

# 百万订阅，零广告支出

中国 · 印度 · 越南 · 阿联酋 · 专业服务

---

深度报告

首版 | 2026 年 4 月

中文版（亦提供英文和俄文版本）



Brandmine



## 创业地形

# 百万订阅，零广告支出

创办香港咨询公司七年后，德文希尔-埃利斯坐下来亲手写第一期杂志——免费赠阅，他一人连写五十期。二十五年之后再回头看，亚洲简报已拥有逾百万订阅者，横跨七本地区刊物，而这家公司从未向任何第三方支付过一分广告费。

## 快速事实

市场规模	亚洲简报：7 个地区刊物 • 25 年逾百本书、逾千本杂志 • 订阅者逾百万 • 25 年未在第三方广告上支出一分钱
竞争优势	创始人亲笔撰写中国简报前五十期——这份编辑投入，是全球大型机构合伙人晋升轨道上不可能发生的事
核心挑战	出版不直接产生收入，需在每一次危机中维持持续的编辑投入——而这家公司从不举债经营
时机窗口	2022 年至今的中国+1 供应链重组浪潮——印度、越南、中东咨询需求激增，而相关刊物早在十五年前已经问世

““不要借钱。把银行挡在生意之外——这叫隔舱融资。””

Chris Devonshire-Ellis，创始人，协力管理咨询

TrepTalks, 2023

市场：	中国 · 印度 · 越南 · 阿拉伯联合酋长国
行业：	专业服务
品牌：	德善世 (Dezan Shira)
创始人：	Chris Devonshire-Ellis (戴文舒)

# 地理背景



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

七本地区刊物，二十五年间陆续创刊。每一本或先于咨询业务进驻该地区，或与之同步推进——出版是侦察，档案是护城河。

- 香港—中国简报—自 1992 年起为公司总部。亚洲简报于此地 1999 年创刊，创始人亲手写就前五十期，奠定了此后所有地区刊物的编辑基调。
- 深圳—创始办公室—1992 年在蛇口开设大陆首家办公室。邓小平南巡之后，公司以 500 美元在此创立。“小到可以免费送情报、耐心到可以持续做下去”的出版战略，由此而来。
- 孟买—印度简报—2007 至 2008 年进入印度市场时，专注中国的竞争对手认为此举莽撞。印度简报与办公室同步上线，覆盖联邦直辖区边界划分与各邦合规细节，填补了竞争刊物的空白。咨询关系由阅读关系生长而来。
- 河内—越南简报—越南简报于 2009 年随河内办公室同步创刊，覆盖转让定价规则与各省监管差异。到 2018 年中美贸易战爆发时，寻求中国替代方案的客户已阅读此刊近十年。
- 新加坡—东盟简报—东盟简报于 2013 年从新加坡滨海湾区域中心创刊。彼时，大多数咨询公司仍将东南亚视为中国业务的附属，而此刊已将整个东南亚纳入系统性覆盖。
- 迪拜—中东简报—迪拜办公室与中东简报均创立于 2022 年，成为网络中的第七本地区刊物。出版先于咨询业务全面铺开，在本地团队尚未到位之前，便已建立起读者关系。
- 莫斯科—俄罗斯与丝绸之路简报—俄罗斯简报与丝绸之路简报构成欧亚大陆的覆盖基础，包括 2022 年后大多数西方顾问停止报道的双边贸易走廊。

\* \* \*

1999 年夏天，在香港创办咨询公司七年之后，克里斯·德文希尔-埃利斯 (Chris Devonshire-Ellis) 坐下来，写他打算免费送出去的一本杂志的第一期。他没有正式的会计资质，接下来他还要亲手写完四十九期。盯着他的四大竞争对手得出了显而易见的结论：这是创始人的自我消遣。

## 五十期无人约稿的文章

全球大型机构的合伙人有一套简单的算术：时间是工作的单位，客户为时间付费，写文章是无法计费的时间。内容的存在是为了支撑业务拓展，也就是说必须高效产出、向下分配。亲手写五十期任何东西的合伙人，都是在错误管理自己的时间。

德文希尔-埃利斯不接受这套算术。协力管理咨询 (Dezan Shira & Associates) 以五百美元起家，从不举债——至今如此——这意味着它不必交出合伙人晋升机制无法绕过的季度利润。创始人可以把时间花在他认为二十年后会有意义的事情上，因为没有任何资本方需要解释。

他选择的事情是编辑。中国简报 (China Briefing) 1999 年以免费刊物的形式创刊，面向需要读懂深圳税率为何是百分之十五而上海是百分之二十五的外国投资者，需要区分外商独资企业与合资企业的区别，需要搞清楚国家工商行政管理总局对董事注册地址有何要求的人。内容实用、不事张扬。它提出了西方商业媒体不会提的问题——因为西方商业媒体没有建立维系这些关系所需的耐心。

前五十年是一份关于编辑调性的宣言。创始人在向所有留意的人释放信号：这本刊物是从咨询工作内部生长出来的，而非附着其上。全球大型机构的合伙人写不出同样的杂志，因为合伙人没有这些材料。材料积累自每一次客户委托，只有足够耐心等待档案生长的人，才能让它复利成权威。

## 四大为何无法复制

到 2003 年 SARS 冻结亚洲商务出行时，中国简报已出版大约一百期。全球大型机构并未缺席亚洲监管出版——KPMG、Deloitte、EY、PwC 各自维护面向客户的中国税务要闻，多家国际律所也运营主题博客。它们没有构建出来的，是克里斯构建的那样东西：免费、国别品牌的独立刊物，以面向投资者的语调而非技术要闻的格式写就，作为独立刊物持续发行。全球大型机构的商业模式无法支撑这种形态所需的编辑耐心。

横亘在前的有三道结构性障碍。第一道是法律责任。四大一旦发布具体的监管指引，便需承担读者据此行动所带来的风险敞口——这类风险敞口由总部集中谈判的保险以高额溢价承保。免费内容放大了读者数量，却不能同步放大客户收入；精算逻辑指向的是少发，而非多发。协力管理咨询的答案之所以不同，是因为这家公司小到认识自己的读者，却又专业到足以让资深读者明白：他们读到的是普遍性洞察，不是定制建议。

第二道是合伙人经济。能推动客户关系的内容有价值；能经年累月建立品牌的内容有价值；但只有前者能在本季度计入合伙人的业务拓展积分。大量写作却与计费无法对应的合伙人，在薪酬考核中会受到惩罚，这一激励向下层层传导。最有能力产出高质量情报的人，恰恰是最不愿意免费花时间写作的人。

第三道是地理耐心。全球大型机构的合伙人在亚洲任期通常是三到五年，机构记忆随每一次轮换清零。协力管理咨询的出版声音，过去是、现在仍是一个留下来的人的声音。德文希尔-埃利斯在中国大陆连续生活七年不曾离开，他在那里度假，他不完美但持续地学习这门语言。这本杂志听起来是一个不会在十八个月后被调回纽约的人写的——资深读者听得出这种分量。

这并非四大选择不去追求的形态，而是他们根本无从选择的形态——因为追求它意味着同时重构薪酬模式、法律风险立场与地理轮换体系。如此大规模的结构性改革，远比把一个类目让给更小的竞争者难得多——那个类目的价值，在数十年复利完成之前并不显眼。

## 拒绝暂停的诱惑

每一次危机都向出版业务提出同一个问题。无论当时的逻辑多么充分，答案始终是否定的。

2003 年初，SARS 令北京到新加坡的酒店大堂空了，企业差旅预算三周内崩塌，暂停出版的理由触手可及。杂志需要成本，咨询收入已经中断，审慎的经营者会选择收缩。协力管理咨询没有暂停。连续四年阅读中国简报的客户此刻需要它更多，不是更少——他们在远程做决策，本地的合作方也无法出行，这份刊物是他们唯一能确定保持更新的参考。

同样的问题在 2008 年 9 月雷曼兄弟崩塌时再次到来，欧美客户大幅削减咨询支出。2020 年 3 月，新冠疫情第二次在十七年内冻结了全球商务出行，问题又来了。最早的一次其实在 1997 年——彼时出版业务尚未

创立，亚洲金融危机险些摧毁这家成立五年的公司。那次复苏锻造出的纪律——保护现金流业务、维持储备金——正是后来让编辑投入在每一次危机中得以坚守的底气。

协力管理咨询的不同之处，不在于从未受到诱惑，而在于没有任何机制能让诱惑得逞。公司不举债，不对外部资本负责，扁平合伙结构不强迫任何人的损益表将编辑开销列为可裁减项。危机来临时，不存在任何可以“砍掉出版”的财务会议——因为根本不开这样的会。决定属于创始人，而创始人在 1999 年就已决定：档案才是重点。

事实证明，这是四大在任何价格下都无法购得的结构优势。它们的编辑业务即便存在，也挂在高管每年审阅的预算线上。每次审阅都带来同样悄无声息的压力：削减。持续输出——年复一年，穿越每一次经济冲击——需要一种在四万名专业人士组成的全球合伙机构内部根本不存在的组织形式。

2020 年 2 月的评论文章，将这一逻辑呈现得最为清晰。新冠疫情进入第三天，中国简报发表了一篇明确援引 2003 年 SARS 记忆的文章，具体描述供应链反弹规律、各省重新开放的节奏、中国工厂此前从疫情停产中恢复的时间线。文章写得仓促，却经过了岁月砥砺。在 2 月 3 日这一天，它是为数不多不将此次疫情视为史无前例的英语分析之一。那周急需实操指引的读者，在一本自 1999 年就开始积累相关档案的刊物里找到了答案。正是编辑工作的连贯性让它有价值——也正因如此，它无法在慌乱中临时搭建。

### 品牌转型

2003 年 SARS 疫情冻结亚洲商务出行，协力管理咨询的客户急需实操情报，却无法亲赴当地。此时，中国简报已持续出版四年，那份档案成了客户服务的实体——而非营销附属物。

## 二十五年，写进一个市场

1997 年亚洲金融危机给德文希尔-埃利斯刻下了一种纪律，此后每一次冲击他都带着它：无论经营环境如何，先保住经营模式。泰国铢在 1997 年 7 月贬值，一家成立五年的公司九个月的预期收入瞬间蒸发；复苏靠的是现金流业务和储备金，这两项做法此后成为公司常设制度。出版之所以能挺过危机，是因为公司的资产负债表先挺过了危机。

同样的纪律此后护送出版业务穿越 2003 年的 SARS、2008 年的全球金融危机、2020 年的新冠疫情，以及 2018 年开始、迄今未完的中美贸易战。每一次冲击都引诱着理性的商业判断：暂停编辑投入。协力管理咨询从未暂停。出版网络反而扩张——2007 和 2009 年进入印度与越南，2013 年进入东盟，2022 年进入中东——每一本新的地区刊物，大致与公司在同一地区的实体扩张同步问世。

这一规律并非偶然。2022 年，中东简报随迪拜办事处一同上线，意味着在咨询团队招募完成之前数月，与海湾地区企业的读者关系已经开始积累。蒙古简报比乌兰巴托办事处早出现了数年。等到一个地区的客户需要专业建议时，那本刊物已经为他们提供了一个他们认得出的声音。进入市场的前期成本，已经用编辑劳动预先支付。

这二十年来，悄然复利的是一批关于监管、税务与合规的写作，没有任何竞争对手可以从零开始复制。百余本书。逾千本杂志。七本地区刊物——中国简报、印度简报、越南简报、东盟简报、中东简报、丝绸之路简报 (Silk Road Briefing)、俄罗斯简报 (Russia Briefing)——每一本都有自己的编辑日历，每一本都覆盖全球大型新闻机构亚洲报道中看不到的省级与司法管辖区细节。订阅者现已逾百万。二十五年间，公司未向任何第三方支付过一分广告费；这张出版网络承担了整个客户漏斗的入口。

现有的竞争者若想评估是否复制这份档案，面对的是一道残忍的算术题。从今天的零起步，以完美执行计，竞争对手最早能追平的时间节点是 2049 年。档案的存在本身就是护城河；亚洲简报的覆盖规模，没有任何技术上可防御的东西——它的防御性在于时间。时间是唯一无法用资本加速的投入。

## 积累成什么

2015 年，Asia Law Portal 将德文希尔-埃利斯列为亚太法律市场观察者榜单的第一位——引述明确点出协力管理咨询的出版物是他值得被关注的原因。四年前，《会计师时代》将他列入十位“中国领军人物”专题，与

四大中国区主席及中国会计监管高层并列。他是名单中唯一的非会计师。他没有任何正式会计资质。支撑这两次认可的资格，是那份档案本身。

这正是这片地形最深处的洞察。在西方资质难以生效的市场——因为那些资质认证机构以西方监管体系为基础发展起来，移植到新兴市场往往走形——替代品是可证明的持续投入。特许会计师头衔能说服伦敦机构；要说服雅加达税务局，它的效力打了折扣。能说服雅加达的，是经年累月的专注留存所留下的证据。二十五年的出版档案，从外部看，正是这种专注留存的样貌。

读者关系的复利速度甚至慢于档案本身。2005年开始阅读中国简报、为了看懂增值税退税程序的外国投资者，不会在2005年成为客户。他会在2018年、当公司决定设立外商独资企业的那一刻，想起一本他信任了十三年的刊物，然后成为客户。信任是资产，刊物是建立信任的载体。

竞争对手看着逾百万订阅者、二十五年零第三方广告支出，看到的是一个发行数据。这个数字具有误导性。真正有意义的指标不是任意一年内有多少人读亚洲简报，而是其中有多少人已经读了七年、十二年、二十年。那才是会成为客户的读者群，而那个群体，无法在少于积累它所用的时间内建立。

考察一个读者变成客户的机制。一家中型德国工业企业的合规官员，2010年开始阅读中国简报，因为公司正在上海设立代表处，而她的现任顾问提供的指引她无法核实。她悄悄订阅，刊物成为她的月度阅读。监管变动影响到进行中的项目，她把文章转发给同事。她对这份编辑声音的信任在积累，全程没有发生任何一笔商业交易。

2016年，公司决定收购一家中国供应商的少数股权，需要就交易结构寻求法律意见。她没有向咨询公司发出招标要约；她写信到中国简报的编辑邮箱，询问出版方是否提供此类咨询服务。咨询关系，从一段已有六年历史的读者关系中开始。她所在公司的委托延续至2024年，跨越了疫情，并随着第二家子公司在班加罗尔开业而延伸到印度简报的阅读。没有业务拓展谈话，没有提案材料，没有采购流程——只有一本每个月让自己值得被信任一次的刊物。

这是亚洲简报被设计来运作的机制。它无法压缩。2020年起步的竞争刊物，在最乐观的情形下，大约在2030年才能产生可比的客户流量。到那时，协力管理咨询已经积累了三十一年档案。差距拉大的速度，快于它被缩小的速度。

## 档案即领土

如今，精明的投资者向新兴市场创始人持有咨询公司提出的，是一个错误的问题。他们问的是收入乘数、合伙人留存率和计费利用率——这些指标借自全球大型机构的剧本。真正能预测此类市场持久性的指标是内容权威。这家公司有没有档案？档案有多深？编辑声音是创始人的，还是已经下放给任期以季度计算的初级员工？

协力管理咨询不是唯一一家靠编辑耐心成长的创始人持有咨询公司，但它是最公开、持续时间最长的那家。免费情报作为客户获取，档案深度作为结构性护城河，创始人声音作为编辑锚点——这一规律，在以资质为中心的主流机构模式失灵的任何地方都清晰可辨。它会在中东的区域律所出现，在西非的税务咨询机构出现，在东南亚那些创始人明白一个道理的咨询公司出现：在新兴市场，权威是你在公开场合持续付出关注的时间函数。

1999年的那个赌注，二十五年后证明了什么？在这些市场，值得建造的护城河不是品牌——品牌会折旧——也不是资质——资质不会迁移——而是档案。档案就是领土。它每一期增长一次。竞争对手无法规模化复制，是因为他们拿不回那些没有用来写作的岁月。

那个1992年在深圳电台录制“五分钟英语”节目贴补创业收入的创始人，不需要任何理论就明白：注意力，才是稀缺资源。此后二十五年，他一直在公开场合、用文字，持续地支付这份注意力。百万订阅者，加上二十五年不曾流向第三方的一分广告费，就是这张收据。◆

### 核心结论

在西方机构品牌无法以创始人级别投入开展业务的市场，内容权威的积累速度往往快于资质认证。

# 转型时间线

三十三年编辑耐力——从五百美元起步，历经每一次危机，走向无人复制的百万订阅出版网络。

● ● ● ● ● ●  
背景 催化剂 挣扎 危机 突破 胜利

背景 1992

## 协力管理咨询以五百美元起家

克里斯·德文希尔-埃利斯 (Chris Devonshire-Ellis) 以五百美元在香港注册公司，当时手持无正式会计资质。公司名称源于创始人姓名的误拼。第一个办公室开在深圳蛇口。

危机 1997-07

## 亚洲金融危机抹去九个月收入

泰国铢贬值，危机席卷全区。这家成立五年的公司一度陷入实际意义上的资不抵债。德文希尔随后建立现金流管控机制，设立永久储备金。出版战略彼时尚未成形。

催化剂 1999

## 亚洲简报创刊；创始人亲写前五十期

克里斯剥离出版子公司，亲任中国简报主编。这一赌注的逻辑是：免费提供情报，用资质无法替代的公信力建立竞争壁垒。四大静观其变，按兵不动。

挣扎 2003

## SARS 考验出版模式

疫情冻结亚洲商务出行，德文希尔坚持不停刊。无法到访的客户将这份档案作为参考——这是编辑投入作为客户服务而非营销手段的第一次实证。

挣扎 2007-2008

## 进军印度与越南；地区刊物相继跟进

公司进入外界认为“疯了”才会涉足的市场。印度简报 (India Briefing) 与越南简报 (Vietnam Briefing) 随办事处同步创刊。编辑投入横跨三个司法管辖区，出版收入不作交叉补贴。

突破 2011

## 《会计师时代》将其列入“中国领军人物”

《会计师时代》驻京记者将克里斯与四大中国区主席、中国会计监管高层共同纳入塑造行业格局的十位人物专题。他是名单中唯一的非会计师。这份认可建立在出版权威之上——十二年的中国简报已然积累成行业援引的参考点。

挣扎 2013

## 东盟简报创刊；出版网络覆盖四个地区

出版网络扩展至中国、印度、越南和东盟。规律愈发清晰：刊物先行，办事处随后，提前数月乃至数年软化市场。全球大型机构发行监管要闻，无一组建出同样形态的泛亚品牌组合。

突破 2015

## Asia Law Portal“值得关注人物榜”榜首

Asia Law Portal 的约翰·格里姆利 (John Grimley) 将克里斯排在年度亚太法律市场观察者榜单三十人之首。引述明确点出协力管理咨询的出版物为此次认可的依据——十六年的中国简报与相关刊物，已成为法律市场观察者的参照坐标。

**突破** 2020-02

### 新冠疫情初期——op-ed 援引 2003 年档案

2 月 3 日，中国简报发表评论文章，明确援引 SARS 记忆。无法出行的客户视这份刊物为连续性参考。档案积累至二十一年——任何此刻起步的对手都无法企及。

**突破** 2022

### 中东简报随迪拜办事处一同创刊

第七本地区刊物与实体机构同步上线。刊物先于咨询业务数月落地——这一模板已被验证三次。公司成立三十周年，业务覆盖十五个国家。

**胜利** 2024

### 亚洲简报累计出版逾百本书、逾千本杂志

二十五年持续输出，积累成任何竞争对手都无法从零复制的覆盖规模。七本地区刊物的订阅者已逾百万。出版业务的整个历史中，公司未向任何第三方支付过广告费用。这道护城河是结构性的——没有人建起任何等量的东西。

**胜利** 2025

### 中国+1 重组浪潮遭遇预先建好的咨询基础设施

全球供应链重新布局推动印度、越南、中东咨询需求激增。客户涌向那家他们已读了十年刊物的公司。1999 年的赌注——把情报免费送出去，赢得关系——完成了它的弧线。



# 关于本研究

本报告基于 22 个经验证的来源, 涵盖 1 种语言。每个品牌均按照 Brandmine 六阶段故事弧线框架评估——从创立到危机再到成功。所有维度评估均经独立来源交叉验证。

完整方法论详见 [brandmine.ai](https://brandmine.ai)。

## 关于 BRANDMINE

卓越的创始人自有品牌。历经考验。即时可用。

Brandmine 提供关于新兴市场创始人品牌的结构化发现情报——基于本地语言研究, 为投资决策而设计, 以专项报告形式交付。

联系方式: [hello@brandmine.ai](mailto:hello@brandmine.ai)    情报研究报告: [brandmine.ai/intelligence/](https://brandmine.ai/intelligence/)

## BRANDMINE 更多产品

### 品牌韧性档案

单一品牌的完整转型弧线、位置情报与商业概况。15 页经验证的深度研究。

### 创始人韧性档案

创始人从起源到突破的完整个人历程。通过本地语言研究与一手资料来源验证。

### 市场地图

以快照深度呈现某一行业所有已验证品牌——地理分布、市场时间轴与创始人概述。25-40 页。

### 行业深度分析报告

全面的行业情报。所有品牌以快照深度呈现, 另附六个品牌的完整转型弧线——每个品牌代表一种独特的危机原型。90-120 页。

字体: *Noto Serif CJK SC* 与 *Noto Sans CJK SC*。排版工具: *Typst*。色彩经专业印刷优化。  
同时以英文、俄文及中文出版。  
研究涵盖英语来源。  
首版 · 2026 年 4 月

卓越的创始人自有品牌。  
历经考验。即时可用。

**卓越的创始人自有品牌。**  
**130+个新兴市场品牌已完成核实。**

品牌韧性档案 · 创始人韧性档案  
市场地图 · 行业深度分析报告

针对新兴市场创始人自有消费品牌结构化研究。英文、俄文、  
中文版本同步出版。

**[brandmine.ai/intelligence/](https://brandmine.ai/intelligence/)**

✉ [hello@brandmine.ai](mailto:hello@brandmine.ai)

🌐 [www.brandmine.ai](https://www.brandmine.ai)

© 2026 Brandmine。保留所有权利。

v1.1.0