



中国商业服务业改革开放30周年功勋企业

广州友谊集团股份有限公司：

数十载跨越发展创未来

30年光阴，在历史长河中，不过是弹指一挥间，却是中国企业追求大发展、激活长青生命细胞的艰辛历程。乘着改革开放的春风，广州友谊集团股份有限公司（以下简称“广州友谊”或“公司”）也迅速踏上了自己的发展壮大之路。

创建于1959年10月的广州友谊，已走过近半个世纪。前20载，特殊年代，不辱使命，苦心与勤奋打下了稳固的经营管理基础，谱出铿锵感人的乐章；后30年，得改革开放之春风，在市场化道路上迅速，创造了一个又一个奇迹。翻开广州友谊的财务报表，在“销售利润”的栏目上，有这样的记载：1978年为288万元，1988年为2608万元，1998年为5258万元，而2007年利润已达到2.8亿元。同时，广州友谊的国有资产也在不断增值。如果从1978年国家投资189万新建成9377平方米广州友谊商店的正式独立核算开始，经营至今有30年，年销售额从1377万元到突破26亿元大关，累计利税总额

超过20亿元，相当于国家初期投资1200多倍。也就是说，平均每年都为国家赚得40间友谊商店。国有资产出现跳跃式增值，至2007年末，资产总值达17.19亿元，净资产9.81亿元。在全国零售商业百强中，销售、利润等5项指标，均名列前茅。

回顾这些年所走过的历程，公司始终坚定不移地坚持以高级百货商店为经营定位，在解放思想、振奋精神、求真务实、开拓进取中实现了自己的三大“转变”——漂亮的转身、完美的嬗变、自我的超越，以自己的一份努力和贡献，支持着祖国改革开放30年的成果。

从“特供”到“特色”，在改革开放的春风里完成漂亮的转身。

在计划经济商品短缺时期，广州友谊是国家指定的“特种商店”，主要任务是做好涉外供应工作，指定的目标顾客群体是各类来华外宾及港澳台同胞，并不做一般国内消费者的生意。直至改革开放初期，国内的消费市

场仍是卖方市场，广州友谊由于拥有部分小商品的进出口权，并且在相当长的一段时间内还可以运用外汇券和人民币两种差价经营的优势，因此企业的经济效益十分可观，经营规模逐渐扩大，这是广州友谊发展过程中的第一个黄金时期。

为主动迎接市场挑战，广州友谊敢于冲破传统的经营理念障碍，解放思想，敢为人先。一方面迅速从以涉外供应为主转向面向国内外宾客全面开放，实施从封闭式经营到开放式经营的战略性转型；另一方面积极借助外脑，借鉴国外同行的成功经验，引入先进的百货商业管理理念和技术手段，推进企业管理的现代化。在这个阶段，广州友谊明确提出了要将“建设高级百货商店”作为企业的长期战略目标，并且对外界的“各种机遇”诱惑不为所动，而在零售百货这块土壤中默默耕耘、精耕细作，执着追求缔造卓越商业品牌的目标。

从“股份制改造”到“上市公司”，在企业改革的浪潮中实现完美的嬗变。

进入上世纪90年代以来，改革开放和经济建设已经进入一个崭新的阶段。为适应市场经济快速发展的要求，1992年，广州友谊成为广州市第一批规范股份制企业，企业经营业绩节节上升，曾连续五年销售总额、利润总额蝉联全省冠军。1998年，企业的销售总额、利润总额更是实现了历史的双突破，分别冲破了10亿元和

5000万元的大关。

踏入千禧之年，广州友谊已走过了41个春秋，这一年她再次迎来了一件盛大的喜事，2000年7月18日广州友谊成功在深圳证券交易所上市，八年艰苦申请，终圆上市梦。从此，证券市场的版图图上记录着一个吉祥的代号“000987”，它的股价起伏牵动着数万投资者的心，它的改革发展受到数万投资者的关注。

在市场的磨砺中，广州友谊实现了完美的嬗变，成为了广州市百货零售行业第一家上市公司，成为了广州市商业系统经营效益好、盈利水平高的龙头企业，在经营变革创新中形成了自己独特的经营特色，创出了自己的专业服务品牌，为企业未来的进一步发展打下了基础，积累了优势。

从“先发优势”到“持续优势”，在激烈的市场竞争中实现自我的超越。

2002年，广州友谊第一个五年（2002—2006）发展战略规划诞生，它确立了“一业为主，连锁经营、零售为本、配套发展”为企业五年发展的总方针。在第一个五年规划实施期间，公司坚持高级百货商店定位，不断精耕细作，开拓创新，走过了不平凡的历程。

2007年，广州友谊正式启动第二个五年（2007—2011）发展战略规划，确立了未来五年将以“零售为本，高端为主，品牌延伸，科学发展”为战略总方针。

湖南友谊阿波罗股份有限公司：

国企改革大潮中率先突围

湖南友谊阿波罗股份有限公司是一家以商业零售为主，集商、工、贸、科于一体的大型企业集团。公司拥有总资产27亿元，员工2万人。公司旗下十余家零售大卖场，总营业面积40万平方米。

改制之初的湖南友谊阿波罗股份有限公司在体制上存在两大问题。一方面，由于职工的“铁饭碗”未破，企业用工机制不活，分配机制不公；另一方面，由于产权关系不明确，企业管理成本过高。

2000年，友谊阿波罗人以敢为人先的精神，在市委、市政府的国企改革精神指引下，率先突出重围，完成了“两个置换”的改制工作。第一，通过产权置换，使企业摆脱对政府的依赖关系。第二，通过身份置换，使职工摆脱对企业的依赖关系，所有的员工都处于同一起跑线上，没有身份差别。对“人”的评价只论贡献大小，业绩好坏。干部的选用完全采用公开的赛马机制，实行双向选择，人才流动非

常自由。

这场轰轰烈烈的国企改革成为中国零售业乃至其他行业改革的典范，全国几乎所有省、市、自治区都派出代表团来公司学习、取经。这场改革带来了长沙国企改革的大浪潮，也给企业带来了活力。股份公司成立以来，企业经济效益连年大幅提升，2002年跻身中国企业500强。

产权制度和劳动用工制度的改革，解决了企业体制上的顽疾，但是企业内部管理仍然存在弊端，如果不进行管理制度的改革，“两个置换”将成为一场毫无意义的改革。因而，如何加强传统百货的管理成为困扰公司高层的重要问题。如果不适应百货零售业发展趋势适时进行管理的创新和变革，企业将难以在日趋激烈的市场竞争中站住脚。

2001年7月，由董事长牵头，公司采购、财务、计算机等多个部门参与创建的“经营管理一体化”模式诞生。

这套模式是借鉴国际零售业管理的先进经验，并积累了公司董事长在商业战线35年的从业经验。它打破了传统商业旧的经营管理模式，改变传统的进销合一单店管理模式，以进销分离为前提，将商品的采购、配送职能从单个门店中剥离出来，交由新成立的经营公司管理，而单个门店只负责商品销售和人员管理的职能。同时所有的商品流程全部在新开发的计算机系统中完成，结束从前以口头承诺代替协议的历史。这样的好处是所有商品的流程，集团总部都很清楚，暗箱操作的可能性微乎其微。

即使是这样对集团的变革，也会触及许多人的神经。对于许多门店的部门经理而言，这样的改革意味着他们以往所拥有的“特权”将消失殆尽，而管理机制的肃清也意味着大量的中层干部必须以各种方式退出管理层，避免部门繁杂，多头管理。这场波澜壮阔的改革在友谊阿波罗不亚于引发了一场地震，因为它触动了很多人的利益。但企业要生存，管理改革是必经之路，不管有多困难。正是这样的抉择，让友谊阿波罗迈出了历史性的一步，使友阿百货综合毛利率提高了几个百分点，才有了今天的辉煌。2002年4月，中国著名商业专家万典武先生率领专家组赴长沙总结这种“经营管理一体化”模式。同年6月，这套模式在北京得到了原商业部部长胡平、著名经济学家张卓元等评审专家的高度肯定。

2003年，这套模式被评选为第十届中国企业管理创新成果一等奖，并被中国商业联合会作为成功案例向全国推广。

随着零售业市场的不断变化，公司的管理也在持续创新。2007年，公司根据市场发展和企业管理的要求，审时度势，在充分调查研究的基础上对下属子公司，家润多股份有限公司的经营管理工作进行了重大调整，撤销经营公司，把采购权下放到门店，实现门店运营和采购权力的统一。这是在集团总部管控下的对门店经营权的下放，是对原有的“经营管理一体化”模式的全面升级。

在科学管理企业、稳健发展企业的指导思想下，公司顺利完成了产权制度、劳动用工制度以及管理体制等一系列改革，成功推行了“经营管理一体化”、信息自动化等管理模式，企业经济效益逐年攀升，社会效益显著提高，整体实力不断增强。2005年、2006年、2007年，公司分别实现销售30.8亿元、33.6亿元、38亿元，分别实现利润0.99亿元、1.35亿元、1.73亿元，每年向国家上缴税金超过亿元。2007年，公司总资产268557万元，比上年同期增长31.74%；净资产46141万元，比上年同期增长16.58%，每股净资产增加0.82元，每股收益达到0.97元。

南京中央商场股份有限公司：

开创企业倍增发展新局面

始建于1936年的南京中央商场股份有限公司，是一家拥有70多年悠久历史的“中华老字号”商业企业、上市公司。改革开放30年间，尤其是近年以来，公司全面实施集团化建设、集约化经营、产业化运作、精细化管理等发展战略，全面增强企业核心竞争力和综合实力，开创了倍增发展的新局面。

改革开放30年间，企业由原来仅有一家单体店，发展成为现在的多元化、多业态、跨地域大型商业集团，旗下拥有9家连锁百货店、3家金润发大型仓储超市，以及一家开发面积逾35万平方米的房地产开发公司；经营区域由本部店所在的南京新街口，拓展到现在的江苏、山东、河南等多个省市；经营面积由30年前的8000平方米，扩大到30万平方米以上，其中新街口本部店的营业面积就达6.3万平方米；销售额、经营利润更是呈现出几何级的倍增，分别由1978年的5000万元和314万元，到2008年的预期56亿元和1个多亿，分别增长了

110多倍和40多倍。

目前，南京中央商场的企业规模、综合实力和面貌均发生了根本性的变化，已初步实现了由传统百货向现代时尚百货店的战略转型，在规模、效益、管理等方面都有了迅速提升，市场竞争力和社会影响力显著增强，企业步入了集约经营的战略转型之路。

如果说有成功秘籍的话，聚集核心主业，稳步提升单体店竞争能力应当之无愧。南京中央商场把单体店发展作为构建集团公司核心竞争力的支柱和基础。自1993年起，至2006年10月，公司新街口本部店历经四期改造装修，现有经营面积达6.3万平方米，规模在华东地区单体店行列中首屈一指，经营定位、品牌档次、购物环境、功能配置、服务标准也全部提档升级，由原来的大众消费转变为现代时尚消费，走时尚、精品、个性化的经营之路。公司高度重视品牌资源的优势力量，在如何运作品牌、深度挖掘品牌潜力上下了工夫，建立品牌销售

跟踪分析制度，对品牌绩效进行实时分析，有针对性地调整市场策略。在经营过程中注重培育大品牌，把对超百万、超千万品牌的培育计划列入全年工作重点，追求绩效利益的最大化。目前公司年销售超百万的品牌数500多个，创造的经营业绩约占公司总销售的73%。

在深入研究市场形势和竞争趋势的基础上，南京中央商场于2002年确立并全面启动百货连锁战略，以超常规的思维，区域发展与跨省扩张并存，不断开拓新市场，先后开设了本市两家百货店，以及江苏淮安、连云港、徐州、泰州、山东济宁、河南洛阳、山东淄博等7家异地连锁店。通过不断地探索和运作，创建了发展百货连锁的“中商”模式，保持公司高成长的盈利模式。实施低成本扩张的过程，是企业从“跑马圈地、学习模仿”向“求新、求大、求强”转变的过程，也是百货连锁发展模式和思路越来越清晰的过程。连锁百货现已成为企业新的利润增长点 and 长期的发展支柱，是未来五年的发展核心。

在做强主业的同时，南京中央商场还努力培育企业新的经济增长点。在开设百货连锁店的同时，公司采用商业与地产嫁接的模式，利用企业在开设百货连锁店时形成的资源优势，对当地商业地产进行开发。通过商业运营带动地产增值，同时地产开发收益又可反哺商业拓展，使得“百货+地产”的多元运营模式更具凝聚力和拉

动力。目前公司在江苏淮安、宿迁、徐州三地分别投资建设的中央新亚国际广场、宿迁中央国际广场和徐州中央国际广场均已开工，总面积达60余万平方米，三个项目均地处市中心商业核心地带，经营范围涵盖主题精品百货、超市、世界品牌餐饮、休闲娱乐、金融服务、高档商务办公等，着力打造淮、徐、宿三市和苏鲁皖区域消费者心目中的购物、休闲、娱乐天堂。

技术创新对于企业规模化、连锁化经营起到至关重要的作用。目前连锁百货9家企业和房地产、仓储超市以及外地商业房地产项目等连锁平台已经全部搭建完成，全面支持集团体系的业务管理、资源共享和财务控制。这样既解决了连锁发展的管理瓶颈问题，也为下一步实施集中采购、建立物流基地提供了强大的技术支持和保障。

中央商场历经几代人的不懈努力和追求，始终坚持“顾客至上，信誉第一”的服务宗旨，“诚信为本”的经营准则，擦亮了“中华老字号”金字招牌。改革开放以来，曾在南京乃至全国商界同行中率先推出一系列的优质服务措施，1987年在全国首创对消费者“全面负责、包退包换”制度。在中国品牌研究院公布的《2006年首届中华老字号品牌价值百强榜》上，中央商场以4.56亿元的品牌价值位列第23名，是南京地区唯一上榜企业。

山东银座商城股份有限公司：

“独创模式”成就区域零售龙头

12年前，济南一家全新的商场在济南的繁华路段泺源大街上呱呱落地；12年后，挂着它字号的商场已分布了在全省各地，甚至已出现在省外。不仅是济南人，几乎所有山东人，都把它作为自己购物的一个重要场所。

它，就是山东银座商城股份有限公司，成立于1996年，是一家集购物、休闲、餐饮、娱乐于一体的大型现代化商业连锁企业。通过12年的发展，现已拥有47家万平方米以上的大型现代化商场、80多家便民连锁超市，经营面积100多万平方米，从业人员6万多人；经营方式涉及现代百货、大型综合超市、家居、连锁便利店、大型购物中心等多种业态；企业规模和效益水平一直稳居山东省同行业的前列，是省政府重点扶持发展的大型零售集团。

公司先后荣获“全国百城万店无假货活动先进单位”、“全国青年文明号”、“全国内贸系统先进单位”、“全

国用户满意服务单位”等上百个荣誉称号。“银座”字号在社会上享有极高的知名度和美誉度，深得消费者的喜爱和信赖。“买真货到银座”、“购物银座，享受生活”已深入人心，成为广大消费者的共识。2007年公司实现销售收入105亿元，完成利税5.52亿元。目前，企业规模达到60.35亿元，已累计上交税金15亿元。

公司始终坚持科学发展观，努力实现又快又好发展，在各地开办的“银座”分店，开一家成功一家，成为当地的“窗口企业”；坚持不断地进行经营管理创新，成功探索出适宜企业发展的盈利模式，使企业始终保持了旺盛的活力。

今年8月，银座股份（600858）公布2008年上半年年度报告，主营业务收入20.31亿元，同比增长32.97%；实现净利润8000多万元，同比增长19.10%。这份成绩单羡煞了业界。

世华财讯分析认为，银座股份之所以取得这样的成绩，除了受益于区域经济强势以及山东省“十一五”发展规划计划推进的城市化发展战略外，关键原因还在于公司在发展战略上采取的是“连片开发、密集渗透”的策略，实行一城多店的扩张方式，对于进入的城市设立1家旗舰店的同时，设立1家或多家分店，旗舰店主要面向中高收入群体，分店则面向中低收入群体，以达到最大限度占领、控制当地市场的目的。

据了解，2004年，根据连锁发展的要求，银座大刀阔斧地推出了组织创新和管理创新，将原有三级管理层次精简合并为一个总部，下设六大本部，按专业化分工，实施统一采购、营运管理、财务管理、人力资源调配、物业服务、企业发展规划等。这次改革有效地整合了零售资源，建立了“总部分店”式连锁经营管理体制，实现了企业集约化经营，使总部成为企业经营过程中的“大脑”。

2006年，银座又在“总部分店”管理模式基础上，按区域建立了“总部—中心店—分店”的管理运行模式。把先期开业的地市级大店作为中心店。中心店负责本区域内的具体店和同城分店的营运管理，从而有效地整合了区域资源，缩短了管理链条，降低了管理成本，大大提高了银座区域扩张的成功率。

正是这种“店管店”的模式，使在一个区域甚至一个城市有多家店的银座，不会产生不良竞争，而是形成很好的协作、配合的关系。而总部只需重点管理好各区域的中心店。同时，银座对总部的管理架构也进行了调整，如成立县级事业本部，重点深耕县级市场；成立百货采购本部和超市采购本部，细化业务分工，实行专业管理、专业运作，等等。

虽然连锁百货供应链管理难度和可复制性远远超出超市和家电大卖场，但是，山东省内尤其是二三线城市的消费趋同性非常强，在这种情况下银座“百货+超市”模式恰恰弥补了百货业这一短板，通过垂直集约化管理，实现了企业集约化经营。

目前，山东银座逐步构筑一城多店、错位经营、协同发展的格局，形成企业规模优势，实现集约化经营。各零售门店紧紧把握市场脉搏，抓好业态定位，优化商品组合并及时改善购物环境。公司旗下的成熟门店继续呈现了旺盛的活力，营销业绩大幅提高。

银座近几年能够取得“突飞猛进”的成长，与几大核心要素密不可分，公司董事长张文生将其归纳为三点，其中模式创新首当其冲，二是“银座”的品牌优势，三是优秀的管理团队。

