

### 嘉兴万源时装有限公司由外贸转内销,升级品牌经营

# 董剑英破“茧”成蝶

胡巧丽 本报记者 徐军

台风“南玛都”从菲律宾刮来,前往嘉善的路上风雨阵阵。我们正赶赴的这家企业位于浙江省嘉善县姚庄镇,主营中高档女装。姚庄以黄桃闻名,虽然县镇企业听起来有点“土”,但正如人不可貌相,嘉善县服装及相关辅料企业成百上千,能出类拔萃不简单。

嘉兴万源时装有限公司成立于2001年6月,由中日合资,双方各出资50%,产品销往日本、法国、德国等东亚、西欧、北美地区,是一家专业的外贸型女装生产制造企业。其前身嘉善山源服装厂成立于1980年,刚开始是家庭作坊,壮大后是典型的来料加工型企业,以服务客户为理念,坚持专业,坚持品质,始终耕耘在外销第一线。

如今,万源正经历一场蜕变。昔日耕耘一方的毛毛虫能否破茧成蝶,密码在公司总经理董剑英身上。

## 印象之初: 美丽与本分

董剑英不慌不忙,给人生性淡定的感觉。

20年前,她只是父母身后的“小跟班”。业精于专,经过近20年持续积累和不断成长,她从父母身后的“小姑娘”转变为有足够魄力和气场,能够执掌拥有1000多个员工、占地面积15000平方米、年产量80余万件、年销售额近2亿元的大型企业的女当家。

初次见到这位女企业家,记者一时惊讶于她的美丽和冷感。一身简约的黑色西装连衣裙,染成金黄色的大波浪长发披在瘦削的肩头,面部线条简洁,皮肤紧致,加之身材高挑,气质低调,保持着几分距离感,记者的脑海中隐约闪过瑞典电影明星嘉宝的身影。

记者以为这会是一个硬朗的职业女性,谁知声音轻柔、柔和,一落座,虽然表情仍然不多,她却松弛下

来,话不多,显得平和、静好,并一再强调自己并不想宣传,只是想低调地先把事情做好。感觉得到,这是她的真实想法,也是她一贯的行事风格。

或许是早年跟着父母打拼所悟,或许是父母言传身教的影响,董剑英坚持一个关键词:本分。

服装是她喜欢的行当,也是她从一开始就接触、从很早就进入的行业。从最初跟着父母做服装外贸至今,20年时光流逝,她养成了踏实、务实的品性。在为国外品牌做代加工时,接到订单后,如何保质保量地完成订单要求,是整个服装厂的轴心,上下下的人都绕着它转。那个时候,满足国外客户需求,最大限度地服务好客户,用产品品质的硬实力和勤恳踏实的软实力赢得客户信赖,便是公司最大的价值体现,也是这个家族企业的成功之道。

记者很难想象20年董剑英究竟如何走过,但相信她一定投入了最好的青春和重要的精力,点滴积累着。当家族的接力棒传到她这里,她没有刻意地改革与创新,而是滚雪球般稳稳当当地经营着“本分”,围绕服装的所有工作对她来说都是本分,管好公司对她来说就是做好本分。她善待基层员工,专门为员工单独建造宿舍,4个人一间,有空调和独立卫浴,设施齐备。过年了,一票难求,外地员工回家不容易,她干脆包了大巴车把员工送回家,过完年再一个个接回来,年年如此。吃好、住好、照顾好,薪酬靠谱,及时发放,在她眼里是“做好自己的本分”。她就像偌大一个服装厂的厂长,圆满地完成了她的“本分”。

## 品牌之路: 从“合格”到“优秀”

然而,在从“合格”前往“优秀”的路上,仅做好本分并不够。这时,董剑英面临艰难的蜕变,过去孕育她、为她提供温暖与庇佑的“茧”,反而成为一种束缚,成了在她与新风景间的一个障碍。

传统制造业正在经历艰难转

型,许多企业面临同样的破“茧”成蝶的痛苦历程。贴牌生产不是长久之计,企业不再只是工厂,一名优秀的企业家也不等同于一个合格的厂长。它们发展壮大后要“做大做强”面临的第一个瓶颈就是“为他人作嫁衣”,在这种情况下,企业家不得不成为带领企业从简单模仿走向把握自主创新的灵魂,包括产品、管理、营销模式乃至企业文化,方能一手把握住终端市场。

2006年,董剑英成功引进法国品牌“FACILE”,开始转向一个全新的跑道。2008年,金融危机后内外部环境都发生了巨大的变化,“中国什么都在涨,但卖价不涨”,一线的流水线工人开始比老板的幸福指数还高,压力可想而知。时势逼人,董剑英真正颠覆“本分”,开始从外贸转内销,艰难地开拓“品牌”道路。

这样的转型升级到底有多痛苦,概念落地为实际操作到底有多困难,个中滋味只有董剑英自己体会最真、最深。对品牌服装而言,店面非常重要,董剑英的目标是开四五百家专卖店,并要挺进杭州大厦、上海久光、八佰伴等高端商场。然而不说开店各项费用高,店长培养、人员招聘难,单说品牌做了两三年,开出的几十家店铺大多还处于亏损状态,虽然早做好了前期做赔钱买卖的准备,只出不进的痛楚和难断明暗的前景还是让董剑英忧愁,直叹“开店蛮难的,开了店要做出业绩也蛮难的”。

销售问题是悬在“FACILE”前路上的第一把达摩克利斯之剑,如果一直提升不上去,早晚有一天要掉下来,给董剑英所投入的大量心血和内心深处的愿望划上残酷的休止符,蜕变也无从谈起。

此外,人才问题影响更为深远。销售业绩说到底还是品牌经营实力的“测试卡”,是最终表现,与之相关的一切问题包括产品研发、渠道拓展、日常营运都牵涉到人的问题,人才是背后的问题。

采访一开始,董剑英就坦言“招人是最难的”。采访中,几乎所有问

题绕个圈就回到人的问题上。人才、人才,还是人才,这个词在寡言少语的董剑英口中以极高的频率出现,看得出她急需成熟的人才助力她的事业,却深深为之困扰:人才不像林妹妹会从天上掉下来。

## 艰难蜕变: 只为破茧成蝶

这些转型初期的困难,在她淡泊的脸上和盈盈浅笑中给人一种云淡风轻的错觉,我只能从她两眉之间轻轻的褶皱分辨她内心的负重。

幸而,作为一个女企业家,董剑英有“柔”,更有一种“韧”。

当记者问到面对困境是否还会一如既往地品牌推广下去时,董剑英毫不犹豫地脱口而出:“那当然!”从她的语气里,记者感受到她的决心,她的不达目的誓不甘休。虽然她很累,并且听说国内的企业“外贸转内销非常艰辛,成功率很低”,现在她和整个企业都处于痛苦的蜕变期,但她喜欢自己的工作,初衷不改,上了路就一定要走到底。

改变的第一步,是意识到自己的陈旧,有意愿做新的尝试,并逐步付诸行动。一方面,她向自己过去的客户学习,借鉴韩国、日本、法国等成功经验;另一方面,她向身边的人学习,广纳意见,开拓自己的思路,把“有道理,你这样讲我多了一个思路,以后碰到这样的机会可以试试做”挂嘴边。与此同时,她依然保持着本色,对过于“花哨”的意见,她会生气说“一点都不落地”,果断地否定。

董剑英最终能不能完成自己的蜕变,粉碎前方障碍?“FACILE”能否快速成长,向被消费者广泛认可的美景快速奔驰?我们难以猜测,但这一番革新和改变,加上她在沉淀和积累上的优势,相信“FACILE”至少具备了成功化身高端服装品牌的潜力。

离开时,天空放晴,白云清奇,董剑英静立公司楼底与记者道别,这时遒劲的大风挥手将她的长发掀起,飘舞翻动,像一只美丽金蝴蝶。

# 陈爱莲再传圣火

### 八届全国残运会火炬传递启程,万丰奥特董事局主席陈爱莲传递企业第一棒



万丰奥特董事局主席陈爱莲传递企业第一棒

“我们浙江作为全国民营经济摇篮和民营经济大省,历来拥有大爱情怀,勇担社会责任。我们万丰人愿与社会各界一起,遵循‘永恒提升价值、不断奉献社会’的理念,为我国残疾人事业的发展贡献一份力量。”作为企业家代表第一棒参加八届全国残疾人运动会火炬传递的万丰奥特董事局主席陈爱莲心情很激动,“我们万丰要和全省人民一道,共同谱写一场大爱盛会、人文盛会、和谐盛会,不辜负党中央对我们浙江人民的信任和厚望。”

这是陈爱莲第二次参加火炬传递。第一次是2008年奥运火炬在绍兴传递,传递了全国人民对强大民族的骄傲与自豪,作为奥运火炬传递绍兴站的第二棒,她接过火炬的地点同样是在风景秀丽的大禹陵。这次传递的是全国人民对残疾人的关怀与尊重,传递的是一种自立、自信、自强的精神。陈爱莲认为:企业做大做强的终极目标是回报社会,尤其是当一个企业上规模后,它不再单纯属于哪个人、哪个团体,而是属于社会,企业要从追求财富的外在动机向实现社会成就感和社会责任感转化,来提升企业的境界。当得知八届全国残运会在浙江举办之时,陈爱莲带领万丰奥特积极响应浙江省委、省政府的号召,及时向残运会捐赠赞助款118万元,成为浙江十大爱心民企特别赞助商之一。此次火炬传递,万丰奥特还组成了助跑方阵,用万丰活力和万丰爱心诠释八届残运会“生命阳光,情满浙江”的主题。

八届全国残运会火炬传递的圣火名为“红船之火”。火种在6月30日采集于中国共产党的诞生地——嘉兴南湖。和历届运动会和残运会火炬相比,八届残运会的火炬设计具有明显的特色,其创意来源于具有5300年历史、被誉为“中国文明曙光”的良渚文化;其形态来源于良渚文化的典型器物“玉琮”;外部采用了太阳的金色,代表阳光和温暖,内部为鲜红色,代表生命的激情和力量。

本届火炬传递活动以绍兴作为圣火传递的首站顺利传递后,将相继在金华、衢州、丽水、温州、台州、舟山、宁波、湖州和杭州举行,并将在10月11日的八届残运会开幕式上点燃主火炬塔。(陈春晓)



暮色鸟归来 杨文君/摄

# 湘家荡——希望的热土

嘉兴市湘家荡区域位于嘉兴市中心城区东北部,距市中心约6公里,由湘家荡省级旅游度假区、七星镇、城市楔形绿地三部分构成,规划总面积约45平方公里,水网密布,其中最大的湖面约130公顷。区域交通十分便利,区域内“三纵三横”六大主干道连通市区,距申嘉湖、乍嘉苏、沪杭、杭州湾跨海大桥北岸连接线等高速公路出入口均只需10分钟左右车程,距嘉兴高铁站也只需15分钟车程。

近年来,嘉兴市委、市政府高度重视湘家荡区域发展。1998年,为发展全市旅游业,市委、市政府决定开发湘家荡,并经省政府批准为省级旅游度假区。2008年,为加快湘家荡旅游度假区开发建设,促进区域产业发展,市委、市政府决定成立湘家荡区域开发建设党工委和管委会,对湘家荡区域开发建设进行全面管理。2009年,市委、市政府决定成立市级国资公司嘉湖集团,具体承担湘家荡区域内的农户拆迁安置、土地流转、基础设施建设、旅游开发和产业发展等工作。同年,市委、市政府作出把湘家荡区域打造成为“统筹城乡先

行区、生态立市示范区和旅游度假重点区”的战略部署,湘家荡区域迎来了一个全新的、快速的发展时期。

湘家荡区域环境优美,资源丰富,是一片宜居、宜居、宜业的热土。区内河道纵横交叉,水系发达,水域面积达一万亩,水质优良,其中湘家荡湖水是嘉兴市备用饮用水源;区内绿树成荫,绿化成片,森林绿化面积达1.3万亩,其中8000亩的生态林区是嘉兴的城市绿肺。湘家荡区域是嘉兴地区两个拥有地热资源的区域之一,与浙江省国土厅、嘉兴市国土局共同开发的温泉现已获得成功。此外,区内还拥有全国最大的内河集装箱港。

湘家荡区域管委会认真贯彻落实市委、市政府的战略部署和重大决策,结合湘家荡区域资源优势,高起点、高品位编制了湘家荡区域总体规划、旅游发展规划和现代农业发展规划,明确了区域功能定位和发展目标。全区紧紧围绕旅游这一核心,以“一湖(湘家荡)、一城(国际健康生态城)、一镇(七星旅游小镇)、一村(江南文化村)、两区(现代农业园区和生态林区)”为载体,大力发展现代都市休闲农业和现代服务业。

2008年以来,区内政府投资共70亿元,完善区内基础设施。目前区内道路、供水、供电、天然气管网、污水处理、防洪防汛等基础设施完善,湘家荡环湖生态公园、休闲沙滩、水上游艇、湘湖阁休闲会所、精严讲寺等旅游项目已经开始启用。国际会议中心、文化主题酒店、旅游集散中心、高档景观房产均已开工建设,预计明年年底可以对外开放。

湘家荡区域产业发展迅速,2008年以来,共有省外10家大型企业在湘家荡区域投资兴业,总投资约60亿元人民币。这些项目正在建设之中,1—2年内即可投入运营。如嘉兴国际健康生态城项目,总投资约23亿元,打造国内一流、国际先进的集医疗、教育、养生、旅游为一体的健康生态综合体;台商投资1.6亿元建设的万种兰花基地项目将建成华东地区蝴蝶兰配送中心;台商投资1亿元建设的现代农业园艺中心项目将成为长三角地区最大的花卉交易市场;还有上千亩的生态蔬菜产业园将成为华东地区菜篮子工程的重要基地。

为创造良好的投资发展环境,湘家荡区域管委会对来投资现代农业、商

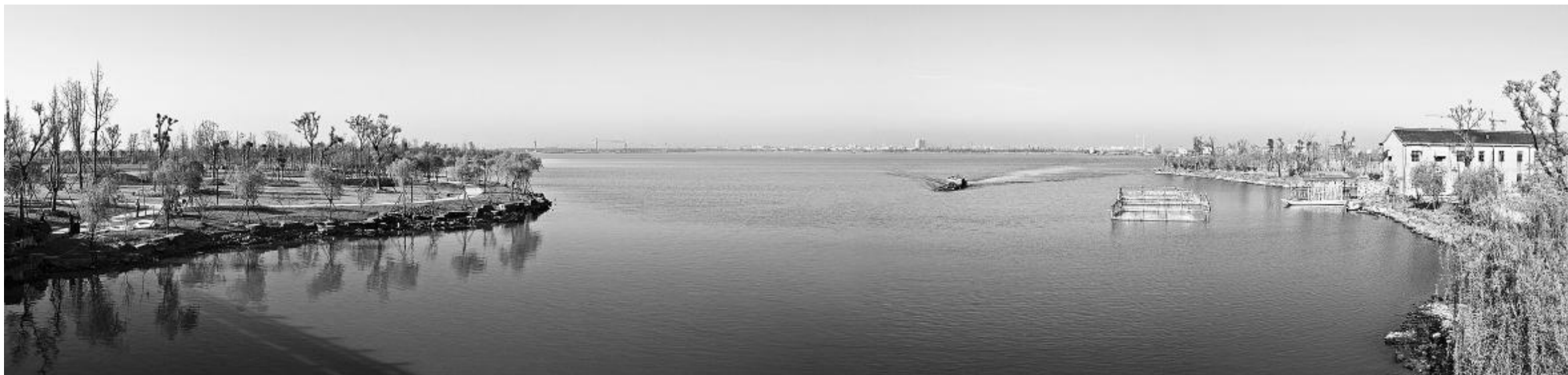
贸、旅游、文化创意、高新技术等产业的企业出台了一系列扶持政策,对湘家荡区域发展有引领性的项目,将采取“一事一议”的方式,按照项目的具体内容和形式,加大政策扶持力度,助推产业发展。同时,湘家荡管委会也为来投资的企业提供全方位、多层次的服务。在筹建期间,建立农业项目落地协调机制和跟踪服务机制,对已经签约的项目,指派专人,为投资者提供高效、便捷的证照代办、立项报批等服务。在经营期间,经常深入企业排忧解难,帮助企业申请国家扶持政策,指导企业营销、创牌、上市。

根据规划,未来5年湘家荡区域将大手笔收入用于推动经济建设,做精一产,大力发展都市农业;做优二产,科学布局工业结构;做强三产,引领区域产业转型升级。以统筹城乡发展先行区、生态立市示范区、旅游度假重点区为抓手,湘家荡区域将加快建成“宜游、宜居、宜业”,具有江南水乡特色的田园式新城区,成为嘉兴城市发展转型升级的样板区。

(嘉兴市湘家荡区域管委会供稿)



湖畔小憩 张国华/摄



湘家荡风光 胡鹏飞/摄