

新春寄语

## 新时代 新思想 新征程

律回春晖渐，万象始更新。新春的脚步正款款向我们走来，火热的情怀融化了严冬最后一丝寒意，喜迎即将到来的新年钟声。过去一年的是非功过，快乐悲伤，已将化作生命里一段宝贵的财富，激励我们新的起航！

过去的一年，是浓墨重彩、成绩显著的一年，中国奇迹频传，众多领域见证着中国智慧和方案。中国特色社会主义进入了新时代，社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。我国经济也由高速增长阶段转向高质量发展阶段。

过去的一年，广大传统商贸流通企业在政府的正确导向与政策扶持中步入了发展正轨，在“互联网+”的博弈中找到了自信，转型升级持续推进，线上线下融合发展……

过去的一年，是国家实施“十三五”规划的重要一年，也是供给侧结构性改革的深化之年。转型发展的态势逐渐稳固，新旧动能转换加速，经济效益持续提升，企业盈利水平不断提高，基于互联网、云计算和大数据等数字技术驱动的新兴产业蓬勃发展，6.9%的经济增长率已超过了预期，消费对经济增长的“压舱石”作用日益增强，产业结构加速迈向中高端，中国正逐渐成为

全球创新和品牌塑造方面的引领者以及世界经济的重要动力源。中国从来没有像今天这样走近世界舞台中央，从来没有像今天这样全方位影响世界。

2017年已圆满谢幕，2018年开始了新征程。新的一年是全面学习贯彻党的十九大精神、开局之年，是决胜全面建成小康社会的关键一年，是承载新的梦想把握发展新机遇的一年。新的时代孕育新的希望，新的思想指引前进的方向，新的征程激发奋斗的力量。号角已经吹响，让我们振奋精神，豪情满怀地沿着十九大描绘的新蓝图策马奔腾！

《浙江商贸》编辑部

名誉主任：徐鸿道

顾问：孟刚 周日星 盛秋平 徐高春 王挺革 吴德隆 胡祖光 吴克强

法律顾问：浙江六和律师事务所 王红燕律师

主任：隋剑光

副主任：骆光林

委员（按姓氏笔画排列）：

|      |                  |           |
|------|------------------|-----------|
| 马更跃  | 金华市商业联合会         | 会长        |
| 马 剑  | 浙江联华快客便利有限公司     | 总经理       |
| 万玲玲  | 华东医药股份有限公司       | 副总经理      |
| 王忠义  | 浙江省新华书店集团有限公司    | 董事长       |
| 王钧耀  | 浙江省连锁经营协会        | 执行会长      |
| 王竞天  | 浙江物产融资租赁有限公司     | 董事长       |
| 王 磊  | 浙江国美电器有限公司       | 总经理       |
| 王露宁  | 物产中大集团股份有限公司     | 副总裁       |
| 叶晓京  | 银泰商业集团有限公司       | 助理总裁      |
| 叶惠忠  | 浙江百诚集团股份有限公司     | 董事长       |
| 刘士龙  | 浙江省吉林商会          | 执行会长      |
| 张月明  | 海宁中国皮革城股份有限公司    | 董事长       |
| 刘晓明  | 杭州市商业联合会         | 会长        |
| 刘绪刚  | 浙江省山东商会          | 会长        |
| 陈可人  | 浙江省汽车流通协会        | 执行会长      |
| 杨 军  | 浙江华联商厦有限公司       | 董事长       |
| 欧再福  | 浙江人本超市有限公司       | 董事长       |
| 赵有国  | 浙江省兴合集团公司        | 副总裁       |
| 吴波成  | 义乌市市场发展集团有限公司    | 董事长       |
| 沈国良  | 浙北大厦集团有限公司       | 总经理       |
| 汪选华  | 杭州五丰联合肉类有限公司     | 总经理       |
| 张 斌  | 浙江省土产畜产进出口集团有限公司 | 董事长、      |
| 沈忠达  | 杭州老板股份有限公司       | 华东一区总经理   |
| 沈 滨  | 浙江省农都农产品有限公司     | 董事长       |
| 张慧勤  | 杭州联华华商集团有限公司     | 董事长       |
| 郁义龙  | 浙江苏宁云商商贸有限公司     | 总经理       |
| 周自力  | 杭州解百集团股份有限公司     | 副董事长      |
| 欧阳宝坤 | 杭州碧桂园久泰置业有限公司    | 碧桂园浙江区域总裁 |
| 宗佩民  | 浙江华睿投资管理有限公司     | 董事长       |
| 郁国培  | 浙江金融职业学院         | 合作处处长     |
| 郑勇军  | 浙江现代商贸发展研究院      | 院长        |
| 雍轶群  | 浙江宏图三胞科技发展有限公司   | 总经理       |
| 赵文阁  | 浙江中国小商品城集团股份有限公司 | 总经理       |
| 骆左强  | 浙江上百贸易有限公司       | 董事长       |
| 俞步松  | 浙江经济职业技术学院       | 党委书记      |
| 赵伯祥  | 话机世界通信集团股份有限公司   | 董事长       |
| 赵 敏  | 杭州市商贸旅游集团有限公司    | 董事长       |
| 胡敏杰  | 宁波太平洋恒业控股有限公司    | 董事长       |
| 徐九成  | 衢州市商贸业联合会        | 会长        |
| 徐仁艳  | 浙商银行股份有限公司       | 副行长       |
| 徐承彦  | 中国银联股份有限公司浙江分公司  | 总经理       |
| 诸奇德  | 浙江中浙国际展览商务有限公司   | 董事长       |
| 翁南道  | 颐高集团有限公司         | 董事长       |
| 陶晓莺  | 杭州三替集团有限公司       | 董事长       |
| 徐祥燕  | 浙江省成品油行业协会       | 常务副会长     |
| 章凤仙  | 浙江省餐饮行业协会        | 会长        |
| 屠红燕  | 万事利集团有限公司        | 董事局主席     |
| 章建成  | 浙江杭钢商贸集团有限公司     | 董事长       |
| 董伟平  | 浙江省百货购物中心协会      | 会长        |
| 韩利平  | 杭州饮食服务集团有限公司     | 副总经理      |
| 蔡玉林  | 浙江省商业集团有限公司      | 副总经理      |
| 蔡李章  | 浙江在线新闻网站有限公司     | 副总经理      |
| 潘廉趾  | 浙江衢州东方集团股份有限公司   | 董事长       |
| 魏君聪  | 浙江省商贸业联合会        | 秘书长       |
| 戴国海  | 浙江凯虹集团有限公司       | 副董事长      |

# contents

## 卷首语

P01 新时代 新思想 新征程

## 特别策划

坚持高质量发展  
开启新时代商务工作新征程

P04 坚持高质量发展 开启新时代商务工作  
新征程

## 决策者参考

## 专家视点

P16 平台化组织、生态化经营是当今企业获取  
竞争优势的秘诀

P20 学习全国商务工作会议精神 准确把握消费  
升级新趋势

## 观 点

P23 关于衢州市养老社区建设的调查与思考

## 商界纵横

## 诚信兴商

P26 诚信经营——始于心，践于行

P29 以诚待人 取信于民

P33 讲诚信的星火人

## 品牌故事

P37 上市七年九洲大药房迎来爆发式增长

## 浙商风采

P40 六十载砥砺前行 新时代再上征程

P43 新起点，再启航

P47 互联网时代的“云组织”管理

P51 陶晓莺：跑在时间前头的“家政女王”

P55 海宁中国皮革城产业创新发展之路

## 魅力商街

Glamour Street

P59 海门的老街

## 浙商联动态

dynamic

P63 浙商联动态



主管单位：浙江省商务厅

主办单位：浙江省商贸业联合会  
浙江省商业经济学会

总编辑：隋剑光

主编：魏君聪

副主编：周鸣阳

责任编辑：章永健

编辑：杜佳音 陈媚媚 徐林娟 杨 敢 潘向中

美编：陈姝莞

特约编辑：王磊迪 叶彩萍 刘 觅 李 蕾

### 浙江省商贸业联合会

地址：杭州市体育场路508号地矿科技大楼4楼

邮编：310012

电话：0571-85062226

传真：0571-85069995

网址：www.zjasm.org

E-mail：smyllh@126.com

浙商联媒体传播中心

电话：0571-85061053

### 浙江省商业经济学会

地址：杭州市滨文路470号

邮编：310053

电话：0571-58108123

传真：0571-58108124

E-mail：zmy501@163.com

## 编者按

1月16日，全省商务工作会议在杭州召开。省商务厅党组书记、厅长孟刚作题为《坚持高质量发展 开启新时代商务工作新征程》的工作报告。报告全面回顾了2017年及过去五年的商务工作情况，提出了未来五年商务发展的总体思路、工作路径和发展目标，明确了2018年商务发展重点工作。

各市商务局(委)、杭州市投资促进局主要负责人，部分县(市、区)商务局主要负责人，各国家级开发区负责人，有关商协会负责人，省商务厅机关全体干部、厅属事业单位主要负责人参加本次会议，商务部驻杭州特派员办事处和省直有关部门相关同志应邀参会。

# 坚持高质量发展 开启新时代商务工作新征程

## ——在全省商务工作会议上的报告

浙江省商务厅党组书记、厅长 孟刚

同志们：

下面，我向大会作工作报告，主要讲四方面内容：

**一、2017年工作回顾及5年商务发展成就**

2017年，全省商务系统认真学习贯彻党的十九大精神，扎实推进省第十四次党代会各项决策部署，全面贯彻新发展理念，进一步深化供给侧结构性改革，围绕“利用国际国内两种资源，开拓国际国内两个市场”基本职责，谋深发展思路，找准工作路径，抓实重点举措，商务发展稳的基础更加巩固，前进的动力更加强劲，好的势头更加明显，圆满完成省政府下达的各项目标任务。

消费市场平稳发展。预计全年实现社会消费品零售总额24300亿元左右，增长10.6%左右；实现网络零售额13334亿元，增长29.4%。货物贸易增长超出预期。全年实现进出口贸易总额25604.2亿元，增长15.3%；其中，出口19445.9亿元，增长10.1%；进口6158.2亿元，增长35.6%。

实现服务贸易进出口额3645亿元左右，增长14.9%左右。

利用外资稳定增长。全年累计实际利用外资1207.3亿元，增长2.7%，超额完成“五年五千亿”工作目标。

对外投资稳健有序。全年累计境外直接投资备案额630亿元，下降46.2%；完成国外经济合作营业额476亿元，增长0.4%。

这一年来，我们紧扣省委、省政府中心工作，主动服务大局，深

化改革创新，坚持务实进取，重点抓了四件事情：

（一）商务系统“最多跑一次”改革不断深化，加快政府职能转变。按照省政府关于“最多跑一次”改革的统一部署，我们确定了“线下属地一窗受理、线上全程一网办理、后台纵横集成服务”工作目标，梳理全省商务系统“最多跑一次”主项28个、子项83个，平均压缩需提交材料4.5份、办理时限4.1天。加快推进数据共享，推动浙江政务服务网与商务部业务平台的对接，完成37个业务系统浙江数据的落地。建立“最多跑一次”部门数据仓库，完成业务库表建设和历史数据推送工作。外贸企业“多证联办”、外商投资“一窗一表”等工作有序推进。通过“最多跑一次”改革，有力撬动了商务领域全方位、多层次的改革，商务工作管理体制进一步理顺，推动政府职能加快转变。

（二）中国（浙江）自由贸易试验区挂牌成立，推动创新举措落地见效。去年3月15日，国务院正式印发《中国（浙江）自由贸易试验区总体方案》；4月1日，中国（浙江）自由贸易试验区挂牌成立，这是我省对外开放平台建设的一个重大突破，是浙江改革开放发展史上具有里程碑意义的一件大事。我们切实履行好省自贸办“研究设计、汇报争取、协调服务、督促检查和复制推广”五大职责，推进自贸试验区改革清单、项目清单落实到位。推动出台《中国（浙江）自由贸易



浙江省商务厅厅长 孟刚

试验区条例》《中国（浙江）自由贸易试验区建设实施方案》，成功举办首届世界油商大会，组建自贸试验区国际咨询委员会。围绕油品全产业链建设，理清12项配套政策，加快以海事服务基地、油品储运基地、石化基地、油品交易中心和人民币国际化示范区为内容的“一中心三基地一示范区”建设。围绕自贸试验区投资便利化和贸易自由化，复制推广前两批自贸试验区试点经验118项，出台支持政策与举措288项，发布实施两批保税燃料油供应任务清单。积极开展自由贸易港建设研究工作。

（三）坚持以“一带一路”统领新一轮对外开放，重大项目取得突破。省第十四次党代会作出了以“一带一路”统领新一轮对外开放的战略部署，我们以此为目标、为动力，

充分发挥重大项目牵引作用，加大推进和落实力度，在“一带一路”建设中走在了全国前列。推动成立浙江省中欧（义新欧）班列工作协调小组，出台“义新欧”班列做大做强实施方案和“一带一路”捷克站建设方案，促成班列运营主体引进战略投资，新增“布拉格—义乌”双向运行线路。牵头推动设立了50亿元规模的浙江丝路产业基金，为企业参与“一带一路”提供资金保障。浙江国际农产品贸易中心建设方案获省政府批复，“一核心一平台四基地”空间布局初步形成。把义甬舟开放大通道作为连接“一带一路”的重要枢纽，出台《义甬舟开放大通道开放平台建设和投资贸易便利化政策争取行动方案》。

（四）突出改革创新，理清新时代商务发展新思路。商务厅党组

高度重视议大事、谋长远，围绕新形势下商务发展的新要求，提出了新的工作目标和举措。一年来，我们通过多方面的工作调研，多渠道的意见征求，明确了新形势下商务部门“利用两种资源开拓两个市场”的基本职责，提出了“消费、出口、外资”三大核心任务，理清“商贸流通、对外贸易、利用外资、对外投资、服务贸易、开放平台、电子商务”七大业务板块发展目标、实现路径和具体举措。为加快建立完善符合商贸流通发展新形势、新要求的体制机制，我们系统谋划商贸流通发展思路，明确构建“现代流通体系、消费促进体系、运行保供体系、市场秩序体系”四大体系的工作目标，为理顺商贸流通管理体制打下了基础。部署建设商务大数据平台和商务系统智慧政务平台，成立网络安全和信息化领导小组，为加快业务流程改造提供了坚实基础。

在围绕中心工作、服务发展大局的基础上，我们牢牢把握商务部门职责要求，重点做了八方面的工作。

(一) 扎实推进批发零售业改造提升，现代流通体系建设步伐加快。出台《浙江省批发零售业改造提升三年行动计划》，启动杭州、温州等23个批发零售业改造提升省级试点。统筹推进义乌国内贸易、金华现代服务业、杭州物流标准化等国家级试点，创新开展流通综合改革、城市共同配送、现代商贸特色

镇、农产品市场公益性建设、“互联网+再生资源回收”等省级改革试点。累计建成商业特色街203条、商业综合体224家，培育农产品流通龙头企业167家、中华老字号91家，完成商贸流通项目投资约2000亿元。成功举办农博会、长三角农超对接洽谈会等品牌展会，精心组织金秋购物节、消费促进月等消费促进活动。健全消费监测工作体系，抓好运行监测分析，强化运行保供和市场信息服务。建成商务信用公共服务平台，入库企业250多万家。牵头开展“长三角”和“泛珠三角”云剑联盟行动，推动出台《单用途商业预付凭证监管实施办法》，建设单用途商业预付凭证管理平台，制定重要产品追溯平台“1+X”建设方案，指导做好商贸流通领域安全生产工作。散装水泥率达到81.7%。

(二) 扎实推进对外贸易结构优化，外贸竞争新优势进一步凸显。举办12个货物贸易类自办展，组织广交会、华交会以及23个政策性重点展，累计参展企业超万家，促成成交额超百亿美元。深化义乌国际贸易综合改革试点，重点推进市场采购贸易规范化标准化建设。外贸新业态稳步发展，市场采购、外贸综合服务平台、跨境电商出口规模占全省外贸出口的比重超过13%。创建100家加工贸易创新发展示范企业，推动便利化政策先行先试。深入实施“品质浙货、行销天下”工程，累计培育浙江出口名牌764个，完成首批80家“品质浙货”出

口领军企业创建工作，开展40个外贸转型升级试点示范县评价工作。加快实施进口机器换人行动计划，完成300家企业实施进口机器换人的目标任务。全面参与首届中国国际进口博览会筹备工作。启动外贸主体培育计划，累计培训企业近1.5万家。加强贸易救济调查，应对贸易摩擦案件114起，专题培训3000余人次。

(三) 扎实推进利用外资质量提升，利用外资水平稳步提高。围绕“打造高质量外资集聚地”的工作目标，推动出台我省《关于扩大对外开放积极利用外资的实施意见》。研究贯彻落实国务院39号文，起草促进外资增长政策的具体意见，积极推动财税、国土、科技等相关部门加大外资政策支持力度。成功举办第十九届浙洽会，发布《2017中国浙江投资报告》，签约重大项目34个，总投资665.4亿元。组织开展“跨国公司浙江行”、中国全球投资峰会等促进活动。实施外资招大引强“五个一批”行动，完善《世界500强和跨国公司行业龙头企业信息管理系统》，积极开展产业招商、国别招商等专业化、精准化招商。深入开展外商投资企业服务活动，积极回应和解决企业诉求，发布利用外资十大县（市、区）、开发区以及外商投资企业出口前十名名单。

(四) 扎实推进对外投资健康发展，服务保障能力明显增强。出台《浙江省参与“一带一路”建设和

推进国际产能合作三年行动计划》。推进一批国际产能合作枢纽重点项目，指导塞尔维亚商贸物流园申报国家级境外经贸合作区，推动杭州建设美国硅谷科技研发型园区。完善跨国经营绩效监测评估体系，编制跨国并购案例，发布《浙江省对外投资合作发展报告(2017)》，组建境外投资企业服务联盟，开展民营企业境外投资大项目“一对一”专项服务。加快推进联盟拓市，首次召开浙江省联盟拓市企业、项目洽谈会。成立境外经贸活动风险防控和处置领导小组，出台《浙江省处置境外经贸类纠纷和突发事件管理办法》。

(五) 扎实推进服务贸易发展，为对外贸易提供新增长点。指导推进杭州国家服务贸易创新发展试点工作；加快杭州、宁波中国服务外包示范城市建设；积极组织服贸企业参展拓市场，组织300家企业参加11个服务贸易境外自办展和重点展；积极推进“互联网+服贸”，培育了一批服务贸易线上交易平台；深化建设37个服贸发展基地，30家文化企业入围国家文化出口重点企业，9个文化服务项目入围国家文化出口重点项目。完善服贸统计监测体系和监测系统，推进服贸统计向县(市、区)延伸。

(六) 扎实推进开发区建设，在开放型经济中发挥更大作用。认真贯彻落实国办发7号文件精神，推动出台开发区创新发展政策意见。加快开发区整合提升，新批宁波南

部滨海经济开发区、台州头门港经济开发区、舟山航空产业园等3家省级经济开发区。提升国际产业合作园发展水平，召开全省国际产业合作园建设现场推进会，新增浙江中以(余杭)、浙江中捷(宁波)、浙江中韩(吴兴)、浙江中美(湖州)等4家省级国际产业合作园。启动开发区海外产业创新综合服务体系建设。推动提升海关特殊监管区、浙台经贸合作区发展水平。

(七) 扎实推进电子商务创新和应用，发展水平进一步提升。认真推进省政府民生实事工程，累计建成3.3万个城乡电商服务站、69个电子商务公共服务中心，开展45场电商资源巡回对接活动。大力发展农村电商，深入推进“电子商务进万村工程”，建成淘宝特色馆39个。加快跨境电商发展，推进杭州、宁波跨境电商综试区建设，开展25个产业集群跨境电商发展试点。发展服务业电商，出台服务业电商发展促进政策，实施“电商便民一网通”工程。加快电商创新，大力支持电商企业走出去，持续跟踪服务eWTP建设，推动阿里巴巴与马来西亚政府共同建设海外首个eWTP试验区。启动电子商务创新发展试点建设，确定15个试点单位；举办首届电商创业创新大赛，为5000家企业提供资源对接服务。

(八) 扎实推进党的建设，机关党建工作基础不断夯实。切实加强和改进机关党的建设，更好地发挥机关党建的示范带动作用，提高各

级党组织的凝聚力、战斗力和向心力。认真履行全面从严治党责任，深入推进“两学一做”学习教育常态化制度化，开展“基层党组织建设规范年”专项活动，不断提高党组织规范化制度化建设水平。扎实推进“最多跑一次”改革强服务效能作风建设专项行动，开展“商务改革从我做起，开放强省我当先锋”学习大讨论活动，引导党员干部进一步牢固树立改革不停顿、开放不止步的理念。进一步推进巡视整改，夯实党组织抓党风廉政建设主体责任，层层签订《党风廉政建设责任书》，组织召开机关作风效能建设监督网点座谈会，机关党的建设迈上新台阶。

总体上看，2017年全省商务发展的各项改革不断深化、重点工作有序推进、服务水平不断提升，商务事业取得了新发展、新提高、新突破。这些成绩，是在省委、省政府的坚强领导下取得的，是在过去5年的基础上取得的，是5年来攻坚克难、不懈努力的结果，实现了十八大以来商务发展的圆满收官。

五年来，商务发展的实力持续壮大。社会消费品零售总额年均增长12.4%，网络零售额年均增长45.8%，消费总量稳居全国第四。货物贸易出口年均增长6.5%，出口规模全国第三的位置进一步巩固。实际利用外资年均增长6.5%，外资规模位居全国前列。服务贸易进出口年均增长14.7%，成为我省对外贸易新增长点。对外投资备案额年均

增长 19.9%，全球资源配置能力显著增强。经济开发区以 7% 左右的土地面积，贡献了 62% 的规上工业增加值。

五年来，商务发展的结构持续优化。乡村市场消费占社会消费品零售总额的比重提升 1.1 个百分点，城乡消费差距进一步缩小。机电高新技术产品出口比重提高至 44.4%，出口产品的附加值、竞争力不断提升。累计引进超亿元外资项目 290 余个，规上工业外资企业的销售产值、税收、就业人数占规上

工业企业比重均在 20% 以上。累计开展跨国并购项目近 500 个，成为我省对外投资主要形式。

五年来，商务发展的活力持续释放。自由贸易试验区、“一带一路”等一批国家重大战略在浙江深入推进，并为全国提供了示范经验。杭州、宁波跨境电子商务综合试验区、义乌国际贸易综合改革、金华现代服务业、杭州服务贸易创新发展等一批国家级改革试点落地浙江，内贸流通、外贸转型升级示范、境外外贸服务体系、电子商务创新等

一批省级改革试点有效开展，进一步激发了全省商务发展的活力。

五年来，商务发展的环境持续改善。深化商务领域审批制度改革，行政权力事项从 379 项缩减到 46 项；行政许可事项从 20 项缩减到 9 项。扎实推进商务大数据服务体系，加强商务运行监测、外贸服务、96357 等平台建设，商务治理、依法行政和公共服务能力得到显著提升。境外服务网络逐步健全，新增驻德国（欧洲）商务代表处。着力打造我省公平贸易环境，累计应



对 553 起贸易摩擦案件。

这些成绩，让我们倍感自豪，使我们更加自信，为实现商务事业更高质量发展、开启新时代商务工作新征程奠定了坚实基础。这是多年来省委、省政府坚强领导和亲切关怀的结果，是各个兄弟部门、相关单位密切配合、大力支持的结果，是全省商务系统广大干部职工努力工作、辛勤付出的结果。在此，我代表省商务厅，对大家表示衷心的感谢！

同时，我们也要看到，商务工作中还存在许多不足，主要是：商品和服务有效供给能力不够，流通效率偏低、流通成本偏高；对外贸易结构不平衡，高附加值产品出口比重、服务贸易出口比重、加工贸易比重以及进口比重都相对偏低；投资环境有待优化，难以满足大项目、好项目对营商环境、生活环境的要求；境外服务体系建设不充分，金融、法律、会计、咨询、人力资源等中介服务依然滞后于企业“走出去”。对这些问题，我们要高度重视，认真加以研究解决。

## 二、未来五年商务发展工作思路

未来五年，全省商务工作总体思路是：以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，全面贯彻落实党的十九大精神，切实按照省第十四次党代会的部署要求，坚持质量第一、效益优先，以供给侧结构性改革为主线促进消费升级，以“一

带一路”统领新一轮对外开放，突出“消费、出口、外资”三大核心任务，推动商务发展质量变革、效率变革、动力变革，全力提升“商贸流通、对外贸易、利用外资、对外投资、服务贸易、开放平台、电子商务”七大业务板块发展水平，更好履行“利用国际国内两种资源，开拓国际国内两个市场”的职责使命，为实现“两个高水平”作出新贡献。

（一）聚焦改革引领，完善促进消费新机制。围绕建设“消费大省”和“流通强省”的工作目标，坚持以流通领域供给侧结构性改革为主线，着力构建“四大体系”，即“创新融合的现代流通体系、多元普惠的消费促进体系、灵敏高效的运行保供体系、法治有序的市场秩序体系”，力争到 2022 年全省社会消费品零售总额达 3.4 万亿元，年均增长 8% 左右。

（二）加快优化升级，培育对外贸易竞争新优势。围绕“建设贸易强省”的工作目标，以加快培育外贸竞争新优势行动计划为主要抓手，把工作着力点从短期的增长快慢转移到长期的结构调整上来，积极推动“三个转变”，即“由要素驱动向创新驱动转变，由规模速度型向质量效益型转变，由成本、价格优势为主向以技术、标准、品牌、质量、服务为核心的综合竞争优势转变”，到 2022 年我省出口份额保持全国八分之一左右的比重，出口规模进一步缩小与江苏的差距，进

口与出口规模趋于均衡，新型贸易中心建设取得明显成效。

（三）集聚全球资源，开创利用外资新局面。围绕“打造高质量外资集聚地”的工作目标，着力推进外资工作实现“七个转变”，即“由被动承接产业转移向主动参与国际产业分工转变，由追求数量到量质并举转变，由引资向引智、引技、引智并举转变，由综合性招商向专业化、精准化招商转变，由分头推进向部门协同、上下联动转变，由政府主导向发挥政府企业两个积极性转变，由事前审批准入向事中事后监管服务转变”，加快形成我省招引外资的综合优势，强化服务全省经济转型升级的作用，力争到 2022 年，累计完成实际利用外资 1000 亿美元，利用外资规模与江苏、广东的差距进一步缩小。

（四）主动布局全球，推动跨国经营能力新提升。围绕“提升企业国际化经营水平”的工作目标，坚持“国家战略指引、共商共建共享、突出企业主体、优化服务保障、注重防范风险”的工作原则，重点抓好“五个结合”，即“走出去与促进产业转型升级相结合、与推进企业国际化进程相结合、与加快对外贸易发展相结合、与提高利用外资水平和规模相结合、与深化经济外交相结合”，推动我省企业嵌入全球产业链、价值链、创新链，提升企业统筹运用两个市场、两种资源的能力，力争到 2022 年，累计实现对外投资备案额 500 亿美元，国外经

济合作营业额 400 亿美元。

(五) 夯实产业基础, 促进服务贸易贸易新发展。围绕“推动服务贸易与货物贸易协调发展”的工作目标, 抓住服务业扩大开放的机遇, 以“突出重点、强化基础、创新模式、协同推进”为工作路径, 重点抓好“七项举措”, 即“推进服务贸易创新发展、建设服务贸易发展平台、做强服务贸易工作载体、注重服务贸易开放合作、深化服务贸易统计体系建设、强化服务贸易发展主体培育、推进互联网+服贸的发展模式”, 着力打响“浙江服务”品牌, 做大做强服务贸易, 力争到 2022 年服务贸易进出口额达到 5500 亿元, 年均增长 10% 以上, 服务贸易发展整体水平处于全国前列。

(六) 服务国家战略, 构建开放平台新格局。按照以“一带一路”统领新一轮对外开放的目标要求, 突出中国(浙江)自由贸易试验区、自由贸易港和“一带一路”综合试验区等重大开放战略, 积极参与建设大湾区、大花园、大通道、大都市区等重大平台, 全力推进义乌国际贸易综合改革, 杭州、宁波跨境电商综试区等重大试点, 继续做好开发区整合提升、国际产业合作园创新发展等重点工作, 不断强化全省对外开放的综合优势, 在更大范围、更广领域和更高层次的开放上寻求突破。

(七) 推进业态创新, 拓展电商发展新空间。紧紧围绕“高水平建设具有全球战略地位的国际电子商

务中心”的工作目标, 着力构建电商发展要素支撑体系和政策服务体系, 强化农村电商、跨境电商和服务业电商三大领域, 推进电商发展国际化、品质化、智能化和规范化, 为全国电子商务发展提供浙江经验, 力争到 2022 年, 实现网络零售额 2.6 万亿元, 年均增长 15% 左右。

(八) 深化“放管服”, 谋求商务工作新作为。围绕“建设服务型、法治型政府”工作目标, 以“最多跑一次”改革为牵引, 厘清政府和市场的边界, 着力打造“有为政府”, 推进建设“有效市场”; 坚持以人民为中心, 通过商务便民惠民, 增强人民群众的获得感; 把权力关进制度的笼子, 构建透明规范高效的权力运行机制, 全面提高法治思维和依法办事能力, 推动政务服务和营商环境更好更优。

### 三、新形势下商务发展的工作要求

2018 年是全面贯彻落实党的十九大精神开局之年, 是改革开放 40 周年, 是实施“十三五”规划承上启下关键之年, 也是新一届政府的起步年, 做好 2018 年的工作意义重大。

中央经济工作会议对当前和今后一个时期的国际形势做出了深刻研判: 短期企稳向好, 明年世界经济有望继续复苏, 消费和投资信心改善; 中期挑战较多, 世界经济将继续波动徘徊, 不确定性、不稳定性、突发性风险依然存在, 美国等

西方国家减税政策值得关注。从国内来看, 中国特色社会主义进入新时代, 这是我国发展新的历史方位, 推动高质量发展成为时代主旋律。我们不能忽视, 劳动力成本持续攀升、资源约束日益趋紧、环境承载能力接近上限等因素将持续存在。总体上看, 商务工作既有不少有利条件, 也面临诸多挑战, 要在新时代中实现新作为, 就要不断增强工作的主动性和预见性, 具体来说, 要聚焦三个变化, 加快三个推动。

(一) 聚焦主要矛盾变化, 推动解决商务发展不平衡不充分问题。党的十九大指出, 中国特色社会主义进入新时代, 我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。今后商务工作的重点, 就是要着力解决商务领域发展不平衡不充分问题, 从人民群众感受最直接的领域入手, 大力提升商务发展质量, 更好地满足人民日益增长的美好生活需要。

(二) 聚焦发展理念变化, 推动“五大发展理念”落实到商务工作具体实践中。新时代的商务工作要继续坚持新发展理念, 自觉把“创新、协调、绿色、开放、共享”贯穿到商务工作的全过程、各领域、各环节。具体来说, 就是要坚持创新发展, 培育商务发展新动能; 坚持协调发展, 推动商务各项业务融合互动; 坚持绿色发展, 提高商务持续发展能力; 坚持开放发展, 推动形成全面开放新格局; 坚持共享

发展,让人民群众在商务发展中有更多获得感。

(三)聚焦发展阶段变化,推动商务发展质量变革、效率变革、动力变革。十九大报告强调,坚持质量第一、效益优先。我们的发展阶段已经从过去追求增长速度向追求高质量发展转变,核心就是要推动经济发展质量变革、效率变革、动力变革,提高全要素生产率。加快质量变革,就是要从过去量的扩张向质的提升转变,推动商务发展由速度向质量转变;加快效率变革,就是要改变过去粗放式的增长模式,推动商务发展各类要素有序流动、资源优化配置;加快动力变革,就是要修复传统动能、增添新动能,推动商务发展从要素驱动转向创新驱动。

#### 四、2018年商务发展工作重点

2018年,全省商务发展的总体要求是:全面贯彻党的十九大精神,按照省委经济工作会议的部署,坚持稳中求进工作总基调,坚持新发展理念,紧扣我国社会主要矛盾变化,按照高质量发展的要求,以供给侧结构性改革为主线推进消费升级,以“一带一路”为统领构建全面开放新格局,推动商务事业在新时代实现新发展,为“两个高水平”建设作出新贡献。

2018年,全省商务发展的主要预期目标是:全省社会消费品零售总额增长9%左右,网络零售额增长20%左右;外贸进出口增速与全国同

步,占全国份额保持稳定;服务贸易进出口增长10%左右;实际利用外资172亿美元;对外直接投资备案额100亿美元。

2018年,全省商务发展重点抓好七方面的工作。

(一)以“一带一路”为统领,高标准建设开放平台。以“一带一路”统领新一轮对外开放,对标国际最高标准,打造高质量开放平台,推动形成全面开放新格局。

1.加快建设中国(浙江)自由贸易试验区。推进自贸试验区总体方案、实施方案各项任务落实,编制新一轮重点任务清单,加大工作督查力度。围绕油品全产业链建设,着力打造国际海事服务基地、国际油品储运基地、国际石化基地和油品交易中心,推进大宗商品跨境贸易人民币国际化示范区建设,办好第二届世界油商大会。加快建设自由贸易港先行区,完善自由贸易港建设方案。积极推动国际农产品贸易中心建设。做好自由贸易试验区改革试点经验在全省的复制推广。

2.积极推进“义新欧”和“一带一路”捷克站建设。着眼做大做强“义新欧”班列,加快沿线海外分市场、海外物流中心和海外仓建设,拓展班列融资、通关、退税、保险等综合服务功能,组织开展货源对接活动,推动班列全年往返300列以上。建立“义新欧”班列进口直通机制,探索进口贸易简化申报,发展跨境电商进口业务。推进“一带一路”捷克站建设,力争捷

克货运站与物流园正式运营。在“一带一路”沿线国家(地区)谋划系列站。

3.提升“一带一路”综合试验区建设水平。深化宁波“一带一路”综试区建设,以中东欧合作为重点,加快建立“16+1”经贸合作示范区,在贸易便利化、投资合作、金融合作、人文交流、多式联运等方面打造示范性样本。推进中国—中东欧贸易便利化国检试验区建设。着力办好中国—中东欧博览会,力争涉及中东欧国家层面的机制性活动落户浙江。

4.深化开发区整合提升。开展开发区新一轮整合提升,完善开发区考评机制,做大做强开发区。创建开发区海外产业创新综合服务体,推广“资本孵化+招引回国+国内成长”模式。加快海关特殊监管区改革创新,研究区内区外联动发展机制。提升浙台经贸合作区发展水平,支持浙台(玉环)经贸合作区申报国家级合作区。

5.创新开放平台建设。大力建设国际产业合作园,推动出台国际产业合作园指导意见,引进一批国际先进技术和高端制造业项目;开展国际产业合作园考评工作,建立有进有出的动态管理机制。提升境外经贸合作区发展水平,加快在“一带一路”沿线布局建设一批经贸合作区,支持塞尔维亚贝尔麦克商贸物流园申报国家级园区;在高科技资源富集国家加强联合创新,推进境外科技研发型经贸合作园区建

设,继续支持在美国硅谷建设境外科技研发型园区。

(二)以满足人民日益增长的美好生活需要为目标,积极推进消费升级。聚焦社会主要矛盾变化,充分发挥消费在高质量发展中的基础性作用。

6. 推进流通现代化。加快城乡市场一体化建设,继续推进现代商贸特色小镇、智慧商圈等创建工作,完善社区邻里中心(街区)和农产品批发市场等公益性流通基础设施,整体推进农产品流通骨干网络、冷链物流等建设。实施批发零售业改造提升行动计划,推动大型零售企业发展新零售、智慧商店。加快现代供应链建设,引导传统流通企业向供应链服务企业转型,推进宁波国家级供应链体系建设试点工作。推进农商互联,深化“电子商务进万村”工程,建好农产品流通公共服务平台,办好长三角农超对接洽谈会。加快散装水泥创新发展,推动形成预拌混凝土、预拌砂浆和水泥预制构件“三位一体”发展格局。

7. 完善消费促进机制。加快推动消费升级,着力构建进口商品营销网络,培育一批重点服务业电商平台,继续办好金秋购物节和消费促进月活动,重点发展服务消费、信息消费、时尚消费、品质消费。培育消费热点,创新商业模式,促进数字家庭、远程定制、体验分享等消费新业态发展。完善部门联动机制,整合商业、展会、旅游、文化、体育、交通等相关资源,促进多业

态融合、商旅文体协同、购物体验结合。加强再生资源回收体系建设,促进绿色消费。

8. 强化市场运行保供能力。依托商务大数据,加强市场运行监测分析,建立预警预报机制,强化成果转化和信息引导。探索建立省级跨部门季度消费分析研判例会制度,准确把握消费发展趋势。完善应急调控机制,构建“储备商品、应急企业、应急预案、应急培训”四位一体的应急体系,推动建立长三角跨省应急保供联动机制。

9. 改善消费环境。推进商务诚信建设,开展区域、部门、政企合作,

推动商务领域信用联合惩戒。继续推进“云剑”联盟行动,扩大联合协作打击范围,强化互联网领域侵权假冒行为治理。完善重要产品追溯体系,加快建设单用途商业预付凭证管理平台,加强典当、拍卖、成品油等事中事后监管,着力规范市场秩序。认真履行行业管理与安全督导职责,确保行业领域安全稳定。继续推动电子商务立法。

(三)以优进优出为导向,加快对外贸易优化升级。在保持市场份额稳定的同时,推进“优进优出”,实施培育外贸竞争新优势行动计划,抓主体、优结构、促创新。



10. 加快外贸主体升级。加快实施对外贸易主体培育行动计划, 新增备案外贸企业1万家, 新增有外贸实绩的企业5000家, 重点培育外贸规模企业1000家和外贸龙头企业100家, 巩固全省外贸转型升级的基础。提升我省外贸综合服务平台发展水平, 着力打造在全国范围内有影响、有品牌的外贸综合服务平台。

11. 推进市场采购创新发展。加快市场采购贸易方式的出口流程标准化、货值核算标准化、监管方式标准化等建设, 为复制推广提供标准和规范。进一步探索推进市场

采购贸易方式创新发展, 在试点区域内外联动发展、市场采购的主体试点以及市场采购贸易方式进口等方面加大创新力度。

12. 推进外贸结构优化。组织实施好117个重点举办和支持的展会, 推进“一带一路”贸易畅通工作, 开展产业对接、贸易洽谈等系列活动, 优化国际市场布局。组织实施外贸出口优质优品行动, 推进开展外贸优化升级基地、综合试点示范县(市、区)、机电装备制造出口转型示范项目创建工作, 提高我省出口产品附加值和国际市场竞争力。

13. 积极扩大进口。对接首届中国国际进口博览会, 组织一系列贸易对接活动, 推介一批我省优质进口采购商参展。发挥海内外浙商众多、市场网络健全的优势, 培育一批进口龙头企业, 发展一批进口总代理, 打造一批进口服务平台。提升义乌进口商品博览会、中澳现代产业园、梅山汽车进口口岸等进口平台发展水平。鼓励企业扩大先进技术设备、关键零部件、高品质消费品、优质服务等进口。

14. 做大做强服务贸易。深化杭州国家服务贸易创新发展试点工作, 推动杭州、宁波国家服务外包示范城市建设。积极服务国家战略, 推进国际海事服务基地建设。实施服务贸易“五个一批”行动, 打造一批服务贸易领军企业, 实施一批服务贸易重点项目, 培育一批“互联网+”服务贸易平台, 建设一批重点服务贸易发展基地, 培养一批服务贸易高级人才。发挥服务贸易工作领导小组机制作用, 推动出台服务贸易创新发展政策意见, 建立健全服务贸易工作考核机制。

(四) 以实施投资新政为契机, 扩大国际有效投资。2018年, 省里将实施投资新政, 以此为契机, 坚持高质量引进来和走出去并重, 优化外资结构, 引导对外投资。

15. 着力打造高质量外资集聚地。按照“人无我有, 人有我有, 人有我优”的工作要求, 进一步完善和强化外资促进政策。推进中东欧博览会、浙洽会、消博会改革,



进一步整合展会资源,提升中东欧博览会品牌影响和浙洽会精准招商水平。继续组织好“跨国公司浙江行”、全球投资峰会等投资促进活动。加大对世界500强、行业龙头企业的招商力度,做好重大项目跟踪和定期联络。

16. 建立多方联动引资网络。构建省市县三级联动、省级部门通力协作、投资促进机构积极参与的全球化招商网络体系。实施“互联网+外资”计划,不断完善外资项目库、客商库、招商图、平台图等数据库内容,加快建设集项目、政策、环境和产业为一体的招商引资信息系统。围绕产业链开展精准招商,在龙头企业招商、配套产业招商、延链补链招商上下功夫。

17. 引导有序对外投资。落实参与“一带一路”和国际产能合作三年行动计划,继续推进联盟拓市工作,推动优势产能、基础设施领域合作,带动技术、装备、服务和标准走出去。加强境外投资引导,支持企业通过“走出去”扩大市场渠道、提高创新能力、打造国际品牌。健全服务保障,完善境外投资企业服务联盟工作机制,加强和改善投资、信息、法律等服务,提升境外经贸纠纷、突发事件的应对和处置能力。

18. 提升企业跨国经营能力。落实好跨国公司培育三年行动计划,鼓励企业到境外收购专利技术、设立研发机构、建设营销网络和生

产物流基地。建立跨国企业分类梯队培育机制,梳理50家重点培育企业名单,建设跨国经营绩效监测平台。增强内外联动,引导企业将总部和研发设计、市场营销等价值链高端环节留在浙江,以“走出去”带动我省产业改造提升。

(五)以数字经济为动力,加强创新能力开放合作。把握新一轮科技革命和产业变革时代潮流,落实数字经济“一号工程”重大部署,大力发展以数字经济为重点的新业态、新模式,加强创新能力开放合作。

19. 推动商贸流通业与数字经济融合发展。加强以数字经济为核心的新技术、新模式在消费升级、物流管理、诚信建设、商品溯源等领域的应用,促进全要素生产率提升。加强网络支付体系建设,加快普及在线资金结算。探索建立电商网上治理体系,充分发挥互联网、大数据作用,推动信用信息互联共享。

20. 推进跨境电商发展。深入推进中国(杭州、宁波)跨境电子商务综合试验区建设,加快试点经验在全省推广应用,推动监管体制机制创新。推动电商企业“走出去”,稳步推进电子世界贸易平台建设。加快国际电商合作与布局,打造跨境电商全球生态链,建立面向全球的跨境电商贸易、投资、服务网络。办好第二届电商创业创新大赛。

21. 加强创新能力开放国际合作。充分借助浙江信息经济、“互联网+”先发优势,引进国际优质

资本、技术、人才,服务我省以数字经济为核心的新产业。扩大高端服务业领域开放,重点加快在信息服务、金融、医疗、教育等知识密集型服务业的对外开放。进一步加强国际合作,为我国参与国际数字贸易规则制定提供浙江经验。

22. 大力发展国际化数字服务。大力发展数字贸易,推动数字阅读、游戏、影视、音乐、创意设计、在线教育等数字服务开拓国际市场。推进杭州国家数字出版产业基地、中国(浙江)影视产业国际合作试验区等平台建设,培育一批数字产品出口龙头企业。谋划首届浙江国际数字贸易交易会。

(六)以“最多跑一次”改革为牵引,打造一流国际化营商环境。进一步深化商务领域“最多跑一次”改革,为推动高质量发展提供一流国际化营商环境。

23. 深化“最多跑一次”改革。继续推进“线下属地一窗受理、线上全程一网办理、后台纵横集成服务”,加快职能转化、流程再造、信息共享。固化省市县三级梳理成果,形成全省统一的办事指南和事项数据串。加快全程网办系统建设,实现办理事项材料的文字数字化、传递信息化和受理端口化。强化部门协作,深入抓好“证照联办”“一窗一表”等工作落实。

24. 厘清流通管理职能。整合优化流通管理职能,推进商贸流通工作流程再造。合理划分省级与地方商务主管部门权责,立足产业管

理维度，建立省级抓统筹强引领、

市级抓管理强落实、县级抓具体强绩效的工作机制。加强与商贸流通相关的税收、环境、价格等问题研究，推进重点领域改革创新，破除制约消费的体制机制。

25. 搭建经贸合作交流平台。完善经贸合作机制，重点推进与新加坡、香港、日本静冈以及美国有关州建立经贸合作长效机制。配合省领导出访，组织经贸交流活动，开展“一带一路”浙商行等重点活动，结合自办展组织综合性经贸促进活动。拓展对外经济联系网络，稳步推进驻外商务代表处建设，加强与各驻华机构、代表处、商协会的交流合作。

26. 提高贸易便利化水平。继续加大改革创新力度，联合关检汇税等部门，进一步提高贸易便利化水平。鼓励引导金融机构创新产品，拓宽外贸企业融资渠道。推动降低通关环节费用，重点培育国际贸易货运代理等一批外贸服务企业，探索建立企业成本动态监测分析体系。加强统筹协调，强化重点难点贸易案件应对。

27. 优化国际投资环境。全面推进外商投资准入前国民待遇加负面清单管理制度改革，加快放宽服务业、制造业等领域的外资准入限制。提升外商投资服务水平，依法保护外资企业知识产权。加强外商投资信息跨层级多部门共享，加快推进事中事后监管。加快国际教育、医疗、文化、人才等建设，创造国

际化生活环境。

(七) 以“两学一做”为引领，全面加强商务队伍自身建设。以更加奋发有为的精神状态和更加勤勉务实的工作作风，开拓创新，奋勇争先，努力开创商务发展新局面。

28. 加强新时期党的建设。贯彻落实党的十九大精神，自觉用习近平新时代中国特色社会主义思想武装头脑，不断增强“四个意识”“四个自信”。以“两学一做”学习教育常态化、制度化为引领，以“不忘初心，牢记使命”为主线，以基层党组织建设规范提升工程为重点，不断夯实党建工作基础。切实加强商务领域党风廉政建设，建立健全党风廉政建设主体责任落实机制。

29. 深化自身改革。继续推动商务大数据平台和商务系统智慧政务平台建设，加快办事大厅转型升级，加强商务经济运行监测分析，提高商务系统整体管理水平。建立重点工作清单“执行台账”制度，切实抓好重点工作推进。认真落实大商务要求，加强横向协作、纵向联动，形成商务工作合力。推进依法行政，深化商协会管理，加强法治政府建设。提升政务微信和政府门户网站建设水平，做好政务信息公开和政策解读工作。加强预算绩效管理和专项资金管理，构建规范化、科学化、精细化的财务管理体系。

30. 强化队伍建设。要加强学习，突出习近平新时代中国特色社会主义思想、党中央国务院重要决

定以及省委省政府重要部署学习，提高把握方向的能力。要学会谋划，大兴调查研究之风，坚持改革创新、问题导向、突出重点，提升发现问题、解决问题的能力水平。要注重落实，切实按照动作要快、作风要实、方法得当的工作要求，确保各项工作各个环节有人管、有人抓。

同志们，2018年是改革开放40周年，商务部门作为开放型经济的主管部门，任务艰巨、使命光荣、责任重大。省委已经决定，将于今年3月底4月初召开全省对外开放大会，将为我们加快构建全面开放新格局定方向、明责任、压任务。让我们更加紧密地团结在以习近平同志为核心的党中央周围，在省委、省政府的坚强领导下，以永不懈怠的精神状态和一往无前的奋斗姿态，推动商务事业实现更高质量发展，以更加优异的成绩向改革开放40周年献礼，为实现“两个高水平”奋斗目标作出新的贡献！

编者按

1月21日下午，浙江青年企业家经济论坛在杭州举行。集团董事长王挺革应邀出席并发表题为《平台化组织、生态化经营是当今企业获取竞争优势的秘诀》的主旨演讲。应邀出席会议的还有省第十二届人大常委会副主任、浙商发展研究院院长王永昌，团省委书记朱林森，团省委副书记王征、王慧琳，浙江大学教授、博士生导师、管理学院院长魏江，浙商证券研究所副所长詹诗华等。



# 平台化组织、生态化经营 是当今企业获取竞争优势的秘诀

## ——王挺革董事长在浙江青年企业家经济论坛的主旨演讲

我们知道世上有两大难事：“一是把自己的思想装到别人的脑袋里，二是把别人的钱装到自己的口袋里。”感谢浙江团省委和浙江省青年企业家协会、浙江省农村青年致富带头人协会提供的学习交流机会。现将正在进行的学习、思考、实践给大家做汇报，请批评指正。

### 一、从事企业的人始终不忘打造竞争优势

1999年，我在阅读世界管理学大师迈克尔·波特《竞争优势》时看到：“企业基本竞争战略分为总成本领先战略、差异化战略、专一化战略”。2000年本人于金华市政府工作，分管工业和外经贸时，我

用这个学习心得与董事长、总经理等高管团队交流时发现，凡是践行并符合这三个战略条件的企业，都比较容易成功。这是为什么？因为实施这三个战略，该企业的产品与服务有竞争优势，能为客户创造价值，这样市场与消费者定喜欢。当今，企业生产函数在发生变化，而



只有竞争优势，方能为客户创造价值，才能有市场，才能生存发展不会过时。

## 二、平台化组织、生态化经营如何打造竞争优势

可以从以下三个案例看从供应链、价值链到生态链的转型升级。第一，海尔冰箱。张瑞敏总裁不满于海尔成为行业巨头，要求打破常规思维，创新发掘效益。2017年秋天，海尔签约250家农副产品供应商，为客户提供供应链服务，即只要拥有一台海​​尔冰箱，冰箱液晶屏会显示产品列表，客户就拥有了家庭必需的肉禽蛋及农副食品供应

链，海尔还在持续研究家庭的健康管理。

第二，物产元通汽车。物产元通2017年营业收入316亿元，同比增长4.66%，利润4.8亿元，同比增长83%，净资产收益率10.48%以上。互联网把传统的商业边界打破，汽车“4s”店的传统服务模式已转变为以人为中心，通过线上线下生态圈，以平台化提供价值链服务的模式。服务质量有三个特征：满意、不满意、取悦，只有取悦才会忠诚。除了卖车，物产元通提供最好的零配件、按揭、安心保、应急抢修、二手车评估回购销售服务等等，你们如果到元通滨奥店看看，在买汽

车的同时，还可享受期货理财产品、口腔医院服务以及物产云商在中国独家代理的韩国商品等等。2017年，物产元通衍生品销售营收16.93亿，同比增长31.33%，2017年零部件营收5亿元，同比增长34.46%，其中社会化服务占50%。

第三，物产化工。物产化工探索“主营业务不赚钱，看得见的地方不赚钱”的盈利逻辑，2017年实现营业收入498.5亿元，同比增长50.4%，利润3.3亿元，同比增长118.5%；净资产收益率达33%。物产化工与华祥高纤建立了共同经营、共担盈亏的合作机制，华祥供应链项目成为物产化工构建聚酯产业供应链集成服务平台的切入点。向上，依托48万吨聚酯原料，物产化工能够拼盘采购需求，向上游原料工厂争取更好的集采条件。向下，用活40万吨涤纶丝资源，快速渗透海宁80家经编产业，不仅提供原料，还打包供应链金融、集中仓储、存货质押、出口服务等服务。同时，这些经编企业集中起来的涤纶丝需求，又推动了向上回到聚酯工厂的整合，通过期权、期货定价管理形成风险对冲，以及为上游企业提供辅料采购、锅炉叉车外包服务，形成一个增值服务生态圈。

上述三个案例都体现了互联网时代，平台化组织和生态化经营所产生的竞争优势。罗纳德·科斯名言：“经济增长的秘诀是分工。”市场经济中，企业的竞争优势要不是成本低，要不就是拥有其他人没有的东西。当今世界平台化、生态化经营，特别是区块链等去中心化新



兴技术的兴起，使得企业要不断思考，在竞争优势背后，如何为客户提供价值。要不断探索产业链把控、供应链服务集成和系统解决方案的提供能力，打造自身的核心竞争力，从而实现从供应链到价值链再到生态链的管理升级。

### 三、如何打造平台化组织、开展生态化经营

习近平总书记在十九大报告中指出，“人类只有遵循自然规律才能有效防止在开发利用自然上走弯路，人类对大自然的伤害最终会伤及人类自身，这是无法抗拒的规律。”这意味着人类与大自然必须建

立友好的生态关系，共建、共创、共享、共荣，这与企业打造平台化组织、开展生态化经营是一脉相承、意蕴相通的。

第一，树立“利他”的重要理念。当今世界达到充分竞争后的企业，一定是利他才能利己，惠人才能达己。“利己”为“修身”，仅关注企业自身发展，而“利他”为“平天下”，关注生态圈的壮大。市场经济中，每一个利己的目的都要通过利他行为才能更好实现，而且利己是满足利他之后自然而然的回报。比如我们公司的元通滨奥店经过数据分析，发现23%潜客选择元通大平台上的其他高端品牌，于是通过车家佳载体搭建豪华车联盟平台，提高联合成交率至32%，既可跨品线增加零成本客源，又能落实



到客户服务，最终转化为自己的利益。

第二，占据产业制高点才能将他人被生态。生态时代以“能力”为合作基础，即“能力”才是引领和加盟生态圈的入场券。要想成为平台主和生态主，承担整个生态良性运营与循环的主导责任，自身应拥有较强的优质资源配置能力，能与生态伙伴利益分享、价值链延伸，能更好提升生态伙伴的能力。比如台塑集团要我司为其提供供应链服务，首先是台塑集团很优秀。因此，企业需要聚焦主业实现专业化发展，提升自身的核心竞争力，形成持续创新的商业模式，努力成为合作行业和细分市场的佼佼者，才能以更强的合力与吸引力连接生态，达到共生共赢。

第三，培养连接数据驱动的经营能力。平台化组织、生态化经营是基于互联网出现后打破商业边界的经营管理模式创新，数据驱动是连接能力，也是基础。加快信息化

平台、大数据中心建设连接生态圈，强化对数字资产的分析应用，用数据来优化运营策略，形成产业链上下游、线上线下的数据迁移、价值传递、资源整合，使组织能更精准的与外部环境进行价值连接与能量交换，从而快速响应消费者需求，实现客户和业务增长。

第四，构建强大的平台服务能力。华为一直强调：“让听到炮声的人决策”，在生态体系中，谁能听见炮声？可能是华为，也可能是生态伙伴。“大平台+小前端”是对全社会资源进行开放重组和融合再造的组织方式，大平台由管理变成治理，以定规则为主，成为随时可调用的资源池，通过点对点直接沟通机制，为“小前端”赋能与赋权，实现从传统的靠领头者能力的“火车模式”，转变为靠每节车厢共同驱动的“动车模式”，既成就每个“小前端”的个体价值，也使得整个平台组织有更快的成长。

第五，建立共建、共享、共赢

机制与文化。“大平台、小前端”中打造合伙制企业，建立自我驱动的共享利益机制，形成开放协同的共享文化，让这个企业成为员工自己的企业，激励员工创造更大价值。物产中大也在持续推进“小前端”的二次混改，鼓励“全员创新，合伙创业”，分享发展成果，有利于建立健全各司其职、各负其责、协调运转、有效制衡的公司治理机制，这样的企业才有生命意义。

在结束前，有两句话对我启发很大，与大家共勉。第一句是世界政治思想家、历史学家马基雅维利所说：“如果你做一件事，不能让各方都享有利益，那么就不会成功。”第二句是保罗·克鲁格曼在《萧条经济学》中提到：“通向世界繁荣的唯一的重要的结构性障碍，正是那些盘踞在人们头脑中的过时的教条。真正短缺的不是资源，也不是美德，而是对现实的理解和把握。”

谢谢大家！

转载自物产中大集团《动态与通报》

## 封面人物介绍

**王挺革**——物产中大集团股份有限公司董事长、党委书记。经济学研究生，管理学硕士，高级经济师。十二届全国人大代表，浙江省国际金融学会副会长，厦门大学管理学院兼职教授，浙江大学管理学院兼职教授，浙江大学经济学院兼职硕士生导师，浙江大学校友会理事，浙江省企业联合会、浙江省企业家协会常务副会长。自2013年6月调任物产中大集团董事长以来，王挺革同志与其带领的集团领导班子立意改革创新，实现集团整体混合所有制上市改造；提出在巩固传统流通业优势的基础上打造流通4.0企业；制定实施“一体两翼”战略（即以流通业为主体，金融服务和高端实业为两翼的业务战略），努力打造大流通、大资管、大健康、大公用等有限多元、周期对冲的、追求基业长青的产业格局，打造具有国际竞争力的产业生态组织者。



郑红岗

(作者单位：教育部人文社科研究基地—浙江工商大学现代商贸研究中心，博士研究员)



【郑眼观商】



## 学习全国商务工作会议精神 准确把握消费升级新趋势

找准消费升级的历史新方位，真正实现满足人民对美好生活的追求。

领域的政策落地，实施扩大消费专项行动，推动居民生活服务业转型。

从习近平总书记十九大报告中对我国社会新矛盾的时代论述，到钟山部长在全国商务会议上对商务工作的部署，处处体现了消费服务于人民日益增长的美好生活需求这一根本要求。而要将这一要求“干在实处，走在前列”，就要求我们必须对消费主体、消费客体、消费载体、消费文化这四个关键消费要素在新时代中呈现出的发展新趋势进行更加广泛和深入的研究，从而

### 一、消费主体的发展趋势

一般可以将消费主体分为生产性消费主体和生活性消费主体两大类。其中，生产性消费主体的消费结构与产业结构的优化和供给侧改革有较大关联。随着我国产业结构的优化调整、内外贸一体化加快以及国内外市场竞争的加剧，传统

在刚刚结束的全国商务工作会议上，商务部钟山部长总结了2017年及过去5年的工作，部署了2018年及今后一个时期的商务工作安排，明确了新时代商务工作的新目标、新要求。会议指出要加快推动内贸创新发展，加快创新流通，着力扩大消费：一是要加快推进流通现代化，深入实施“互联网+流通”专项行动；二是要加快促进供应链创新，深化物流标准化试点，推动大型商品交易市场和实体零售加快转型；三是要加快对消费创新

上具有一定成本优势的中小企业和家庭作坊正在被大中型企业取代,规模化、国际化、生态化正在成为未来企业发展的方向。即:大中生产型消费企业快速形成,大量中小生产型企业面临转型升级的压力。这就要求提供生产性消费服务的供应方也要向规模化、国际化、生态化方向发展,这是产业结构调整对流通组织发展的阶段性要求所决定的。

从生活性消费主体的来看。当前我国整个的消费主体结构已经发生了巨大变化。如果将社会人群按照年龄段简单的分成5种类型(儿童、青年、成人、中年、老年),那么改革开放之初的儿童已经人到中年,当年的青年已经步入老年,而当年的中年已经到了耄耋之年,当年形成的一些生活和消费习惯仍在发挥作用,但今天新形成的消费主体却完全是新兴和独立的。儿童、青年从没有消费影响力到成为消费市场的重要力量;80-90后对网络世界习以为常,成为线上购物的主流群体;60-70后步入中年开始从物质型消费向精神型消费转化;50后以及更早的消费主体成为老龄消费的主流,养老养生产业势不可挡。同时,消费主体也已经从“人”拓展为“不限于人”。为一只宠物消费万元已经不是什么新闻,为网络空间中的虚拟玩偶花数千元买件道具或衣服也已经司空见惯。

## 二、消费客体的发展趋势

从生产型消费客体的角度来

看,虽然企业对人工、资金和原材料的消费需求依然强劲,但对专业技术、资金、高级人才的消费需求正在被快速激活。尤其随着智能化、数字化时代的到来,新技术、新材料、新工艺正在成为影响企业盈利能力的重要因素。随着人工智能的加速发展,生产企业对人口红利的依赖会越来越小,而对高级专业型人才、专业化的服务需求会持续上升。另外,伴随新技术、新材料、新工艺的则是巨大的资金消费需求,更加灵活、高效、多元的金融产品会成为新兴的消费升级的关键要素。

其次,消费升级不等于零售升级,不能把消费和零售混为一谈,零售只是消费占比中很小的一部分,消费客体可以来源于各种对身、心、灵的不同体验,是消费复合化的一种具体表现。因此,从生活型消费客体的角度来看,耐用消费品正在快速渡过黄金期,而快速消费品中的物质型快消品虽然会持续保持稳定的增长趋势,反而是虚拟产品、文化类消费品、体验型消费品,因其消费体验的不断优化而激发出更大的消费市场。

## 三、消费载体发展趋势

我们要明确消费载体绝不等于零售载体,更不等于单一类型的零售渠道。因此在研究消费载体时我们也需要重点关注到会议中提到的加快推动大型商品交易市场和实体零售转型升级。大型商品交易市场

是大分销体系中不可或缺的重要组成部分,在全国商品流通体系中起着至关重要的作用。但也由于其专业性、批发性的属性较强,在谈到消费载体升级时我们更加关注了零售载体的变化。零售载体(渠道)升级是近期的社会热点。无论是线上企业不断收购线下载体,还是线下载体不断创新转型,都向着更方便、更快捷、更低成本的服务消费者。零售载体发展中的首要趋势就是零售载体的线上线下连锁化发展。当前的线上渠道和线下载体虽然还没有完全整合,但已经没有任何一个可以忽略另一个的作用。最近,阿里、苏宁、万达等商业巨头接连爆出“大新闻”,要么是线上企业寻求线下载体的实体体验,要么是线下载体寻求线上载体的实时在线,各类消费载体的线上线下连锁化已经初步形成。其次,各零售载体之间的整合并购将进一步加快。近日,大润发飞牛网贴出通知称明年飞牛商城业务暂停,故而清退所有第三方合作商家,这意味着飞牛网的2C业务将完全终止。2017年12月19日,在苏宁举行的智慧零售大开发战略暨合作伙伴签约大会上,万达集团董事长王健林在现场做了分享,并表示万达拟在10年内将万达广场发展到1000家店左右,2019年以后,万达广场会比较大规模提速,同时在社区中心、体验消费、文化消费、线上线下融合等方面做出更大的努力。12月22日晚间,永辉超市公告称,公司同意以5.8



元/股作价受让红旗连锁实控人曹世如、股东曹曾俊所持有的红旗连锁股份共1.63亿股，占其总股本的12%，并授权签署有关股份购买协议，交易总价为9.47亿元，双方签订战略合作框架协议，建立全面战略合作伙伴关系。再者，零售载体的复合型功能成为主流。以前零售载体只有单一的零售功能，现在的零售载体更多的融合了展示、服务、体验等复合型功能，同时这些复合型功能也不一定都来自于零售领域，而是更多其它的消费领域。

#### 四、消费文化的发展趋势

文化是人类在历史的长河中经过千百年的创造性总结，并经过实践检验的智慧结晶，是一种内在心理感受和外在行为的本质体现，消费文化同样如此。消费文化是文化一个极重要的组成部分。虽然每个历史时期的消费文化会有所

差距，但从基本特性来看，本质都是一致的：就是人们对美好生活的追求，从物质到精神，从国内到海外。只是不同时期的消费侧重点不同，它往往是一种社会消费群体的公共心理现象折射，包括消费理念、消费认知、消费行为等基本框架。如我们改革开放之初，大家对消费还停留在温饱阶段，这个时间的消费文化是按需消费，力行节俭；随着经济的发展，物欲消费越来越占了上风，消费文化中开始形成一种奢侈之风，浪费之风；随着社会福利的进一步完善，人们开始提前消费，透支消费，享乐文化成为主流；今天，我们的消费正在从物质消费向精神消费转化，大家开始建立更加健康、持续、生态的消费文化，健康的消费文化正在兴起。在消费文化中有几个趋势是我们应该注意到的，首先就是消费文化的多元化趋势明显。这种多元化体现在

对消费主体、消费客体、消费渠道等多个方面的不同消费认知，是消费行为多元化的内在本质；其次是消费文化的国际化趋势明显。随着现代化强国建设步伐的加快，我们与世界发达国家的消费理念正在快速融合，越来越多青年人走出国门，走向世界，中国的消费文化也越来越多的体现出国际化的趋势；再者是消费文化的网络文化主导趋势明显。线上线下将实现消费领域的深度融合已经成为不争的事实，但在消费文化的形成方面网络以其极强的渗透性正在成为消费文化的主导力量。以前的消费文化都是以线下消费者为主导而形成，如今消费文化正在被网络世界快速重构，网络消费市场正在成为新兴消费文化的策源地。比如网络消费、共享消费、虚拟货币等文化都是先在网络世界中形成规模化的消费文化后快速蔓延到线下消费文化中。🌐

# 关于衢州市养老社区建设的调查与思考

文 / 陈雪芬（衢州市柯城区）

2015年，由浙江大学中国农村发展研究院联合浙江省公安厅发布《浙江省人口承载力研究》报告称，我省常住人口增速呈倒“U”型，目前进入增速放缓期，由人口老龄化社会迈向老龄社会。其中，衢州市老人最多，60岁以上的老年人口占比达到25.34%，比全省平均占比还高出6.66个百分点。当前，衢州市提出了建设全域旅游体系、发展绿色养老产业的新战略。作者根据自己的调查研究结合政府提出的战略方向，对衢州市养老社区建设提出了自己的思考。

## 一、衢州养老服务现状

截止2017年9月，衢州市经

民政部门登记在册的各类养老机构117家。市本级养老服务机构在运营的2家，在建的1家。

### （一）衢州社会福利院

衢州社会福利院系公建公办服务机构，位于白云北大道，拥有床位数300张，主要收住失智、失能、半失能老人和部分自养性老人。目前入住率达到90%以上。

### （二）康久医疗天颐老人之家

康久医疗天颐老人之家系公建民营机构，位于三衢路，占地面积6000平方米，床位395张，主要收住因病需住院治疗、失智、失能、半失能老人和部分自养性老人。机构内设活动室、阅读室，备有健身锻炼房，是一家将医疗、护理、养

老、康复融为一体的养老机构，每人每月收费标准为2290元至4500元，目前入住率达到90%。

### （三）周边养老服务机构

浙江赛得益嘉健康管理有限公司是一家在建民营养老服务机构，位于常山县境内，与柯城区沟溪乡沟溪村相连，项目计划用地4500亩，其中沟溪乡规划建设用地200多亩，已立项、审批、上报。目前项目一期已建设完成，项目二期处于装修阶段，项目三期已完成审批。项目涵盖酒店、食堂、公寓、医院、休闲、养生、护理、保健等多个内容，是一家高端化、智能化、全程化的养老服务机构。机构采用会员制的方式提供服务，会员按照床位数的





1



3



4



2

1 景区旅居养老

2 田园旅居养老

3 运动旅居养老

4 医疗健康旅居养老

1.5 倍进行配比，一期的 500 多张床位有望在今年 4 月份开始对外营业。收费标准为会员费 12 万元每人，服务费约 2000 多元每人每月。

纵观柯城及市本级养老服务机构，主要还是以提供基础养老服务为主，呈现养老服务能力不足、服务水平有限、服务方式单一等特点。柯城周边养老服务机构体量大、收费高、跨区域，虽与柯城交界，但会员配比有限，仍不能满足人口日益老龄化和养老服务逐年增长的社会需求。

## 二、衢州养老社区建设理念

(一) 建设特色民宿。加强特色民宿的开发建设力度，把民宿建设与中老年人的居住习惯、居住标准

结合起来，让旅居的中老年人可以找到便捷、舒适的民宿居住。

(二) 分片规划布局。将万田、九华、石梁、七里、沟溪片区的旅游资源进行综合考虑，结合各乡镇的特色亮点，做好养老机构的分片布局，构建既能够相互流通，又可以满足不同层次人群服务需求的多元化养老格局。

(三) 挖掘人文特色。加强各类民情风俗活动的举办，例如：端午节家家户户包粽子、做茶食、喝酒酿；清明做清明粿；七月半做焙糕等。这种本地民情风俗活动的开展，丰富社区生活，推广当地小吃，提升养老社区的综合竞争力，从而达到环境自然化、社区生活丰富化、家庭生活层次化的养老服务标准。

## 三、衢州养老社区建设发展方向

旅居式养老，是在推广建设全域旅游的基础上，融入养老服务。旅居式养老模式的推广，需要政府部门在规划布局方面提前谋划，统筹考虑，避免出现同质化、同类型项目；在政策层面予以倾斜，例如：土地、税收、补助资金等；在招商引资方面要做好企业主体的考察、遴选；在项目建设与经营活动方面加强监管，提升经营主体的服务水平。总之养老社区建设既要满足旅游人群的服务需求，还要满足旅居式养老人群的服务需求，要让老人有家的归宿感，在安全、轻松、私密、整洁、舒适、和谐的环境下，体验休闲度假、旅居交友等活动乐



趣，真正享受旅居带来的快乐，提高老人晚年生活质量，让养老升级为享老。

**（一）景区旅居养老。**以桃园七里景区为中心。大自然是心灵的家园，景区旅居养老主要依托山林、湖泊等生态资源，以远离城市的喧嚣与躁动为主旨，打造独特的生态依托型养老产业项目。目前桃园七里通过七里云舍等项目的建设，形成了以农家乐、高端民宿为主体的4A级景区，在此基础上，可通过项目的规划、民居的改建、农家乐的提升等方式，提高景区的接待和服务能力。

**（二）田园旅居养老。**以沟溪片区为中心。田园旅居养老主要指那些以农家乐、乡村绿色田园的景观、农事娱乐体验、特色乡村风情为依托，以休闲度假为目标的享老产业开发项目。沟溪乡不仅在现代农业

园区建设上较为成熟，农民画也较有名气。在此基础上，可以依托空置房、村集体物业房等资源建设农家民宿，让旅客不仅可观光、采摘、体验农作、度假、游乐、了解农民生活、享受乡土情趣，还可体验农庄、渔庄等庄园生活；农民画是沟溪乡的特色产业，可以结合田园旅居养老，开辟文化艺术旅居养老，丰富旅游内涵，提升旅居式养老的核心竞争力。

**（三）运动旅居养老。**以万田、九华片区为中心。动则不衰是中华民族养老、健身的传统观点，当下的广场舞、健步走大为时兴，每到傍晚，城市的广场、公园、绿地都成为老年人的活动场所。由此可见，平稳和平的运动方式成为老年活动的重要内容之一。目前已建设完成的鹿鸣公园、两溪绿道、信安湖步行桥是市民的常去之处，九华乡目

前也正在申报体育小镇，可以结合以上资源在万田、九华等地做好布局，吸引喜欢踏青、运动、爬山、骑行的旅客前往居住。

**（四）医疗健康旅居养老。**以石梁片区为中心。健康是老年人养老的基础，良好的医疗保健服务是对老年人的幸福生活尤为重要。衢州市（柯城及市本级）的养老机构主要分布在三衢路和白云北大路，其中白云北大道相对集中，既有民政主管的失能半失能养老机构，还有残联主管的康复中心。以满足服务需求和方便就医的指导原则，可以在石梁镇周边布局医疗健康养老服务机构，引进以大型医院雄厚的医疗资源或全面专业的医疗设施设备为依托，开展专业的医疗护理服务，建设涵盖身体健康检查、医疗器械监测、健康咨询管理等多个领域的立体化产业体系，设置医护辅助中心、理疗课堂、康健中心等多种养老服务项目，与现有的养老机构形成优势互补，建设和满足全年龄段的养老服务需求。同时可以规划建设高端老年公寓，配套建设以满足老年生活为主的老年大学、超市、休闲运动馆等，形成一个相对独立又对外开放的以中老年人生活为主的居住社区，满足高消费人群的养老需求。





## 诚信经营——始于心，践于行

温州市英特药业有限公司坐落于风景秀丽的瓯江之畔，是一家以药品、中药、生物器械专业分销为主营业务，以医药供应链服务集成、电子商务营销、健康产品零售、医药第三方物流为拓展业务的现代医药流通企业。公司创业至今，风雨兼程三十多载，始终坚守诚信经营之本心，践行诚信立企之根本。

**诚信，是英特企业文化的核心价值，是英特员工的基本品质。**优秀的企业文化具有强大的战斗力和凝聚力，从企业的创业者到后来的奋斗者，温州英特的经营管理团队和全体员工，深知诚信对于企业稳定发展的重要性 and 深远意义。在创

业之初，温州市医药供销有限公司（现温州市英特药业有限公司前身）就提炼出了求真、求实、求新、求胜的司训。竞争激烈的市场经济浪潮中，公司以此训为戒，善其身，守其信，在销售规模和企业发展方面取得了优异的成绩，赢得了业界的美誉，也为企业带来了不断成长的机遇。现在的温州英特药业，在做人的原则：诚信、合作、善于学习；做事：认真、创新、追求卓越的英特核心价值观的指引下，把致力于人类健康事业作为企业使命，继续从心出发，坚持以产品质量为企业发展根本，以品牌企业，优质品种为经营核心，不断实现企业发展过程中一个又一个新的突破。

**诚信，是严把药品质量关，确保药品质量安全。**药品直接关系到人民群众的身体健康和生命安全，而药品在流通过程中的质量是保障人们用药安全的重要环节，公司把药品质量安全视为企业生命，严把药品质量关，坚守质量至上原则，建有涵盖质量管理职责、质量管理体系、质量管理流程的质量管理体系，对公司药品购销活动进行全方位的质量风险把控，确保药品购销过程的药品质量和经营行为的安全、合法、合规。在质量管理职责方面，公司首先确立了总经理为质量第一责任人的规定。在日常管理中，实行质量安全一票否决制、企业质量自查制度，每个季度由质



量管理部组织开展对各部门的质量内审工作。在质量培训方面，公司制定了详细的质量培训计划，定期组织教育培训，员工按要求完成学分教育。在全体员工的共同努力下，温州英特于2017年连续6次荣获浙

江省药品批发企业药品质量信用最好等级AA级（诚信）企业。

**诚信，就是以客户为中心，以高度的责任感，创建满意服务，品质服务。**当前，温州英特的销售网

络已覆盖整个温州地区的医疗机构及药品经营企业，与中外800多家知名药企有着历史悠久的合作伙伴关系。温州英特药品配送认真履行24小时配送到位承诺，与客户业务往来中信守质量保证协议，用诚信为企业和客户搭建了一座坚实的桥





工作的辛苦和困难，做到相互理解，相互帮助；在党风廉政建设活动中，党员员工带头签订廉洁责任书；在“三严三实”学习中，在公司党员的影响下，公司全体员工认真学习、自觉实践“三严三实”理论和社会主义核心价值观。公司青年团员和工会组织通过开展各类员工活动不断丰富和创新企业诚信建设内容和形式，组织参加集团文化节、青年智库、企业员工联谊会等，让诚信的企业文化深入人心。同时，诚信教育贯穿企业的日常培训活动。无论是新员工入职培训还是各类专题培训会，都不遗余力的宣贯诚信理念，要求员工应遵法守法、诚信守信，注重个人形象，以诚相待，言而有信，将企业良好的信誉传播开来。

**诚信，是依法治企，严格制**

度。公司严格执行国家财务管理制度，按照国家统一的会计制度规定进行会计核算，真正做到了会计资料真实完整，与银行结算往来正常，无不良记录，信守合同，及时还贷，依法足额交税，被评为浙江省“AAA”级纳税信用企业、中国银行“AAA”级信用企业，资信等级AA单位。公司严格遵守国家劳动保障法律法规，全力构建和谐稳定的劳动关系，依法制定和实施劳动合同制度，建有科学合理的薪酬制度，足额缴纳基本养老保险费、工伤保险、失业保险、意外伤害保险等，为职工的正常工作和生活提供了有力的保障。

**诚信，是以高度负责的态度履行对社会的承诺。**社会责任是公司品牌的重要部分，温州英特一贯以来对自身应该承担的社会责任有清

醒、客观、全面的认识，自觉履行社会责任，发挥企业正能量。多年来，公司积极响应各类公益活动，参加慈善总会的“慈善一日捐”，向新温州人子女送温暖献爱心，结对贫困县——泰顺县三魁乡扶贫帮扶，切实履行企业社会责任，良好的企业信誉也得到各级政府和社会各界的高度认可，企业多次荣誉温州市模范集体、温州市百强企业，鹿城区百强企业、温州市国资委先进单位等称号

**诚信乃立人之本，经商之魂。**

诚信之路任重而道远，温州英特将继续秉承“诚信守法经营”的理念，恪守信誉，弘扬诚信文化，传播诚信力量，积极推动社会诚信建设。

# 以诚待人 取信于民

酒店夜景

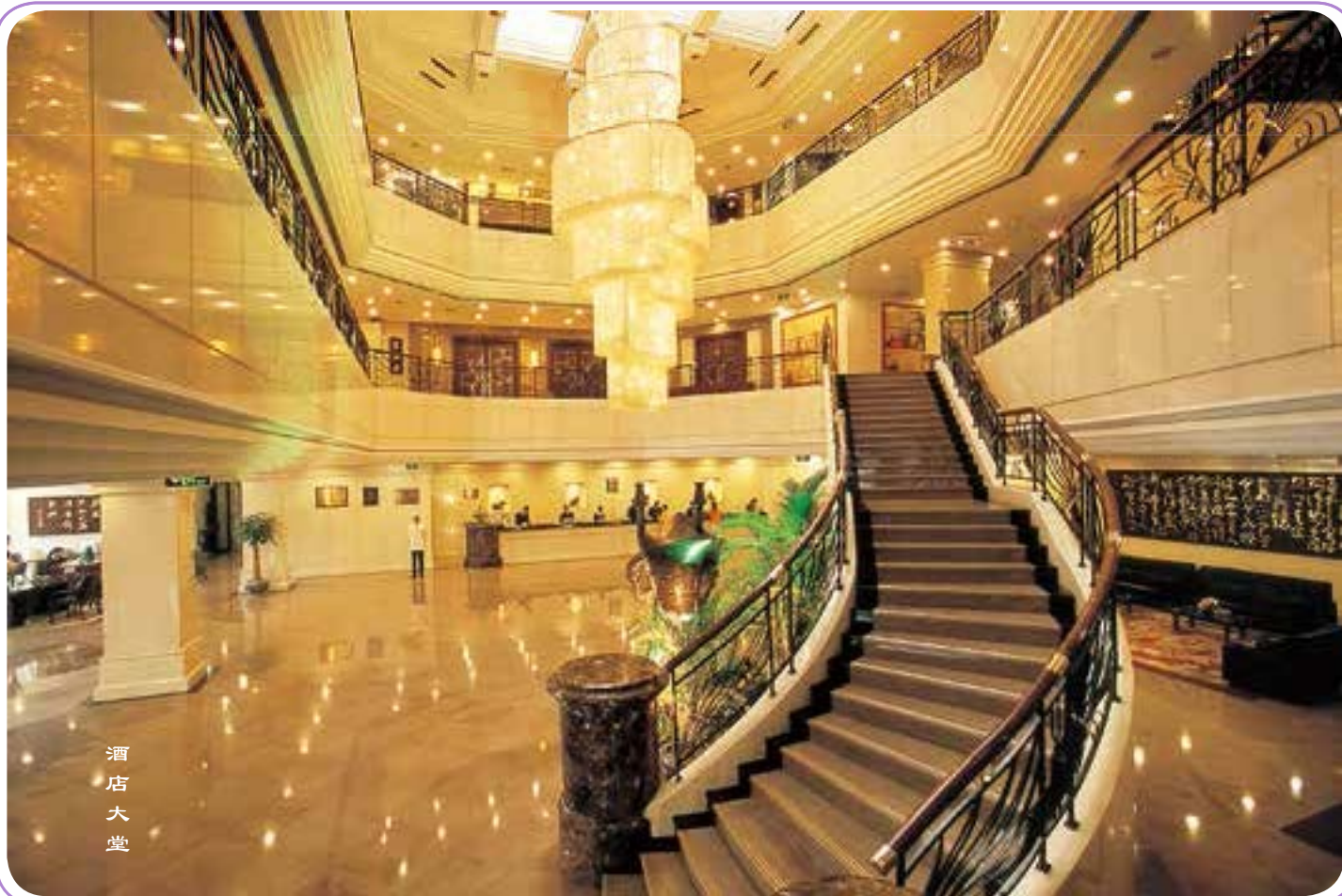
温州王朝大酒店是由荷兰朱氏企业有限公司、温州华昌集团有限公司、上海锦江国际酒店发展股份有限公司联合投资的现代化四星级涉外旅游饭店，法人治理结构良好，层级制度完善。酒店总建筑面积 35000 平方米，配套设施齐全，功能完备。自 1998 年 5 月 18 日开业以来，便引进国际酒店管理模式，由上海锦江（国际）集团管理，建立现代企业制度，实施规范化管理。作为温州市第一家引进专业管理理念的酒店，具有良好的经营管理水平，并且有明确的企业发展战略目标，针对市场营销、品牌推广、人力资源、企业文化等方面做了可持续发展规划。

酒店多年来秉持“依法经营、依法纳税”的行为准则，积极响应政府政策，也因此深深体会到了“诚实守信”是企业一张万能通行证，只有坚持这个准则，企业才能不断地茁壮成长，才能在如今激烈的市场竞争中立于不败之地。

大力倡导以“爱国守法、明礼诚信、团结友善、勤俭自强、敬业奉献”的基本道德准则来推动酒店的发展建设，并成立了质检小组，从严肃酒店劳动纪律为切入点，提出通过员工培训和严肃管理，提高员工队伍素质，树立诚信服务意识，做好行业自律，从根本上杜绝了酒店违反财经纪律、重大安全事故和环境污染事故发生的隐患问题。

温州王朝大酒店本着“以诚待人，取信于民”的经营之道，各项经济指标在温州市同行业中名列前茅。在面对温州经济大环境疲软，消费市场萎缩，我们凭借诚信经营而深受新老客户的厚爱，持续保持良好的经营业绩，成为“纳税大户”，为温州社会发展做出了积极贡献。2011 年起连续 6 年被评为“温州市鹿城区功勋企业”。2016 年 2 月更是被国家旅游局评为全国四星级酒店排强第 14 位，浙江省就只有两家酒店上榜，温州市仅此一家。

一直以来酒店积极响应温州市创建“百佳诚信企业”的号召，坚持“宾客至上”的行业宗旨，深入开展创建诚信企业活动，把优质服



酒店大堂

务、诚信消费体现在消费者面前，形成人人参与诚信企业创建的良好氛围。收到了良好的效果，于2013年顺利荣获温州市首届“百家诚信企业”荣誉称号，并将开展诚信企业创建工作作为酒店常态化工作持之以恒跟进。

### 一、健全组织，规范管理

酒店非常重视诚信企业创建工作，成立了以总经理亲自挂帅，分管领导具体抓落实的领导小组，使创建工作有了规范的组织保证。为了使创建活动深入持久、扎实有效，我们坚持从实际出发，紧密结合企业“服务”工作，加强职业道德建设，强化内部管理，规范服务流程，把创建活动列为酒店的一项重要工作，摆在企业工作的重要位置。

### 二、诚信经营，优质服务

酒店坚持向社会做出服务承诺，在内部设立24小时大堂副理宾客投诉机制，同时组织开展员工知识与技能的竞赛活动，保持高星级酒店应有的服务质量和技巧。这不但增强了酒店规范服务、主动服务意识，而且对诚信企业创建起到很大的促进作用。

(一) 为了保证承诺的落实，我们加大设施设备的建设和改造的力度，硬件方面，以落实设施设备的科学管理，为安全、优质服务提供了基础保证。软件方面，在规范化、标准化的服务流程基础融入个性化的情感服务，受到了上级领导与宾客的一致好评，树立和维护了诚信企业良好的形象。

总统套房



客房



中餐厅



王朝厅「宴会厅」



(二)为体现诚信企业优质服务水平,不断推进服务质量体系的建设和完善。我们以开展活动为载体,丰富创建内容,持续不断开展“喜出望外奖表扬卡”、“优质服务”等活动,每月评选出“服务之星”和“优秀员工”,给予员工精神与物质的奖励,每月在员工橱窗展示,很好地调动了广大员工的工作积极性,较好地维护员工行为与酒店规范秩序,树立了良好的企业形象和氛围。

(三)为使诚信企业创建真正达到“制度化、规范化、科学化”,我们逐步完善、提升管理体系,完善质量管理制度,规范物价计量制度。对采购的物品,通过价格、质量对比,严把采购关,确保采购原料的货真价实。在日常经营服务工作中,要求各部门遵循公平、合法和诚实守信的原则,对销售产品实行明码标价,明确标出商品等级、计价单位、价格等,建立细致的台账制度,严格实行国家规定法律法规。

### 三、加强自律,主动监督

为了促进创建诚信企业活动的深入开展,酒店以宾客为中心,采取措施,完善质量监督网络,更好地服务于消费者。

(一)质量监督渠道多样化。建立了宾客投诉措施,如宾客意见书、大堂副理投诉等,一旦发生客人投诉分别由领班、部门经理及大堂副理、值班经理逐级处理。各部门将典型的投诉整理成案例,作为培训资料。我们针对有关服务质量、内部管理工作,举行了员工与总经理

对话会,增加员工参与企业管理的渠道,发动全体员工积极参与管理工作。

(二)加大监督力度。酒店重视各部门之间的配合、协作,全面开展质检工作,做好法律、法规、食品卫生、消防安全的宣传工作,增强员工的自律意识,提高自律能力。内部监督上,成立了经理室领导的五常法与质检小组,行使全酒店的质量监督,并于2017年11月份通过了ISO9001质量管理体系认证。

### 四、营造氛围,关爱员工

树立诚信服务的良好社会形象,打造诚信品牌,将“诚实守信”的信条融于日常的经营和管理中,体现在企业活动的各个方面,深入到每个员工心中,从而形成酒店良好的诚信企业文化,促进企业的可持续发展。

(一)弘扬企业精神。打造企业精神就是塑造一个企业的价值观和行为规范。开业自今,酒店领导班子始终把企业精神“忠诚、勤俭、创新、务实”贯彻到经营理念中,夯实诚信基础。在员工人手一份的《员工手册》中,将礼貌待客、拾金不昧、优质服务等列为员工的行为规范。依照规范,诚信的正气之风得到了弘扬。

(二)坚持以人为本。为提高员工的归属感、凝聚力,以更好的实施“诚信”建设,酒店领导重视关心员工生活、学习、工作,有针对性地开展培训,加大业务技能培训力度,使之经常化、制度化,为员工的发展提供一个良好的平台。在

员工生活方面,酒店加大后勤管理,保证员工拥有一个良好的食、宿条件,为员工多谋福利,办妥办齐劳动保障、养老保险、医疗保险等,想方设法为员工排忧解难,切实解决员工后顾之忧。

几年来,酒店一直致力于诚信企业建设,在全体员工共同努力,诚信企业创建活动取得了较为明显的阶段性成果,员工的整体素质有了新的提高,酒店的服务、价格、计量、质量深受广大消费者信赖,先后荣获过“中国饭店业最佳商务酒店”“浙江省首批公众满意诚信单位”、“浙江省百佳诚信旅游企业”、“温州市优秀诚信旅游企业”、“浙江省AAA级纳税信用企业”、“浙江省第七届价格、计量信得过单位”、“温州市功勋企业”、“温州市先进单位”、“温州市服务重点企业”、“温州市三位一体职工文化乐园”等等。在社会上树立起良好的诚信形象,为浙江的经济发展和精神文明建设做出了应有的贡献。未来的经营管理工作,温州王朝大酒店将继续将“诚实守信”作为行为准则并贯彻落实。

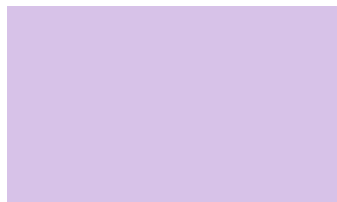
(温州王朝大酒店 特约供稿)



## 讲诚信的星火人

湖州星火百货创建于1978年，是湖州市商贸行业历史最悠久的一家零售企业。公司与时俱进，不断开拓发展，先后多次扩大规模，于2010年从服装专业商场转型为百货综合商场。2015年2月，承接了爱山广场7号楼物业，再次扩容，向体验式、多元化经营的类购物中心转型升级。新项目于2016年4月30日全面开业。目前公司拥有经营面积近5万平方米，员工逾1000人。经营范围涵盖百货、服装服饰、潮品、儿童娱乐、特色餐饮、休闲饮吧、进口品直销中心等，年销售额近3亿元。

“以人为本”，以维护职工合法权益，促进企业健康发展为目标，职工的民主权利得到有效保障，劳动关系规范有序、互利双赢、和谐稳定。公司以“诚实立身、信誉兴业”为经营宗旨，以高品质的商品、规范的价格、诚信的服务、舒适的环境赢得广大消费者的认可，拥有稳





定的消费群体。公司以良好的信誉和企业形象赢得社会各界的赞誉，先后获得中国商业名牌企业、省级文明单位、省百城万店无假货示范店等多项荣誉称号，并连续五届被评为湖州市消费者信得过单位。近几年来，在市、区消保委的指导下，公司认真贯彻执行《消费者权益保护法》、《产品质量法》、《价格法》等法律法规，切实做到质量求优、价格求廉、管理求严，一切从消费者出发、一切对消费者负责、一切为消费者满意，树立了诚信经营的良好形象。

信誉是企业的立身之本。“消保工作”作为企业管理的一项重要内容我们一直长抓不懈。公司逐步建立完善“三信”管理体系。成立了以总经理为组长，业务、企管、楼层商场负责人为组员的“三信”管理领导小组。成立企业管理部，主抓商品质量、计量、物价及售后服务工作。在消保委的指导下成立





消费者监督联络站，配备专职人员接待处理各类售后问题。制定完善了商品准入制度、三信管理制度、品牌进退场制度、员工服务规范、售后服务程序等规章制度，以健全的组 织、严格的制度保障“消保”工作深入开展，促进诚信体系建设。

在商品质量管理上，公司认真执行国家有关法规，诚信经营，从“三信”管理入手，把维护消费者的权益放在首位，保证消费者购物无风险。严格把好商品入“口”关，从源头杜绝了“假、冒、伪、劣”商品进入商场。为了确保商品品质，业务部门不断优化进货渠道，选择规模大、实力强、知名度高、信誉好的生产商作为合作伙伴。目前已与 200 多个厂家建立了合作关系。坚持“名店荟萃名品”的经营理念，名牌商品销售额占总销售额 80% 以上，以高品质的商品赢得消费者的信赖。

在商品价格管理上，公司遵循“公平、合法、诚实信用”的原则。在市物价局的指导下积极开展“价格服务进商场”试点工作。坚持价格自律，质价相符。严格执行价格管理，明码标价、真实标价；商品调价，实事求是。在促销活动中，自觉遵守《湖州市商业零售企业促销行为规范》，真正让利于消费者。

经常配合工商、物价、质检等部门对商品进行抽检，确保各类商品质量达到国家规定标准，保障消费者的利益。

公司贯彻“科学管理、诚信经营”的宗旨，严格遵守劳动法，规范内部管理。公司领导带头抓好诚信企业争创工作，把争创工作纳入单位重要议事日程。公司成立审议会、经管会，建立起民主议事制度，保障了职工的知情权、审议权和监督权。召开职工代表大会，讨论通过了《公司劳动管理规章制度》，明确规定职工享有劳动报酬、休息休假、劳动安全保护等权利。公司劳动合同



签订率达100%。认真履行合同约定，无一例合同纠纷事件。在楼层里设立职工意见箱、总经理信箱，为职工开通建言献策的渠道，为职工参与企业管理搭建平台。依法实施集体合同制度，公司工会与企业主通过平等协商签订集体合同，建立稳定、和谐的劳动关系。注重员工素质培养，每年开展全员培训，每次培训达2000多人次，学习销售方面的专业知识，邀请消协、质检、物价等部门领导来企业为员工授课。通过对《消法》《价格法》，纺织行业标准等知识的学习，强化全员诚信维权意识。公司推出“星级”员工管理制度，通过工作技能、专业知识、柜组民主评议等环节的考核、考评，授予“星级”营业员荣誉，充分调动了广大员工的工作积极性。大厦的服务经常得到消费者

表扬，也促进了企业销售的增长。公司注重环境美化。每年投入资金更新硬件设施，设立了总服务台、售后服务处、咨询热线、楼层导购牌、购物休息区、危险警示牌等配套措施；增加保洁力量，改善环境卫生状况，为消费者营造舒适怡人的购物环境。

认真做好服务工作。贯彻执行“首位接待制”，简化售后投诉程序。本着“一切从消费者利益出发”的原则，超出受理范围的投诉尽可能帮助顾客联系厂方解决。公司平均每年为消费者解决各类商品退换货4000多起，为消费者免费修改服装达7万多件。

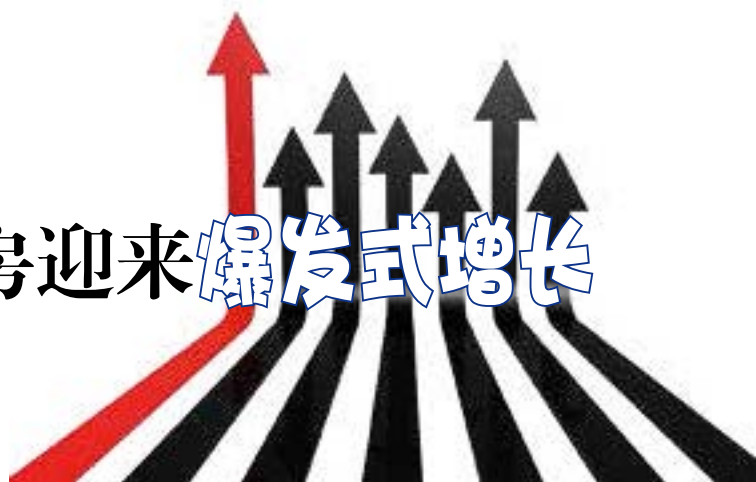
此外公司消费者监督联络站每年举行1~2次消费者代表和监督员会议，自觉接受社会监督，广泛听取收集社会各界和消费者对企业服

务、商品、环境等情况的反馈意见，加以研究改进，使我们的工作更加细致周到，为广大消费者提供物超所值的商品和服务。

诚信的经营理念、规范的内部管理、和谐的劳动关系为企业创造了良好的经济效益和社会效益。公司先后被评为“浙江省劳动保障诚信示范企业”“湖州市五星级职工之家”“全国先进女职工班组”“中国商业名牌企业”“湖州市商贸五十强企业”。我们将以“创建劳动关系和谐星级企业”为契机，进一步健全机制、完善制度、强化管理，推进企业健康持续发展，达到“共建和谐企业、共谋公司发展、共享发展成果”的目标。

(湖州星火百货有限公司 特约供稿)

# 上市七年九洲大药房迎来爆发式增长



2003年，杭州药店“零距离”政策，掀起了一股开店大潮。外来药店大鳄进来了，上千平方米，药品白菜价，一时间挎菜篮买药成了新闻头条。本地小药店业主们原先的好日子从此不再。

九洲大药房的创始人刘雷、齐丽，当时还是个体药店店主，他们并没有坐等并大鳄鲸吞。他们从不认识到认识，从认识到信任，从信任到共同出资，合伙在杭州城北一个拆迁居民定居点开出了一家当时

杭城最大的药店，上下三层。其“医+药”模式引起当地和中央媒体的关注。这就是杭州九洲大药房连锁有限公司的前身，第一家平价大药房大关店以及九洲中西医结合门诊部。

2009年，九洲大药房有计划



●浙江省老字号●



●杭州市老字号●



●浙江省重点流通企业●



●第一届诚信示范药店●



●浙江省诚信示范企业●



●中国医药协会创新奖●



●信用等级证书●



●杭州最佳成长企业●

# 九洲历程

The history of CJJD



地在杭州主城区布局，门店规模发展加速，年底达到16家；2010年4月，九洲成功在美国的纳斯达克(NASDAQ)证券市场上市，股票代码为CJJD。

上市后的7年时间里，中国九洲大药房成为美国纳斯达克主板市场上第一家来自中国大陆的药店连锁企业(NASDAQ: CJJD)，目前依然是美国惟一的一家。上市7年后，九洲大药房在资本的推动下，再次爆发式增长，成功收购、创立了数十家药店。同时创新了许多医药新业务，目前线下实体药店已达到120多家，且以大中型为主，有健全的仓储及配送配套。门店以品种全、价格低、有医保、可看病，可开处方为特色，会员消费占大多数，积分等营销手段多样，深受消费者欢

迎。门店营业面积17,700平方米，员工数792人。

九洲大药房进入快速扩张性发展，收购了浙江九欣医药有限公司，实现了独立配送。作为本土品牌企业，九洲还倾力打造了自有品牌——始建于1330年浙江老字号寿安堂。目前旗下的子公司还包括杭州九洲医疗卫生服务有限公司、杭州寿安堂生物科技有限公司等10多家子公司。

目前，九洲第二次腾飞的格局基本成形。正销售方向从传统实体门店零售、批发，逐渐向网上销售、商业健康保险、健康管理方向发展；销售对象也由患者，逐渐向非健康、健康人群，中老年向青年人扩展；商品组织也从完全依赖供应商，转向自有品牌商品的开发。

在规模迅猛发展的同时，九洲

还特别注重社会效益。2017年，九洲大药房再次获得省诚信示范企业称号，通过浙江省重点流通企业复评，获得了杭州市著名商标荣誉。在最近杭州市诚信药店的评选中，再一次榜上有名。同时还获得了政府、协会等颁发的各类奖状。

## 一、企业的现状

九洲大药房本着“让平价进行到底”的经营理念以及“让利于民，服务于民”的服务宗旨。成立至今已取得很大的成长。到目前为止，九洲大药房在杭州市内已经拥有了120多家，形成了区域内著名品牌，在区域内有着巨大的品牌影响力。随着九洲大药房网上药店的快速发展，九洲的品牌已走出杭州区域，将品牌的影响力扩大至全省乃至全国。但是，尽管行业内较知名，可在国内的消费者中间还没有很高的知名度。

在新医疗改革和国外连锁药房进驻中国的挑战之下，作为一个区



域品牌必需突破瓶颈，树立企业品牌形象，开展差异化经营，塑造个性鲜明的企业品牌；培养经营药店的专业人才；实施顾客满意战略，不断提高顾客满意度；运用策略联盟，实现规模化经营。规模经营才能有规模效益，才能改变零售药店长期以来规模小、效益差的现状。做大才能做强，放大目标，放远目光，才能成为具有国际竞争力的品牌企业。

## 二、连锁企业品牌形象构成及价值

### （一）药店连锁品牌形象构成

连锁企业品牌形象是指在消费者头脑中所唤起和激活的有关商店的所有客观或主观的正确或错误的想象、态度、意见、经验、愿望和感觉的总和。而品牌形象的构建就是通过进行策划、设计及系统化，将企业的经营理念、管理特色、社会使命感、商店风格及营销策略等因素融入其中，通过整体传播手段将其传达给消费者，让消费者对企业品牌形象产生一致的认同感和价值观，以赢得消费者的信赖和忠诚的一种规划活动。而一个基本的药店

形象包括：市场形象、外观形象、商品形象、企业经营者形象、企业风气形象、企业个性及综合形象等七个构成方面。一流的企业，经营规范，值得信赖。

### （二）连锁品牌形象的价值

连锁企业的品牌形象有强势和弱势之分。而我们所要树立正是强势的药店连锁品牌形象。强势品牌形象就是大多数消费者对商店形象的看法趋于一致的，连锁品牌在消费者头脑中具有鲜明的形象特征，足以影响消费者的购买行为。而一个强势的连锁品牌具有的价值包括：强势品牌形象的连锁企业可以向顾客传达清晰的价值感，可以向其内部工作人员传达清晰的价值感，可以向整个社会传达清晰的价值感。

构建一个强势的连锁品牌形象可以迅速占领市场，影响消费者，带动整个行业的发展。

### 构建品牌形象的策略

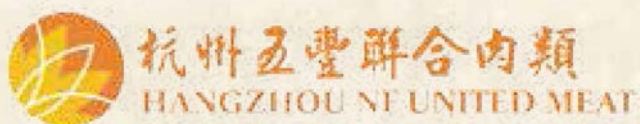
药店品牌形象的构建有很多营销方案，可以从经营方式，扩张方式上采取不同方案，同时也可以店面设计和店内药品组合传递信息，甚至于树立企业内个人形象来带动

企业的品牌形象。这些都是九州药店连锁企业在树立企业品牌形象时参考或采取的营销战略。

旗舰店的建设，树立起“让平价进行到底”的品牌形象

旗舰店就表达商店品牌形象的一个最佳方式，旗舰店就是将商店形象设计的所有元素都完美地体现出来的一个标准店。而我们药房建立一个旗舰店，首先，要确定我们品牌理念：让平价进行到底。这就体现在药品定价、店内药师是否能准确的匹配药品等等方面。其次，就是要传达我们服务理念。这就要求我们在价格方面要做到更低，“让平价进行到底”，我们就必须要控制成本。同时也引出另一要求，药店要有一个严格的管理制度来实现规范经营。最后就是旗舰店的选址，旗舰店往往设在人流量最大的大城市的商业中心，向人们展示该企业的最新品牌理念，出售该企业几乎所有药品，有精心设计的商品陈列和店内气氛，旗舰店规模比一般门店大得多。旗舰店的建设只是药店连锁导入品牌形象营销战略的第一步。

（九州大药房 特约供稿）



## 六十载砥砺前行 新时代再上征程

**重**返历史的河流，六十年前，杭州五丰联合肉类有限公司的前身——杭州肉类联合加工厂建立。六十年，不是简单的时间堆砌，而是一代又一代员工挥洒满腔热血才书写而成的辉煌篇章。

六十年来，五丰肉类一路开拓创新，砥砺前行。近几年，面对国企改革全面深化、供给侧改革持续推进、食品工业快速发展、行业竞争异常激烈、消费需求不断升级等背景下，五丰肉类不断推动传统产

业转型升级，主营业务保持稳定增长，企业的资本实力、品牌实力、管理实力、效益实力显著增强，利润连续3年保持两位数增长，连续多届获评“中国肉类食品行业强势企业”。





### “轻资产”搬赢肉类交易市场

五丰肉类下属的五和肉类交易市场开办于2008年，租用杭州冷冻食品市场的场地作经营，一直发挥着杭州“放心肉”供应的主渠道作用。2017年五和肉类市场以全租赁的“轻资产”模式完成整体搬迁。搬迁后的新市场，经营户面积扩大，市场规模提升，成为全国单体最大的肉类交易市场，单日交易量最高超过5000头，属全国之最。此外，还通过了省级四星级文明规范市场评审，成为园区内星级最高的市场。

### “+大健康”捕捉细分市场

五丰肉类专为孕妇、幼儿等特殊消费群体打造“联合康康”笋香猪肉，并为高端客户提供年猪认养订购服务。2017年，五丰肉类“联合康康”品牌猪肉荣获了由浙江省农业厅评选的“浙江省猪肉十大名品”，是杭州市唯一一家获此认定的企业。在品牌营销上，五丰肉类

积极与国际毅行大会等全民健身活动合作，广泛宣传“联合康康”品牌的健康理念向价值链高端延伸。

### 国际好品质发展自主品牌

五丰肉类下属的杭州知味食品有限公司是全国首批“三同”示范企业。“三同”即“同线、同标、同质”，是出口食品企业在同一条生产线上，按照相同的标准生产出口

和内销产品，从而使供应国内市场 and 供应国际市场的产品达到相同的质量水准。五丰肉类严格遵照“三同”原则，推出自主品牌的杂粮开花馒头、卡通包等“三同”系列产品，以国际品质的好产品对接国内市场，已进入部门联合康康网销销售，即将在世纪联华、华润万家等超市上架销售。其中，针对儿童推出的卡通包已在申请专利。同时，

三同系列  
新品上市





五丰肉类利用现有的研发、生产、食堂、商务楼等非核心业务经营连原料、产品优势，推出自主品牌便当产品，与浙江省金秋购物节、国际（杭州）毅行大会、十足便利店等合作，满足各类会议、活动、旅游、商务、便利店等的快餐需求。

### “+金融”增强客户粘性

为客户解决短期小额融资需求，增强客户对市场的粘性，五丰肉类下属的冷冻食品市场与杭州商旅金融投资有限公司合作，为经营户提供小额快捷借贷增值服务，将实业与金融相结合，使企业与客户共受益，在经营户中受到了良好的反响，已有授信客户 40 余家。

非主业调整变成“造血点”

由于运营成本高，五丰肉类的

年亏损。为此公司转变观念，采取公开竞价的形式引入社会资本，让专业的人做专业的事，并将车库、停车场等配套设施与合作方共享，错峰使用，提高资源利用率，使原来的“出血点”变成了“造血点”。

### 快乐工作，健康生活

作为一家根植于本土 60 年的老企业，人才队伍是关乎企业发展的重要课题。五丰肉类特别开办了 8090 训练营，用两年时间对 20 余名 80、90 后大学生员工开展基层领导力培训，并引入行动学习法，使青年员工更加全面、更加深入地了解企业和所在行业，学以致用，提高业务本领和管理水平。课程结束后，还将进行回炉再造，形成可持

续发展的人才培养模式，为企业的进一步壮大提供人才支撑。2017 年，公司还组织开展了首届职工运动会等丰富多彩的文体活动，增强员工的幸福感。

2018 年，是贯彻党的十九大精神的开局之年，改革开放的 40 周年，十三五规划的承上启下之年，更是五丰肉类成立 60 周年，旗下“联合康康”品牌创建的 15 周年。在这具有特殊重要意义的一年，五丰肉类将不忘初心，牢记使命，继续前行，以创新为高质量发展的第一动力，牢牢把握后峰会、前亚运机遇，以习近平新时代中国特色社会主义思想为行动指南，加速开启企业发展的新征程。



（杭州五丰联合肉类有限公司 特约供稿）



# 新起点，再启航

## 为了人民对美好生活的向往献出最刚需的力量

习近平总书记十九大报告指出：“要牢记人民对美好生活的向往就是我们的奋斗目标”，这里所说的人们对美好生活的向往，理应包含人们对美好生活的需求内容，洁净、整洁、有序，理应是美好生活的框架部分，绿晶保洁愿意也能够为这一国家梦想献出最质朴也是最刚需的力量。作为一家提升人们生活服务品质的服务企业，加快业务发展，服务于人民对美好生活的向往，我们责无旁贷，任重道远。

杭州绿晶保洁有限公司成立于

2007年，其前身属于物业公司旗下的一家子公司，服务项目类型也以物业需求为主。2013年以来，公司以“壮士断腕”的雄心，决议加速发展，实现自主经营，自我发展，彻底从母公司中独立出来。经过短短4年的发展，绿晶公司一跃成为由2013年的管理几十个项目、3000名员工成为现如今拥有几百个项目、10,600余名员工的公司。截止2017年底，公司服务项目612个，比上年同期(512个)增长19.5%。2017年新接项目153个，仅仅一年的拓展额就达6771万元。公司遵照

习主席创新发展的理念，坚定不移谋发展，依靠服务改善生活、创造价值，以“员工、业主、企业、社会”全面和谐发展为终极使命，将绿晶保洁家政打造成行业品牌企业。

### 一、树品牌，扩大行业影响

#### (一)打造品牌，提升企业知名度

作为服务企业，对外形象与业界口碑就显得非常重要。

#### 1. 注重公益事业

(1) 献血倡议。7月22日，杭州古墩路商户煤气瓶爆炸。当日，公司带领25名员工前往紧急献血，



赢得了杭州献血管理中心主任洪丽冰的好评；(2) 开展“慈善义工”等活动。11月4日，公司职能部门员工共29人赴杭州径山寺开展“慈善义工”活动，仅当天共完成1500平方米开荒保洁任务，为径山寺复建工程贡献一份力量；(3) 吸纳残疾人，为社会解忧。2017年公司通过多次去残联洽商，从残联网站和残疾人招聘会现场新招聘残疾人数4

人，目前公司共有残疾员工6人，洗保洁行业优秀企业”。

## 2. 注重政府交流

过去一年里，我们走访了与公司业务发展相关的街道、区政府、市政府、省政府部门，维护好政企关系，并且代表浙江省家政业企业参加了商务部“家政扶贫工作座谈会”和第三届中国生活服务业大会。2017年，公司获得“全国和谐商业企业”“中国清洁服务行业百强企业”“发现科技创新价值典范企业”“浙江省商贸流通业诚信示范企业”等荣誉称号，并得到杭州市商务局奖励10万元。

## 3. 注重向同行学习

虚心学习同行的管理经验，全年与业内同行交流近20批次，约300人次。我们倡导抱团取暖，促进行业良性发展。2017年10月28日，我司荣获“MICO美高杯”第二届浙江省清洗保洁行业职业技能竞赛“特殊贡献奖”；省清洗保洁行业协会授予我司“2017年度浙江省清

## (二)传播品牌，注重服务口碑

2017年接管项目以13%的速度在增长，员工人数也随之迅速扩大，但我们的服务品质却没有降低，还得到了客户的肯定。2017年度我司在管的16个区(片)共收到省政府、深圳地铁、宁波机场等甲方(合同方)表扬343起，其中锦旗34面，表扬信125封，幸福绿城APP表扬115单，业主微信群表扬32条，荣誉证书1本等。苏州地铁四号线三家保洁服务单位中季度评分均保持第一名，杭州地铁在服务过程中获得一致好评，提升了对绿晶的美誉度和信任度。

## 二、强管控，实施精细化管理

当前，服务行业门槛进入较低，导致竞争越来越大，蛋糕越分越小，加之这个行业没有多少技术含量，利润越来越低，我们怎么办？唯有从自身挖潜，走自立自强、精细化管理的路子，我们必须先行一步，



大胆探索，这是企业发展的必由之路，别无它法。

### 1. 客户投诉，正确处理“情、理、法”的关系

安全投诉均做到出现问题第一时间探望业主。2017年较2016年我们接管项目增加了，项目在扩大，但投诉却减少了，这“一增一减”充分说明了精细化管理所起到的效果。

### 2. 精打细算划小管理区块

我们成立了第五、六、七、八、九区域，把能力强、沟通好、对公司忠诚度高的员工提拔起来，集中精力细化管理，做好品质，服务亮点呈现四面开花的态势，企业的口碑也顺势得以提高。

### 3. 实施有效成本管控

2016年以来，G20带来的城中村拆迁，致使保洁员居住成本居高不下，流失现象非常严重，雇佣点工的成本高；2017年底，杭州等地最低工资标准提升了20%。上述原因倒逼公司实施严格成本管控。在2017年不可控因素造成的成本支出

加大的情况下，物耗集采的实施和用工风险的规避，全年仍然为企业创效100万元，实属不易。

在实施集中采购的基础上成立了物资保障部，利用互联网+思维，去掉中间商，直接与厂家建立合作，降低物耗成本。2017年集中采购20个品类，节省33万元。在集中采购环节上，(1)甄选供应商，优化集中直购。2017年，公司在上一年度基础上对常用固定资产和用量大的耗材供应商进行甄选，确定了产品质量好、售后服务佳的供应商继续合作。集中采购驾驶式扫地车、驾驶式洗地车、垃圾收集车等设备降低了成本，2017年平均采购价格比2016年下降10%左右，其中采购设备电池节约率可达到44%，2017年节约采购成本约33余万元；(2)推广机器设备代替人工。公司对上年设备替代人工进行分析，2017年主要推广工作效率高的大型扫地车、驾驶式扫地车、驾驶式洗地车、垃圾收集车，尘推车代替人工，全年

采购此类机器设备近130台，合计约350余万元，从数量上看，预计全年可节约人工近70多人，折合人民币300余万元，既提高了工作效率和服务品质，也降低了用工风险。

### 三、求变革，提高整体绩效

当前，行业内一些企业正逐渐转变作业模式，从人工为主逐渐向机械作业为主人工为辅的模式转变，绿晶也在朝这一模发展。智能，是未来经济生活的一个核心主题，从智能手机到智能家居，它能够获取极大的发展空间，一是时间观念主导下的效率考核，二是基于人性化思维的便捷、环保体验。在未来，绿晶也将结合机械智能，比如无人扫地机，在保证高效人性保洁方式的同时，还能降低物耗成本。但就2017年来看，绿晶公司继续坚持“稳健发展不停步，服务品质不打折，为客户创造价值”的发展定位，求变、提速，寻求自我变革。用贺培尔的话来说，就是“有作为才有地

位”，我们以壮士断腕、勇士刮骨的决心和“咬定青山不放松”的毅力，瞄准目标用结果说话，用品质服务回报社会。

在政府最低工资标准提升、甲方服务费三年不变、甲方要求实施脸部考勤等多重压力下，公司要生存发展必须要找到突破点，2017年以来公司围绕“改革与创新”，在全体员工的努力下求得突破。

### 1. 考核改革破冰

去年实施各项目经营管理责任制，签订经营管理责任书15份，层层落实责任，层层分担安全，尝试“一线当家、责任共担、利益共享”，进一步明确了项目主管责权利，让项目主管充分意识到“奖勤罚懒，项目做活”。

### 2. 实现机器设备全覆盖

2017年，共花费350万元采购驾驶式扫地车、手推式全自动洗地车、尘推车、巡保车等保洁设备共台，当年节约采购成本折合人工80人，约300万元。

### 3. 信息化建设试点实现突破

积极推行信息化管理。通过CMS保洁管理软件系统对人事、财务、品质等实施实时督查管控，去年对10个试点项目和人事、财务、品质等部门实现了上线管理，减轻工作压力，提升管理档次。

## 四、求创新，拥抱理想与未来

### (一)以创新发展的思路分类开展服务

针对接管项目的档次不同与业主需求不同，将服务分成业主接待、准备工作、上门服务、客户回访、

客户投诉处理5个环节。“上门服务”是整个家政服务重要环节，为了让所有服务人员清晰工作要求、标准、流程，针对服务规范编制了《居家服务行为规范手册》和《绿晶管家管理手册》。目前公司的服务主要提供居家保洁、居家精护、养老陪护三大类服务项目。

### 1. 基础居家服务

居家保洁主要分新房装修保洁和日常维护保洁，是清洁、家政等服务中业主需求量最大的服务项目。目前，在杭州的一些高端项目，如桃花源(南区)、深蓝广场、白马公寓、玉园等高端项目的居家保洁工作开展已比较成熟，组建了专业保洁团队，客户群稳定，已形成了一定的规模。

### 2. 高端精护

居家保养涵盖玻璃、地毯清洗、各类石材、木制品打蜡保养，具有一定的专业技术性。随着绿城精装修楼盘增加，业主逐步关注对装修用材的维护保养，居家保养的需求量日趋增长。目前公司已拥有充足的专业保养人员，配备专业清洗、保养机器100多台，为高端居家保养做好人力和设备保障，提升了专业化水平。为了给业主更优质服务的体验，一直以来公司不断推出一些实实在在的各类优惠活动。

### 3. 养老陪护

随着空巢老人的增多，公司适时在所管理的多个项目推出了居家养老服务，目前已经服务20,000余名老年业主，实现了住宅项目居家养老全覆盖。

### (二)服务善于运用以互联网+

### 的思路建设居家智能化管理平台

为适应大信息时代，绿晶管家也积极探求O2O+B2C模式，筹建和试行互联网运营模式，并且工单、员工管理流程化、智能化。根据自身特点，结合实际案例，展现自己特色，在短时间内追赶行业领先者。董事长兼总经理贺培尔总是强调，做任何服务工作，特别要一以贯之地强调“特点”和“亮点”。在这个同质化的社会，一款服务产品鲜明的特点就是未来最好的名片，绿晶就是要把自己服务的亮点凸显出来。

以“为员工创造平台、为业主创造价值、为城市创造美丽、为社会创造和谐”作为企业使命，杭州绿晶保洁有限公司将以日臻完善的人文和亲情管理，先进科学的服务理念，紧跟习主席倡导的“以改革的思维，创新的方法”迎接挑战，致力于打造“做中国领先的清洗保洁服务供应商”，为清洗保洁行业的健康快速发展做出新的贡献，我们一直在努力！

我们相信，在不久的将来，中国各门类的服务业必将走上规范标准、健康有序的发展道路，无疑，现在进入服务行业是最好的时机。我们坚信，杭州绿晶团队只有紧跟当前形势，紧紧抓住改革创新的机会与客户诉求不放松，研发新品不动摇，坚持品质不放松，持续发展不含糊，就一定能够创造绿晶在服务业新的春天。

(杭州绿晶保洁有限公司 特约供稿)

# 互联网时代的「云组织」管理

文\谢龔、闫伟（杭州领众科技有限公司）

总经理  
谢龔

## 一、时代背景

一夜之间，仿佛所有的企业（尤其是传统企业）都发现自己的组织反应迟钝、决策僵化、形态笨重，而市场环境却一直在快速变化，互联网颠覆性地冲击着诸多行业。企业决策者发现，几轮商业逻辑迭代之后，自己居然从原来市场上的王者或诸侯逐渐变成了配角，而配角的地位还岌岌可危，有的企业则干脆就此沉沦。

在当前中国经济大环境下，所有的企业都面临着时代巨轮带来的机遇与挑战。





扁平化、去中心化、社群化、无边界、在线化、自组织自适应的特点。

**扁平化：**层级变少，决策链和信息链变短，迅速响应用户需求和市场变化，同时也能降低内部沟通的信息不对称、变形。

**去中心化：**不是没有中心，而是“不确定的多中心”，每个人都能成为中心。未来的组织形态，将以为用户创造价值为导向，在某个为用户创造价值的节点上，这个节点的负责人就是中心，也就是所谓的“人人都是CEO”。

**社群化：**移动互联网时代将一个人定义为一个信息节点，信息节点的自由连接形成社群，这些群体一般具有趋同性，特别是价值观认同。因此，不同社群的组成和搭建

在设计上应该遵循社群运作原则，同时通过规则引导群友，根据群功能（组织的使命、愿景、价值观的外在呈现）适当调整并转换角色来适应，群内交互才会变得具有高效性和实用性。

**无边界：**组织跟外部的边界模糊。未来的组织有可能要么是极大的、生态型的，要么是极小的、专业型的，可以小到具有专业技能的个人。这两种组织都没有边界。

**在线化：**线上的沟通和协作会变成常态，甚至很多组织根本就不需要线下的实体空间，所有工作都是在线上完成，并且是随时、随地、随人的。在线化的价值，一方面在于提高沟通效率和方便信息共享，移动互联网可以轻松创建来自全球

的团队；另一方面是沉淀内部交互数据，有利于精细化管理，甚至降低管理成本。

**自组织自适应：**组织去中心化后，随着市场和客户价值创造环节的变化，组织资源会根据新的节点自适应新的组织结构和协作机制。

### 3、云组织的必要性

互联网时代，用户需求无限多元，个性极致，快速迭代，只有用云的资源组合形式，把员工变成无数个“小分身”去捕捉用户需求，才能真正捕捉到那条“长尾”。

商业社会结构已经被互联网推向“云”，资源变得分布式存在、高度共享、按需调用，商业组织结构的“云化”已经呼之欲出。

无论是产品还是市场，变化速度比原来快得多，组织必须变得能够快速应对；

人力资产属于个人而非企业，要想盘活其价值，只能激励，不能压迫。所以，必须要让每个人都为自己打工。让员工经营一家名字叫“自己”的公司，与组织内的其他人或机构建立外包关系，也是一种超强激励。

较为典型的云组织案例有：

**海尔→**海尔践行的“自主经营体”和“人单合一”等模式。最近，海尔更将变革强力推进，开始了“企业平台化，员工创客化，用户个性化”和“企业无边界，管理无领导，供应链无尺度”的进化。

**华为→**集成产品开发项目（IPD），任何产品一经立项，就成立由市场、研发、服务、制造、财务、采购、质量人员组成的产品开发小

今目标

# 300万企业用户选择



今目标

## 像搭积木一样 创建业务流程



动。这个过程中低层成为企业的中心，高层的作用变成了“支持”而非“管理”，所有的内部人力资源都在云上实现共享，任何任务都可以用价格发出信号，在企业的平台或大数据平台上召唤最能胜任的个人或团队参与。

其次是外部无边界的公有云组织。真正的无边界组织不仅仅是组织的内部没有边界，还应该消弭组织与外部的边界。因为一旦这样，组织外部就会出现很多力量，渴望能够顶替内部那些弱小的业务单元，变现自己的商业价值。而企业内部的业务单元就丧失了身份的“保护”，会产生更强的动力。组织内部已经出现了相应变化——模块化(modularity)。没有了纵向边界，横向资源交换频繁，使得业务逐渐实现模块化。整体任务被分解为小模块，每个模块之间相互独立，脱离任何一个模块都不影响其他模块的功能，每个模块都极度简单、清晰，易于评估。内部的服务商和外部的外包商交付的结果(任务模块)能够轻易实现对比，孰优孰劣，一

组(PDT)，进行无边界协作。

“让一线直接呼唤炮火”的讲话，要求进一步降低组织沟通协调上的内耗，将营销团队拆散为若干直接面对客户的基层作战单元，由他们在授权范围内直接指挥炮火。

德邦→用无边界协作的组织模式提供超级挑战的任务，不仅快速适应市场需求，而且让员工在“折腾”中成长，再从成长中获得激励。

## 二、转型云组织

云组织不是设计出来的，是时代和市场倒逼出来的。商业环境会因技术而改变，技术是改变时代那股最大的力量，云组织平台具有协

同平台、知识平台和资源平台三位一体的特性，转型云组织的过程中，领导力和组织文化至关重要，透明管理和过程管理尤为重要。

云组织的转型分两个层面：

首先是内部无边界的私有云组织。同一层级的专业化业务单元可以通过市场机制协调，横向协作不再是问题，因为协作就是做生意的机会，业务单元创造的任何价值都能够在生意中被相对精确地计量。低层业务单元不再需要来自高层的指挥，发挥底层业务单元的主观能动性，使它们接触市场并反馈需求，倒逼生产。如果司令部听不到炮火，就让一线那些特种部队自主行

目了然。互联网技术带来的信息便利，交易成本被进一步降低，企业可以依靠更优的外部力量将业务拓展到诸多领域。

有了云组织的理论支撑还不够，云组织的落地更离不开人和工具的和谐统一。

其中，人是构建云组织的核心，基于云组织上述的“协同平台、知识平台和资源平台三位一体”的特性，需要有专业的协同及组织构建者，每个企业、甚至每个组织都需要有协同构建者，精通协同、信息化、组织管理和流程的专门性人才。

同时，作为云组织的载体，高效的协同平台也是企业运转的基石。对于平台需要具备这样的能力：高效沟通、信息共享、知识共享、快速反应、基于业务流程的协同以及跨组织的多方协同。

今目标，正是在互联网时代及云组织的趋势下，专门为企业和组织打造的一套高效的云组织协同平台。今目标成立于2005年，是全国领先的互联网工作平台和云组织平台，是300多万企业的共同选择。支持多端使用，信息实时同步，无需部署，云端存储，拥有20多款

应用，以企业组织结构为基础，涵盖了企业内部的人员沟通、观点分享、信息发布、文档管理、知识积累、信息搜索、团队协作、业务流程、企业社交和综合办公等各方面的内容，独创的“主线+”模式，像搭积木一样的创建个性化业务流程，连接一切与工作相关的人、事、工具，实现跨企业的业务协同、流程管理、绩效管理、销售过程管理、考勤管理等，满足企业多样化的管理需求，助力300万企业和组织实现云组织的转型。

今目标

# 自由工作,今目标



三替没有业务部，没有企划部，也没有营销部。说到底，专业化、高质量的服务才是提升用户复购率的核心。

## 陶晓莺： 跑在时间前头的 “家政女王”

与男性相比，女性的创业构想往往更感性、更微观、也更精准。

26年前，陶晓莺选择了家政服务业，去开垦一片近乎荒蛮的新高地。当时在外界看来，这个行业格局小，需求少，但在她眼里，家政会成为未来丰饶时代的生活刚需，最终将走进万千人家。

绕指柔也能百炼成钢。从一项项最苦、最脏、最累的生活服务做起，到如今成为家政业的标准制定者，这位铁娘子带着三替一路猛冲在行业的最前端。

### ▲ 1.0 时代

#### 当一个行业的拓荒者

1992年冬天，摆在陶晓莺面前的只有两个选择——要么踏实工作一路高升，要么破釜沉舟辞职创业。

那时候，26岁的陶晓莺已经晋升为江城文化宫的工会主席，这是



陶晓莺被光荣的当选为奥运火炬手



陶晓莺董事长为获得免费培训的家庭服务员优秀学院颁发毕业证书



荣获 2017 全球浙商金奖



由市政府组织，陶晓莺董事长专门到部队进行党员先进性演讲



三替家政学院每年为贵州贫困山区提供 100 个免费就读家政学院的名额，第一届毕业生顺利毕业



陶晓莺董事长讲党课

一份看起来非常体面又前途大好的工作。

然而，这又是一个特殊的年份，整个社会迸发出蓬勃向上的创业新浪潮：郭广昌离开任教 3 年的复旦大学下海创业；冯仑和潘石屹带着万通撤离海南，进军北京；陈东升在办公室里也坐不住了，辞职创建了中国嘉德国际拍卖有限公司。

深思熟虑后，陶晓莺决定丢掉铁饭碗，跳进创业大潮。

“在国外，随着社会的发展，生活水平的提高，服务需求将成就新的产业。”《新民晚报》上的一纸新闻，让陶晓莺嗅到了机会。“在那个计划经济时代，如果你拥有社会背景或资源的话，下海创业都能赚个盆满钵满。既然我两者都没有，那就做生活服务，当一个行业拓荒者吧。”陶晓莺为公司取名三替，意为“替您排忧解难、替您解难、替您受累”。

三替最初只是一个简陋的家政服务部，两张桌子，两个柜子，三台电话机，十来号员工。每天上班，所有人都守在办公室里，等待客户电话响起，期盼又焦虑。陶晓莺还清晰地记得公司的第一单生意，是帮助一个客户维修抽水马桶的水箱，客户支付了 15 元钱。

第一年，公司亏损了，原本一起创业的人先后离开。“确实，在 20 年前，花钱买服务的消费方式太新潮，市场还需要等待及培育。”尽管创业艰难，陶晓莺依旧选择继续坚守，用

各种姿势寻求突破，一路摸着石头过河。

每一个尽心竭力的梦想，都不会被时代所辜负。当时的三替叶底藏花一度，只待春风到来，喷薄而出。

幸好不久之后，属于生活服务的风口真的来了。“我们接到的家政小需求越来越多，电表坏了，门锁坏了，屋顶漏了，水龙头漏了，客户第一时间就会想到找三替。最早，我们的拳头服务项目是管道疏通，后来又增加了家电维修和搬家业务。”

陶晓莺一直相信，服务好每一个客户，就会有源源不断的客户。

1996年服务部扩张成公司，2004年公司升级为集团。完成了长期的原始资源积累，三替开始全面发力了。

## ▲ 2.0 时代

### 服务的命门就是经营人心

如果说，家政的命门是服务，那么服务的命门，就是经营人心。

“稻盛和夫所有的成功之道，抵不过这八个字——敬天爱人，利他之心。”这八个字，陶晓莺始终牢记于心。“对企业来说，‘天’就是客户，‘人’就是员工。”

她很清楚，服务人员是家政企业的核心资产。“在我看来，三替26年来对社会作出的最大贡献，就是培养并打造了一群自食其力且益于社会的人。在此之前，他们没有年龄优势，没有文化优势，更没有技能优势。”

陶晓莺认为，未来将是一个高速细化分工的时代。如果有了一技

之长，每一个人都会成为专家。现在在三替的服务人员都有身份保障、健康保障和技能保障，且每一个岗位都有星级标准，员工根据自己的技能和表现升为不同的星级，拿不同的工资。

从2002年创办三替职业技能培训学校开始，到后来的国家职业技能鉴定所、智慧家政研究院、三替家政学院、金钥匙管家培训学校……三替已经在集团内部形成了一条家政人才培养的闭环。“以前我不理解，为什么一个传统制造企业每年要拨出3%—8%的利润用于员工技能提升，现在明白了，这才是这些企业改革升级的关键。从2015年开始，三替每年投入100多万元用于员工的外出学习和深造。”

1998年，36岁的下岗女工夏美琴来到三替，通过专业培训成为家政服务女工，先后获得全国五一劳动奖章和浙江省劳动模范称号。这群人干着社会上最苦、最脏、最累的活，却在无形之中建立起了同行无法比拟的忠诚度和归属感，这是陶晓莺为三替人创造了一种凝聚向心的企业文化。

陶晓莺的办公室橱窗里挂着一副对联——小处着手，大处着眼，营造幸福家庭；照顾小家，服务大家，建设温馨港湾。“三替要面对的客户千千万，所以要让所有人都百分百满意几乎是不可能的，但我们要做的就是让一个不满意的客户变满意。”陶晓莺为三替制定了严格的质量管理制度和回访制度，以及“当面议价、标准收费、特殊免费、做不好不收费”的服务准则。三替

积极参与国家扶贫工作，今年成为商务部“百城万村”家政扶贫行动的首批参与企业。三替家政学院每年给黔东南州大山里的孩子100个免费读书的名额，今年6月份首批77名学生正式毕业，开启了自己不一样的人生。

上门找茬贪图小便宜、吹毛求疵提出不合理要求、不明原因造成的破坏和损失……遇到诸如此类的意外状况，三替都会主动弥补或赔偿。陶晓莺说，千错万错，客户没错。如果经营不好人心，就是服务做得不到位。

## ▲ 3.0 时代

### 成为行业标准的提供者

陶晓莺早就做出了预判，对于一个志存高远的家政企业而言，单纯依靠生活服务项目来支撑是不可长久的。三替要继续开疆辟土，才能使这个全城最好的生活服务港更加丰富而广阔。

三替1.0时代，陶晓莺花了20年来打磨，让其成为中国驰名商标、行业的领跑者；在之后5年的2.0时代，三替开始跑马圈地，在全国进行连锁发展，谋求“联盟共赢”；而当下的3.0时代，作为中国家庭服务业最早的两个行业标准的制定单位和家政教材的主编单位，三替要成为行业标准的提供者。

“一流的企业做标准。就像连锁餐饮业的肯德基品牌，接下来三替要为家政行业提供统一的标准化模式。该平台的品牌都已经注册好了，叫做‘中家联’。2018年，我们要复制模式，输出模式和体系。”

陶晓莺表示，眼下的三替不仅仅是传统的家政服务提供商，已经提升为平台化一站式到家服务的整合者。从三替家政学院到“你好·生活”品牌连锁，从三替智慧家政研究院到“三替·好生活”智慧家政云服务平台，或许连陶晓莺自己都没有意识到，一个前所未有的生活服务生态圈正在初显雏形，且每个版块之间都有很强的协同效应。

“三替通过真诚的服务获得了广大客户和社会各界的高度认可，今年获得了两份沉甸甸的荣誉，一是获评为全国文明单位，二是我本人获得第四届浙商大会的全球浙商金奖”

商务部报告显示，全国家政市场规模已突破2万亿元，从业人员近4000万人，而且这个数据仍在快速增长。攻城略地的争夺战愈演愈烈，已不可避免，参与者都懂得规则和战略，要想突围就是千军万马过独木桥了。

陶晓莺看到的曲线是，2014年

020家政站上风口，2015年达到顶峰，2016年上半年开始下滑。“一开始，大小家政品牌如雨后春笋般纷纷冒出，后来部分品牌收缩规模，开始裁员、撤店，现在不少小公司已经资金散尽黯然离场。真正要做好家政服务，互联网思维未必行得通。到今天为止，三替没有业务部，没有企划部，也没有营销部。所以说到底，专业化、高质量的服务才是提升用户复购率的核心，像保姆和月嫂，除了按规定办事，更讲究软性服务。而且，未来试错的成本只会越来越低。”

居家养老，是陶晓莺最近一直在思考的问题，也是三替重点试水的新服务。“中国人口老龄化正在加速，眼下近90%的养老市场都是靠家政服务支撑的，接下来，保姆、月嫂和保洁的需求量会越来越大，未来智慧养老市场将更为广阔。”

陶晓莺介绍，“三替·好生活”智慧家政云服务平台的APP上，将上线一个类似滴滴打车的共享经济

模式新功能，帮闲置劳动力找到对应的需求。“比如退休的老人如果身体还硬朗，就可以通过这个软件帮邻居烧烧饭，接接孩子，做做家务，既打发时间，又补贴家用。”

陶晓莺懂得在虚与实之间找到平衡点，善于跳出条框换个角度来思考问题，也得益于她敢于大胆启用创新、奋进、反传统的90后人才。“我们这些传统企业以前都渴求经验型人才，而现在大家都在争抢珍稀的创新型人才。三替的总经理助理就是一个90后，不少研究机构主管、物业项目主管也都是90后。”

“做企业是一场没有终点的博弈，我要学会享受当下，放手让年轻人去干。我们不仅锻炼他们做事的能力，同时还通过开展各种活动，例如导入‘圆桌’课程、致良知学习等方式，教会他们做人的道理”与这些年轻人并肩作战，让陶晓莺跑在了时间的前头。如今在这个家政女王的眼神里，看不到焦虑和紧张，只有轻缓的平和。

## 公司名片



三替集团有限公司创立于1992年，现已发展成为服务范围最广、服务项目最多的全国现代服务业的龙头企业。集团现有在职服务人员15000余名。

# 海宁中国皮革城产业创新发展之路

海宁中国皮革城于1994年建成开业，是目前全球规模最大、最具影响力的皮革专业市场，也是中国皮革行业的龙头市场，现有内外市场建筑面积349万平方米，入驻经营户11,200多家，年交易额超过200亿元。其中总部市场建筑面积138万平方米，经营户6000余家，年交易额约140亿元。

20多年来，海宁中国皮革城跳出市场做市场，围绕产业做文章，不断开拓创新、完善产业和市场服务功能，建立了以市场商贸功能为主体，在全产业链的各个环节引入和创立各类服务机构和服务企业，建立了从供、产、销到设计研发、品牌运营、互联网+、金融服务、内外贸服务的创业创新完整生

态链，已基本具备从原料研发到产品销售的全产业链综合创新服务功能，特别是在环保制革技术研发、检测技术和标准建设、产品设计创新、市场成果转化等方面，独具亮点和成效，走出了一条属于自己的产业创新发展之路。

## 一、原材料创新研发与供应环节

(一)新材料研发平台。2007年，皮革城引进省级研究院——海宁皮革研究院。目前拥有硕士8名，本科22人，形成研发人员、检测人员、设计人才组成的总计51人的技术团队，技术装备2000多万元。研究院围绕清洁制革等皮革环境提升为核心开展工作，为制革企业的技术改造和清洁生产提供技术支撑

和服务。先后承担并参与了国家科技支撑计划课题“500万标张/年制革园区清洁生产与废物循环利用的关键技术及示范”、“绿色环保鞣制技术及其关键材料开发与应用”和国家863计划项目“利用制革废弃物加工轻工助剂”等国家、省部级项目20余项，先后成立浙江省皮革清洁生产产业技术创新战略联盟、浙江省轻工业先进制革产业技术联盟，重点围绕资源节约型、环境友好型的皮革化学品及工艺技术进行攻关，开发了低硫脱毛、无氨脱灰、含铬皮屑循环利用、无铬鞣制、氨氮废水处理等10余项新工艺新技术；平台检测中心实验室通过了CNAS认可、浙江省计量认证/审查认可，国家审查认可/计量认证，共涉及标准389个，其中国际先进标准63个，涉及皮革、皮革制品、毛皮、毛皮制品、箱包、皮革化工、合成革、纺织品参数等。累计立项国家标准6项，完成1项省科技厅科研项目和2项省质监系统科研项目。

(二)原材料供应平台。一是建设了6.4万平方米的海宁皮革城原辅料市场和5.7万平方米的毛皮原料馆，共引进国内外皮革原料、毛

☆海宁皮革研究院与国家皮革质量监督检验中心





1



2

...

皮原料、服装辅料生产经营企业1016家，为企业产品创新提供品类丰富多样、不断推陈出新的原料资源。二是设立了皮皮仓、皮皮拍和国际皮毛远程拍卖中心，为企业利用现代化手段采购国内外各原产地的毛皮原料提供一站式交易、仓储、物流、通关服务，仅2016年就形成交易33,436万元。三是打造了海宁中国皮革原辅料展，通过持续打造，已经成为原料企业展示新品原料、推进产品创新的重要平台。以2017年原辅料展为例，三天期间吸引了3.57万名专业观众，意向交易额达到13.23亿元，同比2016年增长15%。



3



4

## 二、设计创新孵化环节

(一) 建立设计集聚和孵化培育平台。2010年，建成了全国首个区域特色产业设计总部基地——21万平方米的海宁中国皮革城品牌风尚中心，并通过与中国美院等11家国内外设计院校的合作，建立了产学研共建机制，合作开展行业流行趋势研究、企业设计创新服务、设计能力建设、设计人才培养等。

2012年被列入省级特色工业设计示范基地。截至2016年底，基地共引进103家设计企业和企业设计中心，吸纳设计从业人员600余人，年新增专利近100项，设计成果转化值超过20亿元，并涌现出了10余家省级、嘉兴、海宁市级的优秀工业设计企业，其中海涛设计、宝鼎设计分别被评为省级设计中心。并且吸引和涌现出一批获得中国时装设计界最高奖“金顶奖”、中国十佳设计师、中国服装设计大师、



- 1、2011年3月，设计师协会成立大会。
- 2、产学研合作的海宁中国皮革裘皮服装流行趋势发布会。
- 3、海宁中国皮革城网商大厦。
- 4、皮革城外贸中心（市场采购试点众创平台）。
- 5、皮革城工业设计基地与工业设计大厦。
- 6、皮革城原辅料市场。
- 7、海宁中国皮革城全国连锁市场分布图。
- 8、海宁中国皮革城总部市场。



设计师留在海宁创业发展，成为发掘和锻炼行业优秀设计师的重要平台。同时，连续9年与中国美院、哥本哈根皮革等权威院校和机构产学研合作，开展流行趋势发布研究，并利用会展平台、CCTV、卫视等平台向外发布，提升海宁皮革时尚的引领能力。

省级十佳设计师等称号的优秀设计从业人员。

(二) 成立了全国首个皮革行业设计师协会。皮革城基地先后吸引了一大批的新锐设计。2011年，皮革城牵头成立了全国首个皮革设计师协会——海宁皮革设计师协会，开展行业自建和自律工作。

(三) 打造了行业权威设计赛事和流行趋势发布。连续20年打造了“真皮标志杯”中国国际皮革裘皮服装设计大赛，吸引了国内外50多所大学美术专业师生和企业设计师、社会设计师的参与，累计参赛学习约2万名，其中有近1000名





### 三、成果转化环节

(一)建立了以海宁为总部，辐射全国近3亿人口的批零贸易和直销平台。至2016年底，海宁皮革城总共在全国建立了11个连锁市场，市场建筑总面积超过300万平方米，入驻经营企业11,200多家，直接辐射人口超2亿，年接待消费者超过1400万人次，是众多皮革企业实体批零销售的主要贸易渠道，2016年市场成交额超过200亿元。(二)建立了具有全国性影响力的品牌会展和发布平台。主要包括原辅料展、皮革裘皮服装展和中国皮革时尚周三大展会活动。其中时尚周已历10届，是国内三大时装周之一，原辅料展和服装展已经具有全国性的影响力和知名度，展位供不应求。2017年，三项活动共约800家企业参展，吸引专业观众约12.5万人次，意向成交额达到30亿元。

### 四、互联网创新服务平台

(一)设立了3万平方米的电商创业园。利用电商创业园，引进电

商服务商，供皮革电商集聚创新，同时为传统皮革企业利用业务外包等模式发展线上贸易提供业务和技术服务。

(二)开发互联网+应用平台。2014年、2016年，皮革城O2O服务平台和皮商圈B2B线上服务平台分别上线，为入驻商户和皮革企业发展线上线下贸易、创新商业模式与服务模式提供平台支撑和互联网应用工具。其中皮商圈平台至12月底入驻企业1000余家，下游采购商7200余户，建立采购对接微信群410个，覆盖从业者5.5万人。

### 五、企业融资服务平台

(一)自建融资服务平台。投资1个多亿设立了皮革城担保公司和皮城金融产业融资服务平台，为广大皮革生产和贸易企业提供担保和社会化融资服务。其中，皮革城担保公司自2013年成立至2016年底已累计为1617家(次)企业提供了32.67亿元的担保，并开发出了商户信誉担保、商租承租权抵押担保等新型担保产品。皮城金融平台，2015年7月上线以来，已累计为

1120家(次)企业提供了46亿元的社会化融资服务，为企业创业创新提供了快捷高效、相对低本成的资金池。

(二)引入多家金融机构。引进了包括四大国有银行，以及平安银行、中信银行、农商银行等在内的七家金融机构，为入驻企业提供金融服务。同时，皮革城积极与入驻的银行沟通，为入驻企业量身打造金融产品。

### 六、外贸综合服务平台

先后设立进出口公司、国际营销部为企业开展境外组团销售和进出口服务，近三年已累计开展进出口服务超3亿美元。2015年7月列入市场采购贸易国家级试点后，皮革城又成立了外贸众创空间和外贸服务中心，为企业试点市场采购提供一站式服务，吸引了103个主体签约入驻，2016年实现市场采购试点贸易额1.3亿美元。

### 七、联合营销服务平台

组建了品牌战略联盟，常年组织企业参加国内外的行业展会，开展高炮、电视台、活动联合营销推广，孵化品牌；在皮革城设置广告位，营造品牌推广氛围；同时每年在皮革城范围内评定海宁中国皮革城年度推广品牌，进行组团推广。此外，海宁中国皮革城还建设有38万平方米的两个产业园区——出口加工区和时尚产业园，入驻生产企业100余家，是设计创新成果产业化的重要载体。

(海宁中国皮革城 特约供稿)

# 海 门 的 老 街

海 门老街旧名“北大街”，抗战胜利后称“中正街”，新中国成立后改为“北新椒街”。海门老街位于台州市椒江区，紧邻椒江剧院，2001年经椒江区政府投资8000万重修后定名为“海门老街”。

海门老街始建于清康熙年间，南北走向，原长470米。光绪24年（1898年），海门港正式立埠通商后，此处街道店铺林立，商贾云集，景象万千，是当时海门镇的政治、经济、文化中心，也是人们考证海门近代史的活化石。

海门老街的建筑在原有的清末建筑的基础上进行了重修，再现古色古香的商业建筑群，白墙灰瓦，朱赤古木雕栏，风格古典，简约而又不失时代气息。这条浓缩了一个多世纪风风雨雨的海门老街全长225米，风格迥异的建筑样式，引领我们寻读出海门人的发展轨迹。

南面先有明清建筑，雕栏画栋，精细绝伦，后有民国建筑，虽有晚

清遗风，却简约明白。新中国成立后又增加了文革时期的建筑，平实、直白、无华。再往北走，便见一幢幢浓郁欧式风情主基调的建筑，这是在海门商人远赴新加坡、英、美等国经商荣返故里后依仿欧洲风格建筑，这些欧风建筑自成老街一方胜景。石质雕花的墙面斑驳落离，尽显苍桑，雄浑间渗透着浪漫典雅，别致里镶嵌着异国风情。老街的一





砖一瓦赋予了鲜明的时代特征，这些雕得不能再雕的花窗格和磨得不能再磨的石板路，蕴含着海门人许多美丽传说和艰辛的故事。

2010年11月，联合国教科文组织评定海门老街为联合国亚太地区物质文化遗产保护奖，驻联合国教科文组织的中国代表杜晓凡博士是这样评价海门老街的：“北新椒街保护工程修复了快速发展的台州城市中心仅存的一条传统商业老街，该工程没有采用彻底地拆除或重建的方式来解决排水问题，而是通过延续这个地区的物质和社会结构，使当地的居民获得福祉。以传统材料和手工技艺修复历史建筑的砖、木立面，通过对水电等附属设施，提升了当地居民的生活质量。传统风俗的再生让百年老街再一次成为城市日常生活中生机勃勃的一部分。”



走进老街，至今还完好保留着一些历史重要节点。

【泰山药号】 疗药敷伤，诊脉祛病，曾是台州最大的药号。



【台大关】 掌管海运，审查进出口货物和外事船只检查验收的官方机关。



【武圣茶馆】 原为一方保界的武圣庙，后又改为谈天说地、洽谈生意的茶庄。



【杨府庙】 海门第一至尊寺庙和曾经在此教唱抗日歌曲的“红色寺庙”。

【接官亭】 几经修缮，多少历史官臣在此忐忑不安候迎上峰，听候升贬。

今日的海门老街，历史文化得 老街是椒江地接的必到之处，各类 化博览，台湾美食和台州名小吃展  
到彰显，现代元素不断加注，海门 大型活动经常举行，有中国奇石文 示，中国大型民俗婚庆，中国非物  
质文化遗产展销，华东地区古玩交  
流会、拍卖会。



走进老街，你会看到许多被历史累积和现代生活的写实：

椒江博物馆蕴海门藏品 1000 余件，其中象牙藏品 300 余件，世界罕见的象牙席观后不信你不叫绝。

时风画廊的书画作品均来自大家手笔，意象高远，书风雄浑，各派争峰，自成奇绝。

台州国医馆为省级名中医詹学斌先生率团坐镇，专解疑难绝症，誉美台州。

素有海门小海鲜的第一楼，祖传秘制的滴水鸭，温岭石塘的特色菜，“外婆家”飘香的姜汤面。

美丽台州，文化老街，浓缩历史，彰显精华。

走进老街，让你认读海门，玩赏老街，购在老街，吃在老街。



2018 年



我会会长隋剑光拜访省贸促会

1月4日上午,我会会长隋剑光、秘书长魏君聪一行拜访浙江省贸促会,受到贸促会吴桂英会长、张青山副会长热情地接待。

交流中,隋会长介绍了浙商联的概况、浙商联的职能以及浙商联的特色服务,提出了2018年工作思路,并就如何将内外贸结合提出了设想。

吴桂英会长对浙商联目前的工作表示认可,并介绍了贸促会的架构和主要工作,她指出在这样一个大平台下如何用好资源和信誉在行业内发挥社会作用。她认为内外贸密不可分,打造平台建设,结合贸促会出访、带领浙商联会员走出去,如何将中国进口商品博览会结合,对打造商会经济、展会经济,如何带动商会的力量拉动贸易提出很多建设性意见!张青山会长也表示,所有内贸的各种行业协会就是我国外贸最好的新动能,我们两会之间将有很大的合作空间!



隋剑光会长一行走访杭州联华华商集团

1月5日上午,我会会长隋剑光、秘书长魏君聪一行走访副会长单位杭州联华华商集团有限公司,与公司党委书记、董事长张慧勤,总经理沈宪忠等进行了座谈交流。

张董事长简要介绍了公司的基本架构、发展情况和面临新形势的创新战略。面对新挑战,公司确立了以人才、创新、品牌化和国际化为发展战略,以“实体+互联网、实体+智能、实业+金融、实业+文化”的发展路径,致力成为国内领先的多业态连锁发展的商业公司。面对危机公司积极应对,在危机中寻找机遇。张董事长希望与浙商联多沟通、多交流,进行深度对接,依托浙商联的平台,整合更多资源占领更多的市场。

隋剑光会长听了张董事长的发言,总结了几个关键词:赋能、品质、文化、模式。隋会长对公司的“实体+互联网、实体+智能……”等发展模式表示赞赏;他指出,品质为零售的关键,也是本质的东西,消费者到联华购物很放心;他认为,企业的最高境界就是做文化;多业态、连锁联动的商业需要归核,精选主打的东西不动摇。隋会长表示,商业回归本质,克服浮躁,降低成本,将成为浙商联精准导向,精准服务的方向。



丽水市商务局张志军副局长一行来访我会

1月11日下午,丽水市商务局张志军副局长一行来我会交流。来访的还有丽水市商务局商发处处长李增尧,丽水市商贸业促进会会长周利光、秘书长沈龙,省酒类流通协会秘书长许东海。我会会长隋剑光、秘书长魏君聪热情接待来访客人。

张志军副局长表示,丽水素有得天独厚的生态优势,现被赋予“培育新引擎,建设大花园”的新定位、新使命,丽水的商贸业正处于转型升级的关键期。此次来访,希望能和浙商联达成更紧密的合作,为促进丽水商贸中高端消费,推动乡村发展共同努力。

隋会长表示,丽水可利用好生态优势,培育“丽水三宝(龙泉青瓷、龙泉宝剑、青田石雕)”特色产业,实施乡村振兴战略,进一步挖掘农村消费。同时,隋会长对丽水市商贸业促进会的成立表示祝贺,希望与丽水市商务局、丽水市商贸业促进会有更多的合作与交流。魏秘书长向来访客人表示欢迎,介绍了我会的基本情况、组织架构和主要工作。

2018 年



### 浙江省开发区协会钱水凤会长一行来访我会

1月19日上午,浙江省开发区协会钱水凤会长一行来访我会,与我会会长隋剑光、秘书长魏君聪进行座谈交流。

钱会长介绍,省开发区协会是省内经国家批准的经济技术开发区、保税区、高新技术产业开发区、旅游度假区、出口加工区、物流园区和浙江省政府批准的省级经济开发区(含部分工业园区)自愿结成的地方性、非营利性的社会组织,目前有单位成员91家。希望通过此次交流,取经学习,寻求合作,探求市场化运作路径。

隋会长对钱会长一行的来访表示欢迎,并简要介绍了我会成立的背景、组织架构、功能及主要工作,同时提出2018年的工作设想与思考,要提升商会的战略定位,优化商会内部运行模式。隋会长表示,两家协会可加强交流与合作。通过调研,对行业的共性问题、痛点问题加以研究,创造自身价值,提高自身品牌。



### 衢州市商贸业联合会举行换届大会暨浙江(衢州)商贸创新高峰论坛(浙商联副会长单位)

2月1日下午,衢州市商联会第二届一次会员大会暨二届一次理事会在衢州召开。浙江省政府参事、浙江省商贸业联合会会长隋剑光,浙江省商业总会副会长兼秘书长陈兆希、衢州市商务局党组书记、局长方法,衢州市民政局社会管理局局长沈燕等有关负责人到会祝贺并致辞。

会议审议通过了衢州市商联会一届理事会工作报告、财务收支情况报告、《章程》修改说明、会员大会选举办法等事项,会议选举产生了衢州市商联会新一届理事会,徐九成当选会长。会上浙江省协会和衢州市商务局负责人对衢州市商联会过去五年所取得的成绩给予充分肯定。对新一届理事会提出要求。

会上举行了浙江(衢州)商贸创新高峰论坛,浙江工商大学教授、浙江现代商贸研究院副院长赵浩兴,阿里商学院执行院长、教授章剑林,浙商研究会副会长、浙江连锁超市采购联盟理事长、《连锁宝典》创始人叶耀庭等国内商贸流通专家进行了主题演讲。



### 隋剑光会长一行走访杭州市商业特色街联合会

2018年2月5日,我会会长隋剑光、秘书长魏君聪、副秘书长杜佳音一行走访杭州市商业特色街联合会,与原会长唐跃、会长唐水龙、秘书长冯杨开展交流。

唐水龙会长介绍了杭州市商业特色街联合会的成立背景、商业街基本情况、主要工作重心等。杭州市商业特色街联合会成立于2012年9月,当时杭州市有12条商业特色街,目前已发展到18条市级商业街。唐会长介绍到:2016年由7家企业共同成立了延安路商圈联盟,旨在打造一条国际知名的商业街,提高延安路的主干道及支路的亮灯与广告,提高整体的形象,以媒体为媒介向省外推广杭州延安路特色商业街。并结合2022年亚运会契机,申请离境退税的政策,刺激消费,降低游客购物成本,带来综合性的经济效益,从而刺激旅游业的发展。

隋会长对杭州市商业特色街联合会的工作表示认可,在听取了离境退税介绍后,希望帮助杭州市商业特色街联合向省里谏言,加快政策落实;在2018年实抓消费升级,结合商业街与金秋购物节,打造国际化商业特色街。