

中国商业服务业改革开放 30 周年功勋人物

向世界要席位的大商人



牛钢
大商集团董事局主席

中国百货的大哥大。从 24 岁做副总 8 年,到 32 岁掌舵大商 16 年的牛钢,是驰骋中国商界的不老人,是全国优秀企业家、全国劳动模范、全国五一劳动奖章获得者,党的十六大、十七大代表。他率领大商集团成功实现了东北第一、全国一流的跨越,大商集团成为全国最大的百货集团,被评为“世界杰出华商流通企业”;牛钢获得“1985~2005 推动中国商业进程精英”、“世界杰出华商流通企业领军人物”、“2007 世界经理人成就奖”、“2007 中国经济年度人物”等多项殊荣。

“中国商业要有世界席位”,作为大商集团创立和发展的奠基人与开拓者,牛钢对此始终这样坚信、坚定。为此,他为企业确立并且坚持“创建享誉世界的大公司”的伟大理想,瞄准实现中国必定诞生零售业的大公司的目标,制定了“大连第一、东北第一、全国一流、世界轻量级、世界中量级”五个阶段的发展战略。拟定了“做全东北店网、拓展华北店网”的发展蓝图。牛钢睿智、果敢,坚持科学发展,在商业领域率先做出异地发展扩张的战略。目前,大商集团在东北、华北等 11

省 50 市,设立大中型店铺 140 家,直接就业员工 17 万人,2008 年销售突破 600 亿元,连续 10 年保持年均销售递增 30%以上的高速度,成为中国商业发展的一面旗帜,被多家媒体和分析报告称为“中国零售业最具发展实力的无敌军团”。

牛钢把国家的改革开放政策和发展创新理论成功运用于大商集团的发展实践中。

在制度创新方面,率先实现了由传统国有商业向现代商业企业的过渡;率先确立了扁平化的母子公司体制,实现了垂直化领导、专业化经营、系统化管理的跨越;率先实现了上市公司与国有公司的严格分离,决策、执行、监督三权的分立与制约,跨入现代企业行列。

在管理创新方面,创立并坚持了企业经济效益、主产业、低负债和一体化四大“原则”,使企业管理水平始终处于全国同行业领先地位。

在技术创新方面,确立了以集中采购、连锁经营、信息技术为企业核心竞争力理念,保障了大商集团在扩充中巩固、在稳定中发展。

在经营创新方面,率先突破了传统百货店的单一经营模式,以发展现代百货店、大型综合购物中心、大型综合超市、专业店四大主力业态为主线,构建起多业态并举的发展格局。创立了“新玛特”、“麦凯乐”、“千盛”等新商号,实现了连锁发展,构建起大商集团壮大发展的主要架构。

在文化创新方面,坚持把创建享誉世界大公司的理想贯穿于企业的经营理念和人文精神。拟定了“无限发展、无微不至”的企业理念,率先提出依靠人才、振兴企业的重要举措,面向全国以至海外广招人才,造就出一批国内同行业一流的商业管理、营销和技术人才队伍,使企业在外资商业涌入、市场竞争激烈的环境下,始终保持旺盛的生命力。

牛钢一直把加强廉政建设、当好廉洁表率作为影响广大干部员工的关键,亲自制定并带头遵守“三公开、三保密”和“两不要”的原则,做到集团干部的工资收入公开、企业工程项目招投标公开、涉及员工切身利益相关问题的条件和程序公开;领导干部家中的红白喜事、生病住院和班子研究的重大问题严格保密;大力倡导并身体力行集团领导干部不要有官欲,二不要有物欲的理念。牛钢始终谦虚谨慎、严于律己,保持着高度的敬业奉献精神 and 不懈的职业追求,牵头制定实施《大商集团领导干部禁止制度》、《干部近亲回

避制度》等一系列党风廉政建设制度,倡导反贪污、反内盗、反浪费,形成了弘扬正气、抵御歪风的良好氛围。

对待自己的员工,牛钢细心关爱、无微不至。尤其是对老职工和困难职工,他时刻挂记在心,为此专门成立了“双退办”,专门负责解决他们在生活上的困难;还设立了医疗补助基金,让困难职工生活无忧。2007 年底,牛钢特批 200 万困难职工救助金帮助困难职工渡过生活难关,职工们深切体会到集团的温暖,感受到身为大商人的无比欣慰与骄傲。

牛钢深知,大商的发展离不开社会各界的关心和支持,几年来,大商回报社会的壮举连连不断:在集团规模做大的同时,稳定市场、平抑物价;SARS、禽流感期间,向北京送去了价值 150 万元的电风扇;抚顺、佳木斯、大庆等城市遭灾时大商每次捐款百万以上;哈尔滨市停水,大商紧急捐赠 30 吨优质矿泉水昼夜兼程送往哈尔滨;设立大连市 500 万元“见义勇为基金”,为勇斗歹徒英勇献身的集团保安员孟军颁发抚恤奖励金 50 万元;设立 2000 万元慈善基金,每年向大连市慈善总会和省市确定对口帮单位捐款千余万元;2008 年 5 月为四川省地震灾区捐款 1720 万元……几年来向社会捐款捐物的一系列举措引起社会各界的强烈反响和一致好评。

中国百货连锁的首倡者



郑万河
北京王府井百货(集团)股份有限公司董事长

他是传统商业运作模式的终结者,他是现代流通企业模式的缔造者,他是中国百货连锁的首倡者,他就是王府井百货集团股份有限公司董事长郑万河。从 1984 年调入王府井百货大楼担任副总经理,到 1993 年王府井改组股份担任总经理,二十多年来,在他孜孜不倦、坚持不懈的努力下,把王府井百货成功地从一个传统的国有老企业转变成为现代大型零售企业集团,从一个单体的地方性企业发展成为一个全国化、规模化、连锁化的企业。

作为一个大型企业集团的领导者,郑万河在寻求一个传统国有企业改革发展的道路上做出了卓有成效的尝试,做出了突出的成绩,保证了企业正确的发展方向,并不断把企业推向新的发展阶段和发展高度,使王府井百货成为国内专注于百货业发展的最大零售集团之一,对王府井百货的改革做出了突出贡献,同时对首都商业经济的发展做出了重要的贡献。二十多年来,他将扎实的功底与国内外先进的管理经验相结合,以一个企业家的远见,对传统的商业运行体制进行改造,从而塑造出具有新时期特点的企业经营模式和发展格局,

带领企业走上股份制发展之路。

为推进国有企业改革,1984 年,北京市政府在百货大楼推行改革试点,郑万河主持了企业管理工作,率先在国营大中型企业通过招聘选聘人才,搬掉了干部的铁交椅;率先在北京市商业系统实行全方位的劳动优化组合和全员劳动合同制,打破了“铁饭碗”;率先在全市将现行的等级工资制改为动态结构工资制,冲破了平均主义。1989 年王府井百货首批晋升国家二级企业。

为推进股份制改造,建立现代企业制度,1993 年公司实行股份制改造,郑万河全面主持股份制改造工作,并担任股份制后第一任总经理,经过一年的努力,王府井顺利完成社会公募,实现股票在上海证券交易所挂牌上市,将一个国有企业导入符合现代企业制度规范要求并适应市场竞争的轨道。王府井百货建立起规范运作的法人治理结构和公开透明的财务体系,利用资本市场,成功募集 11 亿元的资金,支持公司百货业发展战略的实施,创造一种新型的中国零售业商业集团化发展的新模式,使国有企业从原有的传统体制中获得新

生。

在业务体制改造方面,早在 1996 年,郑万河就提出并主持百货大楼进行业务经营体制改造,取消商品部,建立集中经营管理体制,实行了统一采购、进销分离、统一结算的业务经营管理,这在全国零售行业中是第一次大胆的尝试。虽然当时遇到了来自企业内外的非常大的阻力,但事实证明,集中采购是零售业发展的趋势。王府井百货的快速发展也得益于业务体制的改造,为实施总部集采工作创造了很好的基础条件。

在推进企业连锁化规模发展方面,1996 年,郑万河又提出了“两大目标”,一个是将一个传统的国有企业导入符合现代企业制度规范要求,并适应市场经济竞争的轨道;二是将一个单体型企业发展为具有连锁规模的集团化企业。十年来,郑万河和王府井百货正是沿着两大战略目标不断探索实践着。

在郑万河带领下,公司先后在北京、广州、武汉、成都、包头、重庆、南宁、呼和浩特、长沙、洛阳、西宁等十座城市建设运营了 16 家王府井百货大型连锁商店,实现了跨越式的发展,初步建立起以北京为中心,遍布我国华南、西南、华中、华东、华北五大经济发达区域中心城市的一级连锁网络布局,从一个单体店发展成为全国化、规模化、连锁化的大型连锁企业,成为目前国内最大的百货零售集团之一,基本形成了“王府井百货”这一知

名品牌。目前,公司在全国的网点发展,已越来越引起市场的关注,王府井百货的品牌也越来越得到市场的认可和供应商的重视。

近年来,公司的销售、利税、利润指标均居全国前列,先后获得“全国最佳经济效益企业”、“全国百家最大零售商店”等荣誉称号,2004 年,入选“国家重点扶植的 20 家大型流通企业”行列,进一步巩固了王府井百货在全国百货零售业中的领军地位。这是北京国有商业系统中唯一入选企业,也是入围的 20 家企业中唯一专注于百货业态发展的公司。目前,公司在全国 12 个城市开业运营 16 家大型百货商场,取得了良好的经营业绩,年销售额超过 85 亿元,成为目前国内最大的百货零售集团之一,为国家和社会做出了应有的贡献。到 2006 年,集团资产总值 42.4 亿元,净资产值 17.6 亿元,市值近 200 亿元;销售收入超过 85 亿元,利润 3.44 亿元,上缴国家各项税收合计超过 2 亿元;公司在编员工 11000 人,合计解决就业岗位 50000 余人,其中,北京地区解决就业岗位 18000 人。

当前,王府井百货在郑万河的带领下,紧紧抓住“十一五”开局之年和扩大内需的重要机遇,深入构筑企业核心竞争力,企业发展呈现出健康、良好的态势。郑万河和他率领的团队正在朝着把王府井打造为中国业内领军企业的目标而努力着。

锲而不舍打造商业航母



王宗南
光明集团董事长

王宗南自 1989 年担任上海市黄浦区商业委员会主任、黄浦区分管商业副区长,负责上海南京路这条中国标志性的商业街改造起,到 1995 年担任上海内外联综合商社总经理兼联华超市股份有限公司董事长、总经理,再到担任中国规模最大的商业企业集团——百联集团总裁以及光明食品集团的党委书记、董事长,为中国商业服务业跨越式发展作出了十分重要的贡献。

被海内外誉为“中华商业第一街”的南京路是上海商业的发源地,也是上海商业的品牌和名片。为了高起点规划南京路商业街,王宗南深入基层做了大量的调研工作,并聘请国际著名咨询公司顾问,在充分听取学者、专家等各方面意见的基础上,几易其稿,形成了南京路商业街改造方案。

经过 1990 年的局部改建,1992 年至 1994 年南京路十大工程的改造,10 家中小规模商店在原址上改扩建。在王宗南的指挥下精品大厦、宝大祥、协大祥、上海金店、第一医药商店、南洋百货、电子商厦、小吕宋床上用品店等以崭新的面貌出现在这条全长为 1.599 千米

的南京东路上。1995 年南京路推行周六、日午后作为步行街。

王宗南自 1996 年起担任联华超市股份有限公司董事长以来,面对国际国内竞争的双重压力,带领联华团队,围绕打造中国零售航母的战略目标,将发展战略创新、经营创新、管理创新和技术创新贯穿始终,打破了历来商业经营利润增幅小于销售额增幅、销售额增长速度小于规模扩张速度的规律,初步实现了做大、做强连锁品牌的目标。2003 年 6 月,联华在香港主板市场挂牌上市,标志着联华通过香港 H 股进入国际资本市场,向国际化跨出了重要的一步。

联华超市的初创阶段并不顺利,自创立到 1995 年底,仅有 41 家门店,销售规模 2 亿元,累计亏损 560 万元。就在企业要不要发展的“十字路口”,王宗南以小平同志“发展是硬道理”的理论统一了联华核心团队思想,形成跨区域、规模化、多业态的战略定位。如今,从标准型超市起步的联华,依托跨区域、规模化、多业态的发展战略创新,已形成了大型综合超市、超级市场和便利店三大主力业态联动互补、组合推进的竞争优势,并逐渐

向药业连锁、电子商务和折扣店等多元业态延伸,综合竞争优势日益显现。

创新,是联华打造中国零售航母的命脉。在经营创新上,王宗南瞄准“民以食为天”这一千古不变的准则,带领联华大力实施“厨房工程”。通过建立并依托生产基地,由原来流通领域中的多个环节转变为产销对接;实行订单招标,由原来商品产后再采购逐步转变为产前提标订购;突破传统商业经营体制,形成了产、加、销一体化的经营新模式。

2003 年 4 月,王宗南被上海市委、市政府任命为百联集团总裁、党委副书记。百联集团由原一百、华联、友谊和物资四个集团合并组建而成。作为集团总裁和党委副书记,他以打造中国商业第一航母为己任,组织与领导了集团的组建以及集团公司的基本制度、管控模式、运行体系的建立,确保了百联集团组建工作的平稳过渡。

在打造中国商业第一航母过程中,他坚持科学发展观,加快推进百联集团的发展、整合。百联集团拥有众多的业务与业态,在实施集团战略过程中,他根据市场吸引力与企业竞争力的标准,将超市、综合百货与生产资料贸易确定为集团的三大核心业务,并在内部资源的配置上给予倾斜。其主要措施是:长三角布点与全国拓展并举,提高市场占有率;内部组团发展与实施战略联盟

并举,实现资源优势互补;参与城乡商业发展与开发现代服务业集聚区并举,提升上海商业的能级;建设重点项目与实施收购兼并并举,加快战略目标的实现。在他的直接组织与指导下,百联集团还积极创新商业模式,短短时间内相继开业的有西郊、中环、又一城、成都、哈尔滨、沈阳购物中心以及奥特莱斯折扣店等。与此同时,针对百联集团上市公司多、股权结构复杂、业务重叠的情况,他在集团董事会的领导下,坚持以创新的思路,加快推进集团的内部整合。

为了提升集团的核心竞争力,他还以管理、制度和机制体制的创新为重点,并着重抓好三个方面工作:一是推进体制创新。二是加快机制创新。三是实施流程再造,提高企业效率、降低企业成本、促进集团可持续发展。四是强化内部管理,坚持以提高绩效为目标,从科学管理的高度,重点加强财务、投资、业务、预算、工程项目、费用、薪酬、合同等管理。

2006 年 8 月起,王宗南调任光明食品集团党委书记、董事长。2007 年集团的销售规模为 660 亿元,同比增长 9.3%;利润总额为 26 亿元,同比增长 16.8%;实现国有净利润 6.14 亿元,同比增长 19.5%。2008 年上半年销售规模为 360 亿元,同比增长 15%;利润总额为 12.1 亿元,同比增长 11.7%;实现国有净利润为 4.2 亿元,同比增长 24.7%。

“大兵团作战”的战略家



季绪绮
山东省商业集团总公司董事长

现任山东省商业集团(以下简称“鲁商集团”)总公司董事长兼党委书记的季绪绮,在山东省商业厅整建制转体为鲁商集团的过程中,作为重要参与者和后期的主要决策者,季绪绮凭借其过人的能力和魄力,在从政府机关到企业实体的成功转变中,做出了突出贡献。

2002 年初,季绪绮出任鲁商集团总经理,当年 10 月又出任集团董事长。当时,集团的发展到了一个关键时期,主要表现为主业不突出、资源分散、缺乏核心竞争力;零售、制药、房地产等已形成优势的企业,苦于资源不足难以快速成长;而当时集团所属的传统批发和装饰装修类企业,尽管创造了集团近一半的销售额,年亏损和潜亏却几乎吃掉了所有盈利企业的利润。面对这种情况,集团以壮士断腕的决心和勇气,毅然推进传统批发企业和工程装饰类企业的全面改制,对于不改制而又扭亏无望的企业,直接关停停止经营;同时,通过对各产业现状的科学分析,在集团发展史上第一次提出了优先发展以“银座”品牌为代表的零售主业,重点发展制药、房地产的概念,使集团从“摸着石头过河”的学步期,向自

觉调整经营布局的成长期迈进。

企业家的战略洞察力是决策的关键,在季绪绮的带领下,鲁商集团产业基础不断壮大,盈利模式进一步确立,企业实力有了显著增强。但季绪绮清醒地看到,在新的竞争形势下,企业已经进入一个拼规模、拼管理、拼核心竞争力的“大兵团作战”时代,只有顺应这一趋势,迅速扩张规模,才有可能开辟自己的生存空间。

为确保战略目标落到实处,季绪绮首先把目光瞄准了销售和利税都占集团 70%左右的银座零售业,为银座零售业的扩张确立了“立体开发山东市场”、“逐步向周边省市渗透”、“适时占领全国市场制高点”三个重点方向,选取重点区域的重点项目进行重点培育。由于战略对头,措施得力,银座零售业在山东省内市场成功抢占了市场先机,企业也得到了较快发展,现已在山东 14 个地市和河北邢台拥有 50 家万平方米以上大型门店,规模实力和竞争能力得到进一步提升。

在银座不断扩张的同时,为进一步突出企业产业集群优势,壮大规模实力和抗风险能力,季绪绮积极推进

多元化发展策略,并通过深入探索各产业间的内在规律,寻找各产业板块、各环节的协同点,通过内部资源的有效整合,积极推进各产业协同发展。首先是在产业发展上,探索零售、房地产、酒店、娱乐等产业之间的捆绑式发展。

针对新市场环境下的新竞争形势,季绪绮还积极探索运用推进资本运作和兼并联合加快企业发展步伐,要求将其作为企业发展的主要手段。2003 年,鲁商集团收购了上市公司 ST 渤海,实现了零售产业部分资产的借壳上市,目前银座股份已成为具有良好发展前景的上市公司,并顺利完成了股改和第一次配股,现正积极筹划第二次配股,为零售业加快扩张提供强有力的资金支持。借助资本实力和品牌实力,鲁商集团在兼并联合方面频频出击,有十几家门店都是通过并购形式扩张,在提升自己规模实力的同时,也减少了同业间的恶性竞争。为引入国际先进零售企业的经营理念和经验,鲁商集团还与台湾最大的零售企业——统一超商合资经营便民超市,不到 4 年时间,就在济南市发展到了 100 家以上,牢牢占据着当地市场的制高点,目前正在筹划在其他地市的扩张。

不管是转体之初建设世贸中心期间,还是担任集团董事长以后,季绪绮始终以身作则、率先垂范,与干部员

工同甘共苦,带领他的团队形成了一种艰苦创业、自强不息、团结协作、拼搏奉献的精神。今年开始,在季绪绮的带领下,鲁商集团又重新审视新形势、新环境下的发展目标,研究制定了以 2008—2020 年为战略规划期的“三、四、五”新规划,即以 2007 年销售收入和利税为基数,从 2008 年到 2019 年,依次用 3 年、4 年和 5 年时间,分别实现翻一番;到 2020 年,确保销售收入过 1000 亿,实现利税过 100 亿。鲁商集团上下将以这个新目标作为新征程的起点,努力实现集团新环境下的新跨越。

作为一个被儒家文化熏陶着的经营者,季绪绮在关注企业发展的同时,还一贯坚持企业要讲诚信、要勇于承担社会责任,教育全体干部职工都要做“新一代儒商”。讲“诚信”,个人的为人处世到企业行为,都注重讲信誉,待人以诚,治世以信。讲社会责任,他率先在创立好的道德情操、遵守社会公德等方面表率作用。所以无论是帮残、扶贫、助教还是捐助下岗职工、希望工程……历次慈善捐助活动,不论是鲁商集团还是季绪绮个人,都慷慨解囊,以强烈的责任感和使命感无私回报社会。近几年,鲁商集团员工捐款救助了 5000 多名失学儿童,援建了 10 多所希望小学;2006 年,集团广大干部职工捐款 2000 万元,成立山东省慈善总会银座助学专项基金。