

# 中国商业服务业改革开放 30 周年功勋企业

北京翠微大厦:

## “中国商界第一”的缔造者

北京翠微大厦股份有限公司是 2003 年由北京翠微大厦改制而成。翠微大厦创立于 1997 年 11 月 18 日,翠微在中国零售业发展的低谷时艰难入市,经过 11 年的创新发展已由单店经营发展为拥有三家大型百货店的连锁式企业,年销售额由 7.12 亿元增加到 32 亿元,连续 3 年销售额北京市商场排名第一;利润从零到 2 亿元,平均年经济增长率超过 30%;固定资产从 2195 万元增加到 8.6 亿元,11 年间增加了 39 倍。

翠微经过 11 年的创新发展,成就了一个以现代百货管理而著称的品牌。11 年间,翠微不断改革创新,创造出又一个“中国商界第一”:第一家实行计算机全过程管理;第一家实行单品管理、进价核算;第一家日销售额突破 2000 万元;第一家对供货商采用“一卡通”无障碍结算方式,是全国商界唯一的“学习型组织标兵单位”;第一批中国商业信用企业;第一批金鼎百货品牌店……

11 年前,正是中国连锁超市迅速发展、批发市场全面开花、百货商店发展进入低潮的时候,而翠微大厦的筹建班子又必须在短时间内对翠微大厦进行业态定位和功能定位,这是何等的艰难!翠微大厦的筹建班子没有经营如此大型商场的经验。时任翠微大厦总经理栾茂如同志带领大家在做了许许多多的市场调查和听取专家意见的基础上,把未来的翠微大厦定位为北京西部的区域性购物中心,其功能是以现代百货为主力店,集综合超市、餐饮、娱乐等多功能于一体。这是一招险棋,但翠微大厦成功了。经过 11 年间 3 次全面提升调整,尤其是 2006 年与竞争伙伴拉开档次的差异化大调整,翠微大厦的市场地位得到了进一步的提升,一跃成为市级的购物中心,商圈已扩大到北京远郊、天津与河北。

翠微的成功首先是市场定位的成功。翠微大厦的主力店是百货商店,在上世纪 90 年代中国的百货商店的

经营模式绝大部分是物业管理性的“招租模式”,而经过连锁经营流通革命洗礼的翠微管理团队一改传统百货商店的管理模式,坚持自主经营。在那个年代,百货商店的自主经营就意味着要冒极大的经营风险,但翠微大厦的决策层认为,“招租模式”虽然没有风险,但同时也就没有对商场控制权和主导权,谈不上真正地在经营商业,也形不成一支能在激烈的竞争中具有商战实力的管理队伍,如此企业的发展是没有未来的。今天回头再看,如果当时没有坚定地坚持自主经营,就根本谈不上对山东菏泽南华广场等 9 家大中型零售企业的管理输出,更谈不上对“当代”的托管!翠微大厦选择自主经营的管理模式不仅仅是管理层对自身的加压,更体现的是一种对企业和对社会的责任心。

翠微大厦在京城乃至在全国率先推出了以店庆为主题的“真情回报顾客”营销活动,一时为全国商家效仿。与一般商家的打折促销活动不同的是,翠微大厦的“真情回报顾客”营销活动不是简单地商品打折甩卖,从而进入一种无序的商家之间的恶性竞争的怪圈之中,而是一项有明确的营销目标和计划的营销活动。“翠微的生日,消费者的节日”,这种活动不但是品牌商共同参与和倾力投入,同时也使消费者利益实实在在得到体现。如今,翠微的“真情回报顾客”营销活动已成为消费者一年一度对翠微大厦的一种真情期盼,也成为商家观

摩翠微大厦营销创新的一扇展示窗。一个商店庆典成为供货商和消费者期盼的一个节日,成为一个有着极高美誉度的品牌。

翠微的发展过程是一个不断创新的过程,是不断与消费者的需求、时刻变化的市场赛跑的过程。在现代社会,获得商品的实用价值已经不再是主宰消费者的唯一动机,而以企业品牌为核心的无形资产则成为影响消费者行为的一个至关重要的因素。买商品就是买品牌,卖商品就是卖服务。这在很大程度上已经成为现代人的一种时尚。于是翠微引名厂、卖名品、创名店,推出全新的品牌概念,把同类商品中经过市场检验,知名度高、信誉好,被广大消费者认同的国际、国内知名品牌引进来。十一年中,翠微通过持续不断地提升商品品牌,做到了“人无我有”,与周边企业错位经营。如今,在化妆品、服装、鞋、箱包等主力商品中,国际、国内一线品牌荟萃,其中,最能够代表大商场经营品位的化妆品,国际排名前十位的品牌全部落户翠微。

翠微创立 11 年来,从弱到强,从国有企业到股份制企业,从单店经营到百货连锁,从区域性购物中心到市级商业中心,从名不见经传到连年排名北京市大型百货商场销售排行榜榜首,翠微在科学发展观的引领下正不断加快企业发展的步伐。2009 年,翠微又一个新的大型购物中心将隆重开业。

重庆百货大楼股份有限公司:

## 勇于整合创新 持续做强做大

重庆百货大楼股份有限公司始建于 1950 年,是西南地区最早的国有商业企业和重庆市目前唯一的商业上市公司。

波澜壮阔的改革开放 30 年,是国家富强、民族振兴、人民富裕的伟大 30 年。重百也融入这场伟大的历史变革,解放思想,艰辛探索,节节攀升,企业地位从计划经济的重重束缚下逐步转变成为主体的主体;企业的体制从国营商店脱胎成为多元投资的股份制上市公司;企业规模从解放碑一隅扩张为遍布重庆、涉足川黔的大型区域性连锁企业;企业实力从销售 3431 万元、利润 195 万元猛增为销售 70 亿元、利润 1.2 亿元。

十一届三中全会胜利召开后,全国实行国有企业改革,即“放权让利,企业收益”,扩大企业自主权。重百作为四川省十七家改革试点单位之一,充分抓住这一改革机遇和政策支持,以敢为天下先的精神气魄,率先实施了扩大企业自主权和利润留存试点改革,在进货权、经

营范围、人事用工、财务等方面取得了一定的经营自主权。

1995 年,重百首次销售破 1 亿元大关,企业规模实力、形象声誉日见提升。1991 年,公司荣获“全国五一劳动奖章”殊荣。

随着我国国企改革进入攻坚阶段,90 年代初,国家提出“抓大放小”、“有进有退”的国企改革政策主调,明确提出了国企改革的目标就是建立现代企业制度。重百紧紧抓住这一历史契机,瞄准改革方向,通过社会募集的方式,于 1993 年成立了重庆百货大楼股份有限公司,实现投资主体多元化的企业体制重大改革,并经过 3 年不懈努力和精心筹备,公司股票“重庆百货”于 1996 年 7 月 2 日在上海交易所上市发行,标志着公司从此彻底步入市场化发展的历史新阶段。

公司上市为企业发展注入了强大的动力。重百决策者们没有被暂时的成功和繁荣所迷惑,如何充分利用上

市的平台,探索现代商业经营形式,扩大市场占有率,成为重百决策者们心里的头等大事。

而兴起于 20 世纪 70 年代的连锁经营这时已悄然进入中国,重百决策者再次以“吃螃蟹”的气魄,确立了“壮大主业、推进两翼、多种模式、连锁发展”的战略方针和“改革与管理同步,发展与效益并重”的发展原则,开启连锁发展战略。

进入 21 世纪,随着重百经营规模的不断扩大和经营网点的不断增加,随着中国加入 WTO,国内零售业的全面开放,市场竞争日趋白热化,公司意识到必须走集约化连锁发展的质量效益道路,充分优化资源配置,提升经营能力和扩张能力,赢得竞争优势。于是,重百立即着手连锁经营管理体制的调整整合和变革创新。

理顺体制模式。重百坚持按照“统一管理、集中采购”的连锁经营本质要求和统一进货、统一核算、统一价格等“八统一”的规范要求,建立理顺公司的连锁体制模式。

调整经营业态。2001 年,重百着手调整整合百货、超市、电器三大专业经营分公司,将原属各百货商场的超市、电器经营部剥离,分别组建了具有集中采购和门店营运管理职能的超市、电器分公司,实行了分业态管理,再造各业态业务流程,改变了过去公司分散采购、分级管理、资源不能有效整合和营运标准化程度不高的弊

病,形成了重百目前的三大主力业态标准化、专业化、集约化的连锁经营管理运行机制。

打造强势总部。按照“精干、高效、扁平化”的组织构架原则,公司在 2005 年调整整合了总部职能部门及其职能职责,强调总部职能部门对经营单位应履行指导、协调、督促和服务四大职能,并建立相匹配的工作制度和考核管理办法,为重百连锁发展实施集中统一管理提供了坚强的组织保障。

创新制度流程。重百自 2003 年起着手健全完善人力资源管理体系,使之更加适应经济社会发展和公司变革的需要。

提升技术手段。重百在加快连锁发展的同时,加大了信息技术的投入建设和开发应用,先后投入巨资建立了百货、超市和电器三业态业务系统、供应链管理系统、客户管理系统、数据挖掘系统和办公信息系统等,在物流配送方面,初步实现了信息化管理和机械化作业。这些为支撑重百的快速扩张提供了信息支撑和物流支撑。

加强质量管理。2007 年,重百以贯彻 ISO9001 标准为契机,通过建立质量管理体系基础和监视测量、内部审核、管理评审等改进机制,顺利通过了 GB/T19001-2000 质量管理体系认证,推进了公司综合质量管理水平的持续改进。

世纪金花股份有限公司:

## 在世界舞台上争得一席之地

世纪金花能开多久?从 1998 年开业之初,到国家实行宏观调控,从远赴乌鲁木齐开店,到同城品牌店的崛起,10 年间,质疑之声从未停止。“这是源于人们对世纪金花的期待。正因为如此,我们从未敢丝毫懈怠,也从未因获得过的荣誉而有丝毫的满足。”金花企业集团总裁、世纪金花缔造者吴一坚回忆 10 年间世纪金花的成长不无感慨。

受企业多元化发展的影响,依托房地产迅速成长起来的花金集团在 1998 年做出一项重大投资决定,投资 3.2 亿元与西安市政府合作,共同开发钟鼓楼广场,正式进入零售业。“建立在商品经营之上的品牌经营”与其说是世纪金花确立的经营理念,在当时则更像一个毫无零售经营背景企业说的“梦话”。

当年 5 月 18 日,在古都西安的钟鼓楼之间世纪金花起步,同时也在西安的商业历史发展中创造了三个“第一”:第一个把不在同一个商场内竞争的世界顶级品

牌聚集在一个商场区域内;第一个把绝不进地下商场的世界顶级品牌汇聚在世纪金花之中;第一个把有近百年发展历史的百年品牌的管理融为一体。

1999 年 5 月,将“推动中国商业发展”为己任、理想主义色彩浓厚、被金花独特文化理念深深吸引的曲家琪毅然放弃了捧了近 30 年的铁饭碗加盟世纪金花。“作为一名职业经理人,要有政治家的胸怀和远见,高度的社会责任感和使命感。”曲家琪找到了承载人生理想的新舞台。

上任伊始,曲家琪与他的团队一道针对不断变化的市场迅速制定新的经营战略,在坚持金花企业文化的同时,将世纪金花品牌的内涵不断诠释和丰富。当年,世纪金花扭亏为盈,经营的颓势被遏制。在随后的日子里,世纪金花的经营业绩一年奔上一个台阶。特别是 2003 年,世纪金花钟鼓楼购物中心单店年营业额突破 4 亿元,当年创下全国商业零售企业单位产出新的纪录。

顺风顺水的世纪金花很快步入了健康发展的快车道,以平均 46% 的年销售增长速度领跑。“我国深厚的文化底蕴是后人的巨大的财富,全球零售巨头的涌入正是给我们向其展现、传递、丰富我国特有文化的契机。当竞争正向理性回归时,东西方文化也将在碰撞、吸纳中走向融合。零售企业所经营的每一种商品的背后,都蕴含着不同地域、来自不同国度的特有文化,让不同的文化在企业经营中融合,并由此生根。这是零售企业特有的功能。”从品牌经营到经营品牌,世纪金花信心不减。

“要成为国际化的企业,就要与世界共舞。”世纪金花一方面积极寻求国际资本的平台,另一方面在服务上更加精雕细刻。

“今天的市场是逐渐走向成熟的市场,在商品进一步细分的进程中,谁的管理与市场的细分进程相吻合谁的竞争力就越强,也只有在竞争中企业才能强大和发展。这就要求企业必须坚持做好每一个细节,注重事件的发展过程并对随后产生的结果进行及时的检验和总结;由一点一滴的细节,积淀企业特有的文化。在每一个细节中所体现的是一种态度,揭示的是一个企业的文化内涵。企业就是用它的种种细节,将自己与其他的企业区别开来,形成自己企业的鲜明个性和特有文化。”曲家琪深信经营之道,“这是企业间竞争的本质。”

2005 年 9 月世纪金花高新购物中心“试水”,当年世

纪金花股份公司年收入突破 8 亿元。

2006 年初,世纪金花乌鲁木齐店成功借壳在香港上市。5 月,世纪金花高新店正式运营。三店齐头并进,世纪金花股份公司年收入再创新高,突破 10 亿元。

如果说世纪金花的成功运营是技术层面的话,那么支撑这一技术的则是强大的精神动力。

如果说“至真至极,始终不渝”是世纪金花的性格,那么“凝聚有限能力,担负天下责任”则是世纪金花始终坚守的信念。

“零售业既是一个服务性的行业,又是一个本土化特征很浓厚的行业。本土零售商一脉相承的文化传统使其更容易构建符合本土消费者需求的商品组合。”曲家琪的民族情结甚浓。

在中国政府兑现“全面开放零售业”承诺的日子日益临近之时,2004 年的 5 月 18 日,由世纪金花倡导发起的“中国高级百货店联谊会”在西安正式成立,从首都北京的燕莎、赛特,到古都西安的世纪金花;从东北的淞雪、卓展、友谊到西南的仁和春天、昆明金龙,包括青岛海信、深圳西武等首批十家品牌零售商在西安发出铿锵的宣言:强强联合、资源共享,共同致力于整个中国零售行业的繁荣与复兴。促进业内同类型大型购物中心之间的交流合作,实现优势互补,共同发展,为振兴中国商贸做出自己的贡献。

上海新世界股份有限公司:

## 以文兴商 以节兴商

上海新世界股份有限公司前身是创建于 1914 年的新世界游乐场、新世界百货商场。在改革的春风吹拂下,新世界率先试行股份制,1988 年,成为黄浦区第一家定向募集股份制企业。

目前,新世界从 800 平方米的单一百货店,成长为面积近 21 万平方米,集购物、休闲、娱乐、餐饮、宾馆为一体的现代化综合消费圈。

艰苦创业之后新世界得到了迅速发展。1988 年 8 月,新世界大改制,成为上海商业第二家股份公司。公司实施周边扩充战略,先后兼并了毗邻的中国皮鞋店、白牡丹美发厅等 10 多户小企业,使营业面积扩大 3 倍。

1992 年,新世界公开募股成为上市公司后,通过转换经营机制,推进六项自主改革,全年实现销售总额 1.53 亿元,创利 833.23 万元,同比改制时的 1988 年增长 5 倍多。

1993 年,抓住了南京路大调整、大改造的契机,新

世界公司果断买下最具升值潜力、有钻石地段之称的南京西路、西藏中路地段的房产权,通过盘活存量资产,优化资源配置,采用将下属的大世界百货店同兄弟企业置换和资金补偿等形式,使占地面积迅速扩充至原来的 4 倍。

为了适应经济持续发展、寻求新的经济增长点的需要,从 2003 年起,新世界经过 660 天的连续奋战,一座 21 万平方米的南京路上面积最大、功能最全、购物环境最佳的现代化购物中心展现在世人面前。

新世界形成了多业并存的格局。上世纪 90 年代,新世界通过收购、兼并周边多家商店,初步形成了百货业较强、多业发展的综合性上市公司。

进入 21 世纪以后,新世界从原来单一的百货经营逐渐向旅游业、广告业、房地产业、中医药业进军,先后组建了新世界丽笙大酒店有限公司、上海蔡同德药业有限公司、新世界嘉游艺有限公司等近 10 家全资或控

股子公司,成为一业为主、多业经营的综合型上市公司。

通过新世界综合消费圈建设,新世界的功能从单一零售向集购物、娱乐、宾馆、餐饮、商务、休闲为一体的综合功能转变。为进一步发展文化休闲娱乐等产业,新世界精心打造了一批“世界领先、中国一流”的文化娱乐项目。

新世界城经过调整,品牌档次不断提升,逐步形成了国际知名品牌 10%、国际一般品牌 20%、港澳台品牌 30%、国内知名品牌 40% 的经营格局。新世界按照“大众高端,功能综合,渐进方式,加速调整”的思路,提出了“打造精品时尚新世界,最终成为上海及全国一流的精品百货,并带动整条南京路,成为著名品牌的集聚地、流行品牌的发祥地,成为世界著名的商业中心”的战略目标。

经过多年的努力,新世界共引进了国际核心品牌 300 余个,国内外知名品牌的总数已达 766 只。品牌调整带动了商场销售的大幅提升,实现了形象、品位、效益的有机统一,品牌战略提升了新世界以大众高端的商品定位的品质,品牌战略培育了新世界新的消费群体,成就了新世界人打造精品时尚新世界、领军新时代百货业的梦想。

另外,新世界强调以文兴商、以节兴商。在“名人访名城”活动中,郎平、阿兰德龙等一批名人明星先后作客

新世界,成为公众关注的热点,因此产生了巨大的吸纳效应。新世界城作为旅游团队指定购物商场,吸引了国内外游客闻风而来。

新世界在做足节假日经济的基础上,还首创了“家庭节、购物节和店庆节”三大企业节,在新世界店庆 10 周年期间,推出一系列回报社会的大型商文活动,创造了最长连续营业 37 小时,最高一小时销售超过 600 万元、最大一天客流近 50 万人次的上海商业之最。在去年各大商场纷纷打折、送券的促销手段时,新世界又开展了以“明减明折明礼明白消费,真情真品真价真实回报”为主题的营销活动,活动期间平均日销售 2500 万元,同比上升近 70%。真正让消费者得到了实惠,商文并茂的营销举措成为了新世界的一块金字招牌。

“真情服务,诚信经商”自是当然。新世界城开业以来,率先倡导“卖真品、标真价、送真情”的商业新风,公开承诺“无理由退货”,精心实施“零号工程”。

改制以后,新世界的党政班子始终团结如一人,拧成一股绳,做到思想同心、目标同向、工作同步、责任同担,形成了“心齐、气顺、劲足”的局面。公司上下以发展为主题,实现工作目标的聚合;以创新为重点,实现工作中心的复合。公司股东大会、董事会、监事会和总经理室各司其职,互相协调,规范运作。

