法，我个人是不太认可的，因为这是不太可能的一件事。但作为一个企业的定位去做调整，特别是万达这种大鳄级的房企去做去地产化的调整也是必然的一个结果，只是用服务的收入来覆盖甚至高于开发的利润，这个至少还需要若干年的时间。这个时间的长短，关键在于服务业的收入在中国的文化体系里面能否取得高回报、高收入。

目前我们内地的服务业收入跟香港、跟国外相比都是偏低的。比如说房产出租的租金，在香港和国外的租金收入与投资的比例与国内相比是有很大的出入的，这是大众对服务产业的认知度的问题，要解决一个社会认可度的问题并不是一个企业能做到的。

香港的服务业的收入要大大高于内地，因为香港的社会群体对服务的认可度非常高，所以这个市场是允许客户来出那么多的钱的，但在国内，拿物业公司来说，客户对物业管理的认可也是最近这几年才刚刚开始，所以物业很难拿到钱，因为大家不认可。

这种对服务的弱化、对服务的不重视是基于中国文化上生长出来的，而要改变人们的观念是需要一个相对比较长的过程的，所以短时间内要做一个靠服务获得利润提升的企业，这个战略是很难实现的。

《诚通 CT+》：面对现实存在的向轻资产转型会遇到具体的难题和考验，就民营性质的中小型房企而言，您认为需要从哪几个方面去克服自身的问题才能有望做好轻资产？

王嘉敏：我前面提到了房企做轻资产转型需要注意的两个关键性的问题，其实落到这里也是一样的，只不过对民营性质的中小型房企来说，金融和管理这两个核心问题会更尖锐、更难做一些。

从金融方面来讲，我们国家的金融政策是倾向于国企的，国企相对民企可以享受低成本、低利率的优惠，信誉还可以直接不用抵押，但是民企享受不到这种实惠。所以，民企在做融资的时候有它的难度，但是，民企有它的灵活性，而且有它更加坚韧不拔的作风，否则民企很难在房地产这个竞争激烈的市场上生存下来。尽管金融的问题需要民企花费很大的功力去克服，但是这个问题是不能解决的。

第二个问题就完全是自身的问题，民营企业开发商的能力通常来说是高于国企的，而在轻资产模式下，由于资本的话语权越来越大，或者说资本的话语权会在很大程度上覆盖了民企自身的话语权，所以在这种情况下，民企能不能把自己的管理能力提升上一个台阶，能不能把这种管理优势凸显到位，这对于任何一个民企来说都是一个挑战，也是最大的一个难点。否则，以资本与管理的脱离来做的轻资产模式很难成功。而管理的问题相对金融的问题，我认为对民企来说是更加需要不断加强和取得突破的关键点。

《诚通 CT+》：如果诚通嘉业正式布局轻资产经营，您认为我们会首先从哪几个方面去做试水？

王嘉敏：我们首先要把自己的项目做好，让我们项目的品牌有说服力，先赢得市场的认可和信赖，这是我们要做的第一步。也就是要把“你是谁”做好。别人为什么要跟你合作？你有没有把自己的形象树立起来，有没有把自己做到位？我认为，把自己的品牌做出来，是做轻资产开始的第一步。



在做好“你是谁”之后，再在这个基础上去寻找一些可以合作的对象和资源，这是第二位的。就我们自身来说，我们把第一步做好了，自然而然，就会有人找到我们合作，其实现在，我们已经有了这样的机会。所以，做轻资产运营，我首先会做我们的品牌，然后再考虑合作，只要把第一步做好了，接下来的第二步就会成功。

《诚通 CT+》：从战略上来说，在什么时候做，以多大的力度去做轻资产这个问题上您是如何考虑的呢？

王嘉敏：轻资产我们肯定是会去做的，而且从今年开始，我们就准备往这个方向走了，只是目前我们还在谈判和找机会的过程当中，可能明年或者后年会是我们下重力气去做的时间段，到时我们肯定会不遗余力地朝着这个方向去努力。

我们会不断地克服自身的弱点、不断地成长、不断地让自己更好更优秀，然后找到资源，主要是很好的项目资源，接下来，我们会把这种金融的模式设立得更加科学有效。其实，轻资产的战略问题并不是最大的问题，最重要的是我们需要多做一些事来完善这件事。

比如九章品牌系的打造就是我们重点追求的一个利益点

和发展方向。除此之外，诸如养老地产、农业地产、物业管理这样的项目我们现在还处在摸索阶段、找机会阶段，但是在这些项目上，我们也都有了一定的信心，只是还没有百分之百落地，如果落地成功了，那就是试验阶段的成功，然后我们会考虑这种模式的复制，考虑这种产业链的发展。如果产业链的发展能够成熟的话，那它就会成为一个我们重要的轻资产的业务方向。现在这几个项目我们都还在研究、研发、努力的前期阶段，但是，我们觉得这些项目都是我们应该去做的类型。轻资产肯定会是我们企业未来发展最重要的方向之一。

《诚通 CT+》：在轻资产化的整体布局中，您考虑得最多的是什么？

王嘉敏：除了我之前提到的金融和管理这两点核心问题，就是团队建设和商业模式的科学性的研究。如果这几个最关键的点我们解决好了，轻资产模式就能够顺利地发展。当然，对我们自己本身来说，我们的商业模式是应该好好地讨论研究的，我们需要把它更加地科学化，符合我们自己，也符合这个市场。另外就是团队的建设，管理好首先是团队好，如果团队有问题，那么管理很难做好，所以团队建设也是我们的一个重要的支撑，这方面也需要我们下更多的功夫去做。CT+

中小型房企的轻资产化怎么玩

How to Play Asset-Light Strategy

{文 / 王亚辉}



当规模化不再是拯救房企的唯一路径，
现金流成为维持生计的重要血脉，
不做“大”就做“精”，
或者做“轻”，
或许可成为许多想在地产行业断腕求生的中小房企的共识，
毕竟，轻资产运营不强求规模宏大，
且正是应对财务风险的良方。

行业曾有人断言，未来规模不足百亿的房企，将不复存在！如果开展一场关于房企生死的讨论，占据中国地产界 80% 数量的中小规模房企肯定不愿意就此放任自己消失在历史舞台。

2014 年度销售额百亿以上的房企有 76 家，TOP50 的门槛陡然提升至 1543 亿，而其中千亿规模的房企达到 7 家。那么，是不是规模越大就越赚钱？截至 8 月的 Wind 数据统计，在已经公布 2015 年中报的 71 家房企中，近半数净利润出现下滑，少

数下滑幅度超过了 50%，还有多家亏损。

与此同时，在“惜贷”的大背景下，加之销售节奏遇阻，很多中小房企消失的主因在于资金链断裂。那么，当规模化不再是拯救房企的唯一路径，现金流成为维持生计的重要血脉，不做“大”就做“精”，或者做“轻”，或许可成为许多想在地产行业断腕求生的中小房企的共识，毕竟，轻资产运营不强求规模宏大，且正是应对财务风险的良方。

中小房企向“轻”转型的主要掣肘

需要说明的是，中小房企的资金实力、管理能力、项目资源、品牌知名度、融资能力和人力资源等，相较于规模型房企有明显劣势，且经营风险更为突显，也正因为此，中小房企的危机感更为深重，转型意愿更加强烈，但过程中远非一帆风顺。

实现轻资产运营，首先，中小房企需要对整条供应链有较强的把控能力，这一能力对于万达、万科等规模型房企不在话下，但对于中小房企而言，这种能力往往尚为欠缺。

其次，需要领先的运营能力。在核心的开发环节，许多中小企业当前所体现的运营能力和效率都差距甚远，标准化水平及供应商库的质量也远未达标。再次，需要更高的专业性。与重资产模式相比，轻资产对资源整合、项目管控、服务意识、组织保证等的要求都更高、更专业。复次，需要更为创新的创业团队。否则欠缺轻资产化落地的人力和智慧支撑。

此外，对于商业地产领域的轻资产转型，对房企品牌、商业资源、专业水准的要求很高，一要有已成功运营的明星案例，二要具备大量的品牌资源及匹配的人员储备。即便是万达，也是从建造成本标准模块、交钥匙工程、信息化的商业管理到建立融资管道，一步步走出来的。

再以基于品牌和施工建筑等优势开展的项目代建模式为例，房企承担开发任务，合作方承担全部或大部分资金，这对于房企而言可能是轻资产，但对于合作方而言，仍然需要投入大量资金，难以称之为轻资产。

另外，作为舶来品的“小股操盘”，国内从万科开始，朗诗地产也借之发展房地产业务，不再主张单一股权，而是以持少量股权负责项目开发管理，并收取相应开发管理费用等。这一模式也有人质疑不属于轻资产模式，因其在开发阶段的总投入并未减少。

可资借鉴的轻资产模式案例与样本

① 联合开发模式

联合开发多存在与多家房企之间、房企与金融机构或企事业单位之间，其演变趋势，在于强强联合、专业与专业联合、专业与资本联合。

房企通过跟房企、金融机构、企事业单位或个人，进行双方或多方的土地、资金、品牌、技术等合作和资源整合，共享利润、共担风险。联合开发，有利于房企加快轻资产步伐，可增强房企在采购环节的议价能力，体现规模效应，有助于品牌效应提升，与此同时，房企经营范围拓展，可减少市场变化带来的不确定性。

② 房屋众筹模式

上海有开发商尝试让目标客户群参与集资建房，共同拿地、开发，这种模式除了前期分担资金风险，还可以在销售之前，基于让目标购房者购买金融理财产品的办法蓄客。可谓一举两得。当然，这过程中要注重工期和产品质量，以及收益分配方式。

③ 综合运营服务模式

单一的品牌输出模式容易受限于后期执行力，如何在输出运营能力和品牌的同时，避免执行力短板对产品和品牌的伤害？

以沿海集团为例，其旗下分四大板块——沿海创投、沿海创展、沿海创建、沿海创想。其中沿海创投负责地产专业投资银行服务，沿海创展提供系统运营、专业管控和品牌服务，沿海创建服务于房地产施工管理服务，沿海创想负责生活服务与金融产业服务。四个板块独立面对市场，既独立运营又相互协同。沿海创投拿到的地可以选择由沿海创展开发，沿海创建建造，这种模式可扩展到市场上的其他公司。同样，沿海创展与沿海创建做自己项目也要面临外部公司的竞争。

轻资产模式令企业实现轻装上阵，完成快速扩张，从而成为中等规模房地产开发商实现追赶龙头房企弯道超车的目标。

中小型房企“轻资产”化的道与略

可以简单地说，轻资产的原理在于“大道至简”、“以小博大”，中小房企“轻资产”化的核心，应基于业务线选择、价值链定位及可整合的资金资源，实现资金来源多元化，稀释企业风险，放大效率优势。

首先，应根据自身优势和市场环境选择适合的产品线，究竟是做住宅、商业地产还是文旅地产、养老地产乃至工业地产。

以日本积水地产公司为例，聚焦于住宅，在1970年首次推出工厂化生产组合式钢结构住宅，1987年推出组合式木结构住宅，即住宅产业化。其80%的建造环节都可以在工厂完成，生产房屋构件只需几分钟，现场打桩只需3个月，尽管经营利润率只有10%左右，但凭着高周转，其过去十年平均总资产回报率达到40%，如果考虑财务杠杆，净资产回报率会更高。而传统开发销售周转率只有0.6、0.7倍，回报率低于10%。

其次，应基于自身的人力和价值优势，选择房

地产开发环节的某一环作为自己重点突破的发力点，究竟是在拿地、设计、开发、销售、物业管理环节还是管理运营环节，以及与规模型房企相比的资源、与其他房企相比的优势何在，锁定领先于同行的某些重要环节。

以美国为例，其房地产行业在资本运作、设计规划、拆迁征地、建筑施工、销售租赁、物业管理等产业链环节都有非常专业的企业，这些企业基于专业化优势，往往会成为这一环节最具竞争力企业。

再次，随着产业链的延伸，中小房企还可以借助增值服务或资本杠杆，来放大自身效率优势，比如提供溢价收益、物业管理、商业运营等增值服务，或是运用证券化平台、基金平台、私募债券平台，打造更多的金融资本组合。

提供投资开发、建设施工、后期物业管理服务等专业服务，将是行业的未来发展趋势，中小房企应打磨自身的组织管理能力、资本运作能力、科研支撑能力和专业的品牌经营能力。CT+

④ 社区 O2O 服务模式

从房地产开发商转变为社区服务商，整合线下资源，为业主提供一站式的社区 O2O 服务，同时借此掌握用户“大数据”，进一步开发业主潜在价值。在此过程中，可通过实施标准化、集约化、自动化的服务来降低物业管理成本、提升效率，提高物业服务的盈利能力。

其代表性的尝试是社区服务应用 APP，该软件整合了 O2O、商品服务、智能管家、连锁经营等板块，可为业主提供物业费停车费缴纳、投诉报修、小区通知、生活超市等十多项服务。

⑤ 商业运营输出模式

这一模式针对商业地产。房企提供从前期待位规划、招商到开业及后期运营管理的全流程支持，以及管理团队、技术团队的输出。品牌企业转变角色成为一家独立的商业公司，以轻资产的模式进行快速扩张。

商业地产领域三种主流的轻资产运行模式，一是以运营商为核心，投资机构作为财务投资人的类资管模式，如万达；二是以投资机构为核心，运营机构作为受托管理人的基金模式，例如美国西蒙、铁狮门等；三是集运营与投资为一体，运营机构同时作为投资管理人的模式，打通投资建设、运营管理与投资退出整条产业链，例如凯德。其中，良好的资本运作能力、运营管理能力是重要依托，优化资产组合、提升整体投资回报水平是推进力，严控风险、把握行业周期是成功的保障。

以商业地产后起之秀红星商业为例，其轻资产模式在于接洽中小房企或外行的合作方，入股或纯代管商业项目。在这过程中，红星会优选代管项目，做自己的品牌购物中心。红星商业除运营红星集团自持项目外，也会全国寻求代管商业项目。



⑥ 既有社区转换用途

例如养老地产的轻资产化，对既有社区及房产进行适老化改造。不同房企在这一领域有不同做法。一般而言，在于将适老产品植入成熟的城市社区，从规划、开发、运营、服务整个环节，提供适合老年人的产品和服务配套，满足老年人与子女相对独立且共同居住的需求。

其主要做法是在社区中规划建设适老住宅和老龄公寓，结合会所和社区配套，增设“老人大学、活动中心、康体中心、日间照料中心”等基础配套，打通社区与街道卫生、医疗、文体设施等的功能衔接，发挥综合效益。

⑦ 搭台唱戏的平台模式

例如做文化创意地产的轻资产化，江苏一德凭借自身的大平台给实力“创新型企业”唱戏的做法，一方面解决了一德“做大文化产业需要一批能人”的人才供应问题，另一方面又实现了“用平台”挣钱的轻资产玩法。

一德旗下的十多家专业化文旅类型公司，实际是由一批独立的创新型企业家负责，这批老板在各自业务领域是“顶级业务型选手”，一德会主动去找寻这些在文化细分领域有创意、有能力的老板，把他们召集到一德的大平台之下，用一德的平台支撑他们发展。

这样一来，一方面解决了做文化产业的人才难题，而且形成了独具竞争优势的生产力构架和生产关系构架；另一方面可用品牌换规模效益，一德甚至鼓励内部优秀的职业经理人出去当这样的老板，合作共赢。

⑧ 连锁特许经营模式

早在房地产市场化之初，中体奥林匹克花园就利用独一无二的品牌资源，在国内房地产业率先提出“连锁特许经营”模式，即由中体输出奥林匹克花园的品牌、管理方法、技术支持和经营模式，单纯赚取管理费，扩大和增值企业品牌。

⑨ “非控股直营”模式

2008年“阳光100非控股直营”模式推出。该模式是在项目所有权与管理权分开的前提下，通过阳光100品牌和管理介入，实现项目增值，突破了土地资本的制约。这种方式形成的资本杠杆，以较少的资金就可以做成更多个项目，大大的提高了资金使用效率。

观世界 VIEW WORLD

SEPTEMBER/2015 No.22

创业

创业，要选择一个有痛点的市场去切入，认真找到消费者没有被竞争产品满足的硬需求之后才能够去创业。在创业中最重要的是坚持，因为创业一定不会一帆风顺，一定会碰到很多困难，如果你认为你选择的方向没有错，那么坚持下去就一定会看到曙光的那一天。

- 建筑 **海岛私宅 拉穆的红纸房子**
建立新和谐 专访安蒂诺瑞酒庄建筑师
- 创客 **戴赛鹰：创业十四问**
- 商道 **传统老板转型 高度警惕三个自嗨陷阱**
- 城市 **扬州声声慢**



海岛私宅 拉穆的红纸房子

Red Pepper House

{ 文 / 李忆琦 图片提供 / Urko Sanchez Architects }

费尔南多抱着对环境高度崇拜的精神，希望设计的过程最大限度的保持环境原来的风貌。同样，建筑的建造过程以及建筑的走向也必须是尊重自然设计的结果。

项目名称: Red Pepper House
设计团队: Urko Sanchez Architects
项目地点: Lamu
设计时间: 2007-2009
客户: Fernando García Torres, SPAIN
合作单位: Satt, Fernando Navadijos
用地面积: 1,500 平方米
摄影师: Stevie Mann, Alberto Heras



红纸房子 (Red Pepper House) 项目所在地拉姆岛位于肯尼亚东北部海域, 岛上的拉穆镇已经被列为联合国教科文组织世界遗产名录, 早在公元 9 世纪阿拉伯人就定居于此, 后来到 15 世纪郑和下西洋经过了此地, 在 19 世纪象牙、奴隶贸易时期达到繁荣顶峰。历史上这里曾是重要的交通驿站。

设计的融合

红纸房子的业主费尔南多·托雷斯 (Fernando Torres) 在最初寻找他私人住宅的设计团队时有两个诉求——他想要一个与拉穆岛当地环境相融合的住宅, 而这个他的私人住宅同时又要拥有自己的独立性。费尔南多的设计诉求表明他对建筑的私属性有要求, 同时他又向往亲近大自然。根据业主的诉求, 红纸房子的设计团队明白这个建筑项目需要在传统工艺和现代需求中寻求到平衡而形成一种有机结构!

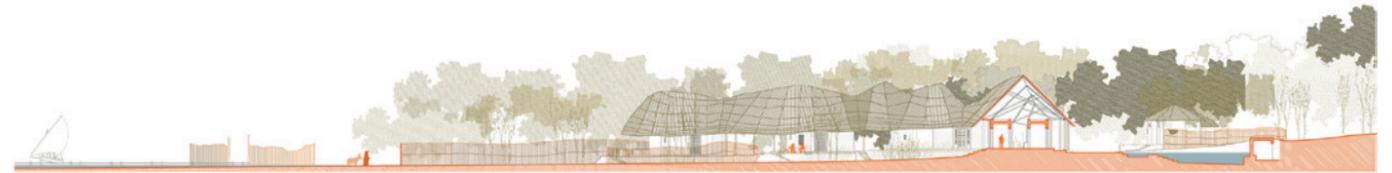
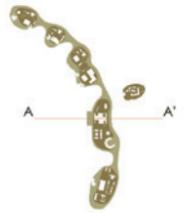
费尔南多抱着对环境高度崇拜的精神, 希望设计的过程最大限度的保持环境原来的风貌。所以红纸房子的建造过程以及建筑的走向必然是尊重自然设计的结果。费尔南多进一步提出要求, 希望房子的空间适合让一家人在一起, 但也要适合一个人独处; 另外房子需要为他和朋友单独开辟出1英亩的空间, 他想设计他自己的私人空间; 他还希望他的房子能和不远处的Anidan儿童收容所产生密切的联系, 因为他是儿童收容所的主要支持者。最后, 费尔南多还有一个诉求, 他希望能通过出租房屋获利, 但是要保护租户和主人之间的隐私。同时, 费尔南多的膝盖有伤不方便上下楼, 这意味着这栋房子只能设计成一层楼的形式。费尔南多的这些要求需要设计师重新审视Swahili的传统, 并对他的这些特殊需求做出合理的建筑表达!

设计师考量这个私人住宅的项目位于拉穆岛, 朝向镇的北端, 场地沉浸在植物的海洋之中, 东南坡的沙滩勾勒出整个场地的轮廓。森林里面生存的主要是红树林和大量的鸣叫鸟类, 这里的开放空间极少。这些天然特性使建筑设计与周围环境能很好地融合。最后, 红纸房子不仅没有与当地居民完全隔离, 而且建筑所处的位置又能够让住户的隐私在自然环境中得到很好的保护。

完成这个房子面临的最大的挑战当然是对业主的特殊要求作出的回应, 不仅要与当地传统协调, 要用当地的建造体系、技艺, 要有空间感, 还要将未来与过去衔接好! 设计师从拉穆岛当地的建造文明中汲取知识, 房子也按照当地的方式实施建造, 对自然给予崇高的敬意。建筑完成后, 达到了与环境相融合的目的, 岛上的自然环境与这座有机建筑就像在进行着对话!

红纸房子的设计尊重建筑环境现有空间中存在的所有大树, 并借助它们的优势创造出了或开放或封闭、或充满阳光或足够荫凉的区域。最后房子的占地空间规划在已被大树占用的空间之外。这个空间是与屋顶覆盖空间保持一致的, 而且没有墙, 只有连在连续屋顶下面的卧室空间是有墙围起来的。





01 / 200

建筑的语言

红纸房子内分布着的不同程度的封闭空间让建筑体的室内和室外可以产生交流。在从拉穆岛来到这所房子的过程中，会发现小的珊瑚石、砖石在阳光沙滩上随处散落。设计师用这种天然的设计材料来装饰卧室，让房子仅有的全封闭空间顿时散发出安全感和亲和力。在斯瓦希里的建筑中，马库蒂式屋顶经常被用作建造屋顶，或者拆开作为临时建筑。在这里，这种屋顶被放大以便覆盖在单一空间中消失的房间，保护其不被日晒和雨淋。在这里，人可以和自然紧密的联系在一起。为了满足业主的需求，建筑师调整了房子与传统元素的关系。

为了实现生态友好，整个设计和建造过程都尽量工程化。建筑空间开敞以防砍掉原场地的红树林资源。纯手工劳作和运用当地的材料，像木材和珊瑚石，确保工程对环境的影响最小化，产生最低的碳足迹。当地的工匠完成了复杂的传统手工作。为了更好地利用拉穆的阳光气候，这个项目采用了两个不同的太阳能收集设施。太阳能水加热设施是吸收太阳能，并用来把水加热。这种加热设备的好处是有全天候的热热水供应，而且不会对环境造成影响。同样的方法还用在了

产生热量上，这个工程还采用光电池为房子供电。就像建造房屋的过程一样，太阳能的利用保证了房子在低碳的情况下运转，而且最小化对环境的影响。在房子的设计中还有一个水塔，不需要压力泵，直接利用重力就能把水输送到水龙头和淋浴器。

拉姆岛的气候无论白天还是黑夜都很热。所以，设计师采用了被动方式的通风方案。通过在迎风的建筑面加大开窗实现交互通风，而且背风一面也能保持空气流动，这样能使房间自动降温。海洋风可以为这个居所带来丝丝凉意，整个通风方案没有设计能量消耗，因此房子具备了可持续性。一些材料被用来保持建筑内部凉爽，传统的马库蒂屋顶有利地遮挡了强烈的阳光，设计师还运用了二球悬铃木和珊瑚石等材料，以求保持室内凉爽。

红纸房子完成后，从上空俯瞰，建筑就像是一个蜿蜒的小山，在红树林中此起彼伏。何谓建造的自然？也许“消失”就是答案。CT+



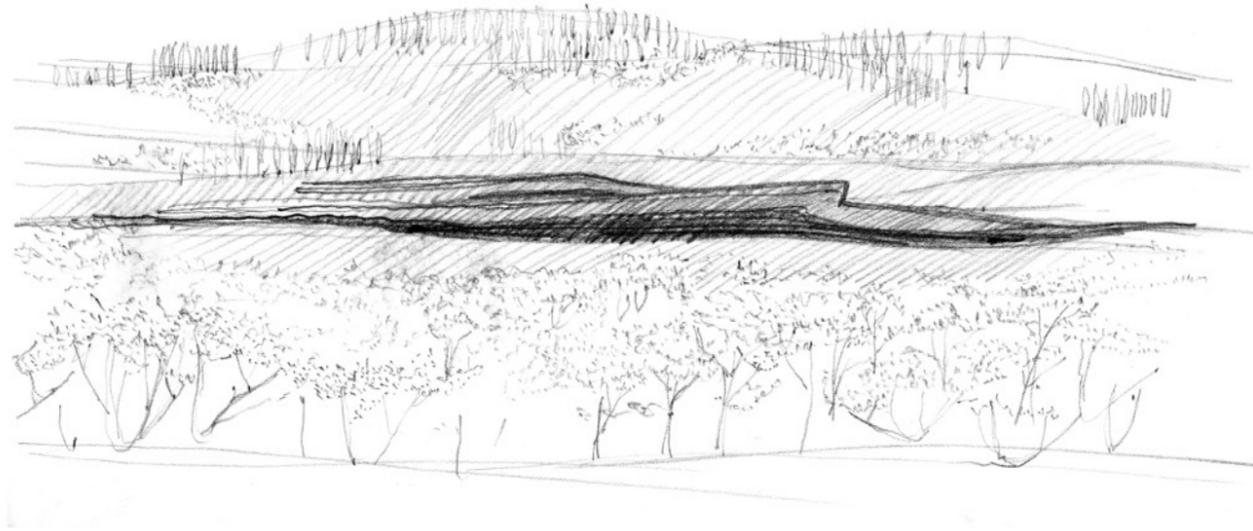
建立新和谐

专访安蒂诺瑞酒庄建筑师

Architect Interview of Antinori Vinery Project

| 译文 / 张萃 编辑 / 邹蕴娟 图片提供 / 意大利阿克雅建筑设计事务所 |

安蒂诺瑞酒庄项目抛开了常规的建筑传统，设计师将其设计成为一个具有领土契合度的建筑，呼应着山体系统线条罕见的美和独特的魅力。这座建筑通过克己和隐匿，完成了对周边景观的致敬，更是对托斯卡纳最真实本质的诠释。



《诚通 CT+》：安蒂诺瑞酒庄项目所在地的地理环境和人文环境有什么特点？

Marco Casamonti: 安蒂诺瑞葡萄酒庄园坐落于卡西亚大道 (Via Cassia) 一旁, 卡西亚古道始于佛罗伦萨, 穿过托斯卡纳的基安蒂连绵山区, 途经锡耶纳, 最终通向罗马。事实上, 圣卡斯西诺狄佩萨基 (San Casciano Val di Pesa) 不仅是最负盛名的意大利葡萄园地区之一的核心, 而且最关键的是它于安蒂诺瑞世家酒庄而言具有重要的历史地位。

正是出于这些历史文化原因, 决定了这个项目只有通过现在的规模才能很好地融入它所处的地形和周边温柔迷人的环境: 柏树点缀着蜿蜒起伏的山脉, 森林环绕, 葡萄园、四通八达的道路延山脊而建, 分散的小教堂和农场, 加上零星的大户宅邸, 代表了古老的基安蒂地区农业经济的组织结构本质。

显而易见, 安蒂诺瑞酒庄项目不能简单地理解为建造一个新的庄园总部, 相反, 它应该是对一个特殊景观的建筑学诠释: 古典的基安蒂, 及其具

有象征意义的家庭成员——农场。所以, 我们公司另起炉灶, 打算建立一种和大自然的新和谐, 既充满魅力又慷慨大方, 这就要求我们对大自然予以充分的尊重, 绞尽脑汁多思考。因为我们要打造的不是座建筑, 而是这块土地的一部分。

《诚通 CT+》：您在开始设计安蒂诺瑞酒庄项目时, 有哪些设计考虑?

Marco Casamonti: 最开始是源于顾客需求的激发, 他们希望这个项目不仅能满足生产的需求, 同时也能见证他们家族与那片土地以及古典基安蒂地区葡萄园的亲密关系。这种转变在公司和安东尼家族看来, 已经被当作是对乡村划时代的回归, 和对生产、财务和商务的重新融合。

所以, 我们很自然地抛开了常规的建筑传统, 将其设计为一个具有领土契合度的建筑, 把它建造成随行的样子, 不拘泥于发明, 而是适应和呼应山体系统线条罕见的美和独特的魅力, 使之与森林和葡萄园, 橄榄园和小麦田野, 不同类型的植物分界线协调一致。

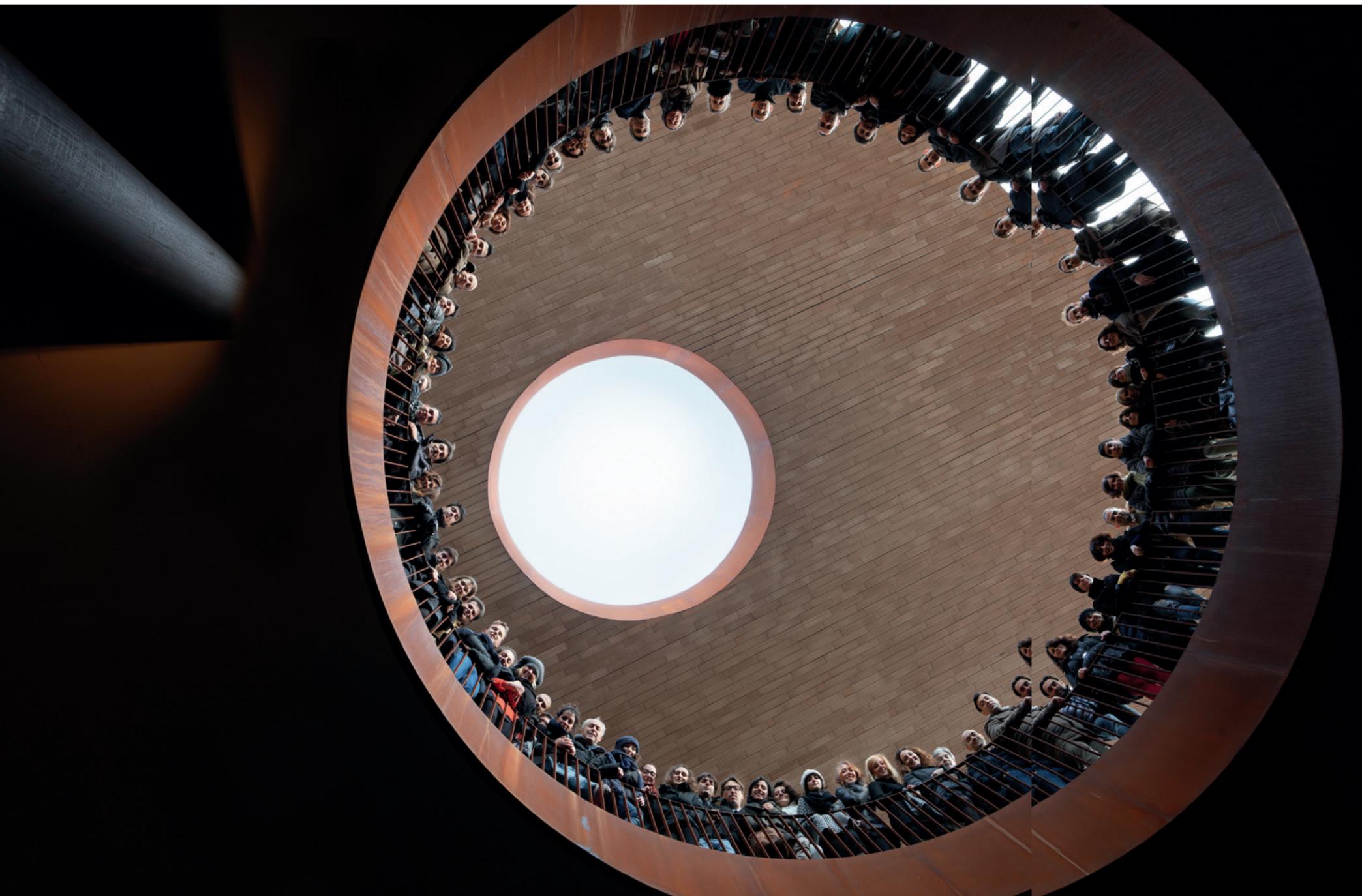


马可·卡萨蒙蒂
Marco Casamonti
建筑设计师, 意大利阿克雅建筑设计事务所创始人, 国际建筑杂志《Area》主编。





项目名称: 安蒂诺瑞酒庄
项目位置: 圣卡斯西诺狄佩萨基 (San Casciano Val di Pesa) - 意大利
项目周期: 2004-2013 年
建筑设计公司: 意大利阿克雅建筑设计事务所
总设计师: Laura Andreini, Marco Casamonti, Silvia Fabi, Giovanni Polazzi



这座建筑就这样通过克己和隐匿，它实际上完成了对周边景观的致敬，是对托斯卡纳最真实本质的诠释。同时它也提供了一个非同寻常的静观机会，葡萄园前端宽阔的露台可以到达地下，通过螺旋上升的扶梯，可以从地下入口直接抵达顶层的葡萄园，吸引人的建筑长廊带来的视觉享受使整个景观得到了升华。

《诚通 CT+》：您在这个项目最后确定的设计方案中所陈述的设计思想是什么？

Marco Casamonti：被山谷围绕的建筑群有两个开口，第一个用玻璃将空间大片空间隐藏起来，而第二个，也是上层，由墙和柯尔顿钢制大门组成；这就是生产葡萄酒的地方。

这些在原始山面上人工凿出的开口为整个项目的两座建筑提供了一个外观。第一座建筑位于较低地区，由若干层组成，设有行政办公室，一个博物馆，一个商店和一个礼堂。建筑并行的拱形区域，建有各类酒桶储藏室。第二座建筑有一层用于生产和储存，甜点酒窖和橄榄油压榨。顶层则为餐馆。两翼是由在地上挖的两个巨大的塔连接，铺设一系列跨越巨大空间的柯尔顿钢板制造的扶梯。

离建筑外表最远的最隐蔽的区域，涵盖了此次设计集合的核心。事实上，每个葡萄酒公司的心脏都是地窖，位处建筑最深入内里的部分，以此避开光照及快速温度变化。除了这些特征之外，酒窖为酒的陈化提供了不可或缺及必备的最好的微环境，一个奥妙而神圣的空间，让拜访的游客欣赏他或她正在观察的一切，并关注其价值。

《诚通 CT+》：安蒂诺瑞酒庄项目的设计特点有哪些？

Marco Casamonti：安蒂诺瑞酒庄项目建立了一种与自然景观和谐的关系，并不是竞争关系，目的不是复制或仿造；我们是尽可能地诠释这个地方，而非改变来之不易的平衡，就和整个古典基安蒂人类学景观的例子一样。

因此，设计的特点是使用天然材料，如木材、赤陶

土和柯尔顿钢，以及土色的混凝土。开发利用山坡，通过重力在发酵及成熟化阶段来移送产品（不使用泵，也就是不耗能），对于一个制造工厂来说，显然是一个更昂贵和复杂的方案。此外，能量或者换句话说，是在泥土深处自然产生的低温已被用来控制在大拱形空间中葡萄酒桶的温度。厚实和沉重的天然土层取代现代材料用于每一个房间的热绝缘。最后，建立巨大的防护层遮挡不可或缺的光滑锋面，设计的目的不仅是引入光线到室内，更重要的是在葡萄园、周边景观和酒庄有人居住及对外开放的部分建立与太阳之间的直接联系。

《诚通 CT+》：这个项目的完成耗费了多长的时间？这期间您是否有做一些相应的设计修改，这些修改是出于什么原因？

Marco Casamonti：安蒂诺瑞世家酒庄于2004年邀请阿克雅建筑事务所设计。这个建筑群于2007年开始动工，并于2012年竣工。安蒂诺瑞酒庄于2013年投入使用。在建设期间，为加固地基及支撑，我们做了一些结构上的修改。但我们还是应该感谢客户、工程师之间的难以置信的团队协作，原始理念在设计和建筑项目的变化中没有被动摇，主题思想也贯彻始终，一直尊重最初的草图。

《诚通 CT+》：您怎么评价安蒂诺瑞酒庄项目？

Marco Casamonti：对阿克雅建筑事务所而言，它当然是我们最重要的成就之一。由于园主和其员工的满意，以及大量的世界各地慕名而来的游客，安蒂诺瑞酒庄显然是一个成功的项目。从建筑学的角度，古典基安蒂的安蒂诺瑞酒庄项目呈现了与周围环境和谐共处的强烈意愿，凸显了我们通过分析、解读环境本身的用途、维度、相容性，保护和丰富人类居住环境的责任，从而影响了项目的质量。

显然，这个目标的达成不仅基于建筑师智力的成熟，同时更因为客户理解建筑活动的道德意义，不追求最高可能的利润，而是以一个更复杂的经济模式进行思考，考虑土地的消耗，能源的节约，减少温室气体排放，建筑形象设计的价值以及房地产建造等长远的价值。CT+



戴赛鹰：创业十四问

Questions of Entrepreneurship

〔采访、撰文 / 李福特〕

三个爸爸空气净化器从诞生初期就从未间断过各种关注，不论是创造了千万众筹记录，还是网络直播的辩论，甚至还登上了《人民日报》头版。当高潮之后，平心静气再谈创业，三个爸爸的创始人戴赛鹰不无感慨。

1. 三个爸爸 30 天众筹了 1100 万，众筹成功之后对公司来说有什么改变么？

戴赛鹰：我们并不是靠众筹才拿到的资金，我们在众筹之前就融资了一千万美元，所以公司的规划与众筹并没有太大的关系，众筹只是在我们推广的过程中的一个事件而已。目前我们是按照自己正常的节奏在走，包括新产品的推出、平台的建设、团队组建、新一轮的融资等等，这些和众筹并没有太大的关系。

2. 目前融资进行到哪个阶段？

戴赛鹰：我们目前已经完成了B轮融资，产品也从两款变成了三款，因为我们本身的定位也不止是一个净化器品牌，而是母婴领域的智能硬件品牌，所以我们还会有其他的产品线在今年陆续推出。我们计划在明年年底在新三板上市。

3. 很多的创业公司都会面临做大、做小，或者还是做平台的定位选择，三个爸爸是如何定位的？

戴赛鹰：我们本身有分拆融资的平台公司，是通过监测器做环境检测的大数据平台，很多投资人包

括薛蛮子也都投资了，所以平台我们已经有了，净化器这块还是按照做产品的方式来做，我们的主力还是做硬件产品，平台只是对于产品的一个服务，而不是未来的一个价值所在。

4. 很多创业者会把平台最后变成社群衍生出社群经济，三个爸爸在这点上是如何考虑的？

戴赛鹰：通过产品去聚集用户，然后把用户在社群里面去维护，这个方面是我们未来发展的一个方向，但是未来我们一定不是一个纯的社区，而是一个以产品为核心的社区，至于这个产品型社群怎么做，我们也还在摸索之中。

5. 那社群要如何经营呢？因为可能会涉及大量的人力和维护。

戴赛鹰：首先你做一个社群，购买一定不是你绝对的目的。你要每一个社群的人必须买你的产品这个本身不太现实，另外一个你要运营一个社群你必须要有个框架，有个文化，你要让用户自己组织起来，如果你依靠自己的工作来运营，这个运营起来会很累。



① 三个爸爸创始人宋亚南、戴赛鹰、陈海滨（由左及右）

② 三个爸爸获得高榕资本一千万美元投资

③ 三个爸爸 高达卫士 儿童专用空气净化器

三个爸爸品牌起源于创始人戴赛鹰、陈海滨和宋亚南“给孩子提供更加安全、放心的空气”这一美好愿望。三人决定为了孩子健康“重新定义空气”。随后找到了有着五年净化器研发制造经验的合伙人李洪毅，并迅速组建起了一支包括净化器科研机构、电子产品制造和移动互联网领域的牛人团队。致力于用最好的材料、坚持最严苛的标准，造一款真正能够保护儿童呼吸系统的空气净化器。

我们本身有专门负责社群方面的人，因为我们做社群不仅仅是为了做这个目标客户锁定，我们的社区会有它本身的价值，我们有专门的团队在做，我们现在和营销以及用户相关的群大概已经有十来个，有几千个用户在运营。

6. 很多人在创业之初很容易只做产品忽视传播，三个爸爸是如何做到产品和营销两不误都兼顾的呢？包括众筹和品牌事件引爆是提前想好了的品牌策略么？

戴赛鹰：提前是肯定没有，都是在进行中逐渐摸索出来的，为什么我在外面分享的时候会讲很多营销技巧，是因为更多人是抱着学习的态度来的，他们可能更希望知道学习到的是如何售卖产品的经验，所以这方面我们就谈的比较多。

我们第一个阶段主要也是做产品，从二月开始立项，三月份开始研发，一直到八月底所有的精力都投入在做产品上，基本上是到了产品已经定型了我们才去考虑产品的推广问题。

7. 您觉得三个爸爸这个品牌从初创到现在走过哪些弯路呢？

戴赛鹰：首先是定位的弯路，一开始是父亲想为孩子做净化器，但是拿到融资之后我们就想这个定位会不会太窄了？不然我们想做一款针对所有人的净化器怎么样？我们还起了一个名字叫做“新蜜蜂”，想做一款大的产品，后来在徐阳的帮助下回到了我们原来的创业定位。这是我们的第一个弯路。第二个弯路在硬件制作方面差一点跳票，本来我们定的计划是十月初出货，但是我们却因为制造的问题一直到十一月初才出货。

8. 三个爸爸众筹的影响力，是和制定的众筹规则比较到位有关，还是和原本的粉丝基数有关？

戴赛鹰：其实主要还是和我们对客户的运营有关，和规则没太多关系，其实众筹越在早的时候它的流量越少，大家对众筹了解的越少，我们之所以能取得一定的成功，主要还是是因为一开始我们就在非常认真的在运营用户，通过运营用户为众筹平台提供了客户流量，它才会成交。

9. 对于现在希望用众筹的方式进入市场的创业来说有什么样的建议？

戴赛鹰：众筹的成功是需要有用户基础的，要有前期对用户的运营，而且这个时代产品的研发如果脱离了用户，可能做不出来让用户满意的好产品，像我们的产品在最初的时候就调查了700多位用户，而且是在群里公布的，所以对用户的痛点把握比较到位。然后我们新产品的研发都需要用户来参与。

用户参与研发一定是指那些和你保持活跃度很高的用户，这些用户他们本身愿意参与，当然企业也会设定任务给他们一些好处。通过这种方式让用户从产品研发阶段就介入进来，至少对一些非核心技术的功能以及关于用户使用等方面，都会先在用户群里做试用，这样我们在产品上市前就有比较多的用户反馈。

10. 创业很容易用爱心和情怀来做一个源头，却无法成为原动力，对那些打算创业的人，您有哪些建议？

戴赛鹰：创业，要选择一个有痛点的市场去切入，要认真挖掘消费者的痛点。什么是痛点？就是没

有被竞争产品满足的硬需求，你要找到这个需求你才能够去创业。另外在创业中最重要的是坚持，创业肯定不会一帆风顺，你一定会碰到很多困难，那遇到困难有的时候，就在于你的团队能不能坚持下去，如果你认为你选择的方向没有错，那么坚持下去就一定会有看到曙光的那一天。

11. 有人说 2104 年是创业热潮年，大量的热钱涌入互联网企业，有热潮就会有退潮，你如何看到这一轮的创业潮？

戴赛鹰：我觉得这个趋势有几个大环境，一个是国家政策对创业创新的鼓励，国家支持会带来非常多的扶持条件，另外一方面现在存在很多这样的机会，其实所有的企业未来都会变成移动互联网企业，企业都需要新的移动互联网工具去把它打通。所有的企业都需要把它的产品、或者它的服务数据化，这是一个全社会的转型，所以它有非常大的机会。

12. 互联网产品的速朽性会影响众筹么？众筹会像微信订阅号一样退热么？

戴赛鹰：众筹和微信订阅号是两回事，首先微信订阅号它是一种工具，然后对于微信订阅号来说企业和用户单方面的沟通，用户不能参与到订阅号的内容里，当然现在微信订阅号也是企业必须要做的一件事情，并没有说因为微信订阅号退热了企业就不需要做了，这个是一个工具。

众筹并不是一个工具，它更多的是一种新的模式，它不管是产品众筹还是股权众筹，现在都还方兴未艾，现在国家也在商量公募开放的问题，如果公



募开放之后它也会在众筹这个事情让更多知道，也会有更多人参与。

13. 作为一个创业者应该具备的核心竞争力是什么？

戴赛鹰：我觉得一个成功的创业者，首先还是要有一定的资源经验的优势，目前有很多年轻人业者，除非他们能通过自己的创造力找到一个全新的领域和全新的想法，即便是这样也还是需要一定的资源经验的积累。如果你没有一定的经验积累，我劝你最好不要独立创业，可以考虑和别人联合起来创业。现在一个人创业很难成功，基本上第一次创业成功的概率是比较低的。

此外一个创业者要有一个非常强的心理承受力，因为创业会出现各种各样你想象不到的问题，而这些问题，有的时候还没有一个解决的方法，你必须要想办法去解决，而且不断地去面临各种问题，寻找解决的方案，不断地去思考，有的时

候作为创业者，团队的整个压力是在你身上的，你会感觉到孤立无援。

最后就是创业初心，如果初心是想发财，可能比较难成功，因为想发财有很多方法，创业这个方法是比较麻烦，风险又高的。创业者要有一个非常强的，在事业成功之外的需求，才更能让你坚持下去，事业的成功和财富，它可能是一个附加品。

14. 目前对三个爸爸来说最大的挑战是什么？

戴赛鹰：目前最大的挑战是竞争环境，因为我们在做净化器的同时，小米也发布了它的净化器产品，在智能硬件这个领域，小米几乎是所有创业者的噩梦，因为它就是整合市场现成的资源低价入市，以接近成本来卖。它又有自己的品牌影响力和用户来源、流量来源，所以它一旦进入某个行业，那这个行业的互联网创业者就会受到生存压力的威胁，我们也在想各种方法在小米的竞争之下杀出我们的一片天地。**CT+**



传统老板转型 高度警惕三个自嗨陷阱

High Alert on Three Complacent Traps

{口述 / 徐欢生 内容提供 / 正和岛}

现在讲“互联网+”的时候，被别人忽悠的太多了，如果不是真正出身互联网公司，大家对“互联网+”的理解都只是一知半解。

徐欢生 北京健康云创始人。拥有超过十年的战略和管理经验，并在顶级互联网公司拥有多年的产品经验。

转型怎么避免“一干就死”

现在讲“互联网+”的时候，被别人忽悠的太多了，如果不是真正出身互联网公司，大家对“互联网+”的理解都只是一知半解。但是理解到用户真正的本质，就可以评判这公司的转型到底是真做还是假做。企业家转型可以先问问自己三个问题：

第一，产品怎么做？传统老板一般会告诉我，按照他原先的产品线去做扩充，并不是从为用户提供服务的角度来设计这个产品，换言之他脑海里并没有用户这个概念。

第二，怎么卖？传统老板又告诉我，他有多少经销商，他准备怎么做电商。但抱着卖一单赚一单的钱，这仍然是传统卖东西的思维，做电商只不过是挂了一个互联网的壳。

第三，准备怎么定价？卖多少量？他们一般就会说得保持现有利润，得一个个去铺，恰恰这就从根本商业是违背了互联网的逻辑。互联网是通过定价毛利很低甚至是负毛利，快速积累用户，然后再琢磨怎么赚钱。

说到这里，他们都这个，我是认同的，认同完以后又说，不赚钱不行，不赚钱做不下去，因为他们有一个观念根深蒂固，那就是企业要发展其实是靠前面不断地赚钱，然后滚起来的，这种方式最稳妥的。的确，传统产业都是这个方式，但是互联网时代，比谁跑得快，谁能做到细分的第一，后面第二、三、四名难再有会。

这和传统行业又不同，传统行业是按区域的，你占那个地头，我占另外一个，但是互联网把区域打通了，一旦第一名把用户锁住，基本就没有机会了。

老板如何突破自己的成长底线

现在，有很多60后、70后的朋友都在尝试传统行业的“互联网+”转型，但发现，最大障碍好像是他们自己。他们的思维模式和决策模式，在转型过程中会发生非常多的冲突，老板本人成长空间的突破点到底在哪里？

我认为传统企业转型有三个条件，任何一项不具备都不行。第一是老板要花90%的精力在互联网业务上。跟传统业务有冲突，老板观念转不转不重要，重要的是资源要充分授权，授权以后谁来干。

第二要找到领军人物，真正懂互联网，又懂你这个行业的。在BAT三家找，因为一个企业的格局取决于领军人物的格局。现在创业最合适的组合是百度的技术，腾讯的产品，加阿里的运营。一个领军人物不是BAT出来的，能把百度、腾讯、阿里的牛人抓到吗？如果你想做小无所谓，想做大应该朝这个方向走。

第三是很多老板不动说，准备砸十个亿干互联网，仁和药业的老总说准备砸20亿干互联网。我说不用这么多钱，三千万足够。而且，真正做互联网用的钱还不是自己的钱，一定是风投的。三千万做模式模型，验证你要转的商业模式是可行的。投资人看到后面有大把资源，就敢投资。

很多老板不理解，请个互联网公司的人为什么要花一百万，互联网的人都很贵，BAT每年的薪水涨幅也高的吓人。花不了这么多现金只能把股权跟人绑定，一旦做成这么强的资源，公司估值两三年就起来了。学会用融资的方式，用互联网的玩法，很少的启动资金打模型之后迅速做大。老板就干一件事，找人，找人，再找人。

未来家电巨头将怎么个死法

基本上最新出来的电视已经超过一半是智能的，空调也会很快。小米已经把智能模块的成本降到20块钱左右，这就意味着空调只要多加20块钱，智能会变成标配，你想连网随时能连。到时候家里的电视、空调洗衣机都会集合在一个APP上，一切家电都会联网。

APP不仅可以让你随时遥控家电，还有你所有家电的运转信息，一旦出现报错，将利用大数据给你推荐下一款空调，还可能顺便给你推荐一款空气净化器。到这时候原来一级一级的家电代理商很可能都会被消灭。这就相当于空调直接卖给消费者，消费者也随时可以反馈，研发空调的厂家也完全可以做到个性化的定制。

这种模式把中间成本全省掉了，利润就来了。所以京东就有一个京东微联的APP，把所有厂家的产品都整合在一起。为什么小米入股美的？原因就在这儿。大家都在争夺跟用户直接沟通的权利，小米在争、京东也在争，厂家也不傻，我每天这么大的用户能给你，不如我自己开发一个。大家都在争夺这个控制权，这是未来的入口。

这就是近一两年家电行业将发生的变化，好多家电老板根本没理解这点。还只是专注在要做一个质量更好，功能更多，更便宜的产品，但是仅仅这样你也卖不掉。因为你根本不知道用户在哪里，你不知道谁家真的需要。因为用户掌握在人家手里。现代互联网的竞争不是产品的竞争，而是用户的竞争，产品不过是手段，用户才是目的。小米手机为什么要单品做到极致，目的是背后那五六千万的用户。CT+



扬州声声慢

Yangzhou Amorous Feelings

[文 / 雷虎 图 / 阮传菊]

“烟花三月下扬州”，
古诗里所指的那个三月通常就是太阳历里的四月，那时的扬州最是迷人。
想来古人要见识富甲天下的淮左名都须得
“腰缠十万贯，骑鹤下扬州”，
而现在想一睹扬州的风采，却是容易得多了……



龙舟倒影 移花接木江南风

扬州地处长江之北，在地理意义上属于江北，但是在文化范畴上，扬、苏、杭“三州”却是最江南的地方。杭州的江南是天然去雕饰的，西湖烟雨是“注册商标”；苏州的江南是淡妆轻抹的，小桥流水是“头牌演员”。然扬州的江南，是靠京杭运河移花接木而来，有鲜明的舶来和人工痕迹。但不要误解，我说这个“移花接木”并非指扬州的江南味道不地道，这扬州式的江南，是因势利导对江南味的再创造。

瘦西湖上的五亭楼是扬州的标志，但是大多数人对于扬州的认识却是从京杭运河开始；扬州有2500年建城历史，但是从京杭运河开始，扬州才开始发育出性别，有了韵味。《红楼梦》中说：女人是水做的骨肉。而要做江南城市，不仅要水做胚胎，这水流和水温也极讲究，都是增一分太肥，减一分太瘦。

没有京杭运河以前的扬州，南靠长江，北枕高邮湖，前者水流太急，温柔不足；后者水温太低，暖意不够。一条京杭运河穿城而过，让长江水的刚毅把高邮湖水的冷峻中和。从此，不解风情的扬州被打通了任督二脉，富有了江南独特的那份风骨。

世人把隋炀帝的残暴妖魔化，附会出隋炀帝修京杭运河只为到扬州看琼花的传说。于是“维扬一株花，四海无同类”的琼花便成为亡国的代名词，但是直接导致隋朝亡国的京杭运河，却没人敢把它当成“红颜祸水”。相反在扬州人看来，京杭运河是母亲河。无运河，不扬州。

京杭运河是隋炀帝的人生转折点。运河开通，坐龙舟下江南，他不但把自己的命搭上了，也让三千后宫佳丽飞入寻常百姓家。京杭运河也是扬州的命运转折点。隋炀帝后，有了“扬州出美女”一说——散落到民间的嫔妃宫女改良了扬州人的基因；向南运盐，向北运粮，扬州成为漕运中心——京杭运河改变了扬州的江湖地位；隋灭亡后，在唐朝在运河的迎来了第一次发展高峰——“淮左名都”、“烟花三月下扬州”的传统，正是从唐朝开始的。

要了解扬州，得先从运河开始。而坐龙舟夜游，是一夜看尽运河景最好的方式。便益门码头的班船第一班从晚上七点出发，首班船是艘很现代化的快艇，可我想去坐雕梁画栋的龙舟，边欣赏丝竹歌舞，边游览运河美景。然而很快就得知了龙舟不对散客开放，我只得遗憾地登上了快艇。

“夜幕垂垂地下来时，大小船上都点起灯火。从两重玻璃里映出那辐射着的黄黄的散光，反晕出一片朦胧的烟霭；透过这烟霭，在黯黯的水波里，又逗起缕缕的明漪。”这是朱自清《桨声灯影里的秦淮河》中描写秦淮河的句子，然而我想他所描绘的并非秦淮河，而该是这京杭运河的夜景。我也曾夜游秦淮河，却未感受到他散文里所描绘的那番景色。而朱自清自小在这古运河边长大，至今朱自清故居还立在这古运河畔。几十年的耳濡目染，想必运河的景象已深深印入朱先生的脑海。所以当 he 看到秦淮河时就不自觉地将这古运河之景移花接目过去了。



宋朝的行政区设有淮南东路和淮南西路，扬州是淮南东路的首府，故称淮左名都。

两淮盐业总商黄至筠于嘉庆二十三年购下小玲珑山馆，改筑为个园。个园旨趣新颖，结构严密，园内竹石兰桂，是中国园林的孤例，也是扬州最富盛名的园景之一，与北京颐和园、承德避暑山庄、苏州拙政园齐名，并称中国四大名园。



宅院园林 樊笼自然零距离

坐船顺河南下时，会看到一个名为“东关古渡”的牌坊。牌坊下的河岸边雕刻着隋炀帝乘龙舟游运河的浮雕。正是在这渡口，扬州迎来和送走了千千万万的过客。在扬州城，惟有盐商才是真正的主角。明清时期，扬州是两淮盐业的集散地，扬州盐商所纳税项曾超清廷国库收入的三分之一，掌握全国经济命脉的扬州盐商无疑是名扬四海的。

从东关古渡拾级而上会看到一座残缺的城门，在这破败的城门之后就是清时全国最繁华的商业街——东关街。而无数富可敌国的盐商们愿意把宅院建在这最繁华的闹市中，不是因为盐商们有“大隐隐于市”的超然精神境界，而是因为扬州园林“园林多是宅”的建筑风格令其不必隐田园，于闹市中就可见桃花源。

江南园林是江南最吸人的标签。江南园林的哲学是引溪流入庭院，于城市中见山林，让城市和田园无缝对接。也许扬州园林的“江湖地位”不如苏州园林，但是扬州的豪宅名园，却有着苏州园林所不具备的独特韵味。不同于苏州园林都是由文人士大夫所建造，扬州的园林绝大部分出自盐商之手。盐商庞杂的身世背景加上丰富的个人经历，决定了扬州园林的风格不一而足，比苏州园林更强调实用性。

但凡读过陶渊明田园诗的人，都会对那份田园生活的悠闲雅致心有戚戚。“方宅十余亩，草屋八九间。榆柳荫后檐，桃李罗堂前”——就如同国画的泼墨写意，寥寥几笔就勾勒出田园逸兴。虽然扬州盐商们不如苏州文人有文化，但是背井离乡、泥脚子出身的他们对田园二字的追求更为接地气。

文人士大夫造园更多的是强调精神上的解脱，所以苏州园

林不会建在商业街上，因为园主们都希望“谈笑有鸿儒，往来无白丁”。但是盐商们不能因为你是市场上全是白丁就收摊子不做生意。他们不能像陶渊明一样，“久在樊笼里”受到了不公正待遇就把自己发配到偏远乡村，睁惶闭睡眠，看牧童黄牛，饮山村黄酒，做田园诗人。扬州盐商们不能这样，他们不能在“出世”与“入世”之间二选一。那么就让“入世”和“出世”零距离。白天打开宅院，走进闹市，就进入世俗的世界中为世俗的价值打拼；晚上踏进园林，就开始从世俗的世界中挣脱，追寻内心的声音。

就像个园主人两淮盐业总商黄至筠，心厌倦官场表演，又无法置身事外，那就于闹市间筑一家小园。植竹造山林、叠石造四季，虽然这些园林只不过是“百亩方塘一鉴开”，但却在闹市中创造出“天光云影共徘徊”的小环境，虽然外界车水马龙，但却可以在家里构建一个属于自己的王国。不管官场沉浮，商场倾轧，只要回到家，就可以听流水潺潺，看草长莺飞，等花香扑面，身在城市中，心却返自然。

扬州大肆修建私家园林是在清朝，在康熙、乾隆皇帝下江南时，扬州都是常驻地。因为成了皇帝下榻的地方，私家园林的风格当然也得随着皇帝的喜好与时俱进。为了迎合帝王口味，扬州园林的风格也就集合了“北方之雄”和“南方之秀”。

在汪氏小苑、何园这些个人风格的私家园林时，能感受到的是文艺小清新；看卢氏宅院、个园等盐商故居时，则是一入豪门深似海的感觉扑面而来；还有瘦西湖若隐若现的皇家风范和大明寺浓得很化不开的宗教情结……扬州园林的风格可谓不一而足。



景窗是中国古典园林中独特的建筑形式，也是构成园林景观的一种建筑艺术处理工艺，通常作为园墙上的装饰小品，图案变化多端，千姿百态，多在走廊上成排出现。景窗具有十分浓厚的汉文化色彩，在江南宅园中应用很多。景窗本身和由它构成的框景，如一幅幅立体图画，小中见大，引人入胜。



古街幽巷 生生不息市井味



扬州自古以来就是最被文人墨客垂青的城市。李白、白居易、杜牧、柳永、欧阳修、苏轼、姜夔、扬州八怪。中国历史上这些才子型的文人都被扬州吸引，与扬州共鸣，留下了无数佳句名篇。只是人无千日好，花无百日红。随着京杭运河东段堵塞、漕运改海运，铁路取代水运成为交通动脉等一系列翻天覆地的变化出现后，扬州在经济上逐步没落，扬州盐商也至此衰败。而后，也再没有现象级的才子佳人对扬州表示过亲昵。

好在扬州是一座两千年来一直处于国家中心地位的城市，虽然没有了曾经的辉煌，但是依然保持着贵族的精致和优雅。把玩扬派漆器、玉雕为代表的手工艺品；吃富春早茶、品淮扬菜；刺扬绣、唱扬剧，泡澡、修脚这些平民的生活享乐也颇吸引人。

如果要感受最真实古朴的扬州，那就要到丁家湾、南河下一带。在这儿可以看到大武城巷贾宅、四岸公所、盐商故居小盘谷、盐商卢绍绪住宅，还有数不清的晚清会馆：湖南会馆、湖北会馆、安徽会馆、岭南会馆……这些类似现在商会性质的会所在小巷里一字排开，那些宏伟的厅堂、粗

壮的梁柱、精美的雕刻、高大的砖墙让人叹为观止。但是因为商会活动早已不再，会馆也就顺应时代的潮流，以“旧瓶装新酒”：湖南会馆被改装成旅馆、卢绍绪宅院变成了淮扬菜博物馆、小盘古变成了会所。而曾经被用来做小学的岭南会馆如今大门紧闭。门楼上被居民牵上绳索，晾起了衣被……

在这小巷里，有一家“绿扬旅社”很值得一提。虽然绿扬旅社所在的小巷甚至比其它的小巷更为冷清，就像戴望舒在《雨巷》中描述的那样：悠长、悠长又寂寥。绿扬旅社取“绿扬城郭是扬州”之意，是一家有百年历史的老店，据说曾是扬州民国时期最有名的旅社，是当时社会名流来扬州的下榻之地：恽代英、萧楚女在通铺里策划过学生运动；郁达夫、聂绀弩在大堂里构思过文章；梅兰芳、尚小云的妙曼歌喉曾经在此绕梁……

世事弄人，扬州早已不是当年的淮左名都。如今，扬州不再是一座可以吸引达官显贵控运河、划龙舟赴会的都市，却变成了一座适合居住和旅行的小城。CT+



绿扬旅社取名于清代诗人王渔洋《浣溪沙虹桥怀古》中的著名诗句“绿扬城郭是扬州”。这句诗生动形象地描写了扬州美景，常被文人墨客所引用，甚至“绿杨”也成了扬州的代名词。绿扬旅社建于清末民初，建筑形式中西合璧，为前后两进五开间三层洋楼。



文艺录 LITERATURE & ART

SEPTEMBER/2015 No.22

回归初心

在佛教中，色、声、香、味、触、法诸尘，是我们在世间常见的名相，因为有它们，人才会有各种欲，有了欲，就有了“贪嗔痴”，众生深陷苦海。所谓六根不净，六尘不觉。不净，就是不了然澄明。不觉，就是不开悟觉醒。然而，每个人都有初心，回不回得去，都看自己。

风尚 丽娃 海上贵族

艺术 死了都要爱

面向虚空的自娱与自省

玩家 茶人老七：茶道也是修身之道

专栏 六尘不觉 才要回归初心

我与命运相逢一笑泯恩仇

以曹素功之名

谁的故乡不在沦陷？



丽娃 海上贵族

Riva Sea Aristocratic

[文 / 王铮]

Riva, 本就是阴性的名字, 意指“在河堤或河边的人”——让人不禁联想到波光潋滟的海边, 停驻着一位身材修长, 顾盼神飞的姑娘。





游艇公主的传奇

在费里尼那部描绘上世纪五六十年代意大利上流社会风情画卷的《甜蜜的生活》里，男主角有这么句台词，“你是上帝造物第一天的第一个女人。你是母亲，姐妹，情人，朋友，天使，恶魔，大地和家庭……”铺排的傲娇，称颂的甜腻，倒是颇得亚平宁半岛汉子泡妞时指天划日的那份神髓。可若要转而形容意国出产，全球游艇界的“公主”丽娃（Riva）的话，台词则又是那么地恰如其分。

丽娃船厂的历史要追溯到1842年，它座落于意大利伊赛奥（Iseo）湖畔的萨尔尼科（Sarnico）。一场突如其来的暴风雨给渔民的渔船造成了无法弥补的损失，失去了谋生工具的渔夫们心灰意冷，束手无策。但这场灾难也让刚刚从科莫湖（Como）边的拉廖（Laglio）来到这里的一位年轻木匠创造了他的奇迹，他帮渔民们修好了大部分船只，从而赢得了当地居民的尊敬和信任。这名木匠名叫Pietro Riva，从此，丽娃的传奇开始了。刚刚来到萨尔尼科的Pietro Riva也成为了自己命运的主人。他在这里创立了自己的船厂，首批以丽娃命名的船也下水

了，并很快就以其非凡的风格和个性脱颖而出。丽娃迅速赢得了声望和尊重。

船厂的蓬勃发展也要归功于子承父业的Ernesto Riva，他引进了内燃机等新技术，并研发了大型船舶，用于伊塞奥湖的客运和货运服务。一战结束后，丽娃掌门人Serafino Riva将船厂的著名产品打造成了真正的品牌，此举在丽娃的发展史上留下了浓墨重彩的一笔。产品从运输工具转向动力艇，那时这一领域还处于发展初期。上世纪20至30年代期间，丽娃的赛艇在国内外比赛中多次打破记录，战绩显赫。

战后，随着大量高新科技与材料的运用，游艇制造业经历了快速的洗牌。在意大利新工业革命的十年间，到处充斥着速度和赛车的神话。受到这种氛围的感染，以Carlo Riva为首的丽娃工程师们建造了一系列设计独到的木艇。Ariston便是其中之一，Carlo Riva称之为“用爱设计而成，有着纯种马般的强健和纯粹，令人难以忘怀，是‘我的海神’！”

Riva（丽娃）游艇始创于1842年，是世界最悠久、最传奇、最昂贵的游艇品牌之一，被公认为游艇中的“劳斯莱斯”。

经过多年的历史沉淀，独特的设计、手工品质已经成为代表Riva游艇的一面旗帜。每一款Riva游艇都在设计师手中谨慎地被赋予了鲜明的个性。无论是船身线条、木工工艺、铝合金制作、漆料等等，造就了Riva游艇无与伦比的品质和完美无瑕的品位。闻名遐迩的Riva的高质量船身结构来自全世界最好的树脂，加之合理的船体结构与无人能及的渐变色彩，令Riva游艇在林立的世界游艇品牌中脱颖而出。

Riva有别于其他豪华游艇的特别之处在于，它不仅拥有在海上驰骋的型号，也有适于湖上畅游的型号。这对湖泊众多的中国来说也是具有吸引力的一大优点。



惊艳之作

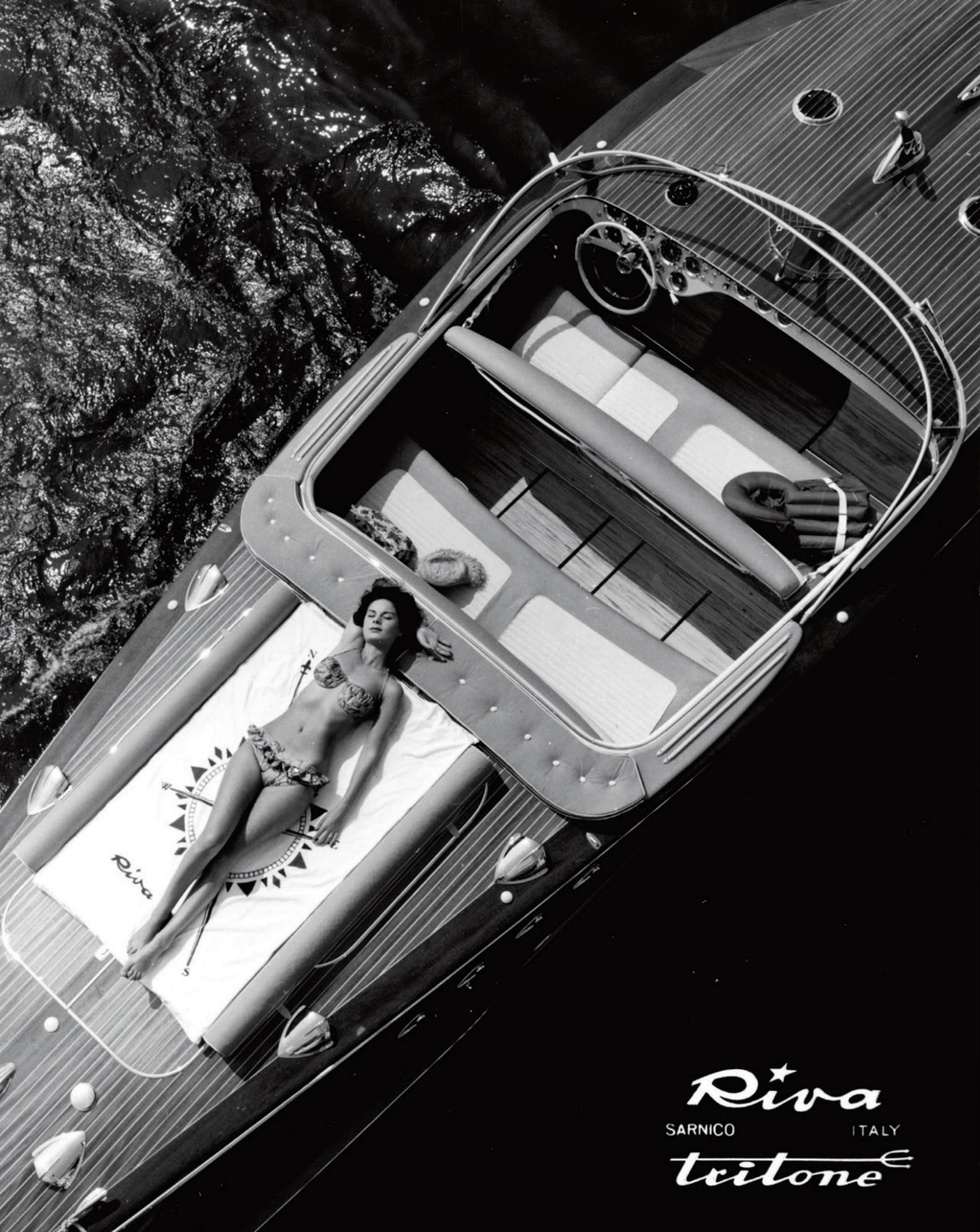
1956年，丽娃与设计师兼建筑师Giorgio Barilani的合作开始了，于是在游艇领域他只为丽娃独家设计，从1970年到1996年，他一直担任丽娃游艇的总设计师。1962年11月，一个神话诞生了：它的名字叫Aquarama。

自从在第三届米兰国际游艇展推出之后，Aquarama就成为了卓越丽娃的象征，甚至是“品牌中的品牌”。它的名字受到了美国实验性电影大屏幕Cinerama系统的启发，它的宣传口号是“阳光、大海，生活的快乐”。其原型是由Tritone演变而来的Lipicar 1号：8.02米长，2.62米宽，8人座，船首有两个卧铺，搭载两台185马力的Chris-Craft汽油发动机，极速73公里/小时，售价1080万里拉。

1969年，另一个丽娃传奇品牌的里程碑出现了：玻璃钢游艇开始生产。最早的两款丽娃复合材料游艇分别是20英尺的Bahia Mar日用快艇和25英尺的Sport Fisherman海钓艇。起初，对新材料的研制是通过购买Bertram船厂生产的船体来完成的，其后船体被重新设计。按照丽娃传统，上述两款游艇均大量运用了实木装饰。上世纪70至90年代，更多丽娃游艇诞生了。一直生产到1992年的St. Tropez和第一款大舱游艇Superamerica，后者受市场追捧，持续生产了20多年。虽然玻璃钢游艇获得了成功，丽娃实木快艇的生产仍然持续到1996年，直到最后一艘Aquarama Special游艇下线，编号784。

在老克拉眼中，丽娃的游艇似乎更多倾向于中小款型，也正因为此，很多有阅历的客人和评论家至今都以为那些经久不衰的纯手工木艺只有在小巧精致的船型中才能得到最大程度的诠释。尽管玻璃钢游艇时代的奢华诉求早已悄然改变为求大求全，且这一风貌于今愈演愈烈，但秉持手工作业的骄傲，早已融入丽娃的品牌基因与公众记忆。





Riva
SARNICO ITALY
tritone



顶级游艇明星

受蔚蓝色大海的感召，丽娃的品牌标志色为 Aquamarine Blue，巧的是这种蓝同 Tiffany Blue 是一样一样的，它往往被运用在方向盘、仪表格栅以及座椅织物外套上，同游艇柚木那专属的棕褐色甚是搭调，一同幻化出意式奢侈品独有的风情与腔调，令人联想到那个时代的狗仔队、带着软绸围巾和时尚墨镜的女明星、名人的绯闻故事……

从上世纪50年代到今天，许多名人都与丽娃结缘：从“性感小猫”碧姬·芭铎和她的Florida到在利古里亚的圣玛格丽特与他的Super Aquarama一起畅游的约旦国王侯赛因；从拥有Tritone并出

演《甜蜜的生活》的女演员安妮塔·艾克伯格到把Junior当作接驳艇的伊丽莎白·泰勒与理查德·伯顿……其他名人船东更是灿若群星：西班牙国王、摩纳哥兰尼埃王子殿下、意大利末代王储维托里奥·埃曼纽勒、希腊船王奥纳西斯、法拉利家族、玛莎拉蒂家族、兰博基尼家族、杜卡迪家族、可口可乐CEO Muhtar Kent……

丽娃的倩影同样经常出现在欧美的经典影片中，凯瑟琳·德纳芙的《情妇玛依》、哈里森·福特和肖恩·康纳利的《印第安纳·琼斯之圣战奇兵》、罗杰·摩尔的《007系列之最高机密》、乔治·克鲁尼的《12罗汉》等等不一而足。



1968年，Ferruccio Lamborghini造访丽娃船厂，与Riva家族第四代传人Carlo Riva达成改装共识。兰博基尼先生将350GT跑车用的两台4升 V12车用发动机改装成船用发动机，并安装在第278号Aquarama游艇上，造就了Aquarama游艇中“第一神速”的传奇佳话！

Riva 船厂
萨尔尼科 (Sarnico) 船厂创建于1842年，位于法兰恰科尔达 (Franciacorta) 地区的伊塞奥湖畔。萨尔尼科船厂是丽娃历史的摇篮，历经传奇的木质船体到现款27至68英尺游艇的生产。萨尔尼科船厂的核心是 Carlo Riva 的办公室，由他本人亲自设计，在注重室内外设计的同时兼顾其功能性。该办公室被称为“舵手室”，底部两侧的柱子支撑着跨度 40 米的拱顶和 2 台荷重 20 吨的起重机。从湖对面也可看到它这一大胆而极具未来风格的建筑设计，这里连同整个船厂受到了意大利环境资产办公室的保护，迄今为止仍然是现代建筑的代表作。该船厂占地约 36,000 平方米，建筑面积约 17,000 平米，拥有 10 个泊位、2 台旋臂起重机、4 间喷漆房和一辆用于搬运船只成品和其他大型物件的 50 吨电动吊运车。

拉斯佩齐亚 (La Spezia) 船厂在产业、社会和环境方面扮演着战略性的角色。建立这家船厂的目的在于保持品牌传统的同时，扩展产品线。船厂于2004年开工，现在已成为法拉帝集团在利古里亚和第勒尼安海域 (Ligurian and Tyrrhenian Seas) 提供技术、物流和销售支持的首要基地。拉斯佩齐亚船厂以最先进的生产技术理念为基础，总面积超过60,000 平方米，建筑面积近 13,000 平方米，包括厂房、办公楼以及总长约 400 米的码头和船埠，配置一台 400 吨轮胎式龙门架。这家生产丽娃大型游艇的现代化工厂，也是法拉帝集团最重要的游艇检测、下水和交付中心，船厂还为集团所有品牌的游艇提供客户关怀和码头服务。

水面移动会所

一件奢侈品如果只是拿来附丽于炫耀，显然并不能真正体现出它的价值。而丽娃DNA中难以驯服的狂野与激情，总令它的主人想如干将莫邪般共舞兼程。兰博基尼创始人Ferruccio Lamborghini也是丽娃的拥趸，也许是对跑车裸露式引擎的设计风貌更为痴迷，他将自家发动机换装到船上，生生让游艇有了陆上蛮牛的心脏。

南斯拉夫总统铁托曾是冷战时代一个风向标式的领袖人物，深谙军事战略的他采用零卖整装的迂回路线实现了自己的丽娃梦。现如今他的两艘“高仿”游艇就静静地躺在昔时他在克罗地亚布里俄尼群岛上行宫边的船坞中，“进气口、船艏前脸、挡风玻璃，我们发现很多丽娃游艇上的原始部件被建造者弄到手并安装到这两艘船上。”在仔细比对了公司图纸与实物后，一位丽娃的经典原厂部件供应商说，“不过它的线条还是能看出来高度模仿丽娃的风格。”

令人遗憾的是，尽管中国首富王健林可以买下一

整座船厂（英国高档游艇制造商圣汐），而山东潍柴重工早已实际控股法拉帝游艇集团（丽娃在上世纪90年代后即成为该集团旗下品牌），但中国国内迄今为止仍没有出现真正意义上的丽娃船东！换句话说，尽管数年前开始的海天盛筵人声鼎沸，但至今没有大陆客人愿意下单购买丽娃游艇。

业内人士分析，海洋休闲文化的普及不是朝夕之功，“中国的富人绝非买不起丽娃，比这贵的艇卖出去的也不少。但客人还是更看重游艇作为水面‘移动会所’的功能，更多地还是用来待客谈生意，自己并没有真正愿意单单为享受奢华游艇带来的驾乘乐趣而埋单。”

丽娃并不符合东方人的审美品位？这显然是个伪命题：香港首富李嘉诚选购了85尺的Riva Opera，李泽楷步父亲后尘选择了44尺的Riva Rama，香港新鸿基地产郭炳湘三兄弟的爱艇与李嘉诚同出一脉，最有资格谈及游艇的香港船王之子赵世曾当然也不会错过丽娃游艇。CT+



死了都要爱

厉槟源对中国当代艺术圈的挑战

Deathless Love

[文 / 丁斯特 图片提供 / 英国曼彻斯特中国当代艺术中心]

“爱了都要爱”从某种程度上表达了一种无奈的决心。
这种决心不是简单的所谓“必须要做某件事”的决定，更多的是和过去或者现状决裂的态度。





厉槟源，当代行为艺术家。他以他极具个人化的艺术手法去打断、激发及挑战现代都市生活以及赋予其上的社会和政治限制。作品融合了视频艺术，先锋派行为艺术和当代雕塑手法。图为厉槟源在英国首次展出他最具突破性的作品《死了都要爱》。

厉槟源这样评价自己的创作方式——我的创作方式就是不择手段。我的方式就是反方式，就是不要方式，可能更有方式，像李小龙说过一句话就是“以无法为有法”，我没有方法，但是所有的方式都可以成为我的方法。

当代艺术很多时候并没有太多重点。尤其是当当代艺术必须被评论的时候。

相较于中国的传统艺术，当代艺术承担了很多理论上并不应该承担的责任与义务。在中国，传统艺术往往与所谓“古玩”或者“古董”挂钩，因此人们赋予它的价值往往不仅仅是艺术品价值本身，更多的是所谓的所谓历史价值。然而当代艺术不同。从某种程度上来说，当代艺术还没有真正进入历史。因此人们就毫不留情面的对它大肆的批判。

当然，当代艺术的历史，其实就是艺术批评的历史（实际上，艺术批评是一个比当代艺术早太多的存在），甚至大量的当代艺术形式都是由于艺术评论而产生的，大量的艺术家都是在批评与自我批评中进行创作的。

上面的开场白似乎很像是无关紧要的废话。但艺术家的创作与此的相关程度实际上远远超过了我们的想象。在我看来，厉槟源在曼彻斯特中国当代艺术中心进行的这次现场表演，很大程度上就是与艺术批评在中国当代艺术圈现状有着非常明确的联系。表演取名叫“死了都要爱”，英文标题以Deathless Love为题，首先为这个表演设下了基调：“爱”是一种精神上的相互关系。死（Death）或者不死（Deathless）都从某种程度上表达了一种无奈的决心。这种决心又和一般的决心有区别。不是简单的所谓“必须要做某件事”的决定，更多的是和过去或者现状决裂的态度。

表演非常简单：100多个榔头，厉槟源要用一个砸碎另一个，直到最后只剩下一个。过程中他可以喝水，仅此而已。（其实我认为艺术家从某种程度上而言也可以放弃表演）

整个表演，如果需要形容，其实非常枯燥无味。

没有什么明确的起伏，当然其间厉槟源数度表现出的想要放弃，无奈的躺在地上，然后挣扎着爬起来，然后再度爬起来继续粉碎“榔头们”的戏剧冲突还是亮点十足的。

不过表演的整个现场倒是有几件事情非常值得注意：首先是100多个榔头这个设置本身就耐人寻味：“死了都要爱”这个表演是厉槟源在英国个展Social Behaviors（社会行为）的一个部分，展览旨在反映北京作为一个国际化大城市在其形成和演变的过程中所经历以及产生的一系列问题。这些议题倒是不新鲜，无非就是环境啊，人口的生活状态啊云云。但是其作为一个表演，身处在英国曼彻斯特，无疑主动的附加或者被动的被附加了一些东西。

这100多个榔头似乎是中国当代艺术界以某位不能言说的艺术家为代表的创作集团。这“某位不能言说的艺术家”曾经使用“葵花籽”以及“自行车”等等在西方世界眼中“很东方”的物件大量重复制作为大型的装置艺术，在伦敦泰特现代美术馆一炮打响。这之后，他就重复使用类似的以数量取胜并且给人压迫感的装置艺术讨巧，倒也是成功的变成了中国当代艺术的代名词。再加上他非常成功的利用各种政治上的敏感议题频繁挑战中国政府的各种底线，也似乎把自己塑造成了一个斗士的形象。

然而可悲的是，当他变成中国当代艺术代表人物的同时，中国当代艺术的“其他人”就失去了本应该同样获得认可的机会。当中国当代艺术圈饥渴的质问“谁才是下一个他”的时候，我们就已经丧失了当代艺术世界的话语权了——自己对于自己的限制很多时候才是最可怕的。

粉碎100多个榔头，似乎就是对于中国已经建立的

当代艺术圈的一种挑战和解构。这种挑战和解构不是简单的口号式的宣扬，而是一种由内而外的自发性的解构，同时也是一种自我反省与批评式的解构——提出的问题非常简单而且明确：为什么中国的当代艺术家一定必须沿着这位不能言说的艺术家的创作模式进行创作和发展？为什么中国当代艺术家关注的议题一定要是这些所谓“敏感”议题？为什么中国艺术家一定要用所谓的“东方”和“中国”来展现东方和中国？以及与此相关的一系列“为什么”们。

关于这个问题，之前也曾有过艺术家表达过类似的想法。例如年轻艺术家鄢醒就曾经在社交网络上发布过类似的评价，认为为什么西方媒体一定要用某位艺术家的价值观念和创作意图来衡量整个中国当代艺术圈和中国的年轻艺术家。他认为长此以往，中国的当代艺术永远都不会有所谓的新鲜血液，对中国的当代艺术发展是非常不利的。

所以前人堆积起来了100多个榔头，现在的人的工作就是要破坏这已经建立起来的100多个榔头。这些榔头，从某种角度来说，其实可以看成是一个社会领域的既有秩序，而对它们的破坏，其实就是对既有秩序的挑战和破坏。这种所谓的“破坏”不一定是对建立新秩序的渴望，甚至可能只是单纯的一种乌托邦式的憧憬，期冀有一天能够产生或者建立某种社会秩序能够容纳所有的不同的声音，而不是单纯的对于某一种存在的崇拜。

实际上，厉槟源的表演确实没有给出一个答案。在整个表演的过程中，对旧秩序的挑战、破坏以及其中的曲折和各种遭遇都非常清晰的体现了出来。但是最后的结尾却只是剩下的一把榔头以及飘满粉尘的表演现场。这无疑是一个对中国社会以及中国当代艺术圈现状的极好的注解：什么都发生了，但什么都没有结果。CT+



面向虚空的自娱与自省 For Vanity and Introspection

{文 / 洪玉丹 图 / 崔雪涛}

纵然一看，感觉崔雪涛的绘画创作似在享受单纯和美好的趣味，亦或是寂寞、感伤、焦虑和恐惧，其实斐然，那是一种面向空虚的自我娱乐和自我放逐……



- ① 《往事随风》45x41cm 纸本水墨 2012
- ② 《暗物质之上火》140x70cm 纸本水墨 2013

一时的沉湎、一时的梦痴、一时的冥想、一时的病眠、一时的无所事事、一时的混乱不堪……崔雪涛的作品充满涂鸦趣味和对当下时尚元素的调侃，从周围生活的敏感、神经质般的直觉，一直到跟一些具体的事物发生触碰，他似乎总是挣扎中诉说着些什么。

小光头儿

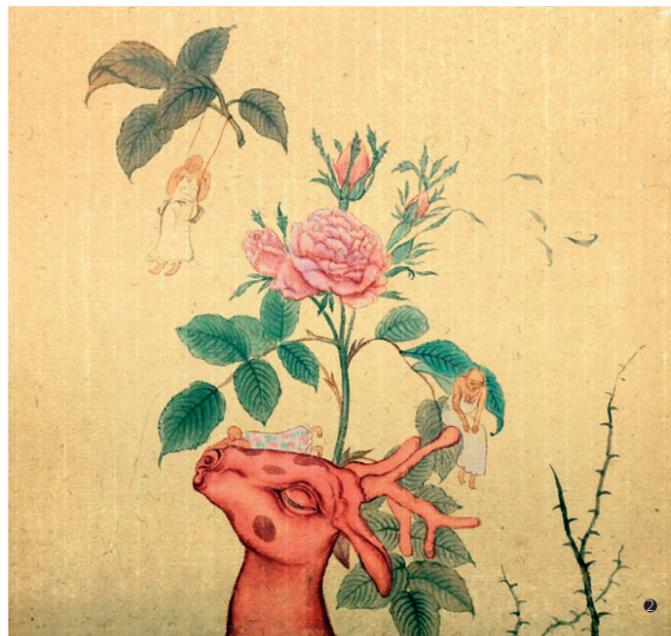
解读崔雪涛的水墨世界，首先要面对的是经常出现在他画面中的小光头儿。这个小光头儿有着圆圆的大脑袋，或似禅宗般低垂双目，却紧锁眉头，或游离于枝头、静卧孤岛，却姿态僵硬，脸上流露出那种麻木的却若有所思的表情，安宁中充满威胁感。在崔雪涛的绘画中这个小光头儿有时候也会留很潮的西瓜头等多种发型，穿着颜色绚烂艳丽，有时甚至暴露不堪，显得甚是艳俗，但是人物的出场方式总是充满幻想，在枝头、在水面、亦或是在天空，时常呆在他不该呆的地方，像是太空人一样游离于可生存的空间。

这个小光头儿是谁？是一个有犄角的小怪兽？还是仅仅作为自我演化出的一种符号？

他若有所思着什么？亦或者是在反思着什么？难道像三毛在思索“自怜、自恋、自苦、自负、自轻、自弃、自伤、自恨、自利、自私、自顾、自反、自欺加自杀”是为了什么，或者是在反思“自用、自在、自行、自助、自足、自信、自律、自爱、自得、自觉、自新、自卫、自由和自然”是什么意思？

“自己是谁？自己是自己的吗？”或许崔雪涛本人并不想针对这些所谓的现代真理进行探讨，解析自我存在的意义，而是在创作中自然而然流露出来的个人情感。在跟他本人的多次交流中发现雪涛并不是刻意的去为了表达什么而进行创作，相反，他只是顺其自然地画画。而小光头儿作为他的灵魂替身阐述着他的某种内心状态。

在《天涯海角》这幅作品中出现了两个小光头儿，我们或许会想他们从哪里来？他们要到哪里去？瞧他们，居无定所，不受到任何外界环境的影响，一个在孤岛冥想，一个在远方，骑在行走于水面的马背上，似乎没有任何坠落的危险意识，只是安宁的把抱着，静静的摸索着在黑夜中前行。这幅画作意蕴深刻，所谓冥想中的幻想拉伸了整个画面的纵深感。



- ① 《微观世界》45x41cm 纸本水墨 2011
- ② 《在梦中, 我迷失了我自己》45x41cm 纸本水墨 2013
- ③ 《天涯海角》45x41cm 纸本水墨 2012
- ④ 《找个地方栖息》45x41cm 纸本水墨 2012
- ⑤ 《白羊座》45x41cm 纸本水墨 2012



崔雪涛
天津籍画家。津味儿文化的熏陶造就了崔雪涛在绘画中坚持顺其自然的性格。他的作品造型夸张, 错位的画面中人物、动物、树木、水、墙体等多重元素拼接, 各种元素比例失调, 看似混乱却不乏和谐之美。他认为“单纯是一种效果”。他在用自己的画笔描绘当下世界的纷繁嘈杂, 实现自我放逐, 追求内心的安宁。涂鸦与时尚相结合, 在黑夜背景下如讲述从梦中走来的故事。



—— 找自己 ——

跟崔雪涛也算是老朋友了, 经常欣赏他的画作也可谓耳濡目染, 作为白羊座的他本性中还是很贪玩的, 时不时总会冒出很多好玩的点子来。有时候他会很喜欢安静, 喜欢一个人做一些发泄情绪的事情; 有时候又很神经质, 前一天还很冷淡, 后一天就很热情了。但是不得不佩服的是, 每到夜晚他大多数都是很亢奋的, 兴奋之余就会彻夜创作, 而忘却了睡眠。或许黑夜肃静的时候才能勾起他的创作灵感吧。欣赏他近期的作品, 也发现有很多都是跟黑夜有关, 或许夜晚的他才可以真正的关注自己, 而不在意外部的世界发生了什么; 或许黑夜中的世界很纷繁嘈杂, 而他的内心世界很安宁。

一直都感觉雪涛的画, 画得很好玩, 在他的画中总能感受到80后一代的“叛逆”“不安分”“不拘于传统”, 他以一种游戏的, 幻想的偏安状态描绘着一切发生和未发生的。

“对每个人而言, 真正的职责只有一个: 找到自我。无论他的归宿是诗人还是疯子, 是先知还是罪犯, 这些其实和他无关, 毫不重要。他的职责只是找到自己的命运, 而不是他人的命运, 然后在心中坚守其一生, 全心全意, 永不停息。”这是赫尔曼·黑塞的话。崔雪涛用他自己独特的水墨表达着本心, 虽然显得有些怪诞, 但是谁又能说他会成为黑暗中前行的一匹黑马呢? **CT+**

茶人老七 茶道也是修身之道

The Tea Ceremony for Mr. Seven

| 采访、撰文 / 邹蕴娟 图片提供 / 七七茶舍 |

识茶、玩茶、乐生活，制茶、卖茶、过日子。茶人老七惟愿乘一颗爱茶的初心，
探寻茶的深度与智慧……



中国是茶的故乡，茶的制造可分为传统和现代两种方法，虽然目前茶叶已可工业化大量生产，但许多令人回味无穷高品质的茶叶，仍是手工制作，即传统制茶。可以毫不夸张地说，从传统手艺来看，制茶并非简单之事，它更像是在制造一件艺术品，具有深厚的文化底蕴。

与茶结缘 以茶为乐

老七与茶相伴，已经走过了十余载春秋。从一个爱茶的发烧友，到一个卖茶的经销商，再到一个制茶的手艺人，一路走来，老七觉得一切都是冥冥之中的安排……

老七是四川人，打小就喜欢传统的东西，虽然小的时候并没有受到茶香古玩熏陶，但他就是莫名其妙地觉得应该喜欢这样的一些玩艺，他还很喜欢听评书和看戏，所以那会同学们都开玩笑说他应该是一个拎着鸟笼过日子的人。而在老七的心里也一直有这样的一根弦，就看什么时候有人去撩动它。

2003年，老七一个南方广西的朋友来到北京创业，想开茶馆，因为和老七聊得来，便带着他开始喝茶。在茶圈里，带新人喝茶有个说法，叫栽茶树。老七回忆起自己最初混迹茶圈的日子，觉得最有意思的就是这个圈子的文化氛围。老七说，茶圈是一个江湖气很重的地方，在和茶行里的人你来我往的交流过程中，其实就是对茶道的相互切磋。“我很喜欢这种充满竞技感的交流方式，也很喜欢这个像江湖一样的商业平台。”

十几年前，北京茶市不多，最有名的就是马连道，而马连道茶城对当时的北京而言，又无疑是一个

充满了茶文化的地方。北京人爱喝茶，当一大批福建茶商入驻马连道后，茶道在京城便蓬勃发展起来。都说南有广州芳村，北有北京马连道，在整个中国的茶叶界，马连道的地位可见一斑。马连道发展到现在，已经成为很多做茶的、喝茶的、玩茶的、学茶的人所共同生活的地方，是一个非常和谐的文化生态圈。

老七说他很喜欢马连道，这里的商业环境是安静的，在满是喧闹嘈杂之声的北京城里，这里仿佛是一个世外桃源。而在马连道，买茶和卖茶虽然是一桩生意，却又不是一个简单的买卖。老七评价这买茶的过程其实很像买古董，它不是那种在商场里明码标价的买卖，买茶是需要跟老板去谈价的，如果不懂茶，自然就买不到好茶。因为这些门道的存在，老七更觉得茶值得去研究。

喝了两三年茶之后，老七知道自己和茶之间的缘分是割不掉了。于是，老七也在马连道开办了自己的茶舍。而随着对茶的接触越来越多，老七终于不再满足于被动地喝茶，也不满足于做一个普通的经销商，他不断地学习识茶、挑茶、品茶，最后，当他发觉供应商提供不了他想要的茶的时候，他决定去尝试研制自己想要的茶。



老七
七七茶舍创始人，一个爱茶、喜箫、乐活、修身的制茶手艺人



修身养性 自在做茶

制茶不像卖茶，制茶的学问绝不是一两句话就能说清楚的，也不是一两年就能学会的，在做茶这件事上，老七是抱着一辈子的心的，十年风雨走来，他怀的是一份甘愿的心，甘愿辛苦、甘愿付出，他就是想做出好茶来，让更多的人喝到他研制出的茶，“如果喝到我茶的人，能从中感受到茶的个性，喝出自己对茶的感悟，我觉得就算我的功德圆满了。”

射手座的老七评价自己是一个具有冒险精神和浪漫主义情怀的人。“做茶能满足我内心的愿望，我希望去各个茶庄看看，在这种四处行走中去更深刻地领悟茶。在做茶的间隙，我感受着各地的人文风情，这对我自己的内心是一种洗练。在山野之间、天地之间我会萌发出更多的想法，通过整理这些思绪，我也不断把自己调整到了一种舒服的状态。”

老七说他很享受做一个“行走天地间的制茶人”，“我在各个地方都能接触到很多的好朋友，人是社会性的动物，在学习做茶的过程中我形成了很多做茶的学问。我接触的做茶的人是各种各样的，有高校的教授，也有自己做茶卖茶的茶农。这些有智慧的制茶人对我的影响很深。”

老七在制茶中当然也遇到过各种各样的问题，他请教茶农，茶农便告诉他应该如何如何，当他追问为什么时，茶农的一句话点醒了他——“我自己这么呆着都不舒服，你觉得茶叶能舒服吗？”在制茶的工艺问题上，老七说他是倾向于传统茶农的做法的，“我们用数据、用模型来操作并不能真正解决问题，因为所有的模型、数据其实都会有变量，我们做茶的变量太大了，所以我觉得数据和模型并不适用。做茶需要我自己去寻找答案。”

我们中国人讲究风水，讲究天地之气，这对于做茶也是同样的道理。在老七看来，会制茶的人需要对天地有所感悟。把身边的东西当活物，你才能看到它的个性。老七说，虽然很多茶农几乎没读过书，但是他们是有人生智慧的，在他们眼里，世界就是鲜活的。“我们当代人，缺少对天地的认识，我觉得我们应该把这种天然的态度融入到我们的生命中去体会。只有这样，世界才会用鲜活、用有生命的状态来回馈你。就像我做白茶。我想它出落成什么样，我就要怎么去培育它。这其实和养育孩子是一样的。”老七开始谈到他研制的新茶。

小白龙和雪玫瑰是老七新研制的两款茶，小白龙被老七形象地比喻为白富美，因为这款茶从选料

到制作都非常讲究，所以小白龙出落得很漂亮，滋味也很清香；而雪玫瑰则被老七比作山野村妞，喝这款茶能明显体味到茶中溢出的山野之气，因为这款茶并没有刻意地对茶叶去做什么处理，只是让它在很自然的状态下成形，所以雪玫瑰会透出更浓的野味。

老七的这两款新茶出来之后，在业内引起了一些争议。面对不同的声音，老七很坦然，“我个人并不是太在意这些评论，我自己是以一个新派茶人自居的。我们要按自己新的思路去创新产品，听到与自己相左的声音太正常了。”

小白龙和雪玫瑰都是白茶，老七说他喜欢白茶的天然和清爽。但传统的白茶的制作方法因为人工干预少，所以很难控制茶的口味。老七在做小白龙和雪玫瑰这两款茶时，就想解决传统白茶的口味不稳定，容易随着年份的增加而变味的问题。泡白茶还要特别注意水温，不然茶汤容易苦涩，不好喝。老七从喝茶人的立场出发，有意把他的茶做得很皮实，让它们没有那么多的讲究，什么样的水温去泡都可以，并且让茶的口味不会随着年份的沉淀发生上下起伏的波动，而是持续向上的一个走向，让茶能越放越好喝。



白茶属轻微发酵茶，是中国茶类中的特殊珍品。白茶的制作工艺是茶类中最自然的，由于制作过程简单，以最少工序加工而成的白茶具有外形芽毫完整，满身披毫，毫香清新，汤色黄绿清澈，滋味清淡回甘的特点。白茶还具有很好的药效性能，能清热润肺、平肝益血、消炎解毒、降压减脂，尤其针对烟酒过度、油腻过多、肝火过旺引起的身体不适、消化功能障碍等症，具有独特、灵妙的保健作用。

商亦有道 以茶渡人

在做茶之前，老七曾是一名IT才俊，因为爱茶，老七才重新确定了自己的人生轨迹。在电商和新媒体崛起的年代，老七选择了顺应时代的潮流，他开了七七茶舍的网店，也做了七七茶舍的微信公众号，但这些商业行为的目的始终是传播茶文化。老七觉得无论什么身份的人，其实只要你的人文情怀、人文境界到了，你就是艺术家。

就茶来说，如何品茶也是一种艺术。老七说品茶是一个很立体的感官过程，它包括视觉、嗅觉、味觉和触觉上的感受。喝茶其实是用身体去喝，去感受茶味的。喝茶也是可上可下，能俗能雅的一件事。不同的人喝茶是不一样的，同样的人在不同的状态和环境下去喝茶也是不一样的感受。

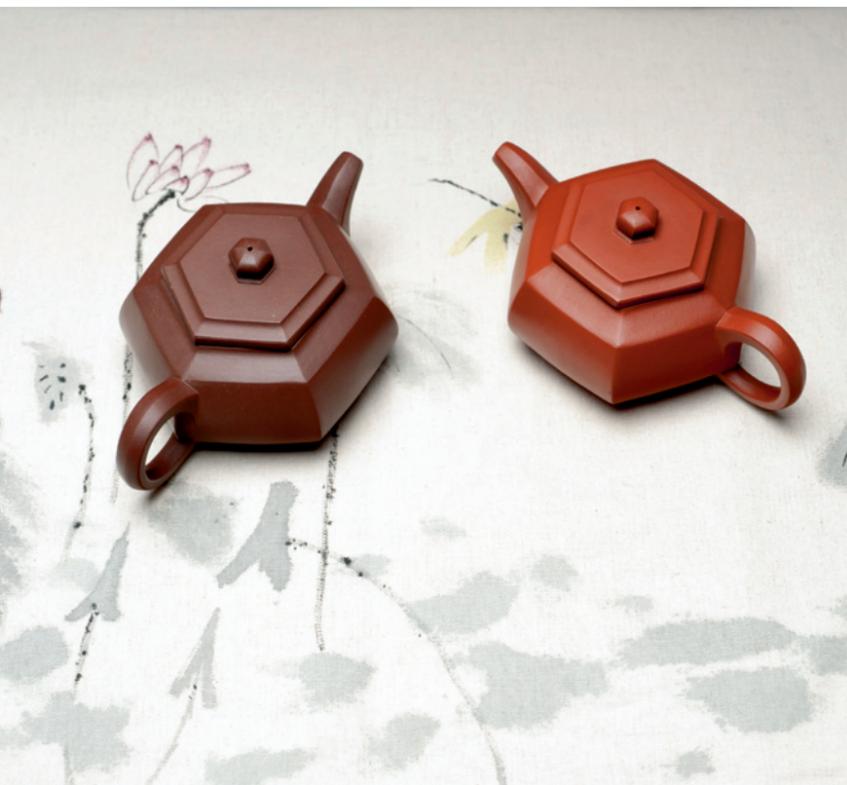
茶说到底是一种饮料，更确切地说，茶是一种风味饮品，很多人喝茶是为了品尝它的口味，而不是为了解渴，所以这里就有一个玩味的过程。在喝茶的人群里，真正讲究品茶的，可能就是一些玩家了，因为喝茶已经成了他们生活的习惯，所以这里就存在一个深层次的品了。

从专业的审评上来讲，喝茶有很多的讲究，口腔不同的位置，舌头不同的味蕾区，还有以什么样的温度去喝茶，但老七觉得这些都不重要。“如果把喝茶细分下来，第一步是要闻茶的气味，这是一个嗅觉的审美；第二是口味，就是嘴里的味道，酸甜苦辣咸四个基础味道，茶的味道可以像很多东西，比如像红枣、米汤、桂圆、兰花……各种各

样；再往后是口感，这种口感是对我们口腔潜入的一个刺激，比如涩、干、回甘，口感不同于气味和口味，它是需要去训练的，如果你想品出茶的优劣，你就需要经常喝，只有喝多了，你才能感觉出来；第四个是体感，就是喝完之后你身体的反应，这是品茶的天花板，典型的体感有喝完茶之后会发汗、发晕，或者全身通畅。所以，品茶也有它的道。”老七说，这最好的表达喝茶的感觉的句子可能就是卢仝的《七碗茶歌》了……

做茶、泡茶、喝茶，对老七来说就是一种修行。老七还喜欢吹箫，做好茶、吹好箫这都是老七的人生追求，这些也都能修炼他的身体，调整他的状态，让他的身体和周围的环境融合。而老七又说，做茶是他人生修炼中的最重要的一个功课。“我觉得我这一辈子最能惠及他人的事就是做茶。虽然卖茶是一个商业行为，但我所追求的不是经济的利益，而是我存在的意义。虽然我喜欢吹箫、打坐、佛法。但是这些都不能像做茶，做茶是有心性的，我希望把我的研究，我的作品给到更多的人，影响到一些人。”

“无论我们有多大的本事，能惠及更多的人才才有意义。”这是老七的话，他始终怀着这样一个价值观——真心喜欢做一件事，就要做得有意义。老七的理想就是让更多的人能喝到健康又不贵的好茶。这也是他作为一个新派茶人所坚持的做茶理念。CT+



老七的茶具作品



《七碗茶歌》

一碗喉吻润 二碗破孤闷
三碗搜枯肠 惟有文字五千卷
四碗发轻汗 平生不平事 尽向毛孔散
五碗肌骨清 六碗通仙灵
七碗吃不得 唯觉两腋习习清风生

唐代诗人卢仝，号玉川子。卢仝一生爱茶成癖，著有《茶谱》，被后人尊为“茶中亚圣”。茶对卢仝来说，不只是一种口腹之饮，喝茶能给他创造出一片广阔的精神世界，他将喝茶提升到了一个非凡的境界。卢仝的《七碗茶歌》在日本广为传颂，并演变为“喉吻润、破孤闷、搜枯肠、发轻汗、肌骨清、通仙灵、清风生”的日本茶道。



六尘不觉 才要回归初心

不净,就是不了然澄明。不觉,就是不开悟觉醒。每个人都有初心,回不回得去,都看自己。



劳炜科

又名2046。艺术评论人、策展人、文字艺术家。

去做。而落到现实中,最有趣的是很多时候人做事和心愿并非一致的,所谓心手不一。“那是因为人类最善于做的事情便是伪装自己,我不想界定它的好恶,或许出于本能的保护,但是这种伪装有时会在恒常的生活中逐渐成为一种习惯,以至于使自己相信这些伪装就是真实的自己,而忘记了自己的初心。”黄欢如是说。

在十年前,黄欢通过彩墨系列作品《在别处》,通过手和脚的表情特写,展现了不同于善于伪装的面部以外的人类心绪。作品中的手脚都佩戴了繁复华丽的饰物,表达出都市人在华丽的掩饰下捆绑了自己的本真,同时人与人之间充满了试探和戒备。《在别处》这一系列作品是黄欢对“身体观”的发问,它是一场关于灵魂与肉体关系的讨论。而这样一条主线也一直贯穿了她诸多创作的发心。

如2002-2003年期间的彩墨《不要飞》讨论了关于心的离开与身体的相依中的矛盾;2004-2008年的彩墨《人一鸟》探寻了人内心欲望和身体变异后的尴尬;2009-2010年的水墨《山海经》尝试了远古人类对世界的猜想和现世种种异象的悖论;2011-2012年水墨线描《灵翼》揭示了人类异化羽人、花人等形象后,对欲望的神往;乃至2014年至今的工笔重彩系列作品,探讨了人类信仰中的轮回和行为背离初心时遭到的恶果。所以作品都延续了关于人心、人性、欲望、信仰这条主脉,讨论人的原初到终结这

个往复轮回中丢失的那份真实。

而今年的《大自在》、《六尘》、《万物》系列用象征主义的方式讨论的都是人类由生到死这一旅程中的轮回往复,生的追求和欲望伴随始终使我们往往忘记自己的初心本真。

很多朋友会有这样一个观感,黄欢的作品用到了很多宗教元素和图式,她一定是个佛教信徒。黄欢给我们的回答是:她信奉佛教的哲理,但不迷信任何一种宗教。

从她而言,自幼就对佛教、道教、基督教、伊斯兰教艺术有所探究,在数十年文献阅读和实地游历中,她深深感受到宗教是关于人心的哲学,它的精髓并非迷信,而是一面反观人类自身的镜子,它教人如何面对这个世界和生老病死,或者更确切地说是如何主宰自己的内心,让自己面对无常和走向消亡。

我个人很喜欢黄欢的工笔重彩《六尘》系列作品。在佛教中,色、声、香、味、触、法诸尘,是我们在世间常见的名相,因为有它们,人才会有各种欲,有了欲,就有了“贪嗔痴”,众生深陷于苦海。黄欢的作品,就是提醒大家要常记着六根不净,六尘不觉。不净,就是不了然澄明。不觉,就是不开悟觉醒。每个人都有初心,回不回得去,都看自己。CT+



我与命运相逢一笑泯恩仇

现实与梦想,音乐与诗歌,命与运……悲伤绝望之外,只要有音乐,周云蓬就能鲜活如初。他把他的才情给了诗歌,他把对命运的感知给了音乐。

在杭州酒球会,我见到周云蓬。身穿一件深蓝色的衬衫,黑色牛仔褲,用帽子压着蓬松的长发,是他一贯的打扮。他的外表平静,但是内心所经,已是大江大海。

周云蓬仿佛是一个谜,身上有太多的神秘和符号。他双目失明,将命运写成一首首歌;他被成为中国最具人文气质的民谣歌手,以音乐为镜面折射当下,且歌且行;他还是一个天才一般的诗人,那些诗里的意象,听觉中的想象,让人很难相信是一个盲人所作。他熟知这个社会运作的规则,用音乐抵抗、呐喊,也在用音乐接受、信仰。他是悲观的乐观主义者,对人性、对命运有着几分怨艾,几分仁慈。他温和地讽刺着这个世界,同时也讽刺自己。他会坦率地说他是一个“倔强得像牛一样”的人,他也会诚恳地告诉你,和绿妖终结的那段感情他也“很痛苦很纠结”。

在访问周云蓬之前,我刚刚看完他在酒球会的现场演出。两个小时的演出,听得人畅快淋漓。他唱写给林昭的那首歌,用吴语念信的时候,令人动容;他唱《杜甫三章》,“白日放歌须纵酒,青春作伴好还乡”,极大地还原了古诗词的原态,古人击箸而歌也无外乎如此;他唱《永隔一江水》,苍老的声音有一些些隽永。

很早的时候,周云蓬就洞悉了自己与命运的关系,他在许多作品中都用了比较多的笔墨来描述他与

命运的关系,他曾经写,“我和命运是朋友,君子之交淡如水,我们形影相吊又若即若离,命运的事情我管不了,它干它的,我干我的,不过是相逢一笑泯恩仇罢了。”他也曾经说,“能看见什么,不能看见什么,那是我们的宿命。我热爱自己的命运。她跟我最亲,她是专为我开、专为我关的独一无二的门。”但我一直觉得周云蓬的这两句话是矛盾的。前者明显带着苍老的怨恨,而后者心境倒是开阔了许多。我和老周的对谈,就从这两句话开始。

我向老周提出我的疑惑,老周轻轻地说,命运一会儿开,一会儿关,未知的东西谁也无法把握,但是你可以按照你的方式去生活,尽人事听天命。我追问他:如果没有这样的命运,你是否还能写出这么好的歌曲,还是会像普通人一样过平凡的生活?还没等我说完,周云蓬不假思索地回答我,不写歌,可能写出别的东西呢,每个人的命运都是不可替代的。

周云蓬大学毕业后,就一直在各地行走游历。不断地行旅给了他很多灵感,“生活在哪里,就写哪里的事。生活在云南就写云南的生活,生活在绍兴就写绍兴的生活,写自己生活中的事情。随遇而安。”

除了《沉默如迷的呼吸》、《不会说话的爱情》这种同个人情愫相契合的音乐,周云蓬还会写《中国孩子》、《卖房子》、《失业者》这种关注社会



易小婉

90后写作者,电台主播,民谣爱好者。

的歌,可是他却对我说,“其实我唱的还是个人情感,只是把发生在身边的事情白描出来而已”。在周云蓬的作品中,音乐打破了种种束缚,突破了重重屏障,它可能触碰到了这个民族敏感的部分,但周云蓬让那些沉闷的政治、民生,在音乐中得到释放。

周云蓬的音乐表达的是一个时代的情怀。就好像中国的水墨画,它的美不在落笔,而在留白。就好像世间所有被称为经典的传说、电影、书籍,不是在跟你讲一个故事,而是给你一段情怀。纵然故事常变,但是情怀永存。CT+



以曹素功之名

文房，代表的是中国人的情怀，赠友一锭墨、一方砚，不仅仅是墨和砚这么简单。墨上留的画，砚上刻的字，是思想的结晶。



雷虎

媒体人，手工艺爱好者，在长期的深度旅行中采访了近60位手工艺人，作品见于《中国国家地理》、《中华遗产》、《南都周刊》等媒体。

第一次见到徽墨是在书法家金鑫家中。他从书桌上抽出一个古朴的木箱，那木箱才一打开，一股清新的气味就充满了整个房间。木箱中的墨块全部取出后，居然摆满了两米长一米宽的书桌。金鑫看着这琳琅满目的墨后低头凑上前深吸了一口气，似乎有说不出的满足。

“这是八十年代上海曹素功墨厂顶级油烟101，这是七十年代胡开文墨厂的松烟墨……”金鑫每闻过一块墨后，就拆开包裹着墨块的油纸让我看墨块底部的标签，状若心急的新郎在掀新娘的盖

头，又如小脚的老太太翻开手帕包裹的银元。当油纸揭开后，墨块上露出了精美的图案，每一块单独的墨，都是一场情景剧，陶潜卧松、太白醉酒、东坡泛舟；而每一套墨组合，则是一套套连环画，西湖四十六景、棉花耕织图、百川赴巨海、众星环北辰……看着这一幅幅墨上的画卷，我不禁感叹：“原来墨可以这么美！”因为这一次的接触，我对徽墨产生了浓厚的兴趣，为了探寻徽墨，我去拜访了徽堂曹素功墨厂的创始人吴成林。从他那里，我才算对徽墨有了真切的认识。

1986年，一直勤于钻研的吴成林在钻研了很多古墨谱后，希望能在墨厂尝试一些新工艺，恢复一些古墨的型制。但是碍于墨厂的体制无法开展，再加上自己在墨厂干了整整13年，顶着技术骨干的光环，但却一直端着临时工的饭碗。于是吴成林决定自己办做老板，把自己在书本中与古人交流的成果在作坊中展现出来，于是，便有了徽堂曹素功墨厂。

曹素功是清代歙县的制墨大家，与汪近圣、汪节庵、胡开文并称徽州“四大墨王”。特别是曹素功，把徽墨推到了上海、苏州一带，为徽墨带来了巨大的荣誉，因而有“天下之墨推歙州，歙州之墨推曹氏”之称。

后来，曹素功墨庄从徽州出走，先是迁往苏州，最终迁往上海，传承了几十代后成为了徽墨的金字

招牌。但是解放后，曹素功墨庄被公私合营后改成了上海墨厂。改革开放后，很多制墨艺人开始自己制墨后，清代的“四大墨王”的金字招牌就成为了模仿的目标。于是，不仅仅是曹素功，各种名号的胡开文、汪近圣墨厂纷纷涌现。而吴成林以曹素功之名，是为表明自己的阵营——走的是徽墨曹素功文人墨这个流派。

吴成林说，南唐时歙州人李廷珪用黄山松烟、新安江水制出来的墨“拈来轻、嗅来馨、磨来清”，“丰肌腻理、光泽如漆”，因而受到南唐后主李煜的赏识，被召为墨务官，以后徽州地区的墨工都以李廷珪所制的墨为宗，走的都是文艺路线。特别是像曹素功这样取仕未果后的文人投入到制墨业中来。徽墨慢慢不仅成为讲究的文房工具，也成为寄托文人情怀的信物。

古代文人男女之间说风情，赠美人鱼，鱼腹还放尺素书，“上言长相思，下言加餐饭”；朋友之间玩逸兴，就送笔墨纸砚、香草美人。送的文玩本身价格不能高，但价值却低不得，使用自己的文人情怀给它升值。“文房，代表的是中国人的情怀，赠友一锭墨、一方砚，不仅仅是墨和砚这么简单。墨上留的画，砚上刻的字，是思想的结晶。所以，你来我往，互赠文房其实就成为了文人之间思想交流的方式。”在吴成林眼中，徽墨不是用来书写的，是用来共鸣的。CT+



谁的故乡不在沦陷？

城市声势浩大，乡村则日渐荒芜。这几乎是命数，无可更改，无能为力。

上亿中国人背井离乡，在九百六十万平方公里的土地上流转迁徙，出走的人不回来，或者回不来，留下村落空空，房屋老旧，亲邻散失。

今年初，冉云飞出版一本新书，名为《每个人的故乡都在沦陷》，写巴蜀之地的故事与风物，偏于考证、记录。前几年，社会学者梁鸿写作《中国在梁庄》，重回家乡，以田野调查方式，试图建立一个村庄与当下中国间的联系。此外，还有熊培云《一个村庄里的中国》，江子《田园将芜》，越来越多的人感到紧迫和不安。当故乡沦陷，无计可施，唯有记忆，还稍可作些微弱的抵抗。

申赋渔写作《匠人》，心意也大抵如此。他的故乡在苏州北地的一个村落——申村。600年前，一位名叫申良三的，从苏州阊门来到这里，落脚定居，扎下了根。申赋渔是申良三的第十七代孙，因为村子不曾有过大动乱，族谱仍在，一支血脉才可以上溯600年，找到源头。

然而如今村庄已逐渐衰败，离家十余年的申赋渔重回故里，“忽然感到彻骨的悲凉”，“我所熟悉的一代人，一个个凋零。这个村庄，很快就将不复存在了。”所以，他开始写这本书，虽然名为“匠人”，写作的对象也确是一个个木匠、花匠、剃头匠、瓦匠、豆腐匠……然而实际上，什么职业不重要，重要的是村庄里这一个人，和他们的故事。正如作者自述，“一个人失明的时间长了，就会忘

记他所见过的一切，写下他们，是怕有一天，我会完全忘掉故乡的样子。”

十五个人物，十五篇文章，每一个人物都繁衍出一段往事，而往事牵出往事，人物拉着人物，百年故事，恩仇情谊都有，如河流东下，一代一代人，生活着，然后消失。前阵子听龙应台在香港书展上的演讲，题目是“记忆”，她讲记忆如何影响思考方式，影响现在和未来，最后给出方案，望大聆听时代开启，不言说议论，先听，然后记下来。光是如此，已经是价值。

申赋渔做的，正是用记忆抵抗消亡，在一个个匠人的故事里，试图保存申村的生命。同时，也是在整理个人与家族记忆之间的关系，在这些文章中，《木匠》写的是爷爷，《扎灯匠》写的是外公，《杂匠》写的是伯父，作者带领我们回到100年前的米仓大火，找到家道中落的源头，带领我们领略爷爷少年时的风光，也让我们看到不能继续做木匠之后的沮丧……

申赋渔在书里写的故事，还常常提到鬼神。算命、请神都是日常生活的一部分，关于命运的预言，甚至多年之后鬼魂的报复，都是与做工、吃饭绑在一块的，读起来，亲切有味，那正是民间过去的生活方式，以及讲故事的方式。

毫无疑问，申赋渔是讲故事的好手。前段时间，蔡



魏小河

书评人，微信公众号不止读书掌门人，著有《独立日用一间书房抵抗全世界》。

崇达的《皮囊》获得诸多好评，我也读过，写得很悲痛，很用力，很动人。然而申赋渔与此不同，他不煽情，很惨痛的故事，也是这么讲法，生活就是无情，来来去去，有更深的感念。

每个人的故乡都在沦陷，这是不错的。然而，每个人或许也都可以，用文字做微弱的抵抗，聆听、书写，将一些我们不曾注意的，关于过去的记忆存留下来。《匠人》除开是一本充满叙事魅力的散文书写，也是这一种尝试的示范。CT+

C 诚通新闻 HINTONE NEWS



创新思维 与时俱进 集团执行董事考察互联网农场管理系统

现代农业的发展进步迅速，科技与健康即将成为新时代农业发展的首要任务。然而，传统农业转型、现代农业发展必须要有强劲的科技支撑。8月18日，集团执行董事夏勇乔先生在董办市场专员赵航的陪同下赴奥科美科技公司对互联网农场管理系统进行了实地考察。奥科美科技公司是一家利用物联网技术为生态农业企业提供销售、物流、生产管理等全程智能化管理服务的高科技公司。奥科美公司提倡采用环境友好的方法解决农产品供应问题，针对智能化农业，奥科美公司开发了一系列智能化服务解决方案，帮助农场通过改善销售和管理获得超额利润，获得政府资金支持，建立可持续发展的新型农业企业的运营模式。

在农场商业规划和管理方案方面，奥科美公司可提供智能化农场商业方案咨询服务、农场融资顾问服务、智能化农场管理流程设计服务和农场管理团队培训服务；奥科美公司还可提供咨询智能化管理系统开发定制，包括农场资源管理和智能化产量规划系统、生产过程智能化监控系统、生鲜采收仓储和运输管理系统、

社区保鲜配送系统、农场电子商务和会员管理系和农产品质量全程追溯系统；在智能化应用运营托管方面，奥科美公司还可提农场云及电商和会员服务。

夏总此次考察，在了解奥科美公司互联网农场管理系统的同时，与农业部规划研究院副院长崔东军、奥科美董事长蓝海、联合国项目事务署首席代表罗响博士、日立咨询 CEO 陆冰及日立咨询总系统架构师明石英浩进行了会晤。对于此次考察，夏总表示对现代农业的技术和管理有了新的认识。之后，夏总于8月21日在集团本部与农业部规划研究院副院长崔东军再次会面，为集团下一步农业地产项目的发展和布局探清道路。



诚通嘉业 2015 年第二次思想体系建设 户外拓展训练圆满结束

8月29-30日，诚通嘉业集团在昌平香堂培训中心开展了年度第二次思想体系建设户外拓展训练，应集团董事长王嘉敏女士的要求，此次拓展训练的目标旨在打造一支狼性团队，要求这只狼性团队不仅要具备专业能力，更要讲究集体配合、要发挥出团队最大的优势，所以此次拓展训练的活动项目和流程设计特别注重员工的体验性、互助性、挑战性、目标一致性，强调全员参与、集体智慧、敢于奉献的合作精神。

为达到活动目的，此次拓展训练采取了积分比赛制的形式，所有参训人员分成六组进行挑战，最终获得最高分的队组取胜。在第一天的比拼中，六组参训人员分别制定了各自的队名、队徽和口号，并接受了《一丝不苟》、《宙斯的权杖》、《虎口脱险》、《空中单杠》、《合力过桥》、《疯狂的过山车》六项高难度任务的挑战。为了团队荣誉，每组队员都积极接受挑战，大家群策群力，

充分发挥了团队协作精神。面对需要六组队员合力完成的《疯狂的过山车》项目，大家更体现出了诚通嘉业人精诚合作的精神面貌，在为集体荣誉而战的动力下，大家齐心协力成功通过了挑战！

经过第一天的挑战后，各组人员都表现出了更强的团队凝聚力，每组队员也充分显现出各自的特长。在第二天的压指板接力赛和撕名牌对战中，各队更展现出了自身的风采。第二天的两项比赛项目非常考验团队成员的担当精神，面对挑战，一人需要参与多个分赛项目，在比赛中，我们看到了诚通家人勇于承担、不惧困难、积极进取的精神！

在相互的激烈较量中，最终一组“城会玩”队获得了比赛的最高分，拔得头筹。但事实上，通过这两天的拓展训练，每一位参加其中的诚通家人都受益匪浅，完成了对自我的挑战，更分享到了来自集体的爱和力量，大家亲身体会到了团队的意义、团结的意义。通过此次培训，大家表示将把这份爱与理解延续到日常的工作中，与家人人们一起携手同行，共创辉煌！





以画笔之触绘生之美好

People is So Beautiful

{ 编辑 / 邹蕴娟 }

闲暇时能静下来翻看那些曾经的画、曾经的字，回味往日的时光，是非常有意思的事。

画画，是我记录生活的一种方式，也是我感悟人生的一种途径。



蒙德姣

85后，天津人，才貌双全的金牛女。毕业于北京工业大学耿丹学院，主修环境艺术设计专业。2013年初进入诚通嘉业集团，担任行政前台。爱好绘画，擅长人物素描，以收集漂亮的本子 and 笔为乐趣，喜欢用纸和笔记录生活里的闪光点。

Q: 从什么时候开始画画的呢?

我从不会写字的时候就开始画画了，但只是自己画着玩，没有人教我，也没有参加辅导班。高中起我才开始接受专业的辅导，而素描作为美术的基础课程是我接触得最多的，也是我最擅长的。

Q: 为什么那么喜欢画人物素描?

很多人问过我为什么喜欢画人像？其实我也不明白为什么，我只记得我最早画画是因为家里条件不好，妈妈不给我买布娃娃，可能每个女孩都喜欢小娃娃，我也一样，我没有就只能把它画下来，慢慢的也就开始擅长画人像了。

很多人问过我为什么喜欢画人像？其实我也不明白为什么，我只记得我最早画画是因为家里条件不好，妈妈不给我买布娃娃，可能每个女孩都喜欢小娃娃，我也一样，我没有就只能把它画下来，慢慢的也就开始擅长画人像了。

我从小就觉得只有写实才是真正的画画，尽管现在接触了更多的绘画题材和画种，但我还是最喜欢画人像，在我看来，人物是最富有魅力的，所以我更有趣把他们画下来。

Q: 你怎么看待画画这件事呢?

大学毕业后我有两年没碰画笔，那段时间我在绘画上没有任何进步，想起来很遗憾。现在我把绘画当作自己的业余爱好，随心而画。对于画画，我觉得除去个人的天赋不说，它和我们经历的其他事情都是一样的，只有坚持才能做得更好。绘画水平能否进步在于练习和时间的积累。

从绘画上我也领悟到了很多人生的道理，人对自己有更高的要求源于和他人对比，所以无论是画画还是做人做事，都要学会取人之长补己之短，让自己一步一步做得更好。

秋季号



九章的秘密花园

涂色/蒙德姣

黑白的线框仿佛钢铁架起的结构，彩色的画笔涂抹出花园的模样。在夏末初秋的日子，编辑部发起了“九章的秘密花园”主题涂色作品征稿活动，于是，我们看见了大家心中绚丽多姿的花园。如何在建筑的美学中获得难忘的感觉体验？如何在纷扰的城市生活中感悟自然栖居的静好？也许，保留一颗向阳的心就能看到更多的色彩，用一刻的专注就能绘出心中的花园。九章的秘密是它花样美好的居住情怀，就像涂色的秘密是那动人心弦的想象。

Autumn

柒月（申） 立秋 处暑

捌月（酉） 白露 秋分

玖月（戌） 寒露 霜降

私园觀止。

千平庭院 精装定制

VIP HOTLINE

8433 9999

北京市朝阳区东苇路3号

WWW.JZVILLA.COM

九章別墅



CHINOISERIE
VILLA

