

编者有话

BIANZHEDEHUA

今天,我们对话的两位企业家,一位是员工大多为00后的年轻创业者,一位是有数十年历史的国企负责人。他们的企业,一个是以灵动和创意开拓体验经济的文化企业,代表着民营经济的鲜活力量;一个是以厚重的行业

积淀与国家视野经营大宗商品交易的物流企业,构筑着实体经济的稳定基石。看似一轻一重、一柔一刚,却都是国家经济脉络中不可或缺的重要篇章。两位企业家所处的赛道不同,所历经的年代各异,但在追求高质量发展的

道路上展现出深刻的共识:发展的根本在于内容的深耕,不追逐一时的风口,而是让时间证明一切。这场对话,是一次新锐与沉稳的碰撞,也是一次关于“长期主义”的深度解读。我们期待从中听见产业的回响,听见时代的声音。

嘉点芥菜,加了点儿啥?

本报记者 白昊



《就在宁远》演出现场,观众跟随演员的脚步走进场景。

本报记者 杨靖岫 摄

一部名为《幡灵迷境》的沉浸式戏剧已经在沈阳上演了8年多,吸引众多年轻人反复体验。在葫芦岛兴城,一部《就在宁远》让夜晚的古城人头攒动。在沈阳故宫旁,沉浸式夜游项目还未正式亮相却早已在社交平台上拉满期待值。这些“火”过或即将“火”的文旅项目,出自辽宁本土文化企业——嘉点芥菜文化集团。

从沉浸式戏剧、古城夜游到戏剧主题咖啡馆,这家00后员工占比超过95%的企业,如何用年轻人的创意与热情,持续打造一个又一个备受追捧的文旅消费新场景,让观众买账、市场认可、企业盈利的?记者专访嘉点芥菜文化集团董事长兼首席执行官张子冬。

记者:在新的一年里,您是否又有新的项目,带给观众更多的惊喜?

张子冬:有。总体上看,我们这几个项目正好代表了集团目前的3条业务主线。

《幡灵迷境》是我们的起点,也是国内第一部大型沉浸式戏剧。最开始,这种没有固定座位、几乎没有台词、需要观众跟着演员走的形式,很多人不理解。没有市场基础,我们就“反向”培养观众——围绕它做戏剧咖啡馆、戏剧酒吧,在线上运营社群,把戏剧的“种子”埋进更多普通人的生活里。现在好了,项目转起来了,而且近六成观众来自省外,很多人就是专门冲着这种体验来的。

兴城的《就在宁远》是我们迈入文旅领域的第一步。除了大型沉浸式实景演出,我们还要做好运营,想办法活化业态、安排活动,提升游客体验。项目火了以后,有人说,古城的“热乎气”全靠夏天演出季维持,冬天肯定“凉凉”。今年元旦,我们在古城里做了跨年活动和市集,效果很好,没凉。这件事给我的启发很深:当下的年轻人对审美和体验感的追求越来越高,只有通过精细化运营,打造出有特色、有美感的场景,才能实现可持续发展的良性循环。

接下来我们要做的是东三省总督府项目,我对这个项目特别有信心。这份信心,一方面源于这些年辽宁务实、高效、说到做到的营商环境。兴城项目开发过程中,从配电网到市政的各种问题,当地政府都始终和我们并肩解决。这种“上下一心、遇事能办”的实干氛围,给了我们民营

企业极大的安全感和放手去干的底气。另一方面,早在东三省总督府项目进驻之初,就有很多商户看好我们的运营品质,想要合作。我们的思路很清晰:一切业态都要为历史和文化服务。白天这里是博物馆,夜晚闭馆后,则上演大型沉浸式实景演出《赴宴者的暗影》。为了让游客有更好的体验,我们对总督府西侧的窗子做了艺术处理,大家在马路上就能看见里面觥筹交错的人影,提前入戏。

记者:从沉浸式戏剧到运营文旅项目,嘉点芥菜总是爆款不断,您认为哪些经验值得总结?

张子冬:最重要的可能就是在起步时,坚定选择了“去中心化”的管理模式。集团里,我的创意和想法只是参考意见之一,每个项目作为独立的个体,在创意和运营方面拥有高度的自主权。一个项目谈成了,从创作到执行,主创团队在演员、预算、宣传上都有绝对的主动权,我尽量不指手画脚。好的创意往往是从试错和碰撞里长出来的,所以哪怕我觉得有些想法不成熟,也愿意拿出成本,让团队自己去协商、尝试。

时间长了,团队里就形成了“大家在一条船上”的氛围。每个人对自己的项目负责,主动想办法节约成本、优化效果。不少人还养成了观察局势、配合队友的习惯,戏演完了还惦记着怎么去维护客群、调整剧本。现在这种“去中心化”已经成了我们的“空气”和“土壤”。

你要问我为什么这么干,我告诉你,其实这也是被现实教育出来的。最早做《幡灵迷境》时我就发现,如果把成败系于一人,很难做出丰富多样的产品。我想打造的是一个创意不断的百年老店。我希望观众提到嘉点芥菜,想到的不是我张子冬,而是一个又一个扎实的项目。

记者:很多观众不远千里来体验《幡灵迷境》,甚至有人刷了十几次。这个项目除了形式新颖外,您认为它让年轻人上头、反复消费的核心魅力是什么?

张子冬:形式新颖只是敲门砖,真正让人上瘾的,是更深层的东西。

首先,它给了观众自由探索和主动拼图的权力。在《幡灵迷境》里,观众是自己走进世界的,可以自由选择去看什么。故事线平行交织,跟着一

个角色只能得到一个视角的碎片;想看懂全局,就得去其他线里寻找、挖掘、印证。这种解锁和发现的过程充满快感,像玩一场真实的多维解谜游戏,看一遍是远远不够的。

其次,也是最难被复制的,是我们用多年时间构建起的社群生态和运营体系。我们很早就意识到,不能只把观众当消费者,而要让他们成为参与者、共建者。哪怕在最困难的时候,我们也坚持取消低价票,用价格筛选出那些真正认同我们、愿意投入情感、时间的同路人。围绕这部戏,我们发展出了可能是国内唯一一套沉浸式戏剧的深度粉丝文化。我们有完整的观演积分体系,不同层级的观众有不同的权益,高等级观众可以参加专属的剧本围读、演员沙龙。这让观众在戏剧之外,找到了一个有共同话题和记忆的社群。

所以,它让人上瘾是因为它不只是一个演出产品,更是一个由“戏剧世界”“真人连接”和“社群文化”融合而成的复合体。

记者:如果总结这些年的探索,您认为嘉点芥菜是否沉淀出了一套可复制的方法论?未来有哪些核心经验一定会坚持?

张子冬:我们不追求标准化复制,因为每个地方的历史、文化基因都不一样。直接套固定的模式肯定走不远。不过,我们确实也有几条铁规矩值得说一说。

首先,一个项目的魂,得从它自己的土地里长出来。文旅项目的内核必须扎进当地文化中去,找到那

种能让人心头发热的情感连接。就像兴城的项目,我们只讲“守城”,因为这两个字刻在当地人的记忆里,以后不管项目多大,技术多新,脱离了在地文化这个根,它就没有生命力。

再一个,运营必须往前想,不能后找补,这是我们摔过跟头才明白的道理。很多项目出问题,就是设计和运营两张皮,设计时只想着好看,运营时才发现游客动线乱、演员转不开、体验断档。我们的经验是,运营思维得是和面时就揉进去的酵母,必须在创意阶段就“投料”。

最后一条,我们看得特别重,就是永远做内容的朋友,而不是流量的仆从。坚决不做只能火一把的快消品。因为文旅的本质是记忆和信任,这都需要时间沉淀。未来,不管做多大的项目,我们都不会为了短期曝光,去损害项目的整体性和团队的创作节奏。慢慢把内容做扎实,体验感做好,游客自会用脚投票。



对话嘉宾:张子冬

DUIHUAJIABIN

嘉点芥菜文化集团董事长兼首席执行官,长期从事戏剧投资与制作工作,是国内沉浸式戏剧艺术开创者之一。自持国内唯一的沉浸式戏剧艺术全产业链,并致力于推动沉浸式戏剧与文旅项目的融合创新。

用20年来回答“我们有什么用”

本报记者 张晓丽



对话嘉宾:马鹏

DUIHUAJIABIN

中国诚通商品贸易有限公司党委书记、总经理。该公司是中国物流集团所属中储股份专业有色平台,是大宗商品流通服务企业。

沈阳浑河南岸,一座20多层的写字楼里藏着一家有着独特生命轨迹的央企。它的前身是物资部时代的东北金属一级站。20余年风雨跌宕,大多数传统物资流通企业已

湮没于市场浪潮,而它,中国诚通商品贸易有限公司却逆势完成了从传统贸易商到现代供应链服务商的蝶变。其业务遍布全国,连续20年经营规模年均增长20%以上,连续20年无风险事件、无应收坏账,净资产收益率常年保持在15%以上……这串在大宗商品领域堪称“奇迹”的数字背后,是怎样的逻辑在支撑?记者专访公司党委书记、总经理马鹏。

记者:马书记,您能简单解释一下大宗商品贸易的概念吗?

马鹏:我们可以把贸易粗略分为两类:一类是面向老百姓的生活资料,如食品、服装;另一类则是面向生产企业的工业原材料,即大宗商品,比如我们主营的铜、铝、镍等有色金属,它们是工业生产中的“粮食”。

记者:近年来,国家高度重视降低全社会物流成本与保障产业链供应链安全。回看你们20年的实践,似乎与这一国家战略方向高度契合。

马鹏:降低物流成本绝非简单的降运费,核心在于通过优化资源配置、减少无效周转来提升整个流通体系的效率与安全性。我们

的直采直供、直发终端客户、提高资源匹配度等模式,正是在践行这一理念。例如,我们将新疆的镍资源直接从产地精准调配至天津的客户工厂,摒弃了过去“新疆—沈阳(上海)—天津”的迂回路径,仅此一项就为客户降低物流成本近40%。这既是“降本增效”,也是服务国家现代流通体系建设战略在微观层面的具体实践。

需要澄清一个关键定位:今天的我们,早已不是传统意义上的“贸易商”。传统贸易的核心是“一买一卖”,可能伴随多次转手。而我们定位为“供应链服务商”,必须直接连接上游冶炼厂与下游终端制造商,致力于消除冗余环节。

我们的那些经营数字,其内核正是我们用20年探索初步回答的那个根本问题——“大宗商品流通企业究竟有什么用?”

记者:有什么用?我也想知道这个问题。

马鹏:就是价值。我们对上下游客户必须创造不可替代的价值。这就逼迫我们不断探索。举个例子,有色金属价格波动剧烈,下游加工企业赚的是相对固定的加工费,可能一吨就几百上千元,但原材料价格一天的波动就可能吞噬全部利润。他们的核心诉求是什么?是稳定,是锁定加工利润,回归行业本质,而不是去赌行情。同样,上游冶炼企业在价格暴跌时,也有资金压力和销售难题。他们之间因为购销条件、定价方式、结算周期不匹配,往往难以直接顺畅对接。这就产生了我们的价值空间:成为解决“不匹配”的专业服务者。

记者:我注意到企业反复提到“保价、点价、均价”,这些是你们的核心服务吗?

马鹏:是的,这是我们的技术基础,也是在国内率先推出的。我讲几个小故事吧。2004年,我们的业务人员口头答应客户按当时价格卖200吨铜,但客户月底才提货。结果月底铜价大涨,公司如果履约,就会少赚100多万元,而当时我们一年利润也就100多万,这一单影响很大。我们认为,员工的承诺就是企业的承诺,最终决定按原价执行。这件事让我们“痛”了,但也让我们“通”了:下游客户真有“锁定价格”的迫切需求啊!于是,“保价”服务模式被正式提出来:客户付一部分保证金,我们为锁定未来一段时间的原料价格,让他们能安心安排生产,专注提升质量和降低加工成本。

再比如2008年金融危机,金属价格断崖式下跌,上游企业惜售,下游企业面临断供风险。我们创造性地与上游企业商量“点价”:我们先按市价付款拿货,保证上游资金流,同时给上游一个未来点价期,比如3个月内,价格回升到他们认为合适的点位再结算。这样,上游缓解了压力,下游的供应也得到了保障。这些都是从客户真实困境中“长”出来的解决方案。“均价”模式也是如此。

记者:听起来,你们像是一个“价格保险商”和“供应链稳定器”。

马鹏:比技术手段更重要的是,这些技术承载的理念,本质上是“风险管理服务”。而风险管理的核心,是传递一种“稳健科学的经营理念”。我们反复讲,投机是一条死路。生产企业要回归行业本质——提升质量、控制

成本。我们通过服务,帮助客户把因价格波动侵蚀利润的风险管理起来,让他们能专心做自己最该做的事。这才是我们服务的深层价值,追求与客户结成“价值共同体”,而不是在价格上做零和博弈。

记者:作为一家扎根沈阳多年的央企,中国诚通商品与辽宁、与东北这片工业沃土有着深度的联结。这种地域渊源对企业发展有何影响?

马鹏:我们与辽宁、与东北的血脉联系是深厚且天然的,企业一直扎根于此。可以说,辽宁是我们的诞生地,也是我们发展壮大的根据地。我们不仅是国家战略在有色金属流通领域的具体执行者,也是辽宁本土成长起来、服务全国的国家队。

这种深厚的渊源,赋予了我们双重责任:一方面,作为中国物流集团旗下专业的有色金属供应链服务平台,我们要履行好“国家队”的行业责任,服务全国统一大市场;另一方面,作为驻沈央企,我们必须积极反哺和服务地方经济发展——公司有色金属年经营量30多万吨,主要经营品种占东北市场流通量的60%以上,年销售收入130多亿元,为地方贡献税收近4000万元。更重要的是,我们长期、稳定服务的客户中,有20多家是鞍钢、本钢等东北地区的重点制造业企业,还有100多家中小金属加工企业。如今,辽宁的营商环境正持续焕发新的活力,市场更加透明,规则日益完善,这坚定了我们扎根于此、服务东北的信心。我们将继续通过专业的服务方案,为这些本土企业的稳定生产、成本控制和竞争力提升提供支撑。