

B 我一直觉得自己是边缘人

羊城晚报：从例外到方所，再到出品《掬水月在手》获得金鸡奖，外界很好奇，您为何如此跨界？

毛继鸿：我并没有跨界，我从来没有把自己当做哪个界的人。我一直觉得自己是个边缘人，因为只有处在边缘的时候，才有一种激情和冲动去拓展圈子。当决定做一件事的时候，我一定要做到语不惊人死不休，当每件事都是用这样的态度去做，你会不顾一切去把它做到极致，把它看成是一个艺术品，而不是说做一笔生意。我觉得消费者会感觉到，心无旁骛地去雕琢作品，才能打动观众。

就像我们的品牌一样，我当时希望做与众不同的东西，是例外的东西，不是人云亦云。如果没有观点，我觉得没有意义。你的时间花了，但实际你做的是一件索然无味的东西。

我们在创作过程中，是为了那个“哇”，发自内心的惊叹，但如果话说不到惊喜，等于浪费了。每个人都是在追求那个被感动的时候，我觉得自然而然，作品获不获奖就是一个早晚的问题了。

C 真正的标杆在每一个经营者的心里

羊城晚报：有人说方所是行业标杆，传统书店都在面临转型，您有没有一些建议？未来十年后的方所是什么样的？

毛继鸿：我们不能拿谁作为一个标杆，真正的标杆是在每一个经营者的心里，书店是一个知识空间、文化空间、创作空间，是一个心灵碰撞的空间。看经营者需要的互动是什么，你想传递的价值是什么，你需要独特，需要有真正的价值，一定要跟你互动才会有这种体验，这才是每一个书店的经营者的需要去坚持的，其实就是每个人心目中的乌托邦。

书店还是一个知识、文化与价值的平台，我记得当年跟作家毕飞宇交流，当时他被网络冲击到，我就说，我给知识分子一个港湾吧，给知识分子一个跟读者可以面对面交流的地方。但我现在觉得，未来不管互联网或者元宇宙，人永远需要一个精神畅快的空间，就像我们一直说天堂就是书店的样子，然后我们也希望是一直保持着书店是天堂的那个模样，让这个城市聚集的人心有归处。

方所创始人毛继鸿：

“书店不是为了盈利的一门生意”



文/图 羊城晚报记者 林曦 胡彦 潘亮 实习生 徐政媛

传统书店的生存、转型、未来等问题，一直是近几年的热门话题。

在广太汇这个寸土寸金的商城里，有一家书店，叫作方所。在一众国际奢侈品牌的包围中，方所低调的外表下却又显得格外引人注目。作为业界赫赫有名的文化地标，方所是如何树立自身品牌的？在电商和疫情的冲击下，书店又该如何破局？近日，羊城晚报记者走进方所，专访方所文化、例外时尚创始人毛继鸿，和他聊聊书店、聊聊天、聊聊跨界。



方所创始人毛继鸿

A 做书店有点悲壮但不能躺平

羊城晚报：您做“例外”已经非常出名了，当时为何想在这么寸土寸金的太古汇开一个书店呢？

毛继鸿：我最早的一家店“例外”在广州农林下路，离羊城晚报很近。后来开书店是有一些情结的，我小时候有阅读障碍症，看书特别慢、知识结构薄弱，当时就觉得若有一个书店多好。读书是一个最能给人平静以及给我们带来另外一个世界的重要载体，图书改变了我的另外。我觉得书店是一个城市的灵魂、一个灵魂归宿的地方，因为这样的设想和愿望，所以创办了一个文化载体。书店不是为了盈利的一门生意，更多的是跟这个城市和人有一个互动。

羊城晚报：在商言商，在电商和疫情双重夹击下，方所有什么独特的经营之道吗？

毛继鸿：其实做书店有点悲壮，我原来在时装的钱，基本上都投在书店里，好在有一个供血功能比较好的时装，所以要特别感谢“例外”的消费者，一直支持一个中国的原创品牌，才能给方所供给。书店受互联网的影响非常大，它是一个有统一价但不是统一商业规则的。我一般不太算账，觉得大概齐就可以了，这两年真正深入到经营，看到数据的时候，挺可怕的。租金涨了近三倍，其实有点扛不住了，但还是要保持这个文化地标，我们就不要轻易再去投资新店，若投资新店，利润基本上没有，只有亏本。

但不能躺平。所以今年，方所做了更聚焦的调整，保证图书的选品跟资金链，保证能给大家提供最好的知识，大家对方所有这个期望。今年第一季度广州店做了24场活动，在有假期、有疫情影响等情况下，真的不容易。这个时候更需要给大家提供书店的功能，我经常说，方所是一个公共文化空间的策划运营机构。

这些年也冒出一批网红书店，但是疫情一来几乎被抹掉了，如果只是为了打卡拍照、为了流量，在线下店很难长久。还是内容为王，最好的内容、你的服务、你真正做书的本质才能打动消费者。好在这部分我们没有丢，我们要提供一个更平等、更公正或者说更全面的、更客观的知识世界，这样的责任，就像做新闻一样，给到真相，其实后来发现，这个“真”可能是应对互联网时代的法宝。

创二代来啦！

羊城晚报记者 陈泽云 孙晶 孙绮曼 实习生 陈晶亮 通讯员 周小莉

从金夫人到玛瑞莎 从女演员到女企业家

这位追求“完美”的二代说：不变的是父辈的“无条件支持”

还在读书时，怀揣着艺术梦的刘畅就在金夫人总部兼职当模特走秀，或者跑片场，从一个个小配角开始磨练自己的演技；毕业后，刘畅在闪婚生娃后选择回到父亲作为金夫人合伙人在广州开设的华南总部旗舰店……如今，80后“创二代”刘畅完成了从女演员到女企业家的身份转变，跟父亲刘力克一起，共同把金夫人及子品牌玛瑞莎在广东的事业做大做强。

“对于我的每一个选择，我父亲都给予了充分的尊重和支持，很感谢他的引导，我现在对于企业家责任的理解也越来越深入了。”刘畅告诉羊城晚报记者，原本回来婚纱店接班，只是想拥有一份可以兼顾“家庭和事业”的安稳工作，但现在，自己也非常享受带着团队冲锋的快乐。



刘畅 图/受访者提供

原以为是“闲差”的工作挑战多多

80后重庆姑娘刘畅身材高挑，五官清秀，笑容亲和力满分，“我从小性格就是活泼开朗的，喜欢艺术，长大后修读的也是表演专业，演过话剧、电视剧配角，也当过模特，是重庆话剧团职业演员”。

追溯起来，刘畅的首个“舞台”便是在金夫人。金夫人由周生俊于1989年创立，第一家门店就开在重庆解放碑邹容路。如今30多年过去，金夫人早已遍布全国各地，是国内摄影行业的龙头企业。金夫人实行的是合伙人制度，1995年，刘畅的父亲刘力克来到了华南地区“开疆辟土”，创立了首家广州金夫人。

“我父亲在广州创业，我和我妈在重庆生活，这样的‘留守’经历也培养了我独立的意识。”还在读书时，刘畅一到寒暑假就到重庆金夫人做兼职模特，“夏天穿着婚纱拍照，冬天在门口走秀，既是兴趣爱好，也能赚点零花钱。”

但真正深度参与到金夫人的管理工作却是在2005年之后。当时，已经结婚生子的刘畅准备重回职场，而恰巧广州金夫人想组建一个儿童摄影事业部，父亲向

她抛来了橄榄枝。是选择回到父亲的企业帮忙，还是继续“逐梦演艺圈”？思来再三，刘畅选择了前者。

“我父亲没有强求，只是给我提供了一个选择。而当时我的想法也很简单，有了家庭和孩子之后，想着还是要找一份能够兼顾两头的工作。”刘畅笑着告诉记者。

没想到，这份原以为是“闲差”的工作却挑战多多，而自认不是“女强人”的刘畅却一坚持就是20多年，从一开始的不适应、忙乱焦虑到现在的乐在其中，进入“四十不惑”之年的“二孩”妈妈刘畅，也真正找到了“家庭与事业”的平衡之道。

创新打法赢得年轻“宝妈”市场

刘畅回忆，刚回到企业时，还有点手足无措，不知道自己该做什么，团队哪里需要人手她就上，“什么都去试一试、做一做”。

对于她来说，最难的是观念的转变，因为拍摄本质上是服务业，“客人来了要去接待，在拍照时要找准时机帮他们整理发型服饰，我自己从小学艺术，可能会比较“清高”一点，没有这种服务工作的意识”。

但很快，看着一对对父母带着

活泼可爱的小孩子来拍照，看着一个个家庭满意地取走一张张全家福，刘畅觉得自己也受到了这种幸福的“感染”。“客人来拍照，都是为了纪念对他们来说很重要的日子，我希望能够尽量完美地满足他们的愿望。”

此前，随着“二孩政策”的放开，市场不断扩容，也涌入了大量的竞争者。2017年，广州金夫人旗下的母婴儿童摄影品牌in爱升级为金夫人集团孕婴童儿童摄影品牌“玛瑞莎”，刘畅也由此成为品牌运营负责人之一。但到了这几年，受疫情的影响，不少服务业都受到了冲击，加之“二孩政策”红利逐渐见顶，母婴摄影行业压力重重。

但在集团总部的带领及华南管理团队共同努力下，广州玛瑞莎却实现了逆势增长，今年分别在惠州、肇庆和广州萝岗开了新店，截至目前，玛瑞莎在广东地区一共有13家门店，团队也从原来的8个人发展到了现在的几百人。

对此，刘畅表示，母婴摄影的技术门槛其实并不高，关键还是要以“情”留人，根据客户的需求调整品牌战略布局。如今，90后的“宝妈们”对于个性化的需求更强，传统的点菜式服务已经很难满足他们的要求了，要适时跟着客人的需求来转变。“比如这几年亲子旅拍增多，但疫情影响，去不了太远的地方，我们就探索跟长隆合作，跟拍客人在游乐场的亲子互动时光。此外，我们还跟月子会所以及一些早教机构合作，推出1对1定制化服务，通过服务的升级，来带动客单价的提升”。

与其说是接班 更像是“创业”

由于金夫人和玛瑞莎面向的客户群体不同，对于刘畅而言，回归企业与父亲并肩作战，与其说

是接班，其实更像是“创业”。但在这个过程中，作为一代的父亲，给予了自己很多精神上的支持。

“他从小对我的教育方式就是充分信任，支持我的每一个决定，并在关键时刻帮我把把关，比如之前遇到疫情，我拿不定是要继续扩张时，就会跟他商量，最终，我们也达成了共识，还是要保证现金流充足，有足够抵御风险的前提下继续扩张，争取在5年内完成20家员工店的市场布局。”刘畅表示，父亲身上的企业家特性让自己受益匪浅，“他对事业非常忠诚，从1995年至今，他就一直坚守在行业，尽心尽责，对员工非常负责，这种低调务实的精神对我影响很大。”

从另一个角度来说，从金夫人婚纱摄影，再到玛瑞莎孕婴童摄影，其实也是一种“传承”和“延续”。“很多夫妻在金夫人拍完婚纱照后，怀孕了，有小孩子了，他们想留住这些有意义的瞬间，记录孩子的成长，就会回来找我们。”随着年龄与阅历的不断增长，刘畅对于“传承”的感悟也越来越深，以前更多的是当一份工作，但现在，工作慢慢升级为“事业”。刘畅深有感慨地告诉记者，特别是看着团队的小姑娘从懵懵懂懂到成家立业，成为了合伙人，她由衷地感到欣慰，“作为一个企业家，要给员工充分的成长空间”。

如今，刘畅也已经升级为两个孩子的妈妈。“一开始，我经常连照顾孩子的时间都没有，还需要我家人帮忙。前几年总觉得焦虑，感觉自己两头都没有顾好，但现在，我的心态就慢慢发生了改变，不再那么苛求完美，更舒展了。”刘畅表示，作为一名女性来讲，最重要的是不能丢掉自己，要先把孩子顾好了，找到自己的价值，才能有精力去照顾身边人的，并身体力行给孩子们树立起好榜样。

对话创二代

传承不一定要子女接班 让“能者上”才是最好的选择

对话中国金夫人集团华南总部董事总经理、中国人像摄影学会副主席刘力克



刘力克 孙绮曼 摄

“我年轻时的理想是作曲，可惜后来选择了进入摄影行业。”从重庆来广州创业多年的刘力克是中国金夫人集团华南总部董事总经理，公司采取合伙人制度，如今女儿也进入了这家公司，但是从事的业务完全不同。“对于传承，我想最重要的是公司的良性发展，给谁接班都不重要，让自己的孩子接班不一定是最好的传承。”刘力克这样说。

肯钻研 善于学习 有利于成就事业

羊城晚报：您在创业之初，为何选择婚纱摄影这个赛道？

刘力克：当年，我在摄影公司工作，但我的专职工作不是做摄影，而是搞设备维修。这个工作有一个好处，就是对公司的各种各样的设备都要非常熟悉。这也成为我的一个优势，因为一个摄影公司要运转，设备和生产流程都非常重要，从哪里进货，如何维修，如何运营等等，别人下班了，我还在孜孜不倦地钻研。我的老师也就是金夫人的创始人看到了我的能力，他下海时，就邀请我去负责一个区域的业务。可以说，我之前的工作经验成为我下海的敲门砖，让我可以更加得心应手。

羊城晚报：摄影与经济生活息息相关，可否分享一下十多年来这个行业出现了哪些新变化？

刘力克：第一大变化当然是硬件，比如相机；最早的影棚很小，很简单，现在的影棚则是装修非常有特色，有的场地非常大，外景也比十多年前更多更丰富，有的摄影公司有自己独立的外景场地，服装更是面料越来越好，款式琳琅满目。

总的来说，对于摄影公司的从业者，一定要善于学习不同时期消费的潮流，还要研究不同客群的需求，要达到创造美引领潮

流，那是最好的。同时，顾客对服务的要求不断提升，我们需要提供更高品质的服务。

让孩子做自己最擅长的事

羊城晚报：在对“二代”的培养中，您有什么特别的方式？您如何理解传承？

刘力克：传承不一定是传给子女。让企业能健康持续地经营下去最关键，至于谁去管理它，不重要。对于企业来说，企业品牌的名字比管理者的名字更重要，许多百年企业都是这样成功传承下来的。我认为子女首先要做自己喜欢和擅长的事情。恰好我女儿也喜欢这个行业，对于创二代子女业的接班是不能强求的。

羊城晚报：您和女儿在工作上有矛盾，如何解决？

刘力克：我们之间没有出现过什么大矛盾，即便有小问题，我们也是协商解决。企业如果出现什么问题，首先应该是管理者的问题，我要从自己反思，我对女儿也是这样要求的。

其实，我已经逐步进入退休状态，将来，还是希望年轻人承担更多的责任，我相信企业要有诚信，要保持不断学习的能力，为客户提供更优质的服务，才能在激烈的竞争中生存和发展的机会。

财经辣评

想做名企实习生虽难，“购买内推”却不值期盼

一个企业该有多糟糕，才会沦落到和平台合谋，用一枚公章来赚实习生的钱？

羊城晚报财经评论员 戚耀琪

想做名企实习生有多难？又有多贵？正值暑假，不少准毕业生们计划利用这段时间到企业实习。然而，原本积累工作经验的实习机会，却被“明码标价”，“实习内推”在电商平台也已成为一种商品。

据报道，网络平台上既有求内推机会的，也有专门提供相关服务的店铺。有平台宣称，想去企业实习，给钱就是了。通过平台“内推”进公司的实习生与其他实习生一样享受正常的实习待遇，但不负责实习转正。如果需要转正，平台机构

可以帮忙推荐有留用机会的公司，费用相对更高，“全职要六七万元”。

在严峻的就业压力下，实习经历对大学生而言，甚至超过了学业和毕业本身。许多大学生刚刚进入大学，课也没上几堂，就到处寻觅工作机会。对非名牌大学、非热门专业、家里也没有背景关系的学生来说，生存与就业压力是极大的。大学生们很清楚，到了大四还是白纸一张的话，恐怕是分数再好，求职也无优势。用人单位更多是实用主义，希望拿来就用。只有充分的工作经验，哪

怕一个企业的名字，一个企业的公章鉴定，都能把同学比下去。

然而，把实习机会甚至就业岗位包装成商品，这并不是什么公平自由交易，而是中介公司面对弱势甚至无知学生的利诱和榨取。因为无论实习还是工作，本应用人单位相匹配。如果不是非单位所需，那么实习对单位就是一种无谓的成本，对实习生就是一种生命浪费。如果实属单位所需，但是把机会卖出去，让学生来购买，这样的企业，其本心也是存疑的。因为这意味着

单位在获得廉价人力之前，已经先对学生赚了一笔。一个企业该有多糟糕，才会沦落到和平台合谋，用一枚公章来赚实习生的钱？

可是因为存在庞大实习需求的市场，就催生出灰色中介的存在。但是这种中介和猎头公司其实不同，它并非给企业和求职者搭起桥梁，而只是给实习生一种“内推”和走捷径的想象。然而，如果一家正规企业是求才若渴的，就应该公开招聘机会和条件然后进行选拔。如果是通过私人渠道、熟人渠道来找

人的话，折射出来的还是企业的非正规、非现代的“源代码”。

至于教育部门三令五申强调的不得让学生从事危险性、高强度、不健康的职业，这显然是从关心年轻人的角度出发的。可是，现实中，岗位都是社会提供的，不是学校老师不同，它并非给企业和求职者搭起桥梁，而只是给实习生一种“内推”和走捷径的想象。然而，如果一家正规企业是求才若渴的，就应该公开招聘机会和条件然后进行选拔。如果是通过私人渠道、熟人渠道来找