

C H A N N E L

CHANNEL

总149期

2015年6月



恒源祥®

中国奥委会赞助商

青年恒好

公益创业众筹PK

众筹网是青年恒好公益创业行动“众筹PK环节”官方合作伙伴，将为参赛团队提供筹资、孵化、运营一站式服务，并提供50万元红包用于支持青年公益创业。

7月20日起，入围2015年度20强公益创业计划书和20强公益创业项目的团队，将进入复赛众筹PK环节，8月15日结束。众筹金额前三和人气第一的团队，将直接晋级10强，分别获得主办方提供的五千至五万元资金支持，并有机会参加2015夏季达沃斯与青年恒好论坛。

青年恒好众筹专题页二维码

参与众筹请进入

<http://www.zhongchou.com/special-qingnianhenghao>



月牙泉边的思考

“看那，看那，月牙泉。想那，念那，月牙泉。”十多年前听到田震唱的这首《月牙泉》，就十分向往月牙泉“天的镜子，沙漠的眼，星星沐浴的乐园”的那份纯粹和神秘。

终于有一天圆了这个心愿，来到鸣沙山环抱的月牙泉。这里确如想象中“一弯清泉，涟漪萦回，碧如翡翠。泉在流沙中，干旱不枯竭，风吹沙不落，蔚为奇观。”

我如同来泉边的所有人一样，赞叹她美丽的同时，也想揭开沙泉共生千年的秘密——流沙与泉水之间仅数十米，但虽遇烈风而泉不被流沙所淹没，地处戈壁而泉水不浊不涸。

我站在鸣沙山上和同行者说：泉之所以不干涸可能是因为她地势低洼吧，敦煌绿洲里的水流向这里通过泉眼就冒出来了，形成了这一小片湖。“那为什么没有被周围的沙山掩盖呢？”这一问我回答不上来。

问导游，她告诉了我们其中的原因——月牙泉四面沙山高耸，山坳随着泉的形状也成月牙状，吹进这种环山洼地里的风，由于空气力学原理，会向上涡旋，于是月牙泉周围流下来的沙子，又被旋风送回四面山脊，正是因为这种独特的地形运动，才使沙漠和清泉一直保持着矛盾而又和谐天然共生共存的状态。

带着答案离开月牙泉的路上再听田震的《月牙泉》似乎有进一步的感悟。她在歌中唱到“我的心里藏着忧郁无限，月牙泉是否依然，如今每个地方都在改变，她是否也换了容颜”。歌中唱的月牙泉也许是一种比喻吧，她指代世间美好而纯洁的事物，当然也包括我们每个人最初的心灵。

我想每个人都希望这份美和纯永存，不被世间“无情的风沙”所掩盖，要实现这份愿望，我觉得月牙泉已经给了我们答案——她低洼的地势告诉我们做人要谦卑，要有海纳百川的心态；而她那股不管从哪里吹来最终形成向上的旋风告诉我们积极向上的信仰和梦想的价值。

看到月牙泉的时候，我的脑海里会显现出一个国家一个民族，就是去年我们曾去过的以色列和犹太民族，从历史来看，他们的环境和境遇都十分恶劣，但他们如那月牙泉，历经千年的沧桑依然没有被历史所掩盖、民族也没有迷失方向，是因为他们有包容的心态和向上的信仰，值得我们敬仰和学习。

虽然我的身体已经离开月牙泉，但我想她已经深深留在了我的心里，澄清如镜，映射灵魂。📍



文 顾红蕾

2015/6
NO.149



Publication & Distribution出版发行
恒源祥（集团）有限公司

Advisor出版人兼总顾问
刘瑞旗

Editor-in-chief总编辑
顾红蕾

Editorial Director执行主编
季松滔

Editor编辑
张显北 杨一宁 杨小岚

Internship Editor实习编辑
李嘉路

Designer视觉规划
黄颖

Cover Designer封面设计
张奕娴

Illustration插画
胖胖

Photography摄影
朗戈传播

Journalist编委会（排名不分先后）

陈忠伟 李 巍

奚 锡 黄珏仁

康 强 张晓霞

过 莺 王 慧

丁里婷 张君颖

王益佳 沈 岚

罗朕心 任大乐

吴洲鹏 周之晶

潘振华 张 帆

董 晟 涂业兴

韩 磊 于 越

俞凌云

Staff Writer特约撰稿人（排名不分先后）

林 海 孙之午

阚杉农 诸 燕

叶超莹

Address地址

上海市金陵东路358号恒源祥大厦宣传部
邮编：200021

HYX Building, No.358 East Jinling Road,
Shanghai, P. R. C.

Postcode: 200021

Tel电话

021-63268888（总机）

Fax传真

021-63260888

Media Support媒体支持

朗戈传播

Printing印刷

上海荣谊印务有限公司

Authorities-in-charge主管
恒源祥（集团）有限公司

Sponsor主办

恒源祥集团宣传部

Net address网址

www.hyx1927.com

E-mail投稿邮箱

yyn@hyx1927.com

栏目定位：

引：引领品牌经营的前瞻理念

享：分享品牌经营的成功心得

融：多元的思想，迸发无限智慧

和：打造和谐独特的生活方式

来稿统计：

班子成员	来稿5篇，用稿5篇
宣传部	来稿3篇，用稿3篇
技术中心	来稿2篇，用稿2篇
行政中心	来稿1篇，用稿1篇
公益慈善中心	来稿1篇，用稿1篇
品牌发展中心	来稿1篇，用稿1篇
知识产权发展中心	来稿1篇，用稿1篇
人力资源中心	来稿1篇，用稿1篇
服饰集团	来稿4篇，用稿4篇
绒线公司	来稿4篇，用稿4篇
彩羊产业	来稿2篇，用稿2篇
家纺产业	来稿2篇，用稿2篇
儿童产业	来稿2篇，用稿2篇
商超产业	来稿2篇，用稿1篇
羊绒产业	来稿1篇，用稿1篇
北京公司	来稿2篇，用稿1篇
恒戏剧	来稿1篇，用稿1篇
外稿	来稿4篇，用稿4篇

封二	北京公司
P3	公益慈善中心
封三	培训部
插页	《创导》读者问卷

声明：

本刊图文属恒源祥（集团）有限公司所有，
恒源祥联合成员单位使用请与集团宣传部
联系：

其他任何法人或自然人予以转载、摘录或在
网上使用，必须注明出处，否则将承担相应
的法律责任。

内部刊物 免费赠阅

THANK
U
FOR
CARING



My Future 我的未来 My Dream 我的梦

恒爱行动·寻找爱心父母
为折翼天使编织爱心毛衣

活动时间: 2014年9月-2015年7月
活动热线: 010-68018238/021-63200483

主办单位: 中国儿童少年基金会/恒源祥(集团)有限公司
承办单位: 各省区市妇联/恒源祥联合体各省市分会



恒源祥

中国奥委会赞助商



恒爱行动



封面文章 Cover Story

P10 品牌+互联网=新财富

如果说“互联网+”是当下时代发展的核心，那么恒源祥的核心就是“品牌”，当品牌与互联网互相碰撞交融时，新的财富必将被创造。6月23日至25日，恒源祥联合体代表大会暨首届互联网大会成功举行。会上，来自联合体的代表及特邀嘉宾们，围绕“品牌+互联网”的主题，从多个角度阐述了“互联网+”与经济、产业、民生的紧密关系，其中不乏许多真知灼见值得我们共同思考与借鉴。



- 卷首语** P1 月牙泉边的思考
财富 P8 需要未来 知道未来 创造未来



- 聚焦** P22 “互联网+”时代下商品质量风险管控
P24 警惕！微信——知识产权维权新阵地
产业 P26 “互联网+”奏响产业发展新篇章
调查 P42 打响实体零售的反击战
观察 P44 免费经济，商业社会的未来
P46 网络营销，不再是秘密
P48 互联网时代的品牌重塑



- 文化溯源** P50 土耳其寻访之旅（下）
五感空间 P52 个性化时代下的品牌情感链接
畅享 P54 浅谈西服套装的演化历史（二）
名家大讲堂 P56 乐高也是蛮拼的
慧集人生 P58 说易行难 贵在坚持
悦读 P62 大爆炸，创新时代的自我颠覆
心理 P64 “群落型组织”崛起（下）



- 风尚** P66 时尚萌娃吸睛法则
家居 P70 夏日家纺凉品 清凉好睡意
艺苑语丝 P72 褪去时光，守护和平
P74 遇上草原和沙漠
P76 让孩子学会分享
乐活 P78 魔鬼还是天使，一款爱恨交织的酒
管理寓言 P80 论兔子如何吃掉狼





彩羊产业
周之晶

众人疯狂之下的独自坚持

——浅谈“大泡沫下的专注与坚守”

“深圳一天的股票成交额190亿元，上海是108亿元。香港是多少呢？香港是全世界有名的几个大股市之一啊，它一天的成交额才102亿港元。我们深圳、上海的成交额都超过香港了，能想象吗？香港股市的市值现在是4万亿港元，比内地股市市值高十几倍，但是内地股市的每日成交额比香港股市还多，这说明大多数股票每天都在那儿倒手，这个投机性太大。”（节选自《在一九九六年中央经济工作会议上的总结讲话》1996年11月24日，《朱镕基讲话实录》第二卷）

我是个反应不太快，甚至有点木讷的人：具体反映在反射弧太长所导致的行动比头脑会慢上那么一会儿。所以我对一些新鲜的事物总是接受得比较慢。比如天猫、1号店、滴滴打车等等，其中还包括了“牛市”。事实上当我醍醐灌顶般顿悟到，我们迎来了一波“牛市”，上证指数大盘已经攀上了4500点的高枝，随即我便打消了进入的念头，只是每天例行公事般关注一下每天股市的大盘指数。

如今回想起来，除了感叹“牛市”的不靠谱之外，也对所谓的投机性产生了更直观的理解。不久前在网上看到了1996年时任国务院总理朱镕基在中央经济工作会议上的讲话，心中亦产生了不小的感触。兴趣之余我翻查了一下7月16日上证指数和恒生指数当日的交易额：恒生指数为915.85亿元，上证指数为5698.59亿元。6倍的差距让我感觉整个人都不好了。难道投机行为已经成为了中国股市的主旋律了么？

其实我非常敬佩那些老股民，某某网站、某某新闻里常常出现的退休后在股市十年、二十年赚了多多少少钱的那些，因为他们已经把股市作为了一个投资的行为。其实能够专注与坚守着某一个行业几十年，是非常值得我们尊敬的，不单单是那一份坚持，更多的是的专业和专注。这些都和赚了多少钱无关。

我们的联合体成员都是最值得尊敬的一批人，因为他们的专注与努力，恒源祥品牌价值有了今天这样的高度，同时他们也为自己的积累了财富。但是在疯狂的“牛市”面前，曾经所谓的坚持或者专注似乎又有点不是那么一回事儿了。于是就有了最近在与加盟商的通话中出现的这样的版本：

“在干吗呢？”

“没干嘛！”

“听着好像精神不太好，咋了？”

“今天股市绿成这样，精神怎么会好。”

“……你玩物丧志么？”

对方笑而不语……

中国一直是一个神奇的国度，所以在这个神奇的国度里总是在发生着一些神奇的事情，我自问无法清晰地说明清楚实体经济与虚拟经济之间的博弈关系，但是实业兴、百业兴，一个国家的繁荣昌盛，最重要的是有一个强大的实体经济。资本都是逐利的，但对于企业和个人来说，资本结构是否达到优化匹配才是我们需要去关注的问题。很多人觉得这个时候如果袖手旁观会错过发财的良机，但其实众人疯狂之下的独自坚持才是最难以做到、但最有价值的。

有感而发，聊表情怀……

笑羊羊和哭羊羊



唐 银鑲金卧羊饰

美国堪萨斯纳尔逊美术馆藏

晋唐以来，社会生活逐渐安定，商贸往来日益频繁，这不仅带来了物质财富，也带来了文化的交融。这件卧羊造型的鑲金银器在造型风格和装饰纹样上便充分体现了融汇中西的特点，成为丝路繁荣、大唐强盛的历史见证。

（图片源自2015故宫日历）

在一个美丽的大草原上，住着一群羊家族。其中有两只羊最出名，一只羊叫笑羊羊，另一只叫哭羊羊。

笑羊羊每天都是笑眯眯的，说起话来很好听，总是“咩呵呵、咩呵呵”的，样子很喜兴。它遇到困难从不丧气；遇到矛盾也不气馁。对大家和气宽容，经常帮助别人，大家都很喜欢这只很乐观的羊。

那么，哭羊羊呢？每天耷拉着眼皮，眉毛呈八字，胡子垂吊着，说话总带哭腔，见人总是“咩唔唔、咩唔唔”的哭诉，老是喊着：“苦啊，苦啊，难呐，难呐！”它遇到什么事都不高兴，好像这个世界上的人都欠它似的，所以大家都

躲着它。

日子久了，笑羊羊活得很自在、很健康；哭羊羊呢？因为成天心情不好，不久得了抑郁症离开了大草原。

后来，草原上飞来了一只鸢，听说了这件事，说道：“过日子，高兴也是过一天，不高兴也是过一天，何不高兴兴地过呢！祝大家都长寿。”

羊家族的头领说：“鸢的话值得深思……”

（文■杨向红）

需要未来 知道未来 创造未来

文 | 刘瑞旗



刘瑞旗，恒源祥（集团）有限公司董事长，同时兼任中国工业经济联合会主席团主席、中国拉丁美洲学会副会长、东华大学顾问教授等职。

刘瑞旗潜心研究国家文化与品牌经营之道，先后在国内媒体发表有重要影响的论文数十篇，部分论文已结成论文集《羊羊羊》、《品牌与文化》出版。他主导的国内第一本系统研究国家品牌的《国家品牌战略问题研究》，以及探讨国家品牌构建的《国家品牌与国家文化软实力研究》两本专著已由经济管理出版社出版。刘瑞旗被誉为“中国品牌经营第一人”、“中国经营大师”，恒源祥也被业界誉为中国运用商标品牌资产经营得最好的企业。

“我”老了，所以“我”拄着拐杖走上来，因为“我”今年已经88了。所有人见到88岁的老人，都认为他是长者，很敬畏。但人还有一种心态就是不愿意自己一天天老去。我们需要年轻，需要永葆青春，而且不仅仅希望自己的身心年轻，还希望自己的企业永远充满活力、永远年轻。

前两天有朋友对我讲：刘总，你后面掉的头发（我后面有个“荷包蛋”）开始长出来了嘛。人和公司一样，恒源祥虽然已经88岁了，但它也会返老还童。返老还童的前提首先是不能依仗我们拥有悠久的历史，不能依仗我们过去取得的成绩，总之不能倚老卖老，否则我们真的会很快变老。其次，每个人心中都有根无形的“拐杖”，有了它的依托、依靠、依赖，让你感觉可以“走”得稳一点、安全一点。我想告诉大家：当你有了这些依托、依靠、依赖的时候，你就不可能会用竭尽所能的、充满活力的状态去创造自己更美好的未来。所以我建议，不管你手中有没有，不管你心中有没有，不管社会上有没有，希望大家把它扔了，我们要重新开始年轻。

保持永远年轻的第三点，也是最重要的一点，就是要看到未来。

可在现实中我们不太容易看到未来，如果我们没有看到未来，就几乎不可能拥有未来。

今天我们每个人都在讲“互联网+”，感觉只要你加上互联网就可以成功，感觉它就是我们的未来。这有道理，但它只是一部分。我记得在十年前就讲过，假设我们现在没有品牌，我们的羊毛衫加上互联网、床品加上互联网、毛线加上互联网，有没有用呢？肯定没有用。因为市场上有太多的毛衣、太多的床品、太多的毛线，太多太多相同的商品。

所以我们的未来是如何让互联网加入我们的品牌。

品牌是每个恒源祥联合体成员最核心的资产。我很早以前就讲过，但是今天我还要重复一下——恒源祥这个品牌属于谁的？他一方面是属于消费者的，消费者是我们最大的利益相关者；另一方面也是属于所有恒源祥联合体成员所有的，因为我们是一家人、是一个整体。我们平常讲恒源祥联合体里的某某人、某某企业出现了质量问题，某某人、某某企业做了假

冒的产品，好像这个人、这个企业和自己就没有关系一样。其实他们和我们在座的人全都有关系——一旦品牌倒下了，恒源祥的体系不复存在的同时，大家赖以生存的核心资产也就烟消云散了。所以我想请大家一定要非常清醒地认识到这点，一起来维护好品牌。

品牌是我们的过去、现在和将来。在维护好品牌基本安全的基础上，我们还要不断提升品牌，使之成为一种文化状态。

这些年我出国很多，走了不少国家、参观了大概不少于30家世界顶尖的组织机构和公司，通过了解、学习希望能对整个世界的发展趋势有更深入的理解，当然最关键的是看到未来。参观学习下来总体的感觉包括：世界的变化越来越快，而且这种变化速度已经让绝大多数的人很难预测未来。对中国而言：工业革命来的时候，中国没有遇上，所以中国经济一下子大幅度下降，在世界的地位相应也大幅度地下降；电气革命时代，我们也没有很好地赶上；信息化革命我们赶上了一点，但是我们离世界先进水平还有相当大的差距。中国的未来在哪里？如果国家的未来都不清晰，我们每个人的未来呢？通过学习和思考，我看到了文化的价值。这两年，我也在和多个领域，不管是搞研究、搞经济、搞金融，还是搞军事、搞实业的顶尖人物、专家学者，都在探讨一个

问题：企业讲竞争，放大到社会来讲就是战争。战争一共分成五重，最原始的是军事战争，当今社会还存在着；第二重战争是经济贸易的战争；第三重战争是金融货币战争；第四重战争是知识产权战争——也就是品牌专利发明的战争；第五重战争是文化战争。所有这些战争不是彼此割裂的，而是交融在一起的。

当今世界的格局，打仗谁怕谁？打仗有没有绝对的输赢结果呢？没有。即使有输赢也是暂时的。但我感觉到唯有把自己的文化建设好了，别人认同了你的文化，才可以赢得真正的胜利、最终的胜利——可以在这个社会当中永存下去，因为文化的载体是人，要消灭一种文化，只能消灭有这种文化的人。

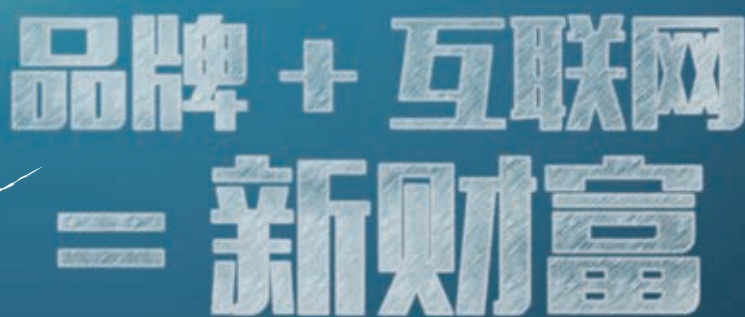
为什么要以建立被别人认同的文化作为根本呢？是因为这个世界是个“半成品”的世界，未来的游戏规则就是合作。恒源祥该具备的好的合作要有两个标准，第一，我们和谁在一起合作？第二，我们应该不断提升自身的文化和能力。

关于第一个“和谁合作”的问题，我们要清楚自己今天不管从事什么工作，我们都是“半成品”，都是零部件。如果你是零部件，你要了解其他的零部件在哪里？如果你是零部件，还要了解是放在哪个半成品上面的？这个半成品在哪里？半成品后面的成品是什么？成品在哪里？还要知

道他们是第一的吗？和谁合作的标准其实很简单，就是“第一”。关于第二点，提升自己文化和能力的标准也是第一：你选用的原料是第一吗？你的管理是第一吗？你的员工是第一吗？你的能力是第一吗？你的思想观念是第一的吗？……凡是你的是不是都是第一或者在成为第一的状态里面。当两个第一在一起的时候，就能够成就更多的第一，真正形成一个伟大的产品，去创造我们未来的世界，这就是我们要形成的文化。

文化是永生的，但是它又时刻在变化着，只有当我们让自身的文化变得越来越好，让我们的行为及所打造的产业、产品被所有人接受的时候，那我们的文化就能永存！我们的品牌就会万岁！我们就能永远年轻！📌

（本文根据2015年6月24日刘瑞旗董事长在2015年恒源祥联合体代表大会上的发言整理、编辑）



► 品牌+互联网=新格局

文■奚锡



“互联网+”到底是什么？它怎样影响恒源祥联合体产业链的发展格局？

恒源祥集团的“互联网+”，具体映射在产业上，就是通过信息通信技术以及互联网平台，让互联网与恒源祥产业链进行深度融合，创造新的联合体发展生态。

实际上，互联网在中国也有近30年的发展，但是直到近年来移动互联网和物联网的蓬勃发展，才给传统产业带来了新变化。随着O2O、全渠道的模式大量铺开，各种金融、打车、订餐、家政、购物指南等新概念服务APP的诞生，带给我们的直观感受是：互联网在消费层面降低了我们获

取优质商品和服务的成本；微博、微信等社交平台的普及改变了我们的交友方式，同时降低了发现和维系好友关系的成本；云计算、大数据、移动互联网改变了工作状态。这一系列的变化都指向了一个全新的发展趋势，即互联网技术的发展在改变我们生活方式的同时，也打破了过去商业世界的基本结构。

新情况带来新思路，联合体成员怎么找到自己的“互联网+”？其实新的技术相当于给我们加上了一双互联网的翅膀，可以助飞我们现有的业务。“互联网+”在产业链上的公式是恒源祥的产品和服务与多屏全网跨平台用户场景结合之后产生的一种新的

商业模式。我们若将这种变化看做一种提升效率的生产力，“互联网+”将彻底改变产业链的未来。

智能手机、平板电脑、PC以及传统的电视，多终端的出现，多屏、多平台的互联网终端围绕在我们生活的每个角落。网购服装、网上订餐都能看点评，在社交网络中通过好友的体验了解商品信息……消费者在网络中留下的印记形成了一个庞大的数据库，而在数据影响下的消费者形成了一种全新的生活方式：其不再受到原有时空条件的限制，同时使用不同的终端，享受数字服务，真正达到多屏同源的理念。随着互联网的发展，这种生活方式的影响力会越来越大，因

此，消费者在网络上的行为轨迹对于我们来说是一笔巨大的财富。在未来商业经济中，数字消费者将占据市场的主导地位，而清晰地了解数字消费者行为轨迹，是品牌影响消费者心智的重要保障。

这种变化，将彻底改变和打破过去由生产主导的生产型市场的格局，转而成为以消费数据、消费场景设计为源头的消费者导向产业链。这样的变化会重塑消费者与零售触点、消费者与供应链的关系。消费数据能把每一个产业节点——需求的把握、设计、生产、推广、销售、服务等全部链接在一起。品牌和用户不再需要跨越维度地沟通，从而能够规避传统商业社会以空间为纽带造成的资源损耗和低效利用。我们在过去的几年中通过对官网的改造、与搜索引擎的合作，再到布局“双微”，已逐步完成从过去传统媒体向跨平台、多媒体的品牌价值传播体系的转型。同时我们也从单一的线下渠道转向线上、线下共同发展的分销策略，依托线上渠道的布局，互联网对恒源祥而言，正逐步从传播、渠道层面的最基本的影响过渡到影响整个产业链。

如何让供应链完成互联网的改造？如何让联合体价值链符合当下产业链转型的需求？企业的优势不一样，转型的方法也不一样。不同的行业有不同的做法，不同核心能力的企业的做法更是千差万别。我们在深化“互联网+”的路径上，有着十分清晰的组合策略，即“消费者数据+多层次分销渠道布局+C2B供应链改造”的综合转型。

消费者数据

消费者数据指的是以“互联网+”营销的手段，集合和营造消费者的数据池，改变过去因为仅靠单向传播造成的消费者数据的缺失、分散的状态，通过精确描述消费者消费行为和生活方式，实现产业链转型的数据基础。

当前，基于大数据与标签化思路的消费者画像分析，成为深入认知目标消费者特性的重要工具。消费者画像，本质是作为消费者研究的一种量化形式，核心问题仍然是对消费者的洞察。建立一套属于联合体的消费者生态系统，无论线上线下都能在该系统中找到更多的消费群和更大的营销池，帮助线上运营商识别数字背后的消费者，实现线下零售终端面向更多的消费者

多层次渠道布局

传统的渠道策略是，消费者在哪儿，就将分销渠道拓展到哪里，依靠的是一个单纯的以量取胜的渠道布局策略。移动互联网和物联网打破了空间、时间的各种限制，为消费者创造了24小时全天候、全地域的消费环境，因此我们现在要以互联网思维，重新考虑渠道的意义、职能与不同的定位。不是消费者在哪里我们就简单的把店开到哪里，而是需求放在那里，我们要用什么样的渠道和渠道背后的服务体系来匹配他。

不同的消费者应该依他的消费习惯与生活方式构建合适的分销渠道体系。面对网购达人，我们要实现更多的品类展示，创造更多的销售机会，以多样的服务内容制造品牌跟消费者

更紧密的关系；面对“体验是第一位”的用户以及各种都想尝试的先锋消费者，我们则需要提供更舒适的购物环境与更多可供选择的品牌产品去直击他们的消费“痛点”；而对于那些没接触过或者只是听说过恒源祥的“尝鲜型”消费者，我们则要做到让他们在每一个潜力渠道都能看到恒源祥，同时要选择更合适的品类布局不同的渠道。

C2B供应链改造

建立了消费者数据池之后，在生产供应链上的改造将改变过去我们经常面临的各种困境。我们生产什么？单量要多少？我需要备多少面料？过去解决这些问题，我们靠的是经验和经营判断，即基于历史库存或上季销售情况为导向的计划生产策略，而这种方法在当今千变万化的市场现状中显然已经落伍了。

如果说在工业化时代，我们还有些借口说真实的需求由于技术障碍难以获得，那在互联网打破一切障碍的今天，是否还能说我们难以倾听消费者的声音？依托数据全流程打通共享是基础条件，之后需要我们综合运用PMC、TPS精益生产、TOC改造传统供应链，实现“以单定产”而非“以销定产”的以消费者为产业链核心环节的C2B，还可以尝试以部分工厂转型为“为了C2B而生”的柔性供应链服务商，真正变生产驱动为需求驱动。

互联网带来了产业发展的新格局，恒源祥常说求变、求新，机遇来了，我们准备好了吗？

► 品牌+互联网=新模式

文■李巍



互联网的诞生几乎彻底颠覆了人们的现实生活，正因如此，现实世界里的人也用无穷多的方式看待它。那么，互联网到底只是一种工具，还是一个全新的世界？这取决于我们的世界观。世界观来源于我们看待世界的方式，如果我们还用旧的世界观来看待互联网这个新世界，那么结果就会输给“不信互联网”。

今天我们所面临的对手不是同行，而是时代。诺基亚作为工商业时代经典管理的领导者，曾一度以“功能为王”独领风骚。但来到互联网的时代后，作为新思维范式的开启者苹

果则以“情感”为王毫无悬念地拔得头筹。诺基亚CEO约玛·奥利拉在同意微软收购时说：“我们并没有做错什么，但是我们失败了。”尽管什么都做对了，诺基亚依然失败了。这不禁让人联想到哥德尔的第一定律——

“任何一个体系，但凡自洽的必是不完全的”。在某种逻辑体系内，领先企业总能保持长盛不衰，而在这个逻辑体系之外或者在另外一种逻辑体系中，新兴企业机会更大。

原来的逻辑体系可以看作一张价值网，企业是在这个价值网确定客户需求、解决问题、应对同行并争取利

润最大化。因而，特定的价值网对应着特定的产品性能属性、成本结构、组织能力和品牌传播。如果在新技术、新市场和新的价值网里，企业仍然沿用旧的价值网逻辑来做，即使每件事情都做对了，也会面临失败。而在通常的商业循环下，企业大都难以从现有价值网中脱离。

问题带来思考，我们不得不重新回到两个世界观的问题上。一种人认为，物质是这个世界的实在；另外一类人说，关系是这个世界的实在。实际上，宇宙的实在不是相互独立的物质，而是万事万物间的互相联系和

互相依赖。这就像互联网的本质是连接，能够连接才有价值。过去，PC互联网解决了空间关系；如今，移动互联网使人与人能够产生超越空间和时间的连接，让人类通过完全不同的资源获取方式来获得生存。农业时代，我们是区域性地获得资源；工业时代，我们是跨区域地获取资源；到了今天，我们已经可以跨时空地获取资源。在这个宛如量子世界的移动互联网里，我们就像彼此连接的量子，有了完全不同的组织方式。早先，我们与家人是分不开的有机体；工业化大生产到来后，我们从有机体分离出来成为自由粒子，组合为公司；今天，我们通过情感连接变成去中心化的社群。

我们身处的时代的另一个特点是不确定性。工业时代的确定性催生了从此岸到彼岸的科学管理流程。企业为满足明确的用户需求，制定一个计划，然后执行、评估自己的解决方案。到了今天，用户需求和解决方案都是不可知的，企业本来要从此岸的A点去到彼岸的B点，但渡河到一半情况就发生了变化，中途折向C点，又发觉不对，紧急转向的结果是最后可能去到了D点。如今的创业，正是在充满不确定性的情况下，从想法、行动、反思到认知之后再回到新想法的循环中进行产品和服务创新。

新情况下，我们应该怎样进行组织和连接的创新？

要善于运用“长板理论”。传统公司组织为了安全和控制，在内外部都设定隔绝的界限，以免暴露自身的“短板”。“互联网+”时代的组织创

新则不同，不仅要计划到进化，还要从封闭到开放。创新的第一步就是要打开外部的边界，利用自身的“长板”对接别人的“长板”，进行优势互补。同时在内部，企业需要转向超级扁平化的组织。内外的边界将逐步模糊，最终扩散到消费者中去。

今天对于企业来说，重要的不是拥有多少人和资源（公司、工厂、终端），而在于建立跟消费者（粉丝）之间的连接（社群）。简言之，产品是手段，连接是方式，消费者（粉丝）才是资产。创新组织必须成为品牌自组织，来满足消费者需求变化的不确定性以及变化的急剧性。这两个公式或许能很好地说明问题：

公式一：品牌自组织 = F { 品牌（现象级产品+服务），消费社群 }——即从产品着手，附以社群，用自组织的方式往下运转；

公式二：品牌势能 = 品牌 × 消费社群 = 品牌 × 消费者 × 连接系数——连接系数如果是1，说明只有1次连接，那品牌和消费者之间仅仅是一次性的买卖关系，他不会再买更不会推荐别人买。小米就是善于运用品牌势能的一个很好案例，它把手机当成入口，用手机把人气吸引过来，然后小米网上什么都卖。

互联网时代在不断催生破坏式创新，这种创新最需要的就是观念的转型。

第一，企业要有勇气进行自我革命，通过“自杀”进入到一个新的领域里边去。面对新事物，人们有两种心态，筛子心态和空杯心态。前者是我喜欢的我就听，不喜欢的就不听，

后者是我完全接纳。大部分人都以为自己在用空杯心态，其实几乎每个人都是前者，只能听到你想听的话、只同意你想同意的东西。

第二，企业如果没那么大决心进行自我革命，就采用相对保险的做法——成立独立机构。一个成熟的机构总是希望在保持主流市场的领先地位时也能全方位开发破坏性技术。但事实证明“两条腿走路”的想法基本是一条死胡同，因为企业也和大部分人一样，有安于现状的心态。这个时候企业可以选择成立两个彼此独立的机构，在不同的价值网里来实现价值，即老人走老路，新人走新路。这种局部的变化和不稳定性，反而确保了整个体系的稳定性和完整性，同时还能提高企业团队的效率。

第三，企业可以开展内部赛马，通过让两项业务按照各自的方式运营，确保最后的赢家仍然是自己。最典型的莫过于腾讯内部QQ和微信的故事。腾讯的总部在深圳，微信却诞生在广州。广州研发部是腾讯收购的一个团队，收购之后刚开始做的是腾讯邮箱。然而就是这样一个独立的小型机构抓住了新的机会，基于手机端开发了今天几乎人人都在使用的微信。

如果我们把原有体系之内的定义为知识，体系之内之外叫做见识，那么，见识比知识更重要。对于企业来说，在不仅仅是工具的互联网世界里，到底是选择给原系统“打补丁”，还是换操作系统？一切已不言而喻。

► 品牌+互联网=新财富

文■陈忠伟



当今世界，互联网正改变着人们衣食住行的方方面面，成为生活中最热门的话题。最新的“互联网+”的崛起，又一次引领了时代的变革，随之而来的是财富的大规模转移。放眼当下，品牌建设无疑是互联网时代下打开新财富的钥匙。

不同时代的财富转移

人类最初生产制造主要依靠手工作坊，这种模式到了公元1500年左右，即中国明朝时期，全球最具影响力和最有财富的国家，一个是中国，一个是印度，两国均在相当长时间占据全球相当高的GDP份额。

进入工业时代，得益于十八世纪蒸汽机被发明，从那时起，世界局势发生了猛烈改变，财富在真正意义上发生了转移。在工业时代，棉纺织业、矿产加工业得到了迅猛发展，而英国和法国也从默默无闻的小国，成为全球具有影响力的大国。根据1820年GDP报告，中国、印度的GDP只是总量有优势，人均份额已被英法大幅超越。1840年鸦片战争后，这些地理面积不大的国家敲开中国的大门，也彻底改变了整个世界的格局和版图。1870年至1900年，英国30年间对外扩张1100万平方公里，其殖民地面积曾

达到3300万平方公里。工业革命给这些国家带来了巨大的财富。

20世纪20年代，工业2.0时代开启，电力、钢铁、石油、汽车制造等产业迅速成长，铸就了新的财富转移，美国和德国引领了这个时代的潮流，1913年美国GDP占全球19.1%，德国占8.8%，均已超越英法，此时中国和印度仍在迅速缩减。

工业3.0时代始于20世纪60年代信息技术的重大突破，并于20世纪末爆发。美国在该时代一枝独秀，结果是2000年美国GDP占全球约三分之一。如今，世界GDP总量77万亿



大会现场。

美金，1950年是4万亿美金，增长19倍。其中虽然有通货膨胀的因素，但在这60年的过程中所发生的变化超过以往两千年，财富也在以更快的速度积累。

2014年的全球GDP占比中，美国仍是第一，为22.4%，中国第二，13.3%，日本第三，6.1%。但GDP总量并不能简单说明各个国家的状态。全球制造业中，塔尖上的是美国和德国，拥有品牌核心技术标准和专利，第二层次是韩国和日本，拥有大规模的集成电路芯片、关键元器件和高档的消费电子产品。而在下面一层的是中国和一些东南亚国家，基本上还是处于劳动密集型和加工组装型的阶段。虽然中国GDP总量大幅增长并在全球占领重要位置，但中国面临的挑战、压力超过以往任何时间。

曾经，财富的转移得益于技术的发展，但在最近十多年，很多曾经的高科技模范企业发生了巨变。诺基亚、柯达、摩托罗拉、索尼，这些工业3.0时代的全球代表企业纷纷倒下。而创立于2004年的Facebook现市值

2300亿美金，创立于1999年的阿里巴巴现市值2200亿美金，创立于2011年的Uber现已估值400亿美金。2014年全球品牌排行榜中，前五名分别是苹果、谷歌、可口可乐、IBM和微软，其中只有一个传统企业可口可乐。不难发现，这个时代正在发生迅猛的变化，我们不能再按过去的传统思维去思考，不能再沉醉于过去的经验和成就中。

面貌一新的工业4.0时代

如今所说的互联网时代，从1950年到1960年开始萌芽。最早的数据处理时代，技术始于军方，后来转为民用、转入微机时代，再进入我们今天所处的网络时代。网络时代，信息可以进行无国界的沟通，实现全球共享。2010年后的情况表明，在未来很长一段时间，我们都将生活在工业4.0时代，其中标志性的特征就是物联网、大数据、3D打印、智能机器人和云计算。

物联网是给每一个人的物品都加上一个号码、数字，纳入全球互联网中，形成一个人与物之间的庞大体

系。大数据的本质是基于数据，找出逻辑，给出结论。3D打印已经可以打印武器，给未来带来无限想象和可能。关于智能机器人，著名学者孙正义预计未来日本将会有3000万台机器人以替代8000万工人的岗位，机器人可以24小时工作，而其每个月成本仅需人民币1000元。而云计算指的是以虚拟化为核心的互联网运算、存储平台。

有八个不同方面的内容会影响今后整个三十年的人类社会，它们分别是：生物技术和生物信息学、计算系统、网络和传感器、人工智能、机器人科学、数字化制造、医学、纳米材料和纳米技术。美国创办的奇点大学就是围绕这八项内容，在全球选择最优秀的精英做交流培训，以期在未来推动世界的发展。正如谷歌董事长和CEO所说，“在未来，所有平台之间再无缝隙，所有的设备直接对连，所有的用户轻松自在，所有的体验统一完善”；“未来将有数量巨大的IP地址、传感器、可穿戴设备以及你感觉不到却与之互动的东西，它们将时时刻刻伴随着你。世界将变得非常个性化、非常互动化和非常、非常有趣。”

在中国，互联网对人们的生活消费带来了巨大影响。2014年，中国电子商务市场交易规模达到12.3万亿，包括B2B、网购、在线旅游、本地O2O生活服务等。2015年，中国网购规模预计占社会消费品零售的12%，网购用户将达到4.6亿。现在的网购市场中，B2C占46%，C2C占54%，未来B2C将进一步扩大份额并占主导优势。而在移动端，2014年见证了其爆发式的增长，未来一两年将逐步取代

PC端的主导地位。

国内现在的电子商务消费大省中，排名前五位的是广东、浙江、江苏、福建、上海，集中在沿海城市，尚未进入中西部。由于中国拥有巨大的人口能量，可以预见未来在中西部将会有大的爆发。此外，从世界范围的全球电子商务的发展来看，美国B2B与B2C总计交易额最高，而中国正迎头赶上，未来有着极大的增长空间。

恒源祥体系未来三大方向

恒源祥网络销售发展于2012年、2013年及2014年，现在整体的网络销售额近10亿，而品牌评估价值约190亿。这些年我们虽然在销售上遇到了阻力，但品牌价值提升较快，这也就意味着，现在的品牌价值和现在的销售，是远远不成正比的。未来，在恒源祥的体系中我们需要去做什么？经过总结，一共是三方面的内容：一个关注、两个改变、三个平台。

一个关注，就是关注大众的需求，消费者的衣食住行。不论是手工作坊时代、工业1.0、2.0、3.0乃至4.0时代，衣食住行永远存在，只不过存在方式发生了变化。未来不仅会在体系内经营现在的消费产业领域，我们更希望能拓展出去，经营我们体系外的消费领域，这是下一阶段所要着重推进的内容。

两个改变，一是改变我们的文化意识，二是改变我们的组织形态。恒源祥发展到今天，很多人认为来源于创新能力，但恒源祥现在遇到的最大阻力也正是不愿意创新，很多联合成员都是既得利益者，改变会触及既有利益。过去几年曾设想了很多的项目，讨论时都设想得很好，实践上

却遇到很多阻碍，这要求我们从文化意识和心态上去改变。同时我们要知道，现在还在垄断的组织形态中发展产业、品牌的企业是不会有未来的。将来需要一些跨界的联盟，需要引进相关联的、能跟上时代的、新的组织和我们一起合作，建立一批新的战略联盟。时间紧迫，这个时代每天都在变，所以我们迫切需要和时代相适应的组织结构来进行合作和发展。

三个平台，也是现在恒源祥的三个法宝，更是未来发展的三个法宝。

第一，是以大数据为入口的万物互联平台，即把现在所有信息打通，最终能让消费者看到整个体系运营的信息。根据外部公司调研发现，恒源祥体系表面成本很低，每个个体都在压低成本，其实整体经营成本非常高，因为现在我们的信息不相通，无法形成一个整体。恒源祥今后需要一个非常重要的入口，把消费的数据和供应链数据打通，形成一个环。

第二，是以感官体验为入口的生活体验平台。我们需要一个体系的改造，改变我们以前的商业模式。我们拥有如此高的品牌知名度、美誉度，也应有一个良好的品牌形象展示。这方面，苹果是很好的例子，苹果有一个很大的秘密，就在它的零售终端。苹果请到全球最著名的奢侈品牌团队做设计，将整个商店作为空间提供消费者完美的体验。每年新品发布，很多消费者都在彻夜排队，抢先购买到的消费者可以得到旁人的羡慕，于是购买苹果成了一种极为美妙的感官体验。这是我们未来要努力做到的。

第三，是以动人心弦的故事为入口的价值传播平台。作为价值传播的平台，我们需要拿出更多能动人心弦

的内容来和消费者进行价值传播和价值互动。今年我们就把劳伦斯的优质资源在线上线下做了互动，通过这次的劳伦斯，让消费者对于恒源祥的认识有一个质的飞跃。

现在做品牌，并非越做越轻松，相反，成本越来越高。1995年，孔府家酒3000万拿下了央视标王，而2013年剑南春却花了6个亿。如今的互联网时代，滴滴、快的两年半的融资是16亿美金。2010年，新浪700万美金拿下了NBA一年的互联网转播权，而今年腾讯则用了一个亿。如果我们觉得自己的品牌已经很有影响力，不需要在品牌上投入了，那是大错特错。最大的危机就是品牌的危机，我们不仅仅要给消费者一种无形价值的提升，还要给消费者一种有形价值的提升。只有有形无形相互融合在一起，才能产生核聚变的能力。根据“长板理论”，我们不可能每个环节做到最优秀，但可以在一个环节上做到最优秀，然后和其他环节最优秀的公司进行合作，形成一个新的有价值的平台，这是未来恒源祥的方向。这不仅仅是为恒源祥现有的品牌业务服务，而是为了恒源祥进入其他产业领域做服务。

很多实践中碰到的最大阻力还是自己，源于既有的利益、文化和组织。如果不进行组织转型以改变利益结构，如果不创新以建设新的权利结构，如果不变革以形成新的价值系统，诸多讨论将失去意义。只要用好“品牌+互联网”的机遇，在新时代创造新财富，我们的前途一定是光明的，道路也一定是光明的，相信恒源祥联合成员的大家庭会走向一个光明的未来！

花絮

► 互联，感受恒源祥品牌的凝聚力

文■李嘉路

本届恒源祥联合体代表大会共持续三天，会议期间亮点不断，特色纷呈。集团的大会，座无虚席，嘉宾云集；围绕主题的发言深入浅出，启发思维；各产业分会主题鲜明，针对“互联网+”的全新环境，提出了自己的新视野、新观点、新方法；同时，会议期间举行了联合体十佳经营者的颁奖及劳伦斯活动成果的表彰仪式，鼓励全体恒源祥人在互联创新的时代团结起来，不断前进，再攀高峰！

为了使与会成员能够了解行业目前的最新趋势和互联网技术的发展现状，大会在现场布置上别出心裁地进行了新品展示与高科技网络技术体验。恒源祥服饰的最新款式被布置于会场入口的两侧，参会的成员可以近距离观察、触摸、感受这些服饰的面料、做工，藉此了解产业新动向。而巨大的劳伦斯背景板的重现，配合网络实时照相技术，可以使与会者通过微信“扫一扫”的便捷方式，在第一时间获取数秒前拍摄的照片，重温刚刚过去不久的劳伦斯颁奖典礼的盛况。

今年4月举行的劳伦斯世界体育奖颁奖典礼，凝聚了所有恒源祥人的

辛勤、智慧、汗水与心血。为了那一晚的精彩，集团上下全员参与，前后筹备时间长达两年，从构想、策划，到联络、协调，再到组织、落实，为本届劳伦斯奖盛典的成功举办倾尽全力。此次大会表彰了为此做出卓越贡献的团队及员工代表，而与会者手中拿到的《百年恒源祥 荣耀劳伦斯》宣传画册也是集团为总结此次劳伦斯颁奖盛典的成果所精心设计制作的，内容丰富、印制精美，并配有颁奖典礼全程、劳伦斯纪录片等丰富视频的光碟，具有极高的收藏价值。

会议的另一个重头戏，就是“年度十佳经营者”的颁奖典礼，本次大会从联合体各产业体系中评选出2014年度十位最优秀的经营者，有做电商的、也有做线下实体终端的，他们以开拓创新的精神和奋勇拼搏的毅力，在各自的领域中均取得了优异的成绩，为品牌事业的发展作出了贡献，是联合体加盟商的优秀典范。集团董事长刘瑞旗、总经理陈忠伟——为它们颁发了奖杯，而奖杯中镶嵌有一枚19.27克的纯金金币为恒源祥历史上的首次。

大会最后，集团刘瑞旗董事长的

出场方式让人眼前一亮且颇具深意。刘董拄着一根拐杖，脚步蹒跚走向舞台，现场与会代表均感费解，好奇其中有何含意？随着刘董抛开拐杖，挺直腰板，精神焕发地朗声演讲时，在座众人才恍然大悟，刘董想表达的是恒源祥虽即将步入百岁之期颐，但我们依然拥有着一颗年轻的心，众人齐心协力、众志成城，必能将恒源祥品牌推向新的高峰！

联合体大会的晚宴历来是精彩的看点。本次晚宴除了动听的歌曲、优美的舞蹈外，恒源祥戏剧公司总经理徐俊专门为即将于9月3日献礼世界反法西斯战争胜利70周年的音乐剧《犹太人在上海》进行了提前预热与隆重介绍，而以色列驻上海总领事柏安伦的到场也将整场晚宴的气氛推向了高潮。

恒创百年，互联你我。未来充满了希望，我们怀揣着梦想。恒源祥的成功发展，依靠的是每个恒源祥人一步一个脚印的扎实努力。付出必有收获，让我们团结起来，在自己的岗位上坚守、奋斗，踏着互联网的浪潮，从一个胜利走向另一个胜利！📷



2014年度恒源祥集团十佳经营者合影。



劳伦斯项目组优秀团队代表合影。



现场演绎音乐剧《犹太人在上海》主题曲。



开香槟祝贺恒源祥桥牌队喜获冠军。



集团青年员工自编自演的舞蹈为晚宴助兴。

后记：

一年一度的恒源祥联合体大会顺利闭幕了。大会的主题紧跟时代潮流，大会的议程丰富而扎实，大会为集团未来的发展指明了方向！“互联网+”时代是一个风云变幻的时代，需要我们随时转变思维、灵活通达、积极面对。只要我们能够清晰地把握住时代脉搏，早布局、快转型，那么品牌与互联网的联姻，定将创造出一片新的财富。面对新环境，恒源祥人前进的步伐永不停歇……

热点新闻 TOP NEWS



6月30日，备受关注的首部中以两国合作原创音乐剧《犹太人在上海》在具有历史坐标意义的上海犹太难民纪念馆举行建组发布会。当日，导演徐俊领衔，群星荟萃的音乐剧主创和演员齐聚一堂，为与会者讲述筹备音乐剧过程中的点点滴滴，其中曾与徐俊导演成功合作过的殿堂级美术大师张叔平再度操刀服装设计，获金像奖和金马奖双项殊荣的作曲家金培达和孙楠御用作词人梁芒双剑合璧参与音乐剧词曲创作，而2008年北京奥运会开幕式的灯光总设计萧丽河女士也鼎力加盟此剧，任灯光设计。参与音乐剧制作的主创人员和演员悉数到场，共同为大家开启这部为纪念中国人民抗日战争暨世界反法西斯战争胜利70周年特别献礼的原创音乐剧的排演进程。音乐剧《犹太人在上海》将于9月3日在上海文化广场隆重首演，敬请关注！（文■宣传部）

编者按 Editor's Word

集团党委被评为 “非公有制企业党建工作阵地建设示范窗口”

上海“两新”组织庆祝中国共产党成立94周年大会6月25日在上海展览中心友谊会堂举行。上海市委副书记应勇、上海市委组织部副部长郑健麟等领导出席大会并讲话。大会隆重表彰了第二批上海市楼宇、外资企业党建工作创新基地（单位）、第二批非公有制企业党建工作阵地建设示范窗口。恒源祥集团党委副书记顾红蕾上台领取了“非公有制企业党建工作阵地建设示范窗口”的铜牌。据悉，目前上海的非公有制企业有33.6万多家，两批授牌的“党建工作阵地建设示范窗口”共31家。（文■党委）



“品牌与文化问题研究”课题通过验收

7月15日，由恒源祥集团承担的第三个科技部国家重大软科学研究课题“品牌与文化问题研究”验收会在集团七楼会议室隆重召开。会上，上海社会科学院科研处副处长胡晓鹏代表课题组向验收组专家详细介绍了课题的研究特色、研究思路及取得的主要研究成果。专家们对恒源祥持续开展品牌与文化研究的执着精神表示赞赏，并一致同意课题通过验收。在向与会领导和验收组专家表达感谢之后，刘瑞旗董事长指出：整个品牌与文化研究恒源祥计划做10年，同时集团还需做好三件事：第一，将全部科研成果教材化，与国内外顶尖优势资源共建品牌文化研究学院；第二，召开有关品牌、文化的论坛；第三，为全世界开展基于品牌及文化建设的咨询服务。（文■王慧）



《中国青年公益创业报告》发布

7月8日，国内首部有关中国青年公益创业标准与生态调查的图书——《中国青年公益创业报告》首发仪式在北京举行。《报告》是由中国青年报社与KAB全国推广办公室联合编著，邀请清华大学、中国社会科学院等在内的10家组织机构的相关专家，根据对国内144名公益创业青年的调查问卷，撰写报告，旨在总结中国青年公益创业的现状，有针对性地找出青年公益创业的问题，并研究相关解决方案。《创导》杂志下期将就“青年恒好”项目进行专题报道。（文■北京公司）



好小囡献演《上海·爱浓——沪语童谣童声合唱音乐会》

7月2日，《上海爱浓 沪语童谣童声合唱音乐会》在文化广场箱剧场中的首场演出圆满成功。在演出中，孩子们和观众们一起重温了那些耳熟能详的沪语童谣：《小八腊子开会了》、《猜东猜》、《春晓》、《摇啊摇、摇到外婆桥》等既有上海本地的童谣，也有流传于江南一带的民谣，还有唐诗融入套曲的曲段。孩子们用天籁般的纯净童声真诚地演绎着浓浓的上海本土情怀与现代气息，唤醒人们对上海这座城市的记忆，同时又传达出上海海纳百川的文化内涵。（文■党委）



香港大学生感知恒源祥

6月19日，香港大学生暑期上海工作实习与职场体验计划之感知恒源祥活动在集团举行。本次活动吸引了来自香港科技大学、香港城市大学、香港理工大学等十所高校近70名学生。活动期间，集团总经理陈忠伟参与活动并和学生亲切互动，陈总对同学们提出的关于“企业如何保持基业长青？”、“在经济全球化的大背景下，恒源祥的发展思路”等一系列问题做了精彩回答，并向学生代表赠送了《思想的声音》、《感知羊毛》和《国家品牌与国家文化软实力研究》三本书籍，希望他们能够从书中汲取智慧，学以致用，走向成功。（文■朱蕴嘉）



“互联网+”时代下商品质量风险管控

文■王慧

随着互联网的快速发展，以商场、专卖店、超市及大卖场为主的传统线下销售模式开始逐渐向以垂直电商、平台电商和移动电商为特征的线上销售模式转变和融合。越来越多的品牌在纷纷试水电商，为企业争取更大发展空间的同时，也面临着巨大的质量危机。在“互联网+”的时代背景下，如何管控商品质量已成为摆在品牌企业面前迫切需要解决的难题。

为此，借着2015年恒源祥集团首届互联网大会的契机，恒源祥特别邀请了江苏省纺织产品质量监督检验研究院（以下简称“江苏质监研究院”）事业发展部部长徐援朝为联合体开展“‘互联网+’时代的品牌企业商品质量风险管控”培训，以帮助恒源祥联合体成员把握趋势，切实改善产品质量，全面维护品牌价值。

品牌质量现状不容乐观

尽管互联网为企业插上了腾飞的翅膀，但品牌质量现状却令人担忧。纵观近期各级政府的质监机构委托江苏质监研究院对各大主流电商平台（淘宝、天猫、京东、苏宁易购、亚马逊、拍拍、麦考林等）的纺织品服装进行抽查检验，结果显示：在线零售商品的合格率普遍较低，甚至个别平台、个别产品的合格率竟为0。

恒源祥的品牌质量同样不容乐观。在2015年上半年集团委托江苏质监研究院对袜子、床上用品、短裤、长裤、T恤、羊毛衫、保暖内衣、夹克、裙子等品类产品进行的监督抽查中，通过对大润发超市、苏果超市的8个线下批次以及天猫、京东的22个线上批次进行匿名购买检验，发现总抽30批次中，有9个批次不合格，其中8个批次来自线上。

数据触目惊心。在“互联网+”的新形势

下，在消费者维权意识的逐渐增强和国家对电商平台抽检力度日益加大的背景下，提升品牌质量，尤其是线上品牌质量，迫在眉睫。

提升品牌质量关系每个人

质量是企业的生命。若想使企业保持长久的生命力，需要不断提升品牌质量，这需要全员的参与和配合。刘瑞旗董事长曾说过：“恒源祥品牌属于我们每个人”。因此，恒源祥的品牌质量提升工作也需要我们每个人的共同努力。

统筹分析上述9个批次不合格的因素后发现，不合格项目主要集中在纤维含量和标识上。这类问题并不是不能克服，其实完全可以通过严格依照国家标准和行业标准的技术规范进行生产来避免。之所以频繁发生这种“低级错误”，归根结底在于我们在品牌质量建设方面太“无我”——尚未形成全员共同参与的文化氛围。

问题为我们敲响了警钟。只有我们真正理解公司提出的“从产品质量到全面质量”、“从小质量到大质量”、“从质量标准到质量制度”、“从质量制度到质量文化”的全面转型的重要意义，才能真正形成“人人为质量”的文化氛围，实现全员共同参与质量建设的目标。

正视质量抽查维护合法权益

质量监督的过程也引发了不少新问题，值得我们关注并切实维护自身合法权益。

近年来，各级政府具有质量监督职能的机构对品牌企业的质量抽查力度正不断加大。由于质量抽查的结果直接关系着品牌声誉，影响着消费者对品牌的忠诚度，很多企业都对质量抽查充满恐惧，尤其在收到不合格报告的时候，更是不知所措。为了减少麻烦，不少企业默默选择接受工商处罚，希



望息事宁人，甚至还有不少企业在此过程中受骗上当，不仅蒙受了巨大损失，也助涨了不法分子的嚣张气焰，使得越来越多的以品牌质量不合格为由头的恶意敲诈团伙开始出现。

基于日趋复杂的情况，企业非常有必要了解各级政府的质量监督机构开展市场抽查的相关法律法规，以切实维护自身合法权益。一般来说，各质量监督机构在开展市场抽查的时候，通常会有2名及以上的人员同行，且会携带有效身份证件，并出具《商品质量监督检验委托书》以及《商品质量监督检查通知书》。随着“互联网+”时代的到来，某些具有质量监督职能的机构也开始采取匿名购买的方式进行市场抽查。但不管他们采取何种抽样形式，当我们对抽样检测结果有异议的时候，都可以在接到检验结果通知书之日起15日内提出书面复检报告。因为不同的检测机构采用的检测方法可能有差异，所以检测结果可能会不同。因此，如果我们

坚信抽样产品不存在质量问题，我们一定要充分利用这15天的异议期。

事实上，早在2013年公司就颁布了“恒源祥（集团）有限公司关于品牌产品质量‘无意’、‘有意’、‘恶意’违规行为的定性及定量处罚规定”以及“恒源祥（集团）有限公司品牌产品质量抽查规定”两项制度，目的就是为尽早获取抽查信息，及时跟踪检验动态，以有效捍卫恒源祥合法权益。因此，当联合体遭遇各级政府的质量监督机构组织的市场抽查的时候，或者当联合体收到这些机构出具的检验不合格通知书的时候，一定要第一时间上报集团，以便集团根据实际情况，采取合理的措施保证产品质量和维护恒源祥品牌形象。

恒源祥品牌是我们最宝贵的财富，我们必须团结起来，共同维护和提升品牌质量，从而为品牌的发展保驾护航。🔒

警惕！微信

——知识产权维权新阵地

文 ■ 任大乐

2015年7月10日，杭州市富阳区市场监督管理局在其官网通报了其查处的首例微信售假案。通报称：我局（富阳区市场监督管理局）根据相关线索，经过周密部署、主动出击，查实本地人董某某利用微信圈先后销售假冒“恒源祥”蚕丝被1299床；同时查获其上家供货商安徽人张某某，现场查扣假冒“恒源祥”蚕丝被280床、运输工具奥铃大货车一辆。经查，安徽人张某某销售给富阳人董某某的假冒“恒源祥”蚕丝被的价格为每床170元左右，远远低于“恒源祥”正品市场价格，而董某某利用微信圈在其亲友、同事中以每床加价70元左右的价格出售，大肆牟取非法利润。董某某、张某某销售假冒“恒源祥”蚕丝被的行为因数额巨大，已涉嫌刑事犯罪，目前已移送公安机关作进一步处理。

真实案例。

2015年2月底，恒源祥集团知识产权中心接消费者举报，有推销人员上门推销恒源祥床上用品，并承诺加微信朋友圈有更优惠的折扣。推销人员微信朋友圈内有各种恒源祥床上用品的展示照片，价格低廉。该消费者先后从推销人员手中购买一床蚕丝被以及一个枕头。经鉴定，上述产品均为假冒恒源祥注册商标的产品；同时，恒源祥集团家纺产业公司也向集团知识产权中心举报，发现有人利用流动推销的方式推广其朋友圈内假冒恒源祥注册商标的产品。

知识产权中心接到上述举报后，高度重视这类新型商标侵权案件，因为微信朋友圈营销利用的是好友之间的信任度进行传播，传播速度是数量级的，如不及时有效处理，势必对品牌形象造成不可挽回的影响。

经过认真、详实的分析，知识产权中心认定该类案件具有如下特点：

1、行踪隐藏，该类侵权人非一般意义上的经商人员，无固定商铺，无固定销售范围，无账务审计税收，销售主要靠朋友之间口口相传，交易隐蔽。

2、取证困难，侵权人与消费者通过朋友圈建立交易关系，无需见面即可完成交易，而交易为瞬间行为，一旦完成，难以取证。

3、追责困难，该类交易往往通过微信联系，一旦工商、公安等国家机关介入追查，侵权人即可用朋友之间互赠礼品，不知道礼品真假为借口逃避法律制裁。

4、渠道隐秘，不管是进货还是出货，都是随机时间，没有固定模式。

5、难以除根，该类案件如果不能一下将其生产、销售渠道连根拔除的话，很容易春风吹又生。

因此知识产权中心联合外部调查公司，以摸清其整个进货销售渠道以及固定侵权人销售证据为工作重点，联合当地工商、公安、银行等部门，全力侦破此案。

首先，需要摸清侵权人的情况以及仓储销售整个过程，这就需要工商、公安以及专业调查公司配合。通过公安机关的技术侦查措施，第一步摸清侵权人的身份情况，然后通过公安机关的跟踪侦查，摸清侵权人大体的活动范围，其中包括其住址以及货物仓储地点。经过一段时间跟踪侦查后，初步可以断定其仓储位置，并可以根据其前后几次进货确定其进货对象，以及上游经销商仓库位置。

其次，确定上述情况后，侦查机关需要摸清侵权人账目进出，才能确定其违法所得，固定侵权证

在“人人玩微信”的时代，微信朋友圈也成了生意圈。



据。因为微信具有支付功能，所以这就需要腾讯公司、银行的协助。因此富阳市公安局向腾讯公司、银行发函调取账目清单，确定其非法销售所得。

最后确定证据后，工商、公安机关需要联合执法，共同打击侵权行为，查扣侵权货品。但是这需要在侵权人、侵权人仓库、上游经销商、上游经销商仓库四个地方同时行动，防止出现人员逃逸、侵权货物藏匿等意外情况的发生。

2015年6月初，富阳区市场监督管理局、富阳区公安局联合行动，多地同时执法，一举打掉这例利用微信进行售假的案件。

该案为杭州市富阳区市场监督管理局查获的首例微信朋友圈售假案件，也是恒源祥集团首次在微信、微商城等电子商务领域首例维权成功的案例。

微信，作为目前最广泛使用的即时通讯工具，目前拥有六亿多注册用户，正在利用其提供的公众平台、朋友圈、消息推送等功能广泛影响着人

们生活的方方面面，甚至推动着企业变革、社会进步的趋势潮流的发展。近年来，微信正逐步从民生领域向商业领域进发，其正在演变成为国内最大的商业交易平台，微信商城的开发、微信朋友圈代购的火爆、微信支付方式的推广普及，种种迹象表示，微信对营销行业带来的颠覆性变化开始显现……因此，诸如此类借助微信、微商城等现代通信手段，以实现制假、销假违法目的的案件今后必定还会显现。

富阳区发生的首例案件可以说“恰逢其时”，暴露出传统维权案件中未涉及到的新类型、新手段、新渠道及新的目标受众，对集团知识产权维权工作意义重大，为今后该类型案件的处理积累了宝贵的经验。

敲响警钟！品牌的财富需要我们共同维护与坚守！🔔

“互联网+”

奏响产业发展新篇章

文 宣传部

恒源祥®



牌 + @ 互联网

传统产业发展需要有新的气象、新的视界、新的思路、新的手段。新气象是指把握工业4.0发展的大环境，新视界指具备行业跨界的前瞻性眼光，新思路指拥有互联创新的颠覆性思维，新手段毫无疑问指的是就是运用“互联网+”实现产业大融合。基于以上的认识，恒源祥集团召开了首届互联网大会，在充分阐述互联技术影响下的世界格局变化及经济态势发展的基础上，明确了集团未来的发展方向就是以品牌为核心的“互联网+产业”的全面融合与发展。各产业公司基于“互联网+”也分头召开了平行会议，以核心专长为依托，融入互联网科技，形成集产业、渠道、终端、服务、体验等为一体的产业生态新环境，奏响恒源祥产业发展的新篇章！

解放思想、互联共赢

——记2015年恒源祥联合体大会服饰分会

文■杨小岚



在“品牌+互联网”推进的过程中，解放思想是为了更好地统一思想，心往一处想，劲往一处使。建立互利互信、平等协作、互联共赢的利益共同体和命运共同体，提升恒源祥服饰的创新力和生产力，形成可持续发展的生态链闭环，将是恒源祥服饰在创新2.0时代下的互联网与传统行业融合发展的新要求和新目标。

关键词一：回顾劳伦斯

2015年是恒源祥劳伦斯年，恒源祥服饰围绕劳伦斯推出了丰富多彩的营销活动，加深消费者对恒源祥品牌与劳伦斯的了解和关注，提升品牌知名度。2014年9月至2015年3月，恒源祥服饰中国体育运动嘉年华活动以“我的未来·我的梦”为主题在重庆、北京、合肥、武汉、郑州、长沙6大城市开展。每到一站就在该地区做一周的展示、互动活动和促销，旨在宣传体育精神的同时拉动终端销售。

2014年8月22日-10月16日，恒源祥服饰开展了“指尖上的劳伦斯”摄影大赛，将恒源祥服饰官方微信作为上传摄影作品的唯一渠道，此举增加了微信的关注人数；通过“恒源祥风度专卖店”作为本

次活动的主页面及作品展示投票页面，并结合乐视网的广告宣传有效引流，本次活动期间预期销售额约250万，实际完成金额为317.2万，与去年同期相比增长72%。

2015年3月27日-4月17日，恒源祥服饰“拼砌劳伦斯·金羊豪礼送”线上寻宝活动在全国展开。活动通过恒源祥服饰旗下三家天猫店作为平台，分4阶段发布9张拼图块，最终拼砌成2015劳伦斯举办地上海的夜景照片来完成活动，在为2015恒源祥劳伦斯进行预热和品牌宣传的同时促进了线上零售终端的销售。同时，服饰公司充分利用微信、微博、官方网站等自媒体、微信大号等外媒发布劳伦斯相关活动，通过系统化布局、差异化选题和强化互动性，不断提升用户对恒源祥与劳伦斯的关注度，扩大品牌影响力。

关键词二：变与不变

“变”与“不变”是一种对立统一的关系。不变的是存在的本质，因此，不断提升品牌经营和经营品牌的能力这个方向不会变，建立符合恒源祥品牌文化的愿景不会变，让互联网更好地融入恒源祥



恒源祥服饰召开设计圆桌会议。

品牌这个目标不会变。变化的是随着互联网时代的不断推进，创新的周期越来越短，变化的速度也越来越快。恒源祥服饰一直以来都力争建立一个具有活力的有机体，确保服饰联合体成员以更好的姿态直面市场环境变化和复杂的漩涡。

恒源祥品牌的基业长青，需要每一位恒源祥人审时度势、应势而变。当然在变化的同时也要注意自身能力的提升。目前线上发展突飞猛进，但绝不意味着线下阵地就可以放缓甚至忽视。服饰电商的迅猛发展，线下经销商的前期积累功不可没。线下经销商经过长期经营，拥有着供应商、消费者、现金流等丰富的渠道和市场资源，就这个意义上来说，基础比电商更扎实，在今后线上与线下的融合过程中更具优势。

未来，恒源祥服饰将打通线上线下渠道，从产品、服务、流通便捷性等方面不断提升；更好地利用恒源祥官方旗舰店平台，选取区域进行O2O试点，借助分会的力量进行区域联动，最理想的结果是消费者既能享受线上支付的便捷，又能有丰富的线下体验。O2O的经营模式实质上改变了品牌服装的传统增长模式，这才是最根本的影响。综合看，线上与线下的发展都是以品牌和产品的体验为核心。线下是市场的根基，其培育期时间更长，培育的难度更大，需要的资源更多。因此，我们无需担心顾此失彼，因为线上与线下本就是未来产业发展的手心与手背。

关键词三：针织服装的未来

目前，随着服装行业的发展和消费观念的更新，人们对舒适、休闲和运动的崇尚，使得针织服装行业进入了一个多功能、时尚化的阶段，针织外衣化是发展中一个新的增长点。

针织服装质地柔软、吸湿透气好，兼具优良的弹性和延展性。而针织服装时装化、时尚化的趋势也非常明显，中国传统服装文化历史悠久，刺绣、印花、蜡染、盘扣等都是针织服装时尚化可以借鉴的部分。中国的针织服装时尚化不是盲目跟风，而是要做充分的市场调研，在继承中国传统服装特点的同时，不断挖掘具有中国特色的时尚，款式民族化、色彩民族化、图案民族化，不断推出符合时代审美和满足消费者需求的产品。针织面料与机织面料的合理有效拼接同样是当代针织服装发展的又一突出特点，针织面料与机织面料由于在织物组织、制作工艺等方面的不同，从而形成有趣对比，打破了统一材质、色彩、肌理等方面的单调。

在业务的具体开展上，服饰产业认为要充分利用原有的单品针织渠道，统筹考虑，整体盘货，做到系列化、有序化。在上海服装行业协会副秘书长袁炜看来，服饰产业需要根据不同区域人群的个性化需求，重打产品差异化这张牌，并通过线上线下的联动，开展联合营销。而未来针织服装的定位、质量的

把控、目标消费者的抓取、设计风格的确立、洗护处理的便捷化、休闲化、时装化、材料多样化、工艺复杂化、技术先进化等方面也同样将成为恒源祥服饰产业未来发展不容忽视的问题。

关键词四：创新的商业运作模式

十八大以来的历次中央会议、经济工作会议，至少有四个地方提到商业模式创新：一个叫技术集成创新，第二个叫商业模式创新；中央经济工作会议讲到六大任务中第三大任务再次提到商业模式创新，同时也有新提法叫产业组织创新；而十八届三中全会讲到深化体制改革的时候，也提到了创新商业模式，并提到商业模式创新是化解产能过剩的根本之一。

从历史的发展来看，互联网带来了新的观察世界的视角。工商业时代经典管理的领导者诺基亚输给了互联网时代新思维模式的开创者苹果，任何体系的有效运作一定需要内部逻辑的自洽能力，而任何一个内部逻辑自洽体系一定有自己的边界，出了这个边界，这个逻辑立即失效。因此，创新商业运作模式也成为恒源祥服饰在“互联网+”过程中寻找边界、扩大边界、甚至突破边界的着力点。

服饰产业创新运作模式的开发与设计是基于数据和观测的结果，基于流程和制度的控制，基于架构和人员分工的组织，这一切是变革与创新的基础。服饰产业要更好地实现互联网与传统产业的融

合转型，必须要抓住七大关键元素：敏捷性、轻捷性、迭代性、容错性、冗余性、灰度性、进化性，而创新管理者则必须培养获取和吸取新知识、集成多种知识流派、跨越文化和地域的局限、学会遗忘、跨越业务边界，尤其需要关注企业核心能力的拓展与进化，这样才能在传统产业中构建全新模式下的品牌价值体系链。

在“互联网+”的时代，一个品牌的商业模式显得至关重要，恒源祥品牌要建立属于自己的新的商业模式，其实也就是建立属于自己的新的品牌文化，将符合时代发展的新的文化引入到恒源祥联合体的发展中去，为社会创造价值，为消费者创造价值。



恒源祥女装陈列。

走向互联的恒源祥家纺

——记2015年恒源祥联合体大会家纺分会

文 张君颖



会议期间，恒源祥家纺召开加盟工厂会议。

从2005至2015年，在这十年中，恒源祥家纺经历了蜕变新生、锐意改革和突破创新。随着信息时代的发展，恒源祥家纺逐渐从传统经营方式走向依托于互联网的多元化的经营方式。截至2014年年底，恒源祥家纺线上业务占比已超越传统的线下零售市场，占整个家纺公司的53%。

回顾近几年恒源祥家纺依托互联网开展的业务，不难发现其正一步一个脚印地迈向互联信息时代：

2012.9，恒源祥家纺正式进驻天猫；

2013.11.11，恒源祥家纺“双十一”销售额过千万；

2014.11.11，恒源祥家纺首现单天成交过千万店铺；

2014.12.07，恒源祥家纺在“兰亭集势”上线运营，首单产品销往乌干达；

2014.12.31，恒源祥家纺2014年全年电商渠道

销售额突破3.5亿元；

2015.03.14，恒源祥家纺官方微店试运行，标志着恒源祥家纺正式涉足微商；

2015.04.07，恒源祥家纺智能睡眠解决方案项目正式立项并启动首期产品研发；

……

互联网渠道的迅猛发展，让我们看到了无限商机，同时也带来了更为激烈的挑战。无论是对于线下渠道的冲击，还是互联网渠道的低价拼杀，都成为在过快发展进程中各个品牌需要思考的问题。

互联网究竟给我们带了些什麼？毫无疑问，它首先从根本上颠覆我们以往“守株待兔”的传统经营模式。如今，恒源祥家纺依托于“互联网+”的思维，以对消费者的全面了解作为实现当下创新的基石，在拓展各项业务的同时，着力于提升品牌美誉度，为消费者创造价值。恒源祥家纺通过强大的品牌支撑、差异化的品牌表现和精准的服务能力，未

来将在以下几个方面重点规划：

线上业务：借力渠道多元化降低系统性风险

建立多渠道电商平台是家纺线上发展的重点。一方面，创建中心化电商平台，包括天猫、淘宝、京东、苏宁易购、一号店等传统中心化的电商平台；另一方面，打造去中心化电商新渠道，将采用全新的经营模式和供应链结构进行去中心化电商新渠道的模式探索；再者，构建多样化的跨境电商平台：从“走出去”和“请进来”两个角度实现以恒源祥品牌资源为支撑的双向跨境电子商务运行结构。

线下业务：运用互联思维重塑传统渠道新生力

线下渠道依然是家纺产业未来的主力，公司将聚焦于多个维度凝聚线下品牌实力。比如，进一步拓展单店授权模式，提升单店运营质量；切实落地恒源祥品牌资源，包括终端软硬件配套、促销活动策划服务等；实现数据共享，家纺公司将试点打通不同渠道，实现渠道间的数据共享；精准把握消费者需求，挖掘终端实体店消费者的个性化需求，有力提升顾客粘性和客单价；依托大数据精准布局，组合各平台的消费者数据，为终端网点布局提供决策依据；合理搭配产品结构：根据不同地区消费者消费习惯的不同，搭配不同的产品结构和花型风格。

从2012年至2015年，恒源祥家纺虽在线上业务的发展方面取得了长足进步，但同时也清醒意识到，面对互联网贸易的日益强大，传统的实体终端已受到巨大冲击。实体终端的减少已导致一系列问题的出现。如，市场遭蚕食，销售下降；品牌展示减少，品牌影响力下降；消费服务减少，消费体验下降等。这一系列问题并非危言耸听，而如何在互联网背景下重塑实体终端，是恒源祥家纺必须面对与思考的重中之重。

为此，2015年下半年起，恒源祥家纺将努力把互联思维注入传统实体终端，打造恒源祥家纺核心终端店铺。而在改革创新中，恒源祥家纺的着力点将

放在实行互联平台管理与加强标准化的核心店铺评定上。

互联平台管理

这是基于微信企业号应用平台，创建终端店铺大数据的辅助管理系统。通过此平台，每个终端可以实现多项功能：店铺销售管理、店铺运营分析、店铺运营对比分析、店铺活动分析、促销活动策划建议、明星产品展示、店铺分级排名展示、品牌资源展示及下载、管理制度查询、在线培训等。同时，基于恒源祥家纺官网，将创建面对消费者的展示平台，包括：品牌故事、品牌新闻及动态、新品推荐、实体店铺信息公示、实体店铺形象展示等。

核心店铺的评定要求

在未来家纺实体店的规划、设计、评定中，必须符合一定标准和要求才能成为家纺的销售终端。这些标准包括：规范、标准的SI；具有专卖店、商场专厅以及专业品牌市场的展厅；面积达到商场20m²，专卖店80m²，展厅150m²的要求；有严格详细的店铺管理规范、店铺年度运营规划及规范化运营承诺；在授权范围内，持续使用公司店铺应用平台等等。

当然，我们努力的方向远远不止于此。通过上一系列的方法与举措，恒源祥家纺希望能以创新的互联思维，打造企业与消费者双赢的智能终端。未来，当线上线下互联贯通，多元化渠道齐头并进时，我们将开创恒源祥家纺品牌互联的新时代！



互联，我们的未来

——记2015年恒源祥联合体大会羊绒分会

文■董晟



马云曾说过，作为传统产业，如果不能和互联网的技术、思想、方法进行融合，那这样的传统产业和企业将无法生存下去。

恒源祥作为中国纺织行业的领先品牌，与互联网的结合成为了大势所趋。2015年6月，主题为“互联，我们的未来”——恒源祥联合体大会羊绒分会隆重召开，标志着恒源祥羊绒的互联网转型正式拉开序幕。

了解趋势，把握机遇

知己知彼，百战不殆。要想把握“互联网+”，就必须了解当下大势。会上，以“互联网+服装行业”为题的主题报告分别从全球概况、国内格局、未来趋势、互联网与服装行业融合等角度对服装行业的发展前景进行了深入分析和展望。报告中指出，随着“互联网+”技术的不断完善与深入应用，如今互联网正全面与第三产业接轨，形成了

诸如互联网金融、互联网交通、互联网医疗、互联网教育等新业态，而且正在向第一和第二产业渗透。另一方面，“互联网+”对传统产业的改造升级起到了至关重要的作用。“互联网+”与传统产业结合，能够直接催生新型产业的兴起，促进实体经济的持续发展；同时，“互联网+”可以促进传统产业变革，帮助现代制造业在管理上更加柔性化，在市场投放上更加精准化；此外，“互联网+”也将持续帮助传统产业升级，比如与电子商务的结合，与新兴科技的结合，利用互联网平台的长尾效应，在满足个性化需求的同时创造出规模经济效益。

互联互通，创新发展

恒源祥羊绒品牌在经过10年快速发展期后进入了增长的瓶颈期。但就未来的消费趋势和消费市场看，羊绒产业仍有相当大的发展空间，当然前提是产业必须改变现有的诸多不利于产业发展的顽疾与

桎梏。

“互联网+”，并不是简单的互联网与产业两者相加，而是利用信息通信技术以及互联网平台，让互联网与传统行业进行深度融合，创造新的发展业态。这相当于给传统行业加上一双“互联网”的翅膀来助飞传统行业。就羊绒公司而言，实施电子商务是公司尝试互联网的第一步，经过1年多的实践，也获得了初步的成果。接下来的工作，就是要凭借互联网的思想和技术，将线上线下的资源进行融合，从而实现真正的互联互通。同时，基于对羊绒公司自身核心能力的进一步提升，重塑以消费者为核心的价值体系，羊绒公司拟着力打造产业的信息化平台，希望在原有品牌与产业的基础上，借势互联网、依凭大数据，挖掘新兴消费群体需求，释放品牌更大的能量，同时为羊绒产业未来与互联网的全面融合奠定基础。

头脑风暴，共谋发展

回顾近几年恒源祥羊绒依托于互联网开展的各项业务，都是对互联网加深认识的过程，在一次次积极的尝试和探索中，羊绒产业积极进取，创造了一个又一个的历史首次：

2013年8月，恒源祥羊绒旗舰店正式进驻天猫；

2013年12月12日，恒源祥羊绒旗舰店单日成交过百万；

2014年11月11日，恒源祥羊绒“双十一”单日销售额过五百万；

2014年全年，恒源祥羊绒电商渠道销售额突破五千万；

2015年3月，恒源祥羊绒官方微信平台上线；

2015年6月，恒源祥羊绒正式实行“互联网+”战略……

以小组讨论的形式
进行分享。

过去的成绩只是+代表了积累与财富，共谋未来才是我们需要认真面对的课题。针对羊绒公司在“互联网+”的大势下逐步推进产业转型的方式方法，与会代表们展开了分组头脑风暴并达成共识：在互联网的环境下，整个行业必须突破同质化瓶颈，“互联网+”为我们提供了充分的想象空间，传统产业必将迎来全面升级。同时，会议也提出了未来羊绒产业发展的方向。

面向消费者需求的数字化策略。在“互联网+”的大格局下，行业必须从拼资源、拼成本的经营方式转变为面向消费者个性化需求的数字化营销方式，因此，大数据的开发应用显得尤为重要，能够使经营投入更有效率和针对性，这也是未来羊绒公司重点发展的方向。

互联网思维创造粉丝互动体验。在集团赞助的劳伦斯体育颁奖盛典项目中，充分利用传统媒体与新媒体相结合的方式，通过微信、微博及双微的大号资源，大量集聚粉丝，形成了庞大的粉丝群，规模效应得到了极大的释放。羊绒公司也全程参与了项目，并利用这次难得机会，进行了官微等的完善和升级，期间开展的一系列与粉丝的互动交流活动效果明显，销售业绩与品牌效应得到进一步提升。

传统行业拥抱互联网已是大势所趋，他们的融合发展必将为产业注入新的活力。恒源祥羊绒希望在未来乘风破浪，充分发挥互联网在生产要素配置中的优化和集成作用，通过“互联网+”，将创新成果融入企业经营发展的各领域，实现传统产业的腾飞，提振恒源祥的品牌领导力！



互联·共享 势在·必行

——记2015年恒源祥联合体大会商超分会

文 张晓霞



“互联·共享 势在·必行”——2015年恒源祥联合体商超产业分会以此为题，与体系内各加盟工厂、核心经销商等130多位代表，共同谋划“互联网+”时代下，恒源祥商超产业未来的创新、转型与发展。

互联网+时代，实现与消费者“互联”

移动互联网的出现和智能手机的普及，让品牌与消费者的沟通渠道从有限时间内的有限方式，转变为每时每刻都能将品牌信息以最精准的方式传达到消费者的全渠道模式，实现品牌与消费者的直接“互联”。而在这种互联的建立过程中，产品和渠道始终是品牌与消费者进行沟通的最直接也是最有效的两个环节。

差异化是企业的核心，商超一直在探索如何找到自己的核心专长，找到可以在产品日趋同质化的市场上站稳脚跟的东西。集团总经理陈忠伟在商超

分会上的讲话更加坚定了商超在产品开发上多年来所坚持的信念。正如陈总所说，“如果我们还按照以前的经验看我们的未来，恒源祥将没有未来。我们必须找到一个蓝海市场，找到一个能引领消费者生活方式的兴奋点，这个点就是羊毛。商超未来的工作重点应该是思考如何让消费者意识到，羊毛对于他们的健康和生活质量的提升有多大的帮助。”

因此，未来商超的产品开发将围绕羊毛制品（羊毛内衣、羊毛袜、羊毛洗涤剂）建立核心的产品体系，同时围绕核心品类开展多元化的产品开发（如春夏季产品和有故事的产品），改变现在靠一季吃饭的现状。针对核心品类（羊毛制品），商超也陆续推出一系列的营销活动，比如以“羊行天下 让爱传递——致敬当代最可爱的人”为主题，以“羊毛内衣”为载体，通过“公益+互联网O2O公益

销售+传播”的营销新模式来讲述羊毛故事，以点带面，通过羊毛内衣的推广带动羊毛袜、羊毛洗涤剂及其它羊毛产品的销售，最终达到改变消费者的羊毛消费习惯、引领消费者采用羊毛生活方式、打造全羊毛生态系统的目标。

渠道是企业的生命线，商超一直鼓励经销商进行全渠道布局和多平台运营，以提高自身的抗风险能力。正如商超产业常务副总穆震涛在会上说的那样：“无论是线上还是线下，都要站在消费者的角度进行经营业态和经营模式的创新，同时一定要找准自己的核心专长，在自己擅长的领域精耕细作方能脱颖而出。尤其是线上渠道，未来能够生存下来的要么是小而美的，要么是大而强的。”

针对这两种运营思路，商超也邀请了优秀经销商代表做了经验分享。鉴于商超的产品特点，现有体系内小而美的店铺占绝大多数。电商流量红利的结束，无疑为小而美的店铺提供了更多的崛起机会。无论采取哪种运营思路，在平台政策越来越严苛的背景下，经销商都需要寻找新的电商模式，如围绕消费者信任重构消费者忠诚度、构建新的供应链体系，渠道拓展与转型等等，这样才能带动下个五年甚至十年的发展。同时，针对商超产业独有的线下KA系统的2000多家网点进行O2O转型也是未来需要考虑的重点。

“互联网+”时代，让我们的品牌“E”鸣惊人

我们所处的产业已经到了不进则退，不变则亡的

关头。无论是面对过去还是面对今天的“互联网+”时代，“改变”永远是品牌永葆青春的主旋律，因此未来商超也将在授权模式上进行创新，以促进产品和渠道的转型发展。

一方面，为了寻找更优质的羊毛制品和春夏季产品加盟工厂，商超将致力于搭建更高效的服务平台，利用自身平台价值吸引优秀的厂商加盟，并给予3-5年的长期授权；同时进一步加强管理与考核，对加盟商进行严格的审批、实行全面的年度考核，不满足条件的接受调整、变更或退出，从而提升加盟工厂的运营水平和产品开发能力。另一方面，为了提升线上渠道的销售业绩，商超将以京东平台为试点，进行平台的招标（竞标）授权模式，提升平台运营质量和运营效率。

“海不辞水，故能成其大；山不辞土石，故能成其高。”无论时间如何流转，时代如何变化，成功永远属于那些不断创新的变革者。这是一个充满机遇和想象力的时代，让我们一起踏上品牌+财富的梦想之路！



加盟商分享经营心得。

借势“互联网+”建设彩羊经验

——记2015年恒源祥联合体大会彩羊分会

文 张帆



自李克强总理提出“互联网+”概念后，彩羊就积极探索品牌、产业与互联网的融合。藉此2015年恒源祥联合体代表大会彩羊分会，彩羊产业以“借势‘互联网+’，建设彩羊经验”为主题，与各联合体成员分享成功经验，谋划彩羊未来发展的战略蓝图，寻求品牌突破的契机。

大会伊始，彩羊产业副总经理葛明以“‘互联网+’的机遇与挑战”为题作了主题报告。彩羊品牌在经过10年快速的发展之后进入了增长的瓶颈期。无论从现有产业的体量、新渠道（电子商务）拓展的可能性还是新产业板块的裂变来看，彩羊仍有相当大的成长空间。一方面，彩羊产业联合体自身经营品牌的能力仍显不足；另一方面，随着互联网经济的到来，原有的商业模式已经显现出诸多不适用于未来发展的讯号。基于对自身核心能力的提升和对以消费者为核心的价值体系重塑，我们提出了彩羊品牌平台化生态体系的打造，希望在原

有品牌与产业的基础上，能够借势互联网经济的大潮，释放品牌更大的能量，同时真正建设和积累彩羊差异化的品牌发展经验。

在品牌网络推广营销方面有着丰富经验的灵肯科技创始人赵蓉也为现场听众带来了最新的移动互联网推广的理念以及经典案例。未来产业的发展趋势，必定是实体终端+移动互联的O2O趋势，如何利用移动互联打造终端店铺与消费者更加紧密的联系，以及如何实现实体门店与网上商城联动的营销模式，是彩羊未来发展的思考重点。赵蓉女士在演讲中指出，在移动互联网的新经营模式下，终端店铺应该与顾客形成一种亲密的朋友关系、邻里关系，通过移动互联网与顾客进行互动，增强消费者体验，应该看到零距离的交流与分享是未来实体店及网络营销的必然趋势。

分会上，彩羊各部门负责人也针对“彩羊品牌与互联网+”分享了经验，展示了彩羊产业在互联网

时代大浪搏杀的的决心和信心。比如，在“互联网+”的新形态下品牌如何进行推广与实践；如何重置资源和配置资金，在品牌的新一轮发展中投入更多的专注；如何利用移动互联技术，实现产业创新；如何制定战略导向，布局线上业务；以及如何实现电商与传统渠道的充分融合，满足消费者日益个性化的需求。

分会上，“彩羊，中西艺术的传播者”微纪录片首次和大家见面，向联合体伙伴传递彩羊在羊年开展的各项活动，以及中西融贯的理念与艺术形象。会场上，以LED视频结合彩羊主推女装形象以及艺术家合作款丝巾，联合打造了彩羊“融贯东西、多元多彩”的品牌概念，让与会者对彩羊品牌的形象定位有了重新认知。

下半年，彩羊的工作任重而道远。在集团副总经理李巍提出的“生存”与“进化”，打造互联网经济彩羊品牌生态体系的目标下，彩羊要进一步开阔视野，积极转型，构建新的价值链闭环，建立品牌合伙人制度。

彩羊不仅要在营销上着重“品牌+互联网”的经营思路，用互联网思维推广彩羊品牌，更要推进“互联网+实体终端”，帮助现有的常规终端转型。特别是通过“移动互联网+终端”的形式，例如运用微商城、微店、微信、微博推广及销售，加上实体店铺陈列，实现自我的O2O循环。除了帮助终端自身转型以外，彩羊着力发展属于自己的粉丝社群，通过下半年的线下巡展活动、视频节目合作、羊毛嘉年华等活动，将外围的粉丝不断引入；同时通过联动原有的线上线下店铺，与粉丝们进行互动与共享，并制定新的粉丝消费利润分成模式，把已经存在的彩羊粉丝，即确定的消费群体进行网罗，通过不断加强微信平台的服务价值、娱乐价值等，让内外粉丝沉淀下来。

“互联网+”无疑是品牌实现跨越式发展的大好契机，这一点无可否认；而能否实现“一步登天”式的跨越发展目标，还需彩羊产业和众多联合体成员对品牌的众志成城与共同坚守。

彩羊女装现场展示。



新产业，新未来

——记2015年恒源祥联合体大会儿童产业分会

文 俞凌云



“互联网+”已然成为了时下各行业最“in”的话题之一。纵观互联网在国内的发展史，从1994年中国互联网时代的开启，到2003-2004年淘宝、支付宝的诞生，再到2013年国家三大运营商4G牌照的发放，无一不催生着各行各业与互联网之间的联姻：诸如“互联网”+“传统集市”=“淘宝”；“互联网”+“传统红娘”=“相亲网站”；“互联网”+传统银行=“支付宝”；“互联网”+“传统媒体”=“自媒体”……

那么，“互联网”+“童装”=？

目前，国内0-16岁的少年儿童人口超过三亿，随着80后、90后进入生育期以及“单独二孩”政策的实施，未来儿童人口数量的进一步增加将为童装市场奠定快速发展的基础。根据国家统计局发布的《2012-2015年童装产业报告》，童装产业产值年增长率可达25%~30%，远高于成人服装。此外，童装的更换周期远快于成人服装，所以童装市

场呈现规模大、利润高的特点，这也是诸多成人服装品牌开始涉足童装领域的原因。

虽然童装市场潜力巨大，但是目前国内童装仍处于发展初级阶段，其集中度非常低，各品牌都处于渠道扩张阶段，区域性品牌间的较量甚为激烈；但从整个行业来看，争夺却并不充分。国内童装市场上，国际品牌占据半壁江山且几乎垄断中高端市场，而国内品牌的品牌影响力还不强。同时，市场暴露的童装安全问题给行业带来不小的影响。童装看似简单、门槛低，但实际做起来并非易事，因为这里面牵扯到市场对童装企业的运营实力、研发能力、产品质量、检测标准、渠道布局、广告宣传等多方面的综合性要求。

在此背景下，恒源祥集团儿童产业应运而生，经过一年多时间的规划、布局与调整，终于扬帆起航，全面出击，力争在目前群龙无首的童装市场中脱颖而出，树立童装业的典范。

线上发力——打造小囡互联网品牌

正因为现在国内童装尚处于起步与初级发展阶段，又因为互联网对各行各业造成的广泛影响，所以小囡在发展初期也避免不了在互联网电商方面的规划与筹备。

时逢羊年，作为羊年的第一个活动，“羊年第一囡性别有奖竞猜”，为小囡官微聚拢了第一批粉丝；后续品牌活动与粉丝的互动以及童装时尚、行业动态的发布则留住并壮大了小囡官微的粉丝团体。小囡官微作为恒源祥儿童产业自媒体中最为重要的组成部分，是我们发布品牌、产品、活动等信息的官方渠道，是消费者了解小囡、了解恒源祥儿童产业的第一平台，同时，也是我们及时掌握消费者第一手资料的重要渠道。通过官微，我们可以与消费者开展直接的对话，了解消费者需求，完善产品与服务信息，开展与微粉的互动等等，在最短时间、最大限度内推广小囡品牌。

同时，借助恒源祥品牌背书，小囡童装在发展初期将聚焦在毛衫及内衣领域，通过积极寻求与天猫、京东等第三方电商平台的合作，迅速将儿童毛衫和内衣推介至全国消费者，并以此为基础，逐渐将品类进行全方位的拓展。

线下提升——开启小囡生活艺术馆

电子商务发展至今已成规模，不少消费者会奔着方便、快捷、省时等原因选择到各大电商平台去

消费购物，但如此一来缺少了实体购物带来的愉悦体验。特别是在当今社会，年轻的爸爸妈妈们平时会因忙于工作而疏于对子女的陪伴，亲子之间缺少了感情的交流。因此，有一种既能给予真实的购物体验，又能促进亲子之间的交流，同时带给年轻爸爸妈妈们一个“弥补”子女情感需求的流行渠道正在悄悄地发展、壮大。这种渠道就是能提供一站式服务体验的生活艺术馆。

下半年，儿童产业将建立一站式服务体验的小囡生活艺术馆。小囡生活艺术馆是依托恒源祥品牌，组合婴童产业上下游资源，以提倡儿童体验为基本思路，搭建以儿童商品为主的一站式购物点，同时提供儿童游戏娱乐、图书玩具、创意教育、艺术展览及亲子互动等全方位的增值服务。生活馆的核心就是通过儿童娱乐、培训、互动等能与消费者产生粘性的资源，促进童装商品的销售。届时，小囡品牌将建立起“门店+网购+APP”三位一体的运营模式，打造符合未来中产阶级家庭的生活方式。周末闲暇之余，一家三口其乐融融畅游于生活馆中，寓教于乐之余增进亲子之间的感情。

在社会进步的当下，我们应该看到，家庭对子女的关爱和教育与日俱增，这也为儿童产业的发展带来了肥沃的土壤。美好的前景已经展开，是否能把握住机遇，小囡品牌必将全力以赴！

小囡秋冬款大会现场展示。



互联互通，合作共赢

——记2015年恒源祥联合体大会绒线分会

文■韩磊



绒线如何与互联网结合？在今年的绒线产业联合体大会中，绒线公司与联合体代表及业界嘉宾共同围绕“互联互通，合作共赢”的话题展开了讨论，为绒线产业未来的转型与发展建言献策。

在过去的一年里，绒线公司改变思路、积极创新、力求转型，取得了一定的成果，也为今后的发展奠定了基础。“编织吧”项目、绒线花项目以及计划举办的编织嘉年华和编织吉尼斯等活动，都是绒线产业在“互联网+”时代下寻求经营模式创新所做的尝试与努力，这也正是绒线产业在新时代转型的突破口。

“移动入口”是当下互联网的必争之地，截至2014年底，全球微信活跃用户数量超过5亿，且还在不断的成长过程中。手机和微信，给了我们新的传播平台，基于“微信公众平台”，即我们微信服务号的后台操作系统，可以实现多种功能：利用微信提供的开发接口，我们可以管理商品系统、自定义菜单、发送公众号信息等。朋友圈是朋友之

间互通有无的平台，人们需要看到的是新鲜有趣的内容，互相分享、互相帮助，传递心情、传递视角。相反，如果单纯地把商品介绍作为传播重点，不断推送产品广告，将会本末倒置，引起朋友圈反感。因此，绒线公司将内容作为微信营销的重点，分享绒线编织所营造的创意玩法，带给大家更多好玩有趣的资讯，从生活细节入手，一点一滴、潜移默化地影响大家的生活方式。

可喜的是今年7月，恒源祥申报的“海派绒线编结技艺”项目入选上海市非物质文化遗产项目，这是对恒源祥绒线的极大肯定。绒线公司藉此机会，在各地大力推广“编织吧”创新项目，为未来绒线产业线上与线下融合发展打下基石。“编织吧”将传统的绒线销售与编织文化体验相结合，配合互联网终端的平台推广，通过资源组合、互联互通的形式，使得绒线产业在兼顾传统品牌形象的同时，向多元化、年轻化转型。

会上，绒线公司展示了创新营销的市场案

例，并分析了创新营销的基本原理，帮助绒线联合体进一步了解以创新为驱动力的新型营销模式。绒线七厂的“编织吧”项目负责人也对“编织吧”运营情况进行了详细介绍，让与会者们真真切切地看到了绒线产业未来的发展道路。

“编织吧”目前在江阴地区进行试运营，已开设3家店铺。经营方式分为代理制和加盟制，区域专属独家经营，并可根据各地实际情况，灵活选择合作方式。第一阶段计划在江阴建立连锁经营模式，第二阶段计划在全国范围内推广。“编织吧”在“互联网+”领域内的创新应用，体现在它以线下实体为基础，结合线上互联网，形成“织友圈”。“编织吧”与传统绒线商店不同，除了销售产品之外，它还可以提供编织培训，成为编织爱好者的交流平台，并进一步辐射周边社区。

未来，绒线公司计划在全国各城市、各社区建立网点，通过与政府的长期合作运营，逐步实现“编织吧”的升级，在现有基础上增添更多社会功能，如健康、各类生活服务等，把“编织吧”升级为社区内的“服务便利店”，变成小区居民寻找服务的第一选择。此外，“编织吧”承载了更多的健康功能，绒线编织可以预防老年痴呆，还能对女性乳腺癌起到康复作用，我们正在与复旦大学药学院合作，开展绒线编织对于人体康复的课题研究。同

时，绒线公司也在积极筹划大型编织嘉年华活动。上海服装行业协会副秘书长袁炜对“编织吧”和嘉年华活动也充满信心，并表示将大力支持绒线产业在社区中的普及与展开。

为了让与会嘉宾切身感受绒线编织的魅力，会场中还特地布置了恒源祥绒线自主设计的彩羊卡通玩偶，包括实物玩偶和形象立牌，这一幽默可爱的卡通形象立时吸引了与会嘉宾的目光，让人耳目一新，看到了绒线品牌的新形象。未来，绒线玩偶也将成为产业转型发展中的重要载体。此外，大会现场还展出了一系列精美的编织艺术品，精致可爱、富有创意性的编织产品让观展嘉宾们大为惊叹、赞不绝口。

未来，恒源祥绒线产业将致力于推广多元化、年轻态的品牌新形象，并传递出绒线编织给人们带来的时尚、创意和健康的生活方式，使忙碌于现代快节奏的都市人能够亲身感受到绒线和手工编织所带来的温馨、宁静的生活乐趣。

在产品创新层面，我们计划引进国外先进的技术，如花色线等，编织材料包也将增加新的内容，如编织玩具等。同时我们计划推出编织成品和相应的编织教材、工具，不断推陈出新，以更好地适应互联网时代的发展需求。🌀

上海市服装协会副秘书长袁炜出席绒线分会并作“编织引领羊毛嘉年华”的主题发言。



打响实体零售的反击战

文 吴洲鹏

据甲骨文公司对中国消费者的调查显示：78%的受访者认为购物体验中重要的是零售商能够综合所有渠道，提供统一服务；69%的受访者表示能实时查询商品的存货信息很重要，这会便于他们随时购买；58%的受访者认为能否在正确的时间以最佳的价格购买到最合适的商品，会影响到他们的忠诚度；55%的受访者希望能够通过数字化渠道或者门店了解更多的商品信息……

毫无疑问，互联网时代的实体零售商遇到了来自线上的巨大压力。在商业模式大转型的关键节点，实体零售商如果不再进行反击，就真的晚了。

面临窘境的实体零售商

面对以各种智能软件、在线渠道和高速物流为卖点的线上商家，实体店日渐式微。

以实体书店为例，随着网上购书的兴起，越来越多的书店正消失在城市的版图中。曾几何时，去北京看“万圣”，去南京找“先锋”，去上海看“季风”，去杭州找“枫林晚”，去广州看“学而优”，去台北逛“诚品”，这些书店品牌是读者心中的圣地，但由于前往实体店所需的时间、人力成本，以及购书的重要环节——比价，都无可避免地输给网购，于是“文艺青年们去书店却不买单，回家后精打细算地比较几个网店后选择价格最低的下单”成为消费者的常态，实体书店的销售属性越来越弱，而背负的则是不断上涨的房屋租金、进书成本、雇员开支，终于被压垮，一批接着一批倒下。

中国的实体零售商的处境到底有多艰难，来看这组对比数据：在全球仍平均有44%的消费者喜欢在实体店购物并将商品直接带回家的时候，在中国这一数值只有18%。中国有42%的消费者每月会进

行多次网购，高于全球平均值39%；而每周都要多次网购的中国消费者达21%，全球只有10%。

如今，我们的消费者已经不满足于本土网购，而是将目光投向了世界。调查表明有62%的人有过海淘经验，基本都是通过网购完成的。借助于网络的力量和电商公司的努力，零售环境的地域边界已经被打破。

蠢蠢欲动的消费者

能够随时查询商品的存货信息；随时追踪现有及过往订单信息；线下购物过程中能够使用移动技术查询商品库存、产品细节等信息；送货速度要快；能随时提供移动POS机、自助结算……消费者对速度、便捷性和商品信息的渴求让人吃惊。有观点认为这是消费者被“惯坏了”，其实不然，因为技术的发展使这些需求都能被满足，而谁能提供更好的服务，谁就赢得消费者。

热衷于全网络、全球购的中国消费者有自己的道理：更合理的价格、更好的服务、更多样的选择、个性化的品牌产品、更好地商品现货供应能力、更快的到货速度……这些无不刺激着消费者点击鼠标、屏幕进行购物。哪家供货商能够提供全渠道的融合，哪家能够通过社交媒体与自己进行互动，哪家的商品介绍、宣传视频做得更到位、更走心，这些既是消费者的“微心愿”，也是他们最终决定购买与否的考量依据。

今天的零售世界，正是在消费者购物欲望不断产生与被满足之间发展着。

吹响反攻的号角

甲骨文零售全球事业部高级市场总监Sarah Taylo认为，现在的状况可能对零售商更有利。理

购物体验对于消费者而言有时胜过纯粹的价格战。



由很简单，现阶段投资实体店的成本远高于20年前，但进入互联网技术的成本却在降低。在高成本端，线下零售商在数十年前就已经先一步完成了投资，它们现在要做的只是对已有实体站点的功能进行优化，使其可以对接线上而已。而线上零售商刚好反过来，纯电商如果想要往线下走，将要面临更大的资金缺口。

当然，战略上的正确还需辅以战术上的精准。实体零售商要想和电商抗衡，就需要来一次华丽转身，其中的过程绝对不轻松。

首先，对零售企业而言，洞察力永远是关键。要更好地理解消费者，重新思考自己与消费者的互动关系。实体零售商不应该再把自己当成渠道，而要把自己视为目的地。要有“驱动”消费者到店购物的能力，这是自我重塑的第一步。

进而要尽可能抓牢消费者以及他们的个人信息。在这一方面线上的零售商已经具有太大的优势，但消费者的忠诚度时刻在变动。调查显示，78%的中国受访者认为，零售商能组合渠道，提供统一的购物和配送服务最重要，也就是

说，影响中国消费者对零售品牌忠诚度的因素中，相关性最高的不是价格而是购物体验和便利性。购物体验对于消费者而言有时胜过纯粹的价格战。尽管电商可以有海量商品供消费者挑选、有极低的价格可以抓住消费者的眼球，但能够在触觉、视觉、听觉、嗅觉以及整体感觉上带给消费者直观感受的，目前仍然只有线下零售商能够做到。这是实体终端的关键优势所在。

因此，实体店应该尽快完成角色转变，成为一个全渠道融合的零售商。这就要求零售商需要对供应链进行重新架构，使对外服务保持一致性和便利性。库存系统应该是一套而不是两套，线上、线下的多个渠道应该进行统一管理，这是商品信息可视化的基础。而在传统的销售职能之外，还要接应线上商品的展示、提货，以及在门店向消费者引荐线上平台。

危险与机遇并存。不能寄希望于消费者对转型期混乱市场的理解，因为消费者只关注结果。实体零售商的步子一定要迈大，晚了蛋糕就没了。🍷

免费经济，商业社会的未来

文■黄珏仁

在大数据的环境下，有人质疑免费经济是否依然有效，然而事实却是，企业通过新趋势与科技的结合，快速打开市场，并借助大数据的力量，对整个行业内的价值链体系进行价值重估。

“0”票价坐飞机——免费经济催生颠覆式创新

爱尔兰瑞安航空的首席执行官迈克尔·奥莱利（Michael O'Leary）在外界看来是一个狂人，因为他一直以来都在与传统航空公司的收费模式对着干，不断推进他的“免费航空”梦想。在瑞安航空，其飞机票价不仅是欧洲最低，而且有1/4的座位是免费的，而奥莱利最终的理想是有一天能够实现机票完全的免费。很多原本并没有出行计划的工薪阶层、学生、个人旅游者，由于听说有免费机票慕名而来，都想体验一下“天上掉下来”的免费机票。

或许有人要问，机票免费不是会导致没有收入吗？但瑞安公司却是目前欧洲盈利能力最强的航空公司之一。乘坐瑞安公司的航班，乘客要为每件行李托运支付6美元，喝一瓶矿泉水也必须支付3.5美元。推销员还会在飞机上向乘客兜售“刮刮卡”、香水

以及电子摄像机等商品。尽管乘客们对瑞安免费旅程中这些让人厌烦的促销怨声载道，但考虑到航班价格，大家就能接受了。此外，瑞安航空还积极缩减不必要的支出，其班机大部分都是在一些收费便宜的、二线的机场降落，这样一方面降低机场服务费用，又加快了周转时间，使得误机时间减少（小机场不那么拥挤，不必长久等待），给旅客出行带来更为便捷的体验。

奥莱利被航空界认为是一个激进的“变革者”，如果他的一系列创新性举措成功，那么将对整个跨大西洋航线市场带来颠覆性的影响。分析瑞安航空的经营模式，显然它采用了收取增值服务费用作为他利润的来源，而更为关键的是奥莱利将传统的运输业与零售思想结合起来，以一种全新的“免费经济模式”颠覆整个欧洲航空市场现有的运营模式——在新模式下，班机不再只是一种交通工

具，它已经变为类似大卖场一样的平台，进入大卖场本身不要钱，但是购买产品则要付费。

奥莱利的这次颠覆式创新，从本质上讲是为迎合传统市场在互联网的促使下需要重新注入创新因子以此推动产业变革的动力需求，同时也为当前消费者提供更为宽松和便捷的消费体验。很难想象未来的瑞安航空将是怎样一番光景，或许连目前飞机上推销的商品都会成为免费赠送的呢！

大数据爆发——免费经济开启商业价值重估

2012年，大数据的抓取和运用在美国从实验室走向了主流市场，就在这一年，《纽约时报》刊载文章《大数据时代》（The Age of Big Data）。文章指出：“海量数据和智能软件算法的结合将为企业捕捉新商机提供可能。”在大数据的环境下，有人质疑免费经济是否依然有效，然而事实却是，企业通过新趋势

与科技的结合，快速打开市场，并借助大数据的力量，对整个行业内的价值链体系进行价值重估。

2014年，Google宣布以32亿美元收购美国智能家居公司Nest。Nest公司成立仅仅4年，而且只拥有两种产品——智能恒温器Nest，以及烟雾报警器Protect，为何这样一家公司会被Google看中？事实上，Google的野心是渗透进人们日常生活的最中心，而早先Nest公司通过与电力公司签署协议，免费派发温控器并派人上门安装，让原本售价为250美元的Nest温控器变成0元（成本则由电力公司支付）。这一模式用户得到了实惠，Nest成功开拓了市场，而电力公司藉此获取了大量用户的数据信息，这将其今后的业务发展和决策提供数据分析和参考。

从更长远来看，Google的这次收购是将Nest的硬件制造能力和科技含量所蕴含的价值转移到大数据上，继而通过分析处理，转变为更高等级的数据资产；此外，从收购本身来看，也将给Nest原有的利益链条带来冲击，进而形成整个产业链的价值重估和利益重组。或许Google看中的也正是这一点。

让生活嗨起来——免费经济打造全新生活体验

《纽约时报》、《华尔街日报》日前开始对在线阅读实行收费，而在星巴克的网络平台上，顾客则可以免费阅读；同时登入到苹果的音乐下载平台，顾客还可以每周免费下载5首歌曲。星巴克这一数字网络计划牵动



Fitmob让顾客追随教练，去户外一起健身。

了众多合作伙伴，已经有30多家内容提供商与之合作，其中除了《纽约时报》、《华尔街日报》，还有《今日美国》、苹果等。星巴克曾经用免费WIFI开启了咖啡店免费上网的模式，如今运用免费阅读，试图开创另一种全新的生活方式。

Fitmob诞生于旧金山，是一家社区式非主流俱乐部。Fitmob让顾客追随教练，去户外一起健身。Fitmob的定价策略是用户参加活动越是频繁，课程收费越低。比如，一周上一次课收费40美元；一周上两次课收费就降为20美元；上三次可能就只收10美元了。传统的健身房为顾客办理健身卡后，顾客的光临与否就与其无关了，Fitmob却用灵活的定价策略让顾客真正地锻炼起来。

再以新能源电动车为例，美国檀香山火奴鲁鲁的初创公司Volta是一家致力于可持续发展的技术公司，提供免费为电动车充电的服务。目前，Volta已经在美国5座城市部署了400套充电设施，安装在高档商场和超

市外面。它的特别之处在于，并不是通过向车主收取充电费用，而是从充电站的广告位获取收入；并且Volta大胆投入奢侈品广告，因为他们知道开“特斯拉”的买家几乎个个有钱。

以体验和分享为核心的免费经济模式正逐步改变着人类的生活方式，而对企业来说，往往一个产品的目标消费群体也会成为另一个品牌的目标群体，产品成为了资源对接的平台；当然不仅用户在其中扮演了重要的渠道角色，其本身也能在这个平台中体验到不同产品所带来的实惠和便利。

免费经济并不单纯是一种营销手段，更是一种商业模式，它颠覆了传统的商业思维，直接打破了行业之间的界限，通过不断聚集资源，创造出新的价值。未来的免费会让界线变得越发模糊。让我们大胆地预测一下：未来，只要你脑洞大开，敢想、敢为，几乎没有什么不能免费，不能赢利的。🔗



网络营销，不再是秘密

文■彩绘

无论朋友圈的营销是否真的帮助到我们减压，《秘密花园》的热销已经创造了一波巨大的商业利益，大家买的已不是减压产品，而是一种生活乐趣，朋友圈营销就为大家设计了这种乐趣。

最近在朋友圈里有一本叫《秘密花园》的成人填色书非常火，时不时地就能看到哪个同学或是朋友晒出一张自己的涂色作品，能从图片上感受到他们的喜悦和得意。《秘密花园》也因此迅速成为近期亚马逊、当当等主流网络书店的销量冠军，在豆瓣网上的网友评分更是高达“神作”级的9分。我不禁好奇这之中有怎样的秘密，居然让大家都为之疯狂。

《秘密花园》是英国插画家乔汉娜·贝斯福创作的一本可供涂色的画集，全书有96张图，都是黑白线稿，内容以各种花、叶、昆虫为主，比儿童用的涂色本要复杂得多。据《纽约时报》报道，这本书2013年就已问世，被译成22种语言，总计销售量140多万册。

一本用来涂色的书为什么会如此火爆？据说涂《秘密花园》可以使人减压，这是该书的卖点。那么问题来了——作为“减压神器”而走红的《秘密花园》真就能减压吗？问了身

边几个买了且涂色的好友：

第一位：“涂完心情 的确很好，抓到什么颜色就涂什么颜色，全身心投入，让心慢慢沉静，压力也减小了。”

第二位：“很有成就感，不能静下心来 的时候，可以训练一下自己的专注力。”

第三位有强迫症和密集恐惧症的朋友告诉我说：“画完以后不但没有减小压力，反而觉得压力更大了，感觉更郁闷了。”

第四位平时比较完美主义的朋友说：“眼睛痛，头疼，因为老想着怎么配色好，太费脑子，花了很长时间来画，手快断了，简直是自虐。”

真是多姿多彩的回答！能把自虐也理解为一种乐趣吗？《秘密花园》里有类似心理学上“曼陀罗彩绘”的图案，曼陀罗这种绘画形式有助于减少焦虑情绪，通过涂色，可以达到放松、专注和静心的作用。但是也有心理学家表示以这种方式减压是不专业

的，因为每个人的内心需求不同，有的人喜欢画画，有的人喜欢音乐，有的人喜欢阅读，仅靠涂色减压作用不大。

无论朋友圈的营销是否真的帮助到我们减压，《秘密花园》的热销已经创造了一波巨大的商业利益，微信、微博社交网络也成功地成为这一次的营销推手，展现了自身强大的影响力。在朋友们的带动下，大家买的已不是减压产品，而是一种生活乐趣，朋友圈营销就为大家设计了这种乐趣。

当然，这次朋友圈营销的成功还得益于“秘密花园”这个名字，它借自一本很有年头的书《The Secret Garden》的书名。这本书的单行本出版于1911年，距今已有一百多年的历史，虽然颇有年代，读起来却没有历史的陈旧感，有的只是属于大自然的沉静和甜美，至今仍是风靡全球的读本。

移动互联技术的应用，使历史

名著与文化艺术以一种雅俗共赏的形式同消费者的心理需求紧密结合起来，确实带来了惊人的效果。无独有偶，最近以“病毒式”传播展开宣传攻势的国产动画大片《西游记之大圣归来》正迅速占领各大院线榜首。自从十多年前的《宝莲灯》之后，国产动画电影基本处于低迷状态，前几年红火一时的《魁拔》也是叫好不叫座。但这次，《大圣归来》在上映前就已在各大网站进行了洗脑宣传，西游记本身的知名度，加上宣传中各种卖萌、搞怪、煽情，笑点、泪点一一呈现，勾起了不少70、80后的怀旧情节。

在各大网站强大的宣传攻势下，《大圣归来》还大量利用新媒体包括微信、朋友圈等引爆话题，激起网民们的时代正义感。比如，在初期即打出官方缺少宣传资金、好作品得不到关注的悲情牌，引起了网友们的同情，于是各种自发的跟帖、转帖甚至帮忙画宣传画、写营销段子都出现了，“网络自来水”（指网民自发宣传）迅速流进千万家。上映一周时间，《大圣归来》的票房轻松突破3亿元，并且还在持续上升。

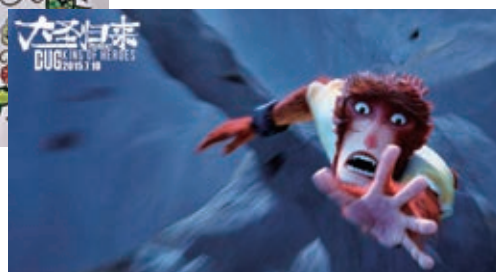
我们知道人都有从众心理，也被叫做羊群效应。这种行为模式在网络营销中正在被无限放大，往往网络大V们振臂一呼，后面就跟随着一大批忠实拥趸。最近，一只叫“胡巴”的小怪兽在朋友圈游走，它是电影《捉妖记》中的人气小妖王。《捉妖记》公映前后，全智贤、赵薇、李冰冰、范冰冰、高圆圆、Angelababy、倪妮、孙俪、黄渤、邓超、黄晓明、陈坤、李晨、郭富城、赵又廷、彭于晏、李光洙、朴镇海等近百位中韩巨星纷纷



《秘密花园》



全国都为这个小家伙疯狂，今天你“捉妖”了吗？



《大圣归来》有望创史，屌丝逆袭。

点赞“捉妖”，集体为“胡巴”加油，于是在圈中引发了一场地震式的连锁效应，《捉妖记》首日票房也不负众望地达到1.7亿元，两日冲到3亿元，创下华语电影首日最高票房、单片单日最高票房、点映最高上座率等多项纪录。不难预见，未来的网络营销，借用大V效应、堆积名人的做法将越来越受到业界的重视和运用。

在网络营销不再是秘密的时代，在看到朋友圈营销效果的同

时，我们也不能忽视其中的危险性。网络上负能量的炒作也是比比皆是，色情、暴力、谣言等也时常刷屏朋友圈。比如最近某知名服装零售品牌疑似引发的丑闻与公关危机，都给我们以警示。当然，相信品牌和营销还是正道至上，机遇来临，像苹果公司一样做好它，网络营销就可以变成一件伟大的事情，我们还在等什么呢！📱



互联网时代的品牌重塑

文■于越

他们是一群“指尖族”，他们对互联网有着强烈的心理依赖，互联网是他们生活里不可或缺的一部分，所以对他们传递品牌信息的媒介和形式显得尤为重要——你够“萌”吗？你知道很多英文缩写都代表啥吗？……深谙他们的文化和思维方式更重要。

最近一直听身边的90后朋友和同事们谈论起一些很火的韩国娱乐节目，在大家共同谈论和研究这些娱乐节目背后商业模式的同时，我也深感今天所处的互联网时代已经越来越无孔不入地进入到人们生活的各个角落。作为将经营品牌做为己任的我们，是时候思考和研究一下互联网时代的品牌重塑问题了……

首先说一下互联网时代的来临到底重塑了什么？说到底主要还是对社会和商业的巨大变革，它催生了一个商业新时代，也给我们的品牌经营带来了更多的思考空间。

第一，它催生了一个“用户很任性”的时代。从前我们更关注渠道、关注产品质量，但今天你不得不投入更多精力给到你的消费者，消费者喜欢、愿意关注你才是王道，比如小米

的“接地气”和苹果的“独树一帜”等等，这些都可以是你的风格，但你一定要深谙如何打动消费者，知道他们喜欢什么，想要什么，因为在互联网出现之前，消费者受制于“信息不对称”，但在互联网出现以后，“世界真的变平了”，消费者主权时代到了，甚至他们可以直接面对生产商，对品牌而言，更丰富的价值创造和赋予才是关键。互联网时代的品牌将面临的挑战不一定是被竞争对手打败，而是很可能会被消费者抛弃。

第二，我们迎来了一个虚拟和现实充分交织融合的时代。2014年世界互联网大会上就提出过，未来的互联网是“由虚到实、虚实结合”的一个过程，尤其现在如火如荼的O2O，已经在走一条“有中国特色的”互联网虚实融合道路，如顺丰的嘿客、河狸

家等都是探索中的典型案例。不过线上还是线下最终应该都不会被彼此绝对地代替，而是达到一种动态的平衡，对品牌而言，维护好品牌的影响力和美誉度将一定会在互联网大潮中胜出。

第三，互联网让我们越来越变成了一个“半成品”，也是现在很流行的一个词——“去中心化”。互联网的出现可以跳跃原本生产、销售等很多供应链环节，所以也就不存在原本的中心说，而消费者才是中心，但这样也恰恰激发品牌更应该向内求、向自身核心专长的纵深方向发展，求精不求宽，让自己成为不可被替代，又不可被忽视的“半成品”才是生存之道，而品牌作为一种独特的稀缺资源将会越来越有价值。

第四，我们进入了一个“万物

互联”的新世界。距离消除、信息透明、用户主权、虚拟连接现实……

2014年世界互联网大会上，小米向世人展示了如何通过一个手机来连接生活的一切，之后国内外的智能生活设备也相继推出，尤其在国外，这样的生活方式已经开始慢慢普及。万物互联以后，很多行业之间的跨界组合创新将会越来越广泛和深入，而品牌可以通过其影响力和美誉度审时度势地组合集结优秀顶尖资源，完成新一轮的价值创造与实现。

我们再来看看，互联网时代里的人。曾有人说过，如果你不想被互联网时代抛弃，就请先不要被90后抛弃，的确，今天管理者身边的员工们，90后甚至95后已经如雨后春笋般层出不穷，他们是伴随互联网的发展同时成长起来的新一代，他们不仅是员工，更别忘了他们也是消费者。所以品牌要持续保持年轻心态，要重视与之成长起来的新一代之间的亲密互动……

他们是一群“指尖族”，他们对互联网有着强烈的心理依赖，互联网是他们生活里不可或缺的一部分，也正是因为互联网在他们身上的全面覆盖，他们的学习、生活、工作等方方面面都是互联网文化的体现，比如语言用词、衣着打扮、思维方式、社交互动等等，所以对他们传递品牌信息的媒介和形式显得尤为重要——你够“萌”吗？你知道很多英文缩写都代表啥吗？……深谙他们的文化和思维方式更重要。

他们是尊重自我的一代，他们更



虚拟“小群体”其实比消费者细分来得更为聚焦和纯粹，对品牌传播效果的提升更为直接和有利。

愿意追求时尚、张扬自我，今天移动新媒体的迅速普及离不开在90后中间的大量使用，对于品牌来说，一样要给自己注入新的活力、新的内涵，不能总是循规蹈矩、墨守成规，演绎他们喜欢接受的新的内容和形式，互动体验、个性化订制、独特的价值导向等等都是很重要的落地手段。

他们是即将占领消费市场的强大一族。品牌如果不在今天就培养忠诚度、与他们共同成长和发展，正如前文所说，品牌将丧失未来市场的话语权。所以品牌企业要把对他们的关注变成当务之急，不要再固步自封了。

他们更喜欢“小群体”或“小众的事物”。这不禁叫人想起了电影

《小时代》，90后在生活和消费层面，更在意圈群这类网络群体的意见，而不是传统营销传播对消费者细分的用语。在现如今的网络数字时代，不重视这些变化就意味着你越来越不懂消费者，这种虚拟“小群体”其实比消费者细分来得更为聚焦和纯粹，对品牌传播效果的提升更为直接和有利。

随着社会和科技发展迭代更迭的不断加速，品牌如果要真正成为人们的生活方式，更要勇于重塑自己的个性，积淀自己的文化。品牌如人，只有不断地反思与蜕变，不断地更新与重塑，才会更加至臻完善。⑥

上期我带着大家领略了土耳其被上天所眷顾的丰饶大地，回顾了其辉煌灿烂的历史沿革，游历了在伊斯兰教与民主政治间和谐共存的现代化都市。本期我们将继续深入挖掘土耳其社会发展背后的根源，剖析其从“脱欧入亚”到“脱亚入欧”这一过程中的制度变革、文化转型与别具特色的商业模式，以便我们更好地认知、理解土耳其的政治、文化、经济特色，在感性与理性双重层面上深入认识土耳其，在提升个人文化素养的同时也为企业的创新建设提供借鉴。

土耳其寻访之旅（下）



伊斯坦布尔独立大街，充满历史厚重感的著名建筑下是时尚感与现代感十足的商业店铺，错落有致，魅力独特。

文化认同、国家认同、民族认同往往交织在一起，具有重叠性。土耳其横跨欧亚的地理位置、政教分离的政治制度以及数个世纪的改革使其具有文化认同的双重性。历史上，东罗马帝国灭亡标志着土耳其“脱欧入亚”，从此为伊斯兰文化势力所掌控；十七、十八世纪伊斯兰文明的衰落重新唤醒了土耳其的深层文化情感，在西化浪潮席卷的时代，土耳其走上了“脱亚入欧”的社会变革之路。在不改变民众伊斯兰宗教信仰的

同时，实现“脱亚入欧”，造就了土耳其独特的文化氛围和极富特色的商业环境。我在游历的过程中也亲身体会，感触颇深。

脱欧入亚——伊斯兰文化主导下的多元文化格局

土耳其的伊斯兰教信仰是奥斯曼帝国的遗产。1453年，奥斯曼人攻占了古典文明的中心君士坦丁堡，小亚细亚完全落入信仰伊斯兰教的奥斯曼帝国之手，君士坦丁堡由东方基督教文化中心转变为伊斯兰文化的中心，

土耳其地区在文化上开始“脱欧入亚”。贯通欧亚大陆、毗邻地中海和黑海，加上稍后征服了巴尔干地区并保留当地基督教信仰的政策，使奥斯曼帝国并非闭关自守，而是具有一定程度的包容性，比如帝国首领默罕穆德二世就通晓多种文字，熟读伊朗、希腊、罗马古典诗篇，热爱斯多噶派、亚里士多德的著作，成为融多元文化为一体的帝王。

地理位置、人口结构、统治者的兴趣导向，都促使奥斯曼帝国成为

一个伊斯兰文化主导下的多元文化国家，奠定了国家的文化认同多重性，也为以后的社会变革提供了重要条件。在我参观走访的蓝色清真寺、圣索菲亚大教堂等文化遗迹中，能够深切地感受到宗教对于土耳其的影响及深远意义。

脱亚入欧——实现土耳其文化的双重认同

在新航路未开辟之前，奥斯曼帝国曾牢牢掌控欧亚大陆贸易交通线，成为地区强国。但当迪亚士、达伽马、哥伦布、麦哲伦等航海家开拓出环行大西洋、印度洋、太平洋的世界海上航路后，帝国的旧交通线贸易量急剧下降，实力大减。日渐衰落而又占有重要战略位置的奥斯曼帝国成了推行资本主义扩张的欧洲国家窥视的对象。

在国家危亡之际，奥斯曼帝国开始了文化反思和变革，采取了向西欧多国派驻大使，引进印刷术，派员了解西方科研、工业、文化艺术，创办新闻事业，引进西方生活方式，削弱宗教势力控制力等一系列的改革措施。尽管改革过程多次被战争打断，又受到国内保守派的各种阻挠，但随着自身独具的横跨欧亚的地理条件和长期输入西方先进文明的影响，奥斯曼帝国逐步开始了文化认同视角的转换，逐渐由伊斯兰文化转向欧洲文化，在振兴国家中实现西方文化和伊斯兰文化的融合，并于1908年实行了宪法并举行选举。

一战后，土耳其民族觉醒，在“土耳其国父”——穆斯塔法·凯末尔的领导下掀起了波澜壮阔的民族解放运动，建立了资产阶级民主共和国，实行政教分离，并以经济为导向

引导国家走上了现代化的轨道。经过此后几代人的努力，土耳其实现了民族独立和文化双重性的认同，明确地向欧洲靠拢，跨进“脱亚入欧”的门槛。如今，土耳其是欧盟候选国，正在积极致力于加入欧盟，争取完全“脱亚入欧”。

漫步在伊斯坦布尔的独立大街，街道左边是充满历史厚重感的著名建筑，而右边则是代表青春、时尚、现代感十足的鳞次栉比的商业店铺，这种错落有致、相得益彰的都市氛围，也时刻在述说着土耳其古老而又年轻的生活格调；就如爱琴海边的旅游度假胜地阿拉恰特，多年历史的石屋酒店，各种蓝白相间的西式餐厅，传统与现代的交融，完美诠释了土耳其双重文化认同下的独特魅力。

重视设计——文化包容中的土耳其商业

双重认知中的土耳其商业经济的发展也日渐引人注目，而其重视设计的特点尤其值得借鉴，这也是我此次赴土游学的重要目的。土耳其知名卫浴品牌VitrA大中国区的代理是我少年时代的好友，在与他的交流中得知，世界设计排名（WDR）土耳其仅次于美国排在第二位。据他说，土耳其身处亚欧交界，这几十年来土耳其为意大利以及法国等国家加工制造产品积累了丰富的经验，也逐渐开始发展本国的自主品牌，他们的西服制造水平和牛仔裤（占全球总产量的60%以上）都占据相当大的市场份额。以VitrA为例，自1958年建立起巴尔干半岛地区第一个现代化卫生瓷工厂以来，经过期间不断提高产品设计水平，目前已是全欧洲规模最大、设备最先进的卫浴陶瓷制造工厂，其对顾

客的承诺从提供经典到时尚的各种优质服务设计到提供一流的售后服务。

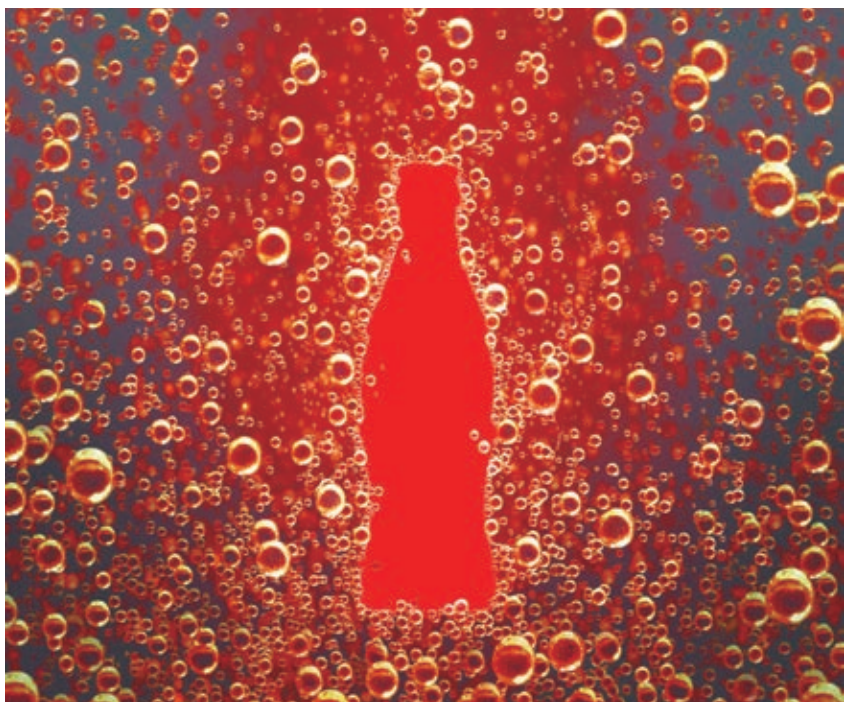
在伊斯坦布尔期间，我参观了城市地标建筑——正梅伊丹购物中心，它不仅仅是高效的商业综合体，也是伊斯坦布尔发展最快的综合商业体。该中心位于伊斯坦布尔郊区的亚裔聚集区，中心的几何构图和流线型设计，综合考虑了高密度城市的生态居住环境，融入了对于宗教及现代西方风格建筑的特点，可谓土耳其人对于文化双重认同下的智慧与设计的结晶。

随着近来中东地区逐渐加剧的冲突，伊拉克、叙利亚、埃及等国家的发展都遇到了一定的阻力，唯独土耳其保持了一贯的稳定，这或许和其数百年来的走过的“脱亚入欧”的历程和强大的文化包容性不无关系。今天，当远来的游人漫步在土耳其街头，向土耳其人投去不经意的一眼，总能感受到他们身上那种闲适无争的生活气息。历经千年兴衰的土耳其人选择了一条漫长而又艰辛的文化双重认同的道路，他们运用积累的智慧和经验，成功实现了文化转型与商业经济的复苏，这一点确实值得个人、企业、国家深思与借鉴。📖



文 | 叶超莹

个性化时代下的品牌情感链接



Coca-Cola辨识度——只需一个气泡。

如今由于消费者通过各种社交媒体以及线上渠道与品牌进行频繁的互动，对新鲜事物的敏感度日益下降，因为同一件商品会不断重复出现在他们的面前。而当产品真正经由渠道被销售时，或许他们已经不那么感兴趣了。越来越多的消费者开始追求独一无二的商品，因为每一件商品都代表了他们的个人喜好与个人品位。在消费者日益注重个性化的时代，传统品牌所谓的“必备款”已不可避免地进一步下滑，奢侈品尤甚。

据Euromonitor数据显示，尽管自经济衰退期结束后，整个奢侈品市场

正在稳步增长，但奢侈名牌的困难期其实已经到来。对于许多奢侈品零售商而言，这是极为艰难的一道关卡。2014年，Gucci受汇率波动和其他因素影响，营业额跌1.1%；Prada去年的营业额也下滑1.5%，并表示将缩减门店扩张数量；而对于LVMH集团，旗下路易威登曾经红极一时的时装和皮革制品销量增速也已放缓。

在不可逆的经济法则影响下，一些有远见的奢侈品牌开始了新一轮的探索。“去logo化”成了目前行业的新风向标。Gucci在新款包中不见了logo的身影，包身上只有一行小小的

字“Made in Italy”，以及更小的一个复古字体“Gucci”。其CEO称去除logo或缩小logo是一件迎合消费者的事情。LV在产品中缩小了交织字母的面积，使logo可以被隐藏化，并推出了无logo产品。“去logo”是奢侈品品牌在进化中的决策，他们时刻关注着消费者的喜好，在保持自己品牌文化特色的同时，寻求与消费者需求的平衡。

但是否除去了logo，品牌就无法被识别了呢？如果答案是否定的，那么品牌就需要被重新考虑。最新实践的做法是，将图像、声音、触觉甚至

是产品上的文字重新组合在一起，形成全新的“品牌标识”，这种标识可以是有形的，更可以是无形的，并通过加强终端体验的方式，扩大标识的感染力，以此来满足消费者对于品牌的全方位需求。

如果把玻璃杯叠起来，从最上面开始倒香槟，香槟会顺着杯沿缓流而下，最后每一个杯子里都会盛满同样容量的香槟。杯子环环相扣，结局是从第一个到最后一个都能分享到芬芳的香槟。品牌与消费者的关系其实也如此。无论是第一位客人还是第100位客人，都要做到一视同仁，而最能贴近消费者情感的感官体验方式无疑是让他们获得认同并留下深刻记忆的有效方法。

当消费者购买产品时，希望在感官的各个层面都能接受产品讯息，至少能看到产品的样子，摸到产品的质感，嗅到产品的气味。只有通过感官上的接触，产生情感上的参与，才能使品牌真正植入消费者心中。商标不必直接出现在产品上，取而代之的是由产品的各种特性反映出来，让人们在看不见logo的情况下，知道这个产品属于哪个品牌。比如，看到编织皮革会想起哪个品牌？——Bottega Veneta。

只要看到红色，首先联想到的就是可口可乐；即使蒙住眼睛，你也知道你握着的是可口可乐的曲线瓶；如果将可口可乐的瓶子摔碎，单靠玻璃碎片，也能辨认出这属于可口可乐。要如何在没有logo的情况下，就让人

们知道这是哪个品牌，将是品牌企业重点需要做的工作。为产品添加感官特性已经刻不容缓。

以超市食品试吃为例。如今为了应对消费者不断变化的口味需求，食品类的商品会使用试吃、试喝的手段来达成促销目的。消费者在超市中，伴随着电视广告与大喇叭的叫卖声，在没有包装的情况下直接对食品的颜色、香、味进行检验与品尝，从而决定是否购买，甚至二次消费的欲望。从科学层面分析，人类大脑中有多个不同的多巴胺系统，其中有一个在动机行为中扮演着重要的角色。消费过程中，感官中的刺激会不断唤醒多巴胺系统，从而促成购买行为。即使你看不见食品的商标，你仍然会在体验后倾向于购买，并逐渐提高对于此品牌的忠诚度。

就奢侈品行业而言，尽管路易威登、Gucci和Prada都在尽力促进销售，但是他们所面临的挑战已不是简简单单地从其他零售商手里抢占市场。专家称，高端消费者越来越希望他们的金钱能转化成良好的体验，如一次豪华海岛度假之旅或一顿在米其林星级餐厅中享受的奢华晚宴，而不仅仅是商品。在这样的背景下，路易威登已将其位于Rodeo Drive的店铺打造成专为VIP顾客服务的舒适场所——顾客可以在屋顶享受阳光及香槟。Gucci也在洛杉矶设有类似空间，Prada体验店则位于拉斯维加斯。

马丁·林斯特龙在《感官品牌》一书中提到，我们需要“粉碎品

牌”。“粉碎品牌”原则考虑到了每一个和消费者的接触点，目的是建立或维护品牌形象。图像、声音、触觉、文字，它们都需要组合进你的品牌中，而这些元素和传统商标同等重要。只有通过建立起与消费者深层次的情感链接，才能在个性化凸显的时代，彰显品牌的独特魅力。📺



文■感官品牌项目组

浅谈西服套装的演化历史（二）



欧洲文艺复兴时期的服装示意图。

从15世纪中叶到18世纪末为近世纪服装文化期，这个世纪的服装进入了一个全新的发展阶段。突出的特点是性别的极端分化，性别差异的夸张和强调，进一步形成性别对立的符号。男装表现为雄大的上半身和紧窄的下半身的对比。这种男子重心放在上半身，呈现出上重下轻的造型，充分体现了男子体形特征，这一审美也一直延续至今。近世纪在时间上分为文艺复兴时期、巴洛克时期、洛可可时期。男性服装有二部式演变成三部式，西服雏形开始出现。

文艺复兴时期男装

公元14—17世纪，西欧国家先后发生了资产阶级文化运动，这就是人类文明史上具有划时代意义的伟大变革——“文艺复兴运动”。这一运动所带来的影响也直接波及到了服装的发展与变革。文艺复兴时期的服装大体分为意大利风时期、德意志风时期和西班牙风时期。

意大利风时期。意大利是文艺复兴的发祥地。这个时期的男装仍为“普尔波万”和“肖斯”的组合。内衣款式“修米兹”变短，“普尔波万”长及臀底，系腰带，领带变化丰富，有圆领、鸡心领、立领、高立领等。在这一时期，由于服装日益合

体，为了解决服装上的人体运动机能问题，在制作时会将肩部、肘部等关节处留出一定的缝隙，用绳子或细带等加以连接。这从服装结构的角度理解，实际上是依据人体结构对服装进行分解处理。从此，袖子开始独立裁剪、独立制作并可拆卸。

德意志风时期。该时期的男装也是“普尔波万”与“肖斯”的组合。

“普尔波万”与哥特式时代在构成上基本相似，“普尔波万”此时称为“达布里特”，外穿带裙身的茄克，最外面穿“夏吾贝”，是当时男子主要的外出服装。“斯拉修”是当时最具特色的装饰，男子下半身穿膨脹起来的短裤“布里齐兹”，中间用一块楔形布遮挡住裆部。从这一时期可以看见从内到外，从上到下多件组合穿着成为当时男子的重要搭配方式。

西班牙风时期。这一时期的男装延续了德意志风的风格。着装组合方式基本不变，男子主要为上衣“普尔波万”，短裤“布里齐兹”，袜子“肖斯”的组合。其主要特色：一是填充物的大量使用，西班牙男服的最大特点是大量使用填充物，“普尔波万”的肩部、胸部、腹部、袖子都大量使用了填充物，甚至连短裤“布里齐兹”也被填充得如同南瓜一般；二是独立制作、独立使用的褶饰领“拉夫”的应用。

巴洛克时期

17世纪的欧洲极为动荡，是历史上重要的变革期，表现为新兴的资本主义与代表旧势力的旧宗教、封建君主势力等的斗争。荷兰、英国开始步入资本主义社会，法国却强化了中央

集权的专制政体。在这一大环境下，皇宫贵族们却过着穷奢极欲的生活，追求豪华、讲究排场成了表现权势的社会性、政治性需求。在这个男性大显身手时代，必然产生以男性为中心的强有力的艺术风格，这就是巴洛克风格。

荷兰风时期。这时期是长发、蕾丝、皮革流行的时期。荷兰风样式逐步把西班牙风时期分解的服装部件组合起来，款式风格上从僵硬转向柔和，从紧缚转向宽松。荷兰资产阶级新生力量主张节约，反对旧贵族的奢华浪费，于是“拉夫领”被抛弃，填充物也失去了市场。极端两性对立的形式被重叠穿衣和宽松的衣褶所代替。男女将重心移至身体下半部。荷兰民族服饰至今还保持这一特色。

法国风时期。尽管这一时期的男子服装一度背离了荷兰风时期那种实用的市民性特征，向着装饰过度的方向发展。但17世纪60年代以后，男装再次复归，出现了市民性的贵族服，即“鸠斯特科尔”、“贝斯特”和“克尤洛特”的套装组合。“鸠斯特科尔”的出现，也被看作是现代西服的始祖，意为紧身合体的衣服，由衣长及膝的宽大军服“卡扎克”演变而来，60-70年代被用作男子服，并成为19世纪中叶以前的男服基本造型。

“鸠斯特科尔”在后背接缝下端留有开气，袖子下端也较宽松，袖口装有向上翻折的“克夫”；无领、前门襟饰有密密麻麻的扣子，还装饰有金线，其装饰性大于实用性，因此扣子的材质以较为名贵的金、银、宝石等制成。

洛可可时期

18世纪欧洲男子服饰，受洛可可风格影响，男装更注重细节，造型更显优雅。这时法国进一步巩固了流行中心的地位。这一时期，欧洲男子延续了17世纪背心、外套和裤子三件组合的穿着不变，腰身收得更紧，下摆呈波浪状向外扩张，为了使下摆能够更好地得到扩张，人们还常常在衣摆中加入马尾衬和硬麻布，有时甚至加入鲸须来加强造型。

这时的男子身穿紧身外衣，穿花皱领衬衫，系丝绒领结，高高卷起的发型上面戴一顶小帽，敬礼时用一个有流苏的小棒把它举起。衬衫当作内衣穿在里边，衣领装饰相当华丽，高高的领子加了一圈花边，衣领上绣上了美丽的荷叶边，打折叠成花环状，这些领子露在外面，从外衣就可看到。衬衫外是一件背心，然后披上短外套，下身着长筒袜和紧身马裤。这种追求华丽、讲究奢侈的服装在当时贵族中最时髦，它带有女性风格的娇艳和柔弱，是洛可可风格的典型男服。📷



文■王益佳

乐高也是蛮拼的

丹麦玩具品牌乐高 (LEGO) 是世界玩具产业的著名品牌。它的产品的核心玩法是“拼”，它的发展过程也真的是一个“拼”的过程。可以说，它是一种真正体现了“拼”的魅力的玩具。乐高产品如今在130多个国家里占有市场。世界上拥有乐高积木的儿童在3亿以上，他们每年玩乐高的时间为五十亿小时！而这一切，都是“拼”出来的。

看看乐高是怎么拼的：据说，如果你拥有六块八颗凸起的长方体积木型LEGO玩具，可以用它们拼出令人咋舌的102, 981, 500多款组合！拼！可以说就是乐高的品牌精神。乐高1999年被美国《财富》杂志评为对人类生活具有决定性意义的“世纪玩具”，这可谓实至名归。为什么呢？因为乐高开创了一个基于“拼接”的新玩具类别，极大地扩展了玩具世界的版图。

乐高积木的发明者是奥勒·基尔克 (Ole Kirk Christiansen)，他1891年生于丹麦比隆附近的菲尔斯哥夫村。他有一手精湛的木匠手艺，年轻时就热衷于制作各种小玩具和小物件，出自他手的小飞机、汽车、动物个个惟妙惟肖、惹人喜爱。后来，他设计的拼插玩具“约约”终于风靡一时。1934年，他为自己的积木玩具设计了“乐高”商标。

1949年，第一块乐高塑料积木问



世界上拥有乐高积木的儿童在3亿以上，他们每年玩乐高的时间为五十亿小时！

世。两年后，穴柱连接原理的塑料积木投放市场。乐高积木最初只是启发婴幼儿智力的简单玩具，后来逐渐发展成拥有多种系列、对不同年龄孩子都有强烈吸引力的品牌。乐高玩具

的核心玩法就是“拼”。这种围绕着“拼”而展开的体验感正是它的秘密之一。拼接时候发出的“咔哒”声带给人们特殊的快乐。“拼的力量”让乐高开始在玩具产业中脱颖而出。

拼接，非一般的组合

乐高积木的组合方式是一个很大的创新。这不是一种显而易见的部件式的组合方式，而是基于抽象原则、需要想象力的组合方式。乐高的塑料积木一头有凸粒，另一头有可嵌入凸粒的孔，形状有1300多种，每一种形状都有12种不同的颜色，靠小朋友自己动脑动手，可以拼插出变化无穷的造型，令人爱不释手，所以被称为“魔术塑料积木”。

1949年，乐高开始生产用塑料砖块进行拼砌的玩具，从此奠定今天乐高玩具的基本形式。但真正的玩具革命发生在1955年。那一年，乐高第一次提出Play and Learn (玩和学) 的口号，倡导“边学边玩”的先进教育理念，1958年，乐高把砖块改良为插座形式，成为乐高历史上另一个里程碑，乐高品牌的发展从此步入快车道。

创新，非一般的开发

早在1958年，乐高就确立了六大产品原则：1.限制大小但不限制想象力；2.让消费者买得起；3.简单、耐用、种类丰富；4.男女老少皆宜；5.玩具中的经典，无需更新；6.分配渠道

畅通。可以说，乐高从一开始就非常强调产品创新。它从木制积木转型为塑料积木就是一次重大创新。1960年LEGO就开始清理大多数木制积木存货，将塑料积木作为其核心产品。

创新的乐高其实也走过弯路。在1995至2004年的十年间，乐高开始走下坡路。于是乐高开始采取大刀阔斧的改革，措施包括：邀请重组专家来重组乐高、增加产品数目、扩大产品线、生产衍生产品，还从事多元化。但真正挽救乐高的不是重组，而是回归，对乐高传统的核心价值“拼”的回归。2004年，新上任的CEO克努德斯托普（Jorgen Vig Knudstorp）提出回归公司的核心理念：创造力（Creativity）、乐趣（Fun）和品质（Quality）。回归核心价值的乐高再次崛起了。

体验，非一般的娱乐

为了增强消费者的体验感，乐高公司一直在创新，先后采取的措施包括：利用乐高体系来创造新产品的能力、塑模和生产专业技能、与客户的直接对话，还包括在积木盛宴等粉丝活动上与客户对话、与孩子们共同创新产品等。

曾经遭遇困境的乐高重新挖掘了乐高原则：价值观无价，只有最好的才算好；不断试验才能突破创新；乐高积木不是单件产品，而是一个系统；专注产生更多创意；仿真度高、制作逼真；先商店，后小孩。逐一审视之后，乐高开始带着这些原则回归市场。

为了设计消防车和城市系列，乐

高设计团队实地接受消防员的训练，甚至搭上警车，被关在监狱里等等，并把这些体验中获得的灵感融入城市系列的玩具中，2005年版的城市系列中的建筑和警察套装，因为有了孩子们参与开发，收益是原来的三倍多，达到3.5亿丹麦克朗（6000万美元）。

2005年，探索系列火车检查小组在孩子中进行测试时发现很多问题，比如，没有必要为了火车掉头加一个齿轮结构，因为如果小朋友们想让火车掉头，只要拿起来转一下就可以了。“这才是3岁小孩的逻辑！”这些重要的发现为新版火车节约了一半的生产成本。

乐高启示

符合人性的产品才是好产品。就如当初火爆全球的“愤怒的小鸟”游戏，它将人们生活中简单的抛掷动作开发为操作极其简单完全不同脑筋的小游戏，使人们在这种动作中放松身心。同样的道理，乐高的产品围绕着

人们的基本动作“拼接”而展开，将日常的不起眼的动作开发为千变万化的玩具。这极符合儿童心理、符合人性需求。

乐高所有积木都具有前向兼容性，从而使得不同形状、不同套系、不同年代的产品可以更好地组合在一起。乐高一个套装里的乐高建筑模型和来自不同套装的汽车、灯塔、交通信号、铁轨等都能无缝连接。所以，乐高积木的消费是在不断延展的。乐高真的是一个蛮拼的品牌！

“爱拼才会赢”的乐高品牌发展历程告诉我们一个容易被企业忽视的事实：拼命创新没错，但创新并不是一味求新求变，而是应该围绕自己已经明确的核心价值（比如乐高的有限元素“拼”出无限空间的核心价值）来进行创新。📺



此文出自CEO品牌资产管理研究院 林海
林海，国资委中质协品牌中心首席品牌战略顾问、《品质品牌》杂志主笔。英国品牌管理MBA。整合营销传播全球权威专家英国菲利普·科钦教授的中国弟子，专著：《英国品牌的启示》。品牌教学光盘：《跟英国学品牌管理》。译著：《创意生态》、《品牌命名》、《瓶中闪电》等。

CEO品牌创新网站：www.ceobrand.net

说易行难 贵在坚持

——访恒源祥家纺电商徐贵献

采访、文 杨一宁



徐贵献——恒源祥2014年度十佳经营者、家纺公司优秀电商代表，2014年线上销售额超5000万元。在今年6月的恒源祥联合体代表大会上，徐贵献以优异的成绩和对品牌的忠诚，登台领奖。这一刻或许将铭记于他一生中。借此机会，笔者对他进行了采访，听听他自08年就“触网”的电商历程，分享他的经验和做法。以下是采访实录。

笔者：您是什么时候开始从事电商行业的？当时的初衷是什么？此前从事什么行业？

徐贵献：我进入电商的圈子比较早了，在08年的时候就自己开了家淘宝店，专门出售家用纺织品类的货

品，大概用了2年左右的时间，一路从最初级的红心做到了皇冠等级。开过淘宝C店的商家都清楚，要在短时间内从低级别提升到皇冠是非常不容易的，尤其是C店，随着淘宝规则的细化，等级提升的要求也越来越严格。在经营过程中，因为是自己初次经营

店铺，期间也遇到不少挫折，有些细节和技巧我也是摸着石头过河，遇上困难时，我时刻提醒自己，贵在坚持，在不断摸索与熟悉中用心经营着我的小店。

其实说是做电商，不如说是凭借着年轻人对新生事物的一股子好奇劲儿和闯劲，就这么火急火燎地“尝了个鲜”。当时的心态也放得比较平，也对自己挺有信心，抱着试一试的态度，去挑战下自己从未涉及过的领域。当然这并不是盲目的尝试，也是基于我对市场的观察和亲历淘宝的经验而作出的决定，更为重要的是我本身就有家纺实体店，货源充足，这一点比其他商家占了很大优势，也是我后来决心做全职电商的重要原因。现在想来，当时淘宝的小试身手对我如今从事品牌电商起到了非常重要的经验积累和诚信积淀的作用。

笔者：2014年做到5000万的业绩，在此过程中，您认为什么最重要？或者说是有什么支撑您做到5000万的业绩？

徐贵献：我认为产品的选择和节奏的把握非常关键。就产品的选择来说，2013年下半年我们就已经在考虑和选择14年初的产品，通过大量的市场调研、同期市场的反馈和基于当季流行款式趋势的预测，我们会针对不同消费群体，有的放矢地选择各种不同款的产品，满足消费者差异化的个性需求。在选好产品的基础上，与优秀伙伴的合作及各类推广活动也相

当重要。在14年后，我们和聚划算合作，2月份第一次品牌团2天做了180多万，而天猫也会选择一些发展比较有潜力的商家，配给更有利的资源，这样可以保证我们的产品基本上每个月都能够参加大型活动，做得都挺成功，最多的一次单品做了100多万，去年“双十一”当天做了1000多万元。

另一个就是我想特别强调的对于市场节奏的把握非常重要。我所说的节奏包括外部市场和自己内部的节奏。比如，前面所说的消费者对产品的反馈、最新的流行趋势、行业的动态及同行间的摸底等都是外部客观存在的影响销售的因素，我们要随时掌握并及时跟进；内部的节奏就是指企业的运营管理、计划制定、渠

道建设、团队打造、顾客维护等一系列提升企业经营管理水平的基本功的修行。举个例子，就好像办一场音乐会，各组乐器需要在指挥的统一引领下，共同协作，才能演奏出优美的旋律，做电商也是一样，要从内外部纷乱的节奏中选出适合自己的节奏，将之融合起来形成旋律，绝对会事半功倍，当然这也比实体店更考验“指挥”的全局能力。

笔者：前面提到了市场运作方面的一些经验，那么您在电商运营过程中，认为哪个环节最重要？

徐贵献：其实做电商的各个环节都非常关键，任何一个环节出现纰



这是一个年轻的团队。



随时更新页面吸引消费者。

漏，都会影响整个团队的效率和质量。如果说最重要的，我认为不能简单下定论，要从两个不同的角度来考虑。站在我的立场考虑，我认为电商的整体运营，包括网店的设计、策划、推广等最重要。一个优秀的电商，必须对游戏规则有着充分和深入的认识，在规则的基础上制定自己的策略、目标，构建自己的核心运营团队，设计个性鲜明的网店首页、组织策划各类促销活动等，这也就是我前面所提到的领导者的统筹全局的能力。

另一方面，站在消费者角度考虑，产品肯定是他们最关注的，所以渠道、物流、服务等就成为关键因素。由于我以前经营实体店，有自己的供货渠道，在产品的价格和质量上可以掌控得比较好，并且对于销售旺季期间的补货以及库存的清理，都可

以通盘考量，能够及时保证货源的充足。在物流和售后方面，我们也与专业的快递公司签订协议，保证货物安全及时地送到顾客手中。

应该说，电商发展到今天的地步，除了我所说的，还有行业的发展、科技的进步、消费观念的转变等因素，综合交叉地影响着未来电商的发展，所以我们要与时俱进，随时充电，这样才能保持企业的活力和长久可持续发展的动力。

笔者：您如何看待今年的“双十一”？是否已经开始筹备？目标是多少？

徐贵献：“双十一”是淘宝一年一度的大狂欢，也迎合了大部分消费者年底的购买需求，再加上淘宝的红包和商家的让利，让这场狂欢达到

极致。今年的“双十一”，我们从去年就已经开始筹备。前期主要根据前两个“双十一”的经验，来选择适合这个季节的产品，并进行市场上的一些预热，比如观察实体店销量的情况等，根据市场反馈，再适时做调整。今年我们的目标是1500万，也就是提升50%。从去年的“双十一”情况来看，我们还存在很多不足，比如个别款式的备货、新品的推荐、网页的更新、运营效率的提升、价格的把控等等，我们希望今年能弥补这些不足，在经过一年的学习、调整之后，突破瓶颈，达到更高的销售额。

笔者：对未来5年的目标是什么？如何达到？

徐贵献：未来5年可能是电商发展的一个转型期，在新科技的推动下，

必定会呈现出更多样化的商业形态。从天猫这几年一直在打价格战来看，价格是越做越低，利润越做越薄，这不是天猫和市场所愿见到的。为此，我已经在这两年经营的过程中，逐步向品牌化、个性化方向发展，以品牌为中心展现出自己的亮点特色，打通与消费者之前的隔膜，做出具有自己风格的产品，实现与其他店铺的产差异化；同时，进一步做好售后服务、用户体验以及会员营销等增值服务，以此来获得更多消费者的支持和认可。我的想法是要让消费者主动产生购买我们产品的需求，而不是被动地以低价格在网上推销。预计，今后5年的目标能达到年销售额8千万以上。（脸露充满自信的笑容）

笔者：您认为电商与实体之间是否存在矛盾或冲突？

徐贵献：许多人问过我这个问题，我也一直在思考，在5000万销售额与实体店逐渐式微的两相对比中，该如何选择？我们应该看到，随着经济改革深化和信息技术的发展，电子商务价格低、不受时空限制与信息便利等方面的优势逐渐显现，这对传统的实体经济必然会造成一定的冲击。然而，这种冲击并不是毁灭性的，我认为反而是促进二者融合发展的催化剂。

我也做过实体店，而且经营得还不错。电商和实体本就是市场发展的两个面，两者的功能不可取代，互为补充。外界对于二者冲突也好、颠覆也罢，无非是基于某一方的利益而

言，但从更长远的眼光来看，只要是符合消费者需求的，就拥有存在的理由。现在专家、企业家、经济学家提出各种解决方案，比如O2O、比如体验店、比如微信营销等，这些都是很好的建议，我在实际的经营过程中也时常会用到，而我更想说的是，无论是电商还是实体，未来的经济模式只有一种，那就是以消费者为核心的发展模式。

笔者：您如何看待电商在中国的前景？哪些因素可能会阻碍电商的发展？

徐贵献：电子商务经过这几年的发展日益完善，已经步入了规范化、稳步发展的阶段，尤其在当下提出的“互联网+”的概念下，将催生出更多新的商业生态和新的商业景观。虽然这些新生的力量，包括电子商务，还不至于会在短时间内彻底颠覆社会的既有经济发展模式，但不可否认他们是中国未来经济变革与发展的生力军，已经开始在潜移默化中影响着人们的生活习惯和生活方式，以电子商务领衔的互联网经济呈现出越来越强劲的发展势头，可以预见电商在未来中国经济结构中的地位和作用将越发凸显。因此，我也更加坚定了从事电商行业的决心和信心。

虽然，电商是未来经济发展的大势所趋，但我认为还有诸多因素困扰和阻碍着电商的发展。拿天猫家纺来说：随着淘宝的快速发展，越来越多的品牌和传统行业选择入驻天猫，天猫也鼓励知名品牌的强势加入，以

此提升平台的诚信度和好评度。这样造成的结果是，对手不断增多，价格战再度成为同行间拼杀的筹码，随之商家红利降低，产品质量参差不齐，信誉度难以得到保障。此外，各电商平台准入门槛的提高、法律制度的不完善、流量成本增加，买家增长放缓等，也制约着商家的发展。因此，今后中国的电子商务能走多远，关键还是要看能否建立起一个完备的、成熟的、有序的电商发展生态环境。

笔者：最后，恭喜您获得集团年度十佳经营者称号，有什么获奖感言？

徐贵献：我非常高兴能获得这个荣誉，这是集团对我几年来经营工作的极大的鼓励和褒奖。恒源祥联合体成员，包括家纺联合体，有许多优秀的加盟商，他们同我一样勤勤恳恳耕耘在自己的岗位上，都是非常出色的。我只不过抓住机遇先行一步，取得了一定的成绩，这中间有集团的大力支持，还有同行们的鼓励和帮助，我表示由衷的感谢！

最后，还是那句话，说易行难，贵在坚持，说一万句话顶不上一次实实在在的亲自实践，认准了就坚持下去，我相信恒源祥品牌会给予我们所有人丰硕的回报！

笔者：谢谢！👍

大爆炸式创新对现存的企业是威胁、灾难，同时也是机遇。如果不想被摧毁，就要迅速寻觅下一个“奇点”，开启新一轮的自我颠覆，因为创新永无止境。

大爆炸，创新时代的自我颠覆



《大爆炸式创新》

作者：（美）拉里·唐斯（Larry Downes）、

保罗·纽恩斯（Paul Nunes）

译者：栗之敦

出版社：杭州：浙江人民出版社

内横扫那些根基牢固的企业。这种创新模式伴随着的是巨大能量的颠覆力，对行业的破坏与重建是彻彻底底的。回顾不久前发生的事，摩托罗拉、柯达、诺基亚不是被收购就是宣布破产；在我们身边，eBay被淘宝逼出中国市场，QQ被微信全面取代，Uber打车突然崛起，一切都在以一种令人惊愕的方式展示着新环境的商机无限与变化莫测。

早年，一个创新成果从诞生到转化为生产力，通常需要经过几年甚至十几年才有可能取代现有的产品和服务体系，但在大爆炸式创新横空出世后，成果正在被飞速转化，企业如果不能抢在顾客之前搞清正在被创新冲击的市场并及时做出反应，等明白过来，游戏可能已经结束了。这个时代“赢者通吃”。

拉里·唐斯（Larry Downes），乔治敦大学商业和公共政策中心项目主管，安达信、麦肯锡公司的咨询顾问，与埃森哲卓越绩效研究院

曾经苹果还是一种水果，小米还是一种粮食。一夜之间，一切都被改变了。

大爆炸式创新（Disruption Big Bang），指的是创新企业凭借更优质、更廉价、更亲民的产品，一夜之间占据市场，在短短数月甚至数日之

全球研究总监保罗·纽恩斯（Paul Nunes）合作撰写的《大爆炸式创新》（Disruption Big Bang），为我们揭示了大爆炸创新时代的“三无”特征和四大阶段，同时通过“鲨鱼鳍理论”点明了新游戏的新规则。此时此刻，颠覆正从四面八方涌来，我们需要聆听智者的声音。

“三无”特征初露端倪

作为全球现象的大爆炸创新，“三无”特征是其表现形式，尤其在商业创新领域更为活跃和明显。

无章可循的战略——传统商业模式中，由于市场体系的固化和科技水平的限制，商家的营销手段比较单一，或者打价格战、或者拼跑量，很难从品牌、渠道、产品、消费者等多角度综合考量，因此，企业的战略意图和发展模式被一眼看穿，对手很容易展开针对性的营销策略。而在大爆炸创新时代，企业从一开始就在价格、品质、体验、全渠道及迎合消费者等多个方面展开激烈博弈，这在之前的传统模式中是无法想象的；随着交易平台、辅助软件、物流、个人终端等配套设备的完善和升级，企业通过创新手段可以打破桎梏，颠覆传统，在各个节点与对手“过招”。

无法控制的增长——大爆炸时代，不仅信息数据不可控制的迅猛增长，由其获取和交换而产生的产品种类、消费形态、营销手段等关乎市场发展和企业生存的游戏规则也在呈现无法控制的多样化发展。以“口碑”为重要参考的运营模式开始成为产品存亡的决定性因素，受消费者青睐或厌弃的商品和服务信息在人群中飞速传播，这为无法控制的增长提供了动

力，这一特征也必将在大爆炸式创新的扩散过程中起到核心作用。

无可阻挡的发展——越来越强的兼容性辅以巧妙组合，创新的发展无可阻挡。指数科技为网络发展指明了方向，互联网由一系列统一的数据传输和访问协议将全球几乎所有的计算机设备联系在一起，设备越多，协议的价值就越高，这就推动了标准化与趋同性的产生，并进一步促进标准零部件的数量激增与价格下降。当各式各样的零部件变得容易设计、量化生产、便于采购，组合创新就没有了障碍，并最终迎来无可阻挡的全球化 and 创新科技大发展。

鲨鱼鳍理论的四个阶段

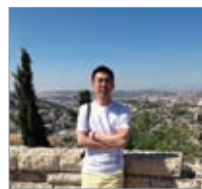
海明威的小说《太阳照常升起》里有一段对话——“你怎么会破产的？”“两步，慢慢瓦解，然后顷刻坍塌。”大爆炸式创新的演进正如鲨鱼平滑脊背上突然高耸的鱼鳍，平缓推进，然后顷刻显露杀机。

唐斯和纽恩斯为大爆炸式创新划分了四阶段——奇点、大爆炸、大挤压和熵。奇点指物质与能量的慢慢聚集，是孕育大爆炸式创新的沃土；大爆炸，顾名思义是突如其来的成功与极速膨胀的市场，此时顾客如潮水般涌来，成败在短时间内决定；大挤压，指的是各方对这次大爆炸有了一定的认识，开始进行应对和调整，大爆炸建立的市场内部出现崩塌；熵原本是物理概念，指宇宙缓慢衰退过程的逻辑终结点，而用在大爆炸式创新过程中，正好恰如其分地构建出上一个商业体系崩塌与下一个商业新秩序爆炸来临前的商业模型。

大爆炸是可怕的，但在不同阶

段都存在着机会。在奇点阶段，应该通过敏锐的目光找到问题所在，准确判断进入市场的最佳时机，同时进行各种市场试验，为未来做好准备；在大爆炸时，要处理好初步成功后伴随而来的各种问题，尽快占领赢者通吃的市场，把各种先进想法化为有力的“武器”；在大挤压中，应该及时对市场饱和的情况进行预测，在资产变成负债之前及时剥离，最好在领先市场时就率先退场以免措手不及；最后，在熵的阶段应加紧逃离自身发展带来的泥沼，尽快成为其他产品不可或缺“零件”，并迅速进入新的奇点。

大爆炸式创新时代，企业所面临的环境完全不受约束，也不遵循既有的规则。尽管如此，大爆炸也激励企业更好地了解自己并充分发挥自身在创新方面的潜力，以迎接挑战与机遇并存的大创新时代。📍



文康强

“群落型组织”崛起（下）



在“群落型组织”架构中，支撑群落承担着非常重要的职责，它为整个群落提供平台支撑的功能。国内不少创业团队拥有很强的创新意识和营销能力，却始终无法成长起来，一个重要原因就是缺乏资源的集约与协同能力。大公司天然拥有这方面的优势，拥有成熟的客户资源、IT系统、财务、人事、法务、供应链等基础。在支撑群落之内，不同的公司可以根据自身情况进一步细分，比如划分为专业小组、支持小组、监督小组等。

专业小组。专业小组的职能是执

行，比如生产项目团队设计的产品，为顾客提供专业化服务。那么如何让优秀项目找到合适的资源团队？如何让资源团队找到可以充分发挥自身优势的合适项目？在这点上，悉地国际的做法或许可以给我们一些启示。它没有采用惯常的“指婚”方式，而是组织类似“相亲大会”的活动。在活动中，“男女嘉宾”充分展示自己的优势，经营团队介绍他们的市场和客户情况，资源团队则介绍自己的项目经历和经验专长，双方根据各自的需求，找到合适的伙伴“牵手”，实现

理想的支撑对接。

支持小组。支持小组主要由传统的职能部门改造而来，比如IT、客服、财务、法务、人事等。此外，每个公司还可以根据自身情况设立具有公司特色的支持小组。比如，韩都衣舍在总经理办公室下专门设立品牌规划小组，专门为销售额在1000万元以下的小品牌服务，为其提供包括前期市场调研、商标申请、知识产权保护等在内的各种支持。悉地国际则设立了类似战略管理研究所的支持小组，聚焦对技术发展方向探讨，比如：

未来空调专业会发展成什么样子？公共建筑对结构专业未来有什么需求？此类支持小组使悉地国际的经营线和资源线在应对市场和客户需求时能够更多一分前瞻和自信。

监督小组。监督小组是对其他团队进行考核、评估、督导、控制、审计的小组，尤其对于战略执行层面的监督和管控，其存在十分关键。悉地国际中设置了产品经理一职负责战略控制，其职责是使经营团队和资源团队的行为与公司战略目标密切相关。例如，重大项目要第一时间到产品事业部立项，如果该项目对公司具有重要的战略意义，产品经理就会多批一些预算支持，同时还会下达利润指标，以此来传递公司的战略意图，各项目小组据此制定详细的执行规划及业绩指标。监督小组的设立，不仅加强了传统管理部门的监管职能，同时进一步提升了管理人员参与公司战略制定和拥有战略支配的权利和职责。

群落型组织与纯平台型组织的一个重大区别是：纯平台型组织以经营平台本身作为战略目标，但群落型组织只是把做好平台资源支撑体系当成手段来实现自己的产业战略目标。要让如此多的团队和小组之间实现有序运营、协同合作，需要的是战略拉动与流程串联。构建群落型组织需要企业拥有非常清晰的战略蓝图，并在组织内部得到广泛认同，在此基础上将战略分解成不同层次的任务和目标，并据此设立不同的项目团队。也就是说，项目团队的使命必须紧紧扣住企

业的战略任务和目标，这就是所谓的“战略拉动”。

有了成功的战略拉动，接下来必须明确不同团队之间、团队内部之间合作与激励的规则与目标，同时要有相应的流程来支撑。比如韩都衣舍构建了“以小组制为核心的单品全程运营体系”，一方面在每个小组身上实现“责、权、利”的相对统一，借助自主经营体的设计赋予小组足够的动力；另一方面通过在小组人数、排名机制、新陈代谢等方面进行精心设计，鼓励小组问责，将小组承受的压力传导给公共服务部门，促使公共服务不断优化。公司建立规则引导行为，并使用工具和规则固化这些行为，处在具体岗位上的员工或者团队若善于使用这些工具和规则，便能取得最好的绩效。总之，细致的规则和缜密的流程与精巧、富有弹性的组织结构有机融合，企业才能形成独特的组织创新文化，具备博弈市场的核心品牌能力。

有了明晰的战略、流程和规则，企业能够构建出一个良性的生态环境，身在其中的各个群落以及群落中的各个团队和小组就可以得到充分的滋养，既有协作又有竞赛，最终促使群落型组织不断向更先进、更完善、更生态化的方向进化。

过去30多年，中国企业的发展多处于“野蛮”生长阶段，成功大多依靠外部机会与廉价资源。近几年随着互联网的兴起，许多企业患上了“互联网焦虑症”。其实，互联网精

神的核心就是“平等、尊重、分享”加上“自主、掌控、创新”，而这一切均与人有关，尤其是与人的创造力有关。“群落型组织”的核心就是以发挥人的创造力为本进行企业组织架构的重新设计，这是在当下企业应对市场重重变数的一种尝试和突破，或许成功有待于实践和时间的检验，但作为企业转型发展过程中的一片新蓝海，无疑值得志向高远的企业开拓与期待！



文 过莺

时尚萌娃吸睛法则

——恒源祥小囡2015夏装系列

文■丁里婷 编辑■羊小蓝

品味要从小培养，恒源祥2015童装春夏系列，精致唯美的印花、刺绣，浓浓中国风情的花纹和色彩搭配，部分延续了成衣的梦幻图案和复古蕾丝，浪漫风雅、别致生动，用图案讲故事、以色调圆梦想，开启孩子们夏日的童话旅程。



古韵青花

温润雅致的青花、中式盘扣，当它们与童装相遇，凸现出古典中清新可爱的一面，衣服的下半段装饰以欧式白色蓬蓬纱裙，中西合璧，浑然天成，饰以传统发髻，言笑晏晏，好一个从时光岁月中走来的小灵仙儿。





秘密花园

繁花盛开宛如秘密花园，如同水彩画鲜艳的色调凸显小女孩活泼的气质，做工考究，充满了绘画的艺术感；另外欧根纱的蓬蓬感结合裙子内衬的棉布，让穿着更为舒适，好一只美丽的花蝴蝶。

爱不释手的马卡龙

迷人又甜蜜的马卡龙色连大人都抵挡不住它的诱惑，更何况是宝贝们呢！薄荷绿、奶油黄，空气感十足，充满了棉花糖的温柔，这款公主裙是女孩最好的礼物，层层叠叠的纱幔甜美纯真，轻松浪漫。📷

(产品提供：恒源祥瑞安专卖店、恒源祥驴哥专卖店)



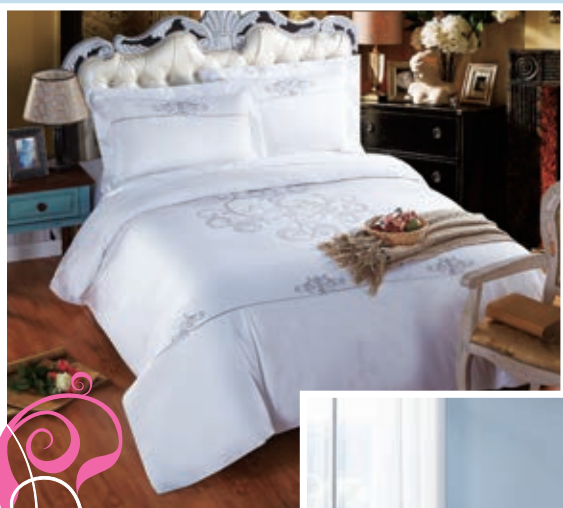
夏日家纺凉品 清凉好睡意

文■张君颖

今年夏天，怎样清凉你的家？花些心思，既可以用清凉感十足的蓝色、草绿色以及白色的家纺来装点房间，也可以选择自然的沁心凉席，营造最具清凉感的居家生活，让恒源祥家纺“凉”品，带给您完美清凉好睡意。

梦幻纯白

最纯粹的白是最冷静的情绪，不着一色尽得风流。高档纯棉材质，让柔软的触感铺满整张床，为快节奏的生活镶嵌一道宁静柔和的边；奢华的宫廷花边装饰平添一份高贵与韵律，巧妙的搭配，让奢华变成身边最近、也最真实的所在，与任何家居都能完美对接，带来童话梦幻的睡眠体验。



蓝色印象

夏季的卧室需要更多清凉的感觉，蓝白相间的床品，让海与天的气息弥漫开来。反面是浓厚的深蓝，如夜晚的星空，更显宁静。整齐排列的团形花草纹路，呈现出一种有秩序的平衡美，高贵雅致，充满浓浓的中式情怀。



简约几何

几何图案简洁耐看，简单的点面构建延伸出曼妙空间，让卧室变得大方又有格调，正反面均采用100%新疆优质棉花，斜纹工艺，高品质织造，精梳处理，顺滑透气，质感轻盈。枕套花型与被套相同，斜角设计，反面信封设计，套口加长重叠，使用更为方便。



高性价比薄棉毯

恒源祥薄棉毯的品种丰富，有珊瑚绒毯、舒适棉毯、烫花空调毯等。薄棉毯在欧洲使用很普遍，是专门提供给夏天长时间呆在空调房间的人使用的，薄棉毯还有个特点——织法工艺与毛毯相同，所以具有毛毯的优质保暖性和毛巾被的透气性，性价比高，深受欢迎。🌀

(产品提供：恒源祥家纺)

精品蚕丝被

国人一直对蚕丝有着独特的情结，恒源祥蚕丝薄被特别适合夏天长期呆在空调房并且喜欢半夜踢被子的人群，轻薄、保暖以及舒适的肌肤触感，是许多人喜欢丝绵被的原因。蚕丝薄被轻巧贴身，有助于人在睡眠时放松肌肉，此外蚕丝含有18种氨基酸，有“被中皇后”之美誉，女性使用尤佳。



褪去时光，守护和平

——音乐剧《犹太人在上海》建组发布会隆重举行 文■恒戏剧

位于上海虹口提篮桥地区的“无国籍难民限定居住区”，是二战期间逃离纳粹屠杀和迫害而来沪的犹太难民的生活所在地，也是国内唯一一个反映二战时期犹太难民生活状况的历史遗迹。当年供犹太人进行礼拜的摩西会堂今天仍保持着宁静肃穆，在红砖黑瓦之下记载无数生活在上海的犹太难民的宝贵记忆。曾为难民在危难中点亮微光的庇护之地，如今已建成犹太难民纪念馆供后人参观凭吊、追溯历史。

6月30日，由中共上海市黄浦区委宣传部、上海恒源祥戏剧发展有限公司共同出品，中以两国联合创作的首部原创音乐剧《犹太人在上海》，选择具有历史意义的纪念馆举行建组发布会。参与音乐剧制作的主创人员和演员悉数到场，包括曾与本剧导演徐俊有过成功合作的美术大师张叔平、获金像奖和金马奖两项殊荣的作曲家金培达、孙楠御用作词人梁芒、2008年北京奥运会开幕式的灯光总设计萧丽河等。到场嘉宾共同揭秘这部在纪念中国人民抗日战争暨世界反法西斯战争胜利70周年之际，特别献礼的原创音乐剧的排演进程。

东西文化在战争中大爱的合奏

既要与西方成熟的音乐剧体系接轨，又要保持中国特有的东方戏剧风格，这是摆在《犹》剧导演徐俊面前的重要课题。为此，徐导曾和上海戏剧学院前院长荣广润进行探讨，最终认定，二战时期犹太人在上海的这段历史体现了中国人民和犹太人民间的大爱主题，其中包含了人类对和平的追索，人与人之间无言的爱与关怀，是极为适合开拓原创音乐剧的素材，能够很好地融合中国和西方文化的优势，为中国原创音乐剧提供得天独厚的平台。因此，《犹》剧的各位主创对“犹太人在上海”这一主题推崇备至，并由此展开了与音乐剧相关的筹备

工作，开始了点亮微光的旅程。

从两年前概念初具雏形起，主创人员就远赴英国和以色列等国考察、选角、搜集史料。两年来的多次往返、讨论以及邀请中以两国的专业音乐剧演员共同参与出演，令本剧更具历史真实感和国际化水准。同时，本剧还汇聚了戏剧艺术领域最杰出的艺术家参与创作，其中的每一位大师的付出，都值得观众细细品味。

大师云集，珠联璧合

作为金马奖和金像奖最佳电影原创音乐奖的获得者，作曲家金培达可谓成绩斐然。本是上海人的金先生，早年生活在香港，求学于美国旧金山州立大学，同时兼备东方音乐与西洋音乐的专业背景，令他成为了此次音乐剧作曲的不二人选。徐俊导演说，海纳百川的特点在金培达身上得到了淋漓尽致的体现，他熟练掌握沪语、国语和英语，这令其能够驾驭这一发生在上海本地同时又是中西文化交融的作品。金培达在创作本剧音乐时，不仅参与了故事发展的讨论，更对剧情的细节提出了宝贵意见。

与金培达同样具有极高热情的是作词人梁芒。梁芒对于战争题材的钟情，源于亲身参军上前线的个人经历。梁芒对于本剧的战争题材充满热情，在音乐旋律还未成形时就已经迫不及待地想要将内心酝酿已久的歌词呈现出来，往往与导演一谈就是一个晚上。

香港美术大师张叔平在话剧《永远的尹雪艳》中为主演设计的雪光旗袍至今仍令人赞不绝口，此次，他与徐俊导演再次合作，成为《犹》剧的服装总设计。一贯注重色彩的张叔平对徐俊导演此次提出的“无色美学”概念产生了特殊共鸣，同时欣然接受这一革命性的色彩要求。注重细节的张叔平认为，从史实的角度而言，一路颠沛流离的犹太人到



音乐剧《犹太人在上海》导演徐俊阐述该剧的历史与现实意义。



音乐剧《犹太人在上海》剧组外籍演员在发布会上。

达上海时，衣服一定是有沧桑感的，哪怕原本有色彩，此时也已经褪去华彩，所以他所设计的衣服，即使是新做的也要做旧，且一定是褪色的。

灯光大师萧丽河是2008年北京奥运会开幕式的总灯光设计师，同时身兼上海戏剧学院的教授。她也同样接受了“无色美学”的全新挑战，将采用或明或暗影调为主的灯光布置，以展现战争暗若无光的隐痛。同时萧丽河还促进了所有的舞美部门通力合作，无缝衔接，力图展现一个统一、多元的舞台空间。

已经开始一些先期排练的群舞演员每天昼伏夜出进行训练。这背后的功臣是《犹》剧的编舞孙鹏。孙鹏对于舞蹈动作的标准可谓细致入微，很多动作都要为舞者亲身示范，尽管挥汗如雨，却造就了舞台上纷繁复杂又井然有序的舞者脚步。

升华历史真实，震撼灵魂深处

讲述一段历史，最重要的就是真实。为此，《犹》剧剧组远赴英国与以色列进行考察，造访多位专家学者，对作品剧本进行考证推敲，力求在历史真

实和艺术加工之间找到最佳平衡，最大限度提升戏剧张力。

以色列之行，在大屠杀纪念馆内看到的一幅幅照片深深震击了徐俊的心。无言的黑白照片所呈现的战争的长久创痛和悲哀激发了徐俊导演的创作灵感。经过不断地挖掘和整理，犹太人在上海生活期间发生的真实事件“手榴弹的故事”成为剧本创作的骨架。当年，一位正义的犹太青年运用自己的军工知识，拯救了无数在战场上的中国同胞，而上海工人也为了保护这位犹太青年作出了巨大牺牲。荣广润和徐俊紧紧抓住这个感人的故事进行艺术升华，既保留了历史真实性，又丰富了舞台艺术场面。相信这段历史就像位于犹太难民纪念馆的摩西会堂一样，褪去了时光，依然褪不去感染力，并将永远见证后人对和平的渴望与追求。

音乐剧《犹太人在上海》将于9月3日在上海文化广场隆重首演。🎬

乘兴而去，尽兴而归。一年一度的恒源祥文化体验之旅，在洋溢着满足幸福的喜悦间，在飘扬着象征团结、进取的队旗下，成为了初夏一道靓丽的风景线。文化之旅作为集团推进企业文化战略实施的重要一环，已历时十多年，在培养员工文化意识，提升企业品牌形象等方面起到了积极作用。《创导》将陆续刊登参加本次文化之旅的员工们的心得体会，分享在领略祖国大好河山时心中的感悟。同时也欢迎各位读者积极投稿，参与到本次文化溯源栏目的写作中来。一篇好的游记，本身就蕴藏着深厚的文化底蕴，读来耐人寻味。且看各位作者笔下的锦绣江山、壮丽山河。

遇上草原和沙漠

文■罗联心



希拉穆仁草原。

看过山，看过海，住在城市，去过农村，人生的游历应该算完满了吧。直到遇上草原，遇见沙漠，才知道风光竟可以如此之美，天地竟可以如此之宽。

“敕勒川，阴山下，天似穹庐，笼盖四野。”要体悟流传千年的民歌，不能不到民歌发源地。到达内蒙古的第二天，我们来到希拉穆仁大草原，置身于穹庐似的天空下，才明白这短短几句所勾勒的怎样一番景象。空气不用说是清新的，天空不用说是明朗的，草原更不用说，一碧千里，触目都是绿的。平地上偶有小丘，那线条的柔美，像写意画，只用绿色渲染，不用笔画勾勒。处处苍翠欲滴，轻轻流入天际。

“天苍苍，野茫茫，风吹草低见牛羊。”内蒙古草原是最古老的牧区之一，包括呼伦贝尔草原、锡林郭勒草原，都是闻名于世的天然牧场。“蓝蓝的天上白云飘，白云下面马儿跑”，动人的歌声是这里最生动的写照。每年的七、八月份是草原最美

的时候，九月份以后草原就会迅速降温，进入漫长而极度寒冷的冬季。我们正赶上了这绿色篇章的序曲，放眼望去，地势平坦，一望无际，水草丰美，牛羊成群。或许是因为这里的海拔比较高，感觉地面离天空好近好近。一抬头，云朵像是伸手便能摘下。贪婪地呼吸着草原上干燥、清新又略带草香味的空气，神清气爽。身边没有水泥森林，有的只是青草、蓝天和白云。

“我来，我见，我征服。”凯撒幸亏没有到过这里，不然只怕他不敢轻易说出这句话。到达内蒙古的第三天，沙漠就在我们眼前展现出了它的魅力与威力。一座座小山突然出现，只不过这些山是由沙子形成的，坡势平缓，被风锻造出了完美曲线。银肯响沙（即响沙湾），居中国各响沙之首，被称为“响沙之王”。依着滚滚沙丘，面临大川，背风向阳坡，形成一个巨大的沙丘回音壁。沙子干燥时，人们攀着软梯，或乘坐缆车登上“银肯”沙丘顶，往下滑溜，沙丘会发出轰隆声，轻则如青蛙

“呱呱”的叫声，重则像汽车、飞机轰鸣，又如惊雷贯耳，更像一曲激昂澎湃的交响乐。千百年来，人们解释不了响沙的成因，却赋予它许多美丽的传说。传说很早以前，这里是一座规模宏大的喇嘛庙，正当千余喇嘛聚众诵经、击鼓吹号时，突然狂风大作，顷刻间将寺庙掩埋在沙漠之中，这声音便是喇嘛们至今仍在诵经、击鼓、吹号的声音。故事凄凉而神秘，让人不寒而栗。踩在沙坡的顶端，眼中所见，连绵不绝的是浩渺与荒凉。稍往深处走，无助感油然而生。人类枉称灵长，在沙漠面前显得那么渺小。不由佩服那些穿越沙漠的勇者，他们征服的不仅仅是沙漠，更是自己。

“越不可越之山，则登其巅；渡不可渡之河，则达彼岸。”这是成吉思汗的话。老英雄戎马一生，一度远征到地中海，创建了有史以来版图最大的蒙古帝国，还给后世留下无数谜团，比如伊金霍洛旗甘德利草原上的成吉思汗陵。蒙古族盛行“密葬”，真正的成吉思汗陵究竟在何处始终是个谜。现今的成吉思汗

陵乃是一座衣冠冢，由达尔扈特人忠诚守护，至今已近八百年。历史上，它曾经过多次迁移，直到1954年才由湟中县的塔尔寺迁回故地伊金霍洛旗。如今这里绿草如茵，纯是一派草原特有的壮丽景色。

能把草原和沙漠都看全，最合适的地方只能是内蒙古。探险沙漠，行走草原，本想感受脚下土地曾经遭遇的烽火狼烟、马蹄特特、战车鳞鳞，然而并不如此。如今的内蒙古已是镶嵌在祖国北疆的一颗璀璨夺目的明珠。辽阔富饶的土地，勤劳勇敢的人民，顺应自然、亲近自然。对待本民族灿烂的艺术文化，蒙古族同胞自信满满；面对五湖四海的来客，他们热情友善。

如幕的夜空下，温暖的火堆边，响起欢快的歌声：“美丽的草原我的家，风吹绿草遍地花。彩蝶纷飞白鸟儿唱，一弯碧水映晚霞。骏马好似花一朵，牛羊好似珍珠撒。牧羊姑娘放声唱，愉快的歌声满天涯。”

遇上草原和沙漠，真好。📷



在成吉思汗陵前。



小伙伴们在响沙湾合影。



观看摔跤表演。

让孩子学会分享

文■褚燕



分享是孩子成长中最应培养的习惯之一。

班上有位叫磊磊的孩子，与其他独生子女一样，在家都是6个大人围着他转。但与其他独生子女不一样的是，磊磊特别有爱心，特别大方。他会把自己认为最好的东西拿到幼儿园，和同伴一起玩、一起分享。

有次和磊磊妈妈交流时我提到了这点，磊磊妈妈于是跟我讲述了磊磊小时候的故事。

在磊磊大约8个月大的时候，已经懂得不少了，磊磊妈妈经常会和磊磊做一个小游戏——即拿了东西给磊磊后，再问磊磊要回来。一开始，问磊磊要回东西，磊磊给得很快，于是磊磊妈妈就把东西还给磊磊，一边还说着“哦，磊磊真大方。妈妈不吃，还是给磊磊吃吧。”久而久之，磊磊也就习惯了大人们会把东西还给他。可有一次，磊磊妈妈给了磊磊一杯酸奶，随后，又开始玩起了这个游

戏。“磊磊把酸奶给妈妈吃好吗？”磊磊同样地马上把酸奶给了他妈妈。但这次，磊磊妈妈真地拿起酸奶，开始喝了起来。磊磊看到之后，立即大哭起来。从这件事以后，磊磊妈妈就意识到，之前磊磊的大方完全是“假”的，磊磊知道大人们拿了她的东西会还给他的，因此他才会那么“大方”。至此，磊磊妈妈和家人们统一做了一个决定：以后磊磊给的东西一定要拿，不准还！

从那次起，磊磊妈妈每次给磊磊东西都是能分开的，例如一包糖果，几颗葡萄等，然后再让人尝试问磊磊要回来。“磊磊，给阿婆吃一粒好哇？”“磊磊，给阿公吃一粒好哇？”一开始，磊磊给了阿婆阿公之后，还会眼巴巴地望一会，但看到阿公阿婆真的吃了之后，开始有点哭意，这时妈妈马上跑来，“磊磊真大方，给阿公阿婆吃糖。

看，磊磊还有那么多呢！”于是，磊磊也就不哭了。就这样，一直到磊磊2岁多，磊磊的家人们一直都保持着这种习惯。

之后有一次，磊磊妈妈故意给磊磊4样东西，这意味着，当磊磊给了全家人之后，他自己就没有东西剩下了。磊磊妈妈想看看，这时磊磊还愿不愿意把东西分给人家。于是，全家人按照计划进行。当磊磊分给了阿公、阿婆、爸爸之后，轮到妈妈问磊磊要东西了，磊磊看了看袋子里只有一个了，再看了看妈妈很期待的表情，聪明的磊磊说：“妈妈，这是最后一个了，我们一人一半吧。”顿时，全家人对磊磊的这一行为感到异常惊讶，磊磊妈妈摸着儿子的头说：“嗯，好的，我们一人一半。”从这时起，磊磊妈妈对自己的教育感到了无比的自豪和成就感。

之后，无论磊磊妈妈把磊磊带到哪里去玩，只要磊磊手里有东西要分给人家，磊磊妈妈总会告诉对方“孩子给你的东西你一定要拿，不要再还给他了。”

从这样一个故事中，我们可以看到，磊磊妈妈是一个极具智慧的母亲，她能很敏锐地看到自己儿子的不足，也能联想到这会对他将来产生何种影响，于是和家人一起想办法帮助孩子。要知道，在“独生子女大覆盖”的背景下，学会与人分享，是一件非常不容易的事情，也是一件极具意义的事情。

在教育孩子的过程中，磊磊妈妈能将全家人都统

一起来，这对孩子的发展是非常有帮助的，这也能让孩子很明确地了解自己所做事情的对与错、好与坏，从而调整自己的行为，往好的一面发展。

磊磊妈妈教育的成功给予我们很大的启迪：在教育上，应有所坚持，教育不是立竿见影的，而是需要教育者不断地给予孩子机会——给予孩子尝试、摸索和思考，这样的教育从长远来看才是有效的；教育也应该给予孩子一个明确的目标，尤其是学龄前的孩子，这点更为重要，只有这样，孩子才会对照着目标进行自我调整，才会朝着目标前进。📺

（作者系城市花园幼儿园老师）

家长是孩子成长中最重要的老师。



魔鬼还是天使， 一款爱恨交织的酒

文■阑杉农



再过几周，江浙一带会有一种时鲜货上市，那就是芡实，也称为“鸡头米”。经常如同绿豆汤一般煮了喝下，具有补脾止泻，除湿祛火之疗效。可也有人根本不碰，只因为其味苦，想来酸甜辣都有趋之若鹜的“铁粉”，唯独“苦”挡住了好多人尝试的步履，所以古人造词“吃苦”乃是世上难事。

纵观酿酒的浩瀚历史，“苦艾酒”绝对是个闪光的异类，它究竟是魅惑的魔性之酒，还是蒙受冤屈的普通饮料？一杯瑰丽的绿色幻影背后，又栖息着怎样

的精灵？这是一个蛮有趣的话题。

其实，苦艾酒的起源并不明确，只是被证明在古希腊出现过苦艾草风味的酒。现代苦艾酒是在1792年左右，由瑞士的法籍医生Dr. Pierre Ordinaire发明，作为药酒使用。

这种高酒精度、具有轻度致幻作用的绿色魔酒，让多少先锋艺术家、作家和诗人趋之若鹜。关于海明威，我们都晓得他在古巴期间对朗姆酒痴迷不已，但苦艾酒也是一大嗜品，到现在还有一款苦艾酒加香槟

的著名鸡尾酒用其作品《死亡午后》命名，也称作“海明威香槟”；若没有苦艾酒，也许梵高也没法完成名作《向日葵》，让人们一再传说它的神秘。20世纪初，苦艾酒已深受各阶层的喜爱，法国人的年消费量能达到36万升。但是好景不长，瑞士农民Lanfray喝了两杯苦艾酒后谋杀了家人，并试图自杀。这场谋杀案成为导火线，引爆了这个极具争议的话题。取缔苦艾酒的请愿书在瑞士收集了大量签名。随后1908年进行的全民公决，瑞士立法正式取缔了苦艾酒。

但其实Lanfray是个不折不扣的酒鬼，在喝下苦艾酒前就已经大量饮用了其他烈酒，苦艾酒只是郁闷地躺着中枪了。如今，这种饮料已被正名，科学研究表明微小剂量的苦艾成分并不会导致令人惊恐的精神影响。许多法国小酒馆再次发起“绿色时光”，在傍晚5、6点开始供应各种苦艾酒和用其调制的鸡尾酒，成了不错的开胃酒选择。

喝苦艾酒的情形绝对不亚于一个大show的即视感，通常酒保端上来两支杯子，一支装着冰水，一支苦艾酒杯斟着大约1/4杯幽绿略泛荧光的液体，杯口横着一把带镂空花纹，非常精致的银质苦艾酒勺，勺上搁一块方糖。饮者用冰水慢慢浇过方糖，由于从茴香、茴芹里提取的成分水溶性较差，酒水交融的时候，会产生白色的悬乳（louche），透亮的绿色最终变成浑浊的乳白色。端起这杯貌似牛奶的液体，闻到隐隐的青柠和甘草味，随即便是扑鼻的茴香、芹香，以及混合了各种异国的草药香气。口感如薄荷清凉，苦味十分明显，舌头上传来微微的麻感，厚实的茴香味以及浓郁的草药味久久不散，回味甘甜。

与法式浪漫饮法不同，也可以尝试狂野的波西米亚式，如同电影《来自地狱》（From hell，又名开膛手杰克）里，约翰尼德普的销魂纯饮法：苦艾酒一点一点浇过放在小勺上的糖，划根火柴点燃方糖，顿时在幽绿的酒液上升起了妖冶的蓝色火焰，如同燃烧的绿精灵。糖被烧焦、融化，滴落到酒里。火灭糖落，端起一饮而尽，配着约翰尼德普曾经放浪的脸，这或

许演绎了苦艾酒最不羁的喝法。

那是什么让苦艾酒拥有“绿精灵”一样的颜色？与蒸馏金酒（Gin）采用的方法相似，先把草药在酒精中进行浸渍，再蒸馏。主要采用三种草药：苦艾、茴芹和茴香。其他草药如八角、西北蒿、香蜂花、小艾草、罗马艾等等也允许使用。如今，生产商也会添加当归、芫荽、肉豆蔻、苦牛至、刺柏等等。接下来就是最关键的自然着色过程。在蒸馏液中二次浸渍草药，正是从这些草药中提取的叶绿素赋予苦艾酒著名的绿色。

传统的苦艾酒使用白葡萄酒或水果白兰地进行二次蒸馏，去除其中的苦味，并把复杂的草药香留驻在酒里。如果仅仅把草药浸在酒精中而不进行蒸馏，形成的酒液就会非常苦涩。这是因为苦艾草浸泡后会产一种水溶性的物质，而这种物质是世界上已知最苦的物质之一。高品质苦艾酒也通过这一流程提升其草药的口味。如果浸泡时使用玫瑰花瓣或本身呈红色的草药时，苦艾酒会自然地变成红色。苦艾酒的颜色可以来自所浸泡的草药，如果要呈现任何一种天然颜色，理论上也完全有可能，只要使用相应的植物材料即可。尽管最传统的颜色仍是绿色，但也有部分苦艾酒呈现出迷人的红色。

笔者喜欢在坐落于乌鲁木齐路上的小酒吧点一杯镇店之酒：都灵和米兰。其中差不多就有两个盎司的苦艾酒，混上波本威士忌、橙皮和糖浆。其实糖浆并不能去苦味，而是激发出苦之后的回甘。不禁想起了白族三道茶，其独特的“头苦、二甜、三回味”的茶道，早在明代时就已成了白家待客交友的一种礼仪。苦艾酒作为一种酒中的人生哲学，未尝不是一种有益的开示呢。🍷

论兔子如何吃掉狼

文、插画■卫来



一只兔子在山洞前写论文。

一只狼过来，问兔子：“你在写什么？”

答：“论文。”狼问：“你的论文的主题是什么？”

兔子说：“论兔子如何吃掉狼。”

狼听了哈哈大笑。

兔子说：“我写的论文大部分稿子在洞里，我把道理写得很清楚。”

狼想看看兔子的论文是怎么写的，于是跟着兔子进了山洞。

过了一会，兔子独自走出山洞，继续在山洞前写论文。

一只狐狸过来了：“你在写什么？”

兔子说：“我在写论文。”

“论文的主题是什么？”

答：“论兔子如何吃掉狐狸。”

狡猾的狐狸也笑了：“这怎么可能呢？”

和狼一样，狐狸也被兔子领进了山洞。

过了一会，兔子独自一个走出山洞。

最后，在山洞里一只狮子在几堆白骨之间，满意地一边剔着牙，一边阅读兔子交给它的论文的提要：“一个动物，能力大小并不重要，关键看你的老板是谁。”这是管理学上著名的“兔子吃掉狼”的故事。🐾



恒源祥

中国奥委会赞助商

品牌+互联网： 服务新理念

超级服务——服务只有起点，满意没有终点

DATE | 培训日期

2015年7月30-31日 8月11-12日

(详情见《创导》及公司网站)

恒源祥集团培训部



恒源祥®

2015 主办方