

商业点评

## 从张大奕到薇娅，品牌萌芽为什么总是夭折？

有谁知道Jupe Vendue是什么意思吗？jupe是裙子，vendue是拍卖，合起来就是“裙子卖”了，两个单词之间有eve三个字母，刚好是张大奕的英文名字。不得不说，这是一个服装品牌极好的胚子。但即使在张大奕最红的时候，也没几个人知道这个品牌。

在2020年的冬天，网红经济仍旧是最热的话题之一。这一年，刚上市一年多的“网红第一股”如涵控股发出退市私有化的公告，头部网红张大奕的“生命周期”似乎走近尾声；另一边，直播带货如火如荼，薇娅以4000万元价格秒卖火箭。

从张大奕到薇娅，短短几年的更替，折射出互联网生态的瞬息万变。张大奕和如涵错过了什么？薇娅又能红多久呢？

2013年4月阿里巴巴收购微博18%股份，成为新浪微博第二大股东，这次收购带来的一个重大收获是，2014年淘宝平台上涌现出了一大批网红女装店铺。网红女装店铺通过微博这一新的流量渠道，聚合了庞大的粉丝群体，并将粉丝流量引导至淘宝平台，实现变现，创造了淘宝史上最快速升级皇冠店铺的神话。

网红女装店铺开创的流量新渠道、C2B预售模式以及其背后的柔性供应链、闭环生态产业链成为一种新的业态。买家和卖家不断增多，对网拍模特的需求也越来越大，身材面容姣好的淘女郎成批被“生产”出来，孵化了中国互联网历史上第一波带货网红。

文/迭戈

作者为商业模式和品牌研究专家

看上去，张大奕和薇娅，似乎都是依靠流量聚拢消费者，实现线上销售。但本质上，她们从事的是两个不同的行当：网红模特和直播销售。

后来的“第一网红”张大奕和“主播”薇娅，都在这个时期成为淘女郎。不同的是，张大奕迅速走红，薇娅却沉寂多时。究其原因，张大奕在微博分享服装穿搭，正好顺应了第一个网红带货时代的特征：以图文媒介为主。这种图文内容电商模式和围绕粉丝的运营模式，甚至重塑了整个服装供应链——传统服装厂从大批量少款式的模式，转变成小批量多款式模式，且具备快速返单能力。

2014年，张大奕“吾欢喜的衣橱”在淘宝上线，通过微博引流，一年之内就做到四皇冠，销量登上淘宝服装品类榜首。2015年，杭州如涵控股股份有限公司成立，经营模式定位为“MCN+电商+供应链”，试图复制更多的张大奕。张大奕加入如涵，成为公司最重要的网红担

当，同时拥有公司股份，担任公司高管。这次合作标志着一种新的商业模式的诞生，受到资本市场的热烈追捧。但对张大奕来说，这个当时被看作天作之合的安排，实际上断送了她更加辉煌未来的可能性。

如涵模式的成功，并没有持续太长时间。2019年如涵上市即破发，宣告了资本市场对如涵模式的否定。与此同时，一种新的生态正在兴起。大约就是在2015年、2016年，随着4G网络全面覆盖，直播行业迎来爆发，以斗鱼、虎牙、映客、花椒为代表的直播平台，大胆喊出“全民直播时代”的口号。虽然并未形成大气候，但目光敏锐的公司嗅到了先机，2017年，淘宝直播和天猫直播合并，开始加速布局直播电商，与此同时，快手也上线直播电商功能。

但上一代网红显然低估了直播的潜力，张大奕2016年2小时直播带货2000万元，但她仍然不看好，认为容易审美疲劳，难以维持转化率。当2018年直播带货大爆发，李佳琦、薇娅、辛巴脱颖而出时，初代网红已经错过了最佳的转型期。

2019年，终于认识到直播威力的张大奕转型直播带货，但成绩并不理想，销售额仅仅是李佳琦和薇娅的零头。

看上去，张大奕和薇娅，似乎都是依靠流量聚拢消费者，实现线上销售。但本质上，她们从事的是两个不同的行当：网红模特和直播销售。

模特的主要竞争力是外形

以及镜头感，能否通过个人肢体语言呈现商品特点，早期的模特以摆拍为主，甚至都不需要说话。

而带货主播，实际就是线上销售人员，外貌不是第一或必要条件，也不是简单学几句“OMG！买它买它！”口号就能卖出去货，带货主播需要快速获取粉丝信任，并充分展现商品卖点，吸引粉丝购买。直播间话术、产品介绍、氛围营造、引导下单等，这些都需要经过专业的学习和实践，在直播中不断调整自己的人设和直播节奏。

再者，无论之前有多少粉丝流量，一旦做直播带货，未必能转化成实实在在的购买率。《乘风破浪的姐姐》几亿流量，带货直播首秀额只有300多万元，大明星都无法保证转化率，更何况粉丝没那么“硬核”的网红模特。

从2020年招聘各类主播的用工要求来看，排在前三位的招聘要求分别是亲和力（沟通能力、说服力、带动力）、才艺（唱歌、跳舞、器乐等）和个人特点（幽默感或独特气质等），接着是具备抗压能力，最后才是颜值。正如罗永浩所说，带货主播，是对线下零售业的引导型销售在网上的一个必要补充，最终会成为几乎所有电商平台的标配，这是一份互联网催生的新型职业，必然需要相应的从业技能和资格。从专业角度看，薇娅具备相应的素质，但张大奕至今目前还不合格。

张大奕和如涵的式微是因为没有及时转型迭代为直播带

货模式吗？当然不是。

虽然定位为MCN公司，但如涵一直没有从过去的服装供应商角色中完全跳脱出来，事实证明，这也是它最得心应手的业务。到2016年，它看上去仍然是一家配备了网红模特，在淘宝上卖衣服的服装生产工厂。

在这样的底层逻辑下，如涵培育的网红是非常单一的，主要走外形，和曾经的淘女郎没有多大区别，而网红发展已经过了靠颜值吸引流量的阶段，更多凭借个性化人设和内容取胜。

并且，即使是靠内容取胜的KOL，爆火的本质也有很大随机性，传播的螺旋会把谁送到流量顶端，存在很大未知。张大奕的走红本身也有偶然性，试图复制偶然，必然概率更小。

如涵旗下最多的时候签约了上百名网红，它的模式，依然是给每个签约网红开一家淘宝店做自营，摊子越铺越大，库存灵活的优势被削弱，反而增加了供应链管理成本。据媒体报道，如涵的网红运营推广、供应链管理、公司管理支出，在总收入中的占比维持在40%左右，几乎吃掉了所有毛利。

张大奕早早注册了自己的商标，这表明她有打造自己品牌的初心。但在如涵淘宝小店强大的基因碾压下，Jupe Vendue品牌只能萎缩成一行在页面上很难找到的小字。

和打造张大奕个人IP不同的是，打造品牌需要花更多的钱、更多的时间和更多的耐心。而张大奕在其粉丝群里的魅力

是天然的，只要打通渠道，迅速就可以形成销售。但这其中最大的风险被忽略了，一个是个人私生活有可能带来的负面影响，更重要的是偶像年龄增长带来粉丝群体无法更新的问题。张大奕刚成为网红时，她灵动、活泼甚至有点傻呼呼的少女形象深受小女生喜欢。售卖的服装也是在风格和价格上更贴近这个群体。但随着年龄的增长，张大奕没有办法把自己变成几年前粉丝喜欢的模样，没有新“韭菜”的加入，原来的商业模式就无法持续。

如果张大奕能够有条件坚决向品牌创始人方向转型，而不再把自己当作一个卖货的网红，她真的是最有可能建立个人品牌的网红呢。但显然，对张大奕来说，这种机会已经错过。

如涵接下来走得如何，很大程度取决于它转型后的布局，即从自营转向“代运营”，由旗下签约网红帮第三方商家带货。从2018年开始，如涵已经把更多网红资源分配给平台业务，自营业务从33名网红下建到2020年的3名。相比于自建供应链，这种模式没有库存压力，和薇娅、李佳琦、罗永浩做的事类似，从服装生产和零售商，变成网红电商。

在中国网络零售平台异常强势的背景下，依托于平台成长起来的KOL们，最理想的宿命可能只是成为红极一时的超级售货员，而无法转型为品牌创始人。这是张大奕的当下，也是薇娅的未来。

自由谈

## 傅高义：沉浸于中国，理解中国

傅高义先生去世了，着实震惊。在过去几年中，傅高义的《邓小平时代》是我给学生推荐的必读书，尤其是了解改革开放时代中国的一本经典之作。在中美关系处于严冬之际，傅高义是为数不多依然就中美关系发出理性声音的美国学者。傅高义、基辛格、布热津斯基等人代表了推进和发展中美关系的一代“老人”，随着这一代人的老去，中美关系需要建立在什么样的知识和观念基础之上呢？傅高义在很多访谈中，谈到了自己研究中国的初衷就是为了“了解”中国，著书立说也是为了帮助美国的政治家和公众更好地了解中国。从上世纪60年代开始研究中国，傅高义沉浸于中国，构建了与中国强大的关系网络，正基于

文/孙兴杰



作者为吉林大学公共外交学院副院长

此，他眼中的中国也成为中国人了解自己的一面镜子。

傅高义研究中国也是偶然，在上世纪60年代冷战的背景之下，傅高义接受哈佛大学东亚研究中心裴泽教授的建议，开始了中国研究之旅。从《共产主义下的广州：一个省会

的规划与政治（1949-1968）》到《先行一步：改革中的广东》，傅高义开始了沉浸式研究中国的旅程。早期著作的研究和写作只能借助《南方日报》《广州日报》等媒体资料，但傅高义对中国的观察和研究依然体现出冷静的观察者的特质。在《先行一步：改革中的广东》一书的结尾，傅高义说：“80年代可视为社会主义历史上的一个转折点。这时，许多社会主义国家的领导人已承认，社会主义制度并未取得他们一向追求的经济进步。正当有些国家开始从资本主义世界吸取经验、希望摆脱经济停滞的困境时，广东领导人已充分利用了这一机会，使广东省先行了一大步。”

傅高义是一位社会学家，通过与中国学者、官员的深度

访谈，傅高义能够沉浸于中国，这也是他所强调的，通过“关系”能够深入理解中国。在《邓小平时代》一书中，单单是傅高义所进行的访谈以及使用的资料，就足以看到用功之深，他在序言中说，这本书是按照邓小平“实事求是”的态度完成的。从广州到广东的改革，再到邓小平时代，傅高义呈现了中国发展的脉络和图景。傅高义在《邓小平时代》中国大陆版序中说：“我们这些哈佛大学的教师，不仅有教导自己的学生之责，还有进行研究以增进学识和为公众撰文著书之责。”傅高义为美国的政治家和公众理解中国提供了指南，这也体现了知识人的责任和胸怀。

傅高义先生研究中国的经历穿越了大半个世纪，中美关

系风云变幻，但是要“了解”中国殊非易事，最大的障碍就是意识形态的有色眼镜，无论身处冷战，还是后冷战时代，傅高义以观察者的身份理解中国的态度和耐心是令人敬佩的。随着美国的中国问题专家的代际更迭，能否为美国的决策者和公众提供“靠谱”的、“实事求是”的中国知识，对中美关系的发展至关重要。

过去几年来，中美关系波折不断，有个很重要的原因就是美国对华政策带有强烈的意识形态色彩，傅高义也观察到，美国国内关心中美关系发展的两个群体是学者和产业界人士，但是这两个群体对于中国、对于中美关系也出现越来越多的怀疑。他曾经呼吁，特朗普政府能够谨言慎行，多任用比较能干、了解

亚洲情况的人，事实上，特朗普政府恰恰缺少类似于傅高义这样的真正的“中国通”。

面对中美关系的持续下行，傅高义呼吁：“全世界的问题太复杂，不能不跟中国合作。为了避免冲突，应该积极合作。我认为现在的世界关系太复杂了。不能分开，要相互理解、相互合作，避免正面冲突。我认为这也是我们学者的责任。”为了增进美国对中国的了解，傅高义身体力行，不仅研究中国，也在研究日本以及中日关系，为中美关系的发展提供知识上的支撑。

傅高义先生在中美关系探底与重构的历史节点故去，令人感慨。傅高义留下的知识、方法和态度，依然是那些矢志于中美两国“了解”与合作的人们的宝贵遗产。

自由谈

## 郭敬明道歉，一名精致利己主义者的理性选择

2020年12月31日零时，郭敬明就当年小说《梦里花落知多少》抄袭庄羽的作品《圈里圈外》一事在微博上道歉，并表示将把《梦里花落知多少》的全部收益赔偿给庄羽，“如果庄羽女士不愿意接受，我会把这笔钱捐给公益慈善机构”。

15年后，郭敬明终于就自己抄袭一事向庄羽道歉了！

从时机来看，这并非他与人生的和解，也不是“人到中年”的自我觉悟与觉醒，更像是一个被裹挟的无奈选择。在郭敬明道歉的10天前——2020年12月21日，编剧余飞、宋方金等发布111位编剧、导演、制片人、作家联名信，联名抵制郭敬明、于正；次日，这封联名信上的署名人员增加至156位；之后，郭敬明参与的节目被推迟。置于这般现实语境下，郭敬明道歉的“意味”，便

文/龙敏飞



作者为媒体评论员

值得玩味。

在各种鬼畜、恶搞、另类短视频走红之时，有一句话发人深省：只要你不出道，尴尬的就是别人。过去这些年，在行业规范不够好、监管力度不够到位的现实下，其实也有另一种异化的现实：只要你觉得自己错了，那么错的就是别人。这话用在郭

敬明身上，恰如其分。无论是再次出书，还是上综艺节目，抑或是当导演等，郭敬明都“底气十足”，仿佛当年犯错的人不是他，而是别人。

郭敬明、于正等人的风生水起，以及各种言论、做法的争议，让上百名编剧、导演、制片人和作家“无法忍受”，最终才有了联名抵制的“奋力一搏”。这些人的言行很悲壮，为了净化行业内风气，哪怕会得罪很多“圈里圈外”的人，他们也在所不惜。抵制郭敬明、于正的背后，其实也是在抵制他们背后的资本、资源以及各种人脉关系。

过去的这些年，“贵圈真乱”的确是娱乐圈最好的描述，各种混乱的男女关系被曝光，各种绯闻隐私被拿来炒作，各种丑闻负面传言成为积攒人气的跳板……颠倒的三观、不良的示范，

也让郭敬明之流迅速成为资本逐臭的“香饽饽”。郭敬明之流名利双收，却给社会带来非常负面与恶劣的影响。

公道自在人心。任何圈子、行业的发展，都会从“野蛮发展”向“规范发展”迈进。近年来，在任何正式的编剧圈子内，都没有于正、郭敬明的身影，便是这个圈子正本溯源的开始，如今的“联名抵制”，更是将肃清行业氛围的行动推上新高度。可以预期的是，未来随着行业规范的约束力更大，法律法规的落实效果更明显，对“劣迹影视人”的管控也会越来越好。

在任何圈子，肯定都会包容一些犯错之人，但绝对不会包容屡教不改者，也很难包容“拒不道歉者”。源于这般常识，郭敬明的道歉，便有点“为长远谋”的意思了。之后，庄羽

发文称：“我接受郭敬明先生的道歉。”这也算是一份谅解。同样地，业内也有多名编剧称赞郭敬明作出了一个明智的决定。事态的反转很快，也多少让人看清了郭敬明道歉的目的。因为，拒不道歉、拒不改正与诚恳道歉、坚决改正，在一个健康的圈子内，肯定是两种截然不同的命运。

看到郭敬明的道歉，分析背后的种种成因，的确很容易让人想起北大教授钱理群关于“精致的利己主义”的说法：“他们高智商，世俗，老到，善于表演，懂得配合，更善于利用体制达到自己的目的。”对这些人来说，他们的所作所为，都是为了“利己”。

对郭敬明来说，此前他拒绝道歉，拒绝认错，就是为了不让人觉得自己错了，彰显个性，

吸引关注，然后获得更高的人气、更多的资源；如今，他选择道歉，选择妥协，也是因为行业规范越来越好，社会对“劣迹影视人”的包容度越来越低，他的节目甚至被推迟，他意识到什么才是更好的、更利于未来的选择了。这样的郭敬明，就是精致利己主义者的鲜活案例，他的所作所为，都是对当下自己最有利的决定。

“正义可能会迟到，但是不会缺席。”正写稿间，另一边的于正也向琼瑶道歉了。无论他们的道歉是不是发自内心的，一个无法否认的现实是：有道歉，总比没有道歉好；正义迟到了，总比“没有到”要好。

我们希望，这是一个全新的起点。这个圈子未来的环境，是原创者的“天堂”，也是抄袭者的“地狱”。