

诚通

# CT+

文化地产的领跑者  
www.ctland.com.cn

CITY TONE  
2016/9/28  
内部资料 免费交流

第26期  
诚通嘉业出品

新物业时代

打破壁垒

发掘“互联网+ 物业”的盈利模式

新型物业服务体系如何赢得业主心

王嘉敏 转化思想是物业升级换代的关键

孙建伟 市场化物业公司的制胜之道

# 物业服务大有可为

---

纵观物业管理行业的发展路径,从最早的房管所式的管理,到以“保安、保洁、保修”等基础服务为内容的传统模式,到以个性化服务为特色的生活服务模式,再到以满足业主多元化增值服务需求为方向的新商业模式。这每一次的升级转型,都使得物业管理的水平不断在提升,而物业服务的价值也逐渐凸显出来。

“如果没有物业公司的管理和服务,就无法享受安全又舒适的生活。”诸如这样的观点,早已成为业主的共识。若我们把每个小区看做一个微缩的城市,那么物业管理公司就是这个微缩城市的管理者、经营者和服务者。小到人们的生活,大到一个企业的品牌,甚至一个城市的居住品质,都离不开物业管理。

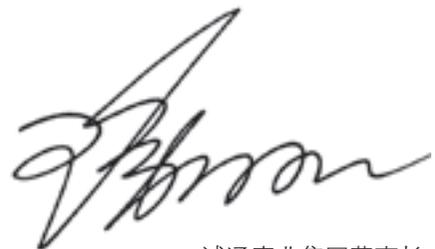
受互联网用户思维的启示,物管企业认识到物业作为终端的价值所在,而社区O2O的爆发,更让物管企业积极地

引进了大量创新服务模式,大家都在思考利用互联网技术来增加物业管理服务的盈利点,希冀借物业服务的切入口把业主转化为更多生活服务的需求用户,进而扩张商业半径,发展社区服务平台,拓展社区商务。

“互联网+物业”商业模式的出现,就是物业管理行业升级换代的一个必然结果。比较而言,“互联网+”对物业管理行业带来的影响是空前的,在科技和移动应用的推动下,物业管理服务面对一种颠覆自我的挑战,传统的物业管理服务在未来的物业服务内容中的占比将越来越小。

借助“互联网+”,物管企业可以向业主提供无限多的增值服务,在物业管理费的基础上创造更多的附加值,使物业管理服务变得更为有利可图且可持续发展。可以想见,在全新的“互联网+物业”时代下,物业服务可创造的价值是不可估量的。

---



诚通嘉业集团董事长



诚通 **CT+**

论主题 **COMMUNICATION THEME**

- 08 **开局**  
打破壁垒 发掘“互联网+物业”的盈利模式
- 14 **试论**  
新型物业服务体系如何赢得业主心
- 18 **对话**  
王嘉敏 转化思想是物业升级换代的关键  
孙建伟 市场化物业公司的制胜之道
- 26 **评说**  
新物业时代 开启智能新生活

观世界 **VIEW WORLD**

- 36 **建筑**  
俏皮盒子  
JEAN-CLAUDE CARRIERE 剧院
- 42 **设计**  
木屋变奏曲
- 48 **风尚**  
华洛芙 德式匠心的传承与辉光
- 56 **创客**  
吴为民 民宿不缺钱，民宿缺的是才和情



九章别墅  
CHINOISERIE  
VILLA

『敬贺』首期业主入住

VIP  
HOTLINE **8433 9999**

地址：北京市朝阳区东苇路3号

WWW.JIUCHANGBIESHU.COM



# 诚通 CT+

## 文艺录 LITERATURE & ART

- 62 **城视**  
里斯本的 36 小时
- 68 **匠人**  
赵英明 好的设计来源于平凡的日常生活
- 76 **艺术**  
记忆的收藏与事件的解读
- 82 **专栏**  
艺术·人+音乐·人+手工艺·人+读书·人

## 诚通时间 CHINTONE TIME

- 87 **特辑**  
风雨同舟 感恩同行
- 88 **诚通新闻**  
九章别墅庆贺“父亲的节日”  
嘉晟物业接管北京监狱办公楼物业项目  
九和老人欢度 DIY 时光
- 90 **智库**  
做好时间管理并不难

# 诚通 CT+

“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

**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

**总策划 PLANNING DIRECTOR**  
颜艾宁 Yan Aining

**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**  
李芳玉 Li Fangyu

**插图设计 ILLUSTRATION DESIGN**  
夏雪 Xia Xue 蒙德姣 Meng Dejiao

**特约撰稿人 EDITORIAL BOARD**  
王亚辉 Wang Yahui 葛瑶 Ge Yao  
王铮 Wang Zheng 吴相 Wu Xiang  
李忆琦 Li Yiqi 洪玉丹 Hong Yudan  
雷虎 Lei Hu 杨华云 Yang Huayun  
张雨 Zhang Yu 丁斯特 Ding Site  
易小婉 Yi Xiaowan 江凌 Jiang Ling  
干勾 Gan Gou 周伟光 Zhou Weiguang

## 联系方式 CONTACT INFORMATION

**地址 ADD**  
北京市朝阳区工人体育场北路甲 2 号盈科中心 A 座 21 层  
21st Floor, Pacific Century Center A Block, Workers' Stadium Road  
North No.2, Chaoyang District, Beijing  
**邮政编码 ZIP** 100027  
**诚通嘉业集团热线 HOTLINE** 010-56570088  
**传真 FAX** 010-56570066  
**投稿邮箱 E-MAIL** ctchentong@126.com  
**诚通嘉业网址 WEBSITE** www.ctland.com.cn  
**微博 WEIBO** weibo.com/chengtongct  
**微信 WECHAT** ctzazhi

## 取阅方式 READING WAY

登录官网索取 **FREE OF CHARGE**

诚通嘉业 [www.ctland.com.cn](http://www.ctland.com.cn)

## 以下地点可取阅 READING LOCATION

九章别墅  
九和国际健康养老公寓  
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](http://www.bixu.me)

## 合作伙伴 EDITORIAL BOARD

网易科技有限公司  
上海米丈堂文化传播公司  
克而瑞(中国)信息集团  
中国房地产业杂志  
碧虚网  
正和岛

## 印刷 PRINTING

北京盛通商印快线网络科技有限公司



诚通嘉业出品  
[www.ctland.com.cn](http://www.ctland.com.cn)



扫描二维码  
关注杂志公众号

## 版权声明 COPYRIGHT STATEMENT

\* 本刊所截文章及图片, 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.

# COMMUNICATION THEME

论主题



# 打破壁垒 发掘“互联网+物业”的盈利模式

## EXPLORE THE PROFIT PATTERN OF INTERNET + PROPERTY

随着居住生活品质的提高和市场需求的变迁，社区服务的对象和内容由“物的管理”转向“生活服务”，传统的保安、保洁、保修“三保”向自动化、智能化、互联网化“三化”转型。围绕业主需求与服务升级，互联网强势介入，给以往的物业服务模式带来极大颠覆。



按照互联网资深人士测算，随着住户平均收入和渗透率的提升，当渗透率达到 80% 时，社区 O2O 的年市场规模将达到 4615 亿元。

关于物业费的定价高低及是否为升级后的生活服务付费，最终还是取决于业主需求。

房子是入口，人才是商业模式。按照互联网资深人士测算，随着住户平均收入和渗透率的提升，当渗透率达到 80% 时，社区 O2O 的年市场规模将达到 4615 亿元。社区 O2O 闭环一旦形成，可不断添加产品和服务来满足住户的各类需求，有可能发展成一个万亿级别的行业。当然，房地产企业基于社区前期的服务积累和口碑沉淀，有了充分的信任基础和黏度，才有做增值服务的可能。

基于存量房的社区服务 O2O 市场前景巨大，社区 O2O 龙头彩生活 2016 年年中管理的物业面积已经达到 3.6 亿平方米，但是它管理的面积也只有 1.8%，即使我们把行业里的前 5 大龙头加起来，它的占有率也不到 5%。全国 180 亿平方米的存量房需要我们去经营，需要转化其内在价值。

话说回来，物业服务一直以来都是亏本生意，常常处于赔本也赚不了吆喝的境地。而整合线下资源，运用互联网，为业主提供一站式社区 O2O 服务，同时经此掌握用户“大数据”，进一步开发业主潜在价值，可得以实现从住宅项目 2~3 年、3~4 年的开发与销售周期，变成以增值服务为主体的 70 年的生意。

### 传统物业服务插上互联网“翅膀”

随着居住生活品质的提高和市场需求的变迁，社区的服务对象和内容由“物的管理”转向“生活服务”，传统的保安、保洁、保修“三保”向自动化、智能化、互联网化“三化”转型。围绕业主需求与服务升级，互联网强势介入，给以往的物业服务模式带来极大颠覆。

新型的物业服务，最关键在于背后那套服务体系，依托于新型的平台和思维，包括三个维度：

第一，直接面向客户，通过互联网云技术平台实现高效的社区运营和良好的客户体验。以花样年彩生活为例，整合了 O2O、商品服务、智能管家、连锁经营等板块，为业主提供物业费缴纳、停车费缴纳、投诉报修、小区通知、生活超市等十多项服务，全方位覆盖生活需求，成本降低且服务水平提高。

第二，将在线连接的各类生活服务智囊团予以集中，比如连接各类商家资源与服务，以实现业主生活服务覆盖与资源利用最大化。

第三，在线获得的各类实际数据与集成智能监控画面，也为决策提供了云端数据支持。比如，通过现场工程师和远程专家团队来提升解决问题的能力，比如彩生活业主报修可先上传照片，帮助工程师提前定位问题，准备好匹配的尺寸和材料上门，服务中再遇到问题可以通过实时移动终端设备，把问题回传后台，远程告知工程师问题如何解决。又如万科睿服务的三级服务体系，通过云端技术平台、属地管理中心/专家顾问团、项目现场，来实现隔空对接。

此外，大型物业管理企业长城物业开始尝试将智能机器人应用到社区服务中，以弥补服务劳力不足。正如长城物业董事长陈耀忠所称，物业服务重复工作密集和劳动力集中的行业特性，正是服务机器人最能体现价值大显身手的领域。可见，无论是在社区服务还是酒店服务、养老、安防，随着劳动力价格不断上涨和人口结构改变、人口红利消失，智能服务机器人将迅速进入我们的生活。

### 新型社区服务提升口碑，拓展商业模式

当前业主对于住宅一公里范围内的生活配套需求越来越多元化、丰富化，从中可以发掘的商业模式越来越多，品类

丰富。虽说关于业主交了物业管理费之后消费其他的物业服务是否需要另外交费还存在争议，但是关于物业费的定价高低及是否为升级后的生活服务付费，最终还是取决于业主需求。

#### ▲ 打造社交、教育、医疗的社区阵地

从多家企业的探索来看，大多依托自身优势资源，选择性地社交、健康、家政、医疗和教育等方面发力，拓展社区服务，扩展新的盈利空间。从目前几家巨头的市场反馈来看，“一老一少一健康”以及社区理财环节是比较适合房企或物业公司自行发力的。

例如保利集团 2015 年打造的“若比邻”，选配十数项社区商业的基本功能业态，组成若比邻社区中心。在这个新型社区社交平台上，还打造了保利书屋，依托传统书店购书和阅读的功能，设置咖啡区、互动分享社交等区域，堪比方所、西西弗的文艺交流分享空间，并打造亲子业态，提升家庭体验感。与此同时，保利还线上打造熊猫 APP 平台，鼓励社区居民进行邻里交流。保利学府里、越秀保利爱特城等住宅项目都已配套“若比邻”。

而在社区医疗方面，可举例另一家房企鸿坤集团，其通过兴办自己的医疗平台来实现相关服务。

#### ▲ 升级生鲜配送及快递等日常生活配套

例如某些企业挑选服务商的原则是“追求长尾效应”，围绕“常住人口”需求提供最日常的生活服务，比如桶装水、大米、家政、快递、穿戴技术、晚托课堂、上门洗车等。

其合作模式可以有两种，一种是按其收入，提取一定点位

的提成，比如家政；另一种是按单收取一块两块的服务费，比如保安代快递或电商送货到住户家。保安有盈余的碎片时间，这种服务并没有增加人力成本。

#### ▲ 创新生活配套服务细节，从众发掘盈利点

除了物业费、停车收费、保修期外维修费用等，新型的社区生活配套服务，还包括智能门禁、快递投送、房屋租赁、二手物品流通平台等。

例如智能门禁、快递投送，可收取少量成本服务费用；房屋租赁、社区底商 O2O 平台，可收取租赁费用或少量流量交易费；此外，还可发掘业主与市场间的共享经济，促进二手物品流通，收取二手物品交换押金，乃至房屋租赁委托押金、二手房交易委托押金等。

#### ▲ 发掘房屋租赁、社区理财、资产管理的潜力

彩生活以物业服务为入口，基于良好的业主信任背书与大数据分析，重点发力社区理财。彩生活的房屋租赁与销售“E租房”，有 2 万多套房委托其打理；而其“E理财”早前就实现了每天销售额突破 1 千万。金融平台虽然在首次接触识别客户信用度上比房企更有优势，但当房企实现了客户连接，有了信任及收集和分析其数据之后，做再贷、社区理财，就可以比银行做得更好。

而万科睿服务以服务为原点，由“生活管家”负责提供桶装水、拎包入住等服务，由“房屋管家”提供居家保洁与维修，由“资产管家”提供房屋托管等服务。万科物业 CEO 朱保全认为万科物业的核心价值是通过打理业主资产，帮助其实现资产增值，比如二手房价值增高，租金单价增高，只有这样才能获得回报。万科对外宣传也非常强



调物业服务，认为没有物业服务的“1”，就没有任何增值服务的“0”。

### 智能化增值，升级社区服务模式

目前绝大多数物业管理不挣钱，很大原因在于过去30年该行业几乎没有进步，完全靠劳动力手工作业。大多数物业公司的人工成本占60%以上，而现在劳动力成本每年约递增15%，传统物业行业每年的综合成本要增长10%左右。而通过互联网、自动化、智能化技术，可以大幅度地降低劳动用工的数量。

#### ▲ 智能化手段增强用户黏度

关于社区O2O用户黏度，第一个问题，在于社区服务常见生活场景与使用黏度的高度不匹配。如何破局？

最好的方式是为用户提供一个准入门槛，可以是社区O2O平台中的某一个特定功能，离开这个功能无法进入社区，比如进入社区的“钥匙”。一方面，让“粉丝”享受

这个平台的好处，比如提供投诉、报修、家居维修产品服务，然后让“粉丝”发展“粉丝”，形成真正“病毒式”传播；另一方面，让“粉丝”轻松享受这个平台，逐步培养用户习惯，包含但不限于水电气暖代缴、物业费缴纳、快递上门、智能门禁乃至提供O2O游戏功能等。

第二个问题，在于差异化服务壁垒，即个性化难于被满足、普及化易于被取代。如何破局？

一方面，应回归“社区”本质，聚焦地缘性服务群体。社区商圈在步行10分钟至骑车15分钟之间的活动空间，超过这个空间，其提供的产品无论从价格、体验感、规模、服务、取得方式均无法与购物中心和网店进行PK。

另一方面，去中介化，定位平台的两大类商品或服务，即自己的商品与其他机构在平台上卖的商品。这样一来，一方面能为社区用户提供更多方便、快捷的普及化产品和服务，另一方面，为实现共享经济作铺垫，从而“借鸡生蛋”，低成本引入更多个性化产品与服务。

#### ▲ 智慧延伸，让社区更安全

智慧社区是房地产一个重要的发展方向，因为今后在户型研发上很难再有所突破，但是如果从房屋人性化、智能化角度来说，可以大做文章。以绿地为例，其功能层面探索的智能家居规划了完整的智慧功能，比如小区人员定位、老人安全监测、智能门锁、智能梯控、小区出入口车牌识别、社区健康小站、新风PM2.5净化、前置+末端水质净化系统、循环热水装置、楼板隔音减震、健康跑道、微信门禁、微景观、微气候、智能WiFi插座、可移动插座、智能魔镜，以及空调、地暖远程控制、灯光窗帘控制、门窗磁报警等。

其中，微景观是指，通过微信控制小区景观喷泉，灯光颜色和水柱高低会根据扫描喷泉旁边二维码的人数进行变化，这样一来，相信小朋友们会玩得很开心；而微气候则是通过设置环境监测设备来监测小区的温度、湿度、噪声、PM2.5，并将监测结果通过微信平台实时公布，业主可随时了解小区生活环境，并依天气指导出行。

此外，当业主离开家，可直接在手机上设置安防模式。这样如果有盗窃行为发生，无线摄像头可以拍摄下来并发送到手机上，例如金茂大社区的每个业主家里的情况可以联系到物业系统，物业的安保可以在第一时间收到警报，到现场处置。

提供场景化服务很重要，有一家做安防的公司，其人脸识别的准确率达到99.9%，但如果只是按照门禁系统去发展的话，可能就会遇到挑战，但如果进一步延伸，比如说发展为针对小孩或是老人的一个专门的安全体系，他进入小区或是学校就会提醒，比如提醒小孩后面尾随了一个陌生人，这样的解决方案才更有生命力、更有价值。

又如幸福绿城APP在实践中发现，业主用的最多的竟然是“访客通行”功能，这个功能用得好的话，还有更多的场景，比如限制时段、不同人进出区域授权，抵达楼下还是入户等，都有很多空间。绿城把物业定位为“三高”，即高人口密度、高消费力市场、高端物业，先提升规模，然后再提升收入。提升收入是基于业务场景，基于场景去提高频

次、发现价值，所以才能实现最后的智慧园区，并提升收入。

万科借助科技的力量也做了多维度创新，在很多场景引入了新科技，包括人脸识别、机器人、前期勘地和工程巡检的无人机等等。只有利用了这些新科技，其服务体系才能进一步提升，比如说APP，它里面内嵌了很多新的玩法，包括睿服务EBA的管理平台，把任何一个设备、任何一个人和任何一个事项都数据化。

#### ▲ 大数据与业主卡券积分打通

前面提到数据化，那么就不得不提大数据对于社区服务纵深发展所起到的推动力。比如大数据与卡券积分打通，以万科做的会员中心为例，通过一系列环节获取信息，用好大数据。

线上线下结合，通过积分奖励，加强客户互动，提升客户体验。小区最终类似于一个包括各种“服务类商品”的超市，在这里消费任何商品和服务，都可以积分，并获得后续的优势。

其次，打通积分体系，实现消费闭环，促进板块间交叉营销。大数据关联，积分、赠券、社区金融打通各种服务，其实现方式是所有的积分和存入的现金，都可以以虚拟货币的形式在园区里流转，实现“一卡通”。

例如彩生活推出的饭票基本实现了周围一公里商圈的资源整合，不管在哪个领域都可以把优惠和积分转化为彩生活的饭票；又如乐生活在各种活动之间推行互相关联的积分赠券政策，买水积累到一定数量，送清洗油烟机的服务，家政消费积累到一定数量，就送一箱奶，等等。

不得不说，“互联网+物业”新型服务模式的种种尝试，彻底改变了物业的原有面貌和发展路径，让物业从烫手山芋变成了香饽饽。在全新的互联网+时代下，我们看到越来越多的物业服务企业受到了资本的青睐，不断壮大业务规模，创新物业服务模式。至此，物业的价值日益凸显，一个令人振奋的新物业时代到来了。

# 新型物业服务体系如何赢得业主心

## HOW NEW REALTY SERVICE SYSTEM WON THE OWNERS' HEART

在移动互联网+的全面冲击下，房地产行业的全产业链正在迎来颠覆式的转型，这种转型无论是主动的还是被动的，在市场大潮的席卷和竞择下都将势在必行。

物业管理作为房地产的消费环节，其创新和转型也正在受到更多房企和物业企业的关注和重视，近两年来，以社区O2O服务为标准创新模式的新型物业管理体系统开始颠覆依赖密集劳动力、面临整体性亏损的传统物业管理行业，越来越多的物管企业和房地产企业也在深入探索和尝试搭建更加数字化、智能化、高效化、多元化和运营化的新型物业服务体系，一些品牌房企更是看到了新型物业在未来发展的巨大市场空间，希望通过发展新型物业服务逐步实现企业向轻资产化转型的发展战略。尽管新型物

管服务可以通过互联网实现更加垂直的线上资源整合和管理运营上的多元化创新，但最终，物管服务的核心还是要回归到社区和业主这两个主体上来。

### 房地产进入白银时代 传统物业行业面临多重困局待突破

在过去，也就是业内公认的地产黄金时代，物业管理并未受到房企过多重视，房地产市场呈现出过于火爆的态势，让很多房企认为物业服务做的好与坏似乎并不会直接影响房

尽管新型物管服务可以通过互联网实现更加垂直的线上资源整合和管理运营上的多元化创新，但最终，物管服务的核心还是要回归到社区和业主这两个主体上来。

子的销售业绩，所以很多房企因此忽略了物业管理在项目开发过程中的重要意义，甚至认为房子卖完扔给物业就算一个项目完结了，并没有从态度上对物业管理认真对待。比如，很多房企并没有自己专属的物业公司和管理团队，旗下项目通过外聘物业公司来管理所开发的项目；一些房企尽管有自己的物业公司，但对于社区服务和业主居住体验感并没有一个明确的概念，为了节省成本聘用素质低下、专业化水平落后的物业管理人来服务社区进而引发诸多问题，导致业主和物业矛盾激增；有的房企在项目销售阶段引进一些国外知名的品牌物管公司，如我们熟知的第一太平戴维斯、世邦魏理仕等作为前期物业顾问在销售期制造卖点和噱头，但等项目开发完之后，直接把物业管理的各个职能环节外包给不同的公司，如安防外包给保安公司，保洁外包给清洁公司，绿化外包给园林公司等，整个社区的管理处于极度分散的状态。当然，以上情况不只是针对于过去，直至现在全国依然有很多房企、很多项目在这样操作。

那么，这样做的弊端是什么呢？综合分析我们认为有以下几个方面：

首先，是会丢失塑造企业品牌良好形象的绝佳机会。一个地产项目，不管地段多么优越、社区规划多么人性化、园林多么雅致、户型设计多么合理，但是如果这个社区的物管服务做得不到位，业主在后期居住的体验感一定不佳，更谈不上未来会对企业有一个好的口碑宣传。

第二，是丢失业主对企业的美好信任和期待。对社区物管服务不满意、物业服务人员态度差投诉无门、生活问题得不到及时解决，都会引发业主对开发企业强烈的不信任，甚至引发集体性愤怒做出严重损害企业形象的行为，常见的如业主维权找媒体曝光。

第三，是丢失社区物业管理多年积累的大数据。互联网时代亦是大数据时代，对任何行业来说，谁掌握了大数据就意味着谁有可能赢得市场。对于房企和物业企业来说，业主就是最为宝贵的大数据来源，物业服务更是需要通过对业主需求不断的深入研究积累解决问题的经验，如果没有丰富的业主数据库，那就相当于失去了话语权。

尽管房地产进入白银时代已成行业不争的事实，但对于物业行业而言依然面临诸多问题待解决。近两年来，借助互联网强大的风口，整体物业行业已经看到了更多的机遇和发展前景，未来物业行业的并购、大鱼吃小鱼也将成为一种行业新常态。如果房企不能掌握自己物业管理的主动权，那也就丢失了其在物业管理领域转型和发展壮大的主动权。

### 居住体验至上是新型物业服务体系构建的核心

几年前，李彦宏提出了互联网思维的概念，引发了一场全民思考风暴。互联网思维的核心是商业民主化的思维、用户至上的思维，而基于互联网+的新型物业服务体系，则更应该有业主居住体验感至上的思维。随着互

互联网时代为物业行业造就了无数的机会和可能，物业行业的未来毋庸置疑也将成为一片商业蓝海。

联网+的到来，越来越多的品牌房企和大型物管公司看到了物业行业的春天，选择拥抱互联网时代下的新型物业。但是，现阶段新型物业服务的管理模式还在探索中，物业行业整体也正处在一个转型的混沌期。那么，怎样才能构建一个让业主拥有美好居住体验的新型物业服务体系？

新型的物业服务体系如何避免拘泥于形式而过度概念化？又该如何发挥传统物业服务的优势并与新型物业服务体系完美嫁接？外部资源怎样整合才能更好地实现为业主服务？

越来越多的房企和物业企业在其物业体系升级或转型期都会遇到以上问题，作为管理者在为制定发展战略的同时亦面临着同样的问题。那么，中国最具影响力的品牌房企和物业公司面临这些问题的时候是如何去做的呢？

### 万科睿服务——让物业服务更简单

今年6月，在2016中国物业服务百强企业研究报告发布会上，万科物业又一次位踞物业百强榜首。众所周知，万科物业因其优质的社区服务一直深受业主青睐，作为物业行业的领军企业，其良好的品牌、口碑已深入影响业界内外。作为最早探索互联网+物业服务、O2O社区模式的企业之一，万科的睿服务体系发布已有三年时间，睿服务体系的FIT模型是一个由“易化”(Facilitation)、“智能”(Intelligence)、“信托”(Trusteeship)为导向的稳固的三角关系，这个三角关系最终要达到的目的，

就是让物业服务更简单。

顾名思义，万科睿服务体系的核心依然是物业服务，互联网+的出现是一种工具，是万科物业服务能够变得更简单的一种垂直化工具。万科物业已有26年的物管服务经验，这是一个非常宝贵的、庞大的数据库，是万科物业26年间解决所有物管服务问题的记录，睿服务体系把这些数据收纳在云端平台，通过开发两个APP“住这儿”和“助这儿”，轻松连接业主端和员工端，连接人与物，实现了物业管理服务的扁平化和内部数据、经验的共享，为业主提供更多的服务诉求。

无论是打造智能物业，还是通过平台提高服务标准，亦或是提出以业主为中心的管家式服务，万科睿服务物业体系都没有抛开传统物业管理和服务的本身，而是以人和物为核心出发点，通过互联网+、O2O平台的技术支持和多年来积累的大数据让物业服务更加精细化、智能化、透明化和简单化，专注于服务业主和社区诉求，最终实现业主美好的居住体验感。

### 保利芯智慧——重塑邻里亲情和O2O养老

随着城市化进程的快速发展，高楼代替了大院，邻里文化逐渐在社会关系中缺失、消逝，基于这种社会现状，很多房企物业意识到了社区业主之间关系交互的重要性，在社区文化的构建上也进行了很多尝试，如万科、绿城、保利等都做得较为出色。但比较有代表性的就是保利物业，因为其整个物业服务体

系的核心都在围绕构建“有人情味儿”的社区邻里关系，“亲情和院”是保利富有特色的、坚持以“人”为中心的物业服务。

此外，保利物业把自己定位为社区有特色、有垂直内容的服务集成商，其在2015年推出的芯智慧社区云平台更是一个多元、融合的O2O平台，除了实现物业管理的智能化，还涉及社区消费和社区服务，服务覆盖从儿童到老人的全用户群，业务覆盖线上的数据平台和线下的生活体验，广泛开展社区居家、O2O社区养老、青少年教育、金融、消费、到家服务等，致力于为社区业主营造一个温暖有爱、邻里亲情互联的生活体验。

### 彩生活——综合型社区物业服务供应商

今年8月初，花样年砸下20亿收购万达物业的消息成了业内的重磅新闻，与此同时，2014上市的彩生活作为中国物业管理第一股，其商业模式再次引发热议。一直以来传统物业日渐微弱的盈利被业内称之为“烫手的山芋”，但彩生活的服务体系以“社区服务+社区电商”颠覆传统物业并成功实现了跨界盈利。

据了解，彩生活的服务物业占比95%都是通过并购实现的，依托于花样年雄厚的资金实力，彩生活实现了快速并购并不断扩大其物业管理面积，规模日益扩大使得彩生活拥有了海量客户资源和丰富的大数据，通过其社区O2O服务平台整合资源，成为全面为业主服务的综合型物业服务供应商。除常规的

物业服务之外，彩生活目前上线的服务包括生活服务E维修等、房屋服务E租房等、金融服务E理财等，其社区电商涵盖衣、食、住、行、娱、购、游等在内的各领域商户服务资源，为业主提供便捷的生活体验。

以上三家企业在物业行业都是非常具有代表性的，万科的睿服务体系是通过互联网平台实现物业服务的高标准和高效率，以此保证业主良好的居住体验并实现人与物更好的连接，其核心依然专注于对业主和社区服务和物业本身；保利芯智慧通过互联网连接人与人之间的关系，其物业服务体系的关键是构建互联网时代下的美好邻里关系，并逐步尝试以社区O2O养老为开端，逐步探索和尝试进入社区服务商的角色；而彩生活服务体系就是以人为核心的社区电商，这种商业模式能够成功的最关键的因素就是规模和巨大的客户大数据，没有海量的客户资源和大数据积累很难形成气候，但是随着企业规模不断扩张，物业管理质量可能会下降，彩生活目前已然面临这样的问题。

互联网时代为物业行业造就了无数的机会和可能，物业行业的未来毋庸置疑也将成为一片商业蓝海，但社区和业主作为新型物业服务体系的两大核心主体，企业必须要在保证业主享受到优质物业服务 and 良好居住体验的前提下，再进行社区商业模式的创新和运营，这是企业构建新型物业体系能否成功的关键因素，毕竟物业管理公司的基础是做好良好的物业服务，基础服务做不好，未来由此衍生出来的各种社区商业模式也就成了无源之水，无法取得最终的成功。

# 王嘉敏

## 转化观念是做好物业升级换代的关键

# CONCEPT IS THE KEY TO MAKE PROPERTY UPGRADING

眼下，我们正处在一个移动互联技术全面发展和资本市场不断深化的时代，在全新的互联网+时代下，物业管理服务行业也焕发着出了所未有的活力，并正式迈进4.0时代。新的发展浪潮下，什么又将成为物业发展取胜的关键？

就在今年，一家又一家的物管企业纷纷站上了资本风口，他们野心勃勃，期望乘着互联网+的东风不断壮大业务规模，创新物业服务模式，成为资本市场的新宠。在此背景下，大家似乎形成了一种共识，借助互联网技术提升物管服务水平已成行业趋势，物管企业在利用互联网打通任督二脉后，也将真正从无名小卒蜕变为武林高手。现在，越来越多的物业企业开始将海量的社区资源与互联网相连接，目的即为实现资源分配的信息化、智能化及专业化管理。

我们看到，绿城物业推出了智慧园区服务体系，彩生活也力推“智慧社区”概念，金地物业则打造出了“享”系列互联网平台及人才培养体系……像很多行业一样，中国物管服务行业也涌现出了一股互联网化热潮。但很多人也在疑惑：花样百出的“互联网+物业”，到底是直击业主“痛点”的“良药”，还是企业跟风玩概念的“噱头”？对于“互联网+物业”的新商业模式，诚通嘉业又是怎么看的呢？为作研究探讨，本期《诚通CT+》采访了诚通嘉业集团董事长王嘉敏女士。

—

物管行业已经发展到了一个新的阶段。包括它的盈利模式、它的服务内容、它的影响力、它的品牌、它的公司价值都会借助“互联网+”这个机会有一个很大很大的提升。

**《诚通CT+》:**今年有好几家物业公司上市,不少人判断,物业管理服务将逐渐成为房企的一个重要的利润增长点,对此观点,王总您怎么看?

**王嘉敏:**它不是房企利润的增长点,它是物业行业的升级换代,因为物业管理和房地产开发是两个不同的专业,所以它们应该分开来看。为什么物业公司会出现这样颠覆性的升级换代,是因为对房地产商来说,现在大家都看清楚了物业管理服务的新价值,它已经不是过去的那一点收物业服务费的价值,大家看到了物业服务这个产业是可以快速发展壮大的一个机遇。

现在,房地产开发该怎么开发还怎么开发,但物业的管理、投资,以及发展的模式和空间却比过去大了很多很多,这一点很多开发商都看到了,但是有多少开发商会重视这一点,还不好说。有人面对这个发展机遇,可能并没有投注精力;也有的企业会把它做为一个核心的发展方向之一。所以,这就是一个企业的态度问题,但究其根本,它表明了物管行业已经发展到了一个新的阶段。包括它的盈利模式、它的服务内容、它的影响力、它的品牌、它的公司价值都会借助“互联网+”这个机会有一个很大很大的提升。

**《诚通CT+》:**随着“互联网+物业”商业模式的发展,社区商业真的会是下一个高稳定、可复制的品类杀手吗?

**王嘉敏:**肯定会。因为这也是互联网技术发展到今天的一个必然产物。互联网简单来说就是一种技术,我对“互联网+”的理解也

就是互联网技术在各个领域的一个应用。对物业来说,它不仅是可以用,而且是非常适合用,由它带来的商业形态,比如社区商业,还有很多很多的业务服务都可以做。

现在很多大的商场受到了冲击,因为互联网技术,让人们可以只用手机就能买到他们想要的东西,这个时期,我们看到商场在不断地走下坡路。但物业作为一个实业的载体,它跟消费者可以直接沟通,这种优势是非常突出的,当消费者的意识发生了转变,这对物业来说就是一个难得的发展机遇,更可以说它现在是一个最好的发展机遇。物业公司切入社区商业,可以从衣食住行方方面面进行,所以会有无数的产品供应商会和物业公司联系,而且已经有一些已经建立起了合作关系。大家意识到通过物业的嫁接,可以更好地服务客户,实现营销落地,把商品更快更便捷地送到社区。

现在我们说的这个社区商业不是传统的开一家便民超市或者一家洗衣店,而是通过“互联网+物业”的模式进行的一种O2O交易,这样,社区商店可以承载的客单会更多,交易数量也会更大,而这对物业的挑战是它传统的服务方式要转变,物业公司急需做到是让被它服务的这个社区的居民能够认可它、信任它。只要实现了业主对自己的信任度,那么物业就可以做更多的事情,扩大它的服务范围,这对业主来说也会更加便利,更加简单。所以社区商业的发展空间非常大。

**《诚通CT+》:**对于彩生活提出的“羊毛出在兔身上”和万科倡导的“羊毛出在羊身上”这



随着时代的发展，物业公司想更好地服务于业主，就必须考虑当代的互联网技术，这种应用会让物业公司如虎添翼，让物业公司的发展空间更大。

**王嘉敏:** 其实这对物业公司来说，不需要付出太多。买也可以，自己研发也可以，我们肯定会关注这种投入，因为这是一定要做的。但是对物业公司来说，目前做这件事并不是需要大量的资金，这个是要看我们做的深度，还有我们应用的广度。通过“互联网+”，我们取得的收入是不一样的，所以这种投入也是不能回避，必须面对的，但是要量力而行，这个也和我们的服务面积息息相关。我们服务的面积有多大，我们的投入就会有多大，我们嘉晟物业不会在投入的问题上有所吝惜，而关键的问题是我们理清思路、统一思想、快速发展，这才是我们在意的。

**《诚通 CT+》:** 物业发展至今已进入 4.0 时代，而“互联网 + 物业”新商业模式的红利期会有多长，这种模式的生命力又能持续多久呢？对此，王总您有何判断？

**王嘉敏:** 我个人认为它的红利期会很长。物业管理服务可以说做的是一个百年大业，试想难道我们不住在小区里吗，难道我们会不希望我们的社区生活环境更好吗？在中国，物业公司的存在已经成为一种不可逆的产业，而且大家现在已经习惯交物业费了，大家都不能想象没有物业公司管理的社区生活会变成什么样。在这种情况下，只要物业公司的管理服务做得好，它就会获得业主的认可。

随着时代的发展，物业公司想更好地服务于业主，就必须考虑当代的互联网技术，这种应用会让物业公司如虎添翼，让物业公司的发展空间更大。我觉得“互联网 + 物

业”的商业模式会发展的很快，所以对各个开发商和物业公司来说，大家需要思考的是你要去哪儿，你的定位是什么。现在物业的地位已经大大提高了，大家也很看好物业的发展前景，在这个时期，最重要的就是要想清楚怎么去应对，躲是躲不了的，不面对也是不可能的。

**《诚通 CT+》:** 针对豪宅和养老社区，“互联网 + 物业”的模式同样适用吗？就九章别墅和九和养老公寓而言，王总您希望这两个项目的物业服务如何做创新？

**王嘉敏:** 房地产项目的类型和物业公司的提升是没有任何冲突的，物业公司跟过去传统的物业公司没有本质的区别，只是做的服务内容多了，服务程度深了，各个公司的人员越来越精简了，客户感到生活越来越便利了。无论是在九章别墅、九和国际养老公寓还是其他项目，物业服务模式的创新只会产生一个结果，就是让业主得到更好的服务。

至于针对别墅项目和养老公寓项目物业服务上的创新，我觉得这种创新的本源是需要从业主的需求出发的。比如养老公寓的住户他们需要的是健康保障，而豪宅项目的业主关心的则是居住品质和安全，普通社区则希望得到实惠，所以这种区别完全是基于项目的使用功能和客户需求产生的。对物业公司而言，服务方法的提升，商业模式的改变，这两者都是为了迎合这个时代的需求，既然物业是靠服务取胜，那么，就应该找到客户的痛点，给客户想要和需要的服务，想客户之所想，这也是物业做创新的出发点。

# 孙建伟：市场化物业公司的制胜之道

## MARKETIZATION OF PROPERTY COMPANY'S WINNING FORMULA

互联网时代新常态下，物业公司面临的市场竞争环境发生了翻天覆地的变化。传统的经营理念和经验不断被颠覆，企业面临的竞争环境也愈加激烈。在此背景下，“互联网 + 物业”商业模式的出现，值得每一个物业公司深思。

纵观我国物业管理的发展，大致经历了三个阶段。第一阶段：从 1981 年 3 月深圳市国内第一家物业公司成立至 1994 年 3 月，以房管所向物业公司转型为主题的发展，是我国物业管理的起步、探索阶段，其特点是房管所式的管理。第二阶段：从 1994 年至 1999 年，这是我国物业管理开始进入规范化大发展的阶段。其特点，一是物业管理立法明显加快；二是物业管理队伍迅速壮大，到 1998 年底全国物业管理企业 12000 余家，从业人员近 200 万。第三阶段：1999 年至今，这是我国物业管理法制化和市场化建设和发展的重要时期。全国性的标志是物业管理条例出台，国际著名物业公司进入国内，国内品牌物业公司的出现，物业管理已经成为现代化城市管理和房地产经营管理重要的组成部分和国民经济新的增长点，并正在发展成为一个

融管理、经营、服务为一体的覆盖全社会的经济行业。

进入新世纪后，随着法律制度的健全，市场化运作的不断成熟，物业服务理念的不断深入，以及企业品牌的经营，高科技手段的应用，国外知名物业品牌的抢滩，物业公司不断强化自身的竞争力。毋庸置疑，物业服务的发展是由社会的需求决定的。随着科技的不断进步，经济的不断增长，人们生活水平的不断提高，未来社会对物业服务的需求将越来越多，而高科技的应用、个性化服务以及市场化发展则会成为物业公司关注的焦点。在“互联网 + 物业”强势发展的当下，中小型物管企业该如何自处？为此，本期《诚通 CT+》对诚通嘉晟物业公司董事长孙建伟先生进行了采访。



《诚通 CT+》：对“互联网+物业”新商业模式的出现和发展，孙总您怎么看？

孙建伟：“互联网+物业”这个商业模式的出现是早晚的问题，也是必然的发展趋势，因为现在网络已经成为了人们日常的生活所需，无论男女老少。所以物业服务会和互联网技术结合起来，是一个社会发展的必然结果。事实上，大概在八九年前，物管行业就开始想借助互联网技术做一些改革，但“互联网+物业”真正发展起来也仅有两三年的时间。首先，我们可以确定的是，这是物业谋求发展的一个特别好的机会，对内它可以优化工作流程、提高管理效率，对外它可以更好地拓展市场。

另外，抛开“互联网+”不说，我觉得“物联网”的发展对于物业的作用更实际。首先，物业行业基本是由一线劳动密集型的员工组成，主要有保安、保洁、维修工人，最大的成本也是员工成本。很多人觉得物业的工作很辛苦很忙，但其实物业人员的忙只是在特定的一些时期比较忙，那么怎么让物业人员的工作变得更有价值，这是我们真正需要思考的。换个说法，就是物业能不能给业主带来更多的增值服务？这里，我们可以聊一聊业主日常接触最多的快递。现在，越来越多的人习惯网购，每天送到社区的快递包裹可以说成百上千，但是快递送到的时候，业主通常

都不在家，这就给业主带来了不便，也会造成快递的重复工作。在这个问题上，物业就很好解决。

事实上，物业和快递业的工作时间是能特别好的切合在一起的，如果快递业和物业合作，那么就会出现四方得利的一个局面。一是给快递公司节省了人工成本；二是让物业公司增加了一块收入；三是物业的工作人员也可以获得额外的一份报酬；四是方便了业主可以随时收取快递，而且安全性更高。所以，物业公司今后在最后一公里上扮演的角色会越来越重要。

《诚通 CT+》：诚通嘉晟物业从创立至今，服务过的物业形态有哪些？

孙建伟：诚通嘉晟物业创立于 2004 年，是一家提供高档物业管理服务的专业企业。目前嘉晟物业对自己的定位是中小型的市场化机会型公司，因为我们现在有 60% 到 70% 的项目是我们在市场上，通过招投标等方式获得的，所以我们服务的业态也比较多，包括住宅、商业区、写字楼、办公楼、机关单位等。

《诚通 CT+》：随着时代的变迁，诚通嘉晟物业在物业服务的标准化及特色化上做出了哪些成绩？

我们并不急于求成，我认为应该按部就班地来，先培养好人才队伍，练好自己的内功，再不断扩大我们的服务面积，接下来的事就是水到渠成了。

孙建伟：诚通嘉晟物业很重视吸取先进的管理经验，现在是北京市物业管理协会会员。我们在管理物业项目的过程中建立了严格和完善的内部管理机制，逐步实现了物业管理的规范化、科学化。通过各项规定及合同的制定，明确了管理公司与业主及使用者之间的各项法律关系，完善了客户的评议、监督机制，使客户与物业公司之间建立了充分的信任与合作关系。

长期以来，我们不断提升管理品质，现已通过北京 ISO9000 质量体系认证中心的认证，建立了 33 个程序控制文件，130 个工作制度，通过加强计划制定、实施、检查、纠正、考评、奖惩等环节的管理，使物业管理服务水平跃上了一个新的台阶。并于 2008 年通过 ISO9001 质量体系认证和 ISO14001 环境管理体系认证。公司始终坚持质量管理体系的运行和不断完善，实现管理的科学化。

经过了几年的积淀和不断地学习，我们推出了有自己特色的“和”服务，确定了自己的一套服务标准。目前，诚通嘉晟物业在市场上具有一定的美誉度，虽然公司规模小，但是经我们服务过的项目，续约率能够达到 90%。

《诚通 CT+》：借着“互联网+”的东风，物管行业无疑迎来了一个发展的春天，在此环境下，您感觉物业公司的运营模式和盈利模式相比过去有何变化？

孙建伟：我们去年推出的多种经营项目占到营收的 20%，但在几年前，这些服务的营收占比还不到 10%，甚至是可以忽略不计的，而到今年上半年，这部分的收入已经达到了 40%。事实说明，现在“互联网+”，包括“物联网+”对物业来说是特别好的一个发展机会。究其原因，就是因为物业在较大程度上控制了终端，因为物业和业主的沟通更方便，距离感也更近，很多业主的一些基本情况和喜好，物业人员都有所了解的，再加上物业服务

人员的稳定性，让业主更放心让物业的工作人员来帮他们做一些事。

通过实际的操作，我们明确了很重要的一点，就是物业公司要转变传统的服务模式，换一种新思路，合理构建资源配置模式，供需关系要对等，要结合客户需求提供点对点有效、有用、有价值的服务。要强化竞争意识，这样才有利于在良性的竞争环境中生长，做到服务的精细化，不断加大高品质物业服务的有效供给，成为业主的“好管家”。

《诚通 CT+》：在很多物业公司大刀阔斧做创新改革的情况下，您认为诚通嘉晟物业公司接下来应该怎么做？

孙建伟：随着开放市场、社区大门的打开，小区的运营、安全管理是业主最为关心的大问题，所以我们也积极融入“互联网+”战略，希望运用互联网技术、高科技硬件建立虚拟围墙，在做好基础服务的同时，拓展延伸服务，提升业主满意度。但是，我们并不急于求成，我认为应该按部就班地来，先培养好人才队伍，练好自己的内功，再不断扩大我们的服务面积，接下来的事就是水到渠成了。

我始终认为，客户是物业管理企业服务链条上的联接对象和价值实现的终极目标。我们必须主动为客户着想，与客户成为利益的共同体，适应他们需求的多样化，加大针对性专项服务的开发，也就是所谓的“特殊服务”。而服务是一项没有尽头的工作，再成功的企业也会听到抱怨，所以我们要去迎合业主的需求，在市场经济环境下，“供给”永远是“需求”的忠诚追求者，“需求”出现在哪里，“供给”的殷勤就会追逐到哪里，我们只有在注重服务体系建设的同时，注重对服务缺陷的及时补偿，懂得供给跟着需求走的服务规则才能避免在市场竞争中被淘汰出局。不断更新服务内容，改进服务方式，更好地为业主服务才是制胜之道。

# 新物业时代 开启智能新生活

## A NEW ERA OF REALTY SERVICE

广大居住者的需求促生了供给，居住的梦想和物业的梦想、互联网的梦想实现了共生。通过“互联网+物业”，我们看到了物业发展的新篇章，看到了物业管理行业、房地产行业乃至各种相关行业的顺势腾飞。这不仅仅是行业的变革，也不仅仅是公司的变革，更是广大居住者接近终极梦想的开始。

“一年前物业公司根本没有机会到上来跟大伙对话，媒体也不会有机会采访物业公司，今年突然一下子就变成了风口上的猪。”这是去年8月，万科物业首席执行官朱保全抛出的话，距离现在又过去了一年。

去年上半年，似乎就在一夜之间，物业管理成为了“风口上的猪”。能成为一只红猪，移动互联网的渗入和社区O2O的兴起，功不可没。人们看到了红猪飞翔的姿态，也看到了它身上的伤口。这只猪正在转型，除了学会“飞”，这一猪本身并不拥有的技能，也在本质上努力成为一只优秀的猪。

一年后的今天，这只猪不负众望地交出了一份优秀的成绩单。2015-2016年，各家企业对物业管理和社区运营的投入明显加大，在提高业主满意度的同时也更关注盈利性，尤其在线上平台的搭建方面表现积极。我们可以清晰地看到，房地产行业的“主战场”已经从开发和销售，逐渐向物业管理和社区运营等后期服务转移。这个不可逆转的趋势，吻合了那只猪的飞行轨迹。

### 物业借网发力翻身

互联网解决了过去几十年中物业管理“不赚钱，地位低”的尴尬境地。而过去一年，通过用智能化系统代替人力，以及增值服务增加盈利空间，房企物业这条咸鱼打了个翻身仗。甚至，物业管理成为一些企业未来冲击资本市场市值的筹码之一。

互联网是如何做到的？一方面，房企依靠系统智能化减少人力、降低成本，通过自动化、集约化、标准化的管理系统代替人力，如智慧门禁、智慧车场、智慧设备等，控制雇佣的员工数量，做到自负盈亏。但值得注意的是，过度成本管控可能会造成业主投诉率上升，影响品牌。

另一方面，房企则要通过对业主大数据分析，发掘增值服务潜力。目前来看，房企提供的增值服务主要包括电商生活用品消费类、家政体验上门服务类等，房企作为中间渠道向供应商收取费用。长远来看，房企对社区金融如保险、理财、P2P，房屋租赁和托管，社区医疗、养老、教育等领域布局积极，这部分业务能带来的利润更高，是房企物业增加盈利的关键。



整个物业管理行业正在接受新科技浪潮的冲击和洗礼，业内公司纷纷探索物业服务的新发展模式，这个事务琐碎、利润有限、慢工细活才能赢口碑的领域，如今也借助互联网等到了春天。

搭建线上平台，通过 APP 向业主提供各类服务，是过去一年房企物业的最大亮点。使用 APP 更贴合当前人们的生活习惯，尤其随着业主群体中 80、90 后比例提升，APP 功能逐渐丰富和平台交流活跃度提高将是物业线上平台发展的两大趋势。经过一两年的的发展，物业 APP 无论是功能和操作体验，还是线上平台的维护和交流，都有了质的飞跃。

对业主而言，物业 APP 突破了传统物业服务的边界，发力社区 O2O，将触角延伸到业主的吃穿住行之中。而对企业来说，社区服务平台的标准化的产品与服务，能帮助企业短时间内得到快速扩张，巩固其在物业服务行业的领先地位。而建立标准化、可快速复制的社区商业模式，还有助于物业在形成一定规模后再以轻资产的模式迅速扩张，走出自家社区，和其他住宅社区、商业伙伴进行合作。

整个物业管理行业正在接受新科技浪潮的冲击和洗礼，业内公司纷纷探索物业服务的新发展模式，这个事务琐碎、利润有限、慢工细活才能赢口碑的领域，如今也借助互联网等到了春天。

十年前，在房地产行业说到物业管理，五大行是无可替代的标杆。然而，这些专业的外资、港资物业公司到了今天所强调的还是十年前的那些理论。而与此同时，早已具备创新意识的境内企业，尤其是民企，却实现了弯道超车。

这和中国大陆的创新背景有关。在互联网创新的耳濡目染之下，全国各行各业都不可避免地开始思考，卷入其中，但外资尤其是港资企业，他们的经济背景中互联网创新的占比很小。举个例子，就在今年，还有香港青年在大陆地铁里的自助饮料机前满身找零钱，看到别人刷一下手机就成功购买，目瞪口呆。如此，外企、港企在此轮创新中拼不过民企、国企，实在是情理之中。

另外，这也和两者截然不同的生存背景有关。五大行注重房屋保养、硬件增值，注重培养专业、细致的服务人才，长期的高端市场高占有率和专业能力优势让他们忽视了创新与变革。但大陆的物业公司，长期的亏损和地位低下已经到了置之死地而后生的爆发点，风来了自然要借势翻身。

当然，大陆的物业公司要学习的还有很多——房屋硬件难以实现增值，服务软件良莠不齐，管理体系落后，服务人员层次依然不高。这些在过去几十年中存在的问题，并没有随着互联网创新而解决。而就在近期，五大行的代表之一，也开始把传统业务与互联网进行嫁接。专业门槛和技术门槛相比，似乎后者更易解决。五大行和大陆物业公司的博弈，未来一两年仍是一大看点。

## “物联网”换脑

然而，触网之路并非一片平坦，物业管理和互联网的结合点在哪里，谁来操作？传统物管并不具备完全互联网思维的人员，作为劳动密集型行业的特殊性，嫁接互联网的阵痛不言而喻。然而面前似乎并没有第二条路，唯有拿“生命”来实现互联网转型。

互联网的侵入会给物业管理行业带来怎样的未来？正如朱保全所言：“物业管理是一个劳动的企业，所以物业公司一定利用好它原有的去管理，尤其是没有上过大学的人，去跟今天最时髦的互联网结合，这才是我们未来发展的方向。”前景堪喜，痛点也明显，互联网的进入势必要让一个简单粗放的工作方式变得精细高效起来，其中的磨合和润滑想必是传统物管需要考虑和解决的。

物业管理与互联网的结合有两种：物管公司引入互联网，互联网公司进军物管，但后者失败的多。小型的互联网创业公司的进入在过去三四年里有的已经把钱烧完关门了，但还有大量后来者如雨后春笋般组建起新的创业公司；大型的如阿里、腾讯等互联网巨头也都纷纷联手房企物管，前途如何还未可知。

互联网公司企图直接突破传统物管这道“地理围栏”直接进入小区，往往要遭遇物管有形和无形的围墙堵截，有形的围墙是指社区的物理围墙，无形的围墙则是客户资源及到达客户的服务链接，这些都会抬高互联网电商到达客户的成本，有形的或可逾越，无形的就不是一朝一夕的沉淀了。

另一方面，在互联网的思维下，传统物业公司将成为互联网思维的载体，却并不是孕育利润和互联网人员的母体。

引进一批具备互联网思维的人加入到物管的队伍中，在了解了物业管理的运作之后，再结合互联网思维来推动物业管理的发展不失为一种方式。

物业行业里曾有过试错的经验，一款社区 APP 平台的开发首先是把线下服务线上化来提高客户体验的满意度，再来推动商品的销售为企业创造更多的价值，这一逻辑站在物业人的角度顺理成章，但站在互联网的角度则是不合格的。互联网更多关注的是客户的需求，而不是考虑平台自己可以做什么，企业可以做什么。企业从自身能力的角度来做事，结果就是开发出的产品客户并不满意和喜欢。由此可见，角色的转换，思维模式的转变，主客体之间的转换恰恰是互联网联姻物管是否可以走得远的核心关口。

## 风来了，如何飞

物业公司掌握着小区里各方面的数据，是发展社区 O2O 的重要一手资源，然而却不是转型的关键点。社区 O2O 中，“2”是一个连接的概念，它才是进军互联网的王牌，这个连接如何来做，则是物业公司各显神通的关键点。“如果把互联网作为自己和客户之间作为一个地推关系，不会有多成功。如果用互联网做小微细分的方式，这才是一个物业公司转型的本源。”朱保全说。

在连接的试水上，不少公司走了弯路，最终沉淀下来，较为成功的是“管家模式”。比如某物业 APP 上有客户端也有管家端，同时还有一个 PDA 掌上核查系统，管家可以同时运用两个系统来进行管理服务。比如户主通过 APP 向管家提出保修，管家接受要求，通过 PDA 系统进行人员调度和及时跟踪修复情况以及取得客户的反馈，再对维修人员进行评价。在维修、家政等服务项目中，物业公司开发系统时统筹了自有资源和社会资源，结合现下流行的抢单模式和与之同生的评价体系，通过其背后自然的优胜劣汰规律，将现在资源短缺的情况基本克服，也形成服务者本身良性竞争的局面。

上述模式的优点在于，一方面物业原有的服务可以给业主良好的体验，同时客户的需求通过管家的连接也会得到反馈，用户提出的需求通过管家来采集，而这些需求的满足

则是通过物业公司和管家组织的社会资源来共同完成的。物业公司收集的劳动资源以及商品，管家可以通过调用来传递分配，客户体验过后可以通过评价系统或者管家系统返回整个 O2O 的循环中，以此来完成和促进社区 O2O 线上线下的闭环及其自身的良性循环。

相比聘用维修工等工人的高额工资，管家模式只需要支付少量佣金用以员工完成新任务的激励和奖赏，这极大地简化了实现社区 O2O 时的运作流程。另外，用户体验的反馈和评价也成为对管家本身的考核标准，这样的闭环有效地调动了管家的积极型，成为一个自然的促进机制。

是的，管家模式使用的正是当下大热的，类似于 Uber、滴滴的共享经济概念。所谓共享经济就是用一個相对标准化的规则去请整个社会上的资源共同为某个项目服务创造价值，于此同时也帮助参与者搭建一个生意的机会。房子，业主，生态圈……居住面积作为一个巨大的存量市场，物业公司是离它最近的一个群体，在共享经济时代也可分到一杯羹。

通过互联网技术，整合社区资源，以跨界协作的模式构建社区生态圈，规模效应和共享经济……这些概念，摆在两年前，对物业管理还是天方夜谭，如今却已不再新鲜。

## 它的痛，你的金

一个 APP 能在手机屏幕上存在多久，考验的是背后开发者和业务支持者的能耐。O2O 的风潮在过去几年集中来袭，各种 APP 如雨后春笋般出现，很快就出现了同质化竞争严重，草根创业资金耗不起等问题，去年更是传出“O2O 将迎来倒闭潮”，中关村创业大街的咖啡店里，投资人似乎对 O2O 避之不及。优胜劣汰的丛林法则似乎在这个领域承受着更快的加速度。

这番生死教训背后，对于社区 O2O 创业者们特别是草根创业团队来讲，做好线上的 APP 还是相对容易的，在线下做到“顾客就是上帝”般的服务才是难点——要让那些接近“上帝”的员工保持周到的服务意识，高品质的服务水准。现在大部分的创业型社区 O2O 基本都采用线上部分

物业公司进军互联网，做社区 O2O，线上考验的是思维模式的转变；线下考量的则是真枪实弹的服务，而这恰恰是传统物业最大的优势，也是真正决胜未来的因素。

自己开发管理，线下部分加盟合作，造成真正的服务人员素质技能良莠不齐难以管理；同时，线下成本极速上升，O2O 做得越好，网络铺展得越开，人力成本、租金成本、物流成本就成倍增长，摊子铺得越大，亏损越多，许多创业者只能是烧光了资金，悲情退出。

但是，互联网团队的劣势，偏偏是物业管理公司的优势。物业对管辖小区形成了天然的“围墙”，第三方来做社区增值服务光是进入保安这道门槛已经不易，要被问“你是谁？从哪来？到哪去？”而物业公司做社区 O2O 展开增值服务，那就真是“站在台风口，猪都能飞上天。”

物业是社区最直接的服务商，同时物业对于社区来讲是刚需，保修、保洁、绿化、保安等等都是社区必备的“套餐”，社区与物业宛如双生子，物业是社区服务的基础。经过长期投入人力物力经营的物管业务，成为了社区 O2O 的先天优势。

物业公司对整个物业管理区域内的社区公告栏、电梯广告、公共停车场等的使用有着优先权，宣传优势明显；线下合格的服务人员已经存在，系统化的管理体系早已建立，更容易管理；人力成本原本就涵盖在支出预算之中，只需要加一点业务奖金；物管区域内自有小面积仓储空间，省去租金，缩短物流时间，可节省物流费；甚至，物业只需花费少量的技术成本就可掌控社区内人流、车流、家庭结构、出入时间段等大数据，这些大数据可是互联网公司花钱都不一定能买到的，如果物业公司再做不好 O2O，连猪都要看不下去了。

因此，物业公司进军互联网，做社区 O2O，线上考验的是思维模式的转变；线下考量的则是真枪实弹的服务，而这恰恰是传统物业最大的优势，也是真正决胜未来的因素，线上做得再精彩不过是门面，“引人入胜”重点还在那个“胜”——线下的服务，这也是物业公司存在伊始的本源。先入性和接地气是传统物业管理公司积累的羽翼，多年的经营打磨出了丰满和精致，如今社区 O2O 这阵风吹来，他们更有能力高飞。

社区增值服务的切入口不少，线下服务几乎都能被物业涵

盖，如何选择也在考量着传统物管在这场革新中的勇气和智慧。其优势如前所述，而明显的劣势则是务工人员素质普遍偏低，以及互联网思维的缺乏，这样的传统物业，在社区 O2O 增值服务也未形成非常成熟、收益稳定、可复制的盈利模式前，交互相长，两者结合的前景让人充满想象空间。

### 良禽择木而栖

正如上文所述，如今的社区增值服务，几乎无例外地采用了互联网作为载体。已经有物业管理公司嗅到资源整合的先机，探索社区增值服务的新维度。除了自行开发 APP，很多规模并不大的物业公司采用的是与拥有良好口碑的成熟社区类 APP 合作的方式来进军 O2O 领域，同样正在走向成功了。我们看到的是，物业管理行业和互联网行业之间敞开心扉的牵手。

社区 O2O 的专家黄昇说：“下一个超级 APP 一定会从社区 O2O 领域诞生。目前中国的超级 APP 只有那么几个：微信、支付宝等，社区 O2O 项目的价值与 BAT 旗下的项目完全不一样，因为它每一次打开意味着产生价值的机率都会很高。换言之：如果淘宝是商店，那么社区 O2O 则是饭店，商店可以只逛不买，而饭店，进去了必定是会产生消费的，从而就会产生交易与价值。”

通过 APP 等端口搭建线上平台，物业管理公司通过与发展良好的专业社区 O2O 的合作，实现线上线下的闭环，为社区业主提供更多便利服务，包括购物、外卖、快递、养老、家政、教育、医疗、房屋租赁等各种类型。这些原本就零散存在、各自发展的行业被社区 O2O 整合起来。物业管理参与其中，既是线上线下的连接者，有时又是线下服务的提供者。

现有的合作模式，也是从无到有的多样化创新。首先是和专业社区 APP 的合作。比如，物业公司 APP 和专业社区 APP 在各自的界面上分别开设对方的频道。专业社区 APP 拥有一批具有一定忠诚度和活跃度的社区客户，这批客户与物业公司原有客户的重叠度较高，两者结合，将培养出具备高度粘性的用户。





——  
物业 APP 建设了智慧社区的建设、社区 O2O 平台搭建了服务生态圈，我们可以看到，良性循环的社区生活闭环系统正在大大小小的城市加速形成，更美好、便利、安全的居住生活，恰恰是新物业时代的发展标志。

其次，也有从供应链的角度来做整合的，利用原有的社区资源为客户提供一些体验式的服务。比如，房地产交易平台向物业公司引入开发商资源，而开发商正是物业公司的“大客户”；同时，房地产交易平台也会导入新的有购房意向的“小客户”形成一个客户群，这点也是物业公司看中的。而对交易平台来说，物业公司本身拥有的客户中存在大比例的潜在购房者；另外，交易平台最大的成本就在于线下推广，而线下恰是物业公司固定成本中已经覆盖的，两者合作可以有效节约中介成本，制定一个合理的佣金分配模式，实现双赢互利。

此外还有与规模较大的成熟电商合作。当前已有不少大型 B2C 电商利用自有配送网点进行热门商品小型仓储，实现下单后的“闪电送货”，不过依然在“快速到达”这一领域有更高的追求，这意味着其在社区布点需要更广泛，且与社区的地理距离更近。这些电商尝试过和一些小区内的便利店合作以求更快速地送达 C 端，但是便利店本身的仓储、人力成本都颇高，而这恰恰是物业公司的优势。物业拥有更接近客户端以及低价的仓储，而且送货人员的成本在原有的员工体系中已经覆盖，只需支付少量的佣金给这些员工以促进他们的积极性即可。在这样的合作模式中，电商收获了他们追求的高效快速，物业则收获了员工及业主的满意度，又是一个共赢的局面。

### 安得广厦，安享生活

当房地产的概念从短短几年的拿地、开发、销售，扩展到了更为广阔的整个居住与生活，从安得广厦千万间的初级居住需求到幸福智能生活的发展需求，70 年甚至更久远的考量，赋予了物业管理行业走向成熟的真正意义。

物业 APP 建设了智慧社区的建设、社区 O2O 平台搭建了服务生态圈，我们可以看到，良性循环的社区生活闭环系统正在大大小小的城市加速形成，更美好、便利、安全的居住生活，恰恰是新物业时代的发展标志。

社区 O2O 商业模式在中国红得发紫的背后是生活方式的转变。清晨梦到葱油蛋饼，手机下个单，2 小时后起床摆好锅，一箱新鲜鸡蛋和一盒进口牛奶按了你的门铃，比起

市便宜还包邮。这种一两年前还不可思议的早餐方式，如今早已在中国的大城市铺开，在中小城市普及，未来也一定是常态。

从逛实体店到逛网上商店，从线下用餐到线上叫餐，从现场刷卡到线上支付，几乎所有的消费方式都在移动互联网化。有关资料表明，人均 GDP 超过 3000 美元后，人们的生活方式将发生很大变化，商业业态也将随之逐渐从商业中心转变为各种类型的社区商业。在欧美国家，社区商业占据社会商业总支出的 60% 以上，而在中国目前整体水平不足 30%，潜力很大。有人预计中国社区 O2O 未来可能是一个超过万亿的市场。

与此同时，正如前文提到的香港同胞惊叹于用手机二维码就能自助购买饮料，在某种程度上，我们也正在超过先进地区和国家。我们早已实现了社区闪电送货，而“被惯坏”的中国留学生依然被国外的快递之慢所困扰；我们的快递员会送货上门，甚至还会主动顺手带下垃圾，而在引领互联网科技创新的欧美的大部分地区，人们依然靠去社区周边的大型超市每周采购以此来完成日常所需。

如果说互联网 + 卖房子是靠资源和渠道抢占市场，那么互联网 + 社区商业则是通过最后一公里的服务来打开市场。这最后一公里的微商圈就是社区 O2O 主战场，而物业管理公司则变身成为整合社区资源进行服务的服务商。

当人们越来越习惯动动手指买水果买粮油，不经意间，与社区相关的 APP 已经成百上千，攻陷了几乎每一部手机。移动互联网的大潮冲击着各行各业，也在我们的日常生活无孔不入。在最后一公里、社区电商、增值服务都成为热门词汇的时候，占据天时地利人和的物业管理行业也正在享受从未有过的春风得意。

每天在各小区穿梭频率最高的人，10 年前是邮递员，5 年前是快递员，现在开始则是各种社区服务站的配送员。在各种琐碎的小生意背后，是几万亿的大生意。就这样，我们看着，并期待着生活方式、居住环境发生根本性的变化。互联网与物业管理行业的深度融合，或许正是此轮创新与发展的根本意义。

# VIEW WORLD

观世界



WORDS  
李忆琦

PHOTOGRAPHS  
JEAN-YVES GILBERT

PICTURE PROVIDED  
A+ ARCHITECTURE



## 俏皮盒子

### JEAN-CLAUDE CARRIERE

由 A+ Architecture 操刀设计的 Jean-Claude Carrière 剧院，矗立在蒙彼利埃区的森林之中，与自然环境完美融为一体。项目设计十分大胆，火红的耸立在一片郁郁葱葱的环境中，其上零星点缀彩色菱形镶板，整个建筑醒目、明亮、跃动、欢快，犹如一只俏皮的方形盒子。





法国埃罗省委员会及议会主席对于文化活动及设施上的支持可谓不遗余力。近期在蒙彼利埃区成功举办诸多文化活动，却受限于目前活动场地太小的因素（只能容纳 220 个座位），地区需要重新建造一处新的活动场所。由 A+ Architecture 操刀设计的 Jean-Claude Carriere 剧院，矗立在蒙彼利埃区的森林之中，与自然环境完美融为一体。项目设计十分大胆，火红的耸立在一片郁郁葱葱的环境中，其上零星点缀彩色菱形镶板，整个建筑醒目、明亮、跃动、欢快，犹如一只俏皮的方形盒子。

“就像法国大多数建筑项目那样，这个项目是从招标开始的。作为一家建筑公司与文化的坚定支持者，我们提交了建筑方案。幸运的是，我们的方案获得了埃罗省委员会及议会的肯定！”项目建筑师 Valerie Hoareau 谈到接手项目的原由是说到，考虑到蒙彼利埃区悠久的喜剧传统，以及其致力于展现与发扬喜剧艺术的可贵精神，建筑师尊重项目所在地的文脉背景，受喜剧中丑角形象所启发，借鉴其服饰造型，抽象出彩色菱形图案作为

主要设计语言，并重新设计这一结构主题，赋予剧院特别的艺术质感。

“我着重考虑了三个因素：业主诉求、项目完工后来此参观的游客感受以及项目所在的地理位置。这三个因素共同塑造了这座建筑，我们希望项目在空间品质、声音效果、舞台布景等方面，能够有所突破、超越以往。地理位置总是建造伊始需要考虑的最重要因素之一。具体到这个项目，它被自然与茂密的松树林所围绕，由此产生了多种决策，最终建起这个剧院。如果我们记住剧院能够被拆除并重建，我们愿意相信它在任何位置都能够凭借内在的敬意与优雅整合自身。能够有机会与那么多企业与咨询机构在一年时间里通力合作，参与设计并建造这个剧院，我们感到非常自豪。”这是建筑师设计这个建筑时的考虑。

建筑火红的外立面层叠覆盖大量木质窄条，它们彼此交错构成菱形编织图案，规整有序却疏密不一，创造出一种有条不紊的节奏感。

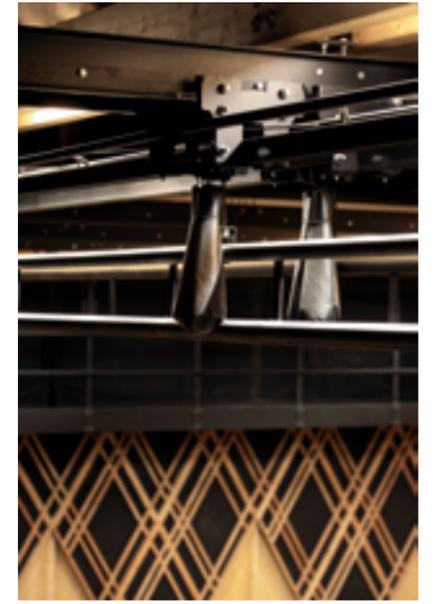
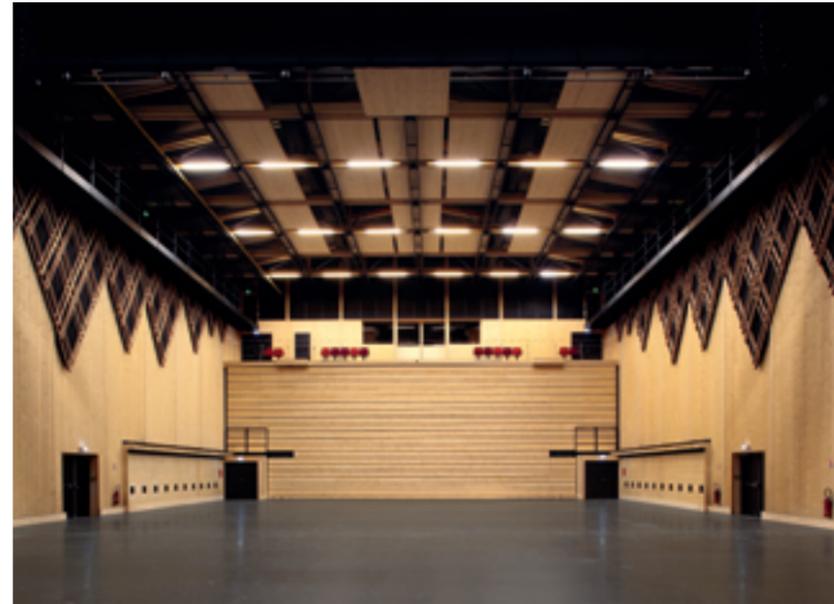
偶尔，某块菱形板被明快的黄色、时尚的橙色、或清新的绿色所涂亮、加以强调，跳出整体的火红，为剧院增添另一种俏皮与动感。夜晚，华灯初上，巨大的红色编织体被斑斓彩灯照亮，冲击人们的视线，剧院散发扣人心弦的艺术气息。

剧院外部和内部装饰均采用红色作为主体色，结合菱形图案，造成了极富有冲击力的视觉效果。

“起初我们想到了与剧院有关的、曾经发生以及正在发生的故事。红色总是一种代表欢乐的永恒色彩，剧院因而选用这一具有历史感的颜色作为外立面主色，以表达剧院的功能。菱形图案与蒙彼利埃区具有内在联系性，五颜六色的菱形图案使人们联想到小丑的服饰。蒙彼利埃区致力于发展艺术与表演艺术。当一个人在此地漫步，甚至在通往葡萄园的路旁，他都会发现小丑雕塑。而且，钻石形状的结构也为这座剧院提供了一种令人惊叹的图形特性。今天我们参观这座剧院，还可



项目设计团队：Schwartz and Architecture  
项目地点：Los Gatos, CA  
完成时间：2015  
面积：775 sq ft



以听到人们想弄明白究竟建筑外观是象征俏皮的小丑，还是暗示我们小时候玩过的皇帝游戏。我们乐意思考，甚至我们最初的灵感从根本上都源于与剧院有关的故事。对人们而言，剧院仍然是一个人们观看他们喜爱的表演的场所。人们以一种更加个体与简单的方式，使剧院成为自己的剧院。”

剧院毗邻一个宽敞的公共广场，从而拥有充足空间自由呼吸。人们在广场上等候友人、欣赏景色、漫步其中，参观者由此步入剧院与餐厅。通透剧院主入口处的天花板同样装饰木质菱形图案，由此可看到剧场内部的包厢。木质菱形结构内嵌玻璃窗户，与室外的阳光、天空与森林环境达成有效沟通，使大自然成为建筑的有机构成，并保证建筑开合有度。阳光洒到地面映成菱形，别有一番情致。演出大厅同样为木结构，延续了层叠的木质菱形图案，与外部造型相呼应，能够毫不费力地容纳 600 人到 1200 人。

剧院主要采用木质材料，在环保性上达到了很高的水平，Valerie Hoareau 解释说：“在项目招标中有环保要求，这是埃罗省委员会及议会的真实诉求，他们考虑到建筑必须与当地的文化特性与自然环境相协调。我们将这种制约成功转化为设计的灵感源泉，从而赋予了剧院一种独一无二的品质。”

演出大厅的隔音系统经过优化设计，模块化实木镶板的厚度可以过滤周围有害的噪音，并建立一个较为健全的隔离系统，同时通过精确设置墙体宽度、结构以及倾斜的角度，可以消除浮动的回声，确保听到每一种细微的声音与情感而不会引起听觉疲劳，使观众获得完美的听觉享受。在场景布置、布景与空间设计方面，所有的选择都致力于获得完美的演出效果。

Jean-Claude Carriere 剧院所在的公园已有一百多年的历史，从一开始起，与自然环境的融合便是建筑师考虑的要素之一，而材料使用上就如同法兰西喜剧院一样，整体结构使用的是木头材质，由模块化的实木镶饰组成。木制的新建物被设计为可完全拆除，外观为轻建筑结构的样式，如此的设计刚好与周围的树林环境相呼应。木材料易于搭建与拆卸，方便施工中的运输和重组，可有效降低施工难度，加快施工进度，项目从构思到竣工仅用了一年时间。同时建筑的所有材质都是可回收的，像是可回收的座椅设计、模块化的舞台结构、PECF 白橡原木板等等，为环境提供了最佳的保护，也使得整体建筑可完全地被拆除。

从最初的草图设计到建筑竣工，设计团队一直致力于提升建筑的技术要求，尽可能在材

料使用与日常技术操作上降低能源消耗，以减少该建筑对环境的负面影响。室内的动态热模拟系统为建筑营造出适宜的地中海气候，使得剧院无需安装空调。此外，建筑内部使用的所有灯具，包括舞台上的 LED 灯，经过测试都能够达到 100% 的环保效果。

Jean-Claude Carriere 剧院与自然景观、历史文化融合的设计赢得了广泛的欢迎，为当地创造出舒适新颖的文化休闲空间，延伸并丰富着蒙彼利埃的文化线条与城市肌理。剧院以自身的独特存在向蒙彼利埃的悠久历史表达敬意，为当地所珍视。

Valerie Hoareau 说：“我们相信，一个成功的建筑会首要考虑居住者与使用者的需求。它还应该注重功能性，揭示出塑造这座建筑的地理特征，同时提供对于城市的另一种阅读角度，参与城市的转变进程。”未来，这个事务所计划打造一支优秀的、充满激情与进取心的建筑师团队！迄今为止对建筑的热情促使他们设计了诸多演出大厅、保健设施、体育场与住宅项目，他们甚至在设想接下来 20 年间的工作！只要有灵感引领，为什么不可以去中国呢！在这儿他们会开拓崭新的领域、接触全新的文化、认识新朋友。他们相信这会使命所更加强大，设计出更多独具特色的建筑。

WORDS  
李忆琦

PHOTOGRAPHS  
JOAO MORGADO

PICTURE PROVIDED  
TIAGO DO VALE ARCHITECTS

## 木屋变奏曲

### CHALET VARIATION

对于古建筑的精心修复是文化保护的基石。这座位于葡萄牙布拉加（Braga）市的三尖顶木屋建造于 19 世纪，如今建筑师将其重新翻修成为一间现代化的崭新住宅兼工作室。木屋具有狭窄的比例、竖长的窗户、尖尖的屋顶以及装饰性屋檐，呈现出典型的阿尔卑斯式建筑风格。





19世纪早期，阿尔卑斯式建筑在巴西极为常见，伴随着葡萄牙全球影响力的减弱，大批旅居巴西的葡萄牙人返回祖国，也带回了这种建筑风格：发源于瑞士、兴盛于巴西，巴西独立后又漂洋过海在葡萄牙落地生根，如同离开母体、随风飘荡的蒲公英，等待在异乡适宜的土地上降落并继续生长，这是一次相当漫长奇妙的建筑文化传播之旅。时光流逝百年，三尖顶木屋似乎穿透历史尘埃，依然安静矗立于繁华街道，讲述风雨过往。

改造在其中一间木屋中进行，建筑师将外立面重新粉刷成素雅的蓝绿色，与另外两面斑驳的老旧墙体形成视觉上的强烈对比。项目拥有两个外立面，一面朝西临街，一面朝东面向一个令人愉悦的、封闭的室内广场，因此，室内的改造工作将围绕确保最大采光度的设计任务展开，从而决定了所有的组织与分区策略，造就了一个垂直阁楼的解决方案。厨房、洗衣房与储藏室、卧室，通常隐藏在地下室和阁楼，现在则被置于一个具有连续性的建筑空间内。楼梯依然是空间的组织元素，被放在房屋中央，将每一层空间分隔成为东西两等分。改造后的木屋拥有最大化的透明度使其呼吸，从西立面到东立面，从木屋顶部到底部，尽享一整日的自然光。

建筑师重新澄清建筑空间与功能，兼顾营造

工作空间与生活空间，以满足当前的生活需要。通过利用建筑物西侧街道与东侧广场多达1.5米的高度差，在一楼设置工作间。二层则是社交区域，楼梯分隔出客厅与厨房，两者通过一个平台自然过渡。清晨日光从楼梯间的天窗照射进来，照亮东侧厨房，到了下午，光线又透过朝西的窗户照进客厅。仅仅通过两段楼梯的设置，二层与一层、休闲区与工作区便拥有截然不同的个性与亮度。

沿着楼梯往上走，梯级愈高，楼梯愈窄，私密性愈高，走过最后一段狭窄的楼梯，即到达位于顶楼的卧室，原来的木结构屋顶被完整保留，尽管被刷成白色，光线透过屋顶的天窗倾泻而下。衣帽间隐藏在一扇纯白的门后，是一个令人惊叹的存在，其后为浴室。通过运用楼梯几何学，将空间封闭在其两侧，建筑师高效过滤了工作区与生活区两种空间的视觉关系，创造出完美的私密性，但自然光却可以从高高的顶楼向下渗透，照亮楼梯间，营造采光充足的空间。

与外立面的优雅风貌形成强烈对比的是，项目的内部设计呈现斯巴达式的质朴无华，一个现代、冷静、干净的空间令人感觉巧妙而放松。白色、简约的视觉主题，被有条不紊地在室内墙壁、天花、木工与大理石的处理上重复表达。一层地板、厨房台面、浴室、以及洗衣房墙体均采用肌理丰富、反射率较

高、防水性能优良的葡萄牙白色埃斯特雷莫什大理石。地板、楼梯在原有结构之上以美国南方松重新铺就，衣帽间的壁柜门由同样的原木构成，像一个小小的原木盒子，呼应住宅纯白的主题。温暖而舒适的自然原木色，一定程度上中和了白色营造的冰冷感。

在长达120年的岁月里，由于后世众多不合格的干预措施，三尖顶木屋的独特面貌遭到掩盖，濒临丧失其原有特性的边缘。基于对项目历史与建筑风格的兴趣，设计团队将恢复木屋的建筑个性作为他们的责任。建筑师剔除不合格的附加元素，做出巨大努力保持了原有丰富的壁画，错综复杂的石雕，灰泥浮雕和具有异国情调的木材木工，不止保留建筑在原有结构、样式及外表上的吸引力，而且收回原始材料，在改造中重新利用。这有效减少了资源消耗，且确保修复成本可控。所有主立面原有的木质窗框被回收，外部屋顶在原有的松木结构之上重新铺就法国马赛产的瓷砖，装饰檐亦被修葺一新，重现往日辉煌。

作为葡萄牙第三大城市的布拉加十分古老，自古罗马时代一直存在至今，布拉加大教堂是葡萄牙最古老的建筑之一，同时也是布拉加市的名片。三尖顶木屋即毗邻布拉加大教堂，以其百年岁月呼应千年沧桑，作为凝固了的历史，完美融入于所在街区。





## Q&A

Q=《诚通 CT+》  
A= 建筑师 Tiago do Vale

**Q:** 请您大致介绍一下接手时的项目概况以及业主的最初想法。

**A:** 事实上，我们就是业主。随着业务量的扩大，我们急需一间新办公室。与其租赁，不如购置市中心一栋有历史感的老房子，况且，它具备完好的居住功能。在调研过程中，这所老房子进入了我们的视线，它满足了我们所有的诉求：地段优良、房屋面积与成本适中、富于建筑特色与改造潜力，而且附带一个漂亮的室内广场！

**Q:** 对于老房子改造是从哪方面开始入手的呢？

**A:** 原有建筑具备改造所需的灵活性，布局清晰且功能齐全，并呈现一种强烈而明确的审美特征，这是一种众所周知却不寻常的来自巴西的建筑样式。然而，不幸的是，老房子这种独特的建筑特征完全被掩盖了：它被隔成很多间，在过去 120 年间承受大量不合格的改造措施。因而，对我们而言，改造的起点在于剔除所有后世胡乱添加的、掩盖建

筑本来面貌的组件，回到建筑起点，以一种更加讨人喜欢的方式重写它的历史：我们认为这是它应得的。

**Q:** 项目面临的最大的挑战是什么？

**A:** 最大的挑战莫过于恢复和重建老房屋原有结构、材料、建造技术与装饰元素，因而我们急需找到熟悉 18 世纪建造工艺的工匠，并与其合作。不过，这真是一次非常愉快的挑战！

**Q:** 原有房屋具有怎样的外部风貌？为什么选择将外立面重新粉刷成蓝色？

**A:** 老建筑具有黄色外立面、绿色窗框和镶板、红色的屋檐以及黄色与红色交替出现的外墙板条的颜色组合。一如既往地，我们需要在建筑的原初面貌与其当代角色间保持一种平衡。原有配色方案与现今的街道非常不协调，所以我们选用柔和的蓝绿色，这种色彩在本地区的 19 世纪很受欢迎，并且与同一条街道上绿、黄、灰、红等建筑物的色彩搭配非常和谐，三尖顶木屋已成为街区一道焦点风景。

**Q:** 您如何评价改造后的木屋？

**A:** 三尖顶木屋重获新生，再次成为真正的

自己。所在社区非常欢迎它，邻居们也对它的存在引以为豪，它改变了人们对于老房子改造潜质的一贯看法。我们对于改造结果也相当满意，我们将一个废弃、颓败的老房子，改造成为一个可以居住工作的生活场所、一道如此美丽的都市风景，它穿透岁月的重重障碍来到今天。建筑的内部空间同样令人愉悦，不仅提供了出色的功能，而且采光充足，洋溢活力，作为一个充满历史感的存在，参与塑造街道的生命。

**Q:** 对于旧建筑修复，能否谈谈您的心得？

**A:** 我们非常反对将历史建筑仅仅简化为一个外立面的常见策略。建筑的意义远不止一个肤浅的形象，我们不仅需要保留一种极具沧桑感的建筑形象，还需将其修复为一个充满温情的生活空间。在完整留存木屋美学特性与空间逻辑的同时，我们将其带回日常生活并赋予崭新的功能，它变得如同当代建筑一样出色。

**Q:** 您有怎样的兴趣爱好？它们如何影响了您的设计？

**A:** 我喜欢文学、音乐、电影、水草缸造景、老爷车和摄影，它们最终成为一种不自觉的艺术积淀，潜移默化地影响我的设计行为。

# 华洛芙：德式匠心的传承与辉光

## WELLENDORFF

近些年来，不论是专业刊物上所探讨的“德国模式”、“德国工业 4.0”，还是李克强总理年初所倡导的“工匠精神”。“德国制造”每每会被国人拿出来作为正面典型——随便在中国一二线城市的街市上拉个人出来，都能随口讲说几个德国品牌。然而，“德国制造”里有没有顶尖的珠宝首饰？这个问题抛过来，若非行家里手，恐怕多半要一时语塞。答案自然是肯定的，当你步入黑森林，那里便是“德国制造”的心灵故乡。在被誉为“黄金之城”的普福尔茨海姆（Pforzheim）就有这么一个以严谨工艺与艺术格调著称的珠宝品牌——华洛芙。

### 顶级珠宝 价值艺术

华洛芙，许多德国人自懂事起就知的顶级珠宝品牌，于 1893 年在德国黑森林地区普福尔茨海姆创立，现由第四代家族成员克里斯托弗·华洛芙（Christoph Wellendorff）和乔治·华洛芙（Georg Wellendorff）兄弟两人负责打理，至今仍以家族模式经营运作，并始终坚持着创始人的最初梦想——经久相传的手工艺艺术以及一种独特的时尚风格铸成了一种“真正的价值”，在“黄金之城”设计打造世界上独一无二的完美作品。

回溯往昔，这一经历过两次世界大战而屹立不倒的品牌，也曾有过心酸过往。家族第三代传人汉斯佩特·华洛芙先生回忆说，1945 年 2 月 23 日盟军一次持续半个小时的轰炸，将普福尔茨海姆的首饰工业夷为平地。“短短二十分钟，这里就是一片火海。在一处交通要道，五千多名市民慌乱中挤作一团，一阵轰鸣之后，只有两人幸免于难……”不幸中的万幸是就在轰炸前，家人同工人们一道将把家中剩余的黄金、白银、以及工厂里加工了一半的金饰半成掩藏了起来，这也成为了华洛夫在战后再度崛起的第一桶金。

“柏林苍穹下”尽是焦土与废墟，天使在那个时候，远离了德意志。“但我们坚信，只要有一颗向善坚毅的心，天使总会回来重新眷顾我们的。”汉斯佩特·华洛芙先生介绍到，“天使”的元素是华洛芙珠宝设计中屡见不鲜，这得缘于一个浪漫却真实的爱情故事。爱人间的信物激发了华洛芙的创作灵感。过往，华洛芙作品“天使之翼”系列，作为“黄金天使”系列的升华之作就这样诞生了。这个奇妙感人的故事，暗示着天使不仅守护着人们，而且



华洛芙（Wellendorff）是德国知名的珠宝品牌，于 1893 年创立首饰工坊，为欧洲各皇室打造首饰。华洛芙的品牌理念是不为时尚所左右，惟以豪情和执着来秉承“真正的价值”。华洛芙首饰精品加工重视坦诚、创意和沟通，品牌文化为不喜高调和炫耀，追求首饰光彩夺目，却不刺眼炫目。



❶ 华洛芙“真正的喜悦”系列指环



❷ 1989 年华洛芙第三代传人汉斯佩特·华洛芙先生设计的珠宝草图



❸ 华洛芙“真正的喜悦”耳环流苏款



❹ 华洛芙“真正的喜悦”耳环



❺ 华洛芙“珍珠之悦”长项链



❻ 华洛芙“真正的喜悦”系列护身符吊坠

为生命带来美好和无尽的爱，这就是华洛芙创造全新“天使之翼”系列的初衷。

上世纪 70 年代，汉斯佩特开创钻石“W”标志，他将一枚全钻嵌入了华洛芙的首个字母“W”之中——W 不仅是 Wellendorff 的首字母，更是德语“真正价值”（Wahre Werte）的浓缩。在他的努力下，华洛芙慢慢走向了美国、英国、日本等市场。如今，世界上每一位首饰专家也已知晓，这个标志象征着珠宝制作的最高质量，每件镶上 W 钻石标记的华洛芙珠宝，代表了真正价值无可取代的华洛芙顶级艺术。

华洛芙家族第四代传人，现任华洛芙品牌行政总裁克里斯托夫·华洛芙先生介绍到，如今在人口约 12 万的普福尔茨海姆小镇，依然有 2000 人从事珠宝相关的行业，其中有 100 人直接在华洛芙的工厂工作，他们在完成珠宝学院的专业课程后，又在华洛芙品牌开设的职业学院进修两年才最终得意从事珠宝制作。整个工厂内从事制造的有 60 个员工，其中年龄最大的已经 70 岁，从原料的熔炼、金丝的制造、手工编织、到钻石的镶嵌……每一部分都在华洛芙自己的工厂内完成，克里斯托夫不无自豪地说：“制作这样的首饰，需要的不是普通的珠宝匠，而是艺术家。”现代精密机器的运用和人工手工艺的结合，在这里达到了融洽与平衡。由于对制作者极高的手工艺要求，将目前的产量依然限制在每天 30 件以内，即使加足马力，一年供给全球的产量也不超过一万件。

在华洛芙的工厂内，沿用最古老的手工艺镶嵌钻石被当做恪守不移的道统，而非现代珠宝工厂用溶金的方式固定钻石。其中，产品耐受力的测试也极为严格，作为品牌最著名的产品，金丝编花项链宛如丝绸质感柔软特性的秘密，便在于其大师级的手工艺艺术，每条项链都由 18K 极其细软的金丝手工编制而成，而它与肌肤的每一次柔滑接触都好似沐浴一般享受。令人称绝的是，每根华洛芙金丝编花项链虽然细软，但却无不结实，能够承受 60 公斤重的抻拉。“我从父亲那里学到的是，作为一个家族生意，除了质量，什么都可以妥协，甚至是财务上的利润。”克里斯托夫说，“珠宝不只是黄金、钻石，做一个品牌也不只是追求漂亮的财务报表。尽管有这样价值观的家族企业越来越少，我还是会坚持我们的道路走下去，家庭永远比个人重要，留给后代的遗产比自己的财富重要。”

## 因爱而生 铸就经典

华洛芙如今最为世人津津乐道的作品莫过于金丝编花项链和旋转指环，它们的诞生过程也颇具家族色彩。30 年前，克里斯托弗和乔治两兄弟的母亲伊娃女士希望丈夫汉斯佩特能够为她制作一条如窗帘上真丝编花绳索一样丝滑且柔软服帖的项链。汉斯佩特为妻子这个“不可能的梦想”潜心做了两年的研发，终于用黄金创作出妻子梦想中的金丝编花项链，并且使之成为如今华洛芙最受欢迎的产品之一。为了达到丝绸般柔软而坚韧的触感，华洛芙的工匠们需要用 160 米长的金线，长度相当于两个标准足球场的周长；再以直径仅为 0.3 毫米的金丝手工缠绕，并饰以细小的螺旋纹，使金线犹如肌肤般丝滑。由于不是流水线，一个工人通常需要花几周的时间来独立完成制作一条项链的所有工序。

另一件明星产品，华洛芙旋转指环的诞生也蕴含了一个关于发现爱情与生活的故事。当年，克里斯托弗驱车赶往医院探望怀孕的妻子爱丽丝，途经一个十字路口，左转是家族第二代品牌管理人、华洛芙品牌创始人之子亚历克斯华洛芙先生（Dr. Alexander Wellendorff）的墓地；右转则是妻子正在待产的医院。那一瞬间，克里斯托弗顿悟到生命的奥妙：生命的终结意味着新生命的开始。在这次顿悟的启发下，他有了一枚象征生命轮回的旋转指环的最初创意。每一个旋转戒指都由色彩艳丽、图案古朴的 K 金以及家族传统冷珐琅技术和钻石融合而成，每个镶嵌有闪钻及珍贵物料的指环均由至少 4 个小型的独立指环排列而成，而每个指环之间的距离仅有百分之一毫米，更为特别的是，每个独立指环还具备了能够随意转动的功能。

## 黄金珍宝 曼妙时光

水，是华洛芙珠宝的灵感滥觞。以华洛芙最为著名的旋转指环为例，旋转的设计灵感就源于德国纽伦堡地街街景“美泉塔”（SchPer Brunner）底的“许愿环”，传说只要转动三圈，就能梦想成真。这也使华洛芙旋转指环并不仅仅只是一件精美的珠宝而已，它还被赋予了更多的内在价值——守护。而提起普福尔茨海姆小镇所在的巴登州，温泉浴则是游人到此一定要享受一下的必选项目，当年马克·吐温在享受温泉水疗后曾说，“在这里，十分钟后你会忘记时间，二十分钟后你会忘掉世界。”



- ❶ 1893 年华洛美家族创作的珍珠喷泉吊坠
- ❷ 华洛美“真正的喜悦”系列指环制作工艺
- ❸ 华洛美“真正的喜悦”系列指环制作工艺
- ❹ 华洛美微雕工艺指环

今年，同样以水为灵感，华洛美以“在海边的欢乐记忆”为灵感，设计创作出了全新“海边曼妙时光”系列珠宝，将那些在海边度过的欢乐时光及发现的惬意生活乐趣永恒珍藏。除了延续经典的华洛美设计风格，比如色彩缤纷的旋转指环、传奇的金丝编花项链，新系列更是注入了全新的设计元素。最具特色的“映日”和“水印”指环，首次采用八角形外环的设计。八角形象征臻于完美，让人时常忆起在海边度过的曼妙时光，浪漫而精彩。指环的棱角设计元素因简洁的直线更具现代感，结合圆形底环既显俏皮可爱，又保留了华洛美指环标志性的旋转设计。



- ❶ 华洛美“海边曼妙时光”系列新品发布活动于98英尺的豪华游艇上举行
- ❷ 1985年华洛美第三代传人汉斯佩特·华洛美先生设计的流苏项链
- ❸ 华洛美全新“海边曼妙时光”系列珠宝
- ❹ 华洛美全新“海边曼妙时光”系列珠宝

极具特色的“黄金珍宝”护身符吊坠令整个“海边曼妙时光”系列更为完美。它采用全新的钻石镶嵌技术，凝聚了华洛美金匠大师卓越的创意和精湛工艺。一颗晶莹剔透的钻石以创新工艺镶嵌在珍贵的托帕石中心，仿佛悬浮其上。托帕石下雕刻的金丝编花链图案赋予护身符吊坠深邃之感，堪称真正的黄金珍宝。



“我从父亲那里学到的是，作为一个家族生意，除了质量，什么都可以妥协，甚至是财务上的利润。珠宝不只是黄金、钻石，做一个品牌也不只是追求漂亮的财务报表。尽管有这样价值观的家族企业越来越少，我还是会坚持我们的道路走下去，家庭永远比个人重要，留给后代的遗产比自己的财富重要。”

——克里斯托夫·华洛芙

## Q&A

Q=《诚通 CT+》

A= 克里斯托夫·华洛芙



### 克里斯托夫·华洛芙

克里斯托夫·华洛芙 (Christoph Wellendorff) 于1964年4月3日出生于德国西南部的“黄金之城”- 普福尔茨海姆地区，毗邻北部的黑森林地区。高中毕业后，克里斯托夫得到珠宝金匠学徒的资格，他完成了在梅赛德斯奔驰市场部的培训，其后在德国斯图加特大学和巴黎高等商学院取得了MBA硕士学位。1991年，克里斯托夫进入华洛芙，并任职于销售部的工作。十余年的业务实践经验让克里斯托夫于2002年被任命为企业管理人，管理全球零售市场推广。作为第四代接班人，克里斯托夫（现任行政总裁）和他的弟弟乔治共同管理着华洛芙家族企业。

Q: 此次华洛芙作为德系高端珠宝品牌以“在海边的欢乐记忆”为灵感，设计创作出全新“海边曼妙时光”系列珠宝的缘起是什么？

A: 华洛芙一直以来都是以珠宝传递的情感，让人联想起生命中的某个瞬间、某些回忆。正如我们全新推出的“海边曼妙时光”系列，以珠宝记录金色的珍贵记忆，珍藏那些难以忘怀的时刻。对自由和广阔视野的向往，对一望无际的阳光沙滩，波光粼粼的海面和难以忘怀的日暮怀揣着的梦想——这一系列的色彩将这样的意境和情感表达得淋漓尽致。新系列的设计源于阳光与海水的交相辉映，以“在海边的欢乐记忆”为灵感，将那些在海边度过的欢乐时光及发现的惬意生活乐趣永恒珍藏。

Q: 华洛芙以德式严谨工艺著称于世，都有哪些“独门绝技”？

A: 华洛芙珠宝众多独家制作秘密有三项比较

突出：我们不惜在合金中加入比国际通用标准750/1000更多的黄金，只为制作出最好的18K金；“丝柔于金”，即使闭上眼睛，依然可以轻易辨别出丝般柔滑的华洛芙珠宝，因为它具有最舒适的佩戴感，以及与肌肤独一无二的贴合度和丝滑触感；“旋转指环”，每个旋转指环都由至少四个独立指环构成，每个独立指环之间仅0.01毫米的微距离、无比流畅顺滑的转动和超凡的设计，都传递了华洛芙对极致工艺的不懈追求与坚持。

Q: 2008年后华洛芙开始了全球版图的扩张，精品店的择选上秉持何种原则？

A: 在中国，北京是政治、文化、国际交流、科技与传统的中心，这也是我们决定在北京国贸商城开设了国内首家华洛芙精品店的原因，而上海无疑将是我们的下一步。我们对于品牌国际化追求的原则在于，将我们一直以来坚持的真正的价值与由黄金打造的丝柔顺滑的触感分享给全世界的珠宝爱好者。

# 吴为民

## 民宿不缺钱，民宿缺的是才和情

WU WEIMING

民宿这个领域需要的是一大批有情怀，有手艺，有想法，有创意又会生活人的进来，一起去想，去创，去玩，去休闲，去锻炼……



吴为民

上海逸璞酒店管理有限公司总经理，逸璞民宿创始人。目前逸璞旗下品牌民宿有桂林山歌文化客栈、日本伊豆风之语客栈、云南大理小巷云归精品客栈等。

似乎城市发展得越快，人的心灵越渴望获得一份宁静。现在，越来越多的人在出游时舍酒店而选民宿，不同于传统的酒店宾馆，民宿也许没有高级奢华的设施，但它却能让人体验当地风情、感受民宿主人的热情与服务、并体验有别于以往的生活，因此蔚为流行。眼下这股潮流民宿旅游风潮，从一片原属于低度发展的行业中，创造出另一片管理有序、品质服务、欣欣向荣的景象，甚至改写了旅游的形态。面对这股热潮，不少投资方对民宿项目也青睐有加，上海逸璞便是其中之一。

2015年，吴为民先生创立上海逸璞酒店

管理有限公司，不到一年的时间，逸璞便被打造成为专业的民宿投资品牌，逸璞旗下的民宿均位于美丽，迷人，且具历史特色的旅游胜地。现在，逸璞已成为集酒店预订、定制出游、特色艺术品展示展销、人文修身为一体的服务平台。《太平御览》记：“自顷诸府大开，搜延路广，海无遗蚌，山无逸璞。”逸璞一词，本义指不为人知的美玉。但翻看上海逸璞的品牌起源，才知这个逸璞是“yeapearl”的音译，它代表着一种快乐的情绪。吴为民先生希望所有的逸璞客都能在一个充满人情味的地方找回少年时的美好，在逸璞民宿享受无忧无虑的快乐时光。



### Q&A

Q=《诚通 CT+》

A= 吴为民

Q: 上海逸璞主要是以投资精品酒店为主，后来是出于什么考虑进入民宿领域的呢？逸璞民宿的经营策略和品牌定位又是怎样的呢？

A: 上海逸璞虽然成立的时间比较晚，但其实在四五年前就开始尝试投资民宿和精品酒店领域，并关注和研究其在国外的发展与国内的需求，因此逸璞的成立就显得水道渠成。我们要求我们的精品酒店的风格是根据当地环境、历史、文化的综合考虑的结果，所以会请不同的设计师做不同的探索。这一点其实和民宿的设计想法是相通的。下半年我们可能会有不同的民宿作品出来，请大家期待。

Q: 在很多人的印象中，“民宿”就是利用自用或者租用农居房，结合区域人文、生态、环境资源，做成较高品质，有特色的小型住宿旅店。

这种认知是否准确？逸璞旗下的民宿各有什么特点？

A: 大家这样理解可以说是对的，也可以说不对。这方面有很多解释，也有许多专家试图去做定位或者定义。我个人的理解：民宿一定是当地的生活，所谓一方水土养一方人。民宿除了居住功能外，它更应该体现出独特的本地文化，历史工艺，建筑时代和乡土人情。所以它应该是小众的，手工艺的，很难复制的。我们逸璞秉承了这一个理念，每家店都努力做到不一样。最终想做一个小众的、典藏的、工艺的酒店品牌。

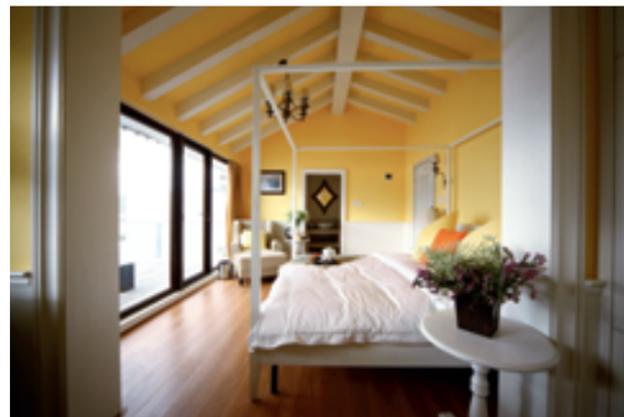
Q: 这几年民宿的火爆迹象可以说是遍及大江南北，究其原因，您认为是什么引发了这股民宿热潮？

A: 这波热潮是经济发展的一个必然结果，其实在2008年的时候我们就在考虑当制造业和房地产业停滞以后，什么产业会上来？我个人认为，消费领域，文化影视，休闲旅游，体育等产业都会有个上升期。这点从日本，台湾等地的城市发展道路可以得到印证。

随着城市化进程的快速发展，安徽、江西、云南、贵州、山西等等自然风景优美、民风淳朴的地方，原来几百年上千年的村庄，依山傍水，从明至清，民国到文化大革命，时代的脉络均体现在传统的建筑中和民众的生活中。那种悠远绵长是所有亲历者都应该敬畏的。所以我很高兴这样的民宿风口的出现，至少保留了一点老祖宗的东西，至少保留了一点生活方式及文化。

Q: 虽然民宿从业者众，但并不是所有的民宿都活得很好，相反，死掉的民宿项目比比皆是。您认为导致民宿经营失败的原因有哪些？

A: 民宿是有情怀的项目，如果期望投资回报按照以前房地产及高速发展时期的回报模式来做，基本会死。民宿又是有特色的东西，需要沉下心、静下心来做，少求投资回报，像意大利皮工艺品、瑞士小众手表一样，需要慢慢经营，这样才能产生一批有特色的不同的品牌。民宿应该不符合风险投资者的要求，但我不认为他们是失败的，他们如果调整心态不求高回报快回报，他们依然可以过得坦然。



**Q:** 民宿的类别有很多,有城市民宿,也有乡村民宿;有纯粹住宿型,也有特色服务型;有传统民宿,也有社会型民宿。您认为其中哪一类民宿最具投资价值,为什么?请谈谈民宿的投资回报率和投资周期。

**A:** 这个问题很敏感。的确,我们有成功的经验也有失败的教训。这方面花的学费太多了。我本人想说一下数据,然后大家就应该明白:携程近一年数据,全国民宿价格最高的是厦门鼓浪屿,平均房价 1000-1500 元,其次莫干山,再其次大理洱海边。这些民宿价格都超过五星级宾馆的标准,但投资只是它们的十分之一,管理也是它们的七八分之一。这个回报可想而知。但我个人很反对这样的类比,也反对用急功近利的方式去看待投资民宿。我个人非常欢迎有情怀的设计师,比如工艺品设计师、品牌设计师、服装设计、美术等等,一起过来和我们逸璞合作,静下心来,做一些自己喜欢做的事,做一些奢侈和享受的事情!

**Q:** 民宿的爆发式增长,让很多的行业潮人、地产投资者、金融机构纷纷介入。从目前的市场情况来看,您认为未来的民宿会朝什么方向发展?

**A:** 在这一年的经营中,我们逸璞有成功也有失败。但我一直坚信未来的发展。许多投资者找到我,许多机构也和我私聊过想尽快参与。我都婉言拒绝了。我心里想这个行业不需要或者说应该要快资金。其中的原因,这方面行业中的几个原先做得非常不错的民宿品牌在获得风投后都应该有所体会。民宿这个领域需要的是一大批有情怀,有手艺,有想法,有创意又会生活人的进来,一起去

想,去创,去玩,去休闲,去锻炼。民宿不缺钱,民宿缺的是才和情!

**Q:** 经营一家民宿,从最初的选址到装修设计到运营管理,每一步都决定着这家民宿到底能不能被市场所接受,在这整个的过程中,以大理双廊小巷云归海景客栈为例,您是怎样做的?请分享一些您的经验和感受。

**A:** 我们有失败的教训,一开始我们想往酒店靠。后来发觉来的客人是来找感觉的,来找新奇的,他们想来这里找回梦想中的小时候,梦想中的家。所以我们对设计中的主题和元素的创新非常用力,非常花时间。现在,逸璞民宿旗下每一家客栈开业前,设计师和经营管理者都会沉下民间去,了解发现民间的东西。小到一个碗、一个婆婆做的点心,我们都会记录下来。这个过程是体验的过程,也是发现的过程,很辛苦也很开心!

**Q:** 几乎所有民宿经营者,在刚开始还没有建立口碑时,都会先借助网络营销或是关键词广告的力量,架设网站,或加入当地的民宿网连结。那么,在大家的营销方式大同小异的情况下,要怎样做才能真正吸引来目标客人?

**A:** 第一年靠网络靠朋友,第二年大部分是靠回头客的介绍。我个人的感受,一家店想做品牌营销几乎是不可能的,建议抱团取暖,一起打江山。这里我说的是战术。战略上来看,每家民宿一定要有自己的特色,这个特色会有定位的不同,文化的不同,甚至店长的不同而不同,这些都是值得思考的。我记得杭州有家客栈的店长是在景德镇专门学过茶道的,来住店

的客人听她谈茶谈道,一举手一回眸都有茶味,这便成了这家客栈吸引人的地方。

**Q:** 对比其他的民宿项目,大理双廊小巷云归海景客栈做的最成功的地方在哪里?

**A:** 最成功的地方我觉得是慢慢的积累和清晰的定位,我们逸璞民宿主打的定位是亲情和友情。围绕着亲情和友情我们提炼了很多内容的服务。许多民宿的住店客人是一帮子朋友和一大家子人来的,他们也是带着亲情和友情来的。所以我们必须想方设法让他们通过住在逸璞民宿,体会到更浓的亲情和更重的友情!我们的营销策略也在不断改进,进步非常大。我们也正在尝试将服务及增值服务做到更好,相信未来我们会有更多值得为人称道的地方。

**Q:** 以上海逸璞旗下的民宿为例,您认为经营一家民宿最大的难点在哪里?面对这些难点和问题,逸璞是如何应对的?

**A:** 首要的问题,选址是难点。市场好的点你进不了,或者进入成本高。并且今年市场好不代表明年的情况也好。如果政府大力推广,明年说不定会冒出一百多家新客栈来,这样就加剧了市场竞争。另外,资本市场进入后,如果发展的好的,对民宿也将起到巨大的推动作用,可能在模式上会发展出一个适合中国的民宿行业,与此同时,在风口上的民宿也难免会出现选择障碍。针对这些问题,我们采取的策略是一慢二看三通过。事实上,我们也遇到了很多中途放弃的店主,后来我们想到了做客栈联盟,目前已有十家骨灰级的盟友,我们不想商业性,只是互相帮助协调。我想,大家在一起做一件事,会更容易把事做好,做成功。

# LITERATURE & ART

文艺录





WORDS  
ERIC CHEUNG

PHOTOGRAPHS  
ERIC CHEUNG

# 36 HOURS IN LISBON

## 里斯本的 36 小时

里斯本是南欧国家葡萄牙的首都，位于伊比利半岛的特茹河河口，濒临大西洋，是典型的海洋城市。在 16 世纪大航海时代，里斯本是当时欧洲最兴盛的港口之一，位于欧洲大陆的最西端。作为葡萄牙最大的海港城市，里斯本不仅经济发达、气候宜人，这里的人文建筑、风土人情更令人着迷……

### 查尔斯·柯里亚留给世人的礼物

被里斯本所吸引，以至于会在一架欧洲区间的廉价航班花上几乎等同于北京飞往法兰克福单程的 Emirates 机票的价格，最初的起因只是在 Cereal 杂志上看到了一栋第一眼就爱上，就想要亲身站在它面前的建筑，它并不算知名，甚至它的名字都很难懂 - Fundação Champalimaud Center for the Unknown。

这一次夏天来到里斯本，几乎可以说只是因为这一座曾经看到过照片的建筑。搭乘的飞机从科隆波恩机场起飞，降落在波尔图机场，搭乘 tram 来到市中心火车站，没有多看波尔图这座城市一眼便登上了开往里斯本的火车。

从老城 Alfama 步行出来，先搭乘公车再换 tram，那天已经不能用炎热来形容了，在强烈的阳光下，整个人感觉都只是在苟且而机械地行走着，但当看到海边的这一栋建筑时，仿佛整个人都与炽热的温

度隔离开一样，其他任何事都已不再重要。

这栋建筑便是由已故的印度建筑师查尔斯·柯里亚（Charles Correa）主持设计的 Champalimaud Centre for the Unknown，位于里斯本的海边。最初看到这栋建筑的照片时，误以为这是里斯本众多美术馆和博物馆中的一座，但后来查询相关信息时才发现，这是一座医疗科学研究中心。如果只看名字，可能会感到一头雾水，Center for the Unknown，确实不知道它的用途究竟是什么。

实际上，这里汇集了葡萄牙最尖端的医学研究人员和世界上相关领域著名的专家，他们在这里的目的，就是研究试验，用人类最尖端的医疗科学技术来帮助人们战胜癌症，脑部损伤和永久性失明，以及一些当前医学无法给予解释的未知疾病。

整个项目由 3 个单位构成（面积最大是为医生和科学家设计的医疗中心和医院临床设施，其次为剧院，展览馆，基金会办公楼等，第

—

Champalimaud Centre for the Unknown 是由已故的印度建筑师查尔斯·柯里亚（Charles Correa）主持设计的，建筑位于里斯本的海边。

三个是为城市而建的一个露天圆形剧场），一条 125 米长的路径斜对角穿过这块场地，朝向大海。

这个路径是个斜坡（1:20 的缓坡），所以你需要爬坡，在行走过程中，你眼前看到的画面只有天空。在坡道尽头是两个巨石柱，这是从采石场直接拉回来的。当你到达最高点时，你开始看到一个大的蓄水池，看上去好像和海的那一边连接在一起。在这蓄水池的中心，就在水的表面下，是一块椭圆形状的物体，它由不锈钢制成并稍微凸出水面，所以它映像出了蓝天和穿过它的白云。

建筑的室内部分原本是不允许拍照的，但很幸运，我获得了拍摄它的机会。

据说最初在查尔斯·柯里亚接到项目邀请时，听到对方的用途后，很快就有了建筑大概的形象，即相对常规的医院与医疗配套中心，但当他亲自来到项目场地时，一切都改变了。

查尔斯更详细地了解了这座医疗中心与研究机构所致力于的领域，同时他也花了时间来了解整个场地的文脉与历史，之后，他决定要以设计建造一座美术馆与博物馆的美学方式来设计这座医疗中心，以美学来鼓励那些工作在尖端领域的医疗科研人员，同时也用优美的环境来安慰前来就医的那些患上疑难杂症的病人。查尔斯·柯里亚说，“医疗人员辛苦地进行着挑战，而病人则承受着绝望与无助，所以，我要用美的方式来创造这座建筑”。

同时这块基地，是河流流进大西洋的地方，历史悠久。这块地方就是航海家亨利，达伽马和其他伟大的葡萄牙人在进行他们的未知旅程时出发的地方。对于这个项目而言，历史是今日的完美比喻，医疗工作者面对未知疾病的挑战，面对癌症等尚无完全治愈方法

的疾病时，他们就像是达伽马与亨利一样，前往一个未知的领域接受挑战，而结果的成败，是与更广大的人民息息相关，甚至与整个人类相关。最初项目的业主想要命名为里斯本癌症研究中心这样比较传统的名字，而柯里亚说服了对方，于是有了这座建筑现在的名字：Champalimaud Centre for the Unknown

查尔斯·柯里亚，这个生于 30 年代的印度建筑师，Champalimaud Centre for the Unknown 几乎是他生前最后一个重要的大型项目，于 2007 年开始设计，如果现在去他事务所的官方网站，你还能看到对于此项目的描述为 2007-date，网站很朴素，甚至有些简陋，但这栋建筑使我第一次感到一名建筑师能带来的真真切切的感动，这种感动就像是这座建筑本身一样，很安静，很低调，不为大众所知，但每一个来到现场的人，我相信都会感受到柯里亚赋予他的使命。这种感动，甚至连我最爱的 Peter Zumthor 和 Rem Koolhaas, Siza 都不曾做到。

遗憾的是，柯里亚本人在去年以 84 岁的年龄离开了这个世界，或许，这并不是他生命的终结，而是，他去了一个未知的地方，继续探索我们未知的世界，以柯里亚的方式。

### 老城 Alfama

我预订的 airbnb 公寓在里斯本拥有最久历史的老城区 Alfama 地区，紧挨着 Sao Miguel 教堂，公寓有着这里老建筑最典型的特色，狭窄而低矮的楼梯，但整套公寓被翻修设计的非常令人称赞，房东也十分热情而友好地在接近凌晨的时刻依然和他的儿子一起等着我的到达。

窗外的楼下便是教堂前热闹的广场，即使是接近凌晨时分，夜市依旧十分热闹，放下行



李，拿起相机，我迅速地下楼便融入了这个充满热情的地方。

没有什么能够比悲伤、深沉的法多更具葡萄牙韵味了，似乎法多就诞生于阿法玛街区的一个小酒馆。那是在 19 世纪，音乐的音符中洋溢着怀旧和心痛，歌唱的都是关于无望的爱情和对爱的渴望，法多已经成为葡萄牙的标志。目前，法多从本质上仍然与阿法玛密不可分，就在小巷、鹅卵石的人行便道与渐渐破败的摩尔人的房屋当中，可以找到最好的倾听法多的地方。

最近涌现出很多新一代的法多之家，在不丧失其根本的前提下能够提供更为时尚的民俗体验，品质更高，娱乐性更强。这些法多的殿堂有越来越多的里斯本人光顾，这对艺术家和追求葡萄牙精神的年轻专业表演者来说都是一大考验。

我最喜欢的一处是法多老餐厅 (Sr. Fado) (Rua dos Remédios 176, Alfama)，所有者是法多歌唱家安娜·玛丽娜 (Ana Marina) 和吉他手杜阿尔特·桑托斯 (Duarte Santos)，在那里可以享用到极好的传统葡萄牙美食，还能倾听到优美动听的法多。

在这里参观，感受，拍摄照片，无疑是一种享受。因为 Fundação Champalimaud Center for the Unknown 几乎花去了我一天中一半的时间，剩下的时间我就留给了位于拜伦区享誉世界的、最古老的一家葡式蛋挞店。在日落前的金色时刻登上古老的圣胡斯塔升降机，俯瞰里斯本这座城市。搭乘地铁和轻轨到城市东北侧的 Oriente，把最后的一点时间留给了卡特特拉瓦的车站，和那令人赞叹到不可思议的阿尔瓦罗·西扎。



# 赵英明

## 好的设计来源于平凡的日常生活

GOODDESIGN  
IS DERIVED  
FROM THE  
ORDINARY  
DAILY LIFE

“時作”家具品牌创始人、主持设计师赵英明相信，“好的设计”是在时间中自然沉淀而成的，它会随着时间的变迁从传统延续至当今，从而被人们在生活中长久地、持续地使用着；他也相信“好的设计”来源于平凡的日常生活，要符合人类生活与自然规律，才会让生活变得更加舒适、自然和美好。

基于“传统智慧”和“日常生活”，运用合理而简洁的设计手法，精工细作出经得起时间考验的、符合当代生活美学的家具，并以此传达自然质朴的生活方式。这是“時作”的品牌理念。

“時”即指时间、时节、时代；“作”即指木作、耕作、匠作。

早在古时，人们就把一日分为十二时，一年分为二十四时节，这影响并引导着人们的日常生活与耕作；而“作之有时，动之有序”、“日出而作，日入而息”的传统智慧，则表达了人们的生活要符合时间和自然规律，以及对朴素自然的生活的追求。

“時作”家具品牌创始人、主持设计师赵英明，原本是一名职业建筑师，然而出于对木头、木作的天然喜爱和兴趣，便怀揣着一份自我实现的理想，筹建起了木作家具实验室。赵英明说，他希望能将自己的设计慢慢融入大众的日常生活中，于是他在建筑设计的延伸之外，选择了实木家具设计与研究作为出发点，开启了他匠人式的设计之路，并期望能够通过自己的尝试和努力，去建立一个被人认可的独立设计家具品牌。

赵英明相信“好的设计”是在时间中自然沉淀而成的，它会随着时间的变迁从传统延续至当今，从而被人们在生活中长久地、持续地使用着；赵英明也相信“好的设计”来源于平凡的日常生活，要符合人类生活与自然规律，才会让生活变得更加舒适、自然和美好。

因此，赵英明创立的“時作”将“恒久设计、自然生活”作为基本理念与终极追求，他希望通过努力和积累，可以真正实现建筑、室内、家具、日常用品的一体化设计。从大的空间格局着手，并落于家具、日常用品等细节，为人们创造出更高质量的、更加美好的生活。



## 時作设计作品

### 廊桥桌 Wood Arch Table

设计灵感来源于传统的木拱廊桥，运用榫卯结构原理巧妙搭接，构件通过互相穿插、咬合、别压，而自然达到稳定和平衡，无需一钉一胶，却坚固异常。



材质：白蜡木 / 黑胡桃木  
工艺：全榫卯结构 + 天然木蜡油涂装  
尺寸：L150 W70 H75  
其他：组装，平板运输

### X 横梁桌 X Beam Table

灵感来源于传统木构梁架技艺，大气的X形构件与一根菱形横梁，通过榫卯相扣而形成支撑结构，既稳定牢固，又可组装拆卸。



材质：白蜡木 / 黑胡桃木  
工艺：榫卯结构 + 部分五金件连接 + 天然木蜡油涂装  
尺寸：L160 W80 H76  
其他：组装，平板运输

### 有背马扎 Folding Chair

灵感来源于日常的传统马扎，取其经典交叉折叠结构，赋予舒适的楔钉榫曲线靠背，树枝状脚部构造，自然而轻盈。



材质：白蜡木 / 黑胡桃木  
工艺：榫卯结构 + 部分五金件连接 + 天然木蜡油涂装  
尺寸：L57 W46 H65  
其他：整装

### 无背马扎 Campstool

无背马扎是对传统马扎的致敬，在细节、工艺、用材上更加考究，皮与木的自然结合，精致铜件点缀其间，灵巧耐用，怀旧而不失现代感。



材质：白蜡木 / 黑胡桃木  
工艺：榫卯结构 + 五金件连接 + 天然木蜡油涂装  
尺寸：L43 W35 H43  
其他：整装

### 高矮衣帽架 Coat Hanger

设计灵感来源于传统的老式脸盆架，  
一高一矮略带收分的矩形框架，  
通过五金件交叉连接，  
可根据使用需求灵活调节开合角度，  
简洁、稳定、灵活、实用。

材质：白蜡木 / 黑胡桃木  
工艺：榫卯结构 + 部分五金件连接  
+ 天然木蜡油涂装  
尺寸：L50 W50 H165  
其他：组装，平板运输



### 坐墩 Sitting Tun

设计灵感来源于宋代的鼓墩，  
将其二维轮廓立体化，打开内部空间，  
使其变得轻盈、开放而现代，  
也扩大了使用功能的更多可能性。

材质：白蜡木 / 黑胡桃木  
工艺：榫卯结构 + 天然木蜡油涂装  
尺寸：W33 L33 H43  
其他：整装



### 折几 Tea Table

像折纸一样折出一张木茶几，  
模数设计，可根据需要灵活组合；  
全燕尾榫结构，传统工艺的美感。

材质：白蜡木 / 黑胡桃木  
工艺：全榫卯结构 + 天然木蜡油涂装  
尺寸：L60 W45 H45  
其他：整装



### 七巧攒盘 Tangram Tray

设计灵感来源于七巧板和瓷器攒盘，  
赋予日常器物以更多娱乐情趣，  
在装载五味闲食、杯碟碗盏的同时，  
可以自由组合成多种形式和图案。

材质：白蜡木 / 黑胡桃木  
工艺：榫卯结构 + 天然木蜡油涂装  
尺寸：L31.3 W31.3 H4.2  
其他：整装





## Q&A

Q=《诚通 CT+》  
A= 赵英明



赵英明

“時作”家具品牌创始人、主持设计师；职业建筑师。

### 時作

時作工坊，位于北京顺义郊区一座普通的厂房内，周边有一片麦田和树林，在感知大自然四季变幻的同时，赵英明和他的伙伴们如“匠人”一样，体会着用手造物的本心，精耕细作着自己的家具作品。在这里，他们研究家具制作的每一道工序、每一个细节，并根据实践经验不断调整和完善设计。

Q: 请谈谈你的学习经历和创作经历，以及创立時作的初心是什么呢？

A: 我大学读的是建筑学专业，毕业后进入中国建筑设计研究院成为了一位职业建筑师，最初是出于对木头、木作的天然喜爱和兴趣，也带着可以自己实现设计的想法，我在建筑工作之余玩起了木工，后来筹建了自己的木工坊，开始专注研究实木家具设计及制作工艺，并慢慢体会着造物的本心。经过三年的摸索，思路和目标渐渐清晰——希望可以将自己的设计慢慢融入大众的日常生活中，因此在建筑设计的延伸之外，以家具设计作为实践出发点，很自然地正式成立了设计研究室和家具品牌，并起名为“時作”——“時”即指时间、时节、时代；“作”即指木作、耕作、匠作。

Q: 从正式创立時作设计研究室到今天，最让你骄傲和最让你欣慰的是什么？

A: 目前，工作室及品牌的运营算是进入正轨了，现阶段的工作重心还是在设计研发和工艺提升上。要说骄傲的事，那就是我们从零开始并坚持下来了，能坚持自己的理想真的很难，也真的让人觉得有价值；最欣慰的事，那就是我们第一次产品众筹的结果完全超出预料，得到了很多人的喜欢和认可，这是時作设计从研究到实践的转变和起点，也让我感觉到当今中国已经有不少人开始认可“设计的价值”，并懂得尊重和包容原创设计。

Q: 做自己的品牌，什么是你认为最重要的？

A: 最重要的是“文化”。支撑一个独立设计品牌，除了基本的设计创造、工艺品质之外，更重要的是品牌背后的理念和内涵，也就是品牌文化。它是一个品牌的精神和灵魂，将决定其作品的外在形式和设计高度，以及区别于其他品牌的独特性。

Q: 你做家具的选材很有讲究，你偏好哪些材料，为什么？

A: 木头、木材因其自然温润而受到很多人的喜爱，更是职业建筑师、设计师的自然偏爱，其易于加工制作的特点能较方便地

表达设计师的想法，以及中国古代传统木建筑和家具的文化底蕴更是为设计师提供了丰富的源泉，因此時作家具的用材以实木为主，我们选用的都是来自可持续森林的优质绿色木材，保证家具品质的同时注重环保。同时，我也在尝试木材与更多其他材料的结合，比如牛皮、黄铜、布料、玻璃、大理石、水泥等材料，去探索家具设计的更多可能性。

Q: 你欣赏的设计师是谁？感觉哪些设计作品给你很好的启发？

A: 很多国内外设计师的作品我都蛮喜欢的，他们都有自己的风格和特点，都有值得学习和欣赏的地方。比如中岛乔治对于木头灵魂的表达；汉斯·瓦格纳对于工艺的精益求精；也蛮欣赏一些新生代设计师，如佐藤大，他们的设计更加活泼有趣。我个人对中国传统家具的研究更多，从中汲取了不少设计灵感，也在研究一些传统的设计原型，并试图将其转化延伸到当代生活中。

Q: 你自己推崇的设计理念是什么呢？

A: 我们相信“好的设计”是在时间中自然地沉淀而成的，会随着时间的变迁从传统延

续至当今，从而被人们在生活中长久地、持续地使用着；我们也相信“好的设计”来源于平凡的日常生活，要符合人类生活与自然规律，才会让生活变得更加舒适、自然和美好。因此，我们将“恒久设计·自然生活”作为基本理念与终极追求，基于“传统智慧”和“日常生活”，运用合理而简洁的设计手法，精工细作出能经得起时间考验的、符合当代生活与美学的家具，并以此传达自然质朴的生活方式。

Q: 你觉得什么类型的人会喜欢你设计的家具，在售卖价格上你是怎么考虑的？

A: 那些对生活品质有要求的、对设计有追求的人群会更喜欢我们设计的家具吧，有些人把其定位为“小众”，但我认为随着生活水平的不断提升，人们越来越强调个性化、独特性，这类所谓的小众人群会越来越多，也正是因为有很多与众不同的“小众”的存在，才形成了这个丰富而精彩的世界。我们始终坚持设计品质第一、速度价格第二，我们也在探索如何在不影响品质的同时尽量降低成本，让更多的消费者得以使用。

Q: 迄今为止，最让你满意的一件你的设计作品是？

A: 也谈不上最满意吧，即便是已经产品化的作品也仍在不断改进。但我设计的每件作品都是从心底的记忆和情感而来的，自然会多一份心喜，比如廊桥桌、有背马扎、高矮衣帽架、坐墩、七巧攒盘，其设计灵感都来自儿时记忆和传统智慧，我希望能将那些失去的传统和记忆通过再设计重新带回我们的日常生活中。

Q: 总结一下你过去和现在的作品，同时也对比目前市场上其他独立设计师的作品，你希望自己在哪些方面可以做进一步的突破？

A: 过去自己在实验室研究家具时，更多的是表达自己的想法。而现在将设计作品推向市场时，就需要更多地了解消费者的需求，通过他人的反馈与交流来不断改进产品。因此，我们在未来也会尽量选做一些合适的客户定制设计，帮助他人一起实现好的想法和设计。另外，作为一名建筑师，我认为家具设计不是跨越或跨界，应该是建筑设计的延伸和补充，因为设计是没有界限的、是相通的。時作设计有个理想就是实现建筑、室内、家具、日常用品的一体化设计。“時作”不仅仅是个家具品牌，应该是一个设计品牌。

# 记忆的收藏与事件的解读

## INSTALLATION ART

作出选择，是一个艺术家的自觉，这个选择代表着一种情感和认知的投影。面对装置艺术，人们总是各有自己的一番理解，对这种群体丰富的、具有精神文化意蕴的艺术形态，我们不妨多做反思……

装置艺术始于60年代，也称为“环境艺术”。作为一种艺术，它与六七十年代的“波普艺术”、“极少主义”，“观念艺术”均有联系。在短短几十年中，装置艺术已经成为当代艺术中的时髦，许多画家、雕塑家都对装置艺术怀以热情。

对后现代主义时期为什么装置艺术会如此引人注目，美国艺术批评家安东尼·杰森（Anthony Janson）是这样解释的，“按照解构主义艺术家的观点，世界就是‘文本’（text），装置艺术可以被看做是这种观念的完美宣示，但装置的意象，就连创作它的艺术家也无法完全把握，因此，‘读者’能自由地根据自己的理解，进行解读。装置艺术家创造一个另外的世界，它是一个自我的宇宙，既陌生，又似曾相识。观众不得不自己寻找走出这微缩的宇宙的途径。装置所创造的新奇的环境，引发观众的记忆，产生以记忆形式出现的经验，观众借助于自己的理解，又进一步强化这种经验。其结果是，‘文本’的写作，得到了观众的帮助。就装置本身而言，它们仅仅是容器而已，它们能容纳任何‘作者’和‘读者’希望放入的内容。因此，装置艺术可以作为最顺手的媒介，用来表达社会的、政治的或者个人的内容。”

另一位评论家迈克尔·基梅尔曼（Michael Kimmelman）则指出，装置艺术在当代兴起，与它的文献记录功能有关。它在这方面的潜能，远远超过绘画、雕塑和摄影等艺术形式。此外，装置艺术的兴起，也可以看作是对“极少主义”美术的反动。如果说“极少主义”几至虚无的直接和简单，在一定程度上反映了后工业社会对速度、效率的崇拜，那么，装置艺术的多多益善，则迫使观众放慢节奏。因此，装置艺术似乎满足了繁忙的当代人的生理需要和心理平衡。由于装置艺术中众多的艺术门类，以及众多实物的非逻辑，非再现的陈列，它们之间的张力构成了无穷大的观念的“排列组合”关系。同时，装置艺术还充分反映变化中的世界，因为装置艺术中静止的物品并不是绝对静止的，它们所存在的空间环境和社会处于永恒的运动中，因此它们本身的意义也在不断变化。

后现代社会的另一特征是摒弃极端，拥抱兼容。地球村的逐渐形成，意识形态的对立被经济合作所取代。折衷、含糊成为国际的主调。在瞬息万变的时代，就像未来主义艺术家在他们的宣言中所说的，“试图使用逻辑来精微准确地解释一切，来解释其因果关系，是一种愚蠢的想法。因为我们周围的现实，互为牵连的事物向我们劈头袭来，它们契合在一起，混合在一起，混沌无序。”装置艺术正是这样一个说不清的世界——杂乱的实物，或是令人目不暇接的录像、昏乱怪异的声响、玄言断句、雕塑加绘画等等。这种艺术形式的多样性和可能性似乎完全没有边界，所以对装置艺术的语言解读也存在种种的不确定性，这个不确定性暗示了神秘，承认人类的认知是相对的，而无法逾越的不可知才是绝对的。



艺术家将人日常生活中已消费或未消费过的物质文化实体进行艺术性地选择组合，演绎出全新的展示个体。

## 贾政·徘徊在山与海之间

跟很多年轻人一样，贾政在成长中辗转过很多城市，旅行和奔波成为常态，逐渐模糊了对于故乡的感受，也难以完全融入不断更替的新背景，越来越难找到自己的心灵归属地。贾政选择的原材料都是日常生活中随处可见的物品，人们看见这些熟悉的物品总能联想起与自己相关的生活经历和内心体验。这正是物的共性，“恋物”恋的不是物，是物承载的记忆和体验，这些捡拾的物品都饱含着个人情感，贾政把情感很好地隐藏消融在了媒介的背后，使得每一件带有复古感觉的作品都显得平静和克制。这些物品都放入木质手提箱中，就像每次旅行都能随时带走一样，以填补自己内心缺失的感受。

《诚通 CT+》：你怎么理解装置艺术？

贾政：装置、绘画、雕塑等等只是为了方便理解而进行的分类，艺术家创作的初衷是表达，是做忠实于自己观察和感受到的，能准确表达自己所处的时代的东西。至于表达作品思想的媒介，什么合适就用什么。

《诚通 CT+》：你的新作《徘徊在山与海之间》的创作冲动源于何处？通过这些风景感很强的作品，你想表达什么？

贾政：这次的创作源于我的成长经历，既是我个人的又是同龄人的集体经验。一种地域辗转带来的心灵归属模糊。作品是其中的记忆、情感碎片进行的凝固、切片和拼贴。有几件作品表达的是“山”的部分，都是从我生活过的地方抽取的元素，一是象征心灵家园，再者是思考人与自然的关系。

《诚通 CT+》：你作品名称里的“山”与“海”有没有什么特别的指代？

贾政：“山”与“海”分别指代了两个地方，

在作品的影像部分有两个地方的具体坐标，“山”位于山东枣庄，是我老家的后山；“海”指福建厦门岛的南海岸。它们分别是我出生和求学的地方，算是第一和第二故乡，象征了心灵归属地。

《诚通 CT+》：你这套作品的表现形式会让人联想到园林景观，是为了突出作品的美感而刻意为之的吗？

贾政：并没有刻意，可能是对自然、山水有亲近感。因为我父亲喜欢假山、盆景、根雕，我经常会同他上山采石。受父亲的感染，我也非常喜欢山水造景和盆景。

《诚通 CT+》：为什么会用箱子？

贾政：箱子是画框的延伸，这些作品最终以手提箱呈现，是表达我对家乡和我生活过的地方眷恋，不管走到哪我都想带着。箱子还有旅行、珍藏、私密等属性，暗示了随身携带、割舍不下、隐藏的情感。

《诚通 CT+》：你怎么看待时间与空间、心境与现实之间的关系？

贾政：这些恰巧都是艺术需要表达的，艺术不仅求美更是求真，时间和空间是个框架，主体是人。现实的真实加上心境的真实才是人感官的真实。

《诚通 CT+》：我们现处的这个时代是很碎片化的一个时代，对于你所经历的“碎片”你有怎样的思考？

贾政：从表象来看这是一个碎片化的时代，其实背后是一个信息爆炸的时代。像吃自助餐时，面对极大丰盛的食物，你只有一个盘子，想吃的品类越多，越只能各取一点碎片。



## 杜雨青·解读事件的可能性

解码杜雨青的作品有几个关键词：错位时间、虚拟空间、个人心理与现实并置，在碎片化事件场景中企图营造一种对瞬间真实存在的把握。首先，景观人物在自造时空中被设定为案例主角，依照自我假设的元素推理出即成事实：“人在现时的层面中，被不确定的能量、游离的意识、不可知的事件层层包裹，从而产生了碎片记忆呈现”。其次，独特的个人体验决定了时空观场景设置与人物关系，暗喻了生命过程是一出若有其实的舞台摆设，其中的人和事都在进行一种秘密使命，而这种使命决定了杜雨青对生存意义的追问。杜雨青利用设置场景的高明手法，造出了一系列让人陌生而好奇的语义密码。

《诚通 CT+》：你怎么理解装置艺术？

杜雨青：对于我来说装置艺术就是可以把我想说的话说得更完整，表达得更明确的一种材料媒介。

《诚通 CT+》：你装置艺术作品的创作冲动源于何处？

杜雨青：来自我对生活现实的一个判断。我就是个传道者，在讲述虚拟和现实中寻找空间的方法，利用创造的物体解释呈现的可能性。

《诚通 CT+》：《失望的空箱》、《规定的限制》和《曲解》这三件作品用到了哪些元素？你希望通过作品表达什么？

杜雨青：我的大部分装置都用到了木头、灯光和一些现成品。其实材料是需要准确性的，不然表达的会有很大的误差。与我身边发生的事件有关，是我表达的重点。

《诚通 CT+》：你对材料的选择有很强的要求，

它们是有具体什么寓意吗？

杜雨青：有很强要求。我会用到蜡，蜡在炼金术中代表肉体，我会把一些蜡放在我的作品上，塑造一个物体的外形。还有金属箔贴，这种炼金术里最低等的元素，也是转化高等金属的基本单位。这个转化的过程是我主要讨论的问题。

《诚通 CT+》：你的作品语言很隐晦，在你作品的背后是否暗藏着更大的现实投射？你更多的是在表达一个事件，一种情绪，还是一种思考？

杜雨青：主要还是社会问题和家庭因素。这个冲击面很大，我会分析一个事件，看大家理解的方式和解决的办法是否和我有交叉点，出了事件，怎么解决，用几种方法，怎么排序。当然，事件、情绪、思考，都是综合的，缺一不可。

《诚通 CT+》：你对这个时代有怎样的认知，这种认知在你的作品里有显性的体现吗？

杜雨青：时代发展的太快，有些本质也在改变，科技的发展使理论无法快速的总结，这就使有些行业有了很普遍的可能性，改变规则或制定规则。我的作品中这种讨论还是初期，慢慢成熟吧！

《诚通 CT+》：在这个碎片化的时代下，对于你所经历的“碎片”你有怎样的思考？

杜雨青：我是个父亲、老公、儿子、女婿、工作者、自然人。我的生活就是碎片化的，对我来说，只有扮演好我的各个身份，才能更好地找到位置，使大家舒服。如今碎片化已是常态，需要适应，当你在一个系统中，反抗只是适应的前提、不确定的结果而已。



WORDS  
丁斯特

## 双年展到底在展什么

### THE BIENNALE EXHIBITION

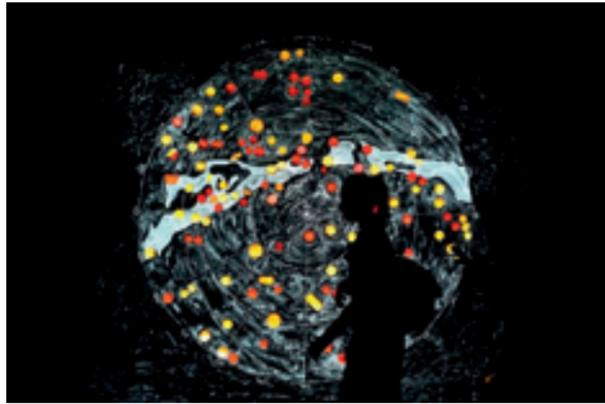
20 世纪开始，当代艺术界最大的迷思恐怕就是所谓的“双年展”了。究竟什么是“双年展”以及它究竟在展一些什么东西，是很多人都不太明白的。

双年展的英文，Biennial，直接来自于它的拉丁语源，也就是两年的意思。种类也因主题各异而不同。最常见的是建筑类，设计类和艺术类。其中在国内最受重视的似乎就是威尼斯双年展了。

很多人其实并不了解，威尼斯双年展不是简单的当代艺术和建筑双年展，它实际上包括了所有大众所了解的艺术形式，例如音乐、舞蹈、戏剧，甚至众所周知的威尼斯电影节也是双年展的一部分。威尼斯双年展在奇数年(如 2013、2015)为艺术双年展，在偶数年(如 2014、2016)为建筑双年展，展览一般分为国家馆与主题馆两部分。主要展览的是当代艺术和建筑艺术。威尼斯电影节是威尼斯双年展的一部分。

每年关于威尼斯双年展的策展人的猜测会占据相关媒体的大量版面。但是在大众媒体的眼睛里，这似乎只是艺术圈儿的自娱自乐。因为大家似乎不明白双年展究竟为了什么目的而存在。以威尼斯艺术双年展为例，所谓展览就是以国家或者地区为代表的展馆展出能够代表自己国家艺术水平的艺术家在自己的国家馆中做一个特别的作品(site specific work)，往往这些作品是反映的是这个国家或者地区一段时间以来的政治、经济、文化等等的变化以及发展水平。

中国在第 54 届威尼斯双年展中，启用彭锋作为策展人，以气味作为线索，在“弥漫”的主题下展示了一系列中国当代艺术家的作品。最令人感到印象深刻的是，整个馆中呈现出一种后工业时代的的没落与破败感。光影的角落中散落着大小不一形状各异的陶罐(参观者可以任意带走)，配合着陶罐中放着的中药材，参观者从视觉和嗅觉上首先受到冲击，与此同时还有火药库废旧仓库中的滴水声，



可以说，是真正意义上的 3D 的感受“弥漫”的含义。馆外庭院中的雕塑，也是配合所谓“弥漫”的主题，将气味具像化，使用祥云的图样(虽然从这一点上来说，极为老套了)，又再一次使用视觉上的冲击点题，倒是非常的巧妙。最重要的是，这次展览，中国的策展人大胆的走了一条所谓“传统中国文化”的路，似乎是所谓老生常谈，但是这种沿用成见展示成见的方式，在当代艺术圈，也是需要一些勇气的。再加上策展人没有大量启用一线艺术家(潘公凯、杨茂源、蔡志松、原弓、梁远苇)这一点，就更加值得让人称赞和叫好了。

这就是双年展的展出内容吗?是，也不是。双年展除了国家馆以外，还有一些所谓的附加展览。这些展览其实并不是真正意义上的威尼斯双年展的官方展览。也就是说，它们是一些 spin-off(衍生品，亦或者叫做附加展、平行展)。这种类型展览的“附加值”就很难说了。近几年来中国大量艺术家和艺术机构蜂拥至各大双年展的平行展，可谓是“盛况空前”。但这“盛况”的背后其实有一种艺术家追名逐利的穷途末路感。平行展并不是不受人关注，但是平行展缺乏双年展整体策展主题的约束，所以随意性强以至于所谓的展览质量参差不齐。倒是很多年轻艺术家堵上一辈子挤破头非要打入这名义上的双年展中，让人感到无奈的同时也感到了一丝心寒。

其实到头来，艺术虽然起源于大众，但最终还是高于大众的。若是觉得必须要为了出人头地而创作艺术，那么往往结果会背道而驰，甚至会大大的相左。所以说，最终双年展展些什么，归根到底，还是对于艺术人自己更为重要吧。

WORDS  
易小婉

## 生命中所有的坏情绪，都是修行

### ALL THE BAD EMOTIONS IN LIFE IS PRACTICE

从 1994 年背着一把吉他只身北上追逐音乐梦想，到如今出了七八张专辑，小娟终于用自己的音乐让大家知道，在喧闹的世界中，安静温柔地唱着歌，也会有光芒万丈的那天，只要你假以时日地去坚持。

这几年，有一个句子常常被人拿来用作 QQ 签名、微信签名甚至书名——“愿你被这个世界温柔地相待”。这其实是个很有意思的现象，这个世界是多么残忍，才会令这么多人无一例外感同身受地发出这样的感慨与期许。

人啊，在缺乏安全感的时候，总想着通过外界来获取认同或者能量。一个真正内心强大的人，应该不会总是被动地期待着这个世界应该如何对待自己，或者总是要求别人如何温柔地对待自己，而是自有一股温柔的力量，凭着这股力量，你就能把握这个世界。

在小娟的身上，我看到了这股力量。无论是她的音乐作品，还是她的人，都是那么的温暖、美好。这个总是穿着棉麻长裙的姑娘，有着一头长长的头发，和一把清澈空灵的嗓音。每次当我听起她的歌，就仿佛看到她熟稔地拨弄起手中的吉他，眼神明亮，笑容甜美，温柔地唱着生活，好像从来没有经历过苦痛。

然而小娟的经历并非没有坎坷苦难。因幼时患过小儿麻痹症，小娟腿脚不便。她很少提及这件事，却不是出于刻意，而是不在意，能拥有什么，不能拥有什么，是我们的宿命。命运给了你一条路，就走下去。

从小喜欢唱歌的小娟，音乐之路走得也并不顺利。小娟是来自武汉的姑娘，本名叫王秀娟。成年之后她放弃所学的财经专业，只身到北京闯荡，创作了很多歌曲，曾经就有收录在《摇滚北京》里的那首《美



丽的魂魄》，以及在 2006 年走红网络的歌曲《红雪莲》。可是阴差阳错，经历了好几位制作人，她的唱片却迟迟未推出。直到后来有发行人看中了小娟具有发烧品质的嗓音，于是跟她签约发行了《如风往事》这张翻唱的专辑，虽然专辑里没有加入小娟自己的原创歌曲，却让小娟成为了一个真正意义上的歌手。

来北京之前，没人相信她能成为一个歌手；做了歌手之后，也没人相信她能用音乐养活自己。可是小娟始终有一个纯粹简单的心念，“我做得好，我很认真，我就能用音乐来养活我”。当小娟在电话里跟我说起这些的时候，我仿佛看到她脸上温柔而笃定的神情，带着一些些坚持，和一些些倔强。

小娟信佛，她的言谈中常常有佛偈。她的声音仿佛永远是这样淡淡的、与世无争的感觉。我很好奇地问她，你有没有急躁和沮丧的时候，是如何化解这些负能量的?小娟说，“每个人都会有各种各样的情绪，我也一样。人生的滋味肯定不全是甜的，各种各样的滋味并行在一起，才是丰富的人生。苦的、酸的未必就是不好的东西，如果把这种苦和酸不停地往外倾泻，这就成了负能量。生命中遇到的每一件事情，我会去处理它、解决它。人生不是解决你和别人的问题，而是解决你和自己问题。”

小娟其实是在教我们，当负能量来临的时候，那一刻如何面对自己。在她的眼中不是没有痛苦和悲伤，她只是把生命中所有的坏情绪，都作为修行的一部分。

WORDS  
雷虎

PHOTOGRAPH  
阮传菊



## 石头建起的奇幻城堡

### A FANTASY CASTLE BUILT WITH STONES

在贵阳花溪，有这样一位“石匠”，在他 50 岁那年，他放弃了世俗的生活，到一片荒原隐居。20 年过去，石匠已经年过古稀，江湖上关于他的传说已经消散。但他却悄无声息建成了一座奇幻城堡——花溪夜郎谷。

“建成？才刚开始呢！想建一座屹立千年不倒的城堡，要穷几代人之功，或许建这城堡要像愚公移山般子子孙孙无穷尽！”他是花溪夜郎谷主宋培伦，他用 20 年的坚持，把中国人的侠客梦和田园情都照进了现实。宋培伦一直很关注贵州少数民族，他们也如同印第安人一般，在强势文化渗透时，民族性正慢慢丧失殆尽。他觉得自己应该停下脚步，思考自己该过什么样的生活；他想要全神贯注做一件传世的作品。

1996 年，宋培伦放下了他那数不清的标签：不当“旅美艺术家”，拒绝了所有商业项目，就连成名的漫画也不画了。他选择了贵阳最偏僻的角落，穷毕生积蓄流转了三百亩山林。他把这儿命名为“花溪夜郎谷”。他选择石头来构建内心的奇幻世界：不用木头，因为木头会腐烂，还会消耗森林；也不用金属，因为金属会生锈，采矿会造成污染。他把自己的艺术归结为“大地艺术”：这件作品应该自然、环保，与大地融为一体。

夜郎谷所处的土地，是典型的喀斯特地貌，漫山遍野都是石头。石头是最廉价、普通而最自然的材料，而且最持久。这正合宋培伦心意：无论是欧洲的古堡、玛雅的神庙，还是吴哥窟，都是石头铸就。他希望打造一座屹立千年的城堡，石头是最好的选择。

宋培伦把自己以前的所学所感都搬到花溪夜郎谷中：对贵州的神秘文化情有独钟，那就用原始的巫帷面具在给城堡塑型；画漫画是自己的看家本领，那就用张几何化的图案来制作雕塑……

宋培伦认为这艺术的最高境界是赤子之心，道法自然，反朴归真。二十年如一日，进小楼成一统，不管春夏与秋冬雕琢着这座天真烂漫的奇幻城堡：用铁杵翘起石块，叠成高大而突兀的石柱，先民的男性崇拜直抒胸臆；捡来废弃的陶片，给在雕塑贴出眼睛嘴唇，粗狂线条凝结出神秘微笑；用几何化的图案，拼接出各族逝去的图腾，有的已记不清，有的已入心……

二十年前，当宋培伦开始建夜郎谷前，村民的营生便是开山炸石头卖，因而每个人都练得一手好石艺。但宋培伦说，炸石头卖多没劲，我们一起用石头“搭积木”吧。“搭积木”的游戏一玩就是二十年，很多人在这游戏中年华老去，甚至离开了这个世界。宋培伦也从当初风度翩翩的艺术家玩成了老石匠，但这老玩童却越玩越起劲。

和村民一起造园，宋培伦他负责把心中的图像比划出来，村民则教他如何用堆石最省力。二十年时间，他把工人训练成“大地景观”设计师，村民也把他调教成“石匠博士”。宋培伦把所有的精力和财力都投入到城堡的打造中。宋培伦的理想，是让这里成为一个贵州乡土文化的活态展示馆。

他在山谷里搭载了个水上戏台，他希望贵州各民族在水上演绎自己的生活。他希望这里能成为时空隧道，通往贵州各族失落的梦幻空间。每一个奇幻城堡，里边都能塞满各民族奇幻的想象：苗族可以在这里演绎蝴蝶妈妈的传说；侗家可以在这里行歌坐月的爱情故事；布依族可以这里传承传统手工艺枫香染……

WORDS  
江凌



## 那些转瞬即逝的海滩人

### THOSE PASSING PEOPLE ON THE BEACH

王小波的长篇小说《寻找无双》从某种程度上来讲，是对《暗店街》的致敬，同样是一个寻访的故事，同样有对于记忆的不确定性，《寻找无双》中弥漫长安城的大雾，也像极了《暗店街》里无时无刻存在的阴影。

王小波对莫迪亚诺的评价很高，他在《小说的艺术》一文中提到：“现代小说的最高成就是：卡尔维诺、尤瑟纳尔、君特格拉斯、莫迪阿诺……”，他的写作也受到了莫迪亚诺很大的影响。《暗店街》这本书很薄，只有 160 多页，我在一个天气阴沉的下午坐在阳台上一口气读完，合上书本之后，我竟然一时之间难以从莫迪亚诺营造的那种氛围中走出来，心中涌起一股无法名状的悲伤。

就像书中最后一句话那样：“黄昏时分，一个小姑娘和母亲从海滩回家，她无缘无故地哭着，她不过想再玩一会儿。她走远了，她已经在拐过街角。我们的生命不是和这种孩子的悲伤一样迅速地消逝在夜色中吗？”这句话太好，无论从文字还是意境，都是一个无比美妙的结尾。

莫迪亚诺是法国当代最具影响力的作家，勒口的简介说他的小说“常常通过寻找、调查、回忆和探索，将视野转回到从前的岁月，描写‘消逝’的过去；也善于运用象征手法，通过某一形象表现出深远的含义。”而《暗店街》基本契合了上述所有的点：一个失去了记忆和过去的男人，试图知道自己原来的身份，他通过一点一点的线索，一处处的寻访，和不同的人交谈，最终回忆起了那些被丢失的过去。

这个故事本身并没有太多出彩的地方，类似的套路被太多作家用过，但《暗店街》出彩的地方并非在这里，而是在于全文中始终弥漫着一种氛围，一种在迷雾中试图寻找光亮的氛围，如同浮萍想要求一个稳定，如同在无意义之中寻求意义，每一章每一段似乎都在提醒我们，

这人生充满了虚幻和变数，亲情、爱情和友情，没有什么能够被我们抓得住。所以我们不会像看探案小说一样去专注于“居依”的真实身份到底是什么，而是会随着他一起，在近乎虚幻的场景中，努力寻找到一些真实。

因此，书中出现“海滩人”的那段文字会被很多读者划线和共鸣：“他一生中有四十年在海滩或游泳池边度过……身穿泳衣出现在快活的人群中间，但谁也叫不出他的名字，谁也说不清他为何在那儿。也没有人注意到有一天他从照片上消失了。我不敢对于特说，但我相信这个海滩人就是我。”

除了文字和故事的精彩之外，《暗店街》还有另外一重意义，就是描写了二战给法国人带来的伤痛，书中所有人都是战争的受害者，无论是法国人俄国人英国人。莫迪亚诺没有正面去描述他们在战争中的遭遇，而只是描写他们日常生活的细节，却可以明显地感觉到人们依然生活在阴影和恐惧之中，战争带来的摧残已经不可逆转。比如那个曾经名噪一时的摄影师，和陌生人见面只敢约在公共的咖啡馆，确定身份后才敢邀请回家，不敢从某条街道走，想来那里曾经有过恐怖的回忆，在家里和人聊天，会突然站起来把窗帘拉开，因为看不到阳光会心慌。

战争改变了所有人的人生轨迹，这真是令人悲伤，在战争面前，我们都是微不足道的灰尘，可是这样的悲伤和我们的人生一样，都会迅速地消失于宇宙苍茫的背景之中，不是吗？

## 风雨同舟 感恩同行

### CHINTONE GROUP'S DAY OF THANKSGIVING

一个企业的优秀，一定是因为员工的优秀。企业的发展需要员工对工作的热忱，员工的成长也离不开企业对梦想的坚持。企业与员工，就像帆船与水手，在浩瀚的海面上航行，惟有互相依靠，才能抵达心中的彼岸。

9月13日，这是诚通嘉业集团正式成立的日子，也是集团的感恩日。历时11年，诚通嘉业一路走来，有成功，也有失败。在9.13这个特别的日子里，集团不忘感恩团队，不忘感恩员工，不忘感恩每一个与企业风雨同舟的诚通家人。

企业是由团队组成的，每个部门即是一个小团队，每个人即是团队的一份子。11年的风雨历程，诚通嘉业从未松懈、从未怠慢去打造成为一个好团队。当时间从2005年走到2016年的9月13日，面对感恩日，我们的心中不仅怀揣着一份对企业的祝福，更有一种希望为企业多做贡献的精神。

在此次感恩日上，企业通过前期问卷调查的形式，倾听了员工的心声，了解到全员对于理想团队的标准认知。在员工层面，企业了解的问题包括：员工心中理想的团队是什么样的？一个完美的团队组合需要具备哪些素质？目前员工所在的部门有哪些优点？员工希望可以为这个团队做哪些努力？在

领导层面，企业了解的问题包括：作为领导，该如何管理好一个团队？目前所在部门的团队氛围是怎样的？作为部门负责人，在接下来的管理工作中，自己将如何来带领团队达成工作目标？

在进行完前期的问卷调查后，感恩日活动当天，诚通嘉业员工现场结合这些调研结果，分部门结合现状讨论了理想团队的标准及我们目前存在的问题，我们距离理想团队还有多大差距？我们如何利用自身优势促成达到理想目标？这些问题都是我们需要面对、分析和总结的。

通过此次感恩日活动，大家深刻认识到企业的发展离不开每个人的付出，当我们的企业、我们的团队存在着不足和问题时，我们必须从自身出发找原因，只有把企业当做我们的家，敢于付出，甘于奉献，我们才能收获美好的明天。

“不积跬步无以至千里”，借着感恩日，集团在为自己庆生的同时，更感谢那些为了这个大家庭付出了青春与汗水的老员工，诚通嘉业始终相信老员工是企业的财富，特别感谢为企业服务多年的老员工，同时也感谢新加入的员工能够信任这个团队。未来，就在我们脚下，让我们携手并进，共赴前程。

# 诚通新闻

## CHINTONE NEWS



### 伟岸之肩·深藏爱 九章别墅庆贺“父亲的节日”

6月19日，位于朝阳区的九章别墅，被满满的浓情爱意所笼罩，一栋栋恢弘的中国原创建筑，与400亩原生密林、2000余棵原生树和千娇百媚的繁花，以爱之名，向父亲们致敬。在这个属于父亲的节日里，九章别墅举行了“伟岸之肩·深藏爱”主题活动，让到场的来宾们度过了一个难忘的父亲节。

本次活动的创意皮具DIY环节激起了大家浓浓的创作热情，每个人都竭力秀出自己的创意，体验着自己动手的乐趣，一针一线都是自己亲手完成，绝对独一无二。经过老师的专业指导，很多来宾都成功地完成了皮具的制作，并将这份

由自己亲手缝制的皮包作为父亲节礼物，为老爸送上节日的祝福。父亲们看着这份特别的礼物，感受着来自子女的爱和孝心，喜逐颜开。

活动现场，古筝乐师弹奏的经典名曲令人沉醉，悠扬清脆的琴声弥漫在空气里，充满了艺术气息。在这个感恩父亲的日子里，九章别墅专程请来摄影师，用相机为来宾朋友们记录下这一美好的瞬间，定格属于他们的幸福时光，并现场打印照片配上精美的相框赠予来宾，为大家留下了珍贵而美好的温馨回忆。九章别墅还特别为来宾准备了美味的下午茶，让大家在品尝美食的同时充分享受一份轻松愉悦的周末时光。

### 拓展市场 力求发展

#### 嘉晟物业接管北京监狱办公楼物业项目

今年，物管行业的发展势头如火如荼，嘉晟物业公司也乘着这股东风，加快了向前迈进的步伐。为拓展市场，嘉晟物业公司在立足于北京的同时辐射京津冀地区，嘉晟物业深刻认识到，在当下这样一个政府职能部门转移，大北京的背景环境下，抢占市场份额，稳住脚跟，树立品牌已经成为公司迫在眉睫的发展方针。

在公司调整既定发展目标后，抢占市场份额成为了我们工作的重点，公司市场开发部在孙建伟董事长的带领下，于今年上半年就抢

先完成了我们年初定下的年度目标，成功拿下了北京市海淀区人民政府紫竹院街道项目和北京监狱局办公楼项目。同时，这两个项目都是北京市财政局直接拨款，属于北京市政府定点物业项目。这标志着，嘉晟物业公司在北京市政府采购物业定点服务范围内的发展成功开启了崭新的一页。

能够成功承接到这两个项目，前期市场工作尤为繁重，从进入北京市政府采购供应商库，到成功承接项目，嘉晟物业的员工进行了大量而繁重的工作，我们深深地知道要与市场

“共存共荣”，时刻都要有一种危机感，如果不以高效、创新的企业文化精神为理念，在激烈的市场竞争中，我们则将遭遇失败的命运，所以我们必须改变“观望”的态度以更为积极主动的精神参与到整个大市场的开发工作中去。

我们坚信，在公司领导的正确带领下，在同事之间的密切配合下，公司将不遗余力地开展市场调查、业务拓展等工作。未来，嘉晟物业公司必将逐渐走向成熟，拓展出属于我们更大的市场，闯出我们的一片天地！

### 集团 OA 管理系统全面升级 办公更智能



于6月中旬正式启动。在经过对集团本部及各属公司的工作调研和相关文件的整理后，项目于7月中旬确认实施方案并开始进入项目实施阶段。9月1日，集团OA系统升级工作基本完成，并开始进入试运行阶段。

为了全面实现无纸化智能办公，方便集团内部事务处理及工作流程审批，集团综合管理部对OA管理系统进行了全面升级。

诚通嘉业协同商务系统于2016年5月初开始进行立项，为达到最优效果，集团综合管理部进行了多厂家选型，从前期系统预调研到确定合同共历时一个月，项目最终

为保障新OA系统试运行工作的顺利开展，集团综合管理部在9月份分批次组织举办了多场OA系统使用培训会，包括集团本部全员培训和华亿公司全员培训，并分别对集团本部及华亿公司总监级以上的管理者进行了专场培训。综合管理部还计划在“十一”之后进行第二轮培训，更针对性地讲解如何高效地运用新OA系统。

9月15日，集团本部及华亿公司的OA系统实施工作正式上线试运行，其它属公司的实施工作计划也于9月30日前全部完成。通过前期的试用反馈，员工及领导们一致认为新OA系统相对于旧OA系统更加具有实用性，功能更为全面，流程更为规范，使用更为有效。

除了能实现旧OA系统的所有功能外，新OA系统还增加了许多新的管理模块，如项目管理、合同管理、客户管理与预算管理模块，集团的考勤也实现了OA系统的对接，保证了数据的真实有效性。另外，新OA系统支持PC端和手机端双端口运行，界面环境更加友好，操作更加便捷。目前，新OA系统基本可以实现无纸化智能办公。



### 自制月饼 喜迎中秋 九和老人欢度DIY时光

值中秋佳节到来之际，九和国际健康养老公寓为了让九和老人们体验制作月饼的乐趣，特于9月9日开展了月饼DIY活动，深受老人们的欢迎。

活动当天，九和养老公寓的张院长亲自和面、做馅，共制作出了五仁、枣泥、蛋黄、莲蓉四种馅料。下午三点，护理部贾主任邀请老人们来到休闲室一起动手制作月饼。当老人们看到端上桌的馅料时，不由赞叹张院长的手艺了得。为了让老人们更轻松地完成月饼的制作，工作人员不仅将面皮、馅料和食材准备好了，还配备齐了一整套制作月饼的工具。

老人们看到眼前这些制作月饼的材料和工具，高兴极了，一个个兴奋得像小孩子一样。这些可爱的爷爷奶奶们跟着工作人员一丝不苟地完成着自己手里的月饼，有经验的奶奶们还骄傲地说：“这做月饼不仅讲究馅大皮薄，还讲究外形要做得好看呢。”

虽然之前没有做过月饼的爷爷奶奶做得不是很漂亮，但大家一点也不气馁，当最后一个月饼被完成时，大家看着自己动手做出来的月饼都高兴地鼓起了掌。晚餐时，九和的爷爷奶奶们迫不及待地尝了尝自己做的月饼，都说这月饼真有味！自己做的就是香！



# 做好时间管理并不难

## IT IS NOT DIFFICULT TO DO WELL IN TIME MANAGEMENT

什么是时间管理呢？在日常生活中始终如一、有的放矢地使用行之有效的方法，组织管理好自己生活的方方面面，最有意义、最大限度地利用自己所拥有的时间，这就是时间管理。时间管理的对象不是“时间”，它是指面对时间而进行的“自我管理者的管理”。

学习时间管理，首先了解一下时间管理理论的演进。因为科技发展的过程中，每一个人追求的就是更好的效率、效能、效果。在追求的过程中，如何去节约更多的时间，如何把时间投入到最有效率的结果上，历史上曾存在几种方式，这种方式间发生的变化就好像一个历史的演进。

最初的时间管理基本是备忘录型。一方面顺其自然，另一方面也会追踪时间的安排。备忘录管理的特色就是写纸条。逐渐发展到强调对时间的是“规划与准备”，特色是记事簿。从记事簿开始慢慢的能科学的去安排时间，对每天的活动，写在纸上或输入计算机，详细的规划各种各样的规划表。

当代的时间管理理论强调的则是一切以自然

法则为中心的罗盘理论。这种管理法则超越传统上追求更快、更好、更有效率的理念，它不是换一个时钟，而是提供一个罗盘，因为人走得快是一回事，方向对才是最重要的。怎么走，不是求快，而是怎么向未来的目标接近。

这种管理理论强调的是每一天的行动，每一个时段的行动，都要与未来的目标很接近，所以它强调的是一种方向，也叫做正北理论。

当代时间管理的代表是时间管理的二八定律。意大利经济学家帕累托认为，万事万物都可以分为重点的少部分和一般的大部分，这就是通常所说的二八定律，即80%的结果源于20%的努力，也就是80%的结果是因为20%的关键因素所致。

所谓“打蛇打七寸，擒贼先擒王，好钢用在刀刃上”，用最有效率的时间去做20%的最有效率的工作，在这些时间段，注意力要高度集中，一口气把事情干完，不要中间停止，从而达到一种高效率。同时，要调整生物钟，控制好工作的节奏，使得效能最高。

### 如何进行时间管理

在日常的工作中，如何去分配时间，去安排时间，去使用时间内，在有限的时间内如何提高我们的效率。在时间管理中，80/20法则，四象限法则是基本的、应用最为广泛的原则，在工作按照这已原则来分配自己的时间，将会有事半功倍的效果，运用一些提高时间管理的成效的方法，将会使你的时间运用的更有效果，更有效率，更有效能。

#### 1、理解时间管理的六个概念

不管是中国传统的时间管理，还是当代的时间管理，在时间管理中，以下六个概念是贯穿于时间管理中最核心的重要问题。

**(1) 消费与投资** 消费与投资包含多个概念，时间如果用于工作、学习，就是一种投资，因为它是有回报的。如果用于陪家人聊天、外出旅游、无所事事、彻底放松，就属于消费，所以时间管理要多投资，少消费，达到投资和消费的平衡。

**(2) 机遇与选择** 在时间管理中，要主动地选择，而不是被动地等待，主动可以导致机遇，等待则只能处于无奈状态，不能将人生时间使用的可能性发挥到极致。

**(3) 应变与制变** 应变就是当问题发生时，去被动地做出反应；制变则是去控制住事

情，能够主动地预先做出一些预防，让事情最大可能地朝着自己把握的方向发展。

**(4) 效率与成效** 在时间管理中，要有很高的时间利用率，而且时间利用的结果是可见的、是优质的、是与奋斗目标相一致的，而不是南辕北辙的结局。

**(5) 紧要与重要** 处理好紧要问题与重要问题的关系，具体的做法是：对于重要且紧要的问题立即处理；对于重要但不紧要的问题优先处理；对于紧要但不重要的问题最后处理；对于不重要也不紧要的问题则予以回避。

**(6) 反应与预应** 当问题发生后，能及时做出反应，采取必要的措施。对于未发生的问题，则防患于未然，提前做出预防，使问题有良好的预警处理机制。

#### 2、时间管理的基本原则

##### (1) 80/20 法则

19世纪意大利经济学家帕雷托(PARETO)发现：80%的财富掌握在20%的人手中。从此这种80/20规则在许多情况下得到广泛应用。一般表述为：在一个特定的组群或团体内，这组群中一个较小的部分比相对的大部分拥有更多的价值。

在时间管理中，在优先顺序里，也有一个PARETO时间原则，也称80/20法则。假定工作项目是以某价值序列排定的，那么80%的价值来自于20%的项目，而20%的价值则来自于80%的项目。

时间管理的重要意义在于能经常以20%的付出取得80%的成果，最后的结果占了

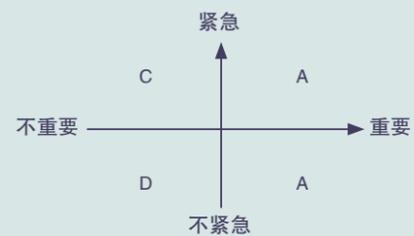
Parto 时间原则 (80/20 原则)

| 投入                       | 造成 | 产出      |
|--------------------------|----|---------|
| 使用时间的 80%<br>("次要的多数"问题) | 造成 | 成果的 20% |
| 使用时间的 20%<br>("重要的少数"问题) |    | 成果的 80% |

80% 的大部分。因此，在我们的工作或生活中，我们应该把十分重要的项目挑选出来，专心致志地完成，即把时间用在更有意义的事情上。

### (2) 四象限法则

把时间按其紧迫性和重要性分成 ABCD 四类，形成时间管理的优先矩阵。如果按照重要程度的轴来标记横坐标，按照紧急程度的轴来标记纵坐标，可以构成 ABCD 四个象限，A 象限是又重要又紧急的事情，B 象限是重要但不紧急的事情，C 象限是紧急但是不重要的事情，D 象限是不重要也不紧急的事情。



时间管理象限示意图

### A 类工作：又重要又紧急的事情

假设用一个统一的标准把所有的工作任务做明确清晰的划分，然后对 ABCD 四大类的工作做一个排序，显而易见，首先应做 A 类工作，因为 A 类是又紧急又重要的，这类工作一般属于突发事件。当工作中出现了突发事件的时候，应该放下手头所有的工作，全身心地扑上去解决，这种行为被形象地称为救火行动。例如 119 消防队接到警报，就要马上去处理现场。

### B 类工作和 C 类工作

当重要又紧急的突发事件被处理之后，接下来是应该处理 C 类紧急但不重要的工作，还是 B 类重要但不紧急的工作？有人认为 C 类工作很紧急，应先期处理，也有人认为 B 类工作很重要，应先期处理。按照时间占用的顺序来划分，也就是按照时间的紧急程度来说，专家认为应先处理 B 类工作。

为了对 B 类工作和 C 类工作完成时间进行分析，可通过分析假设不做 C 类工作，会导致整个时间管理出现怎样的状况；而如果不做 B 类工作，又会导致整个时

间管理出现怎样的状况。透过这两种状况的不同比较，就可以清晰地看到两种选择的差别。

B 类工作重要但不紧急，如果不做的话，B 类工作会随着时间的进一步推移，越来越紧急，直到突破一定的极限，变成 A 类工作，所以，B 类重要不紧急的工作一旦被拖延下去，就会变成突发事件。C 类工作如果不断地被拖延，随着时间的不断推移，它也会变得越来越紧急，当越过一定的极限以后，C 类工作就可能因为失去时机而消失，由此就会遭受一定的损失，承担一定的责任，工作本身也可能会因此而消失。

如果在 B 类和 C 类工作之间做冲突性的分析，例如下午只有一段时间，只能做一件事，要么做 B 类工作，要么做 C 类工作，两者不可兼得，那时就应该扔掉 C 类工作，要保住 B 类工作，因为 B 类工作的价值更大，它的重要程度更大。

### D 类工作

D 类工作相对与 A 类 B 类 C 类的工作，在重要性还是紧急性上都不及。在日常的工作中，应该在认真处理好其它类型的工作后，在花一定的时间来，从而达到合理、高效的工作。

## 3、提高时间管理成效的方法

### (1) 明确责任分工，权责分明

分工是现代企业管理的标志，分工促进企业的生产，分工提高工作的效率。公司各成员之间为完成某一项或多项任务而进行的分工协作，以大幅度提高工作效率和工作质量。

提高工作的效率，合理的安排好自己的工作计划，在实际的工作中，应该做好自己的本职工作，分清主次，权责明确，其中权是指职权，是完成你所负责工作的权利；责是责任，是谁有义务做什么工作的问题。

分工不明、权责混淆是浪费时间、降低效率的最主要的因素。解决的方法是：员工定期的更新工作说明，以保证真正的权责得到清楚的界定；权责对等，领导交出职责时一定要授予同等的职权；在具体的事务中，积极和他人沟通，明确和他人的分工，防止重复性工作。

### (2) 设定目标，做好计划

哈佛大学有一个非常著名的 25 年跟踪调查：对象是一群智力、学历、环境都差不多的年轻人，调查发现：27% 的人没有目标；60% 目标模糊；10% 有清晰但较短期的目标；3% 有清晰且长期的目标。而 25 年后的调查结果发现：27% 没有目标的人成为了社会的最底层，抱怨整个世界；60% 目标模糊的人成为了社会的中下层面安稳地生活与工作；10% 有清晰但较短期目标的人成为了各行业的专业人；3% 有清晰且长期目标的人成为了社会各界的顶尖人士。

目标设定以后，就要开始把目标转化为行动，把蓝图变成现实，这时就需要制定计划。但是在计划与行动之间经常有两个极端：第一是拖拖拉拉、不慌不忙；第二是贸然进行、马上行动。而正确的做法是要制定计划，“慢慢计划，快快行动”永远是取得成功的捷径，目标是不能轻易变更的，目标要清晰、明了，是可以写下来的，而且要符合 SMART 原则 (Specific - 明确的; Measurable - 可以量度的; Achievable -

可以达成的；Realistic - 实际可行的；Time Bound - 有时间性的）。

把目标正确地分解成工作计划，通过采取适当的步骤和方法，最终达成有效的结果。通常会体现在五个方面：一是将有联系的工作进行分类整理；二是将整理好有各类事务按流程或轻重缓急加以排列；三是按排列顺序进行处理；四是制定上述方案需要安排一个考虑的时间；五是工作能够有计划地进行，自然也就能够看到这些工作应该按什么次序进行，哪些是可以同时进行的工作。

那么，究竟该怎样做计划呢？大致的步骤为：先确立目标，再探寻完成目标的各种途径，再选定最佳的完成方式，再将最佳途径转化成月/周/日的工作事项，再编排月/周/日的工作次序并加以执行，最后定期检查目标的现实性以及完成目标的最佳途径的可行性。

### (3) 学会说“不”

在实际工作中，按照既定的计划去推进实行，朋友、同事和其他人都常常会对我们的时间和精力有一点点需求，有时还不止是那么一点点。如果出于礼貌，我们满足了所有这些需求，那么我们就把自己弄得精疲力竭。其结果是，我们在所有方面的表现都会受到影响。对于那些要求或需要占用我们时间或精力的人，有时我们确实需要说不。事实上，在现在这个时代，大部分人背负着过多的责任，学会何时说“不”、如何说“不”也成为了我们必须掌握的关键技能之一。

对于如何说“不”，心理学家提供了一个四步骤的程序。遵循这一程序，可以做到说不的同时不给自己带来任何麻烦，并做到有技巧、有成效：

步骤一，说明原因。没有原因就简单拒绝做某事，这样会显得有些过于随便、懒散

和不负责任。如果你给出一个充分而恰当的理由说明你为什么做出这样的决定，就能表明你所做的决定是合情合理的。

步骤二，讲求技巧。说“不”的时候有可能会伤害到对方，让对方感到难受甚至生气，所以拒绝别人的时候一定要注意方式方法，讲求技巧，这一点是非常根本的。

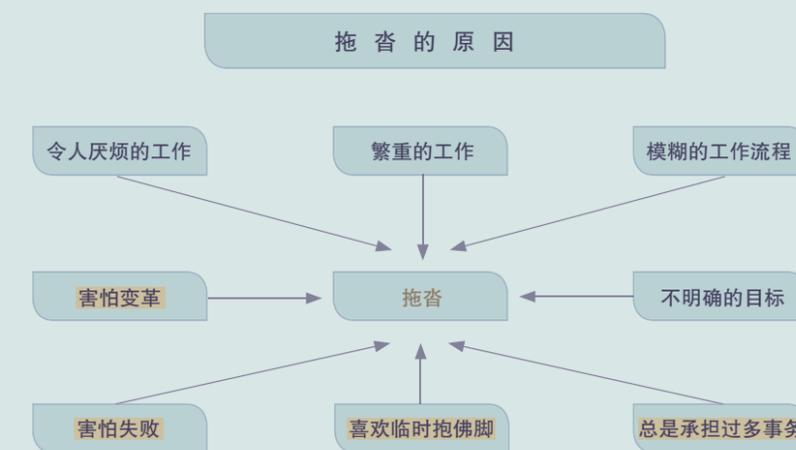
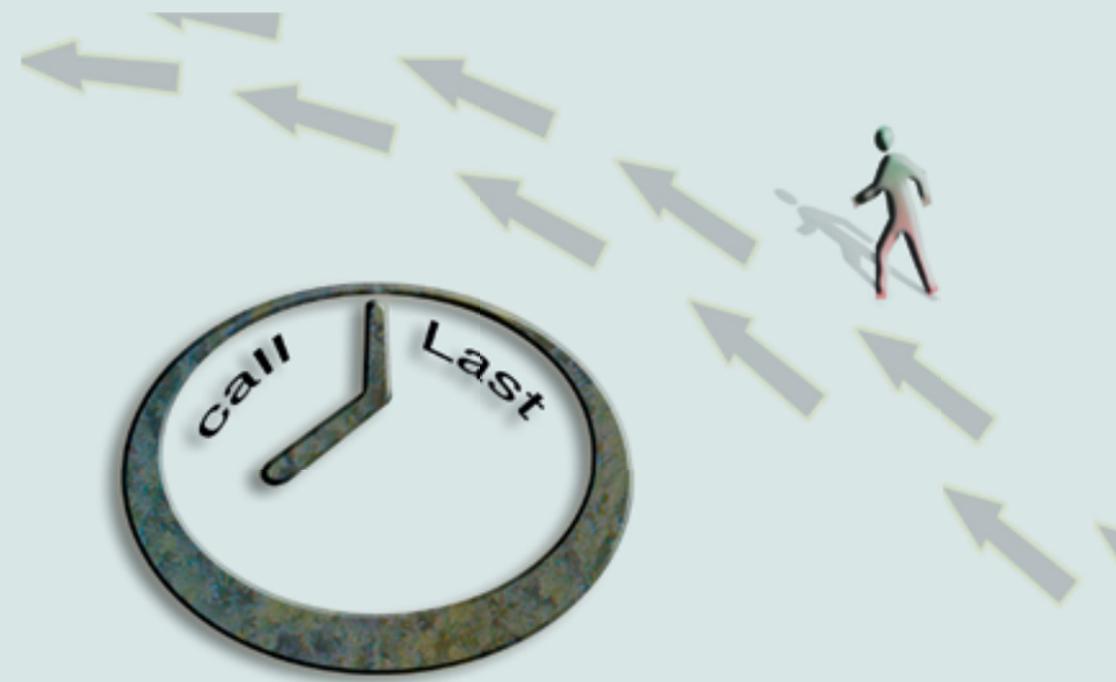
步骤三，建议替代方案。如果你解释说你非常希望能够找到其他的方式帮上忙，那你就能够向对方表明你的积极态度。例如，如果你的老板想让你做某事，而你相信你不是做这件事的最佳人选，那么你就向他解释你的想法，并提议你可以做另一件事，你知道那件事也必须有人做。

步骤四，不要推迟决策。“让我想想……”，当人们不得不对某事说不时，为了拖延这么做的时刻，他们很可能常常采用这种说法。但这是绝对不公平的。大胆一点。如果你知道你做不了某事或不愿做某事，那就果断一点，就在那儿，就在当时，把它说出来。只有在情况复杂难以决断时应该推迟决策。

### (4) 处理好拖延心态

时间管理的专家们总结出了8种最典型的做事拖拉的原因，其中有4个（右图中阴影部分）从根本上而言属于内因，很大程度上它们是由于拖拉者的心理问题造成的。当我们具有某种倾向和性格特点时，它们就会在不同场合突显出来。譬如，如果你总是害怕失败，你做事拖拉的主要原因就是因为这一点，那么对任何你害怕会导致失败的工作你都会拖拖拉拉。

即使你通常情况下做事并不拖拉，你周围的环境也会迫使你拖拉行事。右图中无阴影的框中显示了4种典型的做事拖拉的外在因素。当然，这并不表示心理因素的原因不存在，一定会有一些。但是令人厌烦的或繁重的工作，以及不确切的目标或工



作流程，这些就足以令人想拖延这些不可避免的工作了。

想要改善拖延的问题，可以试着先建立自信，跟自己说“我一定可以做到”。在做一件事情的时候，对自己的心理暗示是很重要的，慢慢去排除心理的障碍。然后，再设立目标，要克服拖延，就需要把任务分割，分而治之地进行瓦解，因为一个大西瓜一口吃不掉，应该分成片来消灭。所谓“千里之行始于足下”，要把若干个大的任务变成一个个小的具体的任务，把小的任务

建成许多小的里程碑。第三，找出与自己相关的地方，比如完成后对自己的好处。第四，储蓄时间全力再战。第五，自我奖励。第六，设立完工期限。第七，时刻提醒自己事情的重要性。第八，做好充分的准备，把事情做好。

我们要清晰地认识到，时间是租不到，买不到，也借不到的。学习时间管理的目的是将时间投入与我们的目标相关的工作中去，达到“三效”，即效果、效率、效能。



北大黄埔“十年庆典”回馈活动(2007-2017)

# 优秀企业家公益学习

提高中国企业家资本运营能力

**2年学习全免费**

限**优秀企业家** 仅**30席**



联系 | 电话：010-58876107  
方式 | 邮箱：cncrceo@126.com

手机：18911199123  
网站：www.cncrceo.com

# 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.JIUZHANGBIESHU.COM

## 九章別墅



CHINOISERIE  
VILLA

