



2018年，在公关公司打工的“90后”女孩何大令决定创业。

今年12月，25岁的她获得了300万元天使投资创业基金，于次年2月成立了一家MCN机构。

互联网时代，同质化竞争是很多行业共同面临的问题。何大令想，自己急需一个突破口，在一个少有人问津的领域开天辟地。

4年前，老年人还是一个不受互联网关注的群体。各类网络平台上鲜有老年KOL，各类直播带货的主播选品时也很少考虑老年人的需求。

何大令敏锐捕捉到银发人群的这股暗流涌动。2019年6月，她一手打造的“时尚奶奶团”在抖音上发布了第一个视频，一天之内获得4000多万次观看量，迅速登上了热度排行榜第一。

“时尚奶奶团”发展至今，已有2000多名会员。她们中有20多名签约成员，多次受邀登上包括“星光大道”和北京时装周在内的舞台，并成为主流媒体竞相采访的对象。

“时尚奶奶团”的崛起不仅为更多中国中老年女性树立了人生的标杆，同时也为社会倡导的退休再就业的模式提供了新启发。

“大家都说网络时代火得快，冷得也快。但4年后的今天，我还在接受你们的采访，这就说明我们的热度还在。”何大令告诉记者，“我国正在进入老龄化社会，银发经济这棵赛道会无止境地延伸下去。所以我会一直做这件事，直到自己也成为‘时尚奶奶团’中的一员。”

在2018年的一次海外旅行回来后，我注意到网上的一条热搜新闻，标题很耸人听闻——《中国大妈吃垮豪华巨轮》。不论新闻是真是假，我心里都很难过。我想，中国的老年人为什么每次都以要么很妖魔化，要么很悲惨的形象出现在网络报端，难道我们没有优雅的阿姨奶奶吗？为什么她们从来不出现在公众的视野里？但那时我尚未萌发做“时尚奶奶

制造现象级“时尚奶奶团”的“90后”女孩

[以下为何大令自述]

把一切押在奶奶们身上



疫情前我常去国外旅游。在那那些年的海外游中，当地的老年人相对年轻人给我留下了更深刻的印象，尤其是法国和日本的奶奶。

这两国的奶奶穿着风格和气质迥异，但她们的又都有一种共性，即衣着搭配通常不是靠大牌撑起来的，至少没有明显LOGO，但她们却由内而外散发出一种自信。

奶奶们很注重细节，经常是由一双袜子、一条丝巾这些最细微处的一丝不苟，传递出她们对于生命的热爱。她们觉得活着的每一天都值得自己用心去装扮，去享受。而且她们又是那么去负责着家庭的责任，以及对于外界目光的顾虑。

有时候，她们又会走上另一种极端。在2018年的一次海外旅行回来后，我注意到网上的一条热搜新闻，标题很耸人听闻——《中国大妈吃垮豪华巨轮》。不论新闻是真是假，我心里都很难过。我想，中国的老年人为什么每次都以要么很妖魔化，要么很悲惨的形象出现在网络报端，难道我们没有优雅的阿姨奶奶吗？为什么她们从来不出现在公众的视野里？但那时我尚未萌发做“时尚奶奶

团”的具体想法，它像一颗很小的种子，一起风就被吹走了，我没有想到它后来会生根发芽。

不久后，我参加了一场时装发布秀，在T台上看到一名奶奶级的模特。我眼前一亮，她的每一个台步都透着自信和自信，这不就是我一直希望看到的中国老年人那种气度风范吗？后来，这名奶奶成了“时尚奶奶团”的第一名成员。

2019年6月初，我策划了一次拍摄。可能因为我是公关出身，对于这类事情比较得心应手。当时我从北京老年模特队里找了几位奶奶，让她们穿上非物质文化遗产“蜡染”做成的蓝旗袍，在北京三里屯拍摄了一条视频。

三里屯是北京著名的时尚地标之一，也是年轻人聚集之地。我们特意选择在那里拍摄，是想传递出一种信息：用时尚重新定义年龄。第一条视频就火了。火了以后我们就面临一个问题：如何兼顾这么多不同领域的IP发展？两个月后我们作下一个并不容易的决定：解约之前签下所有IP，尽管里面有一些已经发展得很成熟了。

原来我还可以这样美

真，她们中的多数人一辈子都没拍过像样的照片，那就像老年人的IP要比做年轻人的IP困难得多，因为经济、沟通以及人力成本至少要高出2倍。

所以这看似一个简单的培训，但它的意义正在于让奶奶们都可以看到，想象人生的另一种可能性，并且去尽己所能地实现新的人生。

集训营进入第三天的时候，大家在掌声中走上台，勇敢地讲出自己的故事，勇敢地直面自己的过去和未来。我们会鼓励奶奶们说出想对未来10年的自己说的话，每个人都对10年后的生活充满愿景。

有位云南的奶奶，初来乍到的时候染一头红发，烫成泡面卷。她的丈夫有了外遇，自己的婚姻已经徒有其表。一开始，她每次讲述自己的经历时都会哭，奶奶团里遭遇婚姻困境的不在少数。

我们当然会为她进行形象的改造，但这不是最根本的。一个半生为家庭付出，到头来被丈夫嫌弃人老珠黄的女人，只有在社会中找到自己存在的价值，才能让自己的人生发生质变。

我们会邀请她和其他奶奶一起直播带货，她和手机那一头来自全国各地的同龄人交流。每一条正能量的评论，每卖出一件商品，都让她更相信自己一点。作为奶奶们的代表之一，她也多次接受了媒体采访。在这个过程中，她从家庭走向了社会，发现人生的天地突然变得宽广了，她半是惊讶半是欣喜地迎接自己身上发生的改变。半年后她告诉我们，丈夫回心转意，恳求她再度接纳自己。

我举这个例子，并不是为了鼓吹家庭的完整才是衡量女性是否成功的标尺。我是想通过这个事让更多女性知道，改变自己是一件不论何时都不会太晚的事。

我们会收取每人1000元左右的人会展费，费用涵盖了线下的一系列培训活动。我们至今已举办了10届左右全国时尚集训营，一期50个名额，为期3天。在集训营里，有专业讲师教大家化妆穿搭，以及指导形体训练等等。

真，她们中的多数人一辈子都没拍过像样的照片，那就像老年人的IP要比做年轻人的IP困难得多，因为经济、沟通以及人力成本至少要高出2倍。

所以这看似一个简单的培训，但它的意义正在于让奶奶们都可以看到，想象人生的另一种可能性，并且去尽己所能地实现新的人生。

集训营进入第三天的时候，大家在掌声中走上台，勇敢地讲出自己的故事，勇敢地直面自己的过去和未来。我们会鼓励奶奶们说出想对未来10年的自己说的话，每个人都对10年后的生活充满愿景。

有位云南的奶奶，初来乍到的时候染一头红发，烫成泡面卷。她的丈夫有了外遇，自己的婚姻已经徒有其表。一开始，她每次讲述自己的经历时都会哭，奶奶团里遭遇婚姻困境的不在少数。

我们当然会为她进行形象的改造，但这不是最根本的。一个半生为家庭付出，到头来被丈夫嫌弃人老珠黄的女人，只有在社会中找到自己存在的价值，才能让自己的人生发生质变。

我们会邀请她和其他奶奶一起直播带货，她和手机那一头来自全国各地的同龄人交流。每一条正能量的评论，每卖出一件商品，都让她更相信自己一点。作为奶奶们的代表之一，她也多次接受了媒体采访。在这个过程中，她从家庭走向了社会，发现人生的天地突然变得宽广了，她半是惊讶半是欣喜地迎接自己身上发生的改变。半年后她告诉我们，丈夫回心转意，恳求她再度接纳自己。

我举这个例子，并不是为了鼓吹家庭的完整才是衡量女性是否成功的标尺。我是想通过这个事让更多女性知道，改变自己是一件不论何时都不会太晚的事。

我们会收取每人1000元左右的人会展费，费用涵盖了线下的一系列培训活动。我们至今已举办了10届左右全国时尚集训营，一期50个名额，为期3天。在集训营里，有专业讲师教大家化妆穿搭，以及指导形体训练等等。



靠直播带货救了命

“时尚奶奶团”成立4年，有3年时间和疫情重叠，我们受到的冲击是很大的。

疫情期间，老年人不能经常出来拍摄，线下活动也没法正常开展，并直接导致没有广告收入。2022年初，我入选“2021福布斯中国U30”榜单，但没有人知道，表面光鲜之下，“时尚奶奶团”甚至一度面临着生死存亡。

在2018年底给了我们300万元启动资金的投资者说，疫情期间一度以为这个账号就要注销了。但没想到被我挺过来了，我们又活过来了。

我觉得自己身上和其他人最大的不同点，在于我有一种对于认定的事情死磕到底的精神。2021年年底，我们决定在微信视频号上试水直播。这个时间节点其实已经晚了，而且我之前没有做电商的经验，但我决定“死磕”。

我们就先做起来，因为互联网时代的特性决定了你不可能完全准备好再去一件事，那时候就来不及了。而且因为之前有过被代运营团队坑惨的经历，所以直播这件事只有靠自己全力以赴。最后证明，的确是靠直播带货救了命。

我们整个团队30多人，多数为“95后”，一起从杭州搬到北京做直播。开始那阵没有自己的直播基地，也不知道直播是怎么回事。我们花了上万元学费报班，白天上课，下午和晚上则到处看房，半个多月后找到了一栋性价比不错的别墅，所有人吃住都在一起。

从装修直播间开始，慢慢丰富直播道具，寻找货源、和商家洽谈、拍照上架，进行客服销售……靠自己的力量，打通了所有环节。

怎么形容起步阶段呢？就是做不完的工作，打不完的电话和吵不完的架。奶奶们在经过直播培训后开始上岗了，但起初效果并不好。看过直播的小伙伴都知道，主播语速一定要飞快，才能在短时间内展示更多商品并吸引观众。但奶奶们年纪大了，语速快不了。我们尝试过单人播、集体播、连续播等方式，不断测试效果，每次直播后开会总结得失，直到凌晨三四点洗漱上床。直播打拼的每一天都充满焦虑，因为永远有做得更好的人。

当然有过觉得坚持不下去的时刻，那是被个别奶奶误解和质疑的时候。因为奶奶团越做越大，很多视频达到了千万级的播放量，有签约奶奶的儿媳媳妇一口咬定，婆婆应该享受平台的费用提成或者其他利益，甚至到后台投诉，最后以双方解约结束。

我一度很崩溃，自己当初怀着美好的愿望做这件事，但为什么现在却看到了背后这样的不堪？在最脆弱的时候，我给最早一批入团的桑秀珠奶奶发去了微信。桑奶奶霸气回复：“你就坚定地走下去，你是公司的CEO，做任何决策都不用迎合别人。让那些人自生自灭吧，奶奶团就是不缺人！”

我就坚定地和自己信任的人一起走，双十一、双十二、年货节、女神节……我们的数据在一点走高。

去年女神节后不久发生了一件事，我特别有感触。那天，直播间突然进来很多四五线城市，甚至是农村地区的奶奶。她们从蹲到腿，发来了很多私信。

一位奶奶告诉我们，自己退休在家，晚饭后要么带孙子，要么跳广场舞，或者看电视。但进到“时尚奶奶团”的直播间以后，我突然发现了新世界。“看到那么多优秀的同龄人，能够和她们共处一个聊天室，看到她们积极向上的样子，觉得自己也可以和她们一样。”还有奶奶这样说：“看完直播以后，我突然觉得生活有了新的盼头。对于我这样的普通人来讲，并不想成为什么明星，只是不想再那么辛勤地服侍别人了。我想拥有自己的生活，我想要更好的生活。”

读完那些私信，我最后一丝怀疑都消散了。虽然永远会有人质疑，但我确实在做一件正确的事，我只要全心全意地相信这一点就可以了。



「后记」

去年8月末，何大令和团队统计了一下“时尚奶奶团”的各项直播数据。她们直播间里的50+女性粉丝占比达到80%，转化率到30%，复购率超过50%。在直播不到一年的时间里，消费过万的已超过1000人。

与此同时，银发经济的蓬勃发展也正在成为整个时代的大势所趋。根据QuestMobile数据显示，2022年8月，银发人群线上消费能力1000元以上及中高消费意愿活跃用户规模分别为1.98亿、2.05亿，同比增长10.6%、10.2%。

“50+熟龄是中老年消费市场大发展的起点，尤其现在是‘70后’开始入场的时间节点。”何大令说：“‘时尚奶奶团’兜售的并非仅仅商品本身，我们也在兜售生活方式、社群认同感和时尚前卫感。直播间不仅是单纯的商品展示渠道，更是向熟龄女性传递如何成为更好的自己的窗口。”

何大令表示，自己从25岁后开始产生年龄焦虑。但是5年后的今天，30岁的她却觉得自己和其他“90后”最大的区别在于自我感觉仍然年轻。“很多‘90后’都觉得自己老了，但我越活一天，就会觉得自己越年轻一点，越想努力生活。我现在试图抓住每一分、每一秒，这和我们服务群体的价值主张是一样的。”

“我从来不会计算我已经活了多少天，那些都已经过去了。我计算的是，自己作为‘90后’身上的少年感还能延续多久。我希望是很久，永久。”

文/晨报记者 沈坤垠 图/受访者提供

“缘起成家，向爱出发” 成家相亲同城家长相亲会上海场圆满落幕！

为撮合广大适龄、大龄未婚青年组建幸福家庭，在春暖花开之际，2月19日，由成家相亲主办的“同城家长相亲会”在上海市浦东新区丁香路555号东怡大酒店举办。



本次相亲会，汇聚了平台内大量国企、事业单位的高知单身青年及其家庭，百余位家长及孩子悉数到场。通过采取“8分钟相亲”的轮换模式，到场嘉宾均有机会与所有异性家庭全部沟通！活动现场，父母们沟通热烈，喜笑颜开，在一轮轮交流中互换心仪资料，期待缔结出美好的缘分。

成家相亲资深婚恋咨询师刘莎老师提到：“除去父母帮孩子相亲外，我们本次活动，还有1/3的家庭是孩子到场。有几位年轻人聊得投缘，直接约会去了！”据悉，成家相亲是中国妇女与婚姻家庭工作委员会会员单位，本着成就天下姻缘的使命，成家相亲自成立以来，在婚恋领域独辟蹊径，开拓「父母帮孩子找对象」新型相亲模式。经过3年的稳健发展、悉心经营，平台已有大规模的注册用户，成功帮助数万单身青年脱单。

本次成家相亲举办的家长相亲会，更是面向全国多城，后续将在南京、杭州、深圳等地举办。用实际行动积极响应新时代婚姻家庭建设，为各地单身青年家庭搭起鹊桥，让爱情之花在各城绽放！（广告）