

□ 李一凡

我叫“主理人”

“主理人”这个称呼，几年前还主要被用于潮流品牌和咖啡店，如今却被越来越多年轻创业者接纳。它介于“老板”与“打工仔”之间，既意味着决策者的责任，也包含着实干者的姿态。主理人们虽来自千行百业，却都指向一个共同趋势：小而专、小而美的个体经济正在成为城市的新风景。

不久前，主理人梗在全网爆火。许多网友调侃，“主理人”就是主打一个“不理人”。“对主理人的群嘲，源自期待与现实的反差——人们期待遇见热爱产品、懂得生活的创业者，却看到太多借概念、造人设的营销陷阱。”南京熙南里历史文化休闲街区负责人蔡雷民说。他认为，主理人应该像一个六边形战士，既要懂产品，又要懂营销、管理、财务和团队，但最核心的还是产品。

值得

2023年9月19日，北京南锣鼓巷一条狭窄的小胡同里，磁场喜剧迎来了一周年生日。内部联欢会上，40多位演员争相登台，在四方的小舞台上尽情挥洒才情。

在一片喧闹中，剧场主理人张美男第一次有了“值得”的感觉。“一个400多平方米的小剧场，能够聚集那么多有才华的人，大家都因为在做自己喜欢的事情而由衷地开心。那个时候你会觉得，这个事，值了！”

2022年，放弃了深耕10年的酒店工作，张美男毅然决然地转向脱口秀。“当时经常去听脱口秀，也尝试着自己上台去讲。正好赶上了脱口秀行业风口的一个尾巴，线下剧场爆火，1个月差不多能演100场。讲了4个多月后，我就下定决心，要自己干一个俱乐部。”张美男之于磁场喜剧，是事无巨细的“大家长”，主理人的称呼对他来说，意味着沉甸甸的责任。

“在这个行业里，你可以把主理人理解为一个剧场经理，或者大场务。从演员排期、演出报批，到演出内容的把控和复盘；从监测营业数据，到检票、摆凳子、搬货……剧场里

每一个琐碎的小问题——哪怕是一个灯坏了、空调不好用了，都需要主理人去处理。”张美男觉得，称呼本身只是给辛苦的生活包装了一层华丽的外壳，“其实就是全面的打工仔而已”。

经规范调整后，脱口秀行业趋于理性。头部演员站上大舞台，小剧场票房下滑。张美男却觉得这是“洗牌期”——用脱口秀做跳板的人有很多，但真正愿意深耕的却没几个人。他带着演员反复打磨段子，开设工作坊、开放麦，复盘演出效果。“作为线下俱乐部，唯一的竞争力就是内容。内容是表演者个人和整个俱乐部唯一的护城河。”他说。

在张美男看来，这正是主理人的价值所在：“主理人需要对演员输出的段子内容起到把控和引导的作用。很多时候，主理人的能力上限决定了脱口秀俱乐部的天花板。”

天津人陈嘉文的主理人之路重在“折腾”。2009年起，他开始接触餐饮行业。2023年，他辞去工作，开启全职创业旅程，并把视线转向咖啡——这一次，他决定做点“好玩”的事。

天津人爱煎饼果子，年轻人爱咖啡，为什么不让它们搭在一起？天津“有面儿咖啡”的爆款产品由此诞生，“煎饼果子+咖啡”的组合，一时间咖啡店成了社交平台热门打卡点，高峰期一天能卖出300多单。“你也卖咖啡，我也卖咖啡，大家都卖一样的东西，就没有任何特点可言了。我本身是天津人，平时就会煎饼果子配咖啡这样吃，所以就想到了这么一个差异化的产品。”

爆款有了，客流来了，但陈嘉文没有止步于此。第二家店“咕咚咖啡”，主打无糖果蔬汁加咖啡，切中健康消费潮流，“我自己血脂有点高，平时就会喝点健康饮品，后来发现大家普遍都有这个需求，所以就干脆做起来了”。

现在，作为两家咖啡店的主理人，新品研发、营销推广、门店客诉协调都少不了他的身影。

陈嘉文觉得，主理人区别于“老板”——前者要亲自蹲店、听反馈、解决问题；后者听上去只管结果、不顾过程。“‘主理人’更年轻化、更有人情味，让顾客觉得你是和他们一起生活的人，而不是高高在上的经营者。”

经过多年摸索，他总结出一条经验，创业要靠积累与韧劲。“创业就是不断交学费的过程，但你交得多了，也就慢慢成行家里人了。”

入局

张羽和主理人的缘分，始于一场“意外”。

十几年前，她是一名餐饮创业者。经营失利后带着不多的积蓄

南下上海。一次偶然逛街，她被中古市场吸引。中古，一般指具有一定历史、带有鲜明的时代风格的二手商品。那种在旧货堆中“挖宝”的感觉，让她重新燃起创业的热情。

起初，张羽的店铺只是一个微信朋友圈。她自己当模特，在租来的小工作室里为亲手淘来的每一件衣服拍照，再配上简单的介绍。2014年时，中古还只是小众爱好。她一边学习时尚行业和货源相关知识，一边凭借独特的审美吸引了第一批客户。

张羽认为，主理人最重要的就是要“懂行”。“真正能被称为主理人的，并不是靠一味地‘端着’，而是必须在所从事的行业拥有足够的专业经验和审美能力，靠实力说话。”

慢慢的，仅靠朋友圈运营的模式也给张羽带来了困扰：老客户从小白成长为资深买家，对货品要求越来越高，基础款产品销量开始下滑。

为了拓客，2023年秋，她聘请专职主播和助理转型直播。直播间里，主播耐心介绍服装细节，现场搭配展示，让消费者更直观地感受到中古的魅力。很快，直播账号突破了流量饱和的瓶颈，张羽在上海市中心的线下实体店正式开业。彼时小小的朋友圈，进化成了一家成熟的中古买手店。

游走在线上与线下、私域与公域流量之间，主理人的身份给张羽带来了更多自由。今年10月，经过重新选址、装修，一间集直播、店面展示、库房于一体的全新线下店落成。与大部分服装店不同，这次，张羽选择了“预约制”经营模式。顾客有需求的话可以提前打声招呼，再到店试穿选购。

“之前总觉得自己的选品和价格都不错，在市中心应该会很受欢迎，但实际和自己想象的差别很大。”张羽坦言，“过来光顾的主要还是老客户，营收并不理想；再加上面积小，陈列空间也比较局促。现在我们的主阵地是线上，线下就转移到了一个位置稍偏但空间很大、体验更好的地方。”

上海家具品牌主理人李国锋，同样致力于通过自己的设计与审美积累，为客户提供价格合理的好产品。

从建筑设计师转型做家具电商，李国锋认为成为主理人最大的突破，就是能够“扎进”产品的某一个点去做设计，反复优化。他对产品细节的要求近乎严苛，大到一个斜切工艺的进步，小到几毫米的误差从不放过。“之前做体系化的产品，发挥的空间比较有限。现在我可以去做一点不一样的东西，试错的成本也低，这对我来说是件挺开心的事。”

在李国锋的视角中，主理人只是一个对那些处于创业初期，无法实现公司化管理的创业者的统称。“称呼对我来说并不重要，我可以是主理人，也可以是客服小李。”他说，“创业过程中所有的位置，主理人都必须在第一线。对我来说，电商是一个全新的行业，当主理人更像是一个学习的过程与阶段，学习、摸透各个岗位，自己亲历一遍，才能为日后建立公司化标准打好基础。”

展望

爆梗的诞生，引发了不少人的思考：“主理人”还能火多久，这种业态该何去何从？

北京造浪文化创始人付圣强认为，主理人经济不是一阵风，而是一个新时代的商业范式，它追求的不是“做大做强”，而是“做久做深”。“未来，人们将更愿意为审美、品位、态度和故事买单。”付圣强说，“主理人商业注定不是一场闪电战，它需要时间来沉淀你的品牌，你的社群。年轻的创业者要有足够的耐心，也要去思考5年、10年后，你的品牌是否还能代表一种‘好的生活’。”

面向未来，张美男有清晰的规划：一方面，助力剧场的签约演员打造个人IP，练就自成一派的表演风格，并赢得受众的喜爱；另一方面，推动更多演员走进屏幕，被更多人看到。

陈嘉文则延续“折腾”的劲头，计划带着不一样的产品创意开办一家新的咖啡店。在保持实体店业务稳定的同时，进一步做好线上运营。

张羽最终确定了以线上为主、线下为辅的运营模式，将精力主要放在网店直播上，把实体店作为提升客户购买体验的有效补充。

短期内，李国锋仍将继续深耕线上电商，打磨产品、积累客户与口碑，逐步扩充团队，等品牌具备一定规模后再拓展线下业务。此外，李国锋还瞄准了家具出海，“接触不同创业方向后，我觉得出口也是一条能够充分发挥我们的设计与服务优势的赛道”。

正如蔡雷民所言，“主理人”经济要想走得远，必须让产品与服务真正成为价值传递的终点。

喧嚣过后，回归产品、回归服务，也许才是“主理人”这个词最该有的常态。

□ 王琳

昔日荒滩今果甜

深秋时节，西藏山南市贡嘎县的万禾农业矮化苹果种植基地里，红彤彤的苹果压弯了枝头。吉雄镇刘琼村村民嘎珍挎着果篮，熟练地采摘苹果。

“以前，这里曾是西藏冬春季风沙最大的地方之一，沙子一吹起来，眼睛都睁不开，生活真是苦不堪言。”回忆起往日生活，嘎珍不禁摇了摇头。

转变始于2019年，贡嘎县决定引进矮化苹果种植技术，开启一场前所未有的绿色革命。“高原荒滩种苹果？当时谁心里都没底。”贡嘎县万禾农业有限责任公司品牌营销负责人张岱笑道。

正是这份不确定，激发了他们探索的勇气。团队3次远赴陕西延安、山东烟台等地取经，最终选定了耐寒抗旱的矮化砧木，并引入了以色列的滴灌系统，精准控水，为苹果的生长提供了最佳条件。

令大家惊喜的是，高原的强紫外线与昼夜温差，竟然催生了苹果的“芽变反应”：果实着色度高达90%，糖度更是飙升，果香格外浓郁。

“我们的苹果不用催熟剂，自然生长180天以上，咬一口脆甜爆汁！”张岱拿起一颗红富士，语气中满是自豪。如今，贡嘎县的矮化苹果产业已经形成了早熟嘎啦、中晚熟高山富士等多样化特色品种矩阵。

一颗苹果从开花到采收，需历经疏花、压枝、套袋等多道繁复工序，是名副其实的劳动密集型产业。“在基地，我学会了剪枝、拉枝、防虫，现在也算是‘土专家’了。”曾经只知埋头种植青稞的刘琼村村民普布次仁，如今摇身一变，成为投身现代林果业发展的

更令人欣喜的是，一度向往大都市生活的年轻人开始选择回到家乡。“家乡的发展需要我们这样的年轻人，我要用所学的知识，让更多的人知道家乡的苹果，让它们销售到更远的地方。”今年毕业于西藏大学的普布琼拉说。

去年，贡嘎县还推出贺建明“政府+企业”的联营模式，组建了万禾、千禾两家农业公司，引入市场化运营机制。企业负责品牌建设、冷链物流，政府则提供基础设施和补贴，并聘请高校专家开展技术培训。与此同时，产业链也得到了同步延伸。7720立方米的冷库可储藏800吨鲜果，确保苹果的水分和口感，延长苹果保鲜期；膨化设备则将次级果加工成苹果脆片，提高了苹果附加值。

站在雅鲁藏布江边的观景台远眺，这片曾经的荒凉戈壁滩，如今已被茂密的果树覆盖。

“我们要打造‘贡嘎苹果’地理标志，让高原的‘金果子’走出国门，走向世界。”贡嘎县万禾农业有限责任公司董事长洛桑旦增算了一笔账，目前，全县矮化苹果种植面积已达1.95万亩；今年产量预计为2500吨，明年将达到5000余吨，后年有望突破万吨大关，成为最高海拔的苹果产区。

贡嘎县这片充满希望的土地上，一场关于绿色、关于梦想、关于幸福的故事正在悄然上演。



生活中的经济学

单次或套餐，你会怎么选？

生活中经常遇到这样的场景：骑行结束关闭共享单车车锁时，关锁页面提示选择“仅支付本次行程”或“周套餐月套餐”；在咖啡店点单时，会面对“单次购买”还是“次卡套餐”的选择。在这种情况下，买还是不买，成为一个选择。

套餐的设计逻辑为多次使用摊薄成本，是商家用来消费承诺换取当下确定性收入，同时向消费者让渡部分利润。

对商家来说，售卖套餐卡有不少优势，比如，帮助商家回笼资金锁定现金流；相较单次购买，套餐能显著降低退款率，提升复购率，稳定经营预期。另外，还能通过绑定用户多次消费，长期积累用户数据，实现精准营销，增强品牌黏性。

对消费者而言，只要消费频次达标，套餐就比单次支付划算。比如，健身单次体验80元，月卡1200元，每月锻

炼超过15次就能回本，锻炼得越多省得越多；再如咖啡单次18元，10次卡150元，喝满9杯就比单次划算。

生活中偏爱单次付款、拒绝各类套餐绑定的人比比皆是。曾有数据显示，共享单车用户结算骑行费用，36.6%的消费者表示会选择单次支付。

这样选择，原因有三。

其一，不为“不确定性”提前买单。办套餐相当于提前锁定优惠，虽然能获得相对便宜的价格，但也绑定了固定使用期限，或许会带来不确定性成本支出。当生活节奏出现变化、兴趣发生转移时，未用完的额度便成了沉没成本。这种花了钱却享受不到权益的隐性损失，比显性支出更影响消费体验。毕竟单次多花的是明明白白的小额成本，而未用完的套餐额度却是实打实的浪费。

其二，“损失厌恶”让回本压力成为隐形负担。

行为经济学中的“损失厌恶”指出，人们面对同样数量的收益和损失时，损失带来的痛苦感远大于收益带来的快乐感。

单次小额支出不会有太强的痛感；而办套餐是一次性支付，后续每次消费都像是在回本，而非单纯享受服务。有人宁愿单次花十几元买咖啡，也不愿意买套餐。这并非付不起，而是担心“万一用不完”。“损失厌恶”的本能，让不少人宁愿接受更高的单次成本，也不愿承担预付带来的心理压力。

其三，也是最有趣的一点，当享受服务变成完成套餐KPI，“这个月卡再用不完就亏了”，会成为现代人的精神内耗。

套餐看似降低了单次成本，实则默默影响了消费行为：办了洗车月卡，明知下雨也得在限定日期前洗车，只为了不浪费；办了洗衣卡，哪怕只有几件衣服也特意跑一趟，凑够次数才觉得“赚

到了”。为了不浪费而消费的行为，慢慢偏离消费初衷，从享受服务变成完成套餐KPI。很多人宁愿多花点单价也不愿选套餐，是因为单次支付没有牵绊，对他们来说，比起账面的划算，不被损失裹挟的松弛感更珍贵。

说到底，我们在“单次”与“套餐”之间抉择，并非在“便宜”与“贵”之间做算术题，而是让每一笔消费都适配自己的生活。套餐卡适合消费频次稳定、场景固定的人，比如每天必喝一杯咖啡的上班族、每周固定健身的运动爱好者、通勤路线固定的骑行族等。对于生活节奏多变的人来说，单次支付虽贵一点，却可以灵活掌握使用节奏，避免了浪费，减轻了心理负担。

日常生活中，我们要摸清自己的消费节奏和消费行为。真正的省钱，是每一笔钱都花得心甘情愿，每一次消费都从从容容、游刃有余。