

诚  
通

CT+

文化地产的领跑者  
www.ctland.com.cn

CITY TONE  
2016/6/28  
内部资料 免费交流

第25期  
诚通嘉业出品

知·养



## 飞越老人院

我们应该飞越的是什么

老年公寓是怎样的一种存在

王嘉敏 五星级养老公寓该怎样炼成

进军养老产业需找准方向和痛点

# 随心所欲地享受生活

---

随着社会进程步伐的加快，平均每年有 596 万人进入老年阶段，社会的老龄化加速在向我们提出一个课题：老年的生活该是什么样的？也许每一个正在年老或已经年老的人都有着各自不同的想象和体验。

日本作家渡边淳一说：年老，意味着更可以随心所欲地享受生活。

无论生活还是精神上，当生命延续卸下子女成长的包袱后，老人们将开启自己崭新的生活，真正为自己而活。

本期《诚通 CT+》邀请业内专家及分析人士就养老模式、老年产业的发展趋势和意识转换等问题进行了讨论。是传统的养儿防老？还是选择新型的社会养老？

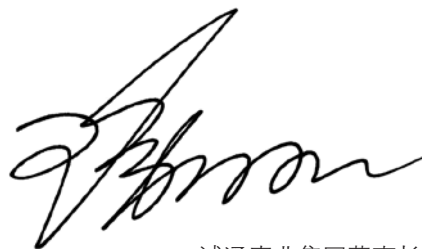
显然，新型社区或者机构养老会成为越来越多人的选择，专供老年人集中居住，符合老年人体能心态特征的公寓式老年住宅，具备餐饮、清洁卫生、文化娱乐、医疗保健服务体系的老年公寓可以说是应运而生。

本刊面世之时也恰逢九和国际健康养老公寓开幕，作为诚通嘉业集团推出的首家养老服务机构，九和养老公寓

是诚通嘉业的核心事业项目之一，之所以选择养老这个行业，不仅仅是因为它是顺应社会发展趋向的刚需产品，还因为有政策的扶持和鼓励，更因为目前这个行业里虽然参与者众多，但成熟品牌却寥寥无几。我们希望在三年的时间里打造出一个经得起市场考验的养老项目的品牌。我们希望“居所 + 适老化细节 + 照料 + 护理、康复 + 文娱活动”的模式，能为老年人提供全方位、高水平的服务，也希望这套模型能借助互联网 + 的新形势和方法，打造出让老年人精神与物质生活都充盈的亲情社区，以个性化、专业化、科技化为老人带来国际领先水平的专业照料。

余秋雨在《关于年龄》一文中说：老年岁月总是比较悠闲，总是能够没有功利而重新面对自然，总是漫步在回忆的原野，而这一切，都是诗和文学的特质所在。老年人可能不会写诗或已经不再写诗，但他们却以诗的方式生存着。

我们希望这如诗般的老年生活，九和养老公寓可以做到，我们更希望这一次拥抱互联网和拥抱新领域的尝试，能为养老模式打开一个新的思路。



诚通嘉业集团董事长





诚通 **CT+**

#### 论主题 COMMUNICATION THEME

- 08 **开局**  
当我们谈论养老时，我们谈些什么
- 14 **试论**  
飞越老人院，我们应该飞越的是什么样的老年公寓是怎样的一种存在
- 24 **对话**  
王嘉敏：五星级养老公寓该怎样炼成
- 30 **评说**  
进军养老产业需找准方向和痛点

#### 观世界 VIEW WORLD

- 38 **建筑**  
“眺望”山顶别墅——养老住宅的另一种可能
- 42 **设计**  
把“海洋”装进咖啡馆里
- 46 **风尚**  
「上下」的中国智慧
- 56 **创客**  
陈利华：挖出快递最后一百米的衍生价值



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.CHINOISERIEVILLA.COM



官方微信敬请关注





# 诚通CT+

## 文艺录 LITERATURE & ART

- 64 **城视**  
高松: 面朝濠户内海的艺术城市
- 70 **匠人**  
李宗盛: 专注做点东西, 至少对得起光阴岁月
- 76 **艺术**  
烧脑的抽象艺术
- 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**  
以成果论英雄 争创高绩效
- 90 **智库**  
中层管理者如何带领团队成员达成高绩效
- 94 **达人**  
付蕴奇: 左手工作, 右手生活
- 96 **图志**  
夏の影像 最美九章

# 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

颜竣 Yan Jin

## 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

雷啸光 Lei Xiaoguang 邱威 Di Wei

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

## 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 ctchengtong@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

## 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

## 合作伙伴 EDITORIAL BOARD

网易科技有限公司

上海米丈堂文化传播有限公司

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



扫描二维码  
发现更多精彩内容

## 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.



论主题





# 当我们谈论养老时，我们谈些什么

## WHEN WE TALKING ABOUT OLD-AGE CARE, WHAT ARE WE TALK ABOUT

谈到人口老龄化的地产机会，可以先从与住宅地产的“跷跷板”关系谈起，当年轻人对于新房需求的绝对值不再增长时，老年人对于房屋的需求反而会迅速增长。有数据显示，2010~2050年40年间，中国老年人绝对数量及占总人口比例将实现双增长。2014年底我国65岁及以上人口达1.38亿，占总人口比例的10.1%，到2025年老龄人口将增加到2亿。参考美国养老市场发展经验，健康照护产业占GDP 10%，其中老龄照护占健康照护产业的10%，养老住宅与老龄照护产业产值相当，那么按照中国GDP每年7%的增速，预计2023年中国老龄照护与养老地产各有1万亿元市场机会，而中高端养老需求本身应由市场来实现。





中国的经济水平、文化因素、地域区别、人口特征、土地政策、金融政策等方面，都决定了养老市场一定有着鲜明的中国特色。

养老地产开发的核心战略问题，在于适老化设计、养老配套服务、运作模式与成本精算、有弹性的土地开发控制，及在成本和溢价平衡间选择物业组合。

### 开发商的盛宴还是老年人的乐园

中国是全世界老年人口最多的国家，庞大的老年人居住市场，吸引了众多房地产开发商的进入，他们形成具有各自特色的养老地产发展和盈利模式。然而，与养老地产投资热潮形成鲜明对比的是，国内养老消费意愿、消费能力和消费体验远未成气候。

一是住不起。目前的养老地产收费高昂，动辄上万，据相关数据，中国仅 5% 左右老年人群可满足这种高端定位，90% 以上中等收入人群被忽略。

二是住不好。做养老地产一刀切的现象比较严重，没有深入研究不同区域、不同年龄段、不同身体状况的老年人的不同需求，无法因地制宜提供包括生活照料、医疗护理、精神慰藉、紧急救助等养老服务。而且由于土地产权问题导致的投入产出不成比例，开发商对养老配套设施也不愿多投入。

三是住不惯。养老地产的核心是要从老年人的内心需求来切入老年人服务，不能仅因循地产开发的思维。很多开发商、投资人或是政府人员也会前往国外考察养老项目，但照搬照抄不符合我国国情、传统和生活习惯。比如我国老年人注重房间朝南向，喜欢阳光和自然风，而国外规划养老社区时对朝向限制很少，且国外老人相对更习惯于长时间使用暖气和空调。

因此，随着养老地产的发展与推进，对于开发商而言，养老地产“香饽饽”反而味同嚼蜡。

首先，作为新兴行业，养老产业培育期漫长，难有暴利。老年社区配套设施较多，要投入比普通住宅项目更多的资

金，且一般对于养老院来说，入住率要达到 70%~80% 才能盈亏平衡，而当前很多入住率都在 50% 左右。

其次，养老地产对完善的后期物业服务要求高，比如管家式服务，或是医疗养生养老等配套，但很多开发商并没有相应的资质或是能力。

再次，盲目贪大的远郊大盘库存难消一直颇受诟病，且产品结构错位明显。早在几年前有标杆房企做过一个统计，国内外的居家养老、社区养老和机构养老的比例大概为 90:7:3。居家养老即在普通住宅设计和建设基础上考虑老年人需求，成本不会超过房屋造价的 1%；社区养老为专门兴建的老年人社区，配套大量老年人康乐设施；机构养老通常指政府公益项目如养老院。其中居家养老的市场空间和价值最大，但是开发商在建设远郊大盘和度假地产时，并未细分养老客群及针对性增加养老设施和配套，即便这两类中相当一部分客群是以养老为置业目的的。

最后，角色混乱，投资商、开发商与运营商未实现分离。汇聚了地产商、保险公司和其他民营企业的养老地产，定位模糊，缺乏分工，在投资、开发、运营三个阶段都能看到开发商的身影，欠缺术业之专攻，风险和收益难有较好的平衡。

此外，养老社区往往先做硬件后做软件，在现有开发模式中未针对老年人需求提前规划、开发或配套特定产品或是服务，后续改造成本失控。

### 养老为老，才是养老地产的核心

中国的经济水平、文化因素、地域区别、人口特征、土地政策、金融政策等方面，都决定了养老市场一定有着鲜明

的中国特色。一是文化融入，项目需要继承中国普适的“家文化”、“孝文化”内涵，并匹配当地文化传统；二是在服务上融入更多“中国风”，并提高护理人员数量和质量。

**就地养老：分隔而不分离，“一碗汤的距离”**许多身体较为健康的老人会帮助子女照顾下一代，而为了避免由于生活习惯不同引发矛盾，老人和子女更愿意选择分开但邻近居住。老人与子女所谓的“一碗汤的距离”，就是一碗汤从子女住所端到老人住所不会冷掉，不相互干扰的同时可及时相互照顾。因此可通过在普通社区中配建一些养老居住产品。

配建的养老住宅可以是老少户，即位处同一楼层相邻两套或是同一单元上下层两套；或者是老人专用住宅，即将普通住宅楼栋中的一部分套型进行适老化设计，如增加扶手、满足轮椅通行需求、考虑护理人员陪住等。设计时应根据住户购买力来控制套型总面积，老年住宅的套型面积建议以 50~60 平方米的一居室、两居室为主。

此外，普通社区中还可配建养老公寓，为专门楼栋，出租或出售给自理老人或是需要护理的老人，地段靠近小区出入口或社区边沿，便于人员、服务车辆出入，同时底层可设底商或公共设施对外经营，进行单独管理。

**硬件配套：关注老人需求的硬件建设和配套设施** 一个完善的养老地产项目应该包含无障碍设计的居住功能、生活休闲与休闲娱乐功能、24 小时医疗护理功能、各种日常代办和应急处理服务功能、满足日常生活购物消费等的商业功能等。

产品设计上，要根据老年人身体和心理的不同健康状况分类分级来提供服务，比如自理老人、半自理老人、不能自

理老人和临终状态老人（不完全按年龄段划分），要有相应的护理服务和配套差别。在老年人从健康活跃老人向半自理、不能自理老人转变过程中，有相应可变化及可调整的功能空间。

除了面积、户型等需要考虑，还有很多细节需要注意，如室内地面高差要消除，楼梯台阶调宽调矮、门手柄和电梯按钮位置下移、灯具开关面板调宽、卫生间坐便器调高、安装墙面扶手、厨房灶台调低、保证轮椅回转空间等。尽可能在楼内外为老年人提供各种人际交流的公共空间和环境，例如连廊公寓的空间设计，以及增加促进日常各类活动和亲友子女探访的设计细节。

**软件服务：从心出发，注重老年人的精神世界和生活体验** 首先，在老人的日常服务中增加家庭照护培训，安排讲座或是家庭照护一对一顾问服务；其次，与教育设施结合，建设老年大学，使老人“老有所学”、“老有所为”。很多“高知老人”在退休后希望能够继续学习、发挥余热；再次，将护理服务业注入养老地产。比如日本养老产业会为老年人提供上门洗浴、护理等服务。

此外，安排一些亲子活动和人性化策划，可以帮助老人们吸引儿孙前来探视。比如荷兰有个案例，每周末会把杂技团请到社区来做表演，这样老人们的孙子女到了周五晚上会提醒父母周末去看爷爷奶奶，尽管是为了去看杂技。

**养老智能化：减少人员依赖，提供性价比高的辅助服务** 据了解，2014 年中国养老护理人员缺口达 250 万，且老年人口增长速度大于护理人员增长速度。养老的智能化技术，除了能大幅度提效，也能补充养老护理人员缺口。

与此同时，养老智能化还能提早监测到老年人健康风险，



并及早干预，可节约大量医疗费用。国外实践表明，居家智能网络可提前 10~14 天监测到老人健康异常；远程照看和医疗技术可显著降低糖尿病、心脏病患者住院次数和死亡率；而日常生活辅助技术能帮助半自理和不能自理老人开关门 / 灯、进食乃至聊天取乐等。

### 产业链上的养老，从养老地产到养老产业

养老地产开发的核心战略问题，在于适老化设计、养老配套服务、运作模式与成本精算、有弹性的土地开发控制，及在成本和溢价平衡间选择物业组合。

从当前的国情来看，国内区域开发的速度远高于国外，但相应地，养老产品的配套建设在高速发展中出现严重滞后。因此无论是开发商、咨询公司、设计院、运营方或是投资方来牵头，都需要整合上下游养老产业资源。

对于完善的养老产业链而言，上游包括银行、保险公司、其他金融机构等资金方；中游为开发商开发的养老社区；下游包括医疗、教育、餐饮、商业、物管、安保等以老年生活照料、老年产品用品、老年健康服务、老年体育健身、老年文化娱乐、老年金融服务、老年家政护理、老年旅游养生乃至老年大学与教育等的养老服务业，需要长期资源与经验积累。

从产业的复合角度而言，可以预见未来在一些主要城市带的核心城市中将形成养老产业集聚区，吸引国内外老年产业链的各类环节入驻，依靠老年产业园区的辐射作用推动周边养老地产快速发展。

**多元化经营：以项目销售为起点规避单一模式风险** 除了考虑城市区位、级别与辐射力，项目规模、定位和资源整合能力，土地的硬性规定、规划限制，建筑成本与周边配套设施、政府的支持力度等，还需要从老人需求角度，结合马斯洛需求原理，提供居住空间与养老基础服务（生理、安全需求）、养老配套于老年社交设施（归属与爱的需求）、养老产业定制化服务（尊重的需求）等。

首先，居住的空间是开发商擅长且最希望从中盈利的部分。相比之下，远郊的地块更适合发展养老地产，从而提升土地价值。包括出租店面获得租金收益等。

其次，老年人群处于身心衰退期，对于老年护理、服务等的需求非常大。可通过会员费（年费或月费）获取日常经营收益，回笼资金。管理机构通过专业护理获取利润。

再次，配套的设备设施、医疗机构等，及老年群体的社交消费。老年社区成熟之后，会形成老年人群的文化、社交集聚的圈层效应，针对性提供会所、养生、旅行、理财产品，都是极有市场的。

复次，老龄化订制消费。毋庸置疑，老年人市场是一个巨大的细分市场，为其量身定做物质或是精神层面的产品和服务，形成一套成熟的管理体系，极具商业价值。

除了产权销售、使用权租赁和会员制方式，国外的专业管理机构还有将入住者缴纳的押金进行投资以谋取利润的，具有寿险公司的经营性质。总而言之，开发商应尽量避免单一盈利模式带来的资金压力和风险，在项目立项时至少有一部分能够按照住宅立项，就能为复合盈利模式及降低开发风险提供灵活保障。

**持有运营：养老地产可持续发展的核心** 养老地产物业是销售还是持有经营，通常由开发土地属性决定，并不影响养老社区应有功能。

销售物业，是指通过市场招拍挂等公开出让渠道拿到 70 年产权商品房建设用地，在前期规划与策划阶段，融入适老化社区产品设计理念和老年人群体核心配套，做好公共服务空间，在销售阶段采用出售产权房方式。

持有经营，例如土地属性为政府划拨的养老社区用地，销售产权存在障碍，需要通过销售会员卡及其他服务的方式进行运营，核心竞争力在于专业服务、可持续经营和沉淀品牌形象。

持有运营是养老地产的核心，以为客户提供持续养老服务作为新的利润增长点。持有运营项目的盈利思路为：全程持有树立品牌，塑造核心价值，确定社区属性，着眼长期发展；利用前期销售实现快速回笼现金流；中后期输出管理、标准、品牌、客户资源等服务。

**专业服务增值：开发商、投资商、运营商三足鼎立** 建立开发商、投资商、运营商三方角色明晰、风险收益平衡、利润划分得当的金融生态，以专业服务实现增值，是一条三足鼎立的稳健之路。

以美国最大的养老运营商、美国养老产业中的并购整合者 Emeritus 为例，其通过卓越的运营能力及与强势金融资本的对接能力，获取了来自运营和投资的双份利润。而其牵

手的中国开发商远洋地产，具有庞大的市场规模，在其高端社区配套养老产品，可以为远洋带来稳健的资产溢价和住宅产品附加值，而与此同时，国内开发商可以接轨国际成熟运营商，迅速提高养老运营与投资能力，增强国际资本支持。

国内养老市场刚刚起步，各环节专业力量薄弱，开发商独力承担风险高、压力大，因此专业化市场分工模式是大势所趋，现在开发商中已经出现险资出资并持有、开发企业代建、专业养老运营服务商代运营模式。

与金融机构、保险资金、外资合作 从开发主体看，开发商、保险公司、政府是国内养老地产开发的三个主要力量。保险资金具有资金规模大、回报要求低而周期长等特征，相对更为适合投资养老地产，也有利于养老地产的灵活经营，比如将金融保险与养老服务相结合。

老年人住房反向抵押养老保险试点，是我国完善养老服务业的投融资政策方向，对于解决老年人的养老资金问题和盘活已有房屋资源都有积极意义。此外，如果对外资开放，国外养老地产投资商未来有可能会成为第四股力量。

衍生式养老，存量资产盘活有道 已有国企开发商开始盘活闲置的国有资产，改造为老年设施，例如一些城市的旧医院、办公楼、小学、幼儿园、私人物业用房等，这些国有资产所在区位较好，在城市中的分布相对均匀。我国人口结构逐渐向高龄化、少子化发展，幼儿园或小学有闲置趋势，可改造为老年公寓。

需要注意的是，建筑的适老化改造，需要注意建筑的开间尺寸、走廊宽度、门洞大小等能否满足老人居住和轮椅通行的要求等等。通常采用框架式结构的建筑可改造性较强，内部墙体移位相对灵活，更有利于进行改建。

根据经验，在郊区项目中约有 10% 左右的客户是置业养老的老年人，随着老龄化加剧这个比例在稳步上升。虽然郊区大盘、区域项目做纯养老会有很大风险，但如果提出“全龄化社区”概念，在项目设置 10% 左右的老年住宅产品，会是很大的机会点。



# 飞越老人院，我们应该飞越的是什

## FLY OVER NURSING HOME, WE SHOULD FLY OVER WHAT

我们经常把 1999 年或 2000 年定义为中国养老元年，原因是在这个时间段前后，中国开始逐步进入老龄化社会，成为世界上步入老龄化较早的发展中国家。面对复杂多样的养老统计数据，我想如今尤其值得我们关注的不仅仅是中国的老年人基数（2014 年我国 60 岁以上人口约占总人口的 15.5%），更应当加大重视的是老龄化速度正在不断的加快（2020 年我国老年人口将占总人口的 17%）、护理人员的短缺，以及如何建立社会化养老服务的高效率运行模式。总的来说，我国养老事业的发展存在以下几个特点：老年人口基数大，老龄化增长速度快，社会化养老的顶层设计未完全建立，养老服务体系、健康体系、护理体系、运营管理体系缺乏相互融合。

人口老龄化的加剧以及传统家庭结构的变化，对我国养老方式也产生了巨大影响，传统的家庭结构（多子女供奉长者）向倒金字塔家庭结构（8+4+2+1）转化，传统的家庭养老方式逐步向社会化养老转变。护理人员的短缺会极大的影响护理服务质量、护理服务效率和养老人才储备。社会化养老服务的高效率运营模式正在逐步的建立和完善中，简而言之就是把社会化养老服务的需求总量、需求类型、需求特点、需求人群进行测算、评估、分析、归类，与社会化养老服务的提供方进行有机、有效的对接。

由于上述的变化和特点，养老机构在社会化养老中成为不可缺少的重要环节，她为老年人提供专业的照料服务、提高老年人生活质量、缓解家庭照护负担、提供老年人交往空间、发挥老年人的社会价值、提供老年人精神慰藉和支持。今后在国内养老机构的发展趋势大体分为两个方向：一是以专业服务为主体的专项养老机构，比如以认知症介护为核心的养老机构，或以康复医疗为主体的康复型养老机构等。另一类是以复合多种功能为主的养老机构，比如在床位规模 300 以内，定位刚需型养

—

我们今天提到的飞越老人院，并不是说社会化养老服务不需要养老机构，而是希望避免或改正养老机构中存在的问题和错误，寻找养老机构在定位、设计、运营、服务、管理的各个环节中最有效的组合模式。

老，同时具有自理区域、日间照料、访问医疗、访问型养老服务等的小型机构。实际上两者的区别在建筑形态和规模上相差并不会很大，主要是在护理服务、运营管理的模式上有不同的侧重点，正是由于侧重点的不同，建筑功能的设置和布局就会发生巨大的变化。这部分不是本文所要讨论的主要内容，在此不再赘述。

随着国家“9073”养老模式不同角度的解读，大家普遍认为机构养老会逐步降低在社会化养老服务中的作用，实则不然，从近几年物境的设计实践来看，养老机构经历了福利型、刚需型、社会服务型的演变，经营主体也由之前的政府公办逐步向公办民营、民办机构延展。从某种意义上说，机构种类越来越多，运营管理主体也逐渐丰富，在社会化养老中所担当的作用也越来越大。养老机构所具备的集约化、专业化、高效率、安全性等特点是其他社会化养老方式所不具备的。同时由于定位准确，能够极大的提高社会化养老服务的总效率。

我们今天提到的飞越老人院，并不是说社会化养老服务不需要养老机构，而是希望避免或改正养老机构中存在的问题和错误，寻找养老机构在定位、设计、运营、服务、管理的各个环节中最有效的组合模式。

目前我国养老机构的建设呈现出前所未有的热度，各地大量新建养老机构或利用既有物业进行改造，在前几年甚至还出现过很小区内多家养老院同时开业的景象。我国政府

也将解决老龄化问题作为十分重要的工作内容和目标，国内已有大量政府部门及国企、民企等开始涉足和探索老龄事业及产业，国家的政策及补助提升到了前所未有的高度，有的企业甚至已经将养老作为企业未来几十年的发展方向，用一句流行语来说：养老产业真正的成为了我国的朝阳产业。但从我国整体的社会化养老服务来看，我国的养老事业仍处于初级阶段，尤其是养老机构的全体系内表现出很多问题，从宏观层面上看主要体现在以下几点：

### 1、对老龄产业的本质认识不足

所谓老龄产业并不是像有些媒体宣扬的几千亿的市场总额这么简单的事，老龄产业有着极为强大的需求导向性和多产业联动的特点，同时老龄产业的构成模式又极为复杂和有机，产业本身就是一个综合政策、金融、地产、商业、服务、医疗、社群、圈层等多种业态为一体的有机形态。如果不对老龄产业的本质有清晰的分析和认识，我们很难找到打开老龄产业大门的金钥匙。

### 2、对养老服务的本质认识不足

过去很多年里，我们对于养老服务有着错误的认识，一些养老院里连基本的养老护理技能都不具备，更不用说人文层面的关怀和生活品质的延续。这种错误的认识在如今很多养老机构中也有显现，认为认知症就是“又傻又呆”、认为只要给老年人提供“三餐一倒”的养老机构依然存在。究其根本是对养老服务缺乏更高层面的认识和充分的理解与研究。

老龄产业有着极为强大的需求导向性和多产业联动的特点，同时老龄产业的构成模式又极为复杂和有机，产业本身就是一个综合政策、金融、地产、商业、服务、医疗、社群、圈层等多种业态为一体的有机形态。

### 3、对养老软硬环境的系统性研究不足

我们谈到养老机构的硬件环境时，基本所有的从业者都能有所认识，“适老化”、“无障碍”、“适老尺度”等等都是经常听到的词语。而这些硬件环境的设计与建造是与软性环境相互关联和影响的。比如我们对护理服务的技能掌握，就会让我们设计出既满足老年人生活的舒适性、安全性，同时也要保证护理人员工作时的便捷性和劳动保护。在人力资源的统筹安排中，也会对建筑硬件环境有一定的指导意义。

这些不足，主要体现在对养老服务环境搭建的过程中缺乏统一思考。养老服务环境是指政策、市场、定位、规划、建设、运营等一系列不同层面的要素或环节相互匹配而形成的完整体系。当前我国养老环境的搭建过程中各要素环节缺乏衔接与联系，缺乏系统性综合协调，更缺乏发挥最大总功效的理论和实践模式。致使大量项目由于缺乏有效的体系性理论指导和实践经验支撑，从而盲目定位、盲目投资、盲目建设，最终导致项目运营不畅甚至失败。

我们以北京市养老服务业为例，2015 年第一季度北京市为老年人与残疾人提供服务的床位数约为 12 万张，基本满足了北京市“十二五”民政事业发展规划目标中的要求。但是包括北京在内的绝大多数省市养老床位空床率较高，床位分布存在极大的不平衡性，机构定位与入住者需求满足上也有一定的冲突，这就说明有限的养老资源没有得到充分合理的运用。做养老的人都知道，床位使用率是反映一家养老机构总体运营情况的重要衡量标准。影响床位使用率的因素有很多，但是从设计一线反馈的情况来看，

主要集中在这样几个方面：

#### 1. 养老机构的定位不明确

如前文所述，养老机构具备多种多样的社会化养老服务功能，但是这些功能的确立和占比需要经过精准的定位和分析。不少养老机构没有对入住的老年人行为能力进行评估，因此会造成功能设置与入住老人的需求不匹配的现象。比如在养老机构功能设置上一味追求“高大上”，设置游泳池、健身房，而入住老人主要是半失能或全失能老人，这些“高大上”的空间就会造成很大浪费。

能够发挥服务效能的空间没有得到保证，增加运营与服务成本的空间却非常多。

#### 2. 动态化通用设计不足

从日本养老设施的经营来看，老年人行为能力与空间需求呈反比。行为能力越低，实际上对空间的需求越小，对照护服务的需求会越高。在有限的空间内，自理老人对空间品质的需求相较而言高于失能、半失能老人。但是，老年人行为能力是一个动态变化的过程，应当在设计初期能够预留灵活变化的空间。而目前绝大多数养老机构中都无法做到这一点，老年人行为能力一旦下降，增加照护服务之后，就会造成原有空间无法满足护理需求的情况。养老机构的空间应当成为照护的媒介，或者说成为照护的重要“帮手”，在照护的过程中，空间不能成为浪费人力、降低服务效能的障碍。

#### 3. 一味追求床位数，陷入非良性循环

养老机构的床位数是否越多就越盈利一直是业主关心，设计关注的大问题。我们在实际

设计的经验中告诉我们，养老机构不是酒店，并不完全遵守床位数越多，盈利越多的规律。特别是在面积一定的情况下，根据养老机构的不同定位情况，公共面积占比是一定的，因此没有精准定位就盲目增加床位数，只会减低居住空间的品质，比如单人间变为双人间，双人间变为多人间。原本公共活动区的面积或者被减小，或者索性被转变为养老居室。空间的拥挤、公共面积的缺乏，居室品质的下降，人力配比的不足等都会成为后期运营管理、护理服务的巨大隐患。而老年人在选择入住养老机构时，这些负面点会造成空床率较高。最终导致入住率达不到或者很难达到收支平衡点。

养老机构应当经过精准的定位和市场调研，综合总运营成本的计算模型，推导出最为合适的运营平衡点。

#### 4. 养老服务与运营管理的严重缺失

社区养老、居家养老、机构养老的表述中，最核心的词是“养老”，其余的词语都是限定“养老服务”的实施空间和形式。因此我们不能对于养老服务的充分重视会让我们清晰的明白提供服务的能力和种类，根据运营管理的合理安排我们可以设定出最佳的盈利方案，同时这两种思考逻辑会给设计单位提供最有效的空间组织参考，真正做到在设计初期达到模拟推演和规模反推。

虽然养老机构相比养老社区而言，普遍规模都不大，但是以上提到的四点问题对养老机构有着极大的影响力，当然还有很多其他因素，比如政策补贴、技术类的设计限制等等，篇幅所限就不一一罗列了。上述的问题是绝大多数养老机构会面临的“终生问题”，从

养老机构的前期策划一直到后续运营，这些问题都会一直困扰养老机构的投资方和管理者。如何统一考虑影响因素中的各个层面，并在每一类的要素深入研究的纵向过程中，加大不同要素的横向联系，这就是我们要提到的“养老环境系统化”的概念。

所谓养老环境系统化是对养老服务环境搭建过程中的各要素环节进行资源、效率及品质的协调与整合过程。养老环境系统化要把养老环境的主要功能作为一个系统来构造、组织和管理。组成整体系统的各个子系统的共同目的是社会化养老服务体系的科学化和效率化，养老服务中有效的环境系统由国家养老服务的相关部门、项目投资与运营相关企业、设计与设施设备配套等相关组织或企业共同参与，综合养老项目的定位与策划、适老建筑的规划与设计、设施设备的配套与建设、养老服务的运营与管理等四大基本功能相互衔接，实现养老项目建设体系化、系统化。通过“以精准的养老运营服务为基础，以项目全过程的多专业联动为特色，以前期策划与后续实施无缝对接为保障，以养老服务环境总体系统成本最低”来实现一定的社会养老服务。

《飞越老人院》是当下社会现实问题的温情诉说，但充满坚毅的力量，这种力量足以让我们看完影片之后，给远方的长辈打一个电话，这种力量也足以让我们看清远方，重整行囊，开拓前行。《礼记》中有这样一段话：“人不独亲其亲，不独子其子，使老有所终，壮有所用，幼有所长，矜寡孤独废疾者，皆有所养”。我想这就是我们终将到达的远方。



# 老年公寓是怎样的一种存在

## WHAT IS AN EXISTENCE OF ELDERLY APARTMENT

老年人建筑是指专门针对老年人的身心特点、生活习惯、消费习惯及所需服务设计的建筑，而对老年人建筑类型的划分则是一件非常复杂的事情。那么，老年公寓究竟有哪些特点，我们又该如何来认识老年公寓呢？

### 老年公寓是高度综合的养老建筑产品

目前我国老年人居住生活服务建筑有养老院、养护院、疗养院、养老公寓、适老住宅等等；欧美有专业护理机构、退休社区、老年公寓、持续照护社区等等；日本有养护老人院、特养机构、租赁式养老公寓、高端老年公寓、长寿者住宅；台湾有安养机构、养护机构、长照机构、护理之家等等。可谓林林总总，千差万别。

但在这些非常纷繁复杂的分类中，各个国家对老年建筑的分类都有其自身的内在规律与分类方法。一般通过入住者年龄和身心状态、提供服务的种类以及销售模式三个大的方面进行分类。

老年人按照年龄划分大致可分为 55 岁至 75 岁的初老型老年人、75 岁至 90 岁的老年人、90 岁以上的长寿老人。老年人按照身体机能和健康状况大致可分为活跃型老年人、独立生活型老年人、辅助生活型老年人以及护理型老年人。活跃型老年人与中年人在身体机能和生活能力上没有本质差异，独立生活型老年人能够大部分自理日常生活，辅助生活型老年人在生活中需要他人或某些辅助设施的帮助，护理生活型老年人则需要依赖他人生活并需要大量的专业医疗护理服务。

养老机构提供的服务大致可以分为医疗护理、生活照料、文化娱乐、康体养生等。养老机构的销售模式大致可以分为租赁制、保证金加月费制以及会员制、产权销售等等。

	养老机构	老年公寓	适老住宅
主要针对人群	辅助生活型 护理型	健康活跃型 独立生活型 辅助生活型	健康活跃型 独立生活型
主要服务内容	医疗护理 基础生活	健康管理 基础生活 文化娱乐 康体养生	基础生活
主要销售模式	租赁制 月费制	租赁制 月费制 会员制	产权销售

我国提出“9073”的机构、社区、居家三位一体养老服务体系格局，机构类养老设施主要为不能自理的护理型老年人提供生活与医疗护理服务，社区类养老设施主要为生活能力有一定困难的辅助生活型、护理型老年人提供生活与护理服务，而大多数老年人将在居家环境中生活并享受各类生活与养老服务。

老年公寓作为居家养老服务的重要载体之一，入住对象多为健康活跃型老年人和独立生活型老年人，并兼顾一部分轻度辅助型老年人。老年公寓所提供的养老服务主要体现在对老人日常健康状况的监测跟踪与健康管理、慢病治疗与调养、高品质的基础生活服务与照料帮助、丰富的文化娱乐服务以及对各类群体有针对性的康复、康体、养生等服务。

可以看到，老年公寓是介于养护院、护理院和适老住宅之间的一类中间产品，老年公寓的重要特征是在提供适老化硬件居住空间条件的基础上，提供大量丰富的生活服务及轻度医疗护理保健、文化娱乐服务。是一种软件和硬件高度综合的养老建筑产品。这种以服务为核心的特点也决定了老年公寓的销售模式往往采用租赁制、月费制、会员制等销售模式，而非一次性的产权销售。

### 老年公寓可满足老年人的多项需求

老年公寓是一种以服务为核心的老年人居住生活建筑，而入住老年公寓的老年人往往是相对年龄较低、生活能力较高、行动能力较强、服务需求多样的人群。这类老年人群的需求首先是综合性的，体现在健康、生活、情感、育乐、社交乃至信仰等各个方面。



**健康服务类功能** 对于健康活跃型和独立生活型老年人，健康方面的需求不同于辅助生活及护理型老年人。这类老年人往往更重视对日常慢病的调养以及健康促进、健康管理等功能，因此老年公寓中的健康服务业态应该聚焦于基础的医疗服务、慢病治疗、健康管理、养生保健类功能。

而高技术要求的专业医疗护理功能往往是通过与相应的医疗机构、高等级护理机构合作或在园区内建设一站式持续照护服务系统及功能来完成，以此满足老年人持续退化所需的持续照护需求。

**生活服务类功能** 老年公寓中的老年人多数属于健康类老人，他们对于日常餐饮、购物等方面的需求比辅助生活类老年人及护理类老年人更加旺盛和多样化。餐饮功能不仅需要满足老年人一日三餐吃饱吃好，更需要提供多样化的选择空间。

从就餐形式上的公共食堂、自助餐厅、单独点餐等到适合不同地域老人的风味餐饮、适合不同身体或疾患特点的健康膳食，都能够根据老人特点和意愿进行选择。因此餐厅的空间划分、形式均需有所不同。

商业购物空间同样要满足老人的日常生活需要，外部城市配套服务设施中往往针对老年人的商业设施比较匮乏，老年公寓中也可设置一些小型商超、老年用品专卖店、小型药店、养生食品店等。一方面满足老年人就近购物的需要，另一方面使老年公寓具有多元化经营和业态服务延展增值的可能。

**情感服务类功能** 在满足老年人的健康和生活等物质生活需求的基础上，更重要的是对老年人心理情感及精神生活的关照。老年人入住老年公寓后最大的心理问题是与既往生活环境的脱节和亲情的疏离。老年人往往因此不

能适应老年公寓新的生活环境而产生负面情绪，甚至影响身体健康。

老年公寓中需要设置相应的亲情空间，为老年人的家庭团聚、亲朋聚会提供最大化的便利条件。例如可以设置一些供老年人与家人、孙辈共同活动游乐的室内、室外功能空间，供老人与家人聚餐、具备良好私密性的餐饮包间，供家属探望临时居住的亲情居室等等。这些空间能够为老人和亲属之间搭建沟通的桥梁、共享天伦的私属环境，促进老年人的身心健康。

**育乐服务类功能** 老年公寓中的老年人生活和活动能力较强，他们的生活品质绝不仅体现在一日三餐的温饱和基础的生存方面。现代的老年人在物质生活和精神生活两方面，更加注重精神生活的丰富和身心的愉快。

对于相对健康的老年人而言，有大量的时间和精力需要找到相应的功能与空间来度过和消磨，同时，随着老年人在文化教育水平、经济给付能力、职业专业技能、养老生活观念等各方面的提升，不同背景的老年人对文化娱乐生活方面体现出前所未有的丰富需求。因此，老年公寓应提供多样、丰富的康体、娱乐空间。

**社交服务类功能** 老年人不仅需要家庭生活和亲情的延续，随着社会整体生活水平、教育水平、家庭结构与观念的改变，越来越多的老年人对自身社会价值的体现、社会生活的延续更加注重。

老年人不希望在退休后，由于工作的停止而完全脱离社会，往往希望能够参加更多的社交活动继续体现自身的社会价值，也希望通过社交认识更多志趣相投的新朋友，建立自己的新的生活圈子。老年公寓中的各类文娱活动空间能够部分满足这样的精神需求，也应该为老年人的

生活、学习、娱乐、就业甚至创业提供更多的社交功能和建筑空间。

**信仰服务功能** 随着我国对宗教信仰和意识形态的逐步开放，相当一部分老年人具有各类型的宗教信仰，特别是一些传统宗教地区，老年人往往具有很强和很长时期的信仰习惯。老年机构中生活的老年人也往往更需要一些生活上的精神支撑和归属感。这些老人的需要也应该得到充分的满足。老年公寓中可根据入住老年人的特点，设置一些具有私密性、专属感的小型宗教活动空间，为老年人提供相应的宗教活动服务。

除此之外，老年人的日常生活和居住功能是老年公寓的另一大核心功能。对于相对活跃、自理生活能力较强的老年人群，老年公寓中的居住空间不同于老年养护机构中护理房间。老年养护机构中的护理房间在建筑空间设计上更多地关注护理服务的高效，对于生活空间的私密性要求不高。而老年公寓的居室应能够满足其对生活私密性的要求，具有较强的居家感觉。同时，使老年人在居室中应能获得完备的居家生活功能和空间，满足老年人自理生活的功能需求和精神渴望。

老年公寓中的老年人在身体机能、生活能力、家庭结构、生活模式等方面也会随着时间的推移，产生循序渐进的改变，公寓设计中也要关注这类必然的变化，通过通用化、灵活化的空间设计，达到满足老年人长期居住、运营模式调整、改动成本低廉的目的。因此，老年公寓中的居室房间设计更趋向于功能完整、灵活可变的方式。

## 老年公寓设计的三大原则

### 1. 家庭化（去医院化、去酒店化）

当前养老设施设计不足的根源在于未能充分分析老年

老年公寓所提供的养老服务主要体现在对老人日常健康状况的监测跟踪与健康管理、慢病治疗与调养、高品质的基础生活服务与照料帮助、丰富多彩的文化娱乐服务以及对各类群体有针对性的康复、康体、养生等服务。

人群体的身心特点，而简单粗暴地将老年人视作病人甚至囚徒。设计者对养老机构的理解限于“管理病人”的建筑。

老年人并非病人或残疾人，特别是老年公寓这类“服务型居家”养老产品，所针对的人群更非护理类老年人。或许某些老年人存在身体、健康、精神上的缺陷，但老年人首先应该被视作“人”，所有普通人需要的私密、尊重、个性、社交、情感等需求，老年人也同样需要。

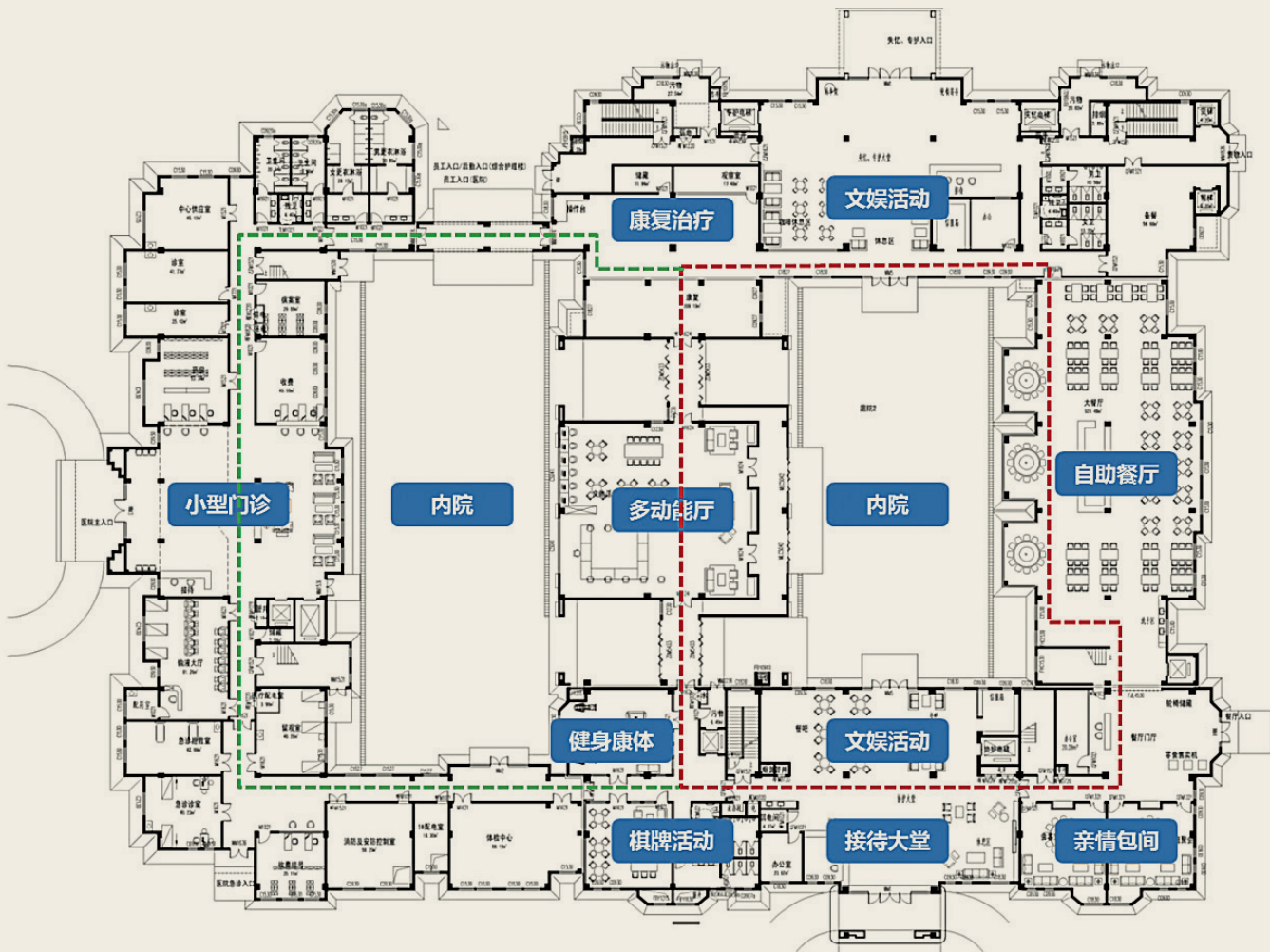
此外，目前多数养老机构中，空间设计呈现两个极端：一是过于豪华，空间设计和装修装饰均类似于高档酒店或娱乐场所，这样的空间感受使入住老年人非但不能体验到尊贵感，反而使其感觉住在一个陌生而疏远的环境中，不如自家住的舒适；二是过于医疗机构化，空间设计和装修装饰缺乏变化、类似医院的住院部，所有护理设备、监控设备均暴露在老人主要活动空间内，看似能够随时随地服助老年人，但对于居住者来说，绝大多数的老年人不愿感觉是在住院。

酒店和医院与养老机构均有居住属性，但其居住行为有本质区别。酒店和医院住院部均属于短暂居住行为空间，不需要过多考虑居住者长期居所产生的心理变化。酒店的居住空间和服务均偏重于对不特定对象的基本需求满足，而医院住院部满足的是病患的医护需求。这些均与养老机构中对于老年人长期居住、特定人群、日常生活与健康护理并重的特性不同。因此家庭化的空间设计是体现对老年公寓入住老年人最根本的人性关怀。

### 2. 多样、开放的公共空间

老年公寓的公共服务空间需满足老年人的健康、生活、亲情、育乐、社交、信仰等丰富需求，这些服务功能空间具有很强的综合性，应使所有的老年人能够很方便的到达，





某老年公寓首层配套服务空间平面图

同时路径明确，功能空间尺度合理。

老年公寓中的设计中，已开始关注老年人参与社会交往活动的意义和重要性。在空间设计上，大多数机构都会设置相应规模和种类的公共活动空间，为老年人延续社会交往，使之不脱离正常的社会化生活创造了机会。

但此类空间往往缺乏活跃性，仅能基本满足老年人的基本活动需求，属于被动提供空间的方式。对于通过空间设计促进老年人参与活动、提升活动的有效性依然不足。应结合老年人的日常活动，在老年人日常活动动线上尽量多地营造各种尺度的社交空间，以保障老年人的社会交往需求，使其能够充分融入机构生活，形成大家庭的氛围，提升机构老人活跃度。

在机构的门厅处、餐厅出、走廊中或专门的活动空间中，均可设置相应的社交场所。社会交往活动的提升有利于老年人的心理健康发展，同时能够积极促进老年人的身体健康。

这些活动社交空间不应过于封闭，应使老年人在某个半开放空间活动的同时，可以看到其他空间老年人的活动，这样能够促进不同空间的老年人互相沟通，形成更多的社交机会和活跃的社交氛围，进一步促进老年人在不同活动之间的转换和交流。

### 3. 完善、舒适的居住空间

老年公寓中的老年人大多为生活可以自理，而且从意愿上考虑，这类老年人也往往希望能够延续年轻时的居家生活习惯、生活方式，因此老年公寓居住空间应可以包括较完整的起居、简单餐饮、必要家务、如厕、洗浴、就寝等功能，居室的功能配置具有较强的居家生活感。同时，私密性及空间灵活可变性也需要充分突出，以满足此类老年人的居住归属感、尊重感以及丰富多样的生活起居需求。

笔者在某老年公寓中的某居住套型设计中做了以下考虑，首先在玄关空间中充分考虑老年人身体活动特点，在户门处设置置物板，方便老年人外出购物回家后开启户门。玄关处设置换鞋凳、钥匙台，并设置储物挂衣柜，衣柜主要储藏当季衣物，衣柜外设置换衣镜，方便老人出入更衣。同时就近在玄关一侧设置步入式衣帽间，方便老人存储换季衣物等。老年人的衣物不多，传统的在卧室设置衣柜的做法，并不符合老年人行动特征，增加了老人出入流线长度，反而不适合老人生活。在步入式衣帽间相邻位置设置洗手台、洗衣机、烘干机等空间，方便老人自己洗衣、挂衣的家务活动需要。同时设置单独的马桶侧位，方便访客如厕。

此户型将南向开间全部作为起居空间和餐饮空间，老年人可在日常活动中，享受更多的阳光和景观环境。餐厅空间适度放大，一方面方便老人厨房活动，另一方面为老年人提供除就餐之外的访客聚会活动空间。户内设置多功能空间，满足老年人读书看报、学习上网等活动需要。也可以作为孙辈临时居住的小卧室空间，使老人有机会和时间与家人共同生活。

主要就寝空间为起居、就餐活动空间让位，没有放置于直接采光面上，因为相对活跃型的老年人大部分时间并非就寝卧床，因此采光环境不必强求，相对远离户外门窗，可减少外部强光、噪声的影响，有利于老人入眠。同时卧室内设置功能完备的卫生间，方便老年人夜间如厕。

从此户型设计可以看到，老年公寓的居住空间设计明显区别于护理机构或普通住宅，设计的关键是对老年人生活起居本质需求和行为特征的分析。

老年公寓是一种综合性广、复合性强的服务型居住建筑，其设计的本质核心是对居住者的需求及行为特征的理解，在此基础上通过建筑空间设计的手法加以实现，使建筑真正成为老年人生活与老年服务的载体。



# 王嘉敏：五星级养老公寓怎样炼成

## HOW REFINED INTO A FIVE-STAR ENDOWMENT APARTMENT

大健康时代下，养老产业也随之成为了一个新兴的朝阳产业。未来的十年内，我国老龄人口将迎来一次爆发性的增长。而限于我国目前的人口结构，完全指望传统的养老模式是不能赡养庞大的老年群体的。因此，养老地产的市场规模是毋庸置疑的，这也是众多房企涉足这一领域的重要原因。

今年，诚通嘉业集团正式开始投资养老产业，作为诚通嘉业打造的第一个养老项目——九和国际健康养老公寓，已于2016年6月25日正式开业。养老公寓的建设兴起于70年代的北欧，它是专门为老年人而设计的，尽量考虑到老年人的各种生活需要和实际承受能力，具有老年人日常生活所需的各种服务设施，它并不是一般意义上的老年人聚居区域，而是一种新型的房地产开发类型。

在北京、上海、广州等经济发达的大城市，

有6%以上的中高收入老年群体认为目前的养老条件，无论从居住条件还是养老服务水平方面都不能满足他们日益提高的养老需求，因此养老公寓这种新型养老模式也逐渐收到他们的关注。面对养老的市场需求，如何做好市场分析，如何把握目标客群，如何搭建产品品牌，诚通嘉业在经过三年的深思熟虑后，迈出了进军养老地产的第一步。然而，初次投身养老产业，诚通嘉业会有哪些方面的思考和准备呢？带着这个问题，本期《诚通CT+》对诚通嘉业集团董事长王嘉敏女士进行了采访。

现在养老有一个很现实的问题，就是老年人的心理接受度，能够接受在社会上养老的永远是一部分人。

《诚通CT+》：随着人口老龄化的加剧，养老成为了一个亟待解决的社会问题，诚通嘉业作为地产开发商，一定也看到了养老地产的市场前景，那么诚通嘉业计划怎样来做养老地产呢？

王嘉敏：现在我们再谈养老地产，大家应该都很熟悉了，我们想做的是一个轻资产模式的养老项目，这个模式很像我们熟悉的连锁酒店。对于养老地产，从资产的结构来看，有一些开发商是自己买地自己建，但是这种形式还是变相的房地产开发；而另一种则是采用租赁改造的形式，我们选择的后者。在养老地产的这个事业上，我们的想法是希望通过连锁的形式来形成规模化效应。

养老这个行业，在这五年的时间里，已经发展得比较热了，但是做出品牌和影响力的项目并不多，所以，这对我们来说就是一个机会，我们希望在三年的时间内打造出一个经得起市场考验的养老项目的品牌。用三年的时间，把我们的养老产业做得有声有色。

我们做的第一个养老项目是九和国际健康养老公寓，今年我们计划要先在北京开出几家店，到明年我们的目标是能达到8-10家，到第三年，我们会通过连锁、收购、并购的方式来扩大经营，我们希望到第三年年末，能达到几十家店的规模。我们计划朝着这样的速度去做。现在，我们的市场主要聚焦在北京，下一步重点做京津两地，如果三年之内，我们京津两地的养老公寓达到一定规模了，我们就可以考虑更大的市场。但三年

之内，我们只做京津两地，把我们的品牌先做出来。

《诚通CT+》：您是基于怎样的考虑来选择做养老公寓项目的呢？

王嘉敏：现在养老有一个很现实的问题，就是老年人的心理接受度，能够接受在社会上养老的永远是一部分人，比如居住在北京这样的一线城市的老年群体里，大约有10%的老人是可以接受住养老公寓的养老方式的。不过这个规模以后一定会扩大，我认为最多能到20%。因为现在50后、60后老人的观念相比较30后、40后的接受程度要高很多，但是，即使他们的接受程度再高，他们相当一部分的人还是会家里养老。但是，有一些老人，因为各种各样的原因，导致他们没办法在家里养老。所以，就中高端的这部分人群来说，它的市场还是相对很大的。

对于老年客户群体，我们认为年龄在60岁以上，生活能自理或半自理的老人我们都能接受，尤其对于半自理的老人，无论是他个人还是他的家庭都有这种养老需求，因为这种情况的老人住在医院是不舒服的，住在家里，家人对他的照顾和关心也总是很难周到，所以有专业的养老机构可以去解决半自理老人的这种养老需求。而对于完全可以自理的老人也可以选择住老年公寓的养老方式，这种情况就一定是出于对养老公寓的服务的认可，还有社区文化对他的吸引力，因为在这里住的基本都是同龄人，大家在一起会有更





就像做星级酒店一样，他们拼的就是服务，老年人这个特殊的群体是需要有更多照料和关心的群体，他们需要更为周到的服务。

多的话题，他们还可以一起组织旅游、上老年大学等等，这里有很多的服务和活动，远

比他们独自在家要过得更有意思。

《诚通 CT+》: 诚通嘉业在做养老公寓项目时，会选择做标准化还是特色化？

王嘉敏: 九和国际健康养老公寓是中高端定位、中高端客户群定位，它 50% 是标准化的，50% 是因地制宜的，因为各个项目的位置不同，规模不同，资源不同，我们会根据具体的情况做一定的调整。

《诚通 CT+》: 在您看来，为什么很多开发商做了养老地产却没有做起来？

王嘉敏: 这个行业，每个人都知道它是很有前景的，但是在一开始去做的时候，很多人失败了。我认为这里有两个原因导致了他们没有做成功，第一个原因是重资产，比如说，我买一块地，从头到尾建，然后我去靠收老年人的那一点月费，这是很难维持的，因为它投资的金额太大，所以，这个造成它的资金压力巨大。除非变成地产开发项目，把房子卖出去才能赢利。

第二个原因是缺乏成熟的经验，也没有成熟的品

要是通过服务取胜。

养老地产项目相对于一般的房地产项目投资额大、资金回收期长。老年公寓项目也不同于一般的房地产项目，它不仅包括住宅本身，还包括许多服务配套项目，并且在设施、设备规划设计、安装方面都要结合老年人的特点，有专家称老年公寓的总体造价要比普通房地产项目高五成至一倍。另外老年公寓的租售方式比一般住宅更为复杂，一般住宅都通过住宅销售实现房地产开发的最终目的，而老年公寓则需要根据老年人市场需求的多种形式，采取租售结合的方式满足老年人的入住需求，其中一定比例的住宅面积可以实现销售，另一部分须满足租用、度假等需求，并且公共服务设施更需要通过经营来实现收回投资，因此老年公寓的运营模式要采取灵活多样的销售方式来保证它的正常经营。

《诚通 CT+》: 您认为在中国要做好养老产业需要注意哪些方面的问题？

王嘉敏: 一个是政策，一个是和保险与医疗的结合。政策方面，因为这个行业在一开始是需要有政府的扶植的，这里主要是税收上、能资上、医疗保险等方面的扶植，因为养老产业的投入是非常大的，如果没有扶植，大家就都不愿意去尝试了。现在的好消息就在于好的政策在不断地浮出水面，也在不断地优化和提升。现在，有些项目就是因为争取到了国家提供的有利条件，所以它做起来了。今后，如果这些好的政策和条件能放开，那



九和国际健康养老公寓位于北京行政副中心——通州区的月亮河温泉度假村，距国贸仅 20 分钟车程，是通州区唯一一家高端、由政府扶持的健康养老公寓。

九和健康公寓让每位入住公寓的老人都能安享幸福，实现“老有所养、老有所医、老有所学、老有所乐、老有所为”的五有生活。





① 大堂  
② 套房



么，养老地产相对就会好做多了。

第二个问题就是现在老年人看病非常麻烦，还是需要去综合性的医院，如果能把养老问题和医院有便捷式的挂钩以及保险报销相结合，这就方便了老年人看病的问题，如果住在老年社区里的老人完全不用担心看病的问题，他第一时间就能得到治疗，而且百分之百能报销，那他为什么不选择去养老机构呢？

解决完上面两个方面的问题之后，再要解决的就是老年人孤独感的问题了。养老社区解决的就是这个问题，所以社区服务也很重要。就像做五星级酒店一样，他们拼的就是服务，老年人这个特殊的群体是需要有更多照料和关心的群体，他们需要更为周到的服务。但是，五星级酒店也不是一天就建成的，它需要经过几年的历练、沉淀、培养、磨合，然后一点点提炼出来。我们都知道，五星级酒店的盈利模式和市场是非常大的，我认为有一天养老公寓也会这样。

《诚通 CT+》：目前，诚通嘉业做养老产业所面对的最大的难题和困境是什么？

王嘉敏：养老地产和房地产相比是发展落后的，所以现在在建设这个领域里，我们只能自己做，找经验我们是通过融资拿地还是旧房改造，这对我们来说都是很简单的，因为这比做一个地产项目的巨额投资要容易得多。这里真正难的是运营，但运营对整个行

业来说都是个难题，因为现在没有像五星级酒店一样这么成熟的养老运营公司，现在拥有成功品牌的养老企业也很少，而且还没有规模化，但这就是我们的空间。

站在投资的角度来说，养老产业投资者投资什么，投资服务是重点之一。但是今天，投资和服务是必须一体化的，因为现在还没有成熟的服务队伍，所以我们做这个行业必须两方面共同发展才能做成，但是它的市场空间非常大。

我们研究养老地产已经研究了三年，所以这里面的问题我们已经很清楚了，我们现在也在不断地提升、不断地培养和吸引人才。就运营来说，这确实是我们目前面对的最大的难题，但是我们正在下功夫，我们有自己的独到的东西，这也是我们的重点。现在我们在一步步地推进，一步步地完善，而且政策面也越来越好，所以其实上面提到的问题也不是问题，只是让我们重视的点，是需要我们去花大力气去做的事。

《诚通 CT+》：九和国际健康养老公寓采用的是一个什么养老模式呢？

王嘉敏：这个模式简单来说，就是老年人不需要在家养老了，比如子女在国外，比如他想要不孤独，比如他身体不够好需要照顾，都可以来我们的九和国际健康养老公寓，我们的模式就是怎么把老年人照顾好，我们就相当于五星级酒店。为什么客户要选择五星

级酒店不选择三星级的呢，这肯定是有原因的，我们要做的，就是去打造我们为老年人设计的五星级服务。因为老年人的需求几乎都是雷同的，所以大家为老年人提供的服务也大同小异，但是这个服务最关键的地方是你能不能做好，能做到什么程度，能不能让老年人满意，这个是最重要的。

《诚通 CT+》：九和作为诚通嘉业打造第一个养老品牌，您对它有怎样的要求和期待？

王嘉敏：我希望九和能成为一个受市场、受老年人认可的养老品牌，希望它能成为我们的无形资产，而不仅仅只是一个名字，这就是我的期待。所以，我们从第一个养老项目的建立就开始关注品牌的搭建，我们从第一个店开始，就把它按照品牌化的思路和要求去做，我们希望在三年以后，当大家提到九和，就像酒店行业里提到一个五星级酒店的牌子一样，这个品牌意味着可以让人放心居住，这就是我们的期待，也是我们成功的关键，否则就谈不上成功。

《诚通 CT+》：如果九和国际健康养老公寓的发展没有您预期的那么好，您会怎么看待这件事？

王嘉敏：即使是这样，我觉得也没有什么意外的。及时调整、及时优化、及时提升才是解决问题的关键。因为养老是个朝阳产业这是毋庸置疑的，养老一定是社会的大问题，所以不存在这个事情它不可以做，就像我们的生活里必须有餐厅一样，你自己的餐厅没做好，不是说餐饮行业不好，同样，即使一

个行业很好，也不代表你进入这个行业就能做好，所以这里的关键是自己。

如果在经营的过程中，我们出现了问题，我们需要做的就是去剖析问题，及时研究策略，改变自我，提升服务。抱怨是没有用的。因为养老产业是全世界都需要去解决的，而全世界各国都有成熟的案例、成功的案例，这个产业不是我们中国自己创造出来的，但是中国的人口这么多，老年人更是越来越多，它必然会关系到社会的问题。所以，不是这个行业不能做，而是要把它做好没那么容易。

《诚通 CT+》：假如九和获得了市场的认可，那么今后九和会做成连锁加盟品牌还是连锁直营品牌，或者考虑做品牌延伸？

王嘉敏：我们的品牌是以五星级标准为目标，所以采取直营为主的形式，以后可以考虑加盟。再往后我们肯定会做品牌的延伸，因为这就是品牌的价值。

我们既然选择了养老这个方向，就一定会加大力度，认真去做，尽我们的全力做出品牌来，在品牌做出来之后，我们会在盈利模式上做更多的思考，既让老人可以享受到优质的服务，又能让企业可以健康地成长。我们希望做好这最后的 100 米，因为人是最终的经济依赖的载体，所以只要我们将对人的服务做到位，那么人的需求会非常多，我们可以延伸出很多服务的品种和类别来。我们有决心，我们有自我修正的能力，所以我们有信心能做好。



# 进军养老产业需找准方向和痛点

## ENTER THE PENSION INDUSTRY NEED TO FIND THE DIRECTION AND GET THE PAIN POINTS

尚处在从探索到明朗阶段的养老地产，虽然距盈利模式成熟仍有距离，但许多企业在养老地产的创新方面已有了更多深入的探索，相信未来中国广大老年群体对于养老方式的选择将有更多的期待和可能。

在前几年，最早一批养老地产项目刚上市时，任志强曾说过，太贵，以他的退休工资都住不起。

几年下来，有政策支持，有行业创新，越来越多的开发企业进入了养老领域，带来了许多耳目一新的能量，从开发模式，到选址模式，再到盈利模式，养老地产从理念到实际都进步了不是一点点。但无论怎么创新，似乎至今都无法跳出“开发商回不了本，老人住不起”的怪圈。

与此同时，中国老年人的养老理念，这些年似乎并没有发生什么变化，养老项目的市场接受度并没有明显提高。最符合养老地产定位的高知老年群体，依然让地产商看不懂。相对于低收入老人，高知老人精神更独立，不会在意所谓“住养老院就是子女不孝顺”的闲话。但同时，请得起保姆甚至护工的他们同时也具备了居家养老的物质条件，更期待精神上的满足。养老地产商只有真正理解高知老人的需求，才能谈成功。

于是，在市场层面，更多的企业参与到生活照料、老年健康、

老年用品等上下游环节中来，走在前列的企业已经多角度探索养老地产的盈利模式，并且取得了一定的成绩。许多企业在养老地产的创新方面也开始在做更多深入的探索，中国广大老年人的退休生活将更有期待。

### 大健康产业远不止于养老地产

目前来看，中国的养老地产依然存在着体制机制不顺、市场化发展的环境不强、各级财政投入较少、消费者支付能力不足和养老机构定位不准等问题。而归根结底，最早几个不成功的养老项目，犯的还是中国开发商最原始的错误——忘了“去地产”。

去地产，在今天的行业里已经是做住宅之外的地产项目最基本的要求，商业地产、旅游地产都犯过忘了去地产这个错，最晚开始的养老地产也不意外。如果还带着圈地捞钱的心态做养老地产几乎是必输的，企业必须沉下心来踏踏实实做养老地产整体的布局。正在市场中沉淀下来的养老地产模式，并不是以房地产开发为引擎，而是把开发和后期的运营结合在一起，后者恰恰是最核心的部分。





现在与未来的老人，尤其是高知老人，是“在互联网中老去的一代”，个性化的智能硬件与智能软件，越来越成为养老项目的标配，养老也因此进入互联网+时代。

换句话说，养老地产最核心的并不是地产而是服务，与其说它属于是地产行业，其实更属于服务行业。未来的市场趋势，是在毛利率下降的情况下拼细分市场，拼“由硬变软”的服务。以后的地产时代，是“房地产+”的时代，养老地产的痛点，一定也在于这个加号。

随着行业认知的进步，越来越多的人开始不再提“养老地产”，而用“养老产业”来代替，并将其归入了大健康产业，“地产”正在养老体系里渐渐淡化。国务院发展研究中心所长杨晓东就表示，大健康产业是一个很大的板块，涵盖生命、保健、养生、休闲、度假等相关产业，已经成为我国国民经济的强劲增长动力，而其中养老服务业是大健康产业的重要内核。有了国家的支持补贴和市场的强烈信号，越来越多非地产行业的企业、机构开始与开发企业合作，共同分享这一前景巨大的蛋糕。

### 顺应“互联网+”时代的智慧养老

养老服务业的需求是巨大的，包括医疗、救助、照料和社区需求等，以老人的生活习惯和群体特性作为出发点，已成为其发展的重要方向。

以所有养老项目都必须具备却很难做好的医疗服务来说，从最早的配护工、护士，发展到配医生，项目对软件的要求越来越专业化，并反过来影响前期硬件的设计。比如某项目考虑到老年人的眼球晶体逐渐浑浊这一特点，其社区各区域的照明系统设计标准都高于一般住宅或共建；也有项目考虑到老人的特殊情况，对有记忆障碍的老人设立了专属楼层，还建立了一个可以用作记忆治疗的花园；还有项目在积极与国外失智机构合作，提供老年失智照护解决方案。另外，部分项目还参照国外的隐私保护标准，引进了老年人医疗信息保密系统。

身体需要养老，精神、心灵也需要养老。随着老年群体个性化的需求越来越高，养老产业的的软件除了必须的医疗照料，也需要结合文化娱乐，这方面又是一块大市场。现在与未来的老人，尤其是高知老人，是“在互联网中老去的一代”，个性化的智能硬件与智能软件，越来越成为养老项目的标配，养老也因此进入互联网+时代。

引入互联网不仅能满足老人自身的精神需求，也为老人的健康安全提供了保障。比如，借助可穿戴的智能设备可实现老年人定位、跌倒识别、自动报警健康管理服务，做到“无死角”看护，这就是当前正在普遍探索的“智慧养老”的其中一例。在“互联网+”时代，智慧养老正在成为健康产业创新发展的重要契机、打造健康养老服务新模式的有效探索。

此外，还可将信息化、云平台和大数据结合在一气，子女不在身边也可随时了解父母的信息。畅想一下，未来子女每天都可以随时看到父母的睡眠情况、血压指标、每天的活动内容，三餐吃了什么，还可通过云平台与医护人员进行及时沟通，甚至和网络直播一样，打开APP就能看到父母的实时活动影像，这难道不比把老人留在空巢家中更让人安心吗？

### 社区养老，打破老年人的终极顾虑

早在2014年，花样年控股董事局主席潘军就一针见血地指出，频现超百亿养老大盘开发，这是城市性灾难，未来必死无疑。潘军透露，一向擅长做住宅大盘的花样年，决定做养老社区，但绝不会做养老地产。花样年向城市服务运营商的转型，除了顺应了地产企业的新发展趋势，也为不顾老年人实际需求的选址敲响了警钟。

对老年人来说，对入住养老机构的顾虑往往来自需要离开自己熟悉的社区，或远离子女，这种“被抛弃感”让不少老年人虽然理智上接受了养老院，但情感上仍有较大的抗拒。社区养老，可以打破老年人的终极顾虑。

“并不是好山好水的地方才是老人青睐的地方，而是一定要在成熟的居住区，也会方便对居家老人和日间护理的服务。”保利安平养老产业投资管理有限公司总经理段萱指出，地缘性的客户是养老项目的市场基础。

2014年以来，越来越多的企业、机构开始倾向于社区养老维度。社区养老一般分为两种，一是在已有社区增加养老床位、寻址建设新养老机构、拓展新型养老服务；二是在新建小区中直接规划设计养老项目，实现子女家庭与老人

养老同社区化。相对而言，前者更多需要政府介入，通过拨款、指导、扶持来实现，且因大多租用商业用房，租期、房租不稳定，常因拆迁、涨房租等因素搬家，很多企业不愿去啃这块硬骨头；而后者因搬迁风险小、所有无障碍设施、呼叫系统等一应俱全，老人可拎包入住等优势，成为了很多房地产企业的新方向。

继在北京房山窦店试点养老业务后，已转型为城市配套服务商的万科大举进军养老服务产业。万科的模式是，根据开发运营的项目情况，为社区配建自留一栋楼，并配套一定体量的养老设施，做自持社区化养老服务机构。“就好比在一个社区中配套一个医院和学校，我们不能叫做医疗和教育地产，从专业角度，我们将它称之为‘养老社区’，这是美国的CCRC模式。”当时仍任北京万科总经理的毛大庆强调，万科的社区化养老服务模式既不是地产属性，也不是商业属性，而是一种服务属性，称之为“社区嵌入式护理机构”。

2015年8月23日，南京首个新建小区“养老综合体”在雨花台琥珀森林小区投入运营。成为首个新建住宅小区养老院投入运营的项目。这一综合体占地面积4000平方米，开发商配套养老设施，通过民政等部门评估，无偿交给民营养老机构运营。除了老年公寓，项目还有社区卫生服务中心、老年大学、超市等，可满足入住老人多方面需求。

除了24H模式，“养老驿站”也正兴起，老人白天来到社区内的养老机构，晚上回家和子女一起享受天伦之乐，这样的“短期寄养”模式不但解决了老年人的日间照顾、生活保障等问题，还让老年人的精神生活得到了极大的满足。“养老驿站”一定程度上实现了居家、社区、机构养老的融合，形式灵活，方便运作，但在成熟社区往往“一床难求”。因此，在新建小区中不妨将全天制托管与驿站式照料结合起来进行规划。

### 旅居养老，成全低龄老人的诗和远方

在选址方面，如果说大举发展社区化养老是养老地产的一个进步，将针对大量高龄老人形成巨大市场，那么还有一个听起来就能让老人心动的词——旅居养老，则成为低龄

老人的心头好。一生劳碌的老人，更向往诗和远方，却不堪忍受旅游的劳累。如果把度假和养老结合起来，听上去就很诱人。

旅居养老市场已天然形成，北方老人冬季去海南，南方老人夏季去东北，已成为具备一定经济条件的老年人的新趋势。以东北为例，据不完全统计，去年全国共有65万老年人到黑龙江养老、休闲旅游，逐渐形成了黑龙江夏季候鸟养老品牌。拥有大小兴安岭、张广才岭等天然“大氧吧”，与北极光、五大连池、矿泉等众多旅游资源，平均气温22摄氏度的黑龙江成为了夏季旅游胜地。在自然市场的驱动下，今年黑龙江将结合新型城镇化、旅游名镇和“美丽乡村”建设，打造一批富有黑龙江特色的“候鸟养老小镇”、“候鸟老人之家”、北方夏季健康养老基地。

政府在旅游养老中更多起到的是地方牵头作用，但对于自负盈亏的企业而言，旅游地产的淡旺季一直是一个跨不过去的瓶颈，涉及到空屋期成本增加、物业管理跟不上、托管服务缺失等问题。

这方面，已有企业开始尝试避开这个短板。由保利地产和平安投资共同打造的“保利和熹会”老年公寓，打出了“一地入会，多地养老”的异地候鸟式分时段度假模式。就和连锁酒店会员制一样，老人入会后，可以选择在不同时间去不同地点，边养老边体会不同的风土人情。相关数据显示，保利和熹会的会员中，老人普遍知识层次较高，包括第一代建设者、科学家、老干部等，他们具有更高的精神需求。因此，对于高知老人来说，旅居养老如果项目定位准确、配套服务到位，市场前景就相对乐观。

### 盈利模式成养老项目成功关键

“未来养老产业的产业规模会非常大，预测到2030年，仅老年住宅就有一万亿的规模，按照美国的经验数据来看，未来的大健康的领域，十万亿的规模应该不是梦。”不少地产老总非常看好养老产业的未来。

虽然当前中国养老市场的消费量和需求量看起来不大，但其实有不少问题是出在供应方面：目前的市场供应还停留





虽然当前中国养老市场的消费量和需求量看起来不大，但其实有不少问题是出在供应方面：目前的市场供应还停留在比较初级的层次，满足不了主流消费群体，即高知老人的需求。这是一个结构性的矛盾。

在比较初级的层次，满足不了主流消费群体，即高知老人的需求。这是一个结构性的矛盾。

针对我国目前养老行业的现状，现在企业们还没有找到非常清晰、稳定的盈利模式，投资回报周期非常长、投资资金成本占比较高是首当其冲的原因。从销售到持有，“去地产化”最大的难题就是资金。房地产开发行业的高杠杆属性，加上目前养老市场上存在这现实需求和支付能力尚未匹配的矛盾，很多有意进军养老产业的开发商望“钱”却步。政府投入只能是一小块，养老产业更多需要自寻出路，能否找到有效的盈利模式，成为项目能否成功的首要关键。

在盈利模式上，目前可谓是一家齐放。有的从服务内容出发，例如太阳城打造了一个服务链，提供覆盖健康老人、低龄老人、半失能老人的从居家型到机构型的养老服务，以及医疗支撑的临终关怀，这些设施支撑和服务支撑为后来的入住率以及太阳城的资产升值空间上都带来了较大的好处。

有的则从前期硬件就出发，有人认为，设计和建造养老公寓时，单体规模不宜过大，50人到150人之间的规模体量不但有利于服务，紧凑型户型的功能和性价比也很大程度地把建造的成本降下来，并方便通过连锁化的运营来增加利润。

养老轻资产的利与弊

除了在项目本身的规划和功能上动脑筋，鼓励社会资金的进入也已成为趋势，也就是说是在资金成本高的养老地产上大大胆使用轻资产的模式。不少开发商、运营商已经试点和外来“金主”合作，这一模式也正放在不断完善中。张华纲以国外经验举例说，前养老行业的毛利率在全世界都不算太高，但是美国可以把利润率做出来，靠的是房地产金融，不同的产品阶段借助不同的投资人、金融机构来介入。“这是未来养老行业非常重要的一个发展方向。”

养老产业轻资产化，当前来看已有成功先例的主要分为从客户手上拿钱和从外来投资方拿钱两种。前者顾名思义，就是通过各种方式吸纳的高端老年客户的闲余资金；而后者，目前主要是和险资合作。

举例来说，安养联盟轻资产的服务运营管理，主要是通过网络APP运营的商业模式实现大数据和云储蓄，围绕生活配套、服务配套和医疗配套三个方面打造会员体系，通过高端养老的会员制来募集资金，再让每位老人即是养生体验者，又是销售团体的一员。而另一项目香河爱晚，则与中信银行合作推出了“养老储蓄卡”，通过银行存款、利息养老资金监管、免费居住、可转让继承、可指定受益人等来吸纳老年租户的资金。合悦江南则是通过“产权归你钱还你”的养老财富计划，承诺几十年后的最终产权和部分购房款交给买房人。

这种用老人自己的钱来养自己的方法，目前仍需解决的是如遇老人去世的各种遗产分配问题，这一层面仍需完善的法律支持，才能让老人及子女放心投入。

险资大举进入养老领域，则是最近一年来的新趋势，典型企业有永泰红磡、泰康人寿、保利地产等，主要模式也大同小异——针对老年群体出售养老保单，保障入驻名额，待将来需要时可优先入住。换句话说，就是用低龄老人的钱先服务现阶段的高龄老人，依此轮回。

以泰康人寿在北京的养老地产为例，据媒体报道，该项目申请分为普通排队、优先排队、保障入住三种方式。普通排队针对所有社会老人，按照报名先后排队入住，入门费20万元。若顾客购买泰康人寿指定的分红险，在1年期、3年期、5年期、10年期累计保费达到200万元，亲属可以优先排队；客户自己年老时，则可保障入住，后两种均免20万元入门费。

此类不缺钱的险资与缺钱的养老地产合作，市场层面可谓双赢。但当前保险业在民众中口碑较低级，想让老人打破心理障碍，也非一朝一夕，仍需跨行业的共同努力。



# VIEW WORLD

观世界





# “眺望”山顶别墅

## ——养老住宅的另一种可能

### OVERLOOK HILL TOP VILLA

很多人大概都不能想象，把养老住宅建在山上，然而，一座名为 OVERLOOK（眺望）的山顶别墅就坐落在一个地形特别陡峭的半山坡上，而且它的住户还是一对行动不便的老年夫妇。到底负责建造这座 OVERLOOK 山顶别墅的设计师是如何完成这个困难重重的设计任务的呢？这座住宅又是否令它的使用者满意了呢？带着这些问题，让我们一起走进这座特别的山顶别墅。







OVERLOOK 山顶别墅因为位于山坡上，在这所房子的周围，长满了枝繁叶茂的树木，而且这里处在几乎没有任何开发的原始状态。考虑到老年人生活起居的特点，建筑设计师为这个住宅创造性地设计了全新的、完全无障碍的居住环境系统，为的就是让老人在这栋房子里能够舒适地享受静谧美好的晚年时光。

在这个地理位置很特殊的山坡上，为行动不便的这对老人设计全方位的无障碍的新家，这个任务对于设计师来说是极具挑战性的，它要求设计师要具备较高的建设效率和对环境的高敏感度，显然这必然是一个可持续性的设计。

这座住宅的总面积是 755 平方英尺，有两间卧室，设计师应用了对环境影响小的钻孔墩式地基系统，此技术的作用是令建筑可以优雅地坐落在场地上，而不失掉建筑与自然的和谐。房子地基建立采用了挖填式的平衡开采技术，由此扩大了住宅的视野范围，身处住宅之中的使用者可以获得宽敞的视觉快感。

另一方面，由于室内很多小空间都作为无障碍的活动空间来设计，所以有必要将室外的空间纳入住宅的功能性设计中。室内空间一直延伸到室外空间，在室外从空间内伸出一条平坦的混凝土路面，设计师用这种方式实现了室内空间和室外空间的无缝对接，高架的平面屋顶将住宅和对面的车库完美结合到了一起，并融入了房子周围的原始环境之中。这样设计的结果是在使用最小建筑资源的情况下，增加了建筑的使用面积。紧邻起居室的庭院上方通透的圆顶令室内外空间充满特色，同时也令建筑在微气候环境中形成空气流通。

负责该项目的主建筑设计师 Christopher Bail ( 克里斯托弗·拜尔 ) 对从功能、景观、空间、规划等角度，如何考虑为老年人做设计的问题时谈到：“除了考虑老年人特殊的生活需求，其实我们为老年客户设计的考虑角度和年轻人有很多相似之处。我们总是把焦点集中于在室内创造平静而不是烦躁的环境之中。我们的设计会集中研

究建筑和自然以及自然光线的关系。我们对工作的敏锐度让我们可以创造出精悍的动态空间，即使是行动受限的顾客也可以很方便的享受我们创造的空间。而且我们的设计倾向于将人们的注意力从空间转移到客户自身上来，让他们自己的生活填满整个空间，令空间更顺理成章的成为他们生活的一部分。”

在谈到对 OVERLOOK 这个项目有没有特别引入养老住宅的概念和设计标准时，Christopher Bail 这样解释道：“我们其实并没有在年龄上界定特殊的老年人概念。对于我们接受的每一个项目，我们考虑的最多的是，在整个生活的时间过程中，人们在这个空间中度过的每一个细节。尤其是针对老年人和行动不便的住户。至于设计的标准，尽管我们国家在大的公共项目上对无障碍有严格的规定标准，但是这些准则对于一般的单个家庭来说并不是全部适用。所以，我们会把过往的经验融于我们现在的每一个项目之中，这就是普适设计。”



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



# 把“海洋”装进咖啡馆里

AIX AROME  
CAFÉ

地球借着水和光，成为太阳系中唯一孕育着生命的星球。为了表达对“生命”的感悟，AIX AROME CAFÉ 项目的设计师用“海洋”作为咖啡馆设计的主题。这里的海洋，就是孕育着、安抚着我们的巨大摇篮。摇篮也孕育了无限的启发和想象。设计师试图用咖啡和属于咖啡的时间来寻觅一些对于生命的慰藉，而海洋正好是让这种慰藉得以存在的媒介。

位于深圳湾旅游资讯中心的 AIX AROME CAFÉ 是一家能够让人有置身海洋之中感觉的咖啡馆，这里的室内陈设处处体现着一种与大海的共存性。蓝白的海洋风主题色彩，将整个咖啡馆营造成一个大海般的空间，那些仿佛随意垂于高天花之下的蓝色吊灯，还有那看似鱼仰望水面时可见的浮光跃金，提醒着所有来此休憩的顾客们，他们其实是在“海洋”深处游走、在“珊瑚”丛间徜徉……

AIX AROME CAFÉ 的室内设计充满了创意和趣味，漫步在这个仿佛把“海洋”搬到了陆地的咖啡馆里，我们不由自主地便会沉下心来，在这个神奇的空间里享受一份美好的时光。为了探寻这个海一般的咖啡厅的设计秘密，本期《诚通CT+》采访了负责 AIX AROME CAFÉ 项目的设计团队——壹正。希望此次与壹正设计师的对话能给热爱设计的你带来更多的设计启发。







**C=《诚通 CT+》**  
**Y= 壹正**

**C:** 您们认为 AIX AROME CAFÉ 最特别的设计在哪里？

**Y:** 咖啡厅里最重要的一个地方就是吧台，所以我们在吧台的设计上花了很多心思。这个位于室内中央的大型椭圆装置看起来像个“异形”建筑，它主要包含了收银柜位和制作咖啡的功能，是个以美学意念来划分的实用空间。

柜位的外形设计灵感来自咖啡豆，它外表灰沉苦涩，却是客人口中深层次美味的来源，灰色色调正是体现这种特色。在这里，咖啡豆一如包藏万物起原的巨卵，以成长的苦涩炼出生命的价值，阐述了海洋在现世间的角色。它朝上被“挖开”的两个开口处，既成为了顾客们点咖啡及付款的窗口，也有效地从外面摄取了自然光、灯光和流动的空气。这个设计很好地证明了美观和实用性是可以并存的。

**C:** 对于吧台和其他设计的材料选择，您们做了怎样的考虑？

**Y:** 其实这个我们称作“异形”的吧台本来是想用金属制造，但是因为时间问题，我们最终选择了用混凝土。因为对吧台的设计我们采用了大胆的想法，而这个有机形状不是

很多材料可以制造的，相比于其他材料，混凝土是较为合适的选择。另外，在其他材料的选择上，我们采用了仿石、玻璃、油漆、氟炭柒、防火胶板、亚加力、喷砂钢、地砖、木地板，这一切，都令美观和实用性在这滋养心灵的海洋般的空间里和谐地并存着。

**C:** 在整个空间设计中，灯光扮演了怎样的角色？

**Y:** 我们觉得天花的吊灯是整个空间里最特别的设计，因为这个设计元素本身有限制，就是地板跟天花不可作任何更改，因此我们要在别的地方创新，于是我们就想到在天花加上抢眼的蓝色吊灯，因为蓝色跟“海洋”的主题正好互相呼应，然后我们就专门找人来做这个特别的设计。在连接吊灯和天花的“波纹涟漪”，我们也以视觉手法充实了敞高的上空空间。

考虑到咖啡店的四周都是玻璃，日间的时候可以靠天然的光线照亮室内的空间，因此我们设计这些长条形的蓝色吊灯时，特别留心到它们就算在不开灯的时候，外观也要很有美感，在白天看见它们的时候，它们也是极具观赏性的艺术品。吊灯蓝色的外观配合了“海洋”的主题，很自然地融入了整个背景当中。到了晚上，这些吊灯会更加突出，轻易就能吸引到人的目光，让人察觉到它们的存在。这个别出心裁的设计，让在店外经过的人可以透过玻璃欣赏到它们的美，然后不自觉地被它们吸引过来。

**C:** 那些特别的设计元素，它们有什么象征意义吗？

**Y:** 如果白色的天花和柱子代表天空，那么较深沉的地面就代表了顾客们希望身处的舒适“海洋”。在海中，鱼儿喜欢在珊瑚礁上生息，所以我们在咖啡厅内设计了带有有机造型的桌椅，例如置于室内外缘的那仿似大量章鱼般、又像很多气泡似的长桌，就是以海洋生态的概念布于室内，使得在咖啡厅中寻求舒适安逸的人们，能够组成一个个珊瑚礁一般的活生生的群落。在桌椅的用色上，我们运用了鲜明的蓝绿配色，这也让它们在这个素色的室内环境中显得特别醒目。这些设计元素不但替“海洋”主题起了点睛之效，同时也有吸引视线和引导人流的作用，也是设计者以逸待劳之举。

**C:** 这个空间设计的重点是把握什么？

**Y:** 最重要是做到灵活多变，特别是做餐厅设计时，客户喜欢可以适合不同场合的设计。今次的设计，就算没有客人坐着，单看设计本身，已经有种很热闹的感觉，而且台跟椅有很多不同方式的排列组合，有S形的沙发，也有可以让一群人围坐的圆桌。我们有意将室内的空间划分成多个区域，以切合不同客人的需要。可能有些客人特别喜欢坐某一张椅子，他每次来的时候都会坐那里，慢慢地就形成了一个习惯。





# 「上下」的中国智慧

## SHANGXIA'S CHINESE WISDOM

千百年来中国人都信奉“有土斯有财”，类似于“恒产”概念的实体店才能给消费者以坚定的“恒心”，遵循商业工具理性的西方人也许不会对开店、关店有太多的想法，但盲目开店与关店都会在重视“人情”的中国社会砸出别样的声响。在当前情势下，「上下」选择用为期一年的 Pop-up Store 形式与消费者对话无疑是明智的：作为高端的品牌，它必须要有一个相应的物理空间来呈现自己的调性与质感；作为年轻的品牌，它亦需要创造更多的机会让大众可以接触、了解；作为高尚的品牌，它不会来也勃焉，去也忽焉，它告诉你这就是一年之约，意及彼此都应珍惜。

继上海、北京、巴黎零售空间之后，全球第一个「上下」之家开门揖客眼看就要两周年了。「上下」的“新家”坐落于上海淮海中路、嵩山路交汇的一栋百年古典洋楼内，清水红砖墙、梧桐掩映下的 L 形建筑中，「上下」悉心营造了一个结合零售、艺术、文化、展览的体验空间。

「上下」是一个创立于 2008 年的当代中国高尚生活品牌，致力于传承中国及亚洲其他国家精湛的手工艺，通过创新，使其重返至当代生活。品牌由爱马仕投资，现任主席帕特里克·托马斯曾为爱马仕集团 CEO。在老爷子看来，什么事都不着急、不着慌，“前 7 年，我们只埋头做精湛的产品，不考虑收入问题。现在，是时候谈何时能持平了。”按照「上下」现有的销售业绩和增长速度，他估计一年多后，这个品牌能实现持平。用将近八年时间，把一个品牌孵化成一个刚刚能财务持平的项目，然后再用十年时间，看着她成长并茁壮，这便是诞生自中国的「上下」所秉持爱马仕腔调的“时间表”。

此等“闲情逸致”恐怕与本世纪初大举在中国内地跑马圈内，近两年又纷纷偃旗息鼓的不少奢侈品牌形成了鲜明的比对。一个颇为具象化的比照其实就在眼前——此地正处上海黄陂南路黄金商圈，与周遭依傍各大 MALL 而筑凸显着 LOGO 的奢牌店铺相比，爱马仕携「上下」的“新家”于喧哗中生大器，于低调中见格局——据说在上世纪二三十年代，「上下」之家曾是法租界的消防局，而前后脚开业的爱马仕之家所在的建筑则是彼时的巡捕房。盘下这两处历史建筑本就代价不菲，爱马仕更不惜工本重新夯固地基，确保两幢比邻而居的“新家”再屹立二三百年的不倒。







清风拂山岗，明月照大江；锦上添花易，岿然不动难，奢侈品最奢侈的品质便是笑傲时空环境，不管是四季天时物候，还是时局阴晴圆缺……开业当天自然是宾客盈门，沪上各界名流纷至沓来，全国知名媒体人更如过江之鲫。作为「上下」首席执行官与艺术总监蒋琼耳自然是忙前忙后，紧招呼地不亦乐乎。遥想 2012 年「上下」北京零售空间当日，笔者便曾专访到琼耳，此后大家又前前后后做过两次采访，2014 年 6 月间在巴黎的“雅致·中国——中国传统手工艺及当代设计展”上，琼耳兴致颇高，反客为主客串了一把中法双语节目“你好！法兰西”的出镜主持人采访笔者。

琼耳问：你怎么看待中法两国民族性的同异？笔者答：万水千山总是情，两个国家忒像了，比如都会为了浪漫不怕浪费，我们现在所处的法国外交部 celle Saint Cloud 古堡，是昔年路易十五为情人蓬帕杜夫人专门修建的，法王为了快点见到心上人，甚至不惜在凡尔赛宫与城堡间明修栈道——那么，我们也都知道，比法王早几百年，有宋一朝，徽宗为了见李师师也不惜暗度陈仓……（笑谈）

在那次展览上，笔者就发现了一些亮点，比如说「上下」用碳纤维来做的那把椅子（“大天地”菠萝漆饰碳纤维椅），包括琼耳亲自参加创意的“君子”真丝刺绣屏风都可以看出与原来「上下」产品相比，如今设计团队更加大胆了，或者说通过近些年的融会贯通更加自信了。作为一种现代媒材，碳纤维多被用在豪车上，如今被拿来做一把依旧讲究明式家具榫卯结构的椅子，无疑是一个惊喜；苏绣本来一律是呈现具象图案的，所谓画猫是猫，画犬是犬，但将琼耳的摄影作品（故宫外墙面上竹子一天四时的光影）作为刺绣图案，这又颇得中国画留白写意的旨趣。

君子之交，贵在相知。朋友知己，莫若交心。对于这家与爱马仕一样，分享着对卓越材料品质的激情，坚持着对上乘手工艺质量的承诺，以及对创新设计的不断追求的品牌笔者一直在持续关注。近两年来，受到经济下行和反腐影响，奢侈品在华店面调整势所必然：去年 3 月，Chanel 在中国大陆官方售价下降 20%。不久后，Prada 在日本以外的亚洲地区降价。5 月，Gucci 在中国多地五折促销。去年冬天，LV 宣布关闭其在广州、哈尔滨和乌鲁木齐的三家门店。而在今年的料峭春寒中，Louis Vuitton 正式关闭了其位于上海力宝广场的店面，

则更引发新一轮震荡——由于受新世纪十年奢侈品在华火箭式蹿升的影响，不少品牌跑马圈地的热情纵使刹车也会有个向前的惯性，二三线城市关店转移当在预料之中，但在京沪广深一线城市，特别是上海这样的东方时尚之都关店则往往“被”解读出更多的事儿外之意。但，有人关张，就有人开店，这恐怕将是未来中国奢侈品行业的“新常态”。

现如今不少公关公司都在忙着为时不时冒出的品牌“关店”消息灭火降调，陡然间，能在邮箱中看到一封品牌开店邀请，倒令人有些莫名惊诧了。“亲爱的媒体朋友，「上下」诚邀您莅临“城市·山水”二零一六春夏新品鉴赏暨全球首家限时主题概念店全新开幕”雅正的修辞，一如品牌质地的雅致。邀请函的关键词是“限时主题概念店”，英文名 Pop-up Store 在海外零售行业，尤其在时尚界早已不是什么新鲜词汇，它已经被界定为创意营销模式结合零售店面的新业态。但在过往，所谓的 Pop-up Store 多是那些短期经营的时尚潮店，作为由爱马仕注资，并由中国知名设计师蒋琼耳女士亲自打理的当代中国高尚生活品牌，「上下」尝试这一形态则不能不令人关注。

不错，现如今你可以在天猫的超极品牌日上买到一辆玛莎拉蒂，但对于奢侈品而言，实体店的存在却是体现其品牌地位，彰显品牌调性的必须。人们消费奢侈品绝非只是食指点击下鼠标右键那么简单，须知奢华购物的体验向来是不可分割的，且不说奢侈品的摆放需要一个宁谧安静的环境来展现，以供有购买意向的人“眼见为实”，从进店起一杯迎客的清水是否由巴卡拉水晶杯呈上，到导购员能否准确地讲解产品的细节等等，这些体验在埋单划卡之前都会影响甚至左右你的决定——现在，这个决定也许会在线上做出，但这并不意味着之前在实体店中的“真切可感”的体验可以忽略甚至打折。

比如很多年前，奢牌们就明白想让上海的中产阶级在沪上规律地消费奢侈品是不可能的，为何还要争相将全球旗舰店或者远东最大的店铺开在这里？除了实体店的存在本身便是巨大的户外广告牌外，让消费者可以有真切的体验并做口碑传播，冀望于影响潜在人群未来的购买趋向，甚至最不济成为人们境外购买的线索呢，反正人民币、美金欧元还是澳币日元最后都会折合成银行账务上的数字。





位于国贸商城一层的「上下」全球首家限时主题概念店已于2月1日开门揖客，店铺比楼下原先的零售空间视野更开阔，陈列也更时尚。以“丹霞”为灵感的当季主题，与1月份发布的「上下」2016春夏系列时装及配饰作品形成呼应，也同三月里来火红的京城相映成趣，炽热的红，传递一种热烈的正能量，为崭新的一年，带来无限的吉祥与喜悦。

而笔者更想延伸聊几句揭幕所体现的“中国智慧”：创牌几年来，在开店问题上「上下」一直非常审慎，除了2014年金秋开幕的「上下」之家外，迄今为止也只在上海、北京、巴黎各有一家零售空间。尽管店铺不多，但选址则各个精挑细选，且基本不离当地爱马仕店铺百步之外，这种地理上的空间相近，无疑也在消费者心目中构建出两个品牌共享价值观与品质承诺的“脐带关系”。同时，

也正是得益于开店的选择审慎，在当下一片关店潮中依旧可以按部就班依自己的节奏发展。

谁都明白顺势而为，易；逆势上行，难。这样的情形下还敢于开店，本身就是在向公众传递出对自身经营效益的信心。千百年来中国人都信奉“有土斯有财”，类似于“恒产”概念的实体店才能给消费者以坚定的“恒心”，遵循商业工具理性的西方人也许不会对开店、关店有太多的想法，但盲目开店与关店都会在重视“人情”的中国社会砸出别样的声响。在当前情势下，「上下」选择用为期一年的Pop-up Store形式与消费者对话无疑是明智的：作为高端的品牌，它必须要有一个相应的物理空间来呈现自己的调性与质感；作为年轻的品牌，它亦需要创造更多的机会让大众可以接触、了解；作为高尚的品牌，它不会来也勃焉，去也忽焉，它告诉你这就是一年之约，意及彼此都应珍惜。





## 对话蒋琼耳

Q= 王诤

J= 蒋琼耳

**Q: 能不能简要回溯下「上下」之家开幕前, 这个品牌走过的历程? 那么这次选在这里作为全球旗舰店, 又是出于什么样的考量?**

**J:** 2010 年 9 月 16 号我们在上海开的第一家店, 2012 年在北京国贸开了零售空间, 去年九月在巴黎, 十二月在上海虹桥机场, 迄今为止一共有四家店。「上下」之家这幢建筑是 1921 年建造的, 最初是法租界警察局, 后来变成了东风中学。我们是一个 L 形的楼, 1000 多平米, 三层, 有一个“家”的概念在里面。一楼是零售空间, 二楼是展示空间, 三楼就是一个像家一样的环境, 有起居室有餐厅。我们和爱马仕一道从七年前就开始打造这两个空间的, 为什么我们的整修很慢? 因为这两栋楼要先全部排空, 从新打桩。外滩没有一个楼是把楼抬起来重新打桩再把楼放下来的, 就是把这个地基又加固了, 我们下面还有两条地铁线, 所以要求打桩要特别准确, 丝毫不差, 这个房子不是一放十年二十年, 而是为了两三百年都要屹立如初。

**Q: 结合当下时局背景, 爱马仕之家、「上下」之家的开幕无疑有点在内地整个奢侈品市场萎缩的情形下逆势上行的意思, 你们怎么看?**

**J:** 现在中国奢侈品市场的背景对于上下来说是天时地利人和, 首先上下不是一个奢侈品牌, 上下是一个创造品质和创造文化价值的品牌; 第二, 上下是一个中国品牌, 我们不是奢侈品, 是以中国文化和手工艺为基础灵感的, 在创造中国的新价值和新形象, 要让中国和世界重新发现中国, 发现原来今天的中国是有品质的, 有设计感和创造力的, 更是有文化传承的, 这是上下的理念。所以我觉得今天整个奢侈品大环境的影响和变化对上下不仅没有影响而且反而是给我们加分的, 因为上下又不是奢侈品, 它是文化的象征, 输出的是文化, 这个文化还是可以用的, 和生活能发生关系, 并不是一个仿制的古板的工艺品或装饰品。

我们的业绩肯定是一年比一年好, 店越开越多, 销售肯定是一年比一年好, 包括店本身。尽管零售空间可能没有处于一个盈利的状态, 但趋势是走向一个健康的方向, 经营这样的品牌, 最关键的不是看当下的结果, 而是看你走的是一个什么样的势。

**Q: 当年在巴黎的时候, 我就关注到了碳纤维椅和写意格调的屏风, 这些产品的推出无疑是一个亮点, 作为艺术总监, 你如何看待这些演进?**

**J:** 我觉得任何事情都需要时间, 其实上下一直没有拒绝和高科技的对话, 只是在让高科技的一些新材料和传统手工艺对话之前我们自己先要时间去了解和学习, 这些都是需要时间的。过去几年的作品都是我们第一步的尝试与实践, 让当代设计和传统工艺及传统材质的对话, 从设计、形体和整个的美学上面都去进行一些调整和创新。在对工艺有了一定的了解之后, 我们的步伐就可以稍微迈的大一点。之所以会想到碳纤维和大漆, 也不能说是嫁接, 我们是把三样东西放在了一起, 第一, 明式家具的美学; 第二, 碳纤维的新材料, 明式家具的美学特点是简约和轻盈, 碳纤维的材料可以带来极端的轻盈, 体量上的轻盈、视觉上的轻盈, 同时也达到了牢固的要求; 第三, 是最传统的大漆工艺。文化需要给大家带来惊喜感, 这才是一件符合二十一世纪生活的作品, 再过两百年这样的作品也可以在未来成为一个好的历史的记录, 能够展现现在的社会的经济文化发展的面貌, 现在我们研究历史都是通过那时候的器物 and 文字记载在研究, 而我们现在其实也是在创造历史。

那个屏风也是我很喜欢的, 我想要表达出一种“诗情画意”, 一种“风”, 我觉得像刺绣这样的作品一定要让它走出镜框, 这是我的目标。你去看那些古董绣片, 随着时间的推移, 它终究会有变质, 岁月会在人的身上留下痕迹也会在器物的身上留下痕迹, 器物的追求不是永远要保持新和干净, 让它随着岁月去变化其实真的很美, 我觉得再过几十年一百年这几幅刺绣屏风也许颜色变暗了变深了, 但它留下了生活的痕迹在里面。

**Q: 谈谈你的设计哲学吧?**

**J:** 我们的目标是东方美学的生活实践, 或者叫东方生活美学, 美学的第一层次是器物的美学, 更高的层次是生活的美学, 就是生活的艺术。我们一直在尝试创造和演绎东方生活美学, 我们要把东方的美学通过服装来演绎, 我们不做旗袍, 你如果直接把传统的汉服和旗袍这些元素拿到服装设计里面, 还是和今天的这个社会是不合拍的, 和年轻人也没有关系, 因为你还是把历史上的一个东西直接搬出来, 放到了 2014 年, 变得很生硬。

东方美学里面讲到的天人合一是一种美学, 我们东方人的衣服看上





去比较松，讲究飘逸，走路的时候要飘起来，因为大自然是和我们共存的，我的动或静跟大自然的动或静是和谐伴生的，这就是一个要天人合一的例子，作为设计师，你要抓住那瞬间的气韵，呈现出永恒的作品。我还是要说，上下不是奢侈品，我们在创造品质和文化的分享，品质和文化是普适的，不是帝王将相的专属，它是民主的，「上下」是高尚生活品，追求的是品质，人说我们又品位、品质我都认可。说我们奢侈，我不认可。东方的文化是融合共生的，西方的文化说“neither nor”，我们的文化是“and”，所以我们做所有事情都是站在我们自己的哲学上面的，我们是包容共存的。

**Q:**“揽月”系列的女士挎包是这两年的一个亮色，在我看，它填补了「上下」产品序列中的一大空白。

**J:**「上下」这几年从来没有出过真正意义上的包包，“揽月”是我们花了六年研究的心血。其实做上下之初我就想到，作为一个高端品牌，一定要做自己的包包。从挑战性上来讲，「上下」的家具是取法中国明式家具，这是外国压根儿就没有的，中外没有可比性，我们做

得再好也是自说自话。

另外，再比如我们的茶器和茶文化，西方人也没办法比，首饰和珠宝的部分也还可以。服装的挑战性已经很大了，最难的就是包，因为服装不管怎么样还有一些特别的原材料，丝绸之类的。好的包包的材料大家都是一样的，都是皮质的，在中国历史上女人只有包裹，没有皮包，我们做了很多的研究，如何在一个小的包里面，既要满足它的功能性，又要能够表达我一直讲的东方美学，这是很难的。

还有就是工艺的特殊性，更难的是使用方式也要跟人家不一样，既要求同又要存异。我要你看一眼觉得从来没见过这个包，因为现在的包都是似曾相识，要达到来自东方「上下」的包让人眼前一亮的效果，否定过的方案不知凡几，而且我请了爱马仕一个有三十几年制包经验的师父，帮我们在工艺上把关。

**Q:** 很多人都会探讨上下和爱马仕的关系，我认为两者共享着关联性的表意空间，无论是在上海北京还是巴黎，爱马仕的店边上就有上下，要

知道爱马仕店里并不只卖爱马仕的产品，比如 john lobb 的皮鞋，法国最好的银器博艺府家，法国最好的水晶品牌圣路易，都是爱马仕旗下的，这些东西现在在爱马仕的店里面都可以找到，但是上下不是，上下另辟蹊径，另有自己的门庭，但又和爱马仕的店铺挨得很近，地理的趋近性决定了我们的想像的趋近。

**J:** 没错，任何的艺术形式设计语言都不是碰巧的，都是有联系的，联系来自于东西方的不同的生活哲学思想。上下和爱马仕的合作，我们会分享一些经验，最后还是会对我们说“你们来决定”。目前上下在中国的店百分之七八十的客人都是中国人，中国品牌首先必须要让中国人接受，中国的客人能接受我们的品质和美学，接受我们所分享的东方的雅致生活，这是一个基础。

我们在巴黎的店百分之八十的客人都是法国人，欧洲人，西方人。可见爱美之心人皆有之，无论是世界哪个国家，都有我们的客人。品质品味的追求人皆有之。中国式的意韵不是写实的，是让人能够充满想象的，就像现在给你一件长袍，中国人自己都穿不出去，穿上觉得像戏里面出来的人，但是看上下的服装设计，不会觉得像是

画中的古人，她就是一个当代人，你会融入到你的生活里。

其实，所谓现代生活的整个的架构其实就是西式的，「上下」讲求东情西韵。上下之前从来没有包包，但是现在有了，包括材质和工艺有点像中国的提篮，还是要融入到现代的语境中，不要有违和感，不是说一种招摇。

**Q:** 我非常感兴趣「上下」未来的发展路径，你们是一个从中国出发的全球品牌，还是一个服务中国本土中产阶级市场？它会是爱马仕的路线还是会结合快销时尚的路线？抑或你们要走一种独特的路，你们的产品与风格该怎么让人去把握？

**J:** 上下的定位是，首先我们是作为一个中国品牌，但是有一个国际化发展的愿景。作为一个中国品牌，如果上下不被中国人喜欢和享用，那一定是失败的。首先我们中国人自己要有这个愿望，想要拥有。第二，我觉得我们不仅是中国的，我们还要把中国的文化和工艺带到全世界。我们的设计有纯粹简约的风格，只取中国的气质神韵，要演绎的是中国美学的神韵，而不是单纯的呈现中国文化的符号。



# 陈利华

## 挖出快递最后一百米的衍生价值

### TIPOF THE FINGER COURIER

很多人在最初选择创业时，其实并没有快速地确定下来他要做的行业，因为创业不应该只凭着一股热情和冲动，做出创业的决定是需要经历一个过程和技术判断的。指尖快递创始人陈利华就是这样一位看准了市场才出手的创业者。

Q=《诚通 CT+》  
C= 陈利华

Q: 您在决定创业后，为什么会选择进入快递行业？

C: 我们当时创业的时候有很多选择，比如做旅游地产开发，还有消防、软件开发等等，我觉得我们这批 70 后的创业者做纯粹的互联网可能思维更新速度还跟不上，传统实业又太不具有挑战性，因此最后还是选择传统行业和互联网相结合的模式。毕竟有年代印记在身上。

在选择领域上有明显天花板的行业我们会绕开，比如前几年流行的送餐上门，天花板很明显。我们选择的标准是希望能够改变一个行业的业态，最起码是有机会可以去改变的。赚钱不是首要的目的，依照这个标准就找到了有线上有线下，依靠互联网改造传统行业，依靠互联网进行蜕变的，也找了很多行业，发现很多行业互联网都涉足了，折腾了小半年，基本上把国内热门的行业都研究了一遍，最后在国家邮政局领导们的建议下我们研究了一下快递，才发现这个行业被互联网推动而发展，但它自己本身却没有因为互联网而改变。起码最近



陈利华  
贯通云网创始人兼 CEO，  
“2015 中国商业最具创意  
人物 100” 获得者



如何把互联网思维引入快递行业，这是我们希望着手解决的，也是我们的产品有机会进入市场的切入点。所以我们把自己定位在要做快递业末端的入口平台，集合线上线下公共派揽平台和便民服务网络。

十年它的作业模式没有任何改变，因此我们认为这里面有机会。

有些数据对我们来说很重要，比如：最近六年中国快递业包裹量的增长都在 50% 以上，交易额发展速度都在 40% 以上，2010 之前快递业都是小行业，一年只有 100 亿左右的产值，但发展到今天快递行业已经达到了 3000 亿的产值。

学术界为我们提供了一个数据，GDP 增长 1%，快递业就会增长 2.9%，所以只要中国的经济在发展，快递业就肯定会飞速发展。目前中国的第一产业是物流业，占整个 GDP 的 18%，快递业占整个物流业的 5% 左右。

快递业几乎是火箭般的发展速度，但是普遍水平很低，痛点很多，管理水平有待提升。从业的快递公司有六千多家，肯定要面临行业的大整合，尤其是前期的快递业发展为了求速度都是采用加盟制，在扩大规模的同时末端的服务质量其实没办法把控，因此随着行业整合进程的推进，这几年快递公司都在讲服务、讲质量，情况有所改善，我们也是看到了这样的机会，才决定进入快递行业。

**Q: 确定了产品方向之后，您和您的团队做了哪些调研和定位？**

**C:** 定下大范围之后，还要细分，我们用了七八个月的时间去做研究，发现这个行业的机会主要有两个，基于互联网的整个行业的业务路由调度系统，这部分主要是针对快递行业对运输线路的整合和优化，是基于云端的面向整个快递业的最优线路调度平台，希望达到整个行业成本结构的优化，但是实现起来困难比较大，因为很多快递公司都觉得想法不错，但比起发展速度来说，这件事对他们缺乏驱动力，此外他们也不敢轻易改变现有的作业模式。

第二个方向就是快递业末端，这是成本最高的点，主要集中在派揽件环节，不论是快递员路程上的支出，还是依次投递率都是可以下手解决的痛点。

我其实对快递不感兴趣，我更感兴趣的是资源整合以及快递末端所面对的客户资源。因此如何把互联网思维引入快递行业，这是我们希望着手解决的，也是我们的产品有机会进入市场的切入点。所以我们把自己定位在要做快递业末端的入口平台，集合线上线下公共派揽平台和便民服务网络。

我们在线上要用一个平台去聚合快递业的信息和服务资源，前期我们会提供快递一揽子信息和订单服务，将来我们还会提供一体化

的计费 and 结算服务，可能还有快递的方案整包服务。我们希望用三到五年的时间实现行业里 30%-40% 的查询入口、订单入口、结算入口是从我们平台出来的。

仅仅是线上只是订单和信息的快速流转，但并不能解决现有快递业的问题，因此在线下我们要针对快递员服务态度，收揽件计费不透明等一系列问题，进行针对用户的体验提升，所以我们要在业务密度非常高的地方，比如：写字楼、大学等地设立快递便民服务站，专业的说法叫做末端派揽平台。这个服务站会把各大快递公司的包裹集中起来，做最后一百米的集中派送，它背后包括了一个非常庞大的云端平台，比如数据的实时同步、整个服务质量的监控、信息与用户之间的交互、用这个方法提高依次投递率和客户满意度，还要实现线上线下的业务互动，只要我们的业务范围覆盖的地区，只要你通过终端或者微信端口点发快递，半小时之内我们的揽件员立刻达到，而且我们也为其他快递公司节省了大量的人力资源成本。

**Q: 指尖快递整合了很多的资源，不论是快递圈，还是写字楼物业，包括现在的微信合作，对于一个刚开始的创业公司，这些资源是如何争取到的呢？**

**C:** 这里主要看你做的事情，第二就是看人。

如果你做的事情却是能够带来核心价值，确实可以帮助他人、帮助社会，能够有真正的存在价值，那就会得到认同。因为你的这个方案可以帮助它缩短中间环节，如果你能帮助他大幅削减成本，那他们肯定会欢迎。

第二点就是你谈的这个人 and 团队的自信是不是足够，你展现给你的合作对象的气质是什么！尤其是类似腾讯这样的大公司，你对项目的自信本身就是达成合作的第一步。而我们的自信则来自于，拥有强大的团队，资源深度足够，公司创新能力足够。

此外，我们还有足够的信心是，既要让合作方看到我们的诚意，也要让合作方看到我们的专业，不然很容易合作方觉得这块业务不错，我们自己做不就好了么？所以资源的对接，语境的统一，还有技术的研发，这几项综合起来的难度指数会让合作方看到我们的专业能力，也会因为难度系数而打消掉他们要花费大量时间和经历去研发的想法，从而乐于进行合作。

**Q: 指尖快递看起来虽然做的是快递领域，但是它更像是一个资源的整合者，而它以资源派生出的其他盈利模式才是最让人惊叹的。能简**



**单介绍一下这些盈利模式么？**

**C:** 我们之前提到过，我们之所以做快递，是看中了它和末端客户之间的交互，我们主要的战场是写字楼，我们的目标客户是住在写字楼里最具有消费能力的三千万白领，做快递只是我们的基础性业务，但它不是我们的终结业务。

目前做快递本身还是比较难以养活自己，按照我们目前的优化水平，差不多到明年三五月份，快递业务本身会实现收支平衡，但是最初设计这块的时候并没有考虑它的盈利性，它主要是基石业务，利用它孵化出我们的盈利衍生业务，比如电商，重点服务于三千万白领用户，主要的业务有两块，一块是基于位置的本地生活类，比如你上班后，打开我们的系统，它会为你推送你在办公场景下需要的东西，比如酸奶、下午茶、还有楼宇工作餐等等，这个要依据写字楼的物业情况决定服务品类，这些白领回到家之后，再打开我们的系统，就变成了居家场景下所需的东 西，比如柴米油盐，还有一些定制的菜肴等等。

第二类是小而美，针对白领的深度定制电商服务，比如当马拉松开始渗入人们的生活之后，运动装备会成为一个热点，我们就会整

合一些运动装备的品牌，做一个深度专题，以一个特卖价格进行销售。这类主题是有长线专题和短线专题区分的，满足白领的深度、高品质的需求。

我们做电商不会为了追求量而亏损，目前电商业务还在孵化，只有孵化到一定层级之后我们才会把它导流到快递业务端口上来。

除此之外还有广告业务，团队都是 4A 公司挖来的专业人员，服务的重点是落地传播，主要针对每个写字楼下面都有可以做公关活动的产地，将这个资源聚合在一起，等我们将这个业务打通之后，我们就会聚焦于酒吧、咖啡馆等有特色、可以做活动的会场资源，在整个资源之后再提供增值服务。

**Q: 在您看来是产品的差异性更重要还是盈利模式更重要呢？**

**C:** 用 85 之前的观点来说的话，看不到盈利模式的项目，我们是不会做的。什么叫商业模式，许多人错把生存模式当做商业模式，就是以为我对大家有价值就是商业模式了！我并不这么看，我认为商业模式就应该是赚钱模式，你可以是现在赚钱也可以是将来赚钱，当你设计这个盈利模式的时候，你可以是前几年不赚钱，但你一定要清晰的知道，





指尖快递是一款快递服务应用，可提供上百家国内外快递查询、在线寄件的服务。  
在线预约，告别电话及手写快递单！查、收快递，实时跟踪物流，快递跃然指尖！

你会从哪一年开始赚钱。如果你做不到这一点，或者没考虑过这一点，那这个事情还是别做了。

去年最典型的比如一些美甲领域，有一些产品非常棒，但缺乏盈利模式，现在很多不都消失了么！现在许多创业的人是把社会价值当做商业价值。

我们一直在回答的一个问题就是，我们做创业，要首先先把它当做一个生意去看。我可以现在不赚钱，比如指尖快递，但我应该清楚地知道当我的规模，我在写字楼的站点开到 300 个左右，可以覆盖的楼宇范围达到 2000 个左右的时候，我基本可以做到盈亏平衡。

目前我们只到 100 个左右，今年写字楼会达到 300 个，不过今年社区做的多，我们社区加写字楼差不多有 5000 个站点。基本上会把北京、广东、深圳、天津、南京、武汉、银川，全部覆盖。

**Q: 我看报道说指尖快递第一版产品走的是模仿路线, 大众不买账, 第二款走情怀路线, 大家依旧不买账, 直到第三版才得到认可, 这期间您最大的感触是什么?**

**C:** 做互联网开发最快速最简单的方式就是借鉴，但是快递行业没什么可借鉴的，所以我们最开始是把目标瞄准了美团和去哪儿，他们的平台业务模式和我們有很多类似的地方，我们当初就想当然的认为它和用户的表达方式和交互方式是用户最熟悉也最认同的，就直接用了这个方式，结果发现区别很大，用户并不对我们的交互界面感兴趣，我们是单一的快递业务，使用这种表达方式不对位。

后来我们找到了一个产品经理，更多偏重于设计方面，觉得产品单一总要有一些吸引人的点，希望加一些内涵，最后发现格局比较小，风格偏女性化，于是就改成了现在这个样子，让它的工具化诉求更突出。

危机管理是创业者的必修课

**Q: 去年接触过一些创业者, 据说很多 VC 都觉得 35 岁不创业就不会再创业了, 但也有人认为成熟的创业者更有利于资源整合和人脉聚集, 您是怎么看的?**

**C:** 创业，一类是资源驱动型，一类是依赖用户需求型。需求是需要创意、创新去激化的，

资源型则是已经存在的需求，大家都看得见，你用你的资源去拓展深耕，带动产业发展的。这是两种发展路径。

所以，对于创业者也是要分类型的。讲创意创新的，是年轻的好；而以管理驱动、资源驱动、模式创新为主的，还是年纪大一点的好。别的不说，就说快递，这个圈子最近几年创业的人很多，但是创始人年纪但凡在三十岁以下，很容易露一下脸就消失了，因为项目不能落地，无法驱动深层资源。

**Q: 指尖快递在发展的过程中有没有您觉得是遭遇危机或者瓶颈的时刻? 您是如何克服的?**

**C:** 这个天天都有，如果没有这个感觉，那你的公司就不是在飞速发展，你只有在飞速发展的状态下你才会有危机，新情况是危机，老情况大家都知道如何处理。

危机管理是所有的创业者都要面临的，危机，既是危险也是机会。

既然是危机就说明这是遇到了瓶颈，努力通过了，就会到达一个新的平台，所以解决危机需要通过足够好的团队，尤其是配置合理

分工到位的团队，再者就是需要你的外围资源足够深，否则面对危机你没有替代方案，任何危机的处理都有直接处理和替代方案，如果没有替代方案，那就死了。

最后一个是要把危难变成压力，把机会变成希望，你要把这个危机变成一个转机，变成团队的动力。创业公司如果不面临危机，那就不是创业公司，那就已经是成熟型公司了。

**Q: 做为一个创始人, 对自我的产品一定会有一个规律预估值, 就是它什么时候会发展, 发展的过程里可能会遭遇什么样的问题, 您觉得指尖快递接下去急需解决的是什么? 而未来容易产生问题隐患的又是什么?**

**C:** 我们有几个大的瓶颈，今年到明年会是一个坎，因为这是我们超高速的发展期，势必会面临人才枯竭，因为规模起来，但人才不见得跟得上，这是第一个可能遭遇的困境。

此外，我们的基础业务和增值业务如果速度不匹配，比如我的基础快递业务做的很好，但是电商的增值业务速度没有跟上，会导致公司的业务层分裂，这就达不到协同和生态的效果。就会失去我们原本设定的以快递作为基石打造终端商业生态的一个设想。如果达

创新本身就是一件带有风险的事儿，任何公司要创新都要承担风险后果, 企业要创新, 必须对风险有一定的承担能力, 如果不敢冒险, 那就没有创新, 也不会有赚钱机会。

不到这个设想就没办法实现最终的商业目的。

**Q: 有人说这两年资本的寒冬, 也有人说现在是创业大潮的洗牌期, 您怎么看如今的这个局势?**

**C:** 资本寒冬的出现有一部分源于资本市场前几年泡沫太多，大家纯粹是为了把钱投出去而投出去，因为如果我没有把钱投出去的话，我没有投更多的项目，新的 LP 不会进来，所以必须要这样做。因此资本寒冬肯定会来。

不过我不认为寒冬一定是挤泡沫，我觉得这个应该分开看，一类是它是真的泡沫，在寒潮来临的时候，没有下一轮融资进来就死掉了。也有一类是它真的是初创公司，因为缺乏投资人接手而死掉，这一类公司可能是有点可惜的。所以恰恰是资本寒冬打击了这一批人创业的热潮，因此我觉得寒冬这件事负面价值居多。

而且投资圈应该提升自己的判断力，不能单纯借助外界来挤泡沫，这是不对的，所以如果挤泡沫，应该是先把投资公司的泡沫挤掉，让理性市场回归。我从来不认为项目上有泡沫，如果项目上有泡沫，也是投资养出来的，因为它要投出来钱所以才惯出了这些毛病。

做资本的人都是最聪明的，因为投资的本质是金融，投资人见得多了，了解得多，因此问题不是出现在创业身上，是在资本身上。很多资本都是在完成任务一般必须要完成一定的投资份额，再用包装的手法完成自己的晋升资本，而恰恰是因为投资人对创业者缺乏要求，所以才会产生现在看到的创业泡沫。

**Q: 指尖快递马上要启动 B 轮融资, 对您来说这次还会有挑战感和压力么?**

**C:** 压力肯定会有，原因不是项目不够好，而是去年投资人投的太多，所以今年会比较谨慎，决策周期长。

**Q: 创业通常是在发扬创新, 而创新会带来改变和细分, 但对企业来说持续创新肯定会越来越难, 您是如何看待这个问题的?**

**C:** 持续创新是一个公司持续发展的基本保障，那要如何做呢？就是团队的不断迭代，要创新就是要不停的用新人。为什么要把创新和创业放在一起，因为创新本身就是一件带有风险的事儿，任何公司要创新都要承担风险后果，企业要创新，必须对风险有一定的承担能力，如果不敢冒险，那就没有创新，也不会有赚钱机会。



# LITERATURE & ART

文艺录







WORDS  
ERIC CHEUNG

PHOTOGRAPHS  
ERIC CHEUNG

# ART CITY TAKAMATSU

## 高松：面朝濑户内海的艺术城市

对于喜欢探访有趣建筑的人来说，高松虽然并不像东京、京都和大阪那般丰富，却也有着地标般存在的 Symbol Tower，在较高的楼层处也设有可以望见整个高松港前濑户内海全景的展望台，同时这栋建筑物本身的空间结构也是典型的日本现代建筑，是你不会想要错过的地方。除此之外，在高松还有好几处日本建筑大师设计的美术馆。来到这里，你体会不到城市的繁华与喧嚣，但这里的艺术气息却令人终身难忘。

### Seto Naikai / 濑户内海

听说濑户内海这个地方是在三年前，因为那一次著名的三年艺术祭，也因为众多小岛上的感兴趣的建筑，比如西泽立卫与内藤礼联手设计的丰岛美术馆，直岛上安藤忠雄的地中美术馆、贝乐生美术馆，以及草间弥生著名的两只南瓜，这些之前就看到过的画面也终于与濑户内海这个名字联系到了一起。

曾经看过一组日本摄影师拍的友岛，濑户内海上大大小小 27 个岛屿中并不是很出名的一个，但这里据说是宫崎骏构思天空之城这部动画的灵感来源。濑户内海是一个位于日本本州岛、四国和九州岛之间的海域。面积 19700 平方千米，东西长 450 千米；南北阔 15 至 55 千米；平均水深 37.3 米；最大水深 105 米。有两个出口与太平洋相通；另外有一个出口（关门海峡）与日本海相连，海域范围内岛屿多达 3000 多个。这里的海洋生物有 500 多种，出产香鱼、鲑、大白鲨、海参。由于四国山地与中国山地的屏障，此处气候较温暖干燥，

年雨量 1000 至 1400 毫米，日照长，赤潮亦经常肆虐当地。

一般相信在最后一次冰河时期时，当时的海平面比现在低得多，而在今日内海所在地，是一个位于中国山脉及四国山脉之间的盆地。海平面在冰河时期完结后升高，使海水灌入盆地之内，形成了今日的濑户内海及其中的多组群岛。

从古时起，濑户内海就已是沿岸关西地区及九州岛之间的运输交汇点，同时也是日本与周边国家交通要道途经之处。即使在连结本州岛、四国及九州岛之间的陆上高速公路建成之后，濑户内海依然是主要的交通要道所在。

濑户内海国家公园，3700 平方英里的内陆海域，环绕着大阪、神户和广岛这样的繁忙港口城，有风光旖旎的海岸，星罗棋布的岛屿和纯朴自然的渔村，古朴而神秘的古寺庙和神殿。库珀说这是日本“最完美的反差”。





## Takamatsu / 高松市

“四国”是依偎在本州岛西南侧的浮岛。四国岛由 4 个县组成，香川县位于岛的东北侧，是四国的门户。香川县在古代叫“赞岐国”，佛教的重要人物弘法大师空海就出生在此地。香川面向本州岛和四国之间的濑户内海，有 100 座以上的小岛。其中“直岛”和“丰岛”作为艺术作品和建筑物的圣地而闻名世界。乘渡船探访濑户内海的各个岛屿是香川旅行的趣味所在。

因为能吃到美味的乌冬面，日本人也把香川称为“乌冬县”，从日本各地都有游客到访此地。香川旅游的关键词是乌冬面和艺术作品。两者都作为文化在当地扎根，让人体会到丰富的自然和美食。

高松是香川以及整个四国地区最大的城市，也是濑户内海上通行船只主要的交通港。位于冈山市的宇野港可能是很多首次前往这里旅行的人们会选择住宿的地方，人们这样选择大多是因为在网上查询到的信息及船只安排表看上去，从宇野港前往直岛的船只往来多，并且航行时间更短，但实际上，从宇野港出发，只是前往直岛便利，而若是想要住在一个港口城市为基地，展开濑户内海上的旅行，我最后的决定是高松市实际上更为便利。从上面的航行图便可以看出，从高松港出发的船只几乎覆盖了濑户内海上比较大

的几个主要岛屿，避免了要先前往直岛再从直岛港口转船的麻烦。

同时，高松市对于在海岛上玩了一整天，回到市区里的人来说，拥有着更加便利的生活，不论是美食还是想要喝一杯，都有着众多高质量却又并不很昂贵的选择。

对于喜欢探访有趣建筑的人来说，高松虽然并不像东京、京都和大阪那般丰富，却也有着地标般存在的 Symbol Tower，在较高的楼层处也设有可以望见整个高松港前濑户内海全景的展望台，同时这栋建筑物本身的空间结构也是典型的日本现代建筑，是你不会想要错过的地方。

其他值得一看的建筑物则有丹下健三所设计的旧香川县厅舍和香川县立体育馆，前者完成于 1958 年，是丹下健三的代表作之一，日本市政厅建筑的先驱，为中央核心筒的结构形式，之后的市政建筑大多追随了这种形式，在建筑细部上，用混凝土再现了日本传统的小梁和格子的形象；而香川县立体育馆则完成于 1965 年，一个有强烈现代感的体育馆建筑，作为形象特征的屋顶为 HP 曲面悬吊结构，设计时进行了大量复杂而细致的计算，包括为抗震所做的弹性构造评估。

野口勇庭园美术馆被称为在日本最难到达的美术馆，这个庭园美术馆展示了 150 多件野

口勇自己设计的雕刻作品，而且他自己设计了住宅和私人庭院，以前这里是他个人的工作室。

而由谷口吉生设计的香川县立东山魁夷濑户内美术馆，是为收藏东山魁夷家族所赠的东山版画作品而设计建造的。外墙是谷口桑常用的绿色石板，让整个建筑呈现了稳重感，而面对大海的墙壁上特意设置了一个条形的开口，从这里，可以望向濑户内海。

## Naoshima / 直岛

从高松乘到直岛只能坐船，在香川的高松港及冈山的宇野港都有渡船。直岛有宫浦港和本村港两个港口，其中宫浦港较大。“直岛”的名称可追溯到 12 世纪保元之乱后，战败的崇德上皇在被流放到赞岐的路上，曾在此岛停泊，当时便将此岛命名为“直岛”。

战国时代末期以水军为主的高原次利曾在直岛的八幡山上建筑直岛城，现在岛上的本村地区在当时便以城下町的形势开始发展。1592 年，在丰臣秀吉进军备中高松城前，高原次利被封为男木岛、女木岛、直岛的领主，此后直岛地区靠着海运业和制盐业而繁荣。但在江户时代 1671 年时成为幕府的天领，由仓敷代官所负责管理，直岛城后来亦因大火而毁灭。在江户时代末期，直岛先后交由







高松藩、土佐藩管理，在废藩置县后，亦曾先后隶属仓敷县（现已合并为冈山县）、丸龟县，最后随着丸龟县一同并入香川县。

1917 年三菱财阀在此设置直岛制炼所（后转移给三菱材料），在此生产铜，并成为岛上的主要产业。1960 年代后，岛上开始朝观光产业发展，设立露营地。1987 年起倍乐生公司开始在岛上收购土地，先后设立的研修所、露营地，并决定在直岛南部建立一个文化村，在 1992 年成立了同时兼具美术馆及旅馆功能的直岛倍乐生艺术中心。2005 年起又陆续开设了地中美术馆、李禹焕美术馆。

### Teshima Art Museum / 丰岛美术馆

丰岛美术馆是一个白色的巨大壳状建筑。沿着一条充满仪式感的道路一直向前，就能看到丰岛美术馆的入口。从那个仿佛瓶口的入口进去，没走几步，就豁然开朗，一个巨大的白色空间，白色的地，白色的天花板，空无一物，如混沌般呈现。不禁让人惊叹：这是一个多么纯粹和纯净的空间！

硕大的穹顶上，两个巨大的洞口，并没有玻

璃，室内和室外完全是相通的。从这里可以看到室外的树，远山和蓝天。阳光倾泻下来，洒在地上。洞口有白色的细丝悬挂，那么轻盈，随着微风，仿佛蛛丝一般灵动。

在地上，有水珠在滚动！真的是在滚动！水珠不知怎的，神奇地，凭空在地板上出现，慢慢滚动，三三两两聚集在一起，在美术馆的地上或这或那，积成或大或小的滩滩水泊。真的给人仿佛有如活物一般，令人啧啧称奇。

原来地板上有着极为细微的，直径估计只有 2-3mm 的小孔，水滴从这些小孔中慢慢渗出，从无到有，顺着地板的坡度，相互积聚，积聚的地方有一个大概 1cm 直径的孔，当积聚的水超过一定数量，表面张力无法承载的时候，水就顺着 1cm 的孔汨汨流下，你甚至能听到水流下去发出的溜溜的声音。就这样，消失不见了。

多么奇妙，在这样一个混沌的空间里，似乎能感到时间的停止。坐在那里，却发现身边有无数的水在流动，折射光芒，如水银一般，凭空而生，却凭空消失。地上虽有水渍，可

是你永远看到的不是你前一刻看到的那一摊水，他们永远在变化。就像这个纯净的空间，和自然相交通，风从这边洞口吹入，又从那边洞口吹出，空气也是在不断的流淌，生生不息。

“从自然中来，归于自然中去。这些水，都是山中的泉水，他们从小孔渗出，又归于无形。”艺术家内藤礼对他在丰岛美术馆的这个艺术作品做了这样一番形容。西泽立卫似乎是用自己的建筑也诠释了内藤礼的这个概念。水滴形的美术馆，空间并不封闭，充满禅意，从自然中来，也归于自然中去。艺术品和这个建筑，竟然也可以互相的诠释，实在妙不可言。

整栋施工时是先把地面做成一个水平面，然后人工将需要水流畅的地方打磨凹陷，使得水可以沿着固定的方向前进和汇聚。至于如何做成绝对的水平，倒也并不困难，用 self leveling concrete 就可以实现。至于屋顶的构造，应该是采用了反向施工的方法，先用土将空间的形状堆出，再在上面用钢筋和混凝土浇筑，等一切完工，再将土从洞口中挖出。这一切看似简单却聪明至极。



# 李宗盛： 专注做点东西，至少对得起光阴岁月

## LEE GUITAR

2003 年开始，做了 20 年音乐的李宗盛。认真地想回到音乐的起点，去寻找另一个身份——吉他匠人。

李宗盛曾说：“写歌的不见得比卖小笼包的高明。”童年时，这个台北郊区瓦斯行老板的儿子的第一个人生梦想是做木匠，直到 6 岁那年，他在一把借来的破烂尼龙吉他上学会了第一个和弦。

李宗盛小时候学习很差，是一个充满了挫折感的年轻人，二十出头的时候，完全不知道人生会是什么样子。这个电机专业的理科男，用现在的话来讲，是个不折不扣的屌丝，但正是这些经历赋予了他的性格中，比较市井的那一面。“我喜欢这个部分的自己，并且刻意地保留它。”

2003 年开始，做了 20 年音乐的李宗盛。认真地想回到音乐的起点，去寻找另一个身份——吉他匠人。

李宗盛靠吉他用音乐来认识自己，确定自己存在的价值。对这个一生给了他启发的老伙伴，李宗盛心存感激。“我透过吉他来跟时代对话，透过这个东西来实现存在感，一个琴对于我这样子一个年轻人管用，我想肯定也会对其他年轻人管用。我老爱跟人家说，吉他如何地改变了我的一生。”

开始做琴这一年，李宗盛 45 岁。他在离上海不到 70 公里的小镇租下了一间小厂房，正式开始做自己的品牌“李吉他”。“我觉得我对音乐的理解，对人生的理解，都到了可以做琴的程度”。

李宗盛的吉他不是贴牌生产，每把琴都是手工制作，每把琴都经过他亲自调音。为此，他每天只能睡 3 个小时。他用现世的心，在做着传统的事。因为是全套手工制作，所以即使两把琴的选材、制作程序和基本手法一模一样，最后做出来的琴、琴出来的声音，依然千差万别。

每把吉他做出来后，至少要在仓库理存放两个月，然后拿出来进行最后一次试音，以保证稳定。“一开始的时候，做一把好琴就听声音，好一点就得意，差一点就沮丧，后来才明白这都不是一把琴的真正质量。”李宗盛说这件事大大锻炼了他的耐心，因为一定要等到最后，才能知道一把琴的真正质量。

“专注做点东西，至少对得起光阴岁月，其他的，就留给时间去说吧。”







### 做吉他的初衷

中国是吉他生产大国,每年出产 800 万 -1000 万把吉他。但中国吉他和大多数其他的中国制造一样,一直是廉价、低质量的代表。

从“弹一把破琴长大”的李宗盛这一辈,到后来“有钱了、弹得起好吉他”的下一辈音乐人,认可的吉他永远是“西方制造”,确切地说:是东方工厂生产出来的西方贴牌吉他。这令李宗盛感到遗憾,

“我始终觉得,我们既然能创作出那么多脍炙人口的自己的歌,也应该有一个被我们的音乐人衷心认可和接受的自己的吉他品牌。”

李宗盛有心改变这种现状。早在 1997 年,他就曾一度离开台湾,去以顶级手工吉他制造而闻名于世的加拿大探访。不少琴师身居深山,自给自足,如同隐居。

李宗盛很快发现,琴师们的这种生活方式并非返璞归真的姿态,事实上,这几乎是做一把好琴所需的对木料的亲近与了解所决定的。

这之后有整整五年的时间,李宗盛频繁往返

于台湾和加拿大之间,从选料到琴的设计再到后期制作,潜心学习了每一道工序。

### 第一把李吉他的问世

45 岁这一年,李宗盛正式决定开始做自己的品牌“李吉他”(Lee Guitar)。他定居到上海,在离上海不到 70 公里的小镇用直租下了一间小厂房,经过四个多月的摸索和调音,第一代“李吉他”的三把原型吉他就此问世。“我觉得我对音乐的理解,我对琴的理解,我对人生的理解,都到了可以做琴的程度。”

李宗盛说,他强调自己绝非玩票,心态和工艺都将经得起检验。

李宗盛现在的主营业务是他的 Lee Guitars, 2002 年创立。

从全球收集来的木料很快就塞满了拥挤的小阁楼,2004 年 9 月,李宗盛的吉他工坊迁到了北京的大山子,这是一间明亮、通透的工作室——200 平方米,恒温恒湿。

李宗盛说,像他这样“做吉他”,如果是当成一项爱好的话,大概比玩跑车、高尔

夫还烧钱。但他不同,玩物丧志,但事业不计得失。

做吉他,是他人生下半场的新事业。

“肯定有做不下去的时候,做不下去的时候,就看看它们。”手工制作的“李吉他”和工厂流水线上贴牌生产出来的琴们,最大的差别在于,即使两把琴的选材、制作程序和基本手法都一模一样,最后做出来的琴、琴出来的声音依然千差万别。

“木头有生命,在不同的时间,不同的温度里经过你的手,质感会不一样。”

当然,同一个琴师,在不同的阶段和状态下,对琴的理解也不一样。“手工”对手艺人的“折磨”,只有真正做起手艺人才能体味到的。

李宗盛记得,“李吉他”刚刚开始接受朋友以及同行订单的那两年,他每天在工作台前一个人做到凌晨 3 点是常有的事,“我没想到我从小到大第一个理想也能实现,做个木匠。”

### 吉他是音乐的传承

每把吉他做出来后,至少要在仓库里存放两

个月,然后拿出来进行最后一次试音,以保证稳定。李宗盛说这件事大大锻炼了他的耐心,“一开始的时候,做好一把琴就听声音,好一点就得意,差一点就非常沮丧,后来才明白这都还不是一把琴的真正质量。”

如今,李宗盛的手工吉他 10 把里可以有 7 至 8 把是平稳水平的,剩下的两把会走两个极端,极品或糟粕,因此,试音的时候是他整个制琴过程中最紧张的时刻。

“李吉他”的订价一把在 4000-6000 美金,李宗盛自己也说“挺贵的”,继而摊开他早已起了老茧的双手。他说他做的吉他,会根据每个人的嗓音和唱歌的感觉来设计,工序会“独特、复杂”一些,一般做一把就需要三个月。

在所有的环节中,选择木料是最初也是决定性的一步,“给周华健的琴、五月天的琴、陈绮贞的琴,用的料都不一样。”开车去京郊的森林里去感受木料已成为李宗盛琴师生活重要的一部分,去大自然——而不仅仅是木材场,这点在李宗盛看来很重要。“一棵树,好好长了 100 年,你把它砍倒做琴,你要对得起它,要通过做吉他让木头重生,而不能随便做做。”





在李宗盛看来，虽然都是几块木头加六根琴弦，但每把吉他都有自己的脾性。因此他喜欢给他的琴起名字。

他做过一把叫“慎始”的琴，因为做它的时候他想起了自己年轻时，那么多的吉他少年，个个说热爱音乐，几十年过去了，还有几人在坚持？“我没有批评的意思，是想跟想学吉他的年轻人们说，每一个梦想都值得被慎重对待，不能轻易开始又轻易放弃。那样，我们的梦想就不贵重了。”

又比如另一把琴，他叫它“蛰伏”——“在通往终点的道路上，诱惑和艰难一样多。这时候需要沉下心，去‘蛰伏’起来。不放弃，也不改变初心。”

李宗盛说自己贪心。写过歌，唱过歌，这是活了一辈子。“每个年代的音乐人都有自己的使命，我总觉得我的使命已完成。小李写歌不见得比现在的小朋友们更好，听我歌的人也一定会越来越少。”

我的时代要 move on，我也不愿意做一个一直创造神曲的人，即便我还有这能力。”而

做吉他是音乐的传承。“我想，我从 40 多岁开始做琴，到我百年之后，如果我能把琴做到一个样子，我就太赚了。流行音乐史上就会有一个叫李宗盛的人，一辈子做成了两件事，多够本。”

你一定看过，李宗盛给 New Balance 拍的宣传片《致匠心》。在那个片子里他说自己有能耐住性子的天分。

一生只怀一种愁，一生只爱一个人，一辈子专注做好一件事，时间的奇迹，不一定是突然发生了什么，突然失去了什么，这种一辈子的专注，也是一种奇迹。

就像《致匠心》里李宗盛所说，一辈子总是要被一些善意执念去推着往前，我们因此愿意听从内心的声音。

如何才能忠于自己的心？我最喜欢李宗盛和卢冠廷合作的《如风往事》，那首歌里唱：“因为那时间如风，告诉我们人生太匆匆，不在乎是否活在掌声中，愿从此心里轻松。”

你看，乐坛大哥在多年前就给了你答案。



# 烧脑的抽象艺术

## ABSTRACT ART

“艺术是抽象的，用你梦想中的东西取代自然吧！”这是法国后印象派画家高更说的话。当我们徜徉在世界各地的现代艺术馆里，可以发现抽象画无疑是很吸引人的一个流派。但为什么这些看起来光怪陆离、非驴非马的抽象画能够吸引那么多的画家去探索创作，吸引那么多的观众去欣赏研究呢？究竟抽象画的魅力在于何处，也许你的视觉感受会给你答案。

《老子》说：“有无相生，难易相成……”这是引导学生欣赏抽象美术的一种正确的思维方法。具象的作品从表面上看给人一目了然、栩栩如生的感觉，但我们要从更深的层次去思考它，否则就容易把作品肤浅化。抽象的作品从表面上看生僻、艰涩，什么也看不出来，可我们要把它简单化，从事物最本质的层面去认识它。只有这样我们才不会钻进抽象艺术的迷宫里去，从而能在艺术的海洋里得到熏陶，享受到抽象艺术给我们带来的思考和另一个看世界的角度。

事实上，崇尚抽象是人的天性。人类对抽象的符号、文字、几何图形和图像的崇拜与敬畏可以追溯到3万多年前（旧石器时期）。从留存至今的洞穴壁画和石刻雕像中我们发现，原始艺术家在观察自然、描写外部世界的时候，已经使用了夸张、写意等抽象画法，取得了彰显人（物）特点的效果。

到了西方科学文化起源的古希腊时期，人们对抽象的数字和图像的崇拜更是有增无减。古希腊哲学家毕达哥拉斯提出了“万物皆数”的观点，认为世界万物的背后都隐藏着“数”，只要掌握了数的结构就能够控制世界。

在建筑、雕刻、绘画和装饰等方面，古希腊人也同样表示出对抽象和理性的偏爱，虽然他们也提倡模仿自然，但更关注隐藏在形式背后的秩序、比例和数字。他们孜孜追求和谐与平衡，认为这才是真正的美。在雅典卫城的帕提侖神庙里，所有长方形的比例都符合数学中的黄金分割。当然，其中也不乏抽象元素：粗犷的多立克柱式体现了男性人体美，而纤细的爱奥尼克柱式则体现了女性人体美。古希腊绘画中的抽象元素在之后的年代里得到了传承，在伊斯兰、拜占庭和中世纪的建筑装饰的图案里常常可以看到它们的踪迹。

从整体上看，20 世纪的现代抽象艺术是对西方模拟自然美术传统的反叛。它反对客观地描绘自然物象，主张抽象分析和抽象表现。宽泛地说，现代抽象艺术包含两大类型：第一类是从自然物象出发的抽象，形成与自然物象保持有一定联系的抽象艺术形象；第二类是不以自然物象为基础的抽象，创作纯粹的形式构成。狭义的抽象艺术，即抽象主义思潮和流派则表现为第二种类型。它否定描绘具体物象，也不以自然物象为基础，仅以基本的绘画语言和形式因素创作纯粹的抽象绘画，借以表达某种情绪、意念等精神内容或美感体验。

1930 年代和二次大战以后，由抽象观念衍生的各种形式，成为二十世纪最流行、最具特色的艺术风格。而当代中国现代抽象艺术与当代中国抽象国画的发展，主要是两种情况。一种是外生性的“中西融合”的当代抽象艺术，主要是外生性的参考西方当代艺术体系的中国化的现代艺术和当代艺术；一种则是内生性的“后国画”的中国流艺术运动下的中国抽象国画艺术。





## 彭博：从身体出发探寻生命的本质

当绘画成为生活方式的时候，绘画是目的。形式就是为了形式而存在，抽象就是为了抽象而存在，这就是抽象画纯粹的目的和意义。在艺术家彭博的作品里，我们看到了一个基本图案的多种存在形态，它像是在表达一种关系，以下是彭博对自己艺术创作的自述：

一觉醒来，突然发现我的青春还没开始放纵还没开始挥霍，就在默默地内耗中消磨了不少。一直以来我的装束里总有一件外套，如果不穿总觉得浑身不自在。长期以来不敢正视自己的身体。对生命缺乏真正的认识，更谈不上自信，浑身上下散发出低靡的味道，似乎从未睡醒过。在此之前我的艺术里就有这么一件外套。



在我的观念里套着一个古老哲学的正确外衣，以为是获救了，觉得自己找了一把万能钥匙，可以打开任何世界之门。但恰恰是他的万能之处，阻碍了艺术与本我的相见，使得立场变成一种幻象。所以我决定脱掉所有外衣，让青春和身体展现在世人面前，从身体出发探寻生命的本质。

今天的社会不是简单一元或二元的关系，其复杂的多重性早已是公论。所以，在我的作品中探讨的是生命与空间，身体与生命，身体与身体，个体与母体，神经与肌肉之间相互纠缠，相互重叠，相互撕扯，相互斗争的关系。

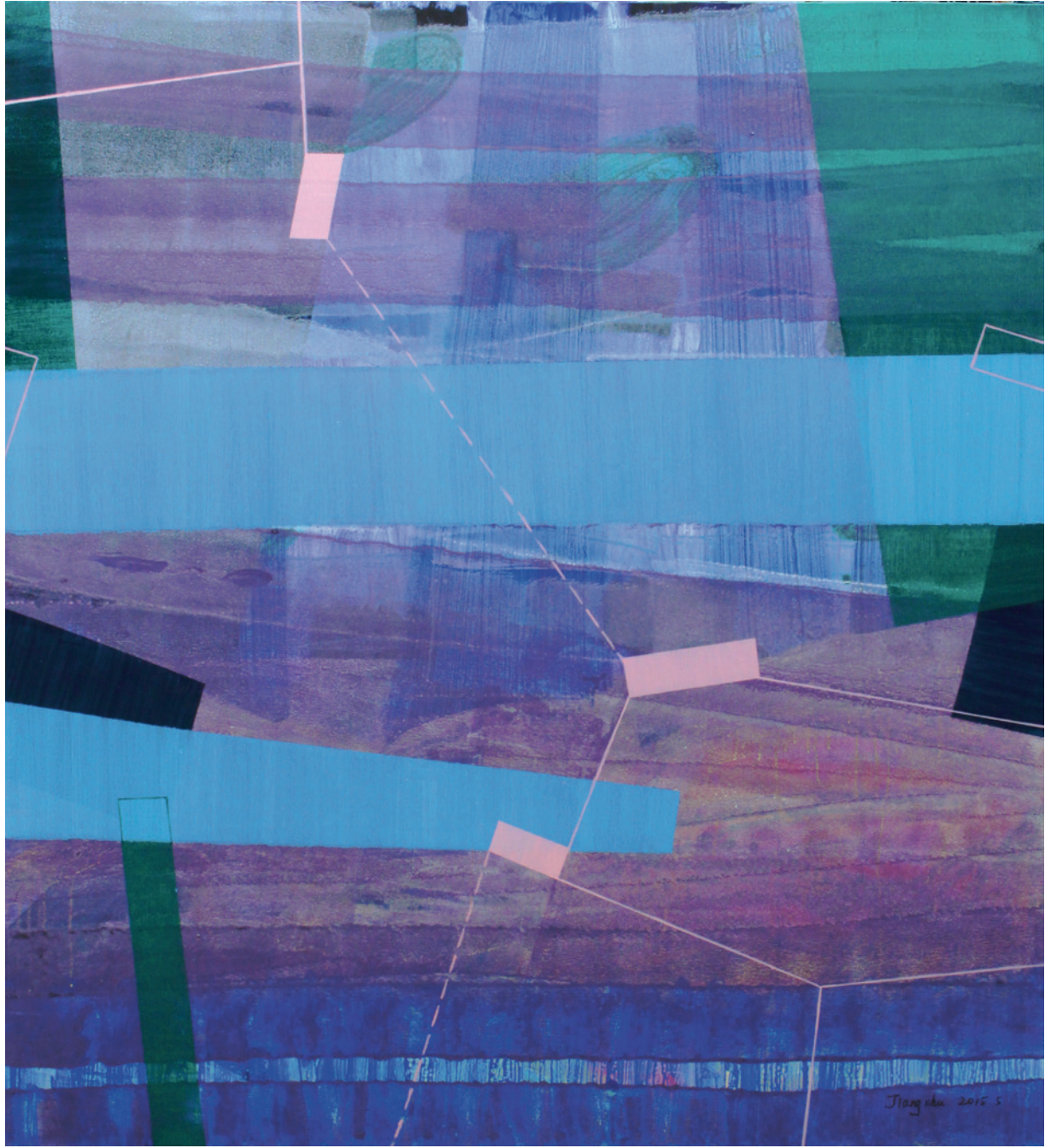




## 孙江舒：一种无关乎内容的秩序感

抽象艺术一般被理解为一种不描述自然世界的艺术，反而透过形状和颜色以主观方式来表达。20 世纪初期，抽象艺术主要是指表达自然世界的艺术，譬如立体主义和未来派艺术。进行抽象艺术的创作，往往是抽取某个对象不变的内在质量而不是仿效它的外在表现。

认知科学告诉我们，人在观察世界的时候并不只是用眼睛看，而是用视觉来感受。而视觉最



主要的特点就是有所选择，它要选择自己感兴趣的东西来关注：删去次要信息，抓住主要环节——这就是一个抽象过程。

所以，我们也可以这样理解，抽象画就是与自然物象极少或完全没有相近之处，而又具有强烈的形式构成面貌的绘画，它会通过一些随机的图形组合来表达一种情绪或立体概念。

《不稳定的方块》系列是孙江舒 2015 年的艺术作品，面对这个系列，孙江舒自己的表述是：我的绘画没有固定的表现对象，画面中只有主观的点线面和色彩痕迹。我试图在最寻常的物品中提取一种抽象的形式，弱化对象的物理属性，寻找一种无关乎内容的秩序感，或者仅仅是我所认为的平衡。



WORDS  
丁斯特

## 当代艺术想要表达什么

### WHAT DO CONTEMPORARY ART WANT TO EXPRESS

所谓“当代艺术”，很大程度上，其实是我们站在“传统艺术”的角度上，对于无法用“传统”常理去解读的艺术形式的一个定义。因此，当我们问为什么的时候，其实是一个对于现状不理解的直接反应。然而这种反应，变成了一个非常形而上学的问题。

很多人在提到当代艺术的时候，最多提到的一句话是“这个艺术家是要表达什么啊？”

这里我们有必要首先给当代艺术下一个注解。所谓“当代艺术”，很大程度上，其实是我们站在“传统艺术”的角度上，对于无法用“传统”常理去解读的艺术形式的一个定义。因此，当我们问为什么的时候，其实是一个对于现状不理解的直接反应。然而这种反应，变成了一个非常形而上学的问题。

表达什么是一个非常抽象的问题。这几乎与哲学家质疑我是谁以及我是从哪里来的一样的不可触及。最令人感到苦恼的是，大多数时候哲学家式的思考方式其实都是不受待见的。人们往往会对这种类型的思考方式投以一副“吃饱了撑的”的表情。

但仔细想想，大多数人会有这样的想法其实并不奇怪。为什么所谓“艺术家”在一个角落里立了两块铁板就能够称之为艺术，而同样的东西在另一个环境下可能就只是破烂儿呢？其实原因非常简单。艺术家的创作意图，也就是所谓的“表达什么”，在他完成作品以后，对于艺术家本人就不再有意义了。

从某种程度上来说，艺术家将这种意图转嫁给了看作品的人，也就是我们说的观众。这个时候就有一个所谓的进退维谷的处境。一方面我们需要理解艺术家的意图来欣赏艺术品，一方面我们希望从艺术品中感受到艺术家的创作源泉。



在我看来，这一现状其实是由人们对当代艺术的很多误解造成的。或许说来讽刺，但从杜尚开始的艺术家们以及以他为代表的达达主义者，一直试图做的事情，就是把所谓的艺术从高高在上拖到接地气的地方和人们和谐地相处。可越是如此，反而使当代艺术离普通大众的生活越来越远。

中国传统意义上对于艺术的定义，非常局限性地将所谓美术与艺术粗暴的画上了等号。人们往往认为一定要是所谓“美”的东西才是艺术。包括对于“审美”这个词的翻译也是如此，非常草率和直观的将“美”放在了第一位上。而当代艺术的发展道路，尤其从达达主义开始，艺术家们更多关注的是怎么样颠覆传统审美观。也就是说，其实当代艺术很大程度上是反“美学”的。

达达主义的出现，对于当代艺术的成型有着非常重要的意义。甚至从某种程度上来说，它的出现，为我们现在看到的当代艺术奠定下了基调。即使从某种程度上来说，希望将大众带入艺术的达达主义者，最终并没有成功的将他们心中所想象的艺术传达给观众们，但是至少在大众对待艺术以及艺术创作的态度上，达达主义显而易见的达到了它的诉求。

理解了这一点，就更容易理解为什么当代艺术是今天所展现的那样，也更能够在下一次去参观类似展览的时候，从不同的角度看待作品了：或许并不美，或许并不具体，或许并不是艺术家单一的想表达什么。

WORDS  
易小婉

## 往事只能回味

### PAST CAN ONLY RECOLLECT

如今习惯了用手机听歌的我，却还不时地会怀念起那一盒盒的旧磁带，和那一首首的老情歌。这种怀念，就像想念那些曾经安慰了自己的老友，即使心里明白那些时光早已一去不复返，却依然难以忘怀……



九十年代末，当你经过城市街角的音像店，店门口的喇叭里终日高声播放着的，经常会是”有时候，有时候，我会相信一切有尽头”，或者“还记得年少时的梦吗，像朵永远不凋零的花”。每当这个时候，我总会走进店内，去挑选一两张专辑。

那时听歌还是用磁带，歌曲有很多来自翻唱。似乎还有个奇怪的现象，大陆歌手喜欢翻唱港台歌曲，港台歌手大多翻唱日本的歌曲。比如郑秀文翻唱中岛美雪的《一错再错》，张学友翻唱前田亘辉的《分手总要在雨天》，刘若英翻唱 KIRORO 的《很爱很爱你》等等。

那个年代在我眼中最美的歌星是王菲。我在音像店第一次看到她的样子。那是一盒方形的磁带，被摆在唱片架最显眼的位置。专辑封面上的王菲梳着中分短发，表情似笑非笑，眼神透着一股自信劲儿，两颊涂抹了厚厚一层腮红。这个被称为“晒伤妆”的妆容，后来成了王菲最经典的造型。而这张名为《唱游》的专辑，在当时创下了250万张的销量纪录。那是1998年。

十八年前，在我的老家，到处都能看到卖磁带的，音像店、商城、百货店、书店，甚至夜市地摊、菜市场口。人们为了图便宜，一般都到夜市地摊上淘磁带，但也极有可能买到盗版。小商贩把摊位设在城市最繁华的马路边上，磁带整整齐齐地摆放在地上，里面有邓丽君、李宗盛、罗大佑、张艾嘉、那英等等人的专辑，还有各种各样的合辑，例如情歌合辑、影视金曲合辑。路过的人都会买上一两张自己喜欢的歌手的专辑，然后心满意足地离开。在那

个年代，很多年轻人就是靠着卖盗版磁带，挣得了人生的第一桶金。

回想小时候，我的家里有一台录音机，国产立体声双卡座，带收音机。妈妈很喜欢用这台机器来放磁带，她特别爱听歌，也特别爱唱歌。一到周末，就能看到她拿着歌本在阳台上唱歌。她唱得最多，也听得最多的是陈淑桦、杨钰莹、张惠妹。现在想起来，或许正是这台录音机，这些歌手，和我爱唱歌的妈妈，才开启了我对流行音乐的启蒙，在我心里种下了一颗音乐的种子吧。

磁带，作为承载一个时代记忆的载体，由于轻便、耐用、互换性强等优点，在八九十年代得到迅速发展。在磁带的鼎盛时期，每一张专辑上的曲目排序都是有讲究的。A面的歌必定是打榜金曲，两首风格相似的歌不会相邻。此外，根据我多年听磁带的经验，因差异化、非主流化而不被留意到的B面，常常会有一些让人惊喜的歌曲。

磁带销量最火的时候，烧出了一种新型的产品——Walkman，就是随声听。金属机身，棒形天线，这是随声听的经典外观。可快进可倒退的设置，可听歌可学英语的功能，让随身听成为学生的最爱。然而很快，随声听又被更小巧更轻便的MP3取代，而磁带这种介质，也随之退出历史舞台。2009年，索尼停止了Walkman的业务，宣告磁带机时代的终结。

时至今日，网络以迅雷不及掩耳之势承载着优质音乐来袭，现在的人们可以利用互联网听全世界的歌曲，然而，我们依旧会怀念那些随风而逝的美好时光，尽管它已被时代所淘汰，却仍然那么令人回味……



WORDS  
雷虎

## 一拨一梭一甲子

### HUNDRED-BIRDDRESS

缂丝是一种用“通经断纬”方法织造的丝织品，也是中国丝绸工艺的最高巅峰技艺，被誉为“织中之圣”，其外形有“承空观之如雕缕之像”，如同用刀刻出来的丝绸。缂丝因图案精美，工艺极为复杂，得之不易，因而又有“一寸缂丝一寸金”之说。



缂丝工艺自汉代就已产生。但是缂丝第一次从民间工艺品的身份走进艺术品殿堂是在北宋末年。宋朝是一个最有“文艺范”的朝代。受社会上层文艺思潮，特别是宫廷画的影响。作为工艺品的缂丝开始努力从“工”向“艺”转变——缂丝艺人们开始临摹文人画。借助彩色丝线的表现力，缂丝画甫一出世就达到了“夺丹青之妙、分翰墨之长”的效果，这很快也引起了画家们的注意，他们试图借用缂丝这一全新的表现形式来突破中国画的边界。于是，缂丝画便从民间工艺品变成了一个全新的画种。

到南宋时期，缂丝画达到巅峰，花鸟虫鱼、山水人物。凡中国画表面的题材，都能在缂丝上找到相应的作品。也正是从北宋开始，缂丝画被收入皇家书画著录。自此以后，缂丝从一种普通的丝织品变成了皇家御用织物。宋元明清，皇室几经更迭，而缂丝作为皇家织物的地位却坚如磐石。至清朝，缂丝甚至已经变成了苏州西郊太湖边农民的主要副业。虽自清王朝灭亡后，朝廷这一最大的买主消失，但苏州的缂丝业却凭借高超的技艺远销欧美日本，一度成为世界风行的奢侈品。

然而，在抗日战争期间，当日本占据苏州之后，便把苏州缂丝作为专门出口日本的特供品。抗日战争结束后，苏州缂丝业失去了日本这唯一的市场，整个缂丝业面临崩盘。至建国之初，缂丝已濒临灭绝。为了保护缂丝工艺，1954 年中国成立了“苏州市文联刺绣生产小组”（苏州刺绣研究所前身），邀请了两位缂丝老艺人沈金水、王茂仙进行缂丝制作。1956 年招收了第一批二十多位青年学生，王金山就

是其中一位，也是唯一坚持下来的。从 17 岁开始学习缂丝，如今已 75 岁高龄的王金山先生，走过了 58 年缂丝之路。王金山还记得师傅沈金水告诉他，缂丝学艺三年才能基本上手，学艺十年才能织出像样的作品。成名、成家要看自己的悟性，更要看自己的造化。不专心，无恒心的人学不了缂丝；文化素养不高，没有美术功底的人，缂丝上不了档次。

1963 年，年仅 23 岁的王金山学成出师，在缂丝业崭露头角，以宋徽宗画作《柳鸭芦雁图》为粉本的同名缂丝作品夺得了苏州市工艺美术优秀创作二等奖，更被选派进京参与了故宫博物院宋缂丝名家沈子蕃代表作《梅鹊图》的复制工程。

沈子蕃是缂丝历史上的传奇人物，《梅鹊图》更是缂丝史上可遇不可求的佳作。要复制一千多年前的文物，只有技术是远远不够的，文物的背景，沈子蕃的美学理念，甚至缂丝的发展脉络都得弄清。为了确保复制能成功，故宫请来了工艺美术大师徐绍青专门教王金山控制色彩和缂丝经纬密度，还开放了故宫珍宝馆让他研究历代工艺美术作品找灵感。

大师的言传身教，故宫国宝的艺术熏陶，让王金山开始蜕变。在两年的潜心学习之后，王金山用了一年时间，一气呵成地复制出了《梅鹊图》。当两件作品摆放在一起时，就连故宫的文物专家也分辨不出真伪。看着自己花了三年时间织出的《梅鹊图》被收入故宫珍宝馆，王金山心满意足地跨出了故宫的大门。

WORDS  
江凌

## 路内和他的时代

### LUNEI AND HIS PERIOD

有人把他和余华、王小波作比，他的“追随三部曲”（《少年巴比伦》《追随她的旅程》《天使坠落在哪里》）被认为是当代小说作品中描写成长物语和残酷青春的佼佼者，所以路内 2016 年的新书《慈悲》格外引人期待。

铁葫芦出过一本《代表作·中间代》的书，里面收录了十位作家的短篇小说代表作，并将这一批出生于上世纪七十年代的作家定义为“中间代”，路内便是其中之一，共同出现在名单上的还有冯唐、阿乙、苗炜、阿丁等。这些人当中，论知名度自然冯唐是最高，但在主流评论界的眼里，路内应当是最受青睐的一个，他被冠上“最好的七零后小说家之一”的称谓，并且极为罕见地在《收获》和《人民文学》上连发六部长篇小说。

路内今年的新书《慈悲》里不再继续“路小路”的少年故事，也离开了自己虚构的“戴城”，但依然将背景放在工厂，书写了苯酚厂工人“水生”的人生故事，从上世纪 60 年代跨越至今。《慈悲》和路内之前的作品不同，在内容和风格上都有所创新，他说希望能把《慈悲》写成菜刀式的小说，所以这本书的用词简洁干脆，字句明显地锤炼过，并且保持了一贯犀利幽默的文风，与“追随三部曲”每本 20 万字以上的砖头式叙述相比，可以说路内做到了。但如果说菜刀的功能是划开时代的皮肤，让我们窥见其脉络的话，这本书是否算得上锋利呢？

路内 1973 年出生在苏州，父亲是化工厂的工程师，路内初中毕业的时候正是 1989 年，父亲觉得读大学不安全，所以让他读了技校。路内技校毕业后进了一家糖精厂，做了五年一线的工人，后来碰上国企改革，工人们纷纷下岗下海自谋生路，路内在广告行业做了十余年，在 2010 年才最终成为职业作家。可以看出，路内所经历的时代，不是余华、苏童他们所经历的饥荒和革命的时代，苦难已经不是主要命题，他所经历的，是中国城镇巨变的时代，是城镇青年动荡与迷茫的



时代，没有人知道该去哪儿，没有人知道未来是什么样。路内在《慈悲》里讲述的就是这样一个时代里的人物命运。

书中有很多情节看似荒诞，实际却来源于真实生活。比如父亲在公社食堂里找到 7 颗黄豆，回家炒香了正准备吃的时候生产队长来了，父亲情急之下把 7 颗黄豆放进“云生”的帽子里然后扣在他头上，最后留下了 7 个疤。这个故事里的小孩正是路内的岳父。书中“水生”利用自己的口才，讲出各种匪夷所思的理由来替其他工人申请补助，诸如“刘庆芬，儿子是神经病，她老娘也是神经病，她自己精神还好，但如果没有补助，精神好不好，我们不敢保证”，这些闪着机灵的桥段，正是路内父亲在厂里的事迹。

《慈悲》里的“水生”在饥荒年代失去父母，在叔叔的帮助下读完技校进了工厂，在师傅的庇护下站稳脚跟，谨慎地过活，在各种斗争中安家立命，取了师傅的女儿“玉生”，领养了女儿“复生”，经历了排挤、升职、下岗、丧妻、退休、致富等，随着时代的变迁而动荡，一生如履薄冰，寻求幸福而不得，却又始终保持着乐观和顽强。

可惜《慈悲》没有直接切中时代的要害，而是切开了时代的一个侧面。主人公“水生”的身上没有聚焦那么多的风云变幻，他更像是一个时代的旁观者，而叛逆激进的“更生”、投机取巧的“宿小东”、逆来顺受的“汪兴妹”等人物，才是被那个时代所摧残或造就的人物。“水生”所追求的仅仅是“安生立命”，并且秉持这个信念对抗命运，最后路内给他安排了一个还算幸福的结局，也算是一种“慈悲”。





## 以成果论英雄 争创高绩效

### TO JUDGE GOOD EMPLOYEES BY WORKING ACHIEVEMENT

任何工作都会遇到困难，我们无法预估遇到困难的大小，但是我们可以做到端正自己的心态。

工作中明确自己的工作职责，完成自己的工作目标是必须的。不完成工作既消耗自己的时间成本，自我价值也得不到体现。只有努力克服，用心解决，才是我们手中战胜困难的武器！只有通力协作，才是我们一起冲锋陷阵的后盾！2016年是企业人力资本年，为奖励积极为企业发展而努力付出的员工，同时也为形成企业争创高绩效的工作氛围，诚通嘉业集团特发起“以成果论英雄”活动。

此次活动以集团本部和诚通华亿公司为主体参与，以每季度的5A工作指标业绩完成为衡量标准，分成月度和季度推进落实。每月进行未完成目标业绩员工的张榜，通过月度公示，起到督促作用，在企业内形成“廉洁文化”，促进部门及个人积极主动的解决问题，提升工作完成进度；

对季度绩效考核低于70分的员工进行帮扶，帮助其解决问题、提升工作能力和方法，保证目标达成。通过公开透明的对月度和季度工作业绩的张榜公示，希望个人提升工作自主性，发现问题积极沟通，主动解决，自动自发地完成本职工作任务目标；

主管领导需要明确下属的工作完成进度，对工作难点、问题知晓并提供帮助支持，同员工共同接受成长，合力前行；协作部门也要

明确工作交点，增强沟通深度，从而推进部门整体目标的达成。

参与此次活动的两个单位，季度考核成绩排名第一的员工，将获得企业季度梦想基金的奖励。

根据一季度员工绩效考核的排名结果，第一季度诚通嘉业集团本部绩效排名第一的是董事会办公室法务经理宇军，绩效考核成绩为100分；第一季度诚通华亿公司绩效排名第一的是营销客服部签约经理付蕴奇，绩效考核成绩为93分。集团为以上两名员工提供了一次入住五星级酒店的尊贵之行，让员工体验特色化的高端酒店服务！

随着一季度梦想基金的承兑，二季度的“深造基金”也就此浮出水面。集团将在二季度中为绩效排名第一的员工提供一门定向培训课程，帮助员工快速提升专业知识，增强员工的职场竞争力。而三季度和四季度的梦想基金分别为“家庭基金”和“荣耀基金”，获得“家庭基金”的员工可以享受由集团提供的一次全家出游的机会，具体的旅游路线将由专业的服务团队为员工的家庭量身定制；获得“荣耀基金”的员工则将拥有一次九章会的奢华尊享体验，员工可以在九章会举办一场私人宴会，邀请亲朋好友一起享受九章的高端服务！

通过开展此次活动，诚通嘉业集团希望在企业中形成一种目标必达的工作氛围，全员“以成果论英雄”，争创高绩效！



# 诚通新闻

## CHINTONE NEWS



### 诚通新新全员接受“营改增”培训

为了适应新的税制、新的形势，全面了解并掌握增值税的相关知识，指导公司的各项工作，诚通新新公司特于4月16日聘请了清华大学 MBA 校友导师、建筑业税收领域实

### 邂逅春暖 遇见花开 九章别墅艺术周之“诗情花艺”温情启幕

4月的北京，山花烂漫，春意盎然；4月的九章别墅，花香鸟语，郁郁葱葱。这一席被400亩森林秘境簇拥的城市别墅，在这个春天，用花和树的故事，自然与生活的邂逅，惊艳了整个北京城。

4月23日，在九章别墅的接待中心，上演了一场“诗情画意”的花艺展。花道不仅是艺术，更是精神修养，截取枝木花草，佐以巧思妙搭，插入精美花器，

每一件作品好似会说话，诉说着花艺师对美的独特定义。

活动当天，九章别墅接待中心成了花艺的天堂，现场不仅摆放了各式各样充满中国风情的花艺作品，更有让人流连忘返的诗意景观。来到现场的嘉宾朋友无不被九章的美景所打动。现场精致可人的甜品也为活动增色不少，大家一边欣赏美景一边品尝美食，好不惬意。



### 金融世家项目第二服务季成功续签

为了更好地推进金融世家项目的物业服务工作，北京诚通嘉晟物业与真武庙二条10号楼业主委员会领导多次交换意见，最后经



### 九章别墅举办“梦幻童年 快乐六一”主题活动

童年就像我们手中的棉花糖，又甜又美。值“六一儿童节”到来之际，九章别墅于5月29日特为小朋友们奉上了一场以“梦幻童年 快乐六一”为主题的亲子活动。

在这次活动中，最特别的地方是，九章别墅将深受大家喜爱的电影《疯狂动物城》里的明星动物们请到了现场。活动当天，随处可见到这些明星动物，它们从银幕中走出来，化身为一个可爱的玩偶形象，它们面带笑容的站在九章别墅的活动现场，欢迎着小朋友们的到来。来到九章的小朋友看到这些“疯狂动物城”里的明星大咖们都激动不已，争相与它们合影。

为了丰富活动的趣味性，现场还准备了很多可以让小朋友们展现创造力的活动，当天的彩陶、油画与微景观的DIY小制作环节，家长与孩子们携手配合，一个个极富想象力的原创作品，伴随着大家的欢声笑语惊艳地呈现在大家的眼前。另外，活动现场还有射击赢奖品的环节，小朋友们通过射击赢取了精美奖品，个个脸上都洋溢着灿烂的笑容。

将活动气氛推向高潮的小丑表演让小朋友们的尖叫声此起彼伏，而从异国来的非洲演员还为大家表演了非常精彩的手鼓打击乐，让现场的气氛更加热烈，在这欢快的节奏里，小朋友们度过了一个愉快又难忘的周末！

### 诚通百年正式投入运营并接受 OA 系统培训

诚通嘉业旗下诚通百年健康管理有限公司于3月下旬正式投入运营，公司组织架构图及管理权责体系已通过集团审批并下发执行。为使诚通百年全体员工能在日常工作中熟悉公司的各业务板块以及工作流程，提高办理各项业务的效率，节约运营成本，4月中旬，由诚通嘉业集团人力资源部组织，运营管理部负责人主持，对诚通百年全员进行了为期两天的“OA系统使用”和“权责体系培训”。培训结束后，人力资源部对此次培训成果进行了验收，确保培训到位。

### 诚通嘉业集团内刊内报喜获荣誉

4月17日《诚通CT+》和《诚通之声》的编辑团队在空气怡然的江苏淮安接受了由中国内刊协会颁发的2015年度优秀内部报刊全媒体-金龙奖、好杂志特等奖、好报纸一等奖及好主编奖。这些荣誉是对诚通嘉业集团内刊内报专业水平的认可。

在过去的一年里，诚通嘉业集团品牌管理部不断创新，力求以最好的传播方式为企业发声，推广企业品牌。此次中国优秀内刊评选大会以“改变就是现在”为主题，讲出了中国内刊面临的革新局面，我们只有不断创新，与时俱进，才能把握时代的脉搏，做到更好！



### 九和国际健康养老公寓落址通州月亮河度假区

6月25日，位于北京市通州核心区的“九和国际健康养老公寓”正式开门迎客。有养老需求的中老年朋友在开业期间入住可享超大优惠与惊喜！

据悉，九和国际健康养老公寓位于通州月亮河温泉度假村园区内，坐拥70万平方米森林公园环绕，毗邻京杭大运河、温榆河、通惠河，环境优越稀缺。在医养保障方面，除公寓自有医务室，还与解放军263医院建立了快速就医绿色通道，为老人的健康保驾护航。

九和国际健康养老公寓为全新装修，各种设施先进完善，分为标准间、豪华间和豪华套房。养老公寓内设有养生室、按摩室、医务室、足疗室、会客室、阅览室、娱乐室、棋牌室、健身房、电脑室，可满足老年人的身心、康复、交友、学习、娱乐、运动等多方面的需求，让家人放心、更让老人开心。同时，九和还特聘有专业护理团队、专业厨师、营养师等，欢迎老年朋友及家属致电010-56570068咨询、入住，查阅详情可登录www.jhyanglao.com！



# 左手工作，右手生活

## LET THE WORK AND LIFE KEEP BALANCE



### 达人档案

姓名：付蕴奇  
年龄：29  
籍贯：辽宁  
职位：签约主管  
司龄：5年  
爱好：旅游  
自我标签：性格直爽、活泼开朗、偶尔有点儿小脾气和小调皮  
生活态度：爱生活、爱自己、爱一切身边美好的人和事

付蕴奇说自己是个很典型的双子座，有双重性格，沉稳的时候很安静，活泼起来的时候又非常闹，她对工作的态度是绝不能松懈，她对生活也同样充满了激情，她习惯对自己严要求高标准，但她绝不是一个刻板的人，她喜欢旅游，感觉工作之余出去看看外面的世界是特别能让她放松的事！

### Q&A

**Q:** 你是什么时候开始爱上旅游的，觉得旅游给你带来的最大的价值是什么呢？

**A:** 对于旅游，谈不上“爱”这个字，只能说是热衷吧！利用闲暇时间到处走走可以放下身心的压力，尽情释放本我！

**Q:** 在你去过的城市里，给你印象最深的是哪几个城市，这些城市都各有什么特点？

**A:** 我去过的城市里，最喜欢的可能是扬州吧，感觉那里环境宜人，生活方式简单！



**Q:** 很多人对旅游和旅行有着不一样的理解，那么你是怎么理解旅游和旅行的呢？

**A:** 其实我这种应该属于旅行，到处走走，没有固定的旅游线路，而旅游就肯定会有一定的观光目的，也会有一些约束，我本人是这样认为的！

**Q:** 你对辞职去旅行的行为持什么看法？

**A:** 这种行为太偏激了，如果是旅行，又不是非要周游世界，没有必要以辞职作为代价吧，况且旅行终究会有结束的时候，那该怎么办呢？我个人不会这么冲动！

**Q:** 以你的旅行经验，怎样才能出门旅行时过得很愉快而不是去经历一次糟糕的囫途呢？

**A:** 首先是决定出行，就要调整

度假的心情，抛下一切不应该带走的东西，还有就是尽量提早做一些简单的攻略吧！但这不是我的强项，一般我都是带个会做攻略的旅行伴侣，这样又省事又有伴！

**Q:** 出门旅游难免会需要住酒店，通常会挑选什么样的酒店入住呢？

**A:** 之前考虑到安全、卫生和交通便捷，我一般会着重选择地理位置较便利的3-4星级酒店，后来有朋友推荐不错的民宿酒店，也很好！

**Q:** 你因为一季度绩效排名第一获得了入住三里屯瑜舍的体验基金，这次入住瑜舍，你的感受如何？

**A:** 酒店赢在了位置上，还有就是简单的房间设计，取消了很多墙体，改用纱帘，感觉很梦幻，日式的家居用品，简单大方，

屋内灯感系统方便，灯光柔和，和很多酒店不同的是，房间内mini-bar提供的酒水饮料随便畅饮，酒店美中不足是房间隔音不好！

**Q:** 都说人走的路远了，看的风景多了，内心的世界也就更丰富了，如果给你足够长的时间，你最想去体验一种什么样的生活？

**A:** 慢生活+漫生活；最终还是要回归到快节奏的生活和工作中去，这样才能叫丰富自己的一种体验吧！

**Q:** 对于工作和生活，你会怎么去平衡两者的关系，让自己既能做好工作又可以好好地享受生活？

**A:** 现阶段可能是三七分配，30%的时间来享受生活，而70%的时间还是放在工作中；但未来到了某个阶段，可能会调整为四六或者五五分配吧！





# 企业快速转型期， 中层管理者如何带领团队成员达成高绩效

## HOW TO ACHIEVE HIGH PERFORMANCE

近年来，面对外界商业环境的快速变化，几乎所有的企业都开始意识到自己不但要变，而且要快变，因为只有快速转型才能谋求企业的发展。那么，在企业的快速转型期，中层管理者如何带领团队成员达成高绩效也就显得尤为重要了。

当企业要快速转型时，组织中各个层级都面临着压力。高层管理者的压力在于：如何解决好“企业朝哪个方向变，怎么变？”的问题。中层管理者的压力在于：如何带领团队成员在快速转型中取得高绩效保证转型能够取得实质效果。基层员工的压力在于：如何适应企业快速的转型。

抛开高层和基层不说，我们先将目光聚焦到中层管理者。作为夹心层，对上他们无法左右组织转型的大方向，只能在既定的转型方向上执行转型的决定和策略，对下必须处理好一些员工在面对快速转型过程的各种焦虑，同时还要带领员工取得高绩效才能保证企业在转型期能取得实质性的结果。

然而，面对企业转型的特殊时期，中层管理者往往无法带领自己的团队员工达成高绩

效，同时还会显得手足无措。但是，问题出来之后一定会有应对的解决办法，在这个特殊的时期，好的管理者需要兼顾“员工产生的情绪”和“员工面临的问题”这两个方面，才能帮助员工在快速转型的组织中，达成高绩效。

### 处理员工的情绪

在企业快速转型的过程中，由于工作方向和工作模式等都会发生巨大的变化，因此员工的情绪很容易受到影响，产生焦虑等消极负面的情绪，这些消极负面的情绪会影响员工的工作积极性，对绩效产生消极的影响，因此管理者首先要关注员工的情绪。

员工的情绪问题可以用 4A 模型来处理，4A 模型是一个帮助管理者将员工消极的情绪转变为积极情绪的工具，分为四个步骤：



#### Aware 识别情绪

识别员工的消极情绪是第一步，因为我们只有识别出员工的消极情绪，才能开始处理这种消极的情绪。如何识别员工的消极情绪？管理者需要通过日常对于员工行为举止的观察来识别情绪。当员工产生消极情绪时，往往工作中的行为举止会变化，比如，平时能按时上班，现在出现迟到早退，平时能轻松积极的工作，现在却经常唉声叹气。这些都是员工有消极情绪的信号，管理者需要抓住这些情绪的信号。

#### Accept 接受情绪

接受员工的情绪，而不是压制员工的情绪是处理好情绪关键的一步。作为管理者，我们需要接受员工所产生的消极情绪，要理解员工，而不是压制员工的情绪。员工在面对组织的快速变化过程中，产生消极情绪是正常的现象，作为管理者要接受这一现实，只有接受了员工消极的情绪，员工才能感受到你对他的理解，才可能接受你的帮助来调整情绪。如果你一心想着压制员工的情绪，会把你和员工放在对立面，员工所产生的反弹会更大，这一不但无助于原有消极情绪的处理，还会对你产

生新的消极对抗情绪，对工作和你们之间的关系产生更加负面的影响。

#### Analyze 分析情绪

分析员工的情绪关键在于分析出员工产生消极情绪的来源。当组织进行快速转型时，由于高层与基层的信息不对称，关键信息传达的不及时等原因，基层的员工特别容易产生三种消极心态：

1）受害者心态：自己被无辜卷入组织的变革中，不是我导致了组织中各方面问题，但是竟然让我来承担这些问题导致的后果！

2）坏人心态：公司高层以前各个方面愚蠢的决策导致了各种问题，现在又开始搞什么快速转型？只会带来更多的問題！

3）无助者心态：作为一个基层的小员工，我人微言轻，面对组织的快速变革，我根本无能为力。

这三种消极的心态会让员工产生消极的情绪，而且往往三种消极的心态还有可能通过员工间日常互动沟通而传染开来。一旦这三种消极的心态蔓延到整个团队，团队的氛围和士气就会受到重创，进而影响团队的绩效。

所以，作为管理者，要关注组织快速转型过程中，员工消极情绪的来源是不是与这三种消极的心态有关。如果分析员工情绪的来源？管理者需要加强对于员工行为的观察，与员工多沟通“心里话”，通过观察和沟通，管理者会发现这些消极的心态在员工行为上的一些共性特点，比如，遇到问题时，越来越多的采用抱怨的方式而不是积极面对的方式；一起开会时，员工要么集体沉默要么集体抱怨等。



CHINTONE			CHINTONE		
94			95		
<div><div><div>Adjust 调整情绪</div><div>当我们搞清楚员工消极情绪的来源，我们就可以想办法把员工消极的情绪状态调整为积极的情绪状态了。</div></div><div><div>在调整员工情绪的过程中，管理者要用好两个很重要的工具：</div><div>1）保持及时、双向、坦诚的沟通。前面提到，员工之所以容易产生受害者、坏人和无助者这三种消极的心态，与无法及时获得组织变化的信息以及没有表达自己所关心问题的机会有关。因此，作为中层管理者，需要及时地了解并向员工组织变化的最新信息，在传达信息的过程中要坦诚，而不是遮遮掩掩，越是遮遮掩掩，员工就越容易产生误解。另外，作为中层管理者，还需要了解员工所关心的问题，给他们表达的机会，同时在必要时向公司高层来传递员工所关心的问题，让公司高层及时了解员工的动态，保证信息从下到上的及时共享。</div><div>2）推动团队关注“目标”而不是“过去”。员工产生受害者、坏人和无助者这三种消极的心态时，其实是把关注点和精力放在了“过去”，但是“过去”已经过去，过多的纠结于过去，会让大家陷入消极情绪，消耗掉员工的精力。作为管理者，应该带领团队积极关注目标，即接受目前的现状，一起讨论如何通过我们现在的努力去实现</div></div></div>			<div><div><div>团队的新目标。通过这一过程才能让团队把精力和关注点移向积极的方面，产生积极的情绪状态。</div><div>处理员工的问题</div><div>在组织快速转型过程中，会出现一些新的工作问题或难题，这些问题如果处理不好，会影响到员工的工作绩效，因此管理者也要关注员工所面临的工作问题。想要让员工达到高绩效，作为中层管理者，在处理好了员工的情绪之后，还要教会员工一套解决问题的思路和方法，让员工学会自己来解决问题，以便更好地应对组织的快速变化。</div><div>在帮助员工梳理解决问题的思路和方法时，可以利用 PRO 模型，分为三个步骤：</div><div>Problem Clarification 澄清问题</div><div>在组织快速转型的过程中，大家都很急，都想更快的得到结果。但是因为员工可能面对一些新的问题，如果问题没有澄清清楚，就去解决问题，往往适得其反，把精力花在了错误的问题上，真正的问题却没有解决，所以我建议大家在澄清问题时，不能急，不要求快，还是要耐性把问题搞清楚，正所谓“谋定而后动”。</div><div>为了帮助员工学会澄清问题的技巧，中层管理者可以教给员工一个“三层过滤法”</div></div><div><div>来澄清问题：第一层过滤，让员工问自己一个问题：“我是怎么想到这个问题的？”第二层过滤，让员工问自己第二个问题：“有没有什么典型的例子能代表这个问题？”第三层过滤，让员工自己静静地思考一下，沉淀一下自己的思绪。经过三层过滤，员工就可以澄清自己所面对的问题了。</div><div>Reasons Analysis 分析原因</div><div>当员工澄清了需要解决什么样的问题后，接下来就要全面的分析导致问题产生的原因了。分析原因时，最重要的就是要全面，因为如果不够全面就很有可能让导致问题产生的真正原因遗漏，从而不能让问题得到真正的解决。因此，在分析原因时，我们可以通过不断的探寻“为什么”这个关键问题来进行分析，不断探寻“为什么”时，又有两种方法：水平法和垂直法。</div><div>水平法就是不断变换分析的角度，这样做可以拓宽员工看待问题的视野，防止遗漏可能导致问题产生的某个方面的原因。</div><div>垂直法就是针对一个原因，不断深入地分析为什么这个原因会出现，背后还有没有其他原因，不断进行深入地挖掘。这个方法在企业界得到了广泛的应用，丰田就发明了“5why 分析法”。</div><div>当员工通过这两种方法分析出了多种原因之后，他们还需要利用事实去验证哪些原因是真实的导致问题的原因，哪些是假想出来的原因，通过验证员工就可以甄别出导致问题的真正原因了。</div><div>Options Selection 选定方案</div><div>员工在弄清楚导致问题产生的原因之后，</div></div><div><div>还需要找到针对性的方案来解决问题。在寻找解决方案时，我们会遇到两类典型的问题：一是，找到方案不够多，都不是很理想；二是，找到了不少的方案，却不会评估方案，不知道该选哪个方案。</div><div>对于第一类典型问题，员工在寻找解决方案时可能是犯了这样几个方面的错误导致的：比如，匆忙的选择第一个可能的方案，没有再花精力去找更好的方案；或者，依赖于别人给的建议方案，没有自己独立的去思考和寻找更好的方案；再者，循规蹈矩，没有突破思维的局限。针对这些情况，管理者要鼓励员工进行独立的思考，突破思维的局限，解放思维，先让员工自己多去思考，不要急于进行选择和采纳别人的建议。</div><div>对于第二类典型问题，员工很有可能是没有掌握评估方案的正确方法而导致的。这时，作为管理者，要教给员工一些评估方案的方法，这里有两条非常重要的思路给大家：一是，尽量用同样的标准去量化所有的方案；二是，利用“优势替代法”来比较量化后的方案。</div><div>优势替代法，是指如果量化的两个方案 A 和 B，在其他标准上都一样，但是 A 方案在一个量化标准上由于 B 方案，我们就说 A 方案比 B 方案更有优势，我们就可以用 A 方案来替代 B 方案。通过这些方案，员工就可以评估并选择出合适的方案来解决问题了。</div><div>作为中层管理者，学会处理好团队成员的情绪以及教会团队成员解决问题的思路和方法，就有可能带领团队在组织的快速转型中达成高绩效结果。</div></div></div>		
<div><div><div>Problem clarification</div><div>澄清问题</div></div><div><div>Reasons analysis</div><div>分析原因</div></div><div><div>Options selection</div><div>选定方案</div></div></div>					



# 夏の影像 最美九章

## THE IMAGE OF CHINOISERIE VILLA

盛夏时节，九章别墅向广大爱好摄影的朋友发出了“最美九章摄影大赛”的参赛邀请。6月12日，陆续到来的参赛摄影师们在九章拍下了他们眼中最美的画面。在这一张张的照片里，我们看到了九章别墅这栋中国原创建筑的美丽身影，她由内而外，由表及里的独特魅力令人赞叹！欣赏她、品味她，就这样让我们在光阴流转的岁月中发现她最美的一面。





# 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.CHINOISERIEVILLA.COM

九  
章  
別  
墅



CHINOISERIE  
VILLA

