

诚  
通

CT+

文化地产的领跑者  
[www.ctland.com.cn](http://www.ctland.com.cn)

CITYTONE  
2016.12.28  
内部资料, 免费交流

第27期  
诚通嘉业出品

## 进击的房地产

### 2016房地产大戏

你真的看懂了吗

顶豪的狂欢与突围

王嘉敏 变革自己, 适应环境

舍得之道, “小而美”房企要“做自己”



# 升级之后的进击

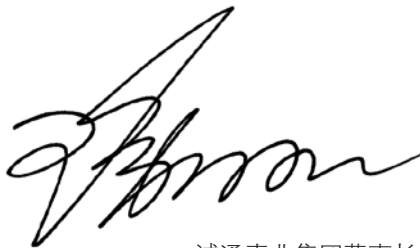
中国经济正处在由高速增长转向平稳增长的过渡期，经济转型升级，全面提高增长的质量和效率，已经是当前经济发展的主题。这场重要的结构转型无疑需要倚赖突破陈规、主动创新、积极谋变。

回顾房地产市场近二十年的发展过程，房地产产品经历可以概括为四代转型：第一代是为业主提供一座好房子，一个居住空间；第二代是为业主提供好的建筑、好的户型、好的景观绿化，好的生活配套；第三代是为业主提供集品质及服务于一体的大体量的住、商、旅、文、老综合体；第四代是提供高品质的生活方式，即通过创新实现文化、信息技术、科技创新、绿色生态、互联网+应用的合成与整合以及向后期服务产业链延伸，建立舒适宜居、健康愉悦、延年益寿的生活环境，让业主得到更舒适的居住体验，

回归住宅本身适宜居住生活的价值。

面对科技的变革和人们生活方式的改变，从商业到消费，一切都在升级。房地产业无疑也需要打造产品的 4.0 升级版，打造房地产的新业态。这是经济社会及房地产市场发展不断演进的必然结果，也是在新形势下谋求创新发展的必然要求。房地产业的创新、转型、升级应该体现在房地产业的全产业链：不仅要运用新技术注重产品的品质提升，更要注重产品投入使用后的运营服务，不仅要注重产品的营销，更要注重服务的营销；不仅是在销售产品，更是在销售有品质有品味的生活方式。

对企业而言，走多元化发展的道路才能适应创新转型升级的需求，才能走出山穷水尽的困惑，迎来柳暗花明的前景。



诚通嘉业集团董事长





# CT<sup>+</sup>

## 论主题 COMMUNICATION THEME

- 08 **开局**  
2016 房地产大戏，你真的看懂了吗
- 16 **试论**  
顶豪的狂欢与突围  
新价值观引发的住宅消费升级
- 24 **对话**  
王嘉敏 变革自己，适应环境
- 30 **评说**  
舍得之道，“小而美”房企要“做自己”

## 观世界 VIEW WORLD

- 38 **建筑**  
建筑与山峰的奇妙相逢  
——梅斯纳尔皇冠博物馆
- 44 **设计**  
从废弃教堂到度假别墅的距离
- 50 **风尚**  
花之密语
- 56 **创客**  
王晨峰 我们都需要自然教育



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.JIUZHANGBIESHU.COM



官方微信敬请关注





诚通  
CT+

文艺录 LITERATURE & ART

- 62 **城视**  
行走巴伐利亚，邂逅故事里的事
- 68 **匠人**  
翁鹤亮 建一个小院慰风尘
- 74 **艺术**  
木刻油彩版生画
- 80 **专栏**  
艺术·人+音乐·人+手工艺·人+读书·人

诚通时间 CHINTONE TIME

- 85 **特辑**  
创新思维 共同进步
- 88 **诚通新闻**  
九章别墅尽显中国宅邸之美  
赏析书法，艺术人生  
物业家文化，邻里一家亲
- 90 **智库**  
精力管理——做自己的 CEO

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

夏伊函 Xia Yihan 蒙德姣 Meng Dejiao

特约撰稿人 EDITORIAL BOARD

葛瑶 Ge Yao 王亚辉 Wang Yahui  
程然 Cheng Ran 卢泳志 Lu Yongzhi  
李忆琦 Li Yiqi 洪玉丹 Hong Yudan  
王诤 Wang Zheng 石冠哲 Shi Guanzhe  
雷虎 Lei Hu 张婧婧 Zhang Jingjing  
丁斯特 Ding Site 易小婉 Yi Xiaowan  
江凌 Jiang Ling 周伟 Zhou Wei

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

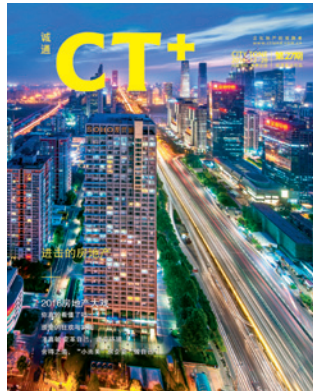
中国房地产业杂志

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  
关注诚通嘉业

版权声明 COPYRIGHT STATEMENT

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



# COMMUNICATION THEME

论主题





DO YOU  
UNDERSTAND  
THE DRAMA OF REAL ESTATE

2016 房地产大戏，你真的看懂了吗？

房地产这个行业注定是不甘寂寞的。从 2016 春节后持续 8 个月的暴涨，到四季度市场跟随调控新政回归理性，一场由去库存引发的蝴蝶效应催生了一部真正的房地产大戏。毫无疑问，2016 年的楼市，必将被载入中国房地产史册。





从春节后这轮持续 8 个月的暴涨，到四季度市场跟随调控新政回归理性，一场由去库存引发的蝴蝶效应正在继续。

在 2016 年年初时，包括一众神分析师、行业大咖在内的段子手们，几乎人人都预测，这一年市场不会有太大波动——当然，任志强和谢国忠除外。因为，如果非要找一个词来形容已经被遗忘的 2015 年的房地产市场,或许是“乏善可陈”，要知道，即便是 2015 年年中的全面取消限购，也没对市场起到什么显著效果，大家实在想不出 2016 年会有什么新意。

但这个行业注定是不甘寂寞的。从春节后这轮持续 8 个月的暴涨，到四季度市场跟随调控新政回归理性，一场由去库存引发的蝴蝶效应正在继续。从资产泡沫到房地产泡沫，新一轮调控把重心放在了去杠杆上。顶级豪宅抢眼球，办公楼开始旺销，精装房给全产业链带来新机会。从首付贷被定性违法到行业大整顿，万科股权之争成为年度八卦事件，等等。

无论如何，经历了这场绵延 8 个月左右的成交怒放，房地产行业可以说是度过了收获满满的一年，众多原本正在挣扎的开发企业终于松了一口气。然而逆境能让人思考，顺境易让人麻痹，繁荣背后依旧有许多困局。是时候，把 2016 年的这一场场大戏捋一遍了。

### 别说你看懂了房价

2016 年年初，房地产市场依然经历着漫长的平淡期，唯一的大新闻是 2 月的“小区拆围墙”全民大讨论，讨论最后也没有出什么结果，至今也没有很有效的开始实施。拆围墙的热度，很快就被淹没了。

然而，任志强又一次被证明是对的。在 2015 年股灾之后，大量资金疯狂地寻找还处于价值洼地的资产，但是由于人

民币汇率近年来的严重高估，国内资产大多处于泡沫高位。无路可去的资金最终流向房地产，几乎是必然。

### 暴涨逼回限购

就这样，我们迎来了房价暴涨的一年，这次的黑天鹅是深圳。当“深圳房价 2 个月暴涨 72%”的新闻还在被疯狂转发，上海不出意外地接棒，紧接着是南京、北京、杭州……无论愿不愿意，一线和准一线城市几乎无一能逃脱，房价急速暴涨就这样拉开序幕。

与以往不同的是，这次飞速上涨的还有这些城市的房租，北漂、沪漂们在 2016 年忙着搬家，顺着地铁线往更远离市中心的区域挪动。人口流动带来了有意思的现象，被戏称为“下只角”的上海彭浦新村，夏天开始首次迎来了一拨拨从市中心转移过来的外国人，被摇着扇子乘凉的老人们好奇围观。

各地随即推出了一轮新政，但收效甚微，完全压制不住这一轮暴涨，直到国庆期间的又一轮调控手段集中出台，市场才逐步回归了理性。在这一轮调控中，热点城市行政调控力度有所加大，城市范围也出现了扩大，如合肥、南京、苏州相继“升级”了调控力度，做法有提高首付比例、扩大限贷范围（合肥），调整土地出让条件（南京、苏州），其中苏州更是再一次宣布“限购”，成为 2014 年末“限购令”全面解除以来，首个“复辟”限购的城市。厦门、武汉、郑州、杭州则在三季度加入了行政调控的行列。

中国的调控就是这样,要不没效果,就像今年 3 月的那一轮,要不收效显著，比如国庆后的这一轮。这一轮楼市的疯狂与火爆，活脱脱再次“逼”出限购，促使大把过热资金和

买房人走向冷静。市场开始回归理性，一线和准一线城市明显降温，成交量下滑，成交价停涨，不少房主撤回房源，中介约不来看房人。虽然行业普遍认为楼市不大可能短时间内“速冻”，但这段观望和消化期将持续一段时间。

南京工业大学副教授吴翔华认为，在全国房地产市场去库存背景下，资金链仍然宽松，最终楼市走向取决于各种买售行为的博弈。此外，限购还可能造成“溢出”效应：一方面，不能买新房的限制或致二手房成交量放大和价格补涨；另一方面，炒楼资金或游走都市圈，带热周边。

### 库存量变引发楼市剧变

去房地产库存这件事，早在 2015 年初就被众多行业人士就提出，并在 2015 年 12 月被中央纳入 2016 年五大经济任务之一。彼时，中国的房地产存量究竟有多少？从统计局数据来看，全国商品房待售面积不断上升，在 2015 年行业整体竣工量减少的背景下，全年的房屋待售面积仍高达 71853 万平方米，较 2014 年增长了近一亿平方米，其中住宅待售面积 45248 万平方米，占比约 63.97%。

但是，在 2015 年一线和部分二线城市销售创新高的情况下，待售面积仍在增长，这实际就是“冰火两重天”的开始——说明部分三、四线城市的库存问题已经到了非常严峻的程度。

经济面较佳、具有较强人口吸纳能力的城市购房需求充足，成交大幅放量，其中苏州、合肥、南京等需求旺盛城市消化周期更是跌入了半年以内的低位。虽然二线城市库存压力得到大幅缓解，但大连、沈阳这类城市的库存量仍高居不下，其中大连消化周期仍高达 28.2 个月，去库存问题已经达到刻不容缓的地步。同样，大多数三、四线城市库存问题依然严峻。内在的原因，一方面是在当前库存高企，城市的新增供应量仍大幅增长，另一方面是城市经济发展水平有限，大部分内生需求已经得到满足，外来人口导入需求不足导致成交不振，未来这些压力城市的库存问题还需要更长的时间来改善。

今年年初之时，利好依然是有的。二胎放开，契税、营业税、个税减免，首套房界定更宽松，首付降低，之前的限购积压需求依然没有完全释放……这一系列利好，聚集在黑暗的出口前，等待一个契机爆发。然而今天回过头来看，行业内公认的最大推手，还是“去库存”，这三个字直接颠覆了中国房地产市场脆弱的供需关系，然而结果是，去库存的蝴蝶效应爆发于 2016 年春节后，中央想重点去库存的三四线城市并不争气，最让人头疼的一二线反而借机改写了历史。

从近期发改委、国务院等部门表态来看，去库存仍将是接下来市场发展的主旋律。只是，是时候对去库存这一手段也进行一下结构性调整了。

### 归根到底还是钱的问题

左右房价的，最终是钱。买房可以借钱，造房可以借钱，拿地可以借钱，房地产行业可以借来回倒钱来空壳运作。但这次有人说了不。

### 资金不去楼市去哪里？

人们目瞪口呆地叫喊着“说好的去库存怎么变成房价暴涨了？”广袤的三四线城市也一脸不可思议：“说好去我们的库存，你们大城市凑什么热闹？”答案只有一个：资本不傻，需要调控的城市和需要去库存的城市，哪个风险低，一目了然。于是，中国楼市两极分化依然持续。

同样两极分化的还有货币。上半年金融统计数据显示，狭义货币（M1）余额 44.36 万亿元，同比增长 24.6%，而（M2）余额 149.05 万亿元，同比增长只有 11.8%。M1、M2 剪刀差已经迎来 2010 年以来最高值。这说明企业持币待投资，但并没有找到合适的投资方向。与此同时，对占全国经济总量比重超过 60% 的民营经济来说，民间固定资产投资增速呈现断崖式下跌，2016 年 1-6 月份增速仅为 2.8%。

从 A 股上市公司的 2015 年财报来看，诸多企业去年净利润不足 1500 万元，拼尽一年利润也无力购得北上广深一套住宅，相反在一线城市买房一年的涨价增值部分相当于辛辛苦苦干事业一年利润。在货币政策持续宽松情况下，资金并未“脱虚入实”，仍是转向进入房地产行业，因为只有房地产业能赚钱，且造富效应成倍放大。当整个经济走势进入这样的循环，对当前结构性改革、经济复苏都会产生负面影响。

于是，7 月 26 日，中央首次喊话要抑制资产泡沫，剑指房地产这一吸金黑洞，然而地产泡沫却依然在发酵。2016 年炎夏，树上的知了被热晕掉在地上，房地产专家们也晕了，大多数闭口，再也不预测房价涨幅。就连一向谨慎乐观的某位专家，在其分析文章中也用 90 年代的海南泡沫作为一个耐人寻味的案例。

照理说行业早就习惯了被政策左右的中国房地产市场，涨跌停得太正常。但这一次有点不一样，因为在早就翻了好几倍的房价基数上，同样的涨幅，百分号前的数字代表的却是更多的钱，多到足以从年轻人逃离北上广深的传统逻



辑，到男女老少纷纷离婚，到本地人外地人到处借钱买房，到房东上家个个跳价惜售，到开发商小心翼翼上调售价却依然一抢而空，到原本想给市场更多自由的政府不得不再次出手。

就这样，地产营销人迎来了久违的金九银十。就在他们指望着国庆节这一轮大势冲业绩的当口，多地开始密集出台调控政策，正式宣告了中央对此轮疯涨的忍无可忍。于是，在经历了前三个季度的暴涨之后，四季度的房地产市场在宏观调控下逐渐恢复理性。只是这一理性的背后，依然有着很多疑问。

并无疑问的是，2016 年的楼市，必将被载入中国房地产史册。

#### 去杠杆，土地先来

2016 年的土地市场快速重演了 2009-2010 年的历史。深圳、杭州、上海、天津、南京、北京在 2016 年均 有地王产生。其中深圳龙光地产在 6 月以 140.6 亿的成交总价登顶全国地王，而信达地产在杭州、融信集团在上海、天房集团在天津也均拿下了成交额在 100 亿以上的土地。此外，世茂地产购买的土地总价达 88 亿，成为南京的 2016 地王，首旅集团创造了北京地王，成交总价 87 亿元。

今年土地供应的另一大特点是，从每次藏藏掖掖拿出一两块地，到各城市纷纷集中供应，一次土拍推出多块地。典型如 11 月 22 日，广州经历了本年度最大规模的土拍大战，一次性推出 10 宗地块，诞生了 7 个区域地王，一日吸金 204 亿元。

面对高烧不退的房地产市场，这些房价过高的城市选择了增加土地供应。然而远水救不了近渴，土地集中供应一时难以缓解当下的房地产疯狂上涨态势，且土地集中出让的爆炸性效果引发的的传播效应反而更让市场更不淡定。甚至如果规划超速，可能使城市规模继续不断扩大，难以支撑。当然，其中更直接的反作用就是地王效应给房地产市场带来的暗示，毕竟那么多年来，贵过面包的面粉一直没有亏。

终于，10 月 8 日，上海发出了土地去杠杆信号，明确银行贷款、信托资金、资本市场融资、资管计划配资、保险资金等不得用于缴付土地竞买保证金、定金及后续土地出让价款。竞买人在申请参加土地招拍挂活动时，应承诺资金来源为合规的自有资金，违反规定的，取消竞买或竞得

资格，已缴纳的竞买保证金不予退还，并三年内不得参加上海市国有建设用地使用权招标拍卖出让活动。虽然开发商在土地招拍挂中承诺资金来源为合规自由资金是老生常谈，但在目前全国一二线城市房价普涨背景下，该条规定释放出信号表明，政府已经意识到土地市场去杠杆对于调控楼市的重要性。

这不是今年中央第一次提出去杠杆。前一次是在 5 月下旬，央媒就持续发文，指出加杠杆导致楼市“虚火上升”，放大楼市“虹吸效应”，资金过度向一二线城市集中，既增加了三四线城市去库存的难度，也使热点城市房价高位跳涨。“更令人担忧的是，金融杠杆既会催生房地产市场泡沫，放大金融风险，还会导致实体经济‘失血’和‘空心化’。”由此看来，房地产行业后续收紧信贷政策的第一步，就是 10 月的土地去杠杆。

之后的 11 月，也就是深圳出台“深八条”收紧调控的一个月后，深圳楼市开启严打：去杠杆升级，不仅规范开发商和中介售房，还严查首付贷，收紧贷款资格审查。这场全方位去杠杆行动，直接导致了深圳楼市成交大跌，价格松动。

纵观中国房地产短暂的历史，大力去杠杆算是一个比较新的手段。它究竟能否在楼市回归理性之路上起到重要的作用？2017 年或许会给出答案。

#### 产品依然是话语权

不同的市场周期，会有不同的产品类型异军突起。今年的几大产品主角，并不让人意外。

#### 顶级豪宅元年开启

不同的市场环境会催生不同的产品类型崛起。在严格限购那几年，住宅之外的商业地产、产业地产、主题地产等异军突起。而在 2016 年的火爆行情中，住宅回归了。依托于一线城市房价的大幅上涨和地王的前赴后继，豪宅项目你方唱罢我登场，甚至出现了比传统豪宅更“豪”的一些项目，我们称它们为“顶豪”。

随着房价不断冲击新高，一线城市的顶级豪宅市场也继续刷新记录。统计数据显示，今年上半年，北上广深四大一线城市单价 10 万元 / 平方米以上的豪宅已成交 1607 套，是去年同期的 4.4 倍。其中，房价高企的上海和深圳，10 万元 / 平方米豪宅的成交都超过 600 套，但部分户型只有 100 多平方米，并不能称之为豪宅。



伟业我爱我家集团数据中心统计显示，2016 年上半年，北京成交的新建商品住宅中，平均价格超过 10 万元 / 平方米的豪宅共有 225 套。同时，总价超过 1000 万元的豪宅共有 2799 套。

北京的表现还不算夸张，同策咨询研究部数据显示，上半年上海市单价 10 万元 / 平方米天价豪宅累计成交 682 套，出现大幅飙涨。要知道，在 2015 年同期，上海 10 万元 / 平方米以上的天价豪宅成交套数还仅为 195 套。

克而瑞数据则表明，上半年深圳 10 万元 / 平方米以上豪宅的成交量达到了史无前例的 691 套，总价达到了 152 亿元。而广州上半年成交的 10 万元 / 平方米以上的豪宅面积仅 9 套，共 3519 平方米，套均面积达到了 391 平方米。

很明显，北京、上海、深圳的豪宅，仅仅用传统的 10 万元 / 平方米的单价来区分已经不太合适——但这一标准仍然非常适用于广州。

同策咨询研究部总监张宏伟认为，地王的出现，导致天价豪宅市场更加坚挺。“就上海来说，像黄浦五里桥一地块楼板价已达 85513 元 / 平方米，前滩地块楼板价也达到 6.6 万 / 平方米，这对整个天价豪宅市场都会有所影响，走势会更加坚挺。”他表示，在经济低迷并且下行趋势的市场背景下，尤其是股市进入低迷期之后，投资渠道缺乏，投资客也更加看重天价豪宅的资产配置作用。

#### “营改增”带动办公楼销售

今年 5 月 1 日起，一场营业税改征增值税的试点在全国范围内全面推开，房地产业、建筑业首当其冲被纳入试点范

围。这场表面上的税收改革却引发了蝴蝶效应。

对房地产市场来说，“营改增”后最大的改变是，购买工业类厂房、写字楼、商业不动产可抵税。以物业总价 100 万、物料成本 40 万元为例，按照先前 5% 缴纳营业税 5 万元，增值税为 40/(1+17%)\*17%=5.81 万，合计 10.81 万元；“营改增”后，房地产的增值税为 11%，则销项税为 100/(1+11%)=9.9 万，进项税额为 40/(1+17%)=5.81 万，相抵扣后交税为 4.09 万。也就是说，省下了近 6 万元。

这一政策利好一定程度上提振了办公楼销售市场。大中型企业从盘活企业闲置资金、改善办公条件、合理避税及增加固定资产投资的角度出发，考虑通过购买更高品质的办公物业，可提升企业整体形象；而处于发展期的成长型企业，从长远发展及减轻企业税负的角度，也开始考虑商办物业。

市场需求增多，这对存量基数大和新增供应高企的办公楼领域来说，是一个新的机会。当然，商办项目的操作大大不同于住宅项目已经是行业共识。开发企业应通过后期运营和物业服务等增值服务来增强项目溢价，促进办公产业领域的良性发展。

#### 会造房子，还要会做精装房

“营改增”带来的另一大良性变革，是在建筑工程和装修领域。在过去，资本逐利使然，工程公司、建筑材料商偷税漏税情况较多，甚至大量现金交易。如今，增值税发票可抵扣支出，偷税漏税既得不到额外好处又冒风险，不正规的生意便失去了吸引力。反之，如果交易规范化，供应链上买卖双方的盈利点都能得到有效提升，加上发票既代



新政策与新的市场需求，打破了中国房地产市场化 20 多年来的住宅开发固有模式，整个住宅开发行业和精装产业链面临着一场巨大的转型。

无论对消费者还是对行业本身来说，规范肯定是好事，中国房地产发展几十年来，是该走到这一步了。

表业绩，这对企业长期发展壮大甚至上市都有很大的促进作用。因此，工程和装修产业链上的公司们更愿意改头换面，走正规交易渠道。这样的良性发展，反过来又能推动房地产行业。

而在 2015 年年底，国务院《建筑产业现代化发展纲要》要求全国新建全装修成品住宅面积比率，到 2020 年达到 30%，到 2025 年达到 50%。其中一线城市更是严格要求——自 2015 年 10 月起，北京市公租房、经适房、安置房等全面实施全装修成品交房；2016 年 10 月起，浙江省新建住宅必须全部实行全装修成品交付；2017 年 1 月起，上海市外环内新建商品住宅将 100% 实现全装修。此外，江苏、山东、河南、安徽、四川、辽宁等地也相继推出不同程度的政策要求。

从市场角度来说，精装成品住宅成为大势所趋——节能减排、避免二次装修、提升楼盘品质、提高住宅舒适程度……一系列优势让越来越多的精装修住宅开始被消费者关注与接受。有数据显示，七成以上被调查的购房者倾向于购买精装修房，其中白领、中产阶层的这一比例高达九成以上，而所在城市越发达，对精装房的渴望程度也越高。预计到 2017 年，全国精装修市场规模预计超过 2 万亿元，从二次装修到全装修，50~80% 的精装市场空白亟待填补。

新政策与新的市场需求，打破了中国房地产市场化 20 多年来的住宅开发固有模式，整个住宅开发行业和精装产业链面临着一场巨大的转型。从开发、设计、施工到装修，整条产业链都正在并持续享受这一利好。

### 你一定不会忘记这些闹剧

市场低迷的时候，行业容易出现创新。而市场疯狂的时候，行业容易上演闹剧。2016 年的闹剧有点多，从上到下人人都是演员。

### “首付贷”这个“替罪羊”

随着楼市升温，房地产金融整顿风暴也应声而起。春节前后，已有部分专家和媒体把矛头直接指向了首付贷等金融杠杆。到了 3 月，央行相关领导首次提出“首付贷”违法，明确表示，“房地产企业、房地产中介机构等所提供的首付贷产品，削弱了宏观经济政策的有效性，增加了金融风险，同时增加了房地产市场风险，将开展清理和整顿。”一时间首付贷似乎已成了推高房价的罪魁祸首，以控制房价的名义停止首付贷也变得顺理成章。

首付贷发展至今至多也就三年时间，最早于 2013 年针对一手房购房者中的置换群体推出，设计初衷是为换房的人资金腾挪提供帮助，解决买新房卖旧房之间的时间差问题。到 2015 年，二手房中也有中介机构和金融机构按照一手房的模式发放类似贷款，为房屋置换客户提供资金过桥，这也被归为首付贷。

时至今日，首付贷主要是由中介服务机构和银行或非银金融机构（包括 P2P 平台）推出一些相关产品，在北、上、深有一定的市场，但规模非常小。根据排摸，当前深圳首付贷规模约 25-30 亿元，上海约 30-40 亿元，北京约 40 亿元，仅占当地市场总交易量千分之五以下。由此看来，首付贷这只替罪羊，好像有点冤。

从美国的经验看，上世纪 30 年代住房债务危机是引发经济萧条的一大动因，但政府没有因噎废食，而是将私人机构提供的短期高息按揭贷款（类似现在的首付贷）转化为长期低息银行按揭贷款，推动房地产业的持续繁荣和经济稳定发展。

### 史上最严行业大整顿

住建部曾在 3 月份透露，将对中介乱象予以整顿，包括规

范房源信息发布、全面推进房地产转让合同网签、切实加强房地产交易资金监管、强化对房地产中介机构的备案管理、加强中介机构从业人员管理等。

正式对中介动刀是一个月后。从 4 月 25 日起，上海银监局暂停辖区内各商业银行对不链家地产、太平洋房屋、我爱我家、仁丰地产、佳歆房产、汉宇地产等 6 家房地产中介公司业务的合作 1-2 个月，并责成对相关人员进行内部问责。换言之，凡在上述 6 家房地产中介购房，上海辖内各商业银行都不会提供按揭贷款服务，购房者只能更换中介。与此同时，各地的监管部门和银行也启动了内部关注，外地很多银行也正在对照进行风险排查。一轮中介整顿风由此正式开启。

全国性的恐慌爆发于调控后的 10 月中旬，这次不仅仅是中介了，连带销售代理、广告传媒在内的整个行业一并风声鹤唳。从深圳开始到全国，收公章、烧假结婚证，撤橱窗房源，谢绝参观样板房，连夜拆广告，改文案……与此同时，住建部公布了 45 家违法违规开发企业和中介机构名单，严厉的行业整顿拉开帷幕。

整顿之下，房地产中介行业的危与机出现分化，不规范的中介将面临清洗，无法适应新环境者将被淘汰，一场房地产中介的全行业洗牌正在展开。11 月 14 日，没有一点点预警，昆百大宣告拟收购我爱我家。

以上还只是前戏。11 月，住建部透露，针对房地产中介乱收费、隐瞒房屋真实情况、发布虚假房源等乱象，正在制定具体可操作的、管用的、能见实效的措施，“这个文件即将印发实施”。

房地产行业作为 GDP 的支柱，其间存在的各种不规范，相对于其他行业较为落后是不争的事实。从严格程度到范围

广度都史无前例的行业大整顿，对这个行业会产生怎样的影响？至少，无论对消费者还是对行业本身来说，规范肯定是好事，中国房地产发展几十年来，是该走到这一步了。

### 全民八卦万科宝能

2016 年的房地产八卦事件很多，最大的当属万科与宝能的撕逼大战。从王石宣布不欢迎姚振华，到野蛮人撞门，到华润增持，到引入深铁，到华润反目，到宝能提请罢免整个万科管理团队……整场大戏高潮不断，一直到 8 月恒大买入万科股权，王石和吃瓜群众们才得以喘口气。

有评论认为，造成这一切后果的种子，在万科成立之初就已埋下。当初创立公司发展公司的过程中，没有设置好股权和投票权。万科本是国有企业，在其后国企改革、股权变更以及上市过程中，企业所有者缺位问题均未能有效解决。在过往的上市公司股权争夺中，与资本方相比，公司管理层总是处于弱势。没有控股权加持的管理者显得十分被动。要么扫地出户，要么两败俱伤，要么砸钱收场，和资本站在对立面的管理者似乎总是很苦命。

王石的狼狈，为职业经理人体制的上市民企敲响了警钟。老板并不是皇帝，高管也可能不会永远当权，这种颠覆中国人传统思维的事实，让行业警醒，永远不要忽视资本的作用，无论是正面还是负面。

万科宝能事件的另一个里程碑似的作用在于，万科股权争夺战局势多变，但多方博弈仍在市场轨道内，来自各方力量的机谋角逐，使得这场股权之争注定成为中国企业史册上浓墨重彩的一笔。全程暴露在阳光下的这场股权交易争夺，就这样误打误撞地成为中国上市公司股权变更信息公开的典型案例。

而万宝大戏恰好发生在 2016 年，也颇有点耐人寻味。



# 顶豪的狂欢与突围

## THE TOP LUXURY RESIDENCE

在北京地产圈，流传这样一种说法，2015 年为“豪宅元年”，2016 年为“顶豪元年”，仅仅两年时间京城豪宅就从崭露头角发展为遍地开花。

近两年来，随着豪宅销售的解禁和地价的升高，北京新房市场豪宅化、高端化趋势加剧，高端住宅价格居高不下，交易量不断增多，北京房价也在一定程度上被结构性拉升。

数据显示，今年 1-9 月，北京均价 8 万 + 的商品住宅交易量稳步上升，成交最多的是 9 月，高达 474 套。而 10 月的售量在 9 月的基础上腰斩，11 月迄今的销售量较有国庆长假影响的 10 月，仍有明显回落。

“9.30”新政后，北京住房商业贷款不仅“认房又认贷”，而且非普通住房，尤其是购

买二套非普通住房的首付款比例被大幅提高。高端豪宅由于大多均价高且户型较大，很多都被归类为非普通住宅，所以其销售受到了很大影响。

### 顶豪和地王的“狂欢”

2016 年顶豪销冠争夺战正在火热进行中，众多豪宅项目鏖战北京，顶豪市场风云四起，胜负尚难预料，吊足了人们的胃口。

年初，有机构指出，今年年内北京将有 60 个项目进入“10 万 +”豪宅市场。其中

35-40 个项目在 2015 年已经出现过“8 万 +”以上的签约，未来一年都将有望冲击“10 万 +”。还有 10 个老项目将入市，另外“地王”也有 10 块以上将入市，预期售价都在 8 万 -10 万 +，按照未来一年 60 个顶豪项目，每个项目预期入市 50 套左右计算，待售的项目顶豪数量将高达 3000 套。

顶豪的“狂欢”源于地王的狂热。业内人士分析，近年来房企对一线城市土地的争抢在不断推高房价。

2013 年北京开始出现地价首次超过房价的现象。从 2014 年 6 月开始，大兴等南城系列“地王”频频诞生，甚至出现了地价远超房价的现象。由于地王频现，北京土地市场 2015 年内揽金数额创下了新高。2015 年北京的土地市场成交中，高达 26 宗楼面价超过 3 万元的地块，未来都将是高端项目。

业内人士指出，虽然土地价格对房价影响已经趋弱，但依然会释放促涨因素，房价很有可能出现明显上涨。从而导致未来新上市的商品房定价自然会出现高端化趋势。受此影响，很多过去认为是非豪宅板块的区域也将供应大量的豪宅项目，将明显影响市场定价。

2016 年前三季度，土地市场持续火热，并在 8-9 月达到了高峰，“地王”从北京、上海核心区域蔓延到延庆、密云等远郊，

甚至更多的内陆二线城市，如郑州。据中原地产统计，2016 年以来高价地数目高达 228 宗，在 10 月 22 个城市调控后，房企资金链趋紧，土地市场开始明显降温，228 宗高价地面临程度不等的市场压力。

从目前情况来看，一二线土地市场明显降温。一月多来政府多方调控，限制“地王”已初步见效。

### 顶豪成交遭遇“腰斩”

2016 年，房地产市场一直在感受春天般的温暖，多地房价 9 月再创新高。然而进入 10 月，受政策密集落地影响，热点城市房价涨幅明显回落。

数据显示，2016 年上半年，北京成交的新建商品住宅中，平均价格超过 10 万 / 平米的豪宅共有 225 套，同比 2015 年上半年上涨 65.4%，环比 2015 年下半年上涨 94.0%。顶豪市场表示尤其突出，总价超过 1000 万元的豪宅共有 2799 套，同比 2015 年上半年上涨 133.4%，环比 2015 年下半年上涨 33.1%。

进入下半年，顶豪市场成交依旧火热。数据显示，截至今年 8 月 10 日，北京顶豪成交爆发，合计住宅类顶豪物业签约套数达到了 261 套，累计签约金额首次突破百亿，同比上涨幅度达到了 400%，成交均价也历史首次突破了 12 万元 / 平方米。



细节、品质和服务是顶豪产品突围的关键，细节考验工艺，品质蕴含人性，服务温暖人心。

在 10 万 + 成交爆发的基础上，市场整体高端化趋势明显，8 万 +、10 万 + 项目成交均刷新了历史新高，其中，8 万 + 住宅签约 744 套，也刷新了历史年度新高纪录。

然而，正当顶豪处于“大红大紫”之时，一纸政策改变了顶豪的命运。这也让 9 月份成为了顶豪市场最后的狂欢。最新数据显示，截止 11 月 22 日，北京市完成网签的新建商品住宅交易中，成交均价在 8 万 / 平米以上的有 136 套，成交量继 10 月份出现腰斩之后，11 月份交易量环比 10 月同期下跌 6.8%。

业内人士分析认为，“9.30”新政执行一个月后，北京商品住宅市场成交整体跌幅在 40% 左右，而公寓豪宅跌幅大大超过整体市场跌幅，由此可以看出，新政之后公寓豪宅市场所受到的冲击更为直接。

### “9.30” 新政给市场降温

近两年来，商品房豪宅化趋势不仅拉高了北京房价，还造成了北京新房供应结构的不合理，既使刚需人群的置业需求无法得到满足，也使豪宅的去化成为潜在的问题，这对房地产市场的健康长远发展并不利。

“9.30”新政对这一趋势形成了有效的抑制，再配以 90/70 政策和自住房用地供应的扩大，北京新房的供应将更加偏向中小户型，供应结构将更加合理，房价也将结构性回落。

今年 1-9 月，北京均价 8 万 + 的商品住宅

交易量稳步上升，3 月站上 100 套后更是从未低于过 100 套，9 月份成交高达 474 套。但随着“9.30”新政的出台，8 万 + 商品住宅交易量迅速下滑，10 月仅成交 216 套，环比 9 月下降了 54.4%。

业内人士分析，一方面，市场预期发生了改变，恐慌性交易需求也开始减少；另一方面，受各地限购、限贷政策影响，热点城市购房门槛明显提高，投机炒房类需求大幅减少；第三个重要因素就是各地加大了楼市执法力度，逼迫开发商销售更规范。

随着交易量的下滑，房价上涨幅度也正在收窄。从成交均价上看，10 月北京普通住宅成交均价 4.42 万元 / 平方米，环比上涨 4.6%；别墅产品成交均价 4 万元 / 平方米，环比微涨 2.2%；而商住房成交均价 2.84 万元 / 平方米，环比下跌 11.6%。

分析显示，受到首付提升的影响，首套、二套首付比例的同时提升，以及非普宅新规的加入，再加上“认房又认贷”条款的收紧，使得豪宅市场当中首置型客群、改善型客群以及投 资型客群均受到波及，特别是高端置业客群，不仅受制于增加首付的资金压力，同时减杠杆也使得看空预期普遍形成，造成在售豪宅的销量放缓。

另外，北京对于预售价格和销售价格的管控，一些项目取证困难，不得不延迟上市。从 10 月供应市场来看，7 万 + 公寓豪宅项目无一入市，预计这一供应低迷的状况将持续至明年。

此外，从成交特征来看，10 月公寓豪宅成交当中 200 平方米以上的大户型共成交 97 套，占比高达 51%，居绝对主导地位，相比 9 月的市场占比提高了 25 个百分点。

### 高品质顶豪的突围

随着市场预期的改变，“控地价、限房价”将有效抑制开发商拿高价地的积极性，甚至杜绝地王出现的可能，高端项目供应将呈下降趋势。

但也有专家给出另外的预测，就是随着“90/70”政策的重新实施，加之自住房的供地增加，未来新增供应将以中小户型为主，大户型的公寓供应受到挤压，供应稀缺，但高端改善客群对于居住面积和品质的高要求不会改变，一些高品质、大户型豪宅在调控后仍会保持一定程度上的坚挺。

随着顶豪产品的不断更新，顶豪阶层需求也在发生很大变化，顶豪客户从老一代企业家蜕变成成为视野广阔的新贵，他们厌恶不切实际的浮华，似是而非的文化，吹毛求疵的雕琢，以及似是而非的情怀，更关注生活的环境与品质。

面对逐渐年轻化、个性化的高知新贵，新豪宅在产品设计上以人为本，注重产品管理，针对于空间尺度和户型规划的合理性有升级要求，家居生活的未来延展，比如家庭的套房设计收纳体系的精细化等等。聚焦于人居生活的品质升级，成为新一代顶豪的杀手锏。

值得注意的是，此前的顶豪在产品打造和营销环节，向客户传递的核心价值是“大牌”。从建筑、精装到园林，都是设计大师精雕细琢而成；硬装材质、厨卫家电，均遍采国际一流品牌；而细节雕琢，把手细件，无一不是奢中求奢。而新顶豪买家，却在这个基础之上，更看重服务。

房子，从本身而言，空间再如何奢华，也只是物理范畴，服务才是软性价值，是围绕人展开的尊享，定制、温馨、有效的服务，产品会折旧，但唯有服务会随着时间发酵成为经典。所谓服务，就是打造高端生活服务链条吗，为业主提供在资金圈层、社交圈层和服务圈层等等领域提供服务和帮助。

除了产品和服务外，新顶豪还打上了“科技”标签。在科技系统上要能呈现出划时代的颠覆场景。无论是安防系统，还是恒温、恒湿、恒氧的科技系统，亦或是基于成熟物联网技术的智能家居系统，面向未来的生活场景应该在顶豪中做出前瞻性示范。

总体来看，细节、品质和服务是顶豪产品突围的关键，细节考验工艺，品质蕴含人性，服务温暖人心。如果说顶豪精装的风格是为抓住客户的“眼”，那么工艺细节所传递出来的品质和服务才能抓住客户的“心”。细节彰显态度，工艺蕴藏文化，品质适应偏好，当产品水准之高，到了难分伯仲的程度，细节将成为裁决胜负的关键。



# 新价值观引发的住宅消费升级

## NEW VALUES CAUSED BY THE HOUSING CONSUMPTION UPGRADING

与激烈竞争的商业地产不同，多方因素促成了住宅房地产领域，长久以来一直实际处于各地政府掌控的卖方市场状态。但在消费升级的大潮中，快速崛起的中产阶层的住宅需求，已呈现出与众不同、与往不同的特征。

住宅房产在世界范围内，都是最特殊领域，既体现着人类对生存最本质的需求，同时又承载着精神的最高级需求。传统的中国住宅房产需求，即将被互联网、智能技术和新世代人群所颠覆，孕育着巨大的新商机，未来房产领域的商业模式，因此也将随之巨变。

拥有新价值观的中产阶层，自主消费观念逐渐加强，在住宅市场的消费博弈中，终将逐渐使得卖方市场转变为买方市场。未来十年，这种转变将悄然呈现。

### 快速成长的中产阶层

从 2010 年开始形成的中国中产阶层，快速成长为一支重要

的消费力量,但还处于形成初期,尚未形成固定的生活模式。

麦肯锡的研究预测：到 2022 年，中国中产阶级的数量将达 6.3 亿人，为城市家庭的 76% 和总人口的 45%。其中的上层中产阶层（注：即本文讨论的中产阶层；在麦肯锡的分析定义中，还有大众中产阶层，在本文中对应的是都市白领）——家庭年收入在 10.6-22.9 万元人民币之间，将成为新主流群体，到 2020 年，占城市家庭的 54%，其消费额占城市居民消费总额的 56%。

麦肯锡的分析为我们勾画出了中国中产阶层发展的基本脉络，但是这种基于上世纪美国中产阶层发展历程的对标分析，忽略了两个全新的变量：互联网新技术

和中国新文化意识。

互联网是全球正在面临的新事物，许多人只将互联网视为技术的进步，如果叠加上正在进入我们视野的人工智能（AI）、虚拟技术（VR、AR）和物联网（IoT），把这些互联网时代的新技术视为我们认知世界的新媒介，那么我们习惯的工业时代的商业表达，必将全然改变。

另一个重要变量——中国的新文化意识，中国的经济崛起唤醒了中华文化的复兴。作为新主流群体的中产阶层，开始懵懂地追寻精神生活，寻找属于自己的诗和远方。但这种新文化意识，根源于传统东方文明，吸收西方文明，同时受到互联网新媒介的冲击，必将形成新型的文化意识。

### 生活方式的自主意志

中国新文化意识的基本特征是多元、宽容和独立，即不会再有所谓的主流意识，取而代之的是不同群族或社群形成的次文化，社会将逐渐对个体选择愈加宽容，而个体渐趋独立，是中国社会发展的重要趋势特征之一。

而今，新兴中产阶层还没形成固定的生活方式，也就是说，总体上他们还处于希望被教化、被引领的意识阶段当中。但是这并不代表他们就会被轻易忽悠，对于新兴的中产阶层来说，他们或许不知道自己应该“喜欢什么”，但是他们知道自己“不喜欢什么”。

经历了多年惨烈商业考验的中产阶层，不再是商家眼中的小白鼠，电影《大腕》里那句经典的台词“只选贵的，不选对的”，不断刺激中产阶层的神经，他们对自己被质次价高的产品或服务所忽悠，尤其感到愤怒。

住宅房产在世界范围内，都是最特殊商业领域，既体现着人类对生存最本质的需求，同时又承载着精神的最高级需求，而新兴的中产阶层，同时希望满足物质和精神的追求。

面对快速成长起来的中产阶层，房地产开发商显然也变得更加用心了，因为房地产商已经清晰地认识到，当房地产市场由卖方市场向买方市场转变时，市场一定会变得越来越理性。在这样的局面下，没有产品力的住宅就

意味着它缺乏用户价值，对务实又有追求的中产阶层而言，选择自己可心的住宅远比消费别的商品更值得他们投入的时间和精力。

### 消费升级的高档品和时尚品

未来十年内，消费升级将是一个持续不断的热门商业难题。这个商业难题，不仅仅搅动着营销和品牌层面，更是根本性地改变了产品创新和商业模式。源自消费者意识的消费升级，催生出“高档品”和“时尚品”这样的“新物种”。

消费升级的重要结果之一，是将物质需求驱动和普通品升级成为了“高档品”。无印良品（MUJI）的产品，就是对这类“高档品”最好的阐释：原材料品质高一点、制造工艺精进一点、价格再便宜一点。

与“高档品”相对应的是新生的“时尚品”，是由精神需求所驱动的新商业类别，不同于传统的奢侈品，这个新兴的商品类别，不再是上等阶层的标识物，而更多的是服务于中产阶层的精神追求。

相对而言，都市白领的大众阶层，是消费升级的“高档品”主要消费群体。而“时尚品”，将是中产阶层的最爱。

### 消费升级的普通住宅需求并无新意

消费升级对于住宅的需求，也分为“高档品”和“时尚品”，其中“高档品”的住宅需求，限于中国房地产市场的基本盘，并没有太多特别之处。这源于消费升级“高档品”的主体人群是都市白领，拥有一处房产是绝对刚需。

在高房价且可选范围稀少的窘境下，都市白领在购房消费中处于弱势地位。他们的“最高购房需求”无非两条：交通便捷和学区房。房地产开发商只要能满足这两项条件，房子就必然大卖。但这两项本就是政府应该提供的公共福利，因此，政府为了满足这个大众人群，必将不断增加基础交通（地铁、快轨和公交），同时在新的住宅区安排建设幼儿园和小学。

由此可见，对于白领人群主导的住宅消费升级“高档品”，



未来十年内,消费升级将是一个持续不断的热门商业难题。这个商业难题,不仅仅搅动着营销和品牌层面,更是根本性地改变了产品创新和商业模式。

其需求核心与以往没有多大差别。对于都市白领来说,有个在城区中的住房,已经是最高目标,其他再也不敢奢求,因而对于住宅设计建造和营销而言,并无多大新意和挑战。在营销端,创造出“高档品”的产品形象,就能满足都市白领的需求。

### 划时代的住宅消费升级 “时尚品”

消费升级的“高档品”,是以物质满足为驱动力的,限于中国房产的商业环境,在住宅领域的需求新意不大。但是“时尚品”的住宅需求,是以精神追求为驱动的,新兴的中产阶层是主要消费力量,而当下的住宅供给中,并没有符合这种需求的产品。

对于中产阶层来说,住宅是属于资产配置和生活方式选择下的理性选择。中产阶层正在开始在国内外进行资产配置,这里暂不讨论中产阶层的商用房产、旅游度假房产等需求,重点聚焦在中产阶层日常生活的住宅需求。

对于这类住宅需求,正是中产阶层自主生活方式的选择。常规而言,中产阶层在自己生活城市至少为自己配置最少两处住宅:一处是在市中心、便于工作上班和接送孩子上学的普通房产。这类在市区中心的住宅,受限于城市供给有限,大多只能选择与都市白领基本相同、且混居的房产——“高档品”。

另一处住宅,才是中产阶层真正的精神追求——消费升级的“时尚品”住宅,即中国新文化意识在住宅领域的体现。中产阶层的“时尚品”住宅需求,可以解构出五项基本特征:

第一,品牌认同。这也是中产阶层选择“时尚品”住宅时最关键因素。但中产阶层所看重品牌,并非是品牌带来的产品安全感,而是住宅品牌彰显的内在价值观,与

中产阶层的新文化意识暗合。

第二,新媒介价值。颠覆对传统住宅认知的是,“时尚品”住宅也是中产阶层的个人品牌、生活和社交的媒介实体。与传统住宅隐私观念不同,中产阶层希望将自己的“时尚品”住宅,作为社群交往的聚点。

第三,世界村落。在世界以及中国的不同城市,中产阶层总是会去城市中相同调性的区域,比如喜欢北京南锣鼓巷的人,到上海时也一定会在田子坊闲逛。因而,“时尚品”住宅会出现在不同城市但调性相同的区域。

第四,交互设计(生活体验)。中产阶层对“时尚品”住宅的需求,不再是单纯的住宅设计,而是住宅与人之间的互动和良好的生活体验。

第五,新技术。包括互联网、人工智能和虚拟技术等新兴技术,都是中产阶层希望享有的,同时也借由这些新技术,与大众的“高档品”住宅、上等阶层的“奢侈品”住宅相区隔。

### 中产阶层时尚品住宅需求的“新纯智”

许多人以为,中国的消费升级将抄袭美式或欧式的消费升级;许多人认为中国的中产阶层,将沿袭美国中产阶层的生活方式。但是事实并非如此,中国新文化意识和互联网等新技术,将极大影响中国的消费升级、中产阶层的价值取向。

多元化的新文化意识,将导致中产阶层时尚品住宅需求,不会有单一主流的形态,而是以下三种次文化为主导的时尚住宅类型。

“新”——新中式:中产阶层需要的新中式,并不是现今

未来的房产营销必须要能吸引具有相同价值观取向的购房者,这对于营销来说,也将是全新的挑战。

常见标榜的新中式——那些将传统中式住房的营造构架和明清器物堆叠的住宅。

中华文明和儒家文化原本源远流长,但是近两百年来国的国势衰败,尤其是明清两代的腐化堕落痛心疾首。当我们将传统糟粕去除之后,新的文明系统——新文化意识,正在建设之中、尚未形成体系;另一方面,文革对文化的荼毒,使得传统文化大多未能继承下来。这样就造成现在的远无可继、近无可学的精神断档。

正是这个精神断档期,为各种低俗产品的泛滥提供了温床,简单的传统器物堆叠、粗暴的文化元素拼接、俗气的国外文化抄袭,浮躁的概念炒作,在我们眼前飘来荡去,污浊我们的眼球和心灵。

对此,普通都市白领只能无可奈何,但是对于现在已经有钱有闲的中产阶层来说,就是不可接受之愚了。一个民族在复兴之时,必然对造成沉沦的浮华奢侈抱有警惕的反思。回溯中华文明的核心本源,去除奢靡之气,将是这代中产阶层的内心诉求。因而,将中华文化的优秀纯正元素抽取出来,以现代设计思路融入社区环境、景观和住宅之中,才是应心之选。

“纯”——纯西式:中产阶层有一类更认同西式的生活方式,或源自他们有海外留学生活经商的经历,或是他们已经有国外的房产,他们希望即使生活的国内,仍然能拥有与国外相同的居住品质和生活氛围。

由于这些中产阶层有过国外游历的亲身感受,他们所期望的纯西式住宅,不是造作粗糙模仿、胡乱堆砌的西式建筑。源于西方的传统文化和建筑风格,是这类细分中产阶层的最爱,主流可以分为美式和欧式。

“智”——智能式:在中产阶层时尚升级的住宅需求中,

除了新中式和纯西式之外,还有一种新的精神追求,以极简主义混合智能、环保和互联网为代表的新型价值观。

这些中产阶层,多数在互联网企业或高科技企业工作,在汽车消费时也是选择炫酷、最具科技感的时尚汽车品牌。

### 中产阶层新房产需求的产业新挑战

- 对住宅设计建造的新挑战

如上所述,中产阶层对于“时尚品”住宅的需求,有点极致。这对于以往更多是“借鉴”国外设计的房地产企业来说,有一定难度。

中产阶层需要的不仅是住宅,还需要一个同类相聚的社群。对于中产阶层来说,生活方式不只是居住内的空间,也不只是社区的环境,而必须加上邻里社群的因素,以及在这个社区中的生活方式。

不仅是这些交互设计、讲求体验和互联网智能的住宅需求,同时在建造时,对于建材品质和工艺指标,中产阶层都会提出“工匠”精神的要求。

- 对品牌建设和营销的新挑战

中产阶层“时尚品”住宅的需求,正是房地产企业新型品牌崛起机遇,但只有转换思路,把握“时尚品”住宅的五项基本特征,才能满足中产阶层的精神追求。

中国人独特的邻里关系、中产阶层的社群关系,叠加在一起。在住宅设计中,就要包括有业主入住之后的邻里互动的空间,同时还要能够提供给业主个性化的服务。因此,未来的房产营销必须要能吸引具有相同价值观取向的购房者,这对于营销来说,也将是全新的挑战。



# 王嘉敏

## 变革自己, 适应环境

# CONCEPT IS THE KEY TO MAKE PROPERTY UPGRADING

2016 年注定是个不平静的年份。回顾 2016 年全国房地产政策，可谓风云变幻。前半年在经济下行压力和库存水平高企的背景下，房地产政策相对宽松，降准、降息、降税、降首付频繁上演。在降库存系列政策的刺激下，部分热点城市出现楼市过热现象。但从四季度开始，房地产政策逐步收紧，限购、限贷、限地，热点城市不断出台新政以控制房价、地价过快上涨。全年前松后紧的政策走势明显。

中国的房地产，总是让人出乎意料。仅仅是 1 年前，大家还在惊叹几家房企的销售额超过了 2000 亿，谁能想到 2016 年至少有 3 家房企的销售额突破 3000 亿呢？无疑，中国房地产的发展，有它本土的特殊性。内地的房企早期可以学中国香港的房企，之后可以学欧美的房企，但到今天，很多事情只能自己摸索了。

有地产研究机构认为，中国房地产行业已经进入“无人区”：就规模而言，万科等成为世界最大房企后，要找到新的学习标杆已经很难；就时代而言，人口红利、货币超发、城镇化等“黄金 10 年”的真正动力，逐渐

消失或减弱，必须要找到新的发展动力，这个无法学习别人；就房价而言，房价收入比、房屋租售比等数字已经没有先例，比如房价收入比，已经远远超过国际上 8—10 倍的警戒线，没有人知道安全的边界在哪里；就理论而言，国际通用的房地产 18 年大周期等在我国已经被证明不成立，楼市几乎成了无法预测的市场。

在此背景下，为了解进入房地产行业已有十余年之久的中型房地产企业对于中国房地产的理解，和其对企业未来发展路径的选择，本期《诚通 CT+》对诚通嘉业集团董事长王嘉敏女士进行了专访。

所谓的顶豪元年，其实是市场的客观需求，是现在的成功人士和财富阶层对居住品质的需求越来越成熟了，他们越来越了解什么是好的标准，而且越来越有这个需要了。

《诚通 CT+》：今年房地产的进击表现首先表现在一线城市房价的疯涨上，那么就今年整个房地产市场的表现，给王总您带来的最大的感触是什么？

王嘉敏：首先，我的感触是国家政策对于房地产行业发展的影响依然是巨大的，在 2015 年“去库存”的思路下，全国各地，特别是以三四线城市为主，放宽了若干政策，随之也产生了一定的效果。而就着政策的放宽，一线城市也被启动了。从今年的政策来看，比如按揭贷款上也有一定的松动，而这个松动就加强了购房者的信心。所以，国家政策的变化直接使得今年房地产市场的表现比去年要向好很多。

其次，因为一线城市有它独有的刚性需求和购买力，再加上地王频出，就使得在一线城市置业的人群的信心更足了。归根结底，就是因为地王的问题，才导致房价持续上涨。而地王的涌现，地价的抬升，也让市场上的购房者更加肯定了一点，就是房价永远跌不了，因为地价每年都在涨。

《诚通 CT+》：我们看到很多房产媒体把 2016 定义为顶豪元年，今年九章别墅的销售成绩也格外突出，那么，面对九章别墅的热销，王总您从顶豪的产品形态和顶豪的购买人群来分析，您认为相比过去，他们发生了一些什么样的变化？

王嘉敏：顶豪的概念首先是只针对一线城市，也就是北上广深，因为只有一线城市的财富阶层才有对顶豪的购买力。其实豪宅每年都有，豪宅这个市场应该说在房地产发展的最

近这十年的时间里，变得相对成熟了。因为在十年之前，尽管有别墅，但是很难叫豪宅，它只是有钱人找了一个容积率低的社区去生活，他们当时对豪宅的了解和理解都不太清晰。现在随着市场的成熟，客户的需求也在成熟。豪宅其实就是全中国非常有钱的部分人群的置业需求，我觉得这个人群的数量大概超不过十万人，而这个人群众集得最多的就是在北京、上海和深圳。

那么，今年豪宅的销售看好跟房地产的大势可以说是有关系的，也可以说没关系。说有关系，是因为大势好，大家买房的心理预期就更好，特别是在地价这么上涨的情况下，他们也会看到越往后买越麻烦。从这一点来看，市场的变化对购房者心理上产生的影响是一样的。另一方面，说没关系是因为这部分财富人群对豪宅的需求是一直埋在他们心里的，只要他看到好房子他就会下手买，而如果他看不到好房子他就不会有那么强的购买欲望。比如买我们九章别墅的业主，他们中间置业过五六次的都有，甚至有的人都有十套房，这部分人群就是对买房子有偏好，这就和有些人喜欢买车是一样的，他们看到自己喜欢的好东西就是会买下来。当然，这里面也有很多是因为买房早而挣了钱的，他们很看好楼市，但最重要的还是他们看房时的那一刹那的冲动。

所以，所谓的顶豪元年，其实是市场的客观需求，是现在的成功人士和财富阶层对居住品质的需求越来越成熟了，他们越来越了解什么是好的标准，而且越来越有这个需要了。第二是现在顶豪本身具备的产品力诱发了这部分人群对美好生活的向往，



豪宅下一步的属性首先是它本身具备的一个属性，它本身的属性就决定了它未来会怎么去发展的一个趋势。

它营造出了一种对好生活的想象。所以，顶豪的热销反应的其实是这个市场进一步的成熟。

再过五年和十年之后，所谓的财富阶层对居住空间的需求和审美会越来越清晰，中国十万计和数十万计的成功人士的生活方式和普通人的区别也会越来越清晰，而整个社会也会接受和认可这样的一种分阶层的消费。一个成功人士和月薪 5 千、月薪 5 万的人，他们的生活方式肯定是不一样的，但是大家都会接受和习惯自己的生活方式。

《诚通 CT+》：根据市场规律，当豪宅出现了一个井喷达到了市场的高点之后，可能会出现一个拐点，对于这个问题的到来，王总您有什么样的思考和准备？

王嘉敏：拐点针对供应量过大的商品房是会有关联的。无论是普通住宅还是豪宅，它都是商业属性。商业属性就是市场属性，而市场属性就是不管你的商品好坏，只要供应量过多，它就会贬值。为什么爱马仕的箱包卖得那么贵，就是因为它的产品稀缺，爱马仕不是没有生产能力，而是它在控制生产量。假如爱马仕扩大生产，它的商品数量翻 10 倍，那么它的价格会不会变呢？这对豪宅来说，也是一样的，关键是你的市场供应量。你给全中国这十万到二十万的人群提供的那个房子，是不是不断在供给，如果说每年的豪宅都有大量的供给，那么这个市场的竞争就会非常激烈。当市场竞争加剧，那么在宏观形势发生大的改变的情况下，它就会跟着宏观形势同步向好或者向坏的方向发生变化。所以，这里最关键也最根本的就是竞争的属性。

现在在北京的豪宅有两类：一类是别墅，一类是公寓。之所以称作豪宅，都有它先天的产品属性，这里包括它的位置，它的地价，它的成本，还有最重要的一点，就是它的产品力。对豪宅产品来说，它的产品力是最能提升项目价值的。因为就算你的地再贵，如果你的房子建得不好，也不会有人认可那是豪宅。

另一方面，从市场化来说，现在的这些豪宅项目，我认为更多的是一个引导的问题，就是开发商做的这个产品，它除了具备它本身应该有的素质之外，它还能引导消费，这是最重要的一环。因为有过多次置业经验的这部分人群，他们见过的房子都太多了，所以你只有在产品上下功夫，才能引导消费。

那么，对公寓类型的豪宅来说，在地价没有涨得过快的情况下，购房者还有机会找到更多的竞争楼盘。但对于别墅就不一样了，首先国家不可能再批别墅用地。所以，我认为豪宅下一步的属性首先是它本身具备的一个属性，它本身的属性就决定了它未来会怎么去发展的一个趋势。所以要分析项目本身的一个情况和国家土地供应的一个情况。我认为，单针对豪宅来说，它的很多东西都是非常个性的，不完全是市场化的问题，而是由它自己决定的。

比如九章别墅，我们就一直在按自己的判断在做，而不是按市场规律在办。市场多好，我们也不激动；市场不好，我们也不悲哀。而九章销售的速度每年都在提升，完全是因为我们的项目越来越成熟，也有越来越多的业主入住了。所以它很多都是由自身的因素决定的，买我们别墅的人都是因为觉得我们的房子好，而不仅

仅是因为别墅项目越来越少。我们有自己独到的东西，所以很多不完全跟大势相关。

《诚通 CT+》：拥有了成熟的别墅项目的开发经验之后，王总您后期会怎么考虑去做九章品牌价值的转化,在对做地产项目的开发上，王总您会选择深耕北京，还是会考虑去其他城市发展业务,或者向地产服务型企业转型？

王嘉敏：九章对于诚通嘉业来说，历史比较长了，这个历史长的直接原因是我们对于九章产品力的打造，因为我们做的其实是政策上早就不允许建的那一类房子，尽管我们是合法的，但是朝阳区独栋别墅这种项目在市场上已经没有了。所以这也让我们在项目审批时遇到了很多的困难和压力。但不管外部环境怎么样，坚持把九章做好是我们的一个理念，也是我们的信念。我认为做好九章是我们诚通嘉业向前发展的特别重要的一个工作。那么，它自然地就会形成我们的一个价值观，这个价值观就是对豪宅打造的价值观。

当我们打造出自己的豪宅价值观之后，无论在哪里，也无论面对什么项目，我们都会有自己的判断和理解。比如，我们对财富阶层心理需求的理解，这会成为我们向前发展的一个机遇和强项。翻过来说，无论我们做什么项目，比如九章公寓、类别墅、联排别墅，我们都会有自己对这部分产品的需求者的独到见解和理解，因为我们已经具备了高端项目的开发能力，而这个能力是可以衍化的。

也就是说，如果我们在外地与人合作做项目，我们可以帮助他们将售价和影响力做

大。如果我们在高端地产这个领域去做，我们有自己独到的优势，由于这样的一个前提，我们还会在高端市场上继续发力。一是通过合作，因为现在地价太高，对我们来说压力太大，所以我们会通过合作来解决地价太贵的问题。第二，如果外地有成熟的机会，我们一样可以合作。

九章给我们带来的这种开发价值和经验价值，还有我们对于成功人士的心理需求的理解，建立起了我们做高端地产项目的信心，我们也相信接下来我们会做得更好。

《诚通 CT+》：今年除了房价的飙升和豪宅的热销格外惹眼之外，多家房地产公司蜂拥养老地产也引起了业内人士对养老产业的热切关注，那么诚通嘉业集团投资的九和养老公寓目前取得了一些什么成绩，后期又会有一些什么动作呢？

王嘉敏：针对养老产业来说，诚通嘉业目前最大的收获是有了很多的经验教训。任何一个好的行业，你要想把它做好，首先你要有经验。你如果没有经验，那就都只是纸上谈兵。所以，我们从 2015 开始，实实在在地去投资了养老地产。过去我们还都只是研究，喜欢这个方向，从 2015 年投资到 2016 年第一家养老公寓的开业，到了今天，我们有了很多的经验教训，包括怎么建设、怎么运营、怎么服务、怎么打造团队、怎么做品牌，这些经验都是非常宝贵的，也是非常必要的。

养老方向，无论对内还是对外来说，我始终坚定这个行业的发展前途无量，因为中央不仅重视，而且中国的老年人增加的速



民营企业有它自己的特点，因为它要在夹缝中求生存，所以别看它是野蛮生长，但是它的生命力极强。

度也是惊人的，再就是越往后，这个行业针对的人群的消费能力，比如五十年代、六十年代，这部分人群再过五年、十年后，他们的消费能力是会大大提升的，包括他们的观念，也会随着时代的发展逐渐改变，所以养老产业的发展前景是没有问题的，但是它也不是每个公司都能做好的。要想做好，首先要把服务做好。养老不是地产的概念，地产是重资产思维，投资特别大，是粗放型的，按这个模式去做的都很难成功，除非它实际上就是一个假的养老项目。

近五年来，有一些做得成功的养老项目，也主要是因为它真的是在做养老属性，也就是在做服务属性，这点我们已经有切身的体会，而且怎么去做这个服务，我们也有了自己的一套体系，我们也在践行，而且我们非常有决心。我认为，像我们这种中型规模的民营企业，在做服务上是有我们自己独有的优势的。我们会给自己三年的时间去磨练我们服务的水平和标准。我们的目标就是做有五星级酒店品牌力的养老品牌。

**《诚通 CT+》:** 很多研究员在今年谈到了商业升级的问题, 包括认知升级、消费升级、智能升级等方面, 落到我们企业自身, 您对目前我们正在进行和接下来要开展的项目有什么思考, 或者说我们会寻求一些什么突破和改变?

**王嘉敏:** 社会在变，一切就都在变，大家的观念在变、行为在变，买东西这件事也在变。所以科技的更新换代带来的整个社会生活形态的变化，我们的消费、商业、投资，它都是配套的，那么对于我们来说，

我们要做的事就是企业的行为。首先，企业的行为要吻合这个时代、这个社会的发展规律和方向。而且你要看未来三年，而不是看过去，我们做市场分析也是一样的，我们分析的一定是未来的发展趋势。诚通嘉业是一个投资公司，我们做投资一定是投资未来，落到企业行为上，我们要看的也是未来三年到五年，市场的方向。

我现在不能准确地说未来我们企业会怎么去做，因为我们还在学习当中，在观察社会和人们消费需求的变革，我们需要去认识和掌握它的规律和发展趋势，然后再来研究我们的做法。

**《诚通 CT+》:** 您认为, 随着现代人多元价值观的呈现和生活方式的改变, 会对未来的房地产企业的经营提出什么样的挑战, 同时又带来什么样的机会? 身为民营企业, 我们应该如何立足于市场?

**王嘉敏:** 对于民营企业来说，第一你要想清楚这个市场和这个社会的变革，你的定位到底要往哪走。这是第一个问题。比如我们就是走多元化路线，这是战略问题。如果战略的问题你想清楚了，你再确定你要做哪一块的业务，你做哪条线？这叫战术问题。如果这个你想清楚了，并且把它细化到你的企业的每一个行为，那么你的企业就不会因为外部环境的改变而改变，否则你的企业就很可能因为外部环境的变化而水土不服，然后不得不夭折或者是被兼并、收购等。

我认为，民营企业是一个夹缝中求生存的属性，因为国家把大的机会都给了央企和

国企。但是，从社会发展的趋势和方向上来说，肯定是有一些国家控制不了的行业的，比如说服务行业，这对民营企业来说就是机遇。民营企业有它自己的特点，因为它要在夹缝中求生存，所以别看它是野蛮生长，但是它的生命力极强，只要能在市场上存活下来的民企，都是生命力极强的企业。所以，我们一定要看清楚现在、看清楚未来、看清楚企业的属性，找准方向。市场的变化是正常的，对于市场，我们可以预测明年会怎么样，但五年以后会怎么样，我们很难预测，所以过去我们说做五年发展战略，但现在很少有人会提起了，基本上就是三年。现在的社会发展太快了，民营企业最要紧的就是要找准自我，发挥特长，否则只能被淘汰。

**《诚通 CT+》:** 明年, 在顺应互联网时代的发展潮流下, 诚通嘉业集团会做什么样的战略布局? 您重点考虑发展的业务有哪些?

**王嘉敏:** 第一，继续多元化。第二，把我们已经成功的转型，将它落地得更加到位，比如养老，我们要大力将品牌做好，明年我们要想办法扩大规模达到 10 个店；物业公司我们要上市，无论是通过合作还是靠自己，我们要完成上市，物业管理公司就是社会变革带来的新机遇，所以我们一定要加大发展力度；地产这一块，只要有机会，我们会通过合作继续做，因为单打独斗的做法对我们来说已经很难了，但是这个方向我们会坚定不移地继续做下去。以上这些主要是因为我们已经成功地完成了转型；至于对互联网的应用，还有其他的投资机会，我们都会考虑，比如大健康，我们已经有投资了，我们还会继续。总归来

说，就是要认清形势，要不断地变革自己、适应环境，而不是拧着来，这是一个核心。

另外，我要强调一点：我们的多元化，是以投资人为主，如果我们运营，那么就必须是合伙人制的运营，否则我们的企业管理是很难到位的，因为各行各业管理都不一样。如果做不到合伙人制，我们就不做运营，我们只做投资，这是有区别的。

**《诚通 CT+》:** 针对地产开发、养老产业和物业管理服务, 您会如何考虑它们的侧重点, 您对这几块业务的设想和预期达到的目标又是怎样的呢?

**王嘉敏:** 地产开发，我们非常有经验的是在高端地产这块，我们从十几年前开始起步，就是从当时来说相对高端的项目做起的，到今天我们一路走来，我们的经验越来越丰富。非高端的，我们不是不做，有机会也做。所以，地产方向我们会继续往下走，通过合作的方式把九章的开发理念、价值理念传承下去，发扬光大。

物业管理服务，我们的目标就是上市，但上市本身不是目的，而是一个企业的活法，我们通过这种活法可以把物业做大做强，把物业通过互联网的技术让物业形成一个新的我们的自有品牌，让我们的社区更加贴心，让我们的商业价值和企业价值更加扩大化。

养老服务，这是我们 2017 年的核心业务，而最核心的是养老服务品牌的打造，以服务品牌打造的前提是扩张，所以我们会加快开店的速度，为 2018 年的发展打下基础。



# 舍得之道，“小而美”房企要“做自己”

## SMALL AND BEAUTIFUL ENTERPRISE SHOULD DO YOURSELF

过去房地产企业发展貌似只有“拼规模”一途，进入到“新常态”，冒进般堆砌规模的路径困难重重，而商业模式的百花齐放，给具备不同资源和资质的中小房企，带来了不同的新机会。

从战略选择上，中小房企在主流市场很难与大房企竞争，而在关注存量市场、细分市场、客户需求变化的机会上，中小房企却展现出多种生存状态，并积极开拓存量市场中的投资、运营、服务环节的机会。

除了不断提升开发运营能力、成本控制能力、资源获取能力，中小房企应积极探索和尝试一些尚未出现或尚未成功验证的模式。可否拓展新兴业务投资以分散风险、留好退路？可否合纵连横乃至合并重组，或联合进入一二线城市拿地？……特色化、科技化、轻资

产化、医养结合、产城融合、城镇地产乃至去地产业化，成为当前中国中小型房企“小舸”争流、各展所长的花样领域。

### 缩短战线，将自身优势业务作为核心业务

进入买方市场，消费者对房地产产品的需求逐渐多样化、专业化、个性化，由原来的单一品种、“量”的需求转向以多品种、高性能的“质”的需求为主。这就要求房地产行业必须发展企业独特的优势和走向个性化道路。

一是差异化。提供差异化产品来满足市场上不同水平的购房需求是大势所趋，而在这一点上，中小房企更容易做到。房地产产品具有异质性，每一栋房屋都会因其位置、环境、用途、结构、材料、样式、规模、高度、设备等的不同而有所不同，中小房企因为资金实力小，产品规模势必不会大，因而可实现小规模、个性化、差异化特点，来满足消费者需求。

二是专注化。房地产价值链中各环节包括投资决策、土地获取、土地开发、规划设计、施工管理、营销管理和物业管理等。中小房企应结合自身优、劣势，充分利用社会资源，尽量缩短战线，将企业自身优势业务作为核心业务，专注于房地产产业链中自身最擅长、最核心、最富价值的环节来经营。

三是专业化。从产业链来看，可分为土地一级开发、房产开发和物业持有经营；从产品上划分，有住宅、商业物业、办公物业、工业地产，同时也包括了物业管理及房地产中介代理业务。当前，众多房企同时涉足产业链的多个环节或多种产品形态，而中小房企专业化战略就是要聚焦于核心业务领域，仅涉及单一的或有限的产业链或产品业务组合，剥离与房地产毫无关系又缺乏竞争力的业务。将自己的资源集中于那些最能为客户创造价值的环节，建立专业化优势，从而形成自身的核心竞争力，从而降低成本，提高经营效率。

### 市场差异化：细分市场上的功能垂直与优势发挥

如今的零售、汽车、家电行业可谓明日之房地产业，行业巨头开始形成独特的品牌内涵、产品特色乃至高、中、低产品线的不同性能、不同体验等。比如绿城擅长高端住宅，仁恒置地擅长精装修，碧桂园擅长三四线快速造城等，而即便是相同的高端品牌，也开始有不同的细分人群、产品风格、产品调性，也正显示出当前房地产行业的分化，尚未进入深水区。

今天我们对于中国房地产市场的理解不能过于单一狭隘，无论是住宅、商办、酒店、公寓、养老、文化旅游、产业

地产、物流地产上的业态细分，还是刚需、首改、二改、高端、顶豪等的产品细分，还是一线、二线、三线、四线、潜力县城乃至海外等的城市细分，还是开发、销售、持有、运营等的商业模式细分，中小企业结合自身优势和资源，完全可以找到自己未来中长期发展的细分市场、细分产品、细分区域、细分模式，并从中杀出一条血路。

在所谓的地产下半场，正是尊重客户、激发市场、激活好产品的时代，从产品红利中掘金，中小企业更容易在局部市场、局部产品中全情投入，规避惯性思维，培育一个细分市场，提供某种爆款产品，从中寻找出与大型开发企业差异化的市场机会，如满足中低收入阶层的经济适用房、廉租房的建设，专门针对老人市场的老人公寓市场的开发等。

像是一些房企在利用对土地和行业的熟悉，发展房地产基金，投资优质地产项目，为投资者创造更多的收益；还有企业从事物流仓储物业的开发，获取了可观的收益。

又如细分到极致的民宿模式，小房企玩或许更有优势，往精里做，契合公司化经营，采取小型精品酒店的规模。

再如一些中小房企在海外市场找到了自己的出路。海外投资越南、缅甸、柬埔寨、老挝这些市场，投入3千万，未来可能收获3个亿。这类反而更适合中小企业去，因为需要老板出马，而大企业反而玩不转，因为职业经理人干不了。

### 产品差异化：深耕区域做出特色，形成独特壁垒

一些大企业不想做或是无暇做的细分市场或局部城市的个性化产品，对专业化细分化的中小房企依旧有生存空间。中小房地产企业由于在土地、资金实力、融资能力、品牌经营方面都不是大型房企的对手，因此在产品的开发上应尽量避免与其产品同质化，尤其避免在其所热衷的高端物业、高利润物业上进行竞争。

首先，应在产品设计的实用、合理和完善、设备设施的充





进入买方市场，消费者对房地产产品的需求逐渐多样化、专业化、个性化，由原来的单一品种、“量”的需求转向以多品种、高性能的“质”的需求为主。

分、新颖和高效等方面下功夫，开发出适合城市大众消费者需求的经济实用、美观舒适的中档房地产产品。如朗诗、三湘借助于国家发展绿色科技环保产业的政策，积极发展具备高科技含量的产品。

其次，随客户需求变化，形成独特壁垒，差异化的产品能力。例如当代与朗诗的绿色住宅，又如大中城市郊区的旅游小镇项目。

以旅游小镇项目为例，当上海周边的南通、昆山、太仓、常熟、宜兴等地的住宅项目都围绕着上海市场的时候，项目同质化下卖点就成问题，而打造郊区旅游小镇项目，一方面蕴含了这个项目所围绕的城市配套，另一方面也汲取了郊区周边不同于市中心的差异化特色和配套，将有形的配套与无形的配套充分结合起来。旅游休闲度假功能是人们生活方式升级的重要领域，这样的产品未来一定能成功，满足本地化升级的需求。

再次，创造客户需求，产生新的产品品类。以中国上世纪末的“招待所”为例，服务标准不一，而后来的“七天”和“如家”填补了这一市场空白，发展出全国性的连锁酒店，统一标准、统一空间、统一价格、统一用品，因而获得了巨大成功。同理，需求不断在升级，消费者也不断地被教育，新的机会层出不穷，因此不断改善和升级产品来满足和培育差异化的需求，是中小企业未来发展的应有之义与动力之源。

此外，中国多区域发展的不均衡，致使房企地域性很强，

各区域居住、生活方式、好房子标准的差异性很大。城镇化率较低、蕴藏财富的三四线城市有潜在机会，中小房企如能找准城市热点板块并抓住机会，也可脱颖而出。

一方面，当地中小房企拥有较好政商关系，区域深耕带来更多优势，更懂本地市场，其政策敏感性、政府谈判能力、资源获取能力也相对较强。

另一方面，很多一线房企到达二线城市之后，迫于销售和利润压力、绩效考核标准等，往往套用其他已开发项目的产品模式，无意间降低了产品标准，此时对于本土中小房企而言，深耕土地，做好品质、服务和口碑，反而能“捡漏”突围。

### 模式差异化：传统业务模式转型与创新突破

除了针对市场和产品的差异化，还可以从模式创新方面来进行突破。

房地产开发的内涵和外延很广，除了住宅地产以外，还有商业地产、旅游地产、教育地产、工业地产、休闲地产、体育地产等，甚至有企业把某个业态与住宅混合开发构成复合地产。

例如，往非住宅领域延伸的消费地产，也是一条路径。城镇化的进程必然带来产业、居住、消费在特定区域的集聚，产业地产和消费地产的发展机遇，值得挖掘，而具有经济基础且能级更低的城镇便是一大处女地。如嘉凯城近两年



城镇化的进程必然带来产业、居住、消费在特定区域的集聚，产业地产和消费地产的发展机遇，值得挖掘，而具有经济基础且能级更低的城镇便是一大处女地。

选择不做什么比选择做什么重要，战略最难在于“舍”，舍得之道，应是新时期中小房企的座右铭。

开始发力消费型城镇商业,并打造了旗舰产品“城市客厅”，建成融“现代体验式商业+政府公共资源配套”于一体的城镇居民生活平台。

又如，地产与金融相结合也是一个方向。对于具备资源获取能力的中小房企，适当获取金融资源，布局金融产业，不仅可为企业赢得新的盈利点，还可以实现金融与地产的相互促进与融合。例如中天城投长期扎根区域发展，具备较强政商关系和资源获取能力，充分发挥资源整合优势，布局金融产业，实现华丽转型。

### 跨界存量市场运营，向投资、服务领域拓展

中小房企更易于发挥“船小好调头”的优势，及时嫁接互联网。

如在转型路上起步较早的花样年，如今已经成为了社区服务领域的佼佼者，其旗下现已有花样年彩生活和美易家三大上市平台，并已将万达物业收入囊中。数据显示，加上收购的6400万平米万达物业，花样年旗下社区物业管理规模将突破4.3亿平方米，成为全球物管面积最大的公司。

在发展速度和发展质量上，中小房企的整体发展速度、利润空间均低于大中型房企。亦有观点认为，与其花二十亿在一个地方做传统地产，不如拿20亿投几个相关产业的上市公司。这样看来还是颇有道理。在发展方式上，中小企业杠杆高企，却并没有带来高回报，一些中小房企不得

不将闲置资金用于购买金融产品。

对于这些房地产主业发展后劲不足的房企而言，与其分散精力，持续亏损，不如寻求新的业务方向，而在寻求新业务方向上，中小房企还可以抱团合作。闽系房企泰禾、阳光城抱团参与海峡人寿设立，涉水金融产业的转型方式，就值得一些三四线中小房企借鉴。

又如转型“科技投行”的张江高科，认为“进攻是最好的防守”，产业地产核心不是靠地产盈利，而是搭建一个入口，形成创新创业的生态环境。张江高科拥有275万平方米的产业地产空间，与约700家优质的高科技企业及大量上下游关联企业建立承租关系，这些资源都是其转型科技投行最大的基础。利用资本手段实现产业地产基金操盘的创新，基于产业地产的空间基础，为产业地产持续发展提供项目来源；之后按照“基金操盘，加快收购，投资相伴，资源回注，模式复制”的思路，加快对区外资产的收购，加大科技投资的运用力度，将优质资产回注张江高科，并通过不断地复制该路径，循环可持续发展。

### 互利式生存法则：主动合作与被动并购

对于有志于继续发展房地产业务的中小房企而言，尽管在资源、资金或开发能力上或多或少存在弱势，却可以选择与大型房企合作，通过合作开发和委托开发等方式，来实现借力生存。

第一，对于拥有项目资源或资金实力、相对缺乏开发能力的中小房企而言，可以与一些开发能力较强的品牌房企在项目层面合资合作开发，通过股权合作的形式，在过程中学习品牌房企经验，提升项目竞争力。

对于大企业来说，中小型企业在当地拿地还是比大企业有实力的，像万科也不是到处去拿地，有30%也是跟小企业合作的；又如新希望地产，与绿地、中建合作，各展所长。

第二，对于一些以投资为主的中小房企，可出让土地由品牌房企操盘，股权不出让或较少出让，以获取投资收益为主。品牌对品牌企业不是问题，但对小企业来说就是费用，在品牌资源和开发能力上进行合作，对中小房企而言，是一种战略能力的加持。

第三，如果找不到大的企业合作，还可以寻找一种与自身相匹配的开发模式，就是间接融资，比如上海目前已经出现了建筑企业金融化和房企合作，即施工队为房地产融资。当然这种模式的前提条件是要地段好、楼盘在建好以后能够在很短的时间内销售出去。例如重庆晶山地产与中铁合作的项目，通过创新和精细化逆袭，凭借精准定位和精良品质，把少量项目做到极致，去吸引客户的垂青，这其中运作团队以晶山为主，掌握核心技术和土地，而中铁负责施工修建及项目后期资金投入。

第四，中小企业间可以实施战略联盟。可采用以下方式：

一是与中小房地产企业联合投资组成较大的投资公司，打造具有竞争力的大企业；二是与中小房企联合竞标，中标后再根据土地投资需求情况组建项目公司；三是与大企业联合，小企业竞标大企业投资，或帮助大企业完成部分开发任务。

如今在土地市场已经很难看到单个企业竞价了，往往是多个企业组成联合体拿地，而在这其中，中小房企最好的办法就是入股。当前中小企业入股的前提在于其具备一些核心竞争力，可以是在精装修上有优势，或是政府关系特别好，或是设计能力特别强等，这些能力不能帮助拿地，但能帮助其与土地持有者进行合作。

此外，并购已成为部分龙头房企的常规动作，2015年恒大、融创等市场敏锐、销售能力强的房企，瞄准并多次出手那些因资金紧张、谋求转型等欲退出房地产行业的中小房企，如被恒大控股的嘉凯城及举牌的廊坊发展。此外融创中国也发起多项大标的收购案，拟收购多家中小房企。

### 结束语

我们更愿意相信，未来应是1万亿“巨无霸”与几十亿“小而美”房企并存共生的局面，而后者，不再执着于学习万科、中海等，而更加是要“做自己”，毕竟标杆再也学不来，因为基因就不一样。在这种情形下，选择不做什么比选择做什么重要，战略最难在于“舍”，舍得之道，应是新时期中小房企的座右铭。



# VIEW WORLD

观世界





WORDS  
李忆琦

PHOTOGRAPHS  
inexhibit.com,  
Werner Huthmacher,  
Luke Hayes

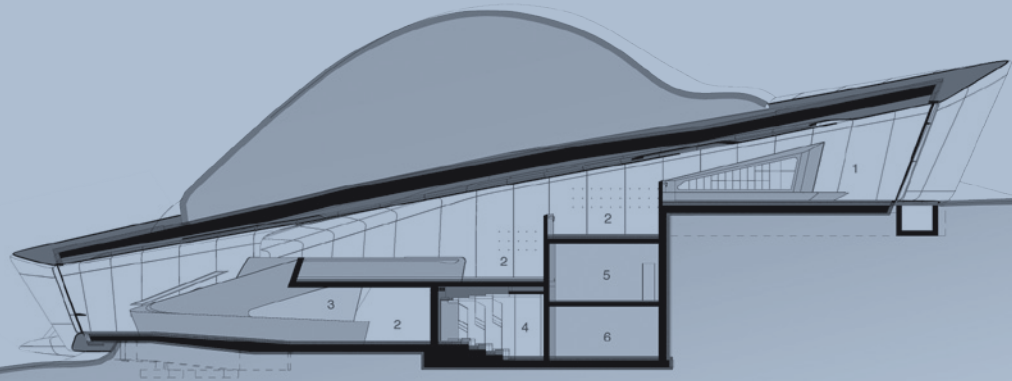
PICTURE PROVIDED  
Zaha Hadid Architects

# 建筑与山峰的奇妙相逢

## ——梅斯纳尔皇冠博物馆

MMM  
CORONES

在科隆普拉茨山巅矗立着一座与山体奇妙相融的博物馆，它在群山簇拥中静静俯瞰着齐勒河谷。我们很难想象，这个内置于山体之中的博物馆会带给人怎样的感官触动，建筑师用设计将岩石的物性转化成为建筑的一部分，创造出了一个独特的博物馆空间体验和认知。



项目名称：Messner Mountain Museum Corones  
项目地点：South Tyrol, Italy  
建筑设计：Zaha Hadid Architects (ZHA)  
设计师：Zaha Hadid, Patrik Schumacher  
项目建筑师：Cornelius Schlotthauer  
设计团队：Cornelius Schlotthauer, Peter Irmscher  
执行团队：Peter Irmscher, Markus Planteu, Claudia Wulf  
结构工程师：IPM  
建筑面积：1,000m<sup>2</sup>





没有人能够否认，莱茵霍尔德·梅斯纳尔（Reinhold Messner）是当代最伟大的登山家之一。他第一个做到不携带氧气瓶登顶珠峰，也是征服 14 座 8000 米以上山峰的第一人。在梅斯纳尔的推进下，建筑师扎哈哈迪德（Zaha Hadid）在意大利阿尔卑斯的科隆普拉茨（Kronplatz）山巅完成了梅斯纳尔皇冠博物馆（MMM Coronas），这是由梅斯纳尔打造的六座系列山顶博物馆的最后一座。

梅斯纳尔曾反复斟酌博物馆选址，这应该是“一个独一无二的选址，是拉丁文化、意大利文化与德国文化的交融之地。”作为南蒂罗尔著名的山峰，科隆普拉茨山是滑雪迷和徒步旅行者的天堂，也是完美的滑翔之地。越过南蒂罗尔的边界，海拔 2275 米的科隆普拉茨山提供了全景视野：从东面的利恩茨多洛米蒂山到西面的奥特拉，从南面的马尔莫拉达峰到北面的阿尔卑斯山脉。

山峰最高处的博物馆在群山簇拥中静静俯瞰齐勒河谷，在这样的静寂中，人们慢慢卸下身心的防御，尽享壮观的景色。“这是一个打开了人类感官的地方，山峰本身成为一种体验空间”。所有的高峰，都在人类的精神飞翔中得到重新发现。梅斯纳尔称项目为“第十五次翻越八千米高峰”，希望借此传达自己的登山感悟，讲述人与山相逢的故事。

在适当的角度，这个内置于山体的博物馆可以看到特别的景象。设计师精心设置

了三间展览室，每间均设有由玻璃增强纤维混凝土制成的微弧形窗体：西南朝向的开窗面向 peitlerkofel 山，朝南的开窗面向 heiligkreuzkofel 峰，朝西的露台面向奥特拉峰。“我们的想法是，游客可以下到山体内部，探索其洞穴和石窟，也可以通向山体另一侧，在悬臂式观光台一览壮观的山谷全景。”扎哈哈迪德建筑师事务所如此阐释其设计理念。

博物馆外观和内饰板多采用现浇混凝土，建筑墙体厚度介于 40 和 50 厘米之间，以支撑周围土层的压力，而屋顶的厚度则达到 70 厘米。钢铁型材的脚手架与可调整支架可抵消误差，构成博物馆的底部构造。锥形表面的模板用来生成最高点与外墙饰板的支座，同时呼应周围景观中散落的冰雪和岩石碎片，多洛米蒂锯齿状的山峰呈现为较浅的色调，因而建筑外墙亦由较浅的玻璃纤维增强混凝土组成，室内色调较深，以匹配地下煤灰的光泽和色彩。

博物馆拥有多个楼层，以充分利用面积有限的场地。在施工期间，共挖出土方 4000 立方米（140000 立方英尺），最终，嵌入山体的博物馆因覆土和半地下而保持着较为恒定的室内温度。内部的全景窗户和观景露台使内部得到充足的日光照射，为游客带来叹为观止的风景。

层层叠叠的楼梯如同流过阿尔卑斯山涧的瀑布，在室内倾泻而下，令人印象深刻，并在

三个楼层的临时展览空间、演讲空间和小礼堂之间形成循环动线。横穿画廊、经过观景窗的游客，最终将到达底层向外挑出 6 米的观景露台，将美景尽收眼底。此时，自然景观使登山主题更加鲜活，传统的登山运动在此获得意义上的升华。

莱茵霍尔德·梅斯纳尔被给予充分的自由来安排博物馆的内部陈设，他解释说，“博物馆是反映我童年世界的一面镜子。越过南蒂罗尔的边界，科隆普拉茨山提供了最佳的观赏点。在梅斯纳尔山皇冠博物馆，借助遗物、思想、图画和雕塑等艺术品，我讲述了 250 年的现代登山发展史和登山装备的进化史，谈论了在世界上最著名山峰上的胜利征服和惨烈失败——马特宏峰、安第斯山脉 Cerro Torre 峰与 K2（世界第二高峰乔戈里峰）。”

作为讲述者，梅斯纳尔并未意图定义或戏剧化登山运动，而只是将在世界各地的攀登中经历的体验浓缩于此，展示 250 年间人与山之间的较量。他说，重点不在于记录本身，而在于人们的开拓行为本身，在于人们有勇气迈开脚步、开始行动。

梅斯纳尔山博物馆系列不是传统的艺术博物馆或自然科学博物馆；它们富含跨学科的设计。每一座博物馆都选址独特，这有助于将展览主题和展品与建筑相关联，可以说，梅斯纳尔山博物馆不啻为地理位置、有纪念意义的遗物和艺术品的共同造就的结果。







## Q&A

Q=《诚通 CT+》  
A= 建筑师彼得·伊姆舍尔  
(Peter Irmscher)

**Q:** 这个项目是如何吸引到扎哈·哈迪德建筑师事务所接手的?

**A:** 一开始, 我们参加了建造一处观景台的比赛。科隆普拉茨山拥有惊人的全景视野, 我们非常着迷站在山巅的感觉。赢得比赛后, 业主找到我们, 进一步沟通建造梅斯纳尔山博物馆的想法, 而非建造观景台。此前, 我们在附近的 Innbruck 刚刚建成两座较受欢迎的建筑, 在这里设计让我们感到格外兴奋。

**Q:** 打造一座内嵌于山体的建筑的设计灵感是从何而来的? 做这样的设计的意图又是什么呢?

**A:** 建造一座地下博物馆的想法来自于莱茵

霍尔德·梅斯纳尔。当然, 我们也很乐意将建筑对高山景观的影响降到最低。设计最大的启示源自多洛米蒂山的自然景观: 不期而遇的岩石构造和洞穴、引入探索的山峰。这个设计解释了冰川、山脉、洞穴的流体空间, 将岩石的物性转化为建筑, 创造了一系列独特的博物馆空间体验和认知。

**Q:** 设计一座悬崖边的建筑对您们事务所而言意味着什么?

**A:** 这是一次为景观而定制建筑的机会。我们以坚实的岩石作为地基, 悬臂式露台从山顶浮现, 我们设计了多变的结构以更新人们的空间体验。这个项目带给我们更多的是机会, 而非限制。

**Q:** 在施工阶段, 最大的困难是什么?

**A:** 最大的困难在于建设的时间期限被限制在两次雪季之间的 5 个月。只有不下雪时, 我们才可以运输材料上山, 并在现场进行施工。除此之外, 项目进行得非常顺利。我们身后是雄心勃勃的承包商, 他们不知疲倦地

工作以实现我们所有的愿望, 同时也保证了非常高水平的精度。

**Q:** 您最关注这个项目的哪些品质?

**A:** 场地本身便意味着一种品质, 因而我们必须找到一种方式, 令建筑以和谐的方式与周围的环境互动。我们也热衷于在执行中达到高水平的精度, 以尊重高品质的景观。参照之前的项目经验, 从设计到执行, 我们保证了高质量的细部设计和高效的协调性。

**Q:** 您如何理解场地与环境的关系?

**A:** 这个建筑体现的是对高山自然景观的延续。通过将建筑置于地下, 我们试着尽量减少建筑对场地的影响, 并探索着建筑连续而流畅的空间, 这整个建筑的外观是由周围景观最精彩的那部分所影响的。建筑的唯一出口定格了对面三座山的景观。当人们从封闭的、洞穴般的空间, 进入到开放而宽大的露台上时, 那些壮观的图景是如此令人措手不及地扑入你的眼中, 你的空间感知绝对会发生剧烈的变化。



# 从废弃教堂到度假别墅的距离

## THE DISTANCE FROM THE ABANDONED CHURCH TO A VACATION HOME

在英格兰北部奔宁山脉（the Pennines）最好的远足区，静静矗立着一座历史可追溯到 1880 年代的卫理公会礼拜堂，堪称蒂斯河谷（Teesdale）一颗真正的宝石，从著名的高力瀑布（High Force Waterfall）走一小段路程便可到达。教堂由于历经风雨、多年空置而变得残破不堪，瑞士屡获殊荣的建筑师事务所 Evolution Design 在 2015 年夏天完成了对其精心的改造工程，打造出了宽敞豪华的自助度假别墅，令遭到废弃的建筑重焕新生。

### 关注历史特征

最开始接触时，由于暴露于原野，经受日晒、强风与暴雨，小教堂处于年久失修的糟糕状态，房屋曾经长期大面积漏雨，导致大部分室内装饰残破不堪，并且主厅屋顶严重损坏，需要更换屋顶椽子。

然而，建筑占据着绝佳的位置，可远眺惊人的景色，并临近徒步者视为传奇的奔宁步道（Pennine Way），因此，尊重历史结构成为

修复的主要原则。而设计的目的也在于恢复其原初特性，让游客欣赏并享受当地的历史文化和活动。

着手设计前的首要任务，是对屋顶和地板进行初步维修，对门窗进行加固，以防止进一步被水侵蚀。这一步骤完成后，设计团队评估了可利用空间，以确定与室内面积和位置相匹配的设施类型与数目。由于教堂位于偏远地带，这里还未安装任何通信设备，因此，安装服务和污水处理设施被视为重要前提。







## 保留建筑精华

“教堂的主要元素莫过于哥特式的拱形窗户，美丽的景色由此优雅地映入眼帘，阳光由此渗透室内。”建筑师介绍说，“因此，我们必须确保这层新的天花板不会对窗户造成任何影响”。

最初提出的布局是在一楼设置客厅、厨房—餐厅与三间卧室，然而，建筑师很快意识到这将大大减少主厅的光照空间。建筑师提出安装一个夹层作为解决方案，这将提高空间使用率而不会改变建筑物的特征。新的夹层生成了楼上的三间卧室，而一楼则被分隔为起居室、厨房—餐厅空间和第四间客房。

最终，改造后的教堂保留了最初的建筑精华，历史建筑肌理与现代化室内设计兼而有之。这个教堂别墅设有一间敞亮而设施齐全的厨房、一间舒适的客厅、四间舒适的卧室与一间豪华的家庭浴室，能够容纳七位住户。

## 以内饰补充完善

“我们的方法是提供简明的解决方案，而不会改变教堂的历史细节或本质。主厅为教堂带来空间感和简洁的细部，成为设计的核心。”建筑师保罗·金（Paul King）表示。

现代、时尚，但保留特殊的历史背景，是崭新的度假别墅内部设计的主要标准。内部空间采用现代化的装饰风格，如设置了背景墙，定制的木框被设计成哥特式窗户。一旦新的楼层安装完毕，所有木框窗和百叶窗随后被安装，用来补充教堂的独特风格和细部。

透过小卧室的哥特式窗户，你可领略绵延起伏的丘陵和乡村风光。屋顶的木质桁架与自然表层色被保留，目的在于保持传统感。作为家庭中心的厨房和餐厅空间力图开敞明亮，厨房呈现一派法式乡村的感觉，这是由独特的镶砖墙造成的，传统的瓷砖完全覆盖了后墙整面墙体，凸显了天花板的高度和空间感。

“我们力图营造一种现代化的空间，却以传统的语言进行阐述，来补充小教堂的历史感，吸引更多的客人，这也在我们选用的家具和装饰材料中有所体现。”保罗·金解释说。考虑到现存建筑的外观特征与蒂斯河谷当地景观，设计过程和所有材料的使用均经过深思熟虑，木材、石头等自然而传统的材料被选用，以确保方案尊重景观和教堂的原有特色。

在如此僻静优美的环境中，人们安然度过难忘的假期，你可以徒步、骑行、攀岩、钓鱼、仅仅放松地阅读一本书，或者独自灯前小酌。群山脚下，这里供应的是源源不断的和平与宁静。你却不必担心生活不够便利，因为这里距达拉谟郡的米德尔顿-因蒂斯代尔（Middleton-in-Teesdale）小镇上的商店、餐馆和酒吧也只有几分钟的车程。

设计团队希望这座由哥特式教堂改造而来的度假别墅能够发挥其应有的文化价值，“我们期待迷人而现代的别墅成为一扇无与伦比的门户，帮助游客了解这片古老的土地。”







## Q&A

Q=《诚通 CT+》  
A= 建筑师斯特凡·卡门辛德  
(Stefan Camenzind)

Q: 事务所遍布全球的谷歌办公室设计令人印象深刻, 此次您是如何着手设计这座小教堂的?

A: 在蒂斯河谷远足时, 一次偶然的机会, 我姐夫和我邂逅了这座小小的礼拜堂。我们被这里未被污染的秀美风景和开阔视野惊呆了, 当时我们想, 这里将是我们理想的组织家庭聚会的地方。有种迹象表明, 小教堂是出租的, 所以我们决定打听一下。

由于教堂是巴纳德领主庄园的一部分, 花了相当长的时间才完成出售程序, 我们第二次看到它已在售出后的第一个冬天。当时我们被困在雪地中, 只能把车留下, 徒

步行走。沿途积雪深厚, 我们不可能到达教堂的主路, 因而决定步行穿过空旷的田野。一到那里, 我们便发现房子情况竟如此糟糕: 没有玻璃窗, 屋顶处有一个洞, 而且房子内部堆满了雪! 我与姐夫面面相觑, 脑海中浮现出同一个想法: 是谁想出这么疯狂的点子, 竟想购买这样一处地产? 不过, 尽管这座年代久远的建筑情况很糟, 我们却比以往任何时候都更为坚定, 迫切想令这座美丽的建筑焕发新生!

Q: 设计伊始对原有建筑做出了怎样的分析?

A: 礼拜堂延续了教堂大厅的开阔, 美丽的哥特式窗户也被完整保留, 这两个特征是至关重要的, 因为这足以带来弥漫日光的完美空间。

Q: 在设计改造中遇到了什么挑战呢?

A: 保持完整高度的哥特式窗户是设计的主要挑战之一。如果我们想要保留建筑的这一特征, 便意味着夹层只能安装在窗户之

上, 这样为楼上卧室留出的空间会变得相当局促。尽管存在困难, 我们相信自己可以找到解决净空高度的设计方案, 通过在办公室建立 1:1 的模型, 反复尝试与测试如何细致规划空间, 我们最终做到了这一点。

Q: 您认为老建筑改造的主要原则是什么?

A: 最重要的是 要保留建筑的主要特征、尊重建筑所在地的地理文脉。与之同等重要的是关注细部, 比如礼拜堂的新窗框和窗棂, 需要特意设计以延续原有窗户窄长的形态。

Q: 您的建筑事务所名为“Evolution”, 意为“进化”, 这个名字还有什么特别的寓意吗?

A: 进化代表不断变化, 代表我们在不断变化中帮助客户实现保持领先、先人一步的强烈期待。我们借鉴数据驱动与心理研究等方法来创建能够最大限度满足人们需求的项目, 诸如一处度假小屋、公寓、或一种工作环境。



# 花之密语

## 从伯爵玫瑰到“香奈儿之花”的断想

### SECRET LANGUAGE OF FLOWERS

“男孩看见野玫瑰，荒野上的玫瑰，清早盛开真鲜美，急忙跑去近前看……”

——歌德《野玫瑰》

“昔日玫瑰以其名流芳，今人所持唯玫瑰之名。”1988年，著名符号学家艾柯的同名小说《玫瑰之名》被搬上银幕，主演肖恩·康纳利的这句台词也旋即风靡于世。这话细究起来关乎中国人思辨体系中的名实之辩，也带着几分厚古薄今的意味，大抵是说古人先贤方为贤，今人则大多有名无实。道理谁都明白，可为何符号学大师当年要以玫瑰做喻？则非要上溯至玫瑰花在西方文化意象中无可争议的花魁地位：古希腊和古罗马民族用玫瑰象征着他们的爱神阿芙罗狄蒂（Aphrodite）、维纳斯（Venus）。玫瑰在希腊神话中是宙斯所创造的杰作，用来向诸神炫耀自己的能力。

神话的启示与宗教的规约向来密不可分。昔年天主教第264任教皇约翰·保罗二世任职24周年纪念日当天，他曾向“主教、神职人员和信徒们”发表了一篇叫作《论最神圣的玫瑰经》的公开信——玫瑰经是一种默想配合念颂的复杂祈祷方式。玫瑰经所默想的奥秘，实际上串联起耶稣基督生平的15件大事。每五端都集中于基督生平的一个重要段落。欢喜五端与降生有关，痛苦五端与受难最后死于十字架有关，荣福五端则集中于耶稣复活-升天的部分。至于教皇彼时的建议则是增加的光明五端，落在耶稣从约旦河受洗到耶路撒冷受难之间，也就是成年耶稣宣称自己“当我在世上时，我是世界之光”的那段时间。尽管默想的内容是耶稣基督，但玫瑰经其实是以圣母玛利亚为主要敬礼对象的，这也是玫瑰经成为很多信徒，包括一些教皇的“特选”祈祷的原因。

有了神话与宗教的加持，玫瑰文化在西方无论是经院研究还是世俗生活都可谓蔚为大观，由此而来文学意象的提取则足以流芳百世。所谓文学意象是文学追求的艺术至境形态，在文艺作品中，意象指的是作家主观情感意志与事物具象的有机统一体。“玫瑰”作为西方文学中一个不可忽视的传统意象，作家们在不同的社会环境下对其倾注了错综复杂的人生情感和生命体验，使其成为具有多重涵义的形象载体，承载了深厚的象征意义。

19世纪英国浪漫主义诗人罗伯特·彭斯的抒情诗《一朵红红的玫瑰》感情真挚，脍炙人口。该诗采用苏格兰民谣的形式，大胆地表达了诗人对爱情的忠贞不渝。在诗的第一节中，“啊！我的爱人是一朵红红的玫瑰，在盛夏的六月里苞放；啊！我的爱人是一支美妙的乐曲，乐声婉转、悠扬。”







● Piaget 伯爵 Altiplano 系列超薄腕表

## 伊芙·伯爵: 玫瑰圣坛的守护者

“对我来讲，玫瑰象征着爱与美丽，象征着人与人之间美好的关系，可以说，我成年后所有的想法和努力都是建立在这样的理念之上。”

——Yves G. Piaget（伊芙·伯爵）

出生于 1942 年的伊芙·伯爵先生，来自于伯爵品牌的发源地 La Côte-aux-Fées。怀揣着对科学研究的追求，伊芙·伯爵先生在取得了纳沙泰尔大学制表工程学的学位后赴洛杉矶深造，并以宝石学家的身份从美国宝石学院（GIA）毕业。作为这个辉煌家族的第四代传人，伊芙·伯爵先生开创了多项革新，这些创新成为了伯爵品牌乃至整个钟表业史上的里程碑。

伊芙·伯爵先生的名字等同于“纯正的奢华”，是世界各地创作灵感的不竭来源。他将风格、优雅和情感奉为神祇。他富有

魅力，内心永远涌动着激情：为新技术、为马术、为那朵以其之名命名的玫瑰……“我自己也种玫瑰，但是我的玫瑰园不是很大，只是一个普通的大小，这个玫瑰园对我来说是一个很神圣的地方，我喜欢在那里思考，喜欢在那里度过平静的时光，当我在玫瑰园里冥想的时候这个每个人对我很重要。我经常为了各种事情到处奔波，现在很少有时间能够静下来去玩玫瑰的香味。”以下便是他自述的玫瑰情缘。

我是在在瑞士和法国的边境的“仙子坡”出生的，在那里的农场一直住到了十五岁左

右，那个时候我们并没有开始种植玫瑰，我喜欢上的玫瑰其实是农场那边的野玫瑰。十五岁时我离家去外面读书，课余时间我就开始培育玫瑰。一直以来，玫瑰都是我最喜爱的花卉。歌德《野玫瑰》的这首诗正好叙述了我小时候的关于玫瑰的经验。玫瑰对很多人来讲都会激发他们的灵感，很多年前我也不记得是多久了，我追女孩子的时候也会用玫瑰来打动她们。对我来说红玫瑰代表爱情，白玫瑰代表死亡。因为我很喜欢玫瑰，就会花很多时间在这方面，从事和玫瑰有关工作的人就会变成我的朋友，所以我的整个生活就围绕着玫瑰在走。



●●● Piaget 伯爵玫瑰系列珠宝



我其实是个非常实际的人，最爱大自然中真实的玫瑰，不会去收藏一些有关玫瑰的纹章或者纪念品。如果我出门在外，看到玫瑰也都会停下来买，去观赏并且了解它的味道。除了伯爵玫瑰以外，我还喜欢一个玫瑰品种，叫做“摩纳哥王妃”。听名字你就知道这是献给格蕾丝·凯利的，她生前曾是我的挚友，我喜欢她所有的电影作品，她也是我从事玫瑰栽培与珠宝创作的灵感缪斯。在她去世后，1984 年，摩纳哥王室为了纪念她建立了一个玫瑰花园。2014 年，在整修玫瑰园时他们就找到了我，现在这个玫瑰园中有 350 个品种，18000 株玫瑰。

其实所有的玫瑰都是跨品种培育出来，第一朵玫瑰花在四世纪的时候被发现，一直到现在，其实后来的玫瑰花都是被培育的品种。像培育玫瑰的品种很多都是一个家族一代一代传下来的，有一些家族的关于培育玫瑰的不传之秘都在里面。摩纳哥王妃玫瑰和伯爵玫瑰的培育师其实是同一

个人，他的家族也是代代相传下来的手艺，传到他已经是第五代了，他的名字叫 Meilland，是南法人。

伯爵玫瑰的培育需要很多很多不同的玫瑰，经过了一代代的培育，选出了两个成功的品种，然后杂交出来。所以很难讲，究竟是通过哪几种玫瑰参与了培育过程，培育过程花了我整整两年时间，从 1980 年开始直到 1982 年培育出去去参加比赛，我已经做这个比赛的主席三十年了！1982 年，这株很大，有八十多个花瓣，香味非常馥郁的玫瑰是当年的冠军。后来很多人就问，能不能把这个玫瑰以我的名字来命名，当然好啦！我觉得这件事对我来说是一种荣誉，这就是整个伯爵玫瑰的诞生过程。

伯爵玫瑰一年两开，在中国大概就是五六月和九月的时候开放。伯爵玫瑰并不是玫瑰和牡丹花的混种，只是两个玫瑰培育出来，外形比较像牡丹花。是想要命名这种

花的人选择了我，并不是我选择了玫瑰，所以只能说我的个性和这朵玫瑰呈现的形象有相似之处。我们的很多系列产品的灵感都是来源于伯爵玫瑰，呈现出来的形状也比较像。从那个时候开始，也就是从 1982 年开始，我再送女孩子玫瑰的时候都会送伯爵玫瑰。

我们家族的座右铭是，“Always do better than necessary”，就是永远要做得比要求更好，这当然也是我一直在遵循的座右铭，但是我本人也有一句 motto，“There's no improvement without competition”，就是没有挑战就不会进步，我很喜欢不断挑战自己，也喜欢不断地寻找刺激，所以对我来讲这句话很受用。我把自己所有的精力都花在经营这家公司和经营这个品牌上，因此我本身没有很多私人的时间。对我来讲，现在最重要的事就是如何把我对工作的热情传达出去，我相信做任何事情都需要有热情，所以如何把我的热情传承下去，这是对我现在最大的挑战。





❶ chanel 香奈儿山茶花胸针  
❷ chanel 香奈儿山茶花钻戒  
❸ chanel 香奈儿山茶花系列腕表

山茶: 香奈儿之花

“看似简单纯粹的大师作品，正是它优雅的绝佳证明。”

—— 嘉伯丽尔·香奈儿

与玫瑰花在西方语境中的花魁地位相较，另一株名贵花卉山茶的传播则来自东方。茶花在中国有一千多年的栽培历史。七世纪，茶花首先传到日本，十八世纪，茶花自日本传至欧洲和美洲地区，遂成为世界名花。茶花即是曼陀罗，在中国民间的“十二月令花歌”中，作为阴历十一月的月令花。清代李渔在《闲情偶寄》中对山茶曾有一番盛赞：“花之最不耐开，一开辄尽者，桂与玉兰是也；花之最能持久，愈开愈盛者，山茶、石榴是也。然石榴之久，犹不及山茶；榴叶经霜而脱，山茶戴雪而荣。”一句“戴雪而荣”道尽了山茶的品格。而至于花形花色，则是“挾桃李之姿”、李渔的描述虽语带褒玩却形象可感，“其浅也，如粉如脂，如美人之腮，如酒客之面；其深也，如朱如火，如猩猩之血，如鹤顶之朱……”

精致的山茶花在亚洲意寓着纯洁无瑕与福寿绵长。自1923年起，它便成为香奈儿女士的灵感源泉，亦是香奈儿女士创作风格中至关重要的元素。或用于点缀服装和发型，或镌刻于外套纽扣上，亦或刺绣成蕾丝图案。恬静雅致的山茶花自此成为她独树一帜的象征之一。

雌雄同株且意义暧昧，山茶花拥有一种禁忌之花的形象，正好反映了香奈儿女士特立独行的品位。借由这款花朵，她让自己显得与众不同，同时也点出了她的独特。她跨越了当时对于诱惑魅力的礼法惯例。一种象征性的革命，鼓励女性投向解放，不受传统拘束。无香味且无刺，简洁单纯的山茶花吸引了她。与玫瑰的丰盛华丽相比，她更喜爱山茶花的沉稳内敛、接近几何圆形的形状，以及完美规律的花瓣所形成的排列顺序。

白色山茶花已经成为香奈儿女士的象征。绝对的纯粹洁白、动人的女性特质。如同出现在她所有创作里的，她将它当成一枚珠宝来配戴，让它成为毛衣或者黑色小洋装上闪耀醒目的对比配饰。以一种装饰物的形式，山茶花也出现在她的所有居处里的中国黑漆木屏风上。在亚洲，山茶花被认为有着神奇的力量，同时，在花语中，山茶花象征着“获得回报或认可的天份”。是否就是为了这个原因，帮助香奈儿开设第一间精品店而且是她亲密的鲍依·卡柏，当初送给她的第一簇花束就是山茶花呢？

香奈儿女士曾经说过：“没有象征符号，就一无所有。”纵横一生，她用狮子、星星、

山茶花、蝴蝶结、麦穗、幸运数字五等符号和象征构造自己的神话。无论在她的首饰、香水、寓所还是她的信仰，她把自己包围在这些符号中。而以各种不同颜色呈现的山茶花，便是香奈儿女士本人的象征——如同特征标识一般明显，山茶花足以代表香奈儿的精神。

在CHANEL今年10月13日推出的一系列电影短片中，回顾了嘉伯丽尔·香奈儿的珍贵历史印记，以及其成就传奇和奠定品牌精髓的经典创作，其间第十六章《山茶花》向香奈儿的标志性花朵献上礼赞。

如今山茶花优雅绽放，与彗星、狮子一起凝聚无限创意，幻化成香奈儿不可或缺的标志性元素。在短片旁白中，山茶花以第一人称出现，娓娓讲述它和香奈儿女士的情缘：“我记得，每一件全新作品：戒指、胸针、带扣、项链、长项链、腕表和珍珠链；我记得，我如何璀璨绽放在陶瓷、缟玛瑙、珊瑚、蛋白石、珍珠母贝、蓝宝石、红宝石之上；我记得，卡尔·拉格斐以山茶花花束、创造出最华美的婚纱；我记得，我的花瓣如何完美交织出双C标志；我记得，我不是一朵简单的山茶花，我是香奈儿之花。”



# 王晨峰

## 我们都需要自然教育

# GIVE CHILDREN THE MOST NATURAL EDUCATION

作为一名两个孩童的父亲，从哺育到教养，王晨峰和他倡导的自然教育，都在成长的路上。

一座座奇怪的木屋建筑，悬浮在离地半空之上。只不过这建筑不漂浮在云朵之中，而是悬浮在武汉汤逊湖边的草坪上。此名为“天空之城”的建造者，是 36 位拉图尔自然公社的孩子和他们的父母。

从 2013 年植树节建到儿童节，“种”出来这样一栋完全不能住人的实验建筑。它的建筑主体不适钢筋混凝土，而是用的活竹子。

“我们将活竹移栽成两个 3×3×8 米的房子，通过横向构件固定在一起，作为空中露台和儿童活动室，同时竹子也是整个建筑景观的一部分……两个种植的建筑作为城市向上的空间原型。每个孩子建造自己的小房子，许多个房子在一起经营出带有邻里关系的城市空间形态。”面对着孩子们建造的天空之城，

设计师穆威兴奋溢于言表。“天空之城”是他构想上的实验建筑，“在我们三十岁时，想尝试用这样的一次建造来探索建筑的边界在何处。”

孩子们用他们天马行空的想法帮助穆威完成了他的构想：孩子们天生亲近自然，用竹子设计出他们理想中的房屋。如果单纯从建筑的实用性来讲，这完全不是一个好项目，因为他花费了 36 个家庭，每个家庭花费 3000 元钱和整理三个月周末的时间。另一方面，它用极少的金钱换回了父母长时间的陪伴。在这期间，父母们亲身陪伴自己的孩子了解工具的使用，建筑学的启蒙以及和伙伴们一起分工协作的精神，更重要的是这个过程是轻松快乐的，而这正是被传统的中国式应该教育剥夺的。



穆威认为孩子们是完成了一次探索，但 36 位小朋友却喧宾夺主，不但打破了设计师自身建筑学的边界，还把这建筑带到了新高度——2015 年获得世界建筑中国建筑大奖。2016 年 3 月 28 日，中央电视台甚至播出了“天空之城”的建造过程的专题纪录片。

“造房运动”在拉图尔已经慢慢开展起来，譬如 2014 年建造的“丝房”：40 个 6 ~ 12 岁的孩子和家庭共同用钢丝白色麻绳，在武汉华中科技大学建筑系边建造了一个“绑在树上的房子”。它没有采用任何人工构件，以校园内的参天大树为“骨”，以 47 公里长的麻绳做“墙”。数十个孩子分工协作，在父母的指导下娴熟的使用绳子、锯子、钻，也潜移默化有了营造空间的概念。而这种空间的营造，是天马行空的。又是无心插柳，“丝房”最终荣获 2014WA 中国建筑奖“社会公平奖”。

表面上看，是自然教育激发了孩子们的天然性。其实，自然的孩子是来自自然的馈赠，让固化的成人世界重新变得无限可能。因而，

从这个角度看自然教育，可以看成一种社会生态关系的修复。父母在陪伴孩子接受自然教育，自然成长的过程中，逐步治疗成人世界的隐疾——2015 年 12 月，巴黎世界气候大会，王晨峰作为特约嘉宾发言，向全世界输出他的“自然教育”理念。

### 从母乳喂养到自然教育

“欧美学生们的教育，很多地方能体现自然教育的一些原则，让孩子们保存了自然的野性和纯真，而我们的孩子们，很多则在应试教育中成为了城市的囚徒！”自然教育是一项工业革命后期源于欧美的教育思潮，而拉图尔则是德语“Natur”的谐音。“拉图尔自然社区”正是王晨峰留德归来后，于 2008 年在武汉开辟的自然生活，自然教育实验田。

“最初也没想到做自然教育。走上这条路，是因为在德国出生的女儿和在国内出生的儿子，让我认识到中德两国在孩子教育上的巨大差异。”

王晨峰有过多年留德的经历，回国后次子在国内出生，王晨峰经常陪爱人到医院做孕检，发现国内存在极高的剖腹产、极低的母乳喂养比例等诸多问题。加之 2008 年，奶粉中含有三聚氰胺事件引爆了食品安全问题。作为一个对食品安全忐忑的父亲，他更认真地开始关注孩子的孕育问题。

王晨峰的第一个孩子在德国出生，作为孩子的父亲，王晨峰对德国的自然教育体系有了初步了解；而第二个孩子在国内孕育，和国内的准父母们经常就孩子孕育问题进行切磋。因而便开始向和妻子一同做孕检的孕妈妈们宣讲“绿色孕育”理念，提倡自然分娩、全母乳喂养和吃安全食品的理念。

最初，他只是讲给和妻子一同孕检的孕妈妈们听；后来，因为他讲得太专业，准妈妈们都以以为他是妇产科医生主动要求他讲；再后来，他全新的自然教育理念引起武汉各大妇幼医院关注，竟发出邀请函让他开设妇幼保健公益课堂……





在创新力、创造力培养缺失的大环境下，根植于本土的拉图尔自然教育在不断的刷新人们对自然世界的认识。

孩子出生后，母乳喂养又成为了一个问题。于是母乳喂养互助小组等全公益性组织便应运而生——那些听过王晨峰讲课的准父母和母乳喂养互助小组的成员成为了王晨峰最忠实的粉丝，“拉图尔自然社区”的第一批社员就这样出现了。

### 寻找“良人”农夫

每一个社区的形成，共同的理念都是看不见的引力线，而“拉图尔自然社区”的万有引力，王晨峰说只有六个字“真实、真食、珍食”。

真实，是对自己说话做事求真务实的个人修养要求；真食，是真材实料的食物，是人的物质品质追求；而珍食，则不仅仅是个人唯心和唯物层面的事情：“城市让人与土地越来越远，人与土地，城里人与农人越来越生疏。那些真实的人和真正需要的食物越来越少，稀少不意味着贵，意味着我们要珍视这些食物和这些做真实食物的自然农人，珍爱它们，珍重他们。”珍食是人在其所具有的社会属性里应该达成的相互尊重与信任的关系。

王晨峰有这样的感慨，是因为他一次“觅食材”的经历：

一次，王晨峰像往常一样外出寻觅食材，这一天，他来到一个深山中的村落。如中国所有的村庄一样，这个村子只剩下老弱病残。王晨峰找到一位老人购买农产品。临走时，老人指着王晨峰说，等我们老得弯不下腰时，就是你们饿肚子的时候。

“我听到这话感觉脊背发凉。”王晨峰坦言，

正是因为老人的话，坚定了自己寻找自然食材的路。但他道法自然，经营自然食材之路走得并不顺畅。

他的好友胡海龙给我讲了拉图尔理想遭遇现实的故事：王晨峰每年都会花大量时间在全国各地寻找自然食材。回来后，他会定期举办“农夫市集”，把寻访的食材摆在市集上售卖，请农夫讲述食材的产生经过。

有次农夫市集上，一位中年女士拿着红薯询价，得知王晨峰卖的红薯要一块二一斤时，当场大骂：“凭什么农夫红薯要比别人贵4毛？自然食材就了不起了吗？通过有机食品检测了没……”

“农夫市集出售的食材，的确没进行有机食品检测，为什么要进行有机食品检测呢？红薯是我带孩子在神农架做自然教育中，在1800米高海拔深山中的村庄肩挑背扛出来的，不是批量生产的，是农夫家自己食用的，总共就一蛇皮袋！”时隔多年，王晨峰说起在农夫市集上受到的委屈还心有不甘。

“他气得金刚怒目，却不得不忍受这样的责难，愤怒而没有出口的他，愤然从蛇皮袋中拿出带着还带着泥沙的生红薯就啃，满嘴都是泥，有苦说不出！”胡海龙对王晨峰做的事情满怀敬意，他是乡建工作者，因为乡村和王晨峰相识相惜。

其实，无论食品安全还是应试教育存在的问题，都不是简单的单一病症，而是一系列的社会并发症。而王晨峰想做的，就像中医一般，不是头痛医头，而是通过自然

教育和自然食材实现对社会问题的系统调理。譬如王晨峰每年花大量时间在全国各地寻访食材，其实不是在寻找食材，而是寻找被他称之为“良人”的农夫，良人会向“拉图尔自然社区”的社员出售自然食材。无论是负责生产的“良人”，还是负责购买的社员。他们以“拉图尔”之名聚集在一起，都是出于互信，这最简单的关系。

“拉图尔发展了这么多年，虽然注册会员达1000多个家庭，但能持续支持的仅有社员200多名，拉图尔发展得也很慢很艰难，因为，在现代社会，信任是最难得的，但我相信信任是每一个人必要的生活品质，信任是可以传递的。信任需要努力培植。现代社会的很多问题也可以通过重建互信关系得到根治。”

2016年春天，王晨峰正式成立“拉图尔创造社”，它是拉图尔生活社区、拉图尔自然教育之后的第三个社区。自此之后，拉图尔实现了三足鼎力：生活社区主要是生活方式，理念，自然农业；拉图尔自然教育主要是教育研究和实践；拉图尔创造社则作为儿童建造类课程，致力于创新创造力培养的教育实践团队，通过制造可传播和复制化的产品来传播拉图尔自然教育理念。

在创新力、创造力培养缺失的大环境下，根植于本土的拉图尔自然教育在不断的刷新人们对自然世界的认识。尤其是拉图尔在儿童创造力的培养领域的创新更吸引了世界各地教育者的目光。



# LITERATURE & ART

文艺录







WORDS  
张婧婧

PHOTOGRAPHS  
刘欣

# WALK IN BAVARIA, ENCOUNTER IN THE STORY

## 行走巴伐利亚，邂逅故事里的事

追寻历史，感受过往，最直接的方式莫过于亲临古迹，当你意识到脚下踩着的砖块，墙壁挂着的壁画，屋里的陈设和庭院里的草木，都曾亲历并见证过历史中的一幕幕时，眼前和头脑定会一起鲜亮起来，那最耐人寻味的倒不是曾有的辉煌或是败落，而是沉没在历史长河中的一支支故事。

知晓巴伐利亚，最初是因为那部经典浪漫的电影《茜茜公主》，而“嗨，你好！我是来自巴伐利亚的茜茜！”这句台词也没少成为儿时伙伴们“过家家”的开场白。电影里，成长在巴伐利亚的茜茜，谈吐之间总是流露着对这片秀美土地的赞美和依恋，也让人不觉地将她的迷人、聪慧、活泼、纯真与热情和巴伐利亚联系起来。

历史的车轮不断旋转，茜茜的巴伐利亚王国，如今是德国面积最大的联邦州——巴伐利亚自由州，从耸入云霄的阿尔卑斯山脉到肥沃富饶的多瑙河平原，这片土地仿佛一方世外桃园，给予的不仅是如画般的旖旎风光，更是在城堡林立间，身心前所未有的感受。于是，那些曾经发生在故事里、历史中的事，在行走中，被一一邂逅。

### 新天鹅堡·传奇国王的梦

在巴伐利亚，有一处城堡举世闻名，这便是被用作迪士尼动画城堡原型的“新天鹅堡”。这座极具浪漫色彩的城堡，背靠连绵的阿尔

卑斯山脉，脚踩清澈的天鹅湖，若能站上去远眺，还看得见周围郁郁葱葱的森林和山崖间泻下的瀑布，顿时使人心旷神怡。

与一般城堡不同，新天鹅堡并不是军事意义上的城堡，而是一座王室宫殿，而与一般王室宫殿又不同，它承载的是一个传奇国王毕生的艺术幻象。这个国王，便是路德维希二世。他对艺术和音乐极度痴狂，却一生孤寂，在受尽政治阴谋和人生攻击后，出于对消沉政治生涯的逃避和对瓦格纳歌剧的迷恋，这位国王倾其所有修筑了一座依山傍水远离城器的中世纪风格的城堡，这就是新天鹅堡。他亲自参与设计，想把这座幻想中的城堡建成作曲家瓦格纳作品中的日耳曼传说世界。而值得一提的是，整个建造过程，他并没有请建筑师帮忙，而是邀请了一位舞台布景设计师参与其中，也正因为如此，城堡内的每一个房间，每一处装饰，从天花板、灯饰、墙壁到日常用具，无一不别具匠心，艺术感极强，令人震撼。

想来，如果没有路德维希二世颇具悲剧色彩的一生，也许就不会有





这座巧夺天工的新天鹅堡，然而，到底是这座瑰丽雄伟的梦幻城堡成全了一个国王毕生的梦，还是断送了他王者该有的辉煌呢？答案不得而知。

只是如今，当在天鹅堡脚下仰望，看世界各地的游客穿梭其间，或是步行至不远处的玛利亚桥，远观天鹅堡的华美的全貌时，便会由衷的感叹和庆幸，这位传奇国王留下的，不只是一个传说。

宁芬堡宫·红颜旧事

坐落在慕尼黑西北郊的维特尔斯巴赫宁芬堡，是一座王侯的夏宫，它威风凌厉，华丽典雅，并且拥有延绵 5 公里的后花园。走进宫殿，每一件房间都华美而精致，隐约听得到脚下镶木地板的吱嘎作响，这让人禁不住去联想昔日王侯贵族生活的奢华景象。

宫殿里最有故事的，莫过于成列有 36 位美女肖像的“美人画廊”，据说这 36 位是慕尼黑最美丽的女子，她们来自于各个阶层，有贵族，也有平民。收集者是路德维希一世（也就是新天鹅堡主人路德维希二世的爷爷），比起他一生未娶、不近女色的孙子，这位爷爷可谓是风流倜傥。



美女画廊中，不乏他的情妇，例如出生在莱茵河畔的卡洛塔·冯·布里德班奇·布瑞希姆，传说在她访问马克西米利安二世的宫廷时，被路德维希一世见到，从此痴迷，且专门为她写了不少于 250 首诗；又如玛丽安娜·玛尔奎拉·冯·弗罗仑兹，这位是智慧与美貌并存的女神典范，在意大利学习自然科学，受过很好的教育，为人聪慧，据说路德维希一世在政治上经常询问她的看法；再有就是名声颇为争议的舞女罗拉·蒙特兹，相传国王为了能够给予这位美人贵族的地位，在王后去世后，国王曾强制封后，最后因为不敌舆论压力，被迫退位。

当然，这些画像里，也并非全部是国王的情人，路德维希一世依据自己对美的鉴赏力，无论高贵低贱，职业国籍，统统选入这座位于宁芬堡制高点的画廊，比如还包括茜茜公主的婆婆苏菲，路易维希的公主亚历山德拉，路德维希二世的母亲玛丽，另外也不乏有鞋匠的女儿，舞蹈的演员，随从的妻子……

时过境迁，如今当站在画廊中央，环顾这满墙的美人像，边读她们的故事，边会忍不住遥想，当年这些风姿绰约，衣着华贵的美人，是怎样的动人，又经历了怎样故事打动国王的心呢？有道是，红颜祸水，而这世间，又有几个是真的不爱美人的呢？





### 维尔兹堡·战争与重生

这是一座风景独好的小镇。跨越美茵河，因艺术、建筑和葡萄酒而颇为著名，同时维尔兹堡大学庞大的学生群体又给这座小镇增添了不少青春的气息。每当夜幕降临，就能在河畔的小酒馆里，或是在铺满鹅卵石的街道上，感受到年轻与时尚赋予夜生活律。难怪作家赫尔曼黑塞曾说：“如果能够选择我的出生地，我会考虑维尔兹堡。”

然而，如果有机会去紧邻市政厅的纪念馆（Grafeneckart）参观，就会对这座城另生赞叹。纪念馆内有一座微缩城市模型，真实再现了该城“二战”空袭后的惨相，看了这些模型以后，便不得不从心底里感慨这座城市曾经遭遇到的可怕毁灭和日后惊人的修复力。

感受维尔兹堡，必不能错过德国最重要、也最漂亮的巴洛克式宫殿皇宫（Residenz），这里是曾被神圣罗马帝国拥有极大权力的主教王视为至高荣耀的地方。然而即便如此，也未能幸免于“二战”的洗劫，除了少数房间和物品外，这里绝大部分都在战后接受了大规模重建。给人印象最深的，当属贴有近 600 平方金箔的镜子厅（Spiegelkabinett），整个大厅被一块刻有人、花、兽为主题的半玻璃半镜子覆盖，再加上镀金工艺，可谓名副其实的金碧辉煌。然而由于经历了毁灭与重建，皇宫里的很多走廊看不到昔日物件和摆设，取而代之的是展示战后几十年中修复工程中修复技术的展览。



### 陶伯河上的罗腾堡·穿越中世纪的童话世界

只要来到这里，你就会有强烈穿越感。尤其是夜幕降临的时候，行走在小镇上，你很可能会遇到一身中世纪打扮的夜行者，他们有可能是拿着手杖，提着夜灯的魔法师，也有可能是藏着斧头，身披暗红斗篷的刽子手。这时候，别犹豫！跟着他们走，从他们口中，你会听到属于中世纪这个小镇的有趣传说。

作为德国古迹保留最完整的小镇之一，这里的确仿佛一座露天博物馆，街道、建筑、人文无不散发着浓厚的中世纪气息。无论是穿梭在狭窄的巷子间，看两旁错落有致尖顶人子的山墙房屋，听到远处教堂的钟声，还是沿屹立着陶伯河边的城墙散步，远眺旁边葡萄种植园，呼吸道空气中的青草香；每一步都能让人恍如隔世。

然而，令人兴奋的体验，并不只有穿越，还有一颗被唤醒的童心。街道两旁的商品店几乎每一个橱窗都值得驻足，各种骑士、圣杯、宝剑……琳琅满目，同时还拥有德国最大的泰迪熊商店。如果还不尽兴，圣诞博物馆和玩偶玩具博物馆，也会轻易地就能让你沦陷进一个童话世界。

漫步其中，时而会恍惚：这里到底是一个世界里的童话，还是一个童话里的世界？



# 翁鹤亮

## 建一个小院慰风尘

# BUILD A SMALL COURTYARD COMFORT THE LIFE

园林不应该是一处固定的风景，应该像只装满土壤的竹篮，放下花草就可以生根发芽。人心就是竹篮，园林就是盛开在心里的花，理想的生活不会自己抵达，必须用自己的汗水浇灌才能开花。

每个中国人都读过陶渊明的田园诗，都会被那种悠闲雅致的生活打动。“方宅十余亩，草屋八九间。榆柳荫后檐，桃李罗堂前”——就如国画泼墨写意，寥寥几笔就勾勒出田园逸兴。很幸运，他活在农耕社会，能睁惺忪睡眠，看牧童黄牛；饮山村黄酒，做田园诗人。

如今我们都成为城市的囚徒，雅致的园林生活，是否只是一枕黄粱？

“生活不分城市乡村，只在乎你想不想慢，敢不敢停，心安之处皆园林。”翁鹤亮左右手各端着一只陶碗气定神闲——右手陶碗种菖蒲，左手陶碗飘茶叶，菖蒲是沟边亲手挖的，茶叶是山上自己采的，陶瓷有 200 多年历史，是从倒塌的老房子里捡来的。

翁鹤亮说，他的人生是以 40 岁分界：40 岁前，为钱疯狂，初中辍学，白手起家，做过 15 种职业终成土豪。40 岁那年，事业蒸蒸日上时选择人生暂停，闹市筑小院，古董做盆景，3 万块老瓷片贴墙，散尽家财，成拾荒疯子。

### 一起种花，看它长叶开花

人的生活转折有很多种可能，有的因生了娃、受了挫、信了佛。翁鹤亮的人生转变是因为一盆草。

那是十年前，他为了生意每天都很晚回家，回家后又觉得烦躁无比。

翁鹤亮祖上一直是杭州七堡的名门望族。到父亲这一代还把生意做到过南洋，后来他家就像一件青花瓷被打碎了。

为了自己一贫如洗的家，也为了恢复祖上的荣耀。成年后的翁鹤亮一直像狗一样勤恳工作。初中上完后就辍学，做木工、漆匠、泥瓦匠、开出租车、做包工头……家重新变得殷实起来，但以前安贫乐道的生活却再也回不去了。因为赚得多，就想挖空心思赚得更多。







花花草草和小动物们，一起在闹市中构造了一个异度空间。

妻子搬来几盆花说：我们一起种种花看它长叶开花吧！就像以前穷得没有任何娱乐，只能静静地看孩子成长。

没有像样的花盆，花就种垃圾堆里捡回的水瓢中。看到青叶一点点长出来，破水瓢就慢慢活起来了。每次看到它们，浮躁的心就慢慢静下来。从那时起，翁鹤亮就爱上了花花草草。每一得空就去看看它们，了解每一种花的形状，每一株草的性格，种的各式各样的花草多了，第一个小院就慢慢建起来了。

“拾荒疯子”的宁静小院

小院没有多大空间，就家门口八九十平。他在这儿养了几百盆花，几十条鱼，两只乌龟，两只鸟，一条狗。花花草草和小动物们，一起在闹市中构造了一个异度空间。

翁鹤亮给小院取名宁静小院。

坐在宁静小院中他经常穿越到儿时：家里各类文玩印章到处都是，他很小就和哥哥们拿来玩，但后来经不住货郎们的诱惑，都拿出来换糖吃了。家里碑帖、字帖不少，都被他用来当作引火，做饭了。

17岁那年，家门口不远的中东河开始整治，翁鹤亮去做临时工。中东河挖上来的淤泥里有很多铜钱和瓷片，大家都捡来5分钱一枚卖掉了，他突然想起，小时候拿家里的玉器换糖吃的经历。翁鹤亮也在淤泥里捡了几枚铜钱放在手心，这时他慢慢懂得：那个时代让我们不仅失去了物质上的财富，还阉割了我们对优雅精致生活的诉求。

翁鹤亮在小院里铺满收来的石磨。石磨每转一圈就是一个轮回。一个绅士的养成要三

代人时间，但要毁坏却在朝夕之间。通过自己二十年的奋斗，家族较之以前恢复了七七八八。但在精神层面却和父辈时相去甚远。

从那以后，翁鹤亮开始疯狂收藏各种老物件：各地织手工布的梭子收了8000多把，每一把梭子上背后都有一个牛郎织女的故事；形状各异的糕模收了500多把，研究这些糕模可以写一本《糕模上的中国》；各个时期各个窑口的瓷，4000多件，在家里开了个瓷器博物馆。

各种不受收藏家待见的老物件，装满了几个仓库。藏友们说他是疯子，是捡破烂的。翁鹤亮觉得这称呼信达雅，从此便以“拾荒疯子”自居。

自开始建小院、“捡破烂”后，翁鹤亮每年有一百天的时间，早上4点就起床，四处奔波。这样的生活比做生意时累很多，但也充实得多。

别人收瓷片，只要完整的，但翁鹤亮却对碎瓷片情有独衷，各式各样的老瓷片，收了170多袋，每袋50多斤。家里没地方放了，就把它贴成两面墙。一面墙全用破碗底，他把这面墙叫“人生的句号”：每只碗就像一个人，每个人最后都要划上句号。我们活着是为什么？划上句号时能给这个世界留下什么？一面墙全用破碗边，他把这面墙叫“千年呼唤”：别以为这些瓷片是死的，他们就像钱塘江的波浪，钱塘江大潮不言，坐看世事变迁。

两面墙贴了两个半月，用去了3万块老瓷片。老婆逢人就说：“我老公发神经，把3万把凶器贴墙上！”“老瓷片从来不伤害人，几百、



一截朽木你用心照顾，它就会还你一个自然。再小的空间，都可以自由自在。再贫瘠的土壤，都可以蓬勃生长。

几千年的时光，它们已变得很成熟了，只会滋养身心，这两面墙就是我的《二十四史》，看着它们能洞悉世间风云变幻。”翁鹤亮说。

静幽小院，心远地自偏

在自己家里建了宁静小院后，翁鹤亮另一个潘多拉魔盒被打开了，喜欢小院，那小院也建几处吧。宁可食无肉，不可居无院。

年轻时做过十几个行业，开过七八家公司，多年前曾在杭州九堡买了块地，正好有一块边角地荒废，围墙被办证牛皮癣占领，那就再加一道墙围成个小院。打地基不请泥瓦匠，泥瓦匠是自己的老本行；运土方不请农民工，自己就是泥脚子出身；家具当然不去家具市场，做木工是自己发家致富的本领。一个人花了一年时间，第二个小院建起来了。

翁鹤亮给其取名静幽小院。静幽小院名不符实：墙外车马喧，墙上牛皮癣。翁鹤亮说：心远地自偏。

从静幽小院开始，翁鹤亮希望自己的小院，成为自己收集“破烂”的再利用试验田：曾在梳妆台前梳妆的女子，已不知何处去，就让野草们爬上梳妆台打扮自己；家庭变得越来越小，再也没有人家用这么大的木桶盛饭，那就用来繁衍多子的花草；在乡下收破烂，吃过老乡家的嫩葫芦觉得味好，买来老葫芦挂在小院中，铭记乡野的味道；青花瓷被人摔破了，你自己可不能破罐子破摔，你要相信你是最美的，要耐心等最懂你的人来发现；腐朽的木头，当柴火烧都没人要，捡回来浇水、培土、撒草种，一年后朽木成为了“绿如意”……

园林是盛开在心里的花

身在城市真的如“身在樊笼中”？一截朽木你用心照顾，它就会还你一个自然。再小的空间，都可以自由自在。再贫瘠的土壤，都可以蓬勃生长。园林不应该是一处固定的风景，应该像只装满土壤的竹篮，放下花草就可以生根发芽。人心就是竹篮，园林就是盛开在心里的花，理想的生活不会自己抵达，必须用自己的汗水浇灌才能开花。

很多人说翁鹤亮就是石敢当，守着小院成一统，不管世事与春秋。

我说：老翁你像苏东坡诗中的渔父——渔父醉，蓑衣舞，醉里却寻归路。众人皆醒你独醉，醉酒的状态能持久么？

“为什么不能持久啊？我们杭州有一种人叫磨箍，他们从不甩别人的看法，一辈子为自己钟爱的事业醉生梦死。”在小院里忙碌了一整天，翁鹤亮摘了根小院的丝瓜回家做晚饭——他还是杭帮菜老磨箍，能做二十碗不重样。

在我们结束这次杭州的拜访后，翁鹤亮又一个人开始了三号小院——“手工的院落”的建设。拾荒二十年，建小院十载，翁鹤亮决定把收藏中数以万计的民艺作品和小院结合起来。就像背孩子的竹背篓，没人用背篓背孩子了，背篓就被抛弃了，要让现代人重新用背篓背孩子不现实，那就用来种花，竹背篓就成为一座流动的小院。

无论是民艺还是小院，亦或我们追求想象中的生活，其实谁都可以把生活过成你想象中的样子。只在于你敢不敢想，愿不愿断。





# 木刻油彩版生画

## EXPERIMENTAL PRINTMAKING

艺术的表现形式从来都是流动的，所有的传统也不应该成为一个画框，框出一个固定的格式，当代艺术的生命力之所以旺盛，也在于艺术家大胆的创新和尝试。版画这一艺术形式，或者可以有更为多彩和不受限的设想。

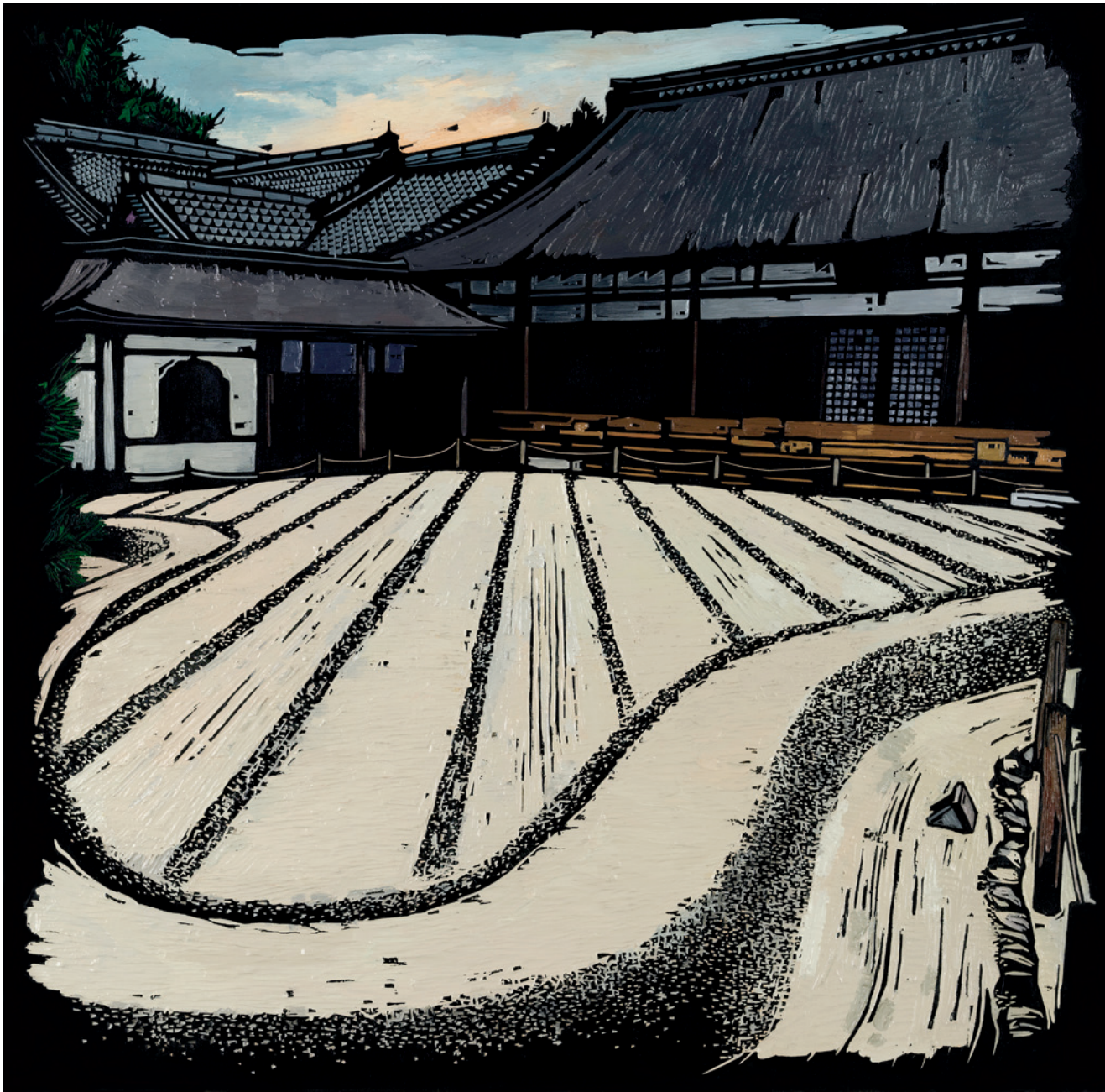
版画，是视觉艺术的一个重要门类。作为一种艺术创作，版画以其独特的艺术魅力成为艺术家们自我表达与关照社会的创作途径。在中国的语境下，版画，尤以木刻版画为主，一直都担负着服务政治、服务社会、服务人民的作用，成为大众宣传中不可或缺的手段之一。然而在新的历史时期下，“机械复制的时代”早已成为昨日黄花，“数字复制的时代”大势所趋地侵入人们的日常生活。数码技术和远程通讯盛行，各种社交网站和手机 APP 大量开发，一方面无限拉进了人与人的距离，另一方面将一些传统宣传渠道置于进退维谷的尴尬境地。作为一种“过时”的传播技术，版画传播缺少实时的优势，缺乏空间的深度，更难以获得“点击率”般以点对面的人群广度。种种新媒体传播技术的广泛运用已然令版画学科的自身焦虑显露无遗。那么，最大限度地把版画从单纯的传播工具中抽离出来，作为一门纯粹的艺术表现方式就成为版画学科自证的最有力说明。

在付斌颇具实验性的作品“平行线”系列里，便表现了一种希望能为版画艺术的自主自足提供一种新的可能性。不同于一般版画创作，付斌的作品省略了通常版画制作中表现媒介的二次转换，直接在木制的底版上镌刻上色，形成一种类似浅浮雕阴刻的艺术效果。阴处施以色彩，阳处则打上黑墨，构成广义上的明暗对比。这一对比不仅仅是色彩上的变化，也是立体感的搭配，同时留下刀推锋刻的累累痕迹，形成饶有趣味的艺术肌理。

观看这组版画一定会心生疑窦。这种质疑既是对于版画面本体的叩问，也涉及到对于视觉艺术形式的考量。我们到底该将其纳入版画的范畴，还是归入其他艺术门类（绘画或雕刻）？这恰恰是艺术家给观者预设的问题，也是艺术家对于版画发展路径的可能性探究。略去了印刷的过程，让间接再现为直接表现所替换，因此使得“版”与“画”的边界变的模糊且值得玩味。“以版为画”就此成为付斌作品中最大的技术特点。艺术家在关于作品的自述中强调“规定性的制作和程序”，希望能够在作品创作的过程中表现出版画技巧的实施、体现出版画思维的应用、完成版画魅力的展现。故而，在以往木刻版画中的一些艺术表现手段，比如明暗色彩的对比、刀痕肌理的再现也成为“平行线”系列作品中不可忽视的艺术元素。







“平行线”中的风景有着自身独到的特征。我们不难发现，作品关注的对象不是名山大川般的自然景观，而是聚焦在和人们日常生活息息相关的建筑上；不是对于一些大体量纪念碑式建筑的宏观把握，而是对日常建筑中某一部分的快速剪影；同样，这也不是对于人的描绘，而是对于人造物的把握。“人”作为单一的主体和社会细胞，在当代社会中被赋予了比以往任何时代都更广阔的意义与更深刻的内涵。作品中对于人物的悬置和抽离让这些日常生活里随处可见的场景显得异常陌生而又疏离，构成了一个个诡异的静谧之境。对于观者来说，这种疏离不仅仅是来自于艺术本身与日常生活的差异，更来自于缺少了可供我们辨别场景建筑作用之“人”。



“人”的缺席使观者从当下生活的人满为患中暂时解脱，使作品从原本可能的意义解读中解放出来，也使不同的建筑从各自可能的社会学语境中独立。每一幅作品都成为了一个自在自为的场所空间，一个与世隔绝的权利真空，其中的文化与政治意义被瞬间提取、抽空、剥离。这样看来，付斌的版画似乎在努力摆脱大多数当代艺术中提笔即是政治，落笔即是社会的老生常谈（政治和社会内容同时也是传统宣传式木版画最重要的主题）；正在努力进行关于纯粹艺术形式的探索和开耕。建筑作为内容，不过是其作品形式的载体。



但是，看似缺少“人气”的静谧画面中终究散发出了艺术家的主体光芒。这取决于作品独特的视角，来自于建筑画面独到的剪裁空间。付斌对于建筑风景的提取是片段式与碎片化的。更确切地说，那些往往不被人所注意的“建筑碎片”才恰恰构成了付斌取景、取境的最佳内容。“碎片化”是现代生活的主要特征之一。在波德莱尔看来，“现代性就是过渡、短暂、偶然，就是艺术的一半，另一半是永恒和不变”，现代生活的碎片化早与传统生活的整体化发生断裂。我们当前的信息社会，更是这种现代社会碎片化生活延伸，是“碎片中的碎片”。当我们再次注视付斌的版画，不得不承认这些画面内容与极速按下快门时的偶然取景极其相似。这种短暂而偶然的瞬间一瞥，甚至来不及让建筑周围存在的人体闯入“镜头”中。这恰是透露出隐藏在“镜头”之后艺术家的主体视角，透露出现代生活对于艺术家观看之道的改造。

艺术的发展一直以来都受到一对作用力的相互抵牾。一者是现代主义艺术家们所倡导的艺术的自律，另一者则是自古以来就对艺术影响深远的他律性原则。我们在付斌的这组版画中能够隐约感受到艺术家挣扎于这两股力量之间痛苦创作的痕迹。一方面，艺术家希望仅仅从形式、从构成、从方法进行“新”版画的探索与创造。用“以版为画”的方式把版画艺术和绘画艺术有机的联接起来。另一方面，他试图完全脱离旧式木版画的表现题材和内容，甚至在画面中隐去了所有可能涉及到社会和政治的文化意象，用这样的方式去为版画艺术的自主来证名。但是，生存在当下的艺术家又难免不被其所处的生活环境而影响，这关乎到他的艺术视角和取景方式。当他用自以为客观的方式去创作时，就已经潜移默化地把艺术家的主观思想注入到了画面当中。可以说，艺术家在此刻真正成为了一个鲜活的矛盾共同体，他的作品在此刻也才更具实验性和当下意义，成为依托艺术的作品和嵌入时代的艺术。

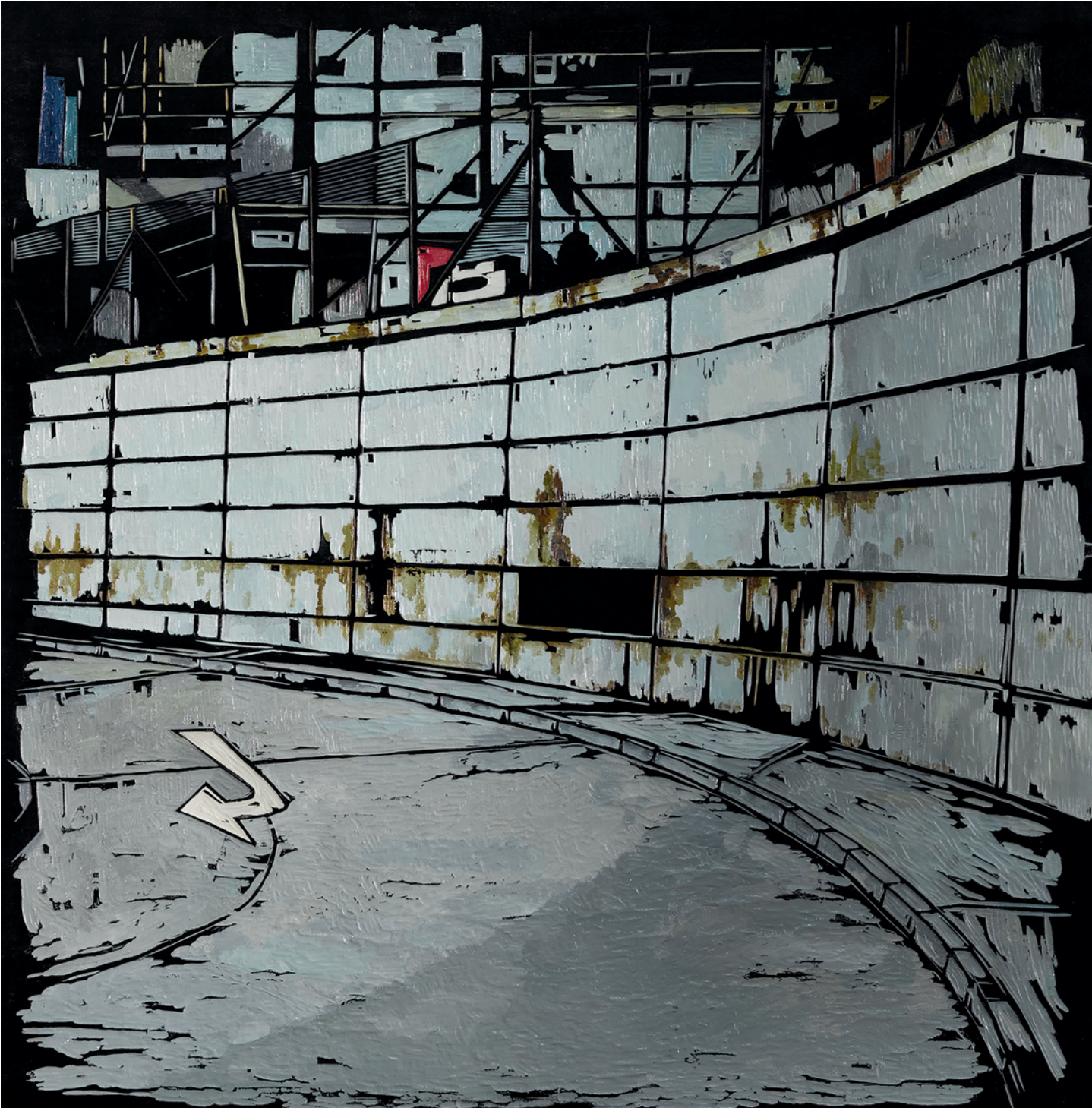
付斌：探索版画外拓的可能性

“平行线”这个系列作品的创作初衷是寻找一种平时熟悉的场景中的陌生感。将生活中的风景从现实中抽离出来转化为内心景观。

人造景观中的陌生感和疏离感是这个系列作品的基调，这些图像都是来自于我日常或是旅行中看到的风景，用相机随手记录的一些碎片化的图片。冰冷的线条，和规则的体块是这个系列作品共同的特征。描绘的内容在我的作品中并不是最重要的，我更在意将题材转化为形状和颜色的方式。

这一系列的作品在创作中使用了木刻版画的技法，具有木版画的一些语言特征，但并不能算是传统意义上的版画，它并不具备版画的印痕和复数。对我来说，版画的制作方法和刀痕机理在我的作品中是最重要的元素。使用木刻刀可以在木板上产生具有力量感的痕迹和锋利的线条，同时在平面上制造出另一个空间，两层空间相当于套色的两个版，将木刻的语言的力量感觉和绘画方法的丰富性很好的结合在一起，通过运用不同材料和方法，来丰富作品的语言和表现力。

我希望在创作过程中来强调版画的制作性和思维，最终呈现的是一种木板上的综合材料作品。简单来说就是想用版画的方法去做一个不是版画的事情，舍弃版画的复数而凸显了版画的痕迹和材料。以此来探索版画外拓的可能性。





WORDS  
丁斯特



## 为什么我们不需要太多的大艺术家

### WHY WE DON'T NEED TOO MANY GREAT ARTISTS

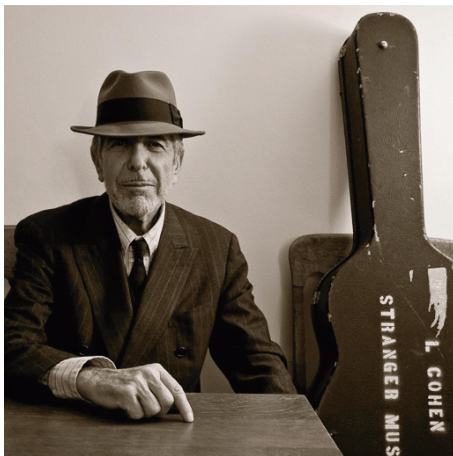
其实我们现在的这个时代并不需要所谓的大艺术家。

首先我们需要对所谓“大”艺术家进行简单的定义，简单的理解就是说在艺术界卓有成就的艺术家。然而艺术领域的成就定义本就宽泛和模糊。比较可能的情况是大家习惯性地使用所谓的市场价值来衡量艺术家的价值，最后造成作为作品在拍卖行价格高的艺术家就是大艺术家，相对的，就是大家传统意义上认为的“小”艺术家或者“名不见经传”的艺术家。

然而对于艺术品价值的衡量真的只能够参照市场吗？甚至我们应该问：艺术品真的应该被市场赋予实际的价值吗？人们经常提起的例子就是梵高。他活着的时候并没有所谓大富大贵，倒是死了以后，他割耳的故事被人们知晓，然后画作开始受人瞩目。所以我们今日看到的“梵高”，其实根本没有为梵高本人带来多少利益。只是他的死和人生故事，给他的作品增加了很多所谓的附加价值。随之而来的，是这些作品进入市场，按照经济规律被定义了价格，成了极为稀缺的奢侈品。当然，至于梵高为什么会成为所谓“大艺术家”，不能简单的认为他的作品价格高或者稀缺。更多的是所谓他在后印象主义中对于整个艺术领域以及其他艺术家的创作风格的影响。然而这种判断的标准又陷入了一种“成败论英雄”的死循环中。毕竟站在现在的角度，我们非常难以摆脱很多语境的限制来谈论如何判断一名已经在艺术史上颇有地位的艺术家为什么有地位。但是这种谈论的必要性还是一直存在的，尤其是当我们非常明确的认识到自己深处这种“死循环”之中的时候。

这个时代的大艺术家们往往由于所谓的商业价值而过早的失去了创造力，或者说是创作的意愿，又或者可以理解为创作的自由。这种现实状况尤其当艺术家们和知名的艺术机构签约或者合作之后尤为明显。最为直接明了和“知名”的例子莫过于草间弥生和村上隆与路易威登的合作。这些所谓的与时尚品牌的合作，虽然从一定程度上扩大了艺术家所谓的知名度和影响力，但往往从创作模式和形式上对艺术家有着非常大的打击。前面提到的草间弥生为例，近年来她在世界各地举办的展览，大多数是以比较风靡的波点系列——这其中可以包括南瓜以及萤火虫——为主。虽然展览的主办方往往会侧重点在她先天的疾病上，但是这样的语境和前提显然不足以支撑展览内容的单一和贫乏，其中也包括之前在上海当代美术馆举办的草间弥生大展，虽然人潮涌动，但是大部分的人是为了“草间弥生”而并不是草间弥生而去。与此同时，在伦敦泰特现代美术馆举办的一个艺术家群展中，则展出了大量草间弥生早期的作品：作品中充满了对人生，对女性主义，对身体等的探索。其内容和形式远远大于现在她被人们所熟知的波点系列。这是不是说明大艺术家们在成为大艺术家之前都更有创造力呢？可能也未必。但是当背负了“大艺术家”的名号之后，变得畏首畏尾得艺术家不在少数，即使是已经不再需要为了衣食住行而担心的艺术家，例如草间弥生，村上隆，或者张晓刚以及国内某在国际上极为知名的艾姓艺术家。所以，与其花大精力去拍“大艺术家”的马屁或者去成为“大艺术家”，不如好好的想想怎么样成为真正的“艺术家”来得正确和实在。

WORDS  
易小婉



## 怀念科恩 这是一个告别大师的时代

### CHERISH THE MEMORY OF LEONARD COHEN

2016年11月11日，加拿大传奇歌手、诗人莱昂纳德·科恩去世，享年82岁。

10月21日，科恩刚刚发行了他的第14张专辑《You Want It Darker》。在为新专辑接受《纽约客》的采访时，科恩谈论了他对死亡的态度，他说：“我已经做好随时死去的准备了。我希望这不会让你太不舒服。我大概就是这样了吧。”

1934年9月21日出生在加拿大的莱昂纳德·科恩（Leonard Cohen），身兼演员、作曲、编剧、小说家多重身份。他几乎保持每年一部作品的创作体量，直到82岁高龄都还在唱歌，写诗。作为一个传奇，科恩是很多民谣歌手的精神领袖。汪峰曾说他受科恩影响很深，李健也直言科恩是他的偶像。在去年的《我是歌手》舞台上，李健拿了本科恩的诗集《渴望之书》上台向他致敬。连鲍勃迪伦也说，“如果我必须当一分钟其他人，那个人可能就是科恩”。

科恩最著名的一首歌要数《I'm Your Man》，这首歌收录在1988年发行的同名专辑里。当时54岁的Cohen声线变得极富吸引力，性感而迷人，而那融合了黑色幽默、悲观色彩和诗歌意识的歌词更是引人入胜。科恩在32岁时才在朋友的鼓励下拿起吉他，走上演唱道路，并于1968年出版了他的首张唱片《The Songs of Leonad Cohen》。这张专辑现在听来制作简单，内容抑郁，但它在那个民谣复兴的的时代很快走红，成千上万的大学生都买了这张唱片。

如果你是第一次听科恩的歌，也许你会有一点点不习惯这个苍老、沙哑的嗓音。大概是配上这样低沉的嗓音，他的歌曲总有一种深邃的忧郁，不论是唱什么主题都这样。科恩的歌总是在一个平淡没有

起伏的旋律线上行进，但是你隐隐会觉得，在平淡背后隐藏着什么。

如果你认真研究科恩的音乐，你会发现，他的旋律听上十遍之后才能记住，他的作品阴沉、抑郁、黯淡，他的歌词文学性太强，音乐风格对他来说毫无意义。可他的歌就是有一种说不出的魅力，让你无法抗拒。这大概是因为科恩的歌极具叙事性和画面感，他在《在我秘密的生活里》（In My Secret Life）里写：这个清晨我看见你/你飞快走过/似乎还看不出来我已逃离过去的阴影/我是如此想念你。他在《著名的蓝雨衣》（Famous Blue Raincoat）里写：现在是清晨四点钟/十二月已然尾声/此刻我写这封信给你/只是想知道你过得好不好……这样的歌词，娓娓道来，像在诉说往事，又像在独自悲叹。科恩从来只唱个人情感，但如果你懂了，那么个人的情感，也是大众的情感。这大概也是为什么，科恩的音乐能吸引到这么多人的原因吧。他是每个孤独者心里的声音。科恩的歌曲在全世界范围传唱，却让人忘了，他其实是以作家身份出道的。在科恩22岁的时候，当时读大学的他就开始出版诗集、创作小说。科恩早年以诗歌和小说在文坛成名，小说《美丽失落者》被评论家誉为60年代的经典之作，他在1968年出版的诗选集《Selected Poems: 1956-1968》为他赢得了加拿大文学界的最高荣誉：总督奖。有评论称他是“作家中最会写歌的，歌手中最会写诗的。”

从33岁首次登台，半个世纪以来，科恩一直哼唱着那些吐露隐秘而忧郁的诗跟民谣。如果说迪伦的歌唱的是一个时代的波澜壮阔，而科恩的歌则是在反复地吟唱每个个体的精神困境。



WORDS  
雷虎

## 新折扇演绎轻奢时尚

### NEW FOLDING FAN

丰子恺先生说：“（折扇）在中国是特别发达的一种书画形式”——折扇不是用来扇风的，而是专门用来秀才情，说风雅的，折扇代表了中国人优雅的生活态度。



我们这一代人对折扇的印象来源于那些港台古装剧：长袖带风，折扇轻摇，扇骨刻的字，扇面绘的画就活了，侠骨柔情就出来了。当米兰达·可儿手持折扇的照片成为时尚圈热议的话题后，折扇的工匠也成为被追捧的对象——他名叫王后荣，是位很普通的中国大叔。王后荣说，他做折扇，从来没有所谓复兴民族文化那么大的使命，只是自己失而复得的最初箴匠梦的轮回。

王后荣给自己的折扇作坊命名为京扇子，京扇子并不是要做京味儿的传统折扇。王后荣不想把折扇做成纳凉的工具，那是空调和电扇该干的事情；也不想做成收藏意味的文物，那和供祖宗牌位没什么两样——折扇本源于南方，王后荣希望把生在南国活在古代的折扇，移植到现代都市人的生活中去。

叫京扇子，是因为作坊开在故宫东华门外，一墙之隔的故宫收藏了大量皇家折扇，王后荣希望故宫藏扇能成为自己新折扇的基因库。就这样，一个没做成箴匠的大叔，带着一群想做箴匠的小鲜肉，踏上了新折扇之路。作坊很小，只有几个小鲜肉折扇艺人：杨威，90年，全国少有的大漆科班出身，做折扇于他是一门化学实验；石国富，92年，喜科技，爱拆解组装，做折扇在他眼里是一项黑科技；郝家铨，93年，喜文玩，爱考据，折扇于他是部《盗墓笔记》……

每一种物体的进化，都离不开传统这一母体，而折扇的传统在江南，因而“下江南”就成为作坊所有人的必修课。“那时我们要做扇子，但扇子怎么做没一个人知道。我还是在网上临时搜了资料才得知传

统的折扇作坊都在南方。于是我一个人就买了南下的火车。听说苏州西北街是苏扇艺人聚集地，一个人都不认识就去那些扇庄踩点。扇庄以为我们是顾客，待我们客客气气，但是一问及详细工艺，听说我们要做扇子，立马就被扫地出门。”徐静说折扇是一种跻身非物质文化遗产的手艺。所谓“非遗”其实和濒危是同一个意思。折扇面临着所有传统手艺都面临的尴尬：一面是手艺无人愿意继承，一面是没师傅真正愿意教。

“我们要向老师傅学手艺，但是必须要小鲜肉来主导设计。因为他们了解这个时代，知道传统折扇的哪些点能吸引年轻人。”王后荣认为，中国的折扇应该像是瑞士手表，是一种可以佩戴的轻奢时尚。但市面上所见到的折扇，要么是非物质文化遗产，弥漫着腐烂气息；要么是旅游纪念品，义乌小商品气质四溢。

王后荣虽然没做成箴匠，但却希望作坊的小鲜肉们，能成为真正的新工匠。用不拘一格的思维做工具，把手工变成这个时代的时尚。“生活方式不同，境界就不一样！”传统的手艺人习惯于恪守本份，但年轻人的思维却可以天马行空。比如，86年出生的设计师郭斌听到风伯的故事，就立马和折扇联系在一起，把扇骨排列组合制成了《心观·风神》。如果说风伯是古人对“风”拟神化的产物，那扇则恰恰是风最为物化的象征。风神的精神似钻石恒久远，风神的形体却可变化万千。

工艺可以守旧，也可以叛逆；可以时尚，也可以酷。手艺早已非初见，现代的手工，当今的折扇，不再像以前一样，是闭门造车的工匠的个体行为，它早已变成群体智慧的载体。

WORDS  
江凌

## 诗意的小说与诗意的人生

### POETIC NOVELS WITH POETIC LIFE

著名乐评人西乐维·西蒙斯写过一本科恩的传记《我是你的男人》，书中全面展现了科恩的精彩人生，然而想要真正走进科恩的内心世界，尤其是了解拥有这些光环之前的科恩是如何慢慢地打开自己的灿烂人生，《至爱游戏》这本书才是最佳的窗口。



《至爱游戏》首次出版于1963年，那一年科恩二十九岁，这是他人生中第一本小说，3年后他写了《美丽失败者》，这是他人生中最后一本小说，直到1968年，科恩才以歌手的身份出了自己的第一张专辑。科恩谈及自己为什么会放弃小说写作的时候说道：“当你写一本小说的时候，总是希望一些东西包围着你。你的生活中需要一个女人，充满了美酒佳肴，而且最好还有孩子们，以及一个干净整洁的地方。而我已经拥有了这些，然后，我决定成为一个唱作人。”由此可见，科恩内心深处有一颗不安的灵魂，最终他如愿成为了一个游吟诗人，从《至爱游戏》这本书里，我们可以感受到这种不安，并得以对他后来的选择心领神会。

很多作家的第一本书都会带有大量的个人经历，科恩的《至爱游戏》也不例外，官方称其为半自传体小说，如果对照科恩真实的人生经历，会发现这本书定义为自传体小说也毫不为过。书中的主人公布里弗曼出生在加拿大蒙特利尔的一个犹太名门望族，童年时父亲去世，青年时母亲住进了精神病院，这些都与科恩的经历高度吻合，书中另一个重要人物、和布里弗曼一起长大的玩伴克兰兹，原型是科恩的好友——雕塑家罗森加顿，让布里弗曼念念不忘的情人雪儿，原型是科恩在纽约时的情人乔治安娜。不仅是这些人物，书中的一些细节，比如布里弗曼少年时学习催眠术并成功地将家里的女佣催眠，也是科恩真实的经历。

《至爱游戏》描写了布里弗曼从童年到青年之间的生活，他与好友克兰兹一起面对成长中的诸多“创伤”：战争的创伤，家庭的创伤，友

情的创伤，爱情的创伤，而他们应对创伤的方法则是放纵和背叛，以及故作轻松的毫不在意，优渥的生活和纷乱的社会现实导致他们沉迷于酒精、毒品、飙车、破坏和性爱之中，尤其是性与爱的纠缠，在书中出现了6位与布里弗曼有过情爱纠缠的女人，她们陪伴着布里弗曼的堕落和迷茫，却无一人能拯救他。这样的内容和题材很容易让人联想起“垮掉的一代”，然而科恩一生都在撇清和“垮掉的一代”的关系，他后来说道：“在我们这一帮来自‘小地方’（蒙特利尔）的人看来，他们的路子没有走对，也不像我们一样尊重传统。他们只是撞对了时机而已。”

看过《至爱游戏》后便知科恩所说“对的路子”和“尊重传统”指的是什么，小说中科恩用了大量诗化的语言和哲思性的表达，将糜烂而堕落的生活写得隐忍而克制，是理性的批判和反省，而非肆无忌惮的破坏与反对。比如这样一句话，“群山释放出月亮，好像是再也含不住而不得不吐出的一个泡，带着不甘和痛苦”，写的并非景色，也不是比喻，而是一种情绪。诸如此类的句子在书中比比皆是，让这本小说兼具了散文和诗歌的特性，读起来轻缓优雅，一如后来科恩所唱的那些歌谣。

书的末尾部分，主人公布里弗曼在夏令营工作时进入了强烈的自我觉醒阶段，有一段文字写他的沉思，“而这个就是他想成为的：成为一个温柔的英雄，受众人爱戴，他会和鸟兽交流，如同巴尔·谢姆·托夫那样将孩子们扛在肩上”。最终，科恩如愿成为了那样的人，何其完美。





## 创新思维, 共同进步

2016 诚通嘉业集团思想体系建设及拓展培训

INNOVATIVE THINKING TO GROW

今年, 诚通嘉业集团在养老服务和物业管理两大块的业务上, 进行了“互联网+”的尝试与创新, 改变了传统思维, 利用互联网技术优化了业务形态, 提升了服务质量和效率, 获得了客户的认可与好评。

为传达企业的经营理念, 统一全员的思想认识, 2016 诚通嘉业集团思想体系建设及拓展培训就此拉开了帷幕。本次培训特别邀请到养老服务和物业管理两块业务的高层领导人, 为全员讲解连锁经营型的养老服务产业

和新型物业管理的开发与运营。同时, 我们还邀请了互联网行业资深从业人士, 贯通云网 CEO 来到现场做了主题分享。

通过一天的培训, 全员清楚地认知了集团的业务经营方向, 并了解到集团在物业管理和养老服务两大块业务上所进行的改革和取得的成绩。此次培训会结束后, 集团全员更加明确, 只有大家团结一心, 共同拓宽思路, 共同探讨未来发展方法, 才能更高效的落地执行, 助力企业长足发展!



# 户外拓展纪实

## 01 破冰热身篇

以轻松自然的方式在最短的时间融入团队，  
打掉人与人之间的“坚冰”，  
增强团队意识，树立团队观念。  
对于拓展培训的初步了解，  
明确拓展培训目的。



## 02 龙行天下篇

加强团队意识，  
提升团队荣誉感；  
注重个体和团队的融合，  
团队目标实现的科学方法，  
有效地执行。



## 03 动感颠球篇

经历团队内部不断的练习、讨论、总结，  
最终达到一个共同的目标，  
从而加强团队沟通协作的能力，  
提升凝聚力。



## 04 急速 600 秒篇

跨部门以及不同角色成员之间的有效沟通；  
如何解决沟通障碍，  
建立良好的沟通。  
顺畅的沟通机制提高个人的判断能力、分析能力。



## 05 攀岩篇

团队激励，  
通过传递技巧与信心，  
帮助个人突破自我，  
变不可能为可能。

## 06 疯狂毛毛虫篇

强调团队参与，  
齐心协力达到目的，  
统一步伐，跟上团队节奏，  
向明确的目标前进。

## 07 泡泡足球篇

通过这样的趣味运动赛，  
提高组员的身体素质，  
让大家在运动中找到快乐。

## 08 颁奖仪式

每一个人的出战都将为团队拼得一个分数，  
能力强的个人有机会反转团队的成绩，  
只有竭尽全力才能争得胜利！  
最后的荣誉属于最强的团队。





九章别墅尽显中国宅邸之美，世界各大知名品牌纷至沓来

别墅，这一人们用来享受生活的高级居所，从古至今，便带有遗世而独立的居住诗意，它代表着人类至善至美的生活理想。总有些人习惯超越，唯有对品质生活孜孜不倦的追求，才可造就撼动人心的极致之所。

古人喻国器、国宝为九章，时光荏苒，历久弥新，九章别墅倾一己之力，只为建造一个具有艺术传承价值的宅邸，向世界展现中国原创别墅的独特魅力。

10月初，CAMERIN S.R.L 公司创始人 BRUNO CAMERIN 先生带领设计团队行京，开始了对九章别墅项目的参观之旅。

CAMERIN 是一家有着 35 年历史的高定室内设计公司，公司先后服务过英国伦敦前皇家手风琴学院、意大利威尼斯大区的 17 世纪威尼斯国王的 MOLIN 庄园、意大利罗马、俄罗斯大使馆以及众多世界知名企业总裁、各国大使馆、著名艺术家和皇室成员等，俄罗斯普京总统的会议桌就是出自 CAMERIN。

CAMERIN S.R.L 公 司 创 始 人 BRUNO CAMERIN 先生对九章别墅的设计风格非常认可，在参观样板间和会所后，对室内配饰、产品细节更是赞誉有加，目前 CAMERIN 品牌已拟定将在今年年底与九章别墅达成战略和品牌合作。

做为独栋别墅的封疆之作，九章别墅以

其绝对的地缘优势、价值优势、还有精工品质的产品优势，越来越受到全世界各大知名品牌的青睐。不论是在业内口碑，还是产品品质，不论是客户的赞誉还是市场反馈都获得了一致性的积极声音，目前推出的亿级产品，更是让诸多世界级的品牌见证到了九章品牌高涨的势能和不可预估的价值。

10 月 26 日，九 章 别 墅 又 迎 来 了 Formitalia、Longhi、Luce Astin、Martin、Mirabili 等国际品牌的总代表 Gianmaria（江明）先生的参访，江明先生对于九章富有世界特征的中国设计风格表示赞赏，更对产品细节和品质工艺表示了肯定，目前已经达成品牌合作框架意见书。

与此同时，意大利专为高端住宅、别墅提供私人定制服务的专业顶级娱乐设施制造商 Vismara Design 也向九章别墅发出合作请求，公司的负责人表示明年 3 月将参访九章别墅，并洽谈品牌战略合作。

这些世界级的品牌看中的不仅仅是九章别墅的卓越品质和高雅品位，更看中的是九章品牌日渐凸显的价值魅力。从传统中汲取，从国际里融合，九章品牌将传统与现代、中国与世界相连接，以国际视角的作品观和审美观，伴随着我国国际地位的日渐上升，呈现给世界中国宅邸之美。

赏析书法，艺术人生  
九和国际健康养老公寓老年大学书法班开课



物业家文化，邻里一家亲  
嘉晟物业举办“金融世家”第二届茶话会社区活动



为活跃社区业主的娱乐活动，丰富小区的精神文化生活，激发小区业主热爱社区、参与活动的热情，促进邻里关系。2016 年 10 月 16 日，嘉晟物业在金融世家小区举办了“邻里一家亲”第二届茶话会社区活动。

书法是中华文化的缆绳，文以载道，书以载文。《论语·述而》曰：“志于道，据于德，依于仁，游于艺。”书者应忠墨道，厚书德，善翰仁，诚至艺。

对书法的欣赏可谓“仁者见仁，智者见智”，不可一概而论，但书法欣赏仍有其基本规律可循。欣赏书法是书法在头脑中“再创作”的过程，因此，必先“识形”，次而“赏质”，再而“寄情”，三步逐行，渐入佳境。

为丰富入住九和国际健康养老公寓的老年朋友的精神生活，11 月 9 日，通州月亮河九和国际健康养老公寓特邀京门书画院刘有金院长莅临授课，教授九和的老年朋友如何欣赏书法艺术，并详细讲解了中国书法的历史渊源，介绍了笔墨

纸砚的分类以及研习书法的讲究。

刘有金老师身为书法家，他的作品曾多次参加全国展览并刊登于《经济日报》、《中国书法报》、《美术报》、《羲之书画报》、《美术家》等报刊，书法作品多次在新加坡、加拿大、法国、日本、意大利等国家展览并被国内外美术馆及友人收藏。出版有《刘有金书法集》、《刘有金书法新作》、《中国当代艺术名家——刘有金》、《美术家——刘有金作品集》等。

此次刘有金老师作为九和国际健康养老公寓老年大学书法课的特邀讲师，以生动的教学方式受到了九和老年朋友的喜欢，让九和老人对中国的书法艺术有了进一步的了解，提高了文化审美意识，丰富了精神生活。

本次活动吸取了第一次茶话会的成功经验，并着重提高了与业主的互动，邀请小区业主一起欣赏精彩的节目。本次活动致力于搭建一个平台，把亲爱的业主们汇聚在一起，畅所欲言，增进感情；把小区内的小朋友们汇聚在一起，一起欢笑，共同成长；把小区与社区汇聚在一起，共同见证，共同发展。

活动中，孩子们围绕着小丑欢笑，大人们畅所欲言，对厨艺感兴趣的围绕着富江南的主厨学习做菜的心得，对理财感兴趣的围绕着银行人员了解行情，更有业主在气氛的感染下，上台为大家即兴演唱。一片欢声笑语中，大家齐聚一堂，品尝着美食，观赏着杂技、魔术表演。

最后，嘉晟物业还为业主设置了抽奖环节，本次一等奖奖品是空气净化器，正是广大业主家庭所需要的。这次的大奖也由热心业主抽取，本来随着一等奖的抽出，按照活动安排应该圆满结束本次的活动了，但就在此时，一名业主受到现场气氛的感召，提出以自己公司产品为奖品，拿出 6 套为大家助兴！

正所谓“冷局难成，热局难散”，就这样，一场热闹纷呈，内容丰富，充满惊喜的业主活动，让大家聚在一起度过了愉快的一天。每位业主都带着属于自己的那份充实、喜悦和来自嘉晟物业公司工作人员满满的温暖回到了各自的生活中去。通过这次活动，嘉晟物业团队也再次获得了业主们的好评和认可。



# 精力管理——做自己的 CEO

## ENERGY MANAGEMENT

影响工作效率的因素有两个，一是时间，二是精力，两者应被视为同等重要的因素。如果说时间管理是对时间的分割，组织和协调，那么精力管理则是对精力的控制，使用以及恢复，是如何高质量地使用时间。

鲁迅说：“时间就像海绵里的水，只要愿挤，总还是有的。”为了提高工作效率，很多人采取的方法是拼命挤时间。但是，在每周的168个小时中，每一个时段的工作效率都有所不同。

商业顾问弗利普·布朗（Flip Brown）指出，“提高工作效率的关键，是精力管理。”他创建了总部位于佛蒙特州的商业文化顾问公司 Burlington，并出版了一本谈工作效率的书籍，名为《平衡你的工作效率：不把自己逼疯，也能效率超人》。

布朗谈到：“我们可以把时间当成静止不动的东西。大家都知道，看医生的时候会有度日如年的感觉。而到雪地上滑雪的时候，感觉就完全不一样了。大多数人都觉得，自己

在某些特定的时间段工作时会很轻松，做某些特定的工作时也有同样的感觉。”

为什么我们会有这样的感觉？其实这是和精力、热情息息相关的。我们如果遵循自己的生理规律，在精力旺盛的时候攻克工作难题，那就能大大提高工作效率，同时还能让自己更喜欢自己的工作。以下几招教你如何管理自己的精力：

### 1、不要没开工就泄气

如果一大清早就看到一张满满当当的日程表，你会不会有想死的冲动？如果会，你的精力在开工前就已经跑掉一大半了。事实上，我们很多人都高估了自己的效率，或者在看似重要、实则鸡毛蒜皮的事情上花了过多时

间。其实我们不是干什么都得跟打仗似的，不用对自己要求过高，给自己的任务量要合理。

布朗认为，如果工作环境压力很大，或者官场气十足，就很难做到给自己减压。然而，我们的大脑、身体、灵魂的承受力都有限，逼太紧会出事。

### 2、留意精力充沛的时段

我们每个人精力充沛的时段不尽相同，有些人知道自己什么时段精力最充沛。例如，有些人早上刚起来的时候思维最活跃，有些人要到晚饭后才会创造力爆棚。这就需要你自己来留意你的精力，在你精力最充沛的时候去做最重要的事。

如果你对自己的状况不太了解，那就花一两周时间把自己的状态记录下来吧。记下自己哪些时段效率最高，精力最充沛；哪些时段没心思工作，想喝咖啡或者想睡觉。

好好利用你精力充沛的时间段，把这些时间用来做必须在最佳状态才能完成的工作，还有你不喜欢的工作。如果你在效率最高的时候做这些事情，就能以最快的速度把它们完成。

### 3、及时补充精力

布朗十分反对“白天黑夜连轴转”的工作模式。他认为，有必要在一天的紧张工作中抽出时间来补充精力，以保持最佳状态。

累了就休息几分钟，尽量出去吃午饭，或者每天抽出时间散散步。你可能会觉得，自己都忙成狗了，哪有时间休息。但是，你可能会惊喜地发现，休息过后，注意力

更集中了，精力更充沛了，用这种好状态去工作，用在休息上的时间瞬间就补回来了。

布朗提到：“如果要保持精神高度集中，保持工作高效率，就不能让大脑连续工作超过90分钟。如果超过90分钟后还不休息，工作效率就会降下来。”

### 4、寻找补充精力的源泉

每个人补充精力的方式都不同。有些外向的人的方式是聊天，有些人的方式是独处静思，有些人的方式则是体育锻炼。每个人得清楚知道，自己属于哪一种。我们要尝试着去找到能让自己“回血”的方法，然后，将这些方法融入一天的工作中。虽然有时我们会“人在职场，身不由己”，我们不是每天都能保证有时间休息，但我们必须尽力去争取。

### 如何拥有好精力

我们关注时间管理，是因为时间相对来说容易衡量。当我们评估一个人的产量时，重要的衡量单位是时间，工作时间越多，工作产量似乎也就越大。相反的，精力的测量则无法办到。时间是线性的，仅仅通过组织和优先，让我们能在较短的时间内看到效率的提升。精力管理却要复杂很多。精力像一个银行帐户。在我们取完精力之后，需要挣回来，否则就会导致赤字。

有时候，我们会感到身体虚弱，脑袋沉重，内心失落，迷茫，那是我们处于精力赤字状态。在这种状态下，时间管理得再恰当，工作效率都无法得到提升。我们虽然可以在短期内保持赤字的状态，比方在一周内突击一些考试或者一个项目。但从长远来看，这种赤字并不利于我们的身心健康。





那么，我们该如何来做精力管理呢？Jim Loehr 和 Tony Schwartz 在 他 们 的《The Power of Full Engagement》一书中指出，精力有四个组成部分：生理、大脑、情感、精神。有效的精力管理是在你充分利用所有的精力资源得到最高生产力后，进入高效的恢复时期，从而使你重新获得今后完成任务的精力，达到平衡。

下面，我们可以通过分析来解释和理解这四个部分的特征，以及如何来维持和提高各部分的能量。

1、保持生理能量

无论你从事体力劳动还是脑力工作，生理能量都无比重要。我们需要体力来思考、阅读、聆听、说话和写作。这一能量主要受呼吸、饮食、睡眠和运动四方面的影响。

不要小看呼吸的作用。除了运动的时候，我们平时很少注意到自己呼吸。当我们生气或者焦虑时，呼吸的频率提高，精力流逝的速度会因此加快。当我们处于极其安静或者睡眠时，呼吸频率会大幅度降低。深度的，流畅的而有节奏的呼吸在佛教打坐，瑜伽练习等活动中被奉为一大准则，它可以放松身体，加速生理能量的恢复，同时也能调整情绪和大脑。

饮食上来讲，基本的营养和能量补充是常识，但还需要注意的是为了保持生理能量的稳定，我们应该少食用高脂肪高热量，多食用血糖指数低的食物。这些食物缓慢地释放糖份到血液中，可以提供相对稳定的能量来源。保持高效能不仅需要定期进餐，更要注意少食多餐，防止血糖的上下浮动过大。同时要多喝水（每天最好超过一升）。水占身体重量的 60% – 70%，脱

水会降低营养和氧气在身体中的运送速度，加速疲劳。

睡眠的知识已经相当普及。成年人一天 6-7 小时的睡眠是非常必要的，是恢复体力最重要的一环。但似乎短时间的睡眠被很多人忽视。午睡被证明可以极大程度地帮助回复体力和注意力。在工作期间，每 60 分钟到 90 分钟，暂停休息一次，做一些身体的舒展，躺下几分钟，也可以小幅度回复体力。

增加生理能量的方法首推的便是运动。个人的体验是，有氧锻炼的效果最好。锻炼结束后，可以明显地感觉到精力的回升。而且运动不仅回复体力，同时也增加工作时的耐力，使我在长时间的工作后不容易感觉疲倦。

2、提高大脑能量

大脑能量是注意力、想象力、创造力、组织协调等力量的总和，代表了我们思维的质量。大脑能量通过具有挑战性的任务来输出，通过深入休息和学习来补充。

要有效避免大脑能量的流逝，最重要的一点是排除外来干扰，包括通讯设备、网络、同事等的干扰，做单一的任务，尽可能避免多任务作业。有效地运用脑力，需要给自己一定的压力，比如规定在 2 小时内写完一篇报告，这样大脑能量会在这 2 小时内集中输出，避免思想上开小差，保证注意力和创造力的质量。

恢复大脑能量的唯一方法是休息，这和恢复生理能量相似，但休息不意味着什么都不做，我们既需要给大脑放空的时间，如通过短睡、运动、园艺和瑜伽之类的活动，





也应该给大脑不同的活动，如画画、唱歌、把玩乐器。

对大脑进行适度的锻炼才能提高大脑能量。每天的工作当然对大脑有益处，但工作常常涉及较少的领域，不可能涉及到大脑的每个部分。这和运动是一样的道理，我们的工作只运用应变、记忆、逻辑、总结、想象、计算等等这些大脑能力中的其中几块，其它部分都需要通过不同类型的阅读、写作、辩论、电子游戏等来提高。我们也可以通过参加一些全新的活动，学习一门乐器或者语言，去陌生的地方旅行，和来自不通领域的朋友交流等等，使大脑接受不同的刺激。

### 3、管理情绪能量

情绪的范围很广，包括愉悦、耐心、开放、信赖、自信、自律、同情心等。拥有积极情绪能量的人注意力更集中，拥有更强的创造力，因而也更高效。愤怒和沮丧则伴随着消极的情绪能量，导致低效。这一点在运动界尤为明显，消极的情绪非常容易导致运动能力的全方位下降，在很多对抗性赛事当中甚至会采用故意激怒对方的策略来赢得比赛。

情绪能量的控制和维持可以叫做情绪管理。这是指通过对自身情绪的认识、协调、引导和控制，充分挖掘和培植的情绪智商，培养驾驭情绪的能力，从而确保良好的情绪状态，并由此产生高效能。

有些人通过饮酒，吸烟或者食用高糖分的食物来调节情绪。这样做的坏处就是扰乱了身体自我调节功能。这和用喝咖啡的方法来补充生理能量的道理一样，我们会越发依赖外在调节物的作用，甚至于使用更

多的剂量。正确的情绪能量的获得可以通过从事所喜爱的活动，以及培养和享受友情，亲情和爱情。还有一点可能不被大家所重视，那便是通过自己的意志来管理情绪能量。

管理情绪，首先需要常常体察自己的情绪。有些人本能地拒绝承认自己的负面情绪。其实及时承认情绪反而可以帮助我们控制负面情绪的进一步发展，对其进行疏导。压抑情绪则适得其反。

当我们了解自己的负面情绪以后，可以使用注意力转移法，就是把注意力从引起不良情绪反应的刺激情境，转移到其反面。情绪能量的调节还可以通过把注意力转移到使自己感兴趣的，同时要求我们积极投入的事上去，像看电影、游戏、运动等，一方面中止了不良刺激源，防止不良情绪的蔓延；另一方面，通过参与新的活动达到增进积极的情绪体验的目的。

在工作中，我们可以利用情绪能量的特点来有意识地利用它。比方说将任务分块，每做完一块给自己一些奖励，以提高士气和自信心，促进下一段任务的进行。

情绪能量涉及的范围大，因此提高能量的方法比较多。培养新的友情，深入体验亲情和爱情以创造更强的人际情感，参加如 Toast Master 之类的组织以提高自信，学习一些新的生活技能来培养生活情趣，参加公益活动来增强同情心，阅读佛学等哲学书籍都能直接或间接地提高情绪能量。

### 4、拥有精神能量

精神能量或许是最强大的能量形式，它包括勇气、坚持、热情、诚实和正直。

在人生中的某一阶段，都会遇到这样的状况：突然觉得不知道为什么要做自己手头上的工作，很迷茫，做什么都提不起劲。亦或是做任何事情都不能持久，稍有困难就败下阵来。亦或是常常说一些违背自己意愿的话，不能按照自己内心的价值做事。这些便是精神能量缺失的表现。

要拥有精神能量，首先必须清楚自己的人生目的或者人生价值，也就是精神能量所应该发挥作用的地方。不管你的背景如何，目的是能量流动的方向所在，是人生路上的指南针。关于如何寻找人生方向，需要多问问自己，你的精力是否用在一生想到达成的目标上？一旦清楚自己的人生方向，精神力量会强大得让人惊讶。在纳粹集中营中存还的 Viktor Frankl 写到，那些知道为什么自己要活着的人可以承受任何苦难与不幸。印度国父甘地的信念是“satyagraha”，意为“精神的力量”和“追求真理”。这一力量，支持甘地走过 32 年反抗英国殖民者的岁月，最终使印度走向独立。

精神能量的平衡是精神付出与自我对话间

的平衡。越多的精神付出就需要越多的自我对话来恢复。自我对话，是与内心深处的交流，思考和提醒自己生活的目的。这些包括阅读与聆听一些接触内心的作品，和他人的内心交流，接触大自然，以及冥想。通过自我对话，精神能量不仅得到补充，也能得到不断的增强。

通过有意识地去关注和调整生理、大脑、情绪和精神这四种能量，精力管理才能产生最高的效益。四种能量相互作用，缺一不可。生理能量是基础，支撑着其它能量。大脑能量支配生理能量的支出，情绪能量可以直接影响生理和大脑能量的释放。精神能量引导其它能量，强大的精神能量往往可以极大程度地提高生理，大脑和情绪能量。

精力管理是一门非常复杂的科目，生理、大脑、情绪和精神中的每一块都需要我们去深入学习、体验和完善。无论是对待工作还是生活，我们都可以去尝试用一些科学的方法获得更多的精力，从而使投入的时间实现更大的价值。



这是一个追忆的时代，这是一个眺望的时代。  
从 2010 到 2016，《诚通 CT+》已陪伴我们走过六年岁月。  
感谢有你一直的关注，感谢有你一路的支持。

2017 年《诚通 CT+》将适应新媒体化，在保留纸质刊的基础上实现内容的电子化传播。  
全新升级后的《诚通 CT+》将由季刊改为半年刊，更注重内容的品牌化、专题化、研究化、态度化和品味化。  
我们相信文化和品牌的价值是每个时代亘古不变的追求，我们也相信电子化将成为价值传递的最佳方式。

诚  
通

CT+



扫描二维码  
关注诚通嘉业微信号





# 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

