

当“活下去”成为很多商业体的目标,在最难的时代和地段……

陈卫民:十年创办两座润鲨奥莱 做没人看好的生意

株洲日报全媒体记者/徐滔

2015年,44岁的陈卫民做了一个身边人看不懂的决定:辞去湖南通程商业副总经理的职位,下海创业。

他的目标不是省会长沙,而是醴陵——一座县级市的湘东小城。他要在这里开一家奥特莱斯,并冠名润鲨,意为“奔跑的鲨鱼”。

“很多人觉得我疯了。”11年后的一个上午,坐在株洲润鲨奥莱的办公室里,陈卫民回忆起当初的选择,语气平静,“但我心里有数。”

这份底气来自他近二十年的职业履历。1994年从常州大学热能工程专业毕业后,陈卫民在无锡锅炉厂画了一年图纸,随后转行进入家电零售业。从西门子家电华中大区经理,到通程电器事业部总经理,再到科沃斯全国执行副总经理、通程商业副总经理,他把家电、百货、连锁、品牌运作整个产业链条摸了一遍。

“该吃的亏都吃过了,该踩的坑都

踩过了。”陈卫民说,“所以我去醴陵,不是去赌,而是去做试验。”

醴陵润鲨奥莱于2016年8月开业,120多个品牌进驻,定位“主题百货+超市+儿童乐园+时尚餐饮”业态。在当时县级市普遍缺乏大型商业综合体的背景下,这个项目很快站稳了脚跟。

可陈卫民的野心不止于此。2023年,在全国实体商业因疫情和经济下行双重冲击而大面积收缩的时候,他再次出手,盘下天元区一处闲置多年的商业物业,开了第二家润鲨奥莱。

这个被称为“汇金中心”的物业,此前因一家商业公司经营不善而倒闭近一年,项目位置很好,物业也很新,但没有运营商敢接盘。株洲本地商业人士私下议论:“那个位置,谁碰谁死。”

三年后,这座7万平方米的购物中心做到了95%的开业率,日均客流稳定,成为河西片区“吃喝玩乐首选地”的有力竞争者。

陈卫民究竟做对了什么?



润鲨奥特莱斯董事长陈卫民。



润鲨奥特莱斯外景。

1 “我一个人说了算”

坐在办公室里,陈卫民喜欢用数据说话。他的江浙口音,语速偏快,说话时习惯用肯定式的短句,像在陈述一道道已经被验证过的公式。

“我在醴陵做了十年试验田,打磨出了一套商业模式。既然要发展,我首选株洲。为什么?因为株洲是整个湖南做购物中心最困难的地方。”

他掰着手指算账:株洲有芦淞市场群做批发,价格亲民,商超服装这一块零售业业态天然承压;此外,株洲商业布局分散,目前没有形成聚合型商圈,人气没有聚集。“在最难做的地方一旦做起来,再去湖南其他地市,就会游刃有余,这是战略层面的考虑。”

但战略需要落脚点。陈卫民选中汇金中心是经过精密计算的。

“第一,前一个运营商投了巨资做基础装修,这个钱我省了。第二,800多个停车位,中心城区找不出第二家。第三,门前七八千平方米的广场,可以常态化办活动。第四,也是最重要的一点——整个物业没有散售给小业主,后续持续运营比较省心。”

他伸出四根手指,然后握成拳头:“产权集中与股权集中意味

着什么?意味着效率。别人一个决策要过五关斩六将,半个月下不来;我半个小时就能拍板。商业竞争,有时候拼的就是谁更快。”

物业硬件只是入场券。真正让陈卫民底气足的,是独创的一套被他称为“第四代奥特莱斯”的商业模式。

这套模型的核心逻辑可以用一组数字概括:60%和40%。

传统购物中心以零售为主,餐饮娱乐是配套。陈卫民把配比反了过来:餐饮占25%,亲子游乐占25%,生活配套(美容、培训、宠物、音乐等)占10%,三者合计60%;商超服装鞋帽等零售业态压缩到40%。

“现在的人逛商场,不仅仅是为了买衣服。”陈卫民说,“是社交,是遛娃,甚至可能是遛狗,是周末找个地方待着。你盯住这个需求做文章,就不怕电商抢生意——线上的东西再便宜,能替你遛娃吗,能让你和朋友聚会吗?”

这个判断在疫情期间得到了验证。2020年到2022年,醴陵润鲨奥莱经历了三次闭店,每次重新开门,餐饮和亲子业态都是最先恢复的。“人熬久了,第一件事不是买衣服,是出来吃顿饭、带孩子玩一玩。”



润鲨奥莱内人气超旺。受访单位 供图

3 “人裁不得”

在润鲨奥莱的运营体系里,有一个原则被陈卫民反复提及:原则上不裁员。

两座商场加起来,公司员工加上商场员工超过1000人。其中相当比例是40到60岁的中年人,从事保洁、保安、基础服务等岗位。他们的月薪普遍在三四千元。

“在很多人眼里,三四千块钱不算什么。但对他们来说,这是维持一个家庭生计的收入。”陈卫民说,“你把人家裁了,他到哪里再找一份工作?这个年龄段的人,求职是最难的。”

他的办公桌上放着一份员工花名册,他随手翻到一页,指着一个名字说:“这个老周,56岁,在我们这儿做保安。他老婆身体不好,儿子还在读大学。他跟我说过,这份工要是没了,家里就转不动了。”他把花名册合上,“你说,我能裁他吗?”

他补充了一句更重的话:“做企业最大

最终的快乐,不是赚钱,而是让员工幸福。你把这个搞反了——员工痛苦,老板赚钱——那叫黑心钱。”

这不是一句漂亮话。在润鲨奥莱,员工有免费餐,生日有集体聚会和礼物,逢年过节有购物卡。这些福利算下来是一笔不小的

开支,但陈卫民认为这些钱花得值。

“员工幸福,他自己会感受到,他的服务态度会不一样,顾客也能感受到。这是一种正向循环,最终会反哺到企业身上。而且你自己也会觉得幸福——因为看到身边的人是快乐的,你赚钱也赚得安心。”

同样的逻辑也适用于商户关系。“商户不赚钱,这个商业体就一文不值。”陈卫民说,他每个月都会了解每个店的经营数据,“不是走过场,是真了解。有做得不好的,我们要制定帮扶政策。”

他举一个例子。天元店有一个大型项目,老板投了几百万元,开业后持续亏损,一度想放弃。“我一看,不全是经营的问题。他的场地有一个致命的缺陷——核心游乐设施被建筑结构遮挡了,顾客走过去根本看不到。”

陈卫民自掏腰包,花了几十万元改造了项目的死穴,遮挡问题完美解决了。“现在那个项目一年利润极为丰厚。项目活了,客流也稳住了,我的商场也受益。这是三赢。”

他说,帮商户,必须帮到点子上,“不是简单免租就完事,你要帮他分析问题出在哪里,是真帮,不是假关心。”

4 “吓都会吓死去”

别的支出,没有超强的信念支撑,没有长期主义的心态,吓都会吓死去。”

“吓都会吓死去”这句话他说了两遍。这或许是这位以理性著称的创业者,在整个采访中最近袒露内心压力的一刻。

长期主义,是陈卫民在整个对话中最高频的词汇之一。他对此有近乎偏执的坚持。

“我做生意,物业租赁合同必须签20年,少一年都不行。前三年我可以不赚钱,持续投入,把醴陵的利润拿过来投。但三年后,我一定开始赚钱。没有这个决心和周期意识,就不要碰实体商业。”

他有点看不起那些追求短平快的同行。“你看那些搞短线的,今天突然赚了500万元,明天就可能全赔光。长期主义是成功的唯一之法。这不是喊口号,是哲学。”

5 “希望株洲有一条可以逛的商业街”

如果对话只停留在商业层面,陈卫民的形象或许只是一个精明的企业家。但话题转向株洲这座城市时,他展现了另一面——这是一个对城市商业格局有着强烈表达欲,甚至带着几分“怒其不争”的本土实业家。

“株洲具备极佳的商业潜力,但目前最大的问题是什么?散、乱。没有一条真正意义上的商业街。”他语速明显加快,“你去长沙有五一广场,成都有春熙路,上海有南京路。外地人来了,你知道带他去哪逛吗?株洲没有。一个城市,商业不繁华,能叫繁华吗?”

但他话锋一转,从批判转向建设。“其实株洲条件已经初步具备了。你看,从中心广场的株百、王府星,大汉希尔顿到河西的未来云,到天元株百,再到我们润鲨奥莱,一直延伸到

神农万达——这条商业街雏形已经自发形成了,它就是株洲商业的脊椎。”

他的建议并不复杂:政府只需要做三件事——规划、亮化、打通步道。

“把阻挡商业的高大树木移开,让商场能被看见。统一做外墙亮化,株洲的商场外墙晚上大多是黑的,我认为不仅仅要投钱搞江边亮化,还要把商业街点亮。打通地下通道和空中连廊,让人能顺畅地从一家商场逛到另一家。现在一下班全堵在路上,谁会出来逛?”

他说,这件事不必一年做成,慢慢来都行。“让株洲有一条可以逛的商业街,当外地人来株洲,本地朋友有个可以自豪地带他们逛的地方。这不只是一条街的事,这是拉内需、聚人气、提消费的根本。”

6 “40多岁才创业,我几乎100%成功”

采访接近尾声,记者问了一个和当下年轻人有关的问题。

“我给年轻人三条建议。第一,不要好高骛远。第二,找到你真正喜欢的行业,不喜欢就别做。第三,扎进去,至少深耕五六年,把自己变成专家。”陈卫民说。

他用自己的人生轨迹来佐证。“我大学学的是热能工程,毕业后在锅炉厂画图纸。后来转行做家电销售,在西门子一干就是7年。三年人行,六七年才能成为专家。成了专家,你才能赚到这个行业的钱,才有自己独特的判断。”

从西门子出来,他辗转通程、科沃斯,前前后后打了近二十年工,做到集团副总裁级别,44岁才迈出创业这一步。“所以我敢说,我创业的成功率几乎是100%。因为我干过该干的都经历完了,该踩的坑都看到了。”

他反对年轻人一毕业就创业。“那是靠猜谜语在赌,风险太大了。你先去你喜欢的行业里,找一家好公司,踏踏实实打三年工——不是混日子,是当学徒——看别人怎么做的,学到真本事了,再考虑自己干。”

“机会永远有”他说,“但机会是

给有真本事的人准备的。每一个行业,深耕下去,永远有你一碗饭。你不要这山望着那山高。很多做得好的企业家,都有一个共同点:不浮、沉下去,才能浮上来。”

采访结束后,陈卫民起身送记者出门,经过商场的消防通道时,他忽然停下来,推开厚重的防火门。

“你看这个楼梯间。”他指了指脚下。台阶干净,墙壁洁白,没有杂物,没有异味。

“一个顾客可能永远不会走这个楼梯。但如果哪天电梯坏了,他走下来的时候看到的是脏乱差,闻到的是烟味霉味,他对我整个商场的印象就全毁了。”他把门轻轻合上,“做商业,不是做给领导看的,是做给每一个可能走进来的人看的。”

经过餐饮区,一个正在擦拭桌面的阿姨抬头看见他,笑着打招呼。陈卫民停下来,跟她聊了几句家常,问她儿子高考考得怎么样。

阿姨笑得眼睛眯成一条缝,说考了一个一本,蛮好的。

陈卫民点头,继续往外走。商场里人流渐密,餐饮区飘来饭菜的香气,儿童游乐区传来孩子们暑期嬉闹的笑声。

记者 手记

离开润鲨奥莱后,我在车里坐了很久,没有马上离开。

我在想一个问题:在一个被反复宣判“实体已死”的时代,为什么偏偏是这个人,在这个“烂尾”的地方,活下来了?

后来我意识到,陈卫民做的事情,本质上不是在经营一个商场。他是在用商业的方式,回答几个更根本的问题——

在行业寒冬里,企业和商户应该是什么关系?他的答案是:坐在同一条船上,利益绑定,谁也跑不了。

在裁员自保成为常态时,企业应该如何对待最底层的员工?他的答案是:人裁不得。员工痛苦你赚钱,那叫黑心钱。

在三四线城市的商业长期被低估、被忽视时,本土企业应该扮演什么角色?他的答案是:深耕下

去,做试验田,打磨模型,然后在一个最难的地方证明自己。

在一座城市始终形不成核心商圈、市民无处可逛时,企业家能做什么?他的答案是:站出来说话,把那条已经自发形成的商业脊椎骨,指给所有人看。

这些答案,没有一个来自教科书,而来自一个在零售业泡了二十年的企业家在商业最前线长期的实践。他站在企业家的角度,回答了多个时代之困的焦点问题,用行动阐释了民生之本和企业家胸怀与担当,对于商业如何繁华城市,他提出了破局之道的真知灼见。

他不赌。他只是把一个行当做透了。他说,做商业,是做给每一个可能走进来的人看的。

这句话,值得所有做实体的人,听一听,想一想。