

一个“女掌门”的经营之道



□ 王静 沈丹萍

对于新商业文明的话题，铭德广场利星名品的女掌门人陈敏从2008年引进第一家快时尚品牌ZARA开始，就已经在思考。在3年多的实践当中，她探索出了“定位年轻快时尚、聚集主题门店”这条完全不同于其他商场的经营之路，以及“诚信、创新、坚持、务实”四条新商业文明准则。3万多平方米的铭德广场利星名品在杭州并不算大商场，但是陈敏提出的“快时尚”的独特定位，使利星引领了国际潮流、聚集了人气、带来了快乐。

“创新”才能吸引消费者

“诚信经营是任何一家企业必须具备的素质，利星也不例外。”陈敏开门见山地说，“但是在诚信之外，我认为每家企业都应该找到适合自己的发展重点，以及所应该遵循的守则。对于利星而言，除了诚信，还需要创新、坚持、务实的精神。”

如何才能使一家面积不大的商场，成为具有吸引力的商场？这是2007年陈敏接手利星之后一直在思考的问题，最后她选择了创新改变。她提出，利星需要走一条有别于传统百货商场之路，才能在竞争中日益激烈的杭州百货界站稳脚跟，才能把真正有价值的商品和生活理念、生活方式带给杭州的消费者。作为一家定位于年轻快时尚的特色商场，如今利星的品牌已经拥有大量的拥护者。陈敏表示，这些都源自于利星经营模式的创新，以及创新之后的快时尚品牌所带来的低碳、快乐理念。

“坚持”赢得供应商青睐

在面对国际一流供应商的时候，陈敏认为只有“坚持”，才能取得“共赢”。“坚持能体现诚信，能完成更多的创新，也是一种务实的精神。在新商业文明的诉求中，坚持可能会被很多人忽视，但是我们却视为法宝。”

与别人不同的是，陈敏更注重在坚持的过程中注入快乐的精神。陈敏说：“快乐一直是我追求的状态，对消费者也好，对供应商也好，始终以快乐为过程，以快乐为目的。”

她以辛苦并快乐的心情引进品牌，每个品牌进驻的背后都有一个关于“坚持”的故事。“记得2008年ZARA开业和2009年无印良品开业之时，来自西班牙和日本的负责人都曾说过，杭州的第一家店之所以选择开在利星，原因之一是因为与利星的沟通很快乐。”

以“务实”精神培育员工

一个企业的发展当然离不开供应商和消费者的支持，但是员工是企业的基石，只有基石稳固了，企业才有发展的潜力。陈敏说：“在新商业文明发展模式下，对供应商、消费者和员工三者的重视缺一不可。”

在新的商业模式之下，陈敏认为用人理念也应该有所创新，于是提出了“适用即人才，有为才有位”的公平开放务实的用人原则，为年轻有激情的员工提供更加广阔的舞台。“大人不华，君子务实。”一个发展中的企业需要务实的年轻人。

蔡正富：小家电也可干出大事业

□ 于可佳

“对我来说，经营艾美特这份事业，并不是为了挣钱，而是为了履行对企业和社会的责任。”2011年3月17日，深圳艾美特电器有限公司副董事长蔡正富坐在记者对面接受采访。两小时的交谈之后，记者发现，在蔡正富经营思路的引导下，专注于电风扇、电暖器研发、生产和销售的艾美特变得与众不同，而艾美特长年奉行的产品路线、倾力打造的品牌形象正是源自那份对履行社会责任的执着坚持。

产品——不做“快消品”

多年来，艾美特一直坚持围绕电风扇、电暖器两类产品开展业务。“从产品功能划分，电风扇和电暖器在市场销售过程中能形成良好的季节互补，全面调动艾美特的各项生产资源，维持渠道销售有序运转。同时，专注于相对单一产品的发展策略也让艾美特在产品研发、技术创新方面的投入变得更加有的放矢。目前，艾美特在电风扇、电暖器领域的技术储备



深圳艾美特电器有限公司副董事长蔡正富

非常丰富。”

对于国家大力倡导的低碳经济，蔡正富感触颇深：“低碳必须建立在产品品质过硬的基础上，小家电绝对不能变成‘快消品’，而要结实耐用。艾美特在生产过程中坚持选用优质原材料和零部件，并通过技术创新提高产品性能指标，真正实现低碳。”艾美特风神节电王电风扇，风力设置为最高档时，50小时仅用1度电，而在

低档位时，143小时才用1度电，外部采用无喷涂、无电镀的新型环保材料，并装配无刷电机，噪声低，无需维护，使用寿命超过10年。据介绍，艾美特的低碳设计，是以设计为起点降低产品在制造、储运、流通、消费乃至回收等各个环节的物质和能源消耗，尽量提高产品的可拆卸性、可回收性和可再制造性。

曹德旺对慈善捐助的另类探索

□ 宋馥李

4月19日，胡润和福布斯同日发布2011年中国慈善榜，曹德旺家族最近一年以458亿元的捐赠额荣获“中国最慷慨的慈善家”的荣誉。

曹式慈善模式

据胡润慈善榜统计，从1983年第一次捐款至今，曹德旺累计捐款已达50亿元，其历年慈善捐赠额度占到其财富的40%。除了对捐赠数额的认定，曹德旺的捐赠方式得到了胡润慈善榜的肯定。在4亿元捐建福州图书馆的项目中，曹德旺这样实行善款问责：由福州市政府出让土地，曹德旺全程介入项目建设，监督善款的使用。

曹德旺试图为自己创立的河仁基金会摸索一套模式，他在接受记者采访时说：“花钱是一件很难的事情，

不是把钱捐出来就行了。我要是看着这个钱真正用到地方，真正发挥效益，并且尽可能不断产生效益。”

而对西南干旱五省区两亿元的善款发放，则开启了曹德旺对慈善捐助的另类探索，首开慈善问责先河，被称为史上最严苛的捐款。

借助行政来经营

2010年春，曹德旺和曹晖父子俩做了一个决定，拿出两亿元，发给需要救助的受灾农户，每户2000元。那时，西南五省市正在遭受历史罕见的旱灾，一些山区人畜饮水困难，许多农户颗粒无收。

但曹德旺做慈善不是简单地把钱捐出去，他想“紧紧盯着，确保这些钱发给真正急需这笔钱的人”。曹德旺多次接受媒体采访时说，自己当过农民，知道穷是什么滋味儿。所以，他要求合作者中国扶贫基金会不能把

钱发给“当官的人和有钱的人”。

为了瞄准发放对象，中国扶贫基金会制定了一个长达15条的排除标准……同时，曹德旺还设定了严格的合作条款：管理成本不超过600万；在2010年的11月30日前完成项目，执行时间为6个月；差错率不超过1%，如超过了1%，基金会要按照差错额的30倍来赔付。

之前，公益界还没有出现过这样类似“对赌”的协议，曹德旺赢得了最苛刻的捐款人的称号。“在这样短的时间内完成这样大规模的项目，仅凭公益机构的一己之力，是没办法完成的。”中国扶贫基金会秘书长王行最说。最基本的受助对象名单的获取，就必须依靠政府的帮助。

地方政府配合该项目所花费的工作经费和支出，是隐形的管理成本，王行最的估算是，这部分成本不会低于600万。

实际上，曹德旺在受访时也自豪地说，他的“苛刻”的条款，实际上是

渠道——靠品牌赢市场

小家电体积小，功能、款式、型号繁杂，消费群体不集中，消费者购买随意性强，这使得生产企业在铺设渠道网络时总是遇到这样或那样的问题。在渠道建设方面，艾美特仅凭电风扇、电暖器两类产品，成功地完成了渠道布局，无论是国美、苏宁，还是超市、百货商场，家电销售的主流渠道都能见到艾美特的产品。对此，蔡正富表示，这是因为艾美特的品牌信誉度和产品品质得到了渠道商的广泛认可。“我们的渠道合作伙伴相信，艾美特品牌的进驻可以提升门店形象；同时，艾美特产品的高端定位也满足了渠道商多档次陈列产品，吸引更多消费者的需要。”

面对原材料价格上涨、人力成本增加、渠道环节费用飙升等压力，为确保产品品质，艾美特在2010年底和2011年初提高了旗下产品的市场售价。蔡正富说：“艾美特宁可承担涨价流失消费者的风险，也不愿为了拼抢市场份额，牺牲产品质量，降低生产成本。艾美特品牌已经做了41年，我们的目标是做百年品牌，在生产成

本上升的背景下，提高产品售价是必然选择，不但要对产品品质负责，也要为企业留有合理的利润空间，有了这两点，我们才能脚踏实地地开发生产更多、更好的产品来回报消费者，回报社会。”

未来——坚持技术创新

41年来，技术创新是贯穿艾美特发展的主线，艾美特将销售收入的7%投入技术研发，每年的研发经费超过1亿元。据了解，目前，艾美特一方面积极做好先进技术引进、消化和吸收，另一方面狠抓技术自主创新，加大以资源节约和环境保护为前提的绿色制造研发投入。艾美特拥有600多人的强大研发队伍，每年可自行开发200款以上的新产品，平均每1.5天推出一款新品。据透露，目前，艾美特年产能达2000万台，而一项扩产计划正在按部就班地实施。蔡正富告诉《电器》记者：“艾美特计划在深圳修建厂房，将目前深圳生产基地的产能扩大一倍，新厂房预计在2015年前投入生产。”

帮了基金会的大忙，因为基金会可以同样苛刻的要求政府部门来完成，起到头悬利剑的作用。当然，除此之外，曹德旺还有自己的一套监督办法，他通过助手的实地走访，发动媒体调查等手段，挥舞着问责大旗，独立行使着监督权。

复制与不可复制

有别于一般性公益项目对透明度的要求，两亿元善款发放中，全方位的透明和纠错机制，成为亮点。

公益项目的透明，可以分为两个阶段，一是过程的透明，一个是结果的透明。结果透明，是只把结果公之于众。过程的透明，就是把流程的设计、执行和成效，全过程实施透明。对此，王行最说，善款发放需要的透明，不仅是结果透明，需要从起始到终点的全程透明。

中国人民大学非营利组织研究

所所长康晓光对项目实施了评估，在评估报告中，他这样评价：在今天的中国，只有在各地拥有一定的行政合作网络的公益组织才能执行这样的项目，如中国扶贫基金会，中国青少年发展基金会，中国妇女基金会，红十字会，慈善总会等。

如今，两亿元项目尘埃落定。通过对92150户农户抽样评估发现，受资助名单中的所有农户得到了2000元善款。对于2000元对现在和将来的用途的评估结果是，51.6%的受助农户用于买生产资料，45.8%的用于买粮食，36.9%的用于看病买药，31.1%的用于还债，修建房屋的有29.6%，用于发展新产业的只有2.3%。

这让曹德旺救助“穷人”的理想得到了实现，在开项目总结表彰大会时，基金会草拟了提供给媒体的新闻通稿，其中有关于曹德旺对该项目执行的评价：高度赞赏。曹德旺看后，将“高度赞赏”轻轻划去，改为“非常满意”。

中国家具走俏俄罗斯市场

据内蒙古自治区海关消息，2011年1月-3月满洲里口岸出口家具708万美元，同比增长57.3%。新款式、高质量的中国家具在俄罗斯市场受欢迎。

据了解，今年初以来，随着俄罗斯经济企稳回升，国内房地产业和建材行业回暖，俄罗斯居民对家具、装饰等配套设施的需求相应增加。3月份俄罗斯消费物价指数环比提高0.6个百分点。但由于2010年秋季俄罗斯森林大火导致木材大量耗损，本土企业进行大规模生产加工家具的原材料供应趋紧。

此外，目前俄罗斯国内家具生产设备和紧缺配件的进口关税较高，国内企业进行家具现有技术改造提高产品质量受到一定程度的遏制，家具生产原料、国内能源的紧缺和价格上涨对企业的生产成本形

成较大压力，俄罗斯国产家具价格已接近进口产品价格，失去了本地市场的竞争优势。

同时，近年来中国木制品行业发展迅速，木制建材产品、家具装饰品以及生活用品等既有美观装饰性又具有实用价值，受到俄罗斯居民的欢迎和喜爱。

(庞贵河)



从渔村到生态移民村

青藏线上一个村庄的变迁

□ 陈国洲 胡星

在青海湖周长约365公里的湖岸，坐落着大大小小的村庄。尕日拉是离青海湖最近的一个，与环湖公路近在咫尺。

从集体牧场到青藏线上最知名的渔村，再到现在的生态移民村，小小渔村近半个世纪的变迁，折射出西藏和平解放60年来数百万青藏高原儿女谋发展思路的转变轨迹。

1966年，年仅10岁的周新民跟随父母，和其他20户湟源县的农民响应国家号召迁移到青海湖边的尕日拉，当时他们迁移的主要目的是帮助当地牧民搞草原建设，比如种植牧草、修建定居点等。

“当时真是一穷二白，移民们在荒野上建起了最初的尕日拉村，随之而来的是集体牧业的大发展。”周新民说，他的父辈们将较为先进的生产技术带到了牧区，畜牧业产值年年破纪录。作为被迁移对象，他们当时的确尝到了迁移所带来的实惠和幸福。

青海省农牧厅相关历史资料显示，内地移民给青藏高原的传统生产方式带来许多变化，当年的发展思路就是引进先进生产力，大力发展畜牧业，解决吃饭问题。

到上世纪八十年代初，与全国各地一样，尕日拉开始实行农村联产承包责任制，草场分到了家庭，在家家“奔小康”的号召下，尕日

拉的村民开始到青海湖里捕鱼，很快这个小村庄就成了青海湖边最知名的渔村。

“那是我们村最风光的时候，有时一网下去就能捕个上百斤鱼。”周新民说，天气好的时候，尕日拉附近的湖边布满了捕鱼的小船，人们吆喝着一起撑杆下网，那场面至今令他难以忘怀。而在岸上，妇女们晒起的渔网一家连着一家，像要把青海湖包裹起来一般。

然而，过度捕捞让青海湖鲤鱼（学名叫裸鲤）资源急剧减少。据统计，1962年，青海湖海心山水域每50公斤裸鲤有80尾，平均体重在625克以上；到了1985年，280尾裸鲤才能达到50公斤，平均体重仅有1786

克。此后，青海湖裸鲤的境况更是日趋恶化。

村民们经常能碰见来青海湖调研的专家们，从而知道在青海湖生态链条中，鲤鱼是最为重要的一个环节，如果这种珍稀的鱼种灭绝，青海湖的其他生物也将随之失去，青海湖将变成一个死海。

“不能因一时的发展，毁了子孙后代长久发展的资源。”这是当时最为流行的口号。为了保护青海湖裸鲤，从上世纪八十年代起，青海省人民政府先后4次颁布封湖育鱼的法规法令。2011年又发布了第5次禁渔令，为期10年。

2005年，尕日拉村63户300多位渔民中，大多数搬迁到距离这里

数百公里的青海省海南藏族自治州共和县塘格木地区，在那里建起尕日拉新村。

通过发展现代特色农业，如今的尕日拉新村里，村民们住着政府免费提供的80多平方米的节能房，人均分得11亩土地。周新民家里铺着洁白的地板砖，各种家电一应俱全，小孙子放学回家最爱干的事就是上网聊天。2010年他们家通过种植大棚蔬菜，收入达到2万多元；小儿子在西宁务工，每月也有2000多元的收入。

从农民到牧民，再到渔民，再回到农民，历史看起来兜了一个圈。就在这个圈子里，生活在青藏高原上的人们更加懂得了生态与发展两者平衡的重要性。