

从自己望向世界，需要什么样的角度？

2015年的令狐磊在做什么？

根据他自己所列出的那张详实的“奇想年表”，衡山和集就开始于那一年，而他以创意总监的身份，全程参与了衡山和集的创办：“我们当时做了很多摸索，也发现了很多结合上海文化以及创新的事情。视野在不停地奔跑。”

视野停留之处的衡山和集，其中内含了几个板块：文化、风尚、生活方式。令狐磊曾说，有两个板块是做实验的部分，把都市的生活方式，放到现场去做。把文化理想的东西，也放到现场，做了“会客厅”的计划，让更多人参与其中。

在演讲现场，令狐磊的这张“奇想之年”的列表里，几乎每个年份背后，都有历史和好奇的对应，因为创意想法，乃至生命的转折，有时，都会在一瞬间之内，风云际变：历史发生了事件，好奇发现了东西。

比如，1997年，在历史的年表中，它代表着他的高考和香港回归，而在令狐磊的另一份人生年表中，却有着另一层含义。那一年，他开始做自己个人的媒体，从探索自我开始，也可以探索出一些别的东西：“从2013年起，一直到2017年，我没有找到一个重点。世界不断翻滚的时候，有些东西我们需要回望，时间加速，我们就会发现，经历的事情、每个时间都在不停往前跑，今天经历的对个人来说更重要的事情，是个人发现意识。”

2017年，对于朱敬一来说，是从另一个角度发现世界的一年。他以行为艺术的方式，拍摄了一个广告作品。在作品里，朱敬一把自己装扮成一个乞丐，坐在上海的街头，手持二维码，只要路人愿意扫描，就能领到一份来自于他的红包。

这是一场关于“信任”与“善意”的实验，不过，在路边蹲坐了几个小时之后，朱敬一发现了一件比实验结果更值得思索的事情：“这对于我来说，是很好的尝试。我在上海这个城市，已经生活了十二年，从来没有站在这个角落来观看这座城市。所有人都不正眼看你，但你站在那个角度，想看谁就看谁，很舒服。有的时候，好的创意，就是一个很好的角度。”

举重若轻，文化如何变身可经营的产品？

在朱敬一为看世界的新角度而惊奇的时候，一档名为《吐槽大会》的网络综艺节目已经结束了第一季，两个月后，第二季的播放如期开始了。对于贺晓曦以及他所在的公司“笑果文化”来说，制作一档适合年轻人的脱口秀综艺节目，实际上是一件“非常重工业、重手艺”的工作，有些看似很“轻”的东西，一定要非常“重”地去做，才能够提升难度。

贺晓曦将自己这些年来打造创意文化产品的经验，概括成四个关键词：技术、基因、文化、生态。如果有人问他，他和团队为什么会选择做脱口秀综艺，那么这就是“基因”层面的问题。入行的时候是体育编辑，做了五六年后，又转去做娱乐节目，积累了对这项“产品”更深的认知。在累积了很多脱口秀表演者资源后，他也发现，中国不乏好的脱口秀表演者，很多喜剧的团队也有扎实的线下表演经验，但是，他们很难将这种经验转化为线上的“爆款”，这是因为缺乏了喜剧内容产品化的步骤。

喜剧如何产品化？不仅要有经验，也要有技术。贺晓



9. 贺晓曦在“平行宇宙”现场分享
10. 贺晓曦和脱口秀演员史炎
11. 《吐槽大会》现场



曦介绍说，每一次脱口秀大概要经过42个工种，这还是大致的划分，每一个技术动作还存在很多细节之处。比如，拟定、筛选主咖这一过程，需要经过三四十次的沟通，节目效果的浓度，也有详细的技术统计：“平均我们的节目每集是一百分钟，现场片比大概是1.5左右，我们一般会维持在十五秒一个笑点。在这背后，实际上是30个编剧，累计超过四千五百个小时的打造。”举重若轻，创意文化产品化，是一个相互转化的过程。

如何让观众为文化产品买单？则要从文化本身入手，完成产业链，创造出一个适合这项产品发展的文化生态：“我们出发的时候，其实还是想做成一个生态。生态的概念是什么？我们想象成是一棵树上的果子，但是实际上，底层有非常庞大的根和叶的支撑。我们不仅仅要做树上的果子和花朵，实际上更主要的是，要让底层更有力量，这个品牌叫‘噗嗤’。现在，全国已经有超过十家‘噗嗤’俱乐部，正是线下表演给了这些演员更多的灵感和支持。有超过四万个人学习脱口秀，有六百人登上脱口秀舞台，只有扎根越深，未来增长，才会越来越厉害。”

而同样在创意文化道路上前行的钟书阁，也有相类似的思路。从“技术”的层面来说，相较于传统的书店，钟书阁做出了两方面的改变，其一是设计，其二是选书。作

为一家书店，却获得了很多设计类的大奖，钟书阁可算是突破了图书行业的“红海”，另辟蹊径，选择从环境入手，并且每一家钟书阁，都结合了店址所在地的文化元素。某种程度上，让书的魅力，从精神层面，落实到人的五感。“苏州店，采用的是彩虹长廊的风格。闵行店，是一个陀螺造型。成都店的造型包括砖墙弄堂的文化概念。上海静安寺店，是都市文化风格的。这家店开在市中心，都市造型就是斑马线，还有很多公园长廊的造型。”金钟书介绍说。

当人们被环境吸引而来的时候，就到了技术层面的第二个步骤：选书。全国大概有六百家出版社，每年会出版五十万个品种的新书，最终只有3%能留在书店的书架上。而在钟书阁，这个筛选工作，大部分还是人力完成：“我们有一个专业的图书买手团队，书好不好，首要的是出版社的质量。同时，我们会挑选倾向于深度阅读和横向阅读的书，还有一些是社会价值比较高的书。”

金钟书坦言，最初从未想过做品牌，也没有想过运营网红店，直到现在，市场部也不算健全。但是，能够吸引人的产品，某种程度上，就已经能算是好产品。正如令狐磊在分享中所说：“如果，在世界眼中发现我的存在，这就是拥有好奇心和创造的价值。” ●



12. 钟书阁成都店
13. 钟书阁安排的“夜宿最美书店”活动
14. 金钟书在“平行宇宙”做现场分享
15. 金钟书和其父金浩的合影
16. 钟书阁泰晤士店曾作为一对新人的婚礼举办地
17. 钟书阁杭州店专门设立的儿童区

