



焦点人物

“为高端客户服务， 最忌讳跪在他们脚下”

■ 本报记者 袁 远

张玫的旅游生涯开始于1991年,那时,旅游对于很多人来说还是一个遥远的梦想。听说女儿要去中甸边境旅行,张玫的父亲惊慌失措,“那可是野蛮人生活的地方!”中甸边境离张玫生活的昆明其实并不遥远,然而在昆明人眼里,那里就像一个野蛮的原始部落。一心想看看外面世界有多精彩的张玫,还是执拗地背起行囊,独自上路了。在中甸边境,张玫白天出门探险,晚上就回到一户普通人家休息。傍晚时分,每当她带着一身疲惫回到住所时,总有一盏温暖的灯、一碗热腾腾的酥油茶和家人一般关切的笑脸迎接她。原来,这就是旅游,自由、快乐又无比温暖。

从“求异”到“求同”的旅游体验

听说离中甸边境不远的白水潭有藏民的节日,好奇的张玫便坐上一辆挤满藏民的卡车,颠颠簸簸地出发了。破旧的大卡车上没有顶棚,带着棱角的小冰雹从后脖颈钻进身体里,是冰刺刺的冷。然而,身边的藏民并不以为然,大声地唱着听不懂的歌,身体还随着车子摇晃起来,就像在跳一场欢快的集体舞。这让张玫觉得既陌生又刺激。很多年之后,这一幕还会时不时地浮现在她的脑海里,也使她对旅游有了独到、清醒的认识:这种对当地人、当地生活的体验才是真正的旅游,旅游绝对不是景点合影留念这么简单的事。

10年间,张玫从云南出发,游历了全世界。世界很多杳无人烟的村落和山脉都留下了她的足迹。她不仅在哈佛大学商学院“镀了金”,还在香港的麦肯锡咨询公司供职数年。10年之后,张玫又回到了云南,这次她不是作为旅行者,而是以 WildChina——一个高端旅游品牌创始人的身份归来。旅行依旧是她的最爱。只是,她不再满足做一个背包客,她要把旅行作为用毕生来经营的事业。

张玫回忆道:刚开始旅行的时候,她是抱着“求异”的心理漫游世界的。比起故乡

云南,异国他乡的种种风貌都让她着迷,世界就像一个万花筒,变幻出一个又一个缤纷的图案。而时间长了,她突然发现,世界原来是如此“雷同”。在巴黎卢浮宫的顶层餐厅里,张玫品尝到的蘑菇和家乡云南的蘑菇有着同样润泽的肌理;巴黎头号 chef 做炖肉的方式居然和外婆炖肉的过程如出一辙;而意大利小村子里身材敦厚的老妈妈做出的意大利面,和她在云南街边地摊上吃到的美食同样香糯,并且都滋滋冒着油花;海拔330米高的秘鲁小镇 CUSCO 上炒出的白菜,和北京路边小餐厅的炒白菜味道也惊人地相似。不仅美味能穿越时空,就连自然景观也照样能在世界范围内“拷贝”。南美 Patagonia 冰川国家公园有着和西藏冰川同样壮观的景象,就连巨大的、流动的冰舌都有着相同的镂空缝隙。

从“求异”到“求同”的旅游体验的变化,也塑造了张玫日后成立的 WildChina 的公司理念:就是在旅程中既帮助游客探索自己,也认识旅行地的历史、自然、经济、社会风貌。

总之,精神领域的探索和认识才是张玫奉送给游客的真正礼物。

在旅行中认识了一生的爱人

张玫曾经带哈佛商学院的客人来云南旅游。为了让客人感受到云南人的风俗习惯,她撤开了游客众多的大型游船,租来了4条当地人使用的小渔船,载着客人在水域里漂行。当几艘船开到水中央时,客人惊奇地发现,4艘船居然齐刷刷地熄火了,水面上一片静谧。突然,一阵响亮、优美的山歌声窜出水面,冲向天空,划破了水面的宁静。船家们按照张玫事先的安排,开始自顾自地对起山歌来。一场热闹的山歌竞赛就这样毫无征兆地开始了。客人们又惊又喜,开始享受起张玫为他们备下的云南乡村音乐盛宴。

“很多人问我,你的旅行公司收费不低,钱都花到哪儿去了?其实,我把钱都花在很多无形的地方了。”张玫喜欢带游客去中国最原始、质朴的村落游历,并且为客人安排当地人表演的地方戏。为此,她投入了不少资金,而且从来都是出手阔绰。“我不想去压

当地老乡们的价,他们收入丰厚了,民族文化遺產才能得到更好的保存”。

在旅行当中,张玫还认识了她一生的爱人——美国人潘文。潘文痴迷于中国文化,坚持在旅途中说中文。一句句荒诞又可爱的成语从潘文口中跳脱出来,每每令张玫忍俊不止。于是,讲一口流利英语的张玫和潘文说起中文来。这对不同肤色、不同文化背景的青年人都对对方产生了强烈的好感。张玫是土生土长的云南人,在西方喝过洋墨水,现在又回到了生养她的红土地。而潘文远渡重洋来到中国。两人在中西两种文化交汇的地方相识,又因为对对方文化的熟知而走到了一起。

寻求精神和心灵上的撞击

“大众市场对旅游基础设施的要求比较高,要求建酒店,建缆车、铺路。而个性化的旅行者对设施的要求并不是很高,只要标准达到了就行。我们服务的是第二类人群,他们愿意付高价,得到我们非常细致人性化的服务。”张玫如此定义她的客户群体。

“我们还打破了很多旅游市场的游戏规则。现在,越来越多的客人到中国来的目的是了解中国人,我们会给他们创造很多机会,使他们真正进入社区,了解当地人。例如,提到去贵州旅游,大家马上想到的就是黄果树瀑布。我从来没有去过,因为那里并没有把贵州最美的东西显示出来,我去贵州就去少数民族村寨。又如,去长城,我们不去八达岭,而是去长城非常有意思的区域。因为我们的客户寻求的不仅仅是到长城拍张照片,而是精神上、心灵上的撞击,我们能够提供这样的机会。还有一些是互动的生活体验,比如说学打太极拳,学习中国的毛笔字。再比如说在桂林游江,我们的客户比较喜欢安静的氛围。为此,我们会让他们下船,到当地的文化馆或者老人家里学写毛笔字。”这就是张玫的“生意经”。

张玫还有两个特殊的规定,一是取消导游带游客进店购物的规矩,不拿店家一分回扣。二是对导游的选择及其严格。在张玫看来,导游是帮助外国游客打开中国大门的



人物简介:张玫,WildChina创始人,曾被美国康泰纳仕旅游杂志评为唯一的中国籍旅游专家。WildChina 创建于2000年,是目前国内少数主营高端旅游产品的旅行社之一,主要接待海外游客、学校团体、非营利机构在中国境内的旅游。2009年,WildChina被《国家地理》评选为“世界顶级探险旅行社”之一。

人,其重要性不言而喻。对游客来说,导游首先应该是一个有趣的、值得尊重的人,其次才是他的学历、背景和对旅游地的了解。

“为高端客户服务,最忌讳跪在客户脚下,这样无法赢得他们的尊重。”张玫笃信这一点。

为了给客户提供最地道的服务,她只选择旅游地的当地人做导游,并且要求导游结合自己的经历,用讲故事的方式把旅行地绘声绘色地介绍给游客。“豆汁儿、焦圈是我小时候常吃的东西,现在很多人都吃不惯了……”北京当地导游如此向游客介绍北京小吃,言语里的“豆汁”味立刻飘散出来。带游客去自然保护区,张玫会通过当地导游直接找到保护区里的人协作,因为他们熟知金丝猴最喜欢在哪片林子中觅食,熊猫最爱在哪儿游荡,自然能充当最称职的自然保护区导游。

“中国正在向消费高端服务时代转型。高端旅游在中国也会更加红火。但如何做一个合格的高端服务的消费者,对中国富人来说,也是一门学问。国外的很多旅游、消费场所都需要提前3个月至半年预定,有的地方甚至需要更长时间。每次接到要我用3周时间安排好到美国旅游的订单时,都感到很无奈,如果不了解、尊重当地的规则,就根本谈不上能享受到那里的高端服务。”谈起中国旅游市场这些年的变化,张玫很感慨地说。

总裁论道

■ 熊晓鸽

2011年银根紧缩可能对已经投资的企业会有成长压力,但对于还未引入风险投资的企业而言,投资机构的资金就会显得更为重要。在这种情况下,企业的估值就会更为理性化。

就IDG资本来说,每次金融危机爆发后,都会出现一个投资高潮。比如1997年亚洲金融危机后,我们接连投资了搜狐、百度、腾讯等一系列如今声名鹊起的互联网公司。2008年金融危机后我们也如是,投资速度与数量都在骤增。所以,经济不景气时我反而会很开心,因为此时对于市场的把握会更为准确,好比到什么山头唱什么歌,此时更容易踩准时间点来做一些投资。

投电影是对风投行业的一个挑战

投电影听上去让人比较兴奋,但其实投电影是对风投行业的一个挑战,因为电影的失败率远远要高于做风投的失败率,电影是非常难投资的。我们是较早进入这个领域的投资机构,之所以有这样的决策,除了我自己曾在美国主流媒体担任过文化部门的英文记者,对这个行业有基本的判断,同时在该行业有一定的人脉资源外,从投资的角度讲,我更多的还是从它的商业价值方面来分

做投资永远是少数人的游戏

析的。

影视作品是拍给人看的,而中国的人口是世界上最多的,毋庸置疑,中国也应是全世界最大的电影市场,但现状却是,我们国内的市场还很小。这其中有基础设施的原因,国内多厅的高级影院与国外比有很大的差距,但发展速度却非常快,比如国内3D影院的建设速度在2年内就可以达到和美国一样的水平。这样快速的发展就会催生许多投资机会。

同时,移动互联网的出现也给市场带来了更大的空间,比如一些视频网站需要大量的影片资源,而如果把传统的演艺、出版等做法与互联网数字出版结合起来,这些与电影有关的行业未来就会有很大的发展。

然而,对于文化产业的投资不能光盯着中国市场,更多的时候应该有一个国际市场的视野。没有一个国际市场的概念,文化产业就很难做大。2010年,我们投资了美国传奇电影公司,《盗梦空间》就是这家公司的作品,它在全世界都取得了很高的票房。第一轮,我们联合其他基金一共投资了8000万美元,现在第二轮融资也已经结束,仅10个月就已有超过2倍的回报。

预判国内PE、VC来年的发展趋势

中国在过去两年间PE基金一下子成长到了3000多

家,但获得高回报的一定是少数人,所谓的“二八定律”,即20%的基金赚80%的钱。按照这样的比例,前600家基金会赚钱,但真正赚大钱的可能是600家里的20%,再往细点数20%,剩下的可能就只有24家了,所以,做投资永远是少数人的游戏。

但不得不承认的是,好的投资项目毕竟有限,过去几年,不少基金拿着VC的钱去做PE的案子,于是出现了炒高投资价格的现象,埋头抢项目导致企业估值过高,投资回报下降。但這些不合理的现象随着行业每年的洗牌、市场的日趋成熟逐渐得以缓解。

其实,行业洗牌一直都在进行,国内的PE、VC也正呈现两极分化的局面。优秀的投资公司和GP团队会越来越快地融到更多资金,而二流、三流甚至更低层面的投资公司则面临融资难,只能维持现状甚至关门歇业。

股权投资家不是投机家,投资如果只是盯着市场看,盯着股市的起起落落来决策,这样的投资只适合做Pre-IPO的项目,但国内的Pre-IPO项目现在并不好做。今年对上市公司而言是个破发年,项目上市后有三年的锁定期,三年后能否把投资的钱拿回来不是一件容易的事,所以,投Pre-IPO项目的基金现在压力都很大。从长期来看,投资还是要有长远的眼光,需要耐心。

(作者系IDG全球常务副总裁兼亚洲区总裁)