



百名卓越企业家
百家明星企业

候选展台

李湘平——“泼墨”写就行者无疆的大作



男，大学学历，高级审计师、高级会计师、高级政工师，现任山东东明石化集团董事局主席兼总裁。历任东明县审计局副科长，东明县审计师事务所所长，东明县审计局纪检书记，东明石化厂财务处长、总会计师、党委委员等职务。

身处鲁西经济最为落后的穷乡僻壤，从一家地方小炼厂起家的东明石化，在李湘平的带领下，改体制，强管理，增投资，上项目，以超常规的速度实现了跨越式发展。李湘平凭借超前的市场驾驭能力，独具特色的企业管理，短短几年时间将一家不知名的地方小企业——东明石油化工厂发展成为销售收入过百亿元、利税突破 8 亿元的特大型石油化工企业集团，带领企业成功跨入中国企业 500 强行列。

公司先后荣获全国文明单位、全国精神文明建设先进单位、全国“守合同重信用”单位、中华环境友好石油化工企业荣誉。李湘平先后荣获“山东省十大杰出青年企业家”、“山东省优秀企业家”、“山东省优秀共产党员”、“山东省劳动模范”、

胡家元——“大枫”起兮云飞扬



近日，中国文教体育用品协会召开协会成立 20 周年庆祝表彰大会暨会员代表大会在人民大会堂举行。来自国内文教体育用品行业企业代表汇聚北京，同贺自己的行业组织——中国文教体育用品协会的生日。大枫纸业集团股份有限公司董事长胡家元荣获“全国文教体育用品行业优秀企业家”光荣称号。

大枫纸业创业于 1997 年，成长于改革开放中，在胡家元集团的领导下，由一个街道小厂发展成为专业从事育林、造纸、印刷本加工及相关技术设备研制的大型股份制民营企业。经过十余年的发展，大枫纸业已经成为国内最大的文化纸品企业，拥有全球最大的练习本生产基地，是国内最大的学生作业本生产企业，也是国内唯一集育林制浆、造纸及纸品加工为一体的企业集团。

在胡家元的领导下，企业产业结构合理、品牌优势明显、

责编：袁志彬 编辑：蒋利 电话：(028)87348824
版式：张 彤 校对：阳红
2010 年 10 月 27 日 星期三

GUANLIBIANGE

管理变革

实体书店谋变求生

诚品书店：精品立足 副业反哺

日益激烈的竞争让实体书店的生存环境渐趋恶化，关门结业者日增。实体书店步入困境的背后是日益激烈的竞争与恶化的经营环境，网上书店与电子书阅读器的双重冲击，以及高企的房屋租赁成本，成为了压在实体书店身上的“三座大山”。不少实体书店在店态创新或特色化经营上下苦功，提高盈利能力。其中，诚品以精品书店立足、开辟副业反哺图书的模式或将为挣扎中的实体书店提供一些借鉴。

台湾地区的诚品书店所创立的“诚品模式”堪称特色化经营的典范，其最大特点在于以售书为主业积累名气，带动文具、玩具、居家用品等副业，依靠副业所获利润弥补主业亏损，最终做强做大。

1989 年 3 月，诚品第一家门店在台北市敦化南路开业。诚品一名源自希腊文 eslite，意指精英，诚如其名，诚品书店一直以精英自诩，除为读者提供精致优雅的阅读空间外，无论是产品与品牌风格，都坚持精品路线，给消费者带去不一样的选择。

因地制宜设计书店是诚品的一大特色，诚品的每家分店都会依据当地的人文色彩与生活风格，设计出各种不同的陈列风格并确定书籍主题。在青少年聚集的台北西门町，就多设了漫画与罗曼史的图书区；天母店注重休闲、旅游与家居书籍；中南部的部分分店则增加了中文书籍的比重。此外，诚品书店里



“诚品书店”一角

书架也绝不高耸入顶，所有书柜面板都保持 15 度倾斜，体贴读者。

在书种的组合方面，诚品更显经营特色。诚品坚持不只做畅销书，也推荐一些有点冷门的好书，即使已在书架上睡了 3 个月的书也不把它送入仓库。诚品创始人吴清友表示，畅销书也许周转率高，能带来很高的利润，却不是他的经营重点，“好书不寂寞”才是诚品努力的目标。不仅如此，诚品书店所出售的文具、玩具、居家用品、装饰品也都拥有浓厚的艺术气息，将精品的概念进行到底。

由于独特的定位与经营者对理念的执著，诚品书店不仅成为高品位精英文化的象征与台北的文化地标，而且成

为台湾地区文化提升的指标。从 1999 年开始，台北市敦南总店的营业时间增加至 24 小时，一个“永远不打烊”的文化卖场就此成为诚品的新标签。名声在外的诚品书店，更是吸引了众多来自香港地区以及全球的华人游客，诚品已然成为不少人台湾游的必到景点。据统计，诚品书店每年的客流量超过 9000 万人次，而台湾地区的总人口不过才 2000 多万。

巨大的客流量，成为诚品积极拓展副业的基础。在敦南总店，五层的空间内，除了二楼是书店之外，其他楼层分别经营文具、玩具、居家用品和装饰品，以及各种美食和咖啡吧。此外，诚品还将大量店面出租，供外界商家经营服装



芭莎网：用册子换礼物

“目录册制作 + 采购礼物 + 配送”一条龙，这是芭莎网 CEO 曼红蕾面对礼品市场的巨大商机设计出的商业模式，即将芭莎网设计搭配的礼物品类搬到一本精品的礼品册中，并负责中间的采购、配送环节，终端用户通过电话或网络即可自由选择礼品。

2006 年，已经在北京做了 5 年服装外贸生意的曼红蕾决定转战礼品市场。最初进入礼品市场的初衷是要给用户选择礼品的自由，但必须要有一个具体的模式去执行，同时附加一种服务让用户能真的享有自由选择的权利。曼红蕾冥思苦想中偶然想到把礼品印到册子上让用户自己去选，然后再以电话或网上下单形式通知礼品公司客服把礼物及时送给用户。

灵机一动的想法造就了礼品行业的一种新型的模式。这种模式通过服务颠覆了收礼人和送礼人原来的想法，这样无论送礼人和被送人都可以有很大的自由度，终端用户最终能拿到自己最想要的礼物。

曼红蕾透露现在网站兑换率最高的就是爱睡觉的被子，因此芭莎网挑选礼品的标准是从终端用户的需求出发，有品牌、有实用性。

芭莎网成立四年半的时间，企业的规模发展到 80 多人，第一年即有微盈利，2009 年销售额达到了 3000 万元。

莎网看起来只是简单的销售礼品册，其实在礼品目录背后才是真正考验芭莎的地方。选择品牌，联系供应商，编订成册，再到销售和客服团队的管理，最后物流体系将礼物送到终端用户，用曼红蕾的话说“这是个

非常磨人的过程”。

起初由于没有经验以及资金上的缺乏，无法知道哪款商品卖得好，总会造成热门产品断货，这时候一堆的投诉电话就会打进来，这是曼红蕾在创业中最焦急的时候。

渐渐地在选品上曼红蕾摸索出，实用性较强、知名度的品牌产品会得到用户的青睐，因此这类产品的供应商都会被要求大批量囤货。如果有哪个已经断货了无法再补，会有一个新品补进，也就是供应商拿出一个类似的新品来替代，性价比更高，损失由芭莎和供应商共同承担。如果产品出现问题，芭莎会给用户换新产品，这个损失会由供应商来承担。在经历多次的断货之后，曼红蕾总结一个“预警库存机制”，比如预计背包可能卖出 5000 个，芭莎会让供应商多备 2000-3000 个做库存，商品放在供应商的库房，芭莎会付 20%-30% 的定金，供应商的库存中最低保持 500 个的预警库存。这边，芭莎自己的仓库按照一周的货储备，拿到自己仓库的是全额付款。

如果说进货是一关的话，把礼物如何更好地送出去，也同样不可忽视的一关。芭莎网选择了以快递公司为主，为了能保证不在物流上出差错，芭莎选择在公司自己租的库房进行包装，由芭莎自己的人来监督，种类、型号、颜色等都由芭莎的人一一核对后再进行包装。

礼品目录的模式为芭莎赢得了客户资源，而真正能留住这些资源的还是细致入微的服务。

(齐洁)

壹玖壹玖：打造酒业另类连锁

打一个电话，就可以在成都三环路以内，将消费者需要的白酒、洋酒等送达指定地点，比家乐福等超市的价格低，而且保真。这是成都壹玖壹玖品牌管理有限公司(下称“1919”)在白酒市场细分过程中，给自己的定位：利用电子商务的订单优势，辅以酒业的上游资源，开发出不同于市场已有类型的另类酒业连锁店。

在渠道变革中细分市场

在成都，目前酒类市场的销售渠道主要有三种：一是大型超市沃尔玛、家乐福等，二是中小型社区超市如红旗、互惠等，另外就是街道上的名烟名酒专卖店、连锁店等。

按照目前的市场销售规律，一瓶酒从出厂到消费者手里，90%以上要经过这样几道程序：厂家——总经销——省级总经销——区域总经销——区域渠道经销商——终端大卖场、连锁店、专卖店、餐饮、名烟名酒店等)。试想，如果每道程序加 10% 的流通成本，消费者购买的价格，至少比出厂价增加 50%。

“机会来了。”笑言身上带着酒味的杨陵江决定开发自己的渠道，从目前的酒类销售终端中寻找“1919”的市场份额。

“现在我们销售的品种，90%以上直接从厂家进货，还有一些是从一二级经销商处进货。由于避开了多余的流通环节，这样不仅保证了酒水品质，更重要的是压低了零售价格。”杨陵江说。

但对于一个新零售终端品牌，“1919”既没有规模化的销量，也没有良

沃尔玛及 Gap 开设网店 发力在线销售市场

据《金融时报》报道，美国零售商沃尔玛即将为其在中国的山姆会员店开通一个网站。此外，美国服装零售商 Gap 也将于下月开通一个中国网上销售站点，以配合其首批在华门店开张。这些迹象表明，全球零售商对中国电子商务市场越来越有兴趣。

沃尔玛预期，中国在今后 5 年将超过日本和英国，成为仅次于美国的全球第二大电子商务市场，在线销售

店、餐饮店等。如此一来，凭借火爆的人气，诚品书店以高利润的副业反哺低利润的图书销售业务，不断成长。如今，诚品书店已成为台湾地区著名的大型连锁书店之一，除拥有 53 家分店之外，还有 2 家专门的儿童书店和 4 家诚品音乐馆，足迹遍布台湾地区大多数县市，年营业额过百亿台币。近年来，诚品更将范围涵盖衣、食、住、行、视听、育乐等方面的创意商品，并加以精选组合，进一步将“书店”延伸为阅读“人文、艺术、创意、生活”的知性生活空间。

(郝治军)

相关链接

蓝狮子“最美丽书屋”

处于困境中的实体书店除了进行店态创新之外，还可借鉴国内外的成功经验，走精品和特色化路线。国内的部分民营书店已经开始了类似的尝试。

2010 年 5 月 29 日，蓝狮子时尚书屋落户杭州西湖边，这家被称为“最美丽书屋”的店铺，面积仅 200 余平方米，却有着 300 平方米的望湖露台，书屋主人、蓝狮子财经图书出版人、知名财经作家吴晓波称，“这里卖的不是商品，而是让人寻觅一种思想，细细品味单纯属于阅读的快乐”。

好的品牌效应，厂商或者一二级经销商为什么会将酒低价出货给他呢？

杨陵江解释，“1919”要走一条区别于大商超和社区烟酒店的中间道路。家乐福、麦德龙以及社区超市诸如红旗、互惠等大中酒类经销商，其酒类产品多由二三级经销商负责铺货，有账期、品类多等因素的困扰，成本压力大。而规模较小的“1919”则凭借杨陵江和合伙人在酒行业的人脉优势，能够更加向上游终端靠拢；同时，因为品类少、规模小、占用资金少，“1919”得以将采购层级前置，使销售环节缩短为“厂家——总经销”，将中间价大大让利给消费者。

复制的核心是管理

按照杨陵江的规划，先把成都目前的 20 家店到年底扩展到 25 家。然后在明年将进入其他省会城市，并在西南全区域内发展 40-50 家，进而实现全面覆盖。“最终在 2013 年进入全国 3-4 个省份。”杨陵江说。

当然对于这样的“复制”模式，也有其困难所在，杨陵江和他的“1919”与四川省外的厂商依存度不高，因此，跨省必须谨慎而行。

但杨陵江认为，“1919”发展的核心不是门店，而是管理。依托管理和营销，“1919”舍弃了酒业普遍的“关系营销”模式，而是通过品牌，换来了 70% 的零售，批发只占到销售总额的 30%。作为一家本土成长起来的酒业连锁企业，“1919”已经引入了来自浙江的天使投资，并与多家券商的投行部也有过接触。

(党鹏)

(佚名)