中国商业服务业改革开放30周年功勋企业

合肥百货大楼集团股份有限公司：
引领安徽省商业服务业发展

合肥百货大楼集团股份有限公司(下称百大集团或公司)前身系合肥市百货大楼，始建于1959年，1993年改制成为股份制公司，1996年8月在深圳证券交易所成功上市，是目前安徽省惟一一家商业上市公司，也是省内最大的综合性商业集团。在最新公布的2007年中国企业500强排名中，公司位列第295位及中国服务业500强第93位和商业零售业第4名，现已成长为安徽省规模最大、综合效益最好的商业企业集团。

目前，合肥百大集团以零售业为主业，业态分布上呈现现代百货连锁、合家福超市连锁、安徽百大电器连锁三轮驱动的格局，公司旗下拥有十四家大型百货商场以及全省规模最大的安徽百大电器连锁公司和合家福连锁超市公司，各类经营网点近110家，总营业面积70多万平方米，经营网络遍布合肥、蚌埠等安徽省主要地市，初步完成立足合肥、辐射安徽的战略部署。

百大集团从一家单体商场成长为目前拥有110多家连锁经营门店，总资产达到29.2亿元，产业布局包含零售主业、农产品批发，并涉及房地产、金融、高新技术等领域的企业集团。公司的不断发展壮大得益于中国改革开放以来良好的宏观经济形势，也得益于在每一个重要时刻，公司均有效把握住了市场发展脉搏，勇于创新和变革，与行业发展潮流同行。

综观公司的发展历程，主要经历了3个阶段，每一阶段都在持续创新和变革中实现了健康的成长。

运用信息化和市场化经营模式，实现单体店平稳成长。1996年以前，公司的经营实体为合肥市百货大楼，百货大楼为安徽省最早建成的商业服务体。在改革开放前，主要承担政府统筹范围内的商品供应，以社会服务性质为重。改革开放后，随着经济体制的转变，市场逐步走向开放，我公司率先在安徽省采取了一系列改革措施，有效改变了计划经济下的经营思路。一是果断进行了楼体扩建，增加了经营面积；二是学习国内先进的经营模式，由进货经营转变为柜台租赁再转变为联营；三是率先采用计算机技术，引进POS机，将结算模式由手工结算转变为电子结算；四是改革管理体制，对传统参照政府的职能设置进行了部分调整，使其完全适合企业经营管理需要；五是按照现代企业制度的要求和企业发展需要，进行了股份制改革，为企业上市做好了铺垫。以上措施，使公司在经营管理上逐步走向市场化，实现了单体店的平稳发展。

以零售主业和多元化产业结构发展，实现平稳过渡和资本积累。1996年8月，“合肥百货”在深交所成功上市，为公司争取到了发展资金，也使公司在“三会运作”、内部控制、经营决策、运营管理等方面走向正规化、透明化。百大集团抓住机遇，紧跟国内商业改革步伐，适应日趋激烈的市场竞争，在2003年前实现了在变革期中的平稳过渡和资本积累。在一批传统的国有商业企业，由于经营模式落后，倒闭或处于倒闭的边缘的时候，公司敏锐地捕捉到发展的商机，开始以信息技术为支撑的连锁化经营，1996年全资设立合肥鼓楼商厦有限责任公司，1998年并购四方商厦，1999年接管了合肥商业大厦，使公司由单体店走向了规模化发展；2000年成立了合家福公司，目前合家福已经发展成为安徽省内最大的超市连锁企业；2005年，公司又斥资成立百大电器公司，使公司的主业格局由单一百货走向百货、超市、家电三轮驱动，商贸批发有效协同的联动发展局面。此外，以经济效益为中心，积极发展在行业内具有领先优势或高成长性的零售关联产业。2000年成立拓基房地产公司，2002年收购华东地区最大的周谷堆农产品批发市场，使公司形成了零售主业为主、关联产业为辅，多角融合互动发展的产业格局。

建立健全现代化经营管理体系，实现“又好又快”发展。2003年起，中国商业经过变革和整合，整装待发，拟迎接中国加入WTO后零售业全面对外开放的挑战。百大集团面对更加严峻的市场形势，坚信惟有持续做强做大，才能在竞争中赢得主动。为此，进行了集团发展史上最大的改革创新。事实证明，这些变革创新有效推动了百大集团的持续壮大。

实行连锁化、集约化、集团化发展战略。2003年，公司确立了连锁化、集约化、集团化发展战略，成立集团公司和职能部门，引入国内最先进的信息技术，实行连锁经营、统购分销、统一营销、统一结算的现代化经营管理模式。

稳步推动关联产业持续发展。在确立零售业为公司主业的基础上，公司积极、稳步推进关联产业持续发展。将周谷堆市场列为关联产业的核心，全力推动其持续发展。

北京菜市口百货股份有限公司：
特色经营缔造黄金第一家

在北京，如果要买黄金珠宝首饰，你首先想到的肯定是“菜百”——北京菜市口百货股份有限公司。有“中国黄金第一家”之称的菜百是北京市最大的黄金珠宝特色专营公司，菜百的人均销售、创利税等多项指标连续多年位居全市同行业前茅，并跻身于全国百家最佳效益商场之列。

2007年，菜百公司全年销售额突破23.8亿元，连续18年蝉联北京市黄金珠宝销量第一，全国单独门店销量第一，再创菜百历史新高。追忆往昔，从1958年的一个区属日用百货商场，发展为今天北京最大的黄金珠宝特色专营公司，菜百公司走过了一条不平凡的改革创新之路。

30年前，菜百还是一个宣武区百货公司经营业绩倒数的企业之一，营业面积不足3000平方米，经营品种有食品、针织、服装、鞋帽、布匹等，年销售收入几百万元，人均年收入不足300元。菜市口百货商场的前身是一家公私合营企业，1958年拥有了菜市口百货商场的名称。1978年底，中共十一届三中全会的胜利召开，开启了中国改革的大潮，党的工作重心转移到以经济建设为中心上来，我国的经济发展也走上了快车道，人民生活像芝麻开花节节高。菜百也插上了改革的金翅膀，进入了一个蓬勃发展期。

1985年，菜百商场第一次在柜台中摆上了金戒指。就是这几枚金光闪闪的金戒指，成了菜百特色经营的一个信号，也掀开了菜百发展史上崭新的一页。

“如果没有理论上的新发展和实践中的新创新，如果没有改革开放的好政策，就不会有菜百的辉煌，就不会有黄金珠宝特色经营的成功，就不会有干部员工生活质量的改善和提高。”菜百公司党总支书记、董事长赵志良常把这话挂在嘴边，又常把这句话讲给干部员工听。

从1985年卖出的第一枚戒指到1992年菜百走上特色经营之路，这个过程是菜百迷茫和彷徨的过程，是菜百经历的一个寻找特色的过程。1992年赵志良走上总经理这个领导岗位，带领领导班子成员走市场，搞调研，分析比较，明确了菜百的发展方向，以黄金饰品为龙头带动其他商品经营，这个过程是确立特色的过程。而这个抉择的过程是艰苦卓绝和痛苦的。当时，菜百年销售只有7600万元左右，年利润也只有112万元，职工年收入不到4000元。特色经营的道路如何走，怎么走？菜百的领导心中没有数，因为，前面没有经验可以借鉴，整个社会还处于摸着石头过河的阶段。今天形成的特色经营，得到政府的认可，得到消费者的认可，得到同仁的认可，是菜百全体干部员工集体智慧的结晶，是全体干部员工艰苦付出的结果。但特色经营创新之路起步的艰难，是所有经历过菜百艰苦创业的人难以忘记。

1985年，菜百成为北京市第一批经营黄金首饰的百货商场。五六枚简单不过的“素圈”戒指引来许多顾客好奇的目光，也开始了菜百特色经营发展之路。

当初，领导者经营思路的确定和特色经营的定位，使黄金珠宝特色经营初见成效。初见成效后的菜百的经营者并没有沾沾自喜，从发展的眼光充分意识到，要形成市场，必须有一个广大的消费群体。如果不进行宣传，再好的商品也不能广为人知。为此，菜百专门为黄金珠宝单项产品做广告，一句“买黄金首饰到菜市口百货商场”成为人们耳熟能详的广告词。这在当时是十分超前的做法，它开创了单品广告的先河。随着黄金珠宝丰富的花色品种，加之广告的巨大效应，菜百黄金珠宝的销售业绩逐日上升。

1999年，菜百公司与中国金币总公司合作，全国首发、北京地区独家销售“千禧金条”。这是建国50年来中国首次发行金条，菜百公司抓住这个卖点，与新闻媒体积极配合，努力造势。在一个月的时间内累计销售“千禧金条”6000多万元。这是菜百成功于敢于创新、周密策划、快速反应、遵循市场规律的结果。

在成功推出“千禧金条”的基础上，菜百公司从2002年开始，菜百公司连续6年发售“生肖贺岁”金条，引发了黄金销售的新热潮，很多顾客都将其作为收藏、馈赠的首选。2005年至2006年，菜百公司先后获得奥运特许零售商资格和中国金币特许零售商资格，在特种商品营销上赢得了市场先机。

“菜百”首饰作为中国名牌产品，拥有很多个“第一”，是黄金珠宝行业内公认的领军企业，但其赢得市场的“法宝”不单是靠规模，更重要的是服务。多年来，菜百公司坚持以人为本的理念，不断充实着金质服务的内涵。2002年5月，菜百公司的“心比金纯”已被中国商业联合会认定为“中国商业服务品牌”。2000年，菜百成立了“黄金珠宝首饰售后服务中心”，将各个服务项目集中在一起，实现了售后服务“一体化”。

苏果超市有限公司：
缔造超市中的“南京模式”

成立不足十年，苏果实现销售规模263.8亿元，连锁网点总数1758家，位列中国连锁企业第七位，中国快速消费品零售企业第四位。这样一家集零售、批发、物流、配送、加工于一体的连锁超市企业，也是国家商务部重点扶持的全国大型商业零售企业，被业界称之为“南京模式”。

苏果超市有限公司实施的多业态、密集式发展策略，注重开拓农村市场的积极做法和成功经验，得到了温家宝总理的充分肯定，并先后三次做出重要批示，要求在全国加以推广。

直营和加盟“双轮驱动”，强势掌控区域市场。自1998年以来，苏果发展特许加盟网点1034家，网络遍布苏、皖、鲁、豫、鄂、冀等省份，以现代流通业态占领生活消费品市场，以现代企业制度改造传统商业模式，以规范的连锁统一管理净化农村商业环境，以总部服务系统支持赢得了特许加盟主体的倾心合作，以过硬的质量管理体系赢得了消费者的广泛信赖。自2002年以来，苏果在南京以外的区域开发直营网点240家，成立47家子公司及区域公司，开发营业面积6000平方米以上的大型业态店铺80家，其中2007年大型业态店铺单店销售规模过亿以上店铺近20家，大型业态店铺逐渐被培育成为苏果外埠区域市场主力军，成为各区域市场“旗舰店”，支撑苏果在各所进入区域实行多业态、多网点密集开发。

区域集中发展，做深、做透区域细分市场。苏果在南京市开发各业态大小店铺400百家以上，形成对连锁超市市场份额的强势掌控，使近年来外来卖场在南京的开发速度明显慢于全国其他副省级城市，苏果的强势发展被看作是苏果“南京模式”。目前，“南京模式”已被成功克隆到其他区域市场。苏果在南京一小时都市圈的马鞍山、扬州、合肥、滁州等二三线城市均实施多业态、多网点开发，截至目前，在马鞍山、合肥等市分别开设30家以上的网点，苏果以南京为核心、以周边一小时都市圈为外围的“大本营”已经形成巩固的堡垒。此外，江苏的连云港、姜堰及安徽的淮南等城市均拥有多业态连锁网点，以社区店、便利店、标准超市、购物广场等多种业态覆盖市场，满足不同层次的差异化消费需求，做深、做透区域细分市场。

开拓农村市场，充分发挥龙头作用。多年来，苏果的销售规模有一半是在农村市场实现的，苏果的网点开发有一半以上是在农村市场铺开的。近年来，苏果不断加大网点开发向县及乡镇延伸的力度。截至2008年8月底，苏果县及县以下乡镇店已达967家(其中乡镇以下850家)，占苏果网点总数的53.7%。目前，苏果已和150家农副产品基地及200多家农业龙头企业建立了“订单农业”购销合作战略协议，优化了种植结构，增加了农民收入，也净化了农村商业环境，让农民和收入水平低的人享受到和城市市民一样的商品和服务；另一方面，苏果将农副产品大量购销到城市，形成城乡“双向流通”，拉伸了产业链条，提升了产业集中度。商务部和中华全国供销合作总社先后分别在江苏召开现场会，总结推广苏果经验。

苏果以业态创新作为连锁超市企业的永恒主题，以经营创新作为赢得市场份额、巩固消费群体的坚实基础，以管理创新作为适应规模化扩张与区域化发展主要竞争手段，在实践中取得了突出成效。

创新多种业态以适应个性化消费需求。苏果适应消费个性化时代的特点与基本消费需求，先后开发出便利店、生鲜超市、仓储超市、社区店、“好的”高端便利、平价店、购物广场及“生活超市”等多种业态，作为苏皖区域最大的连锁超市企业，这种多业态开发的模式在业内是独一无二的，同时也被实践证明是密切结合企业自身特点、符合连锁超市区域消费市场发展规律的。苏果将业态创新和超市目标市场定位、目标顾客群体定位、商圈消费群体服务需求定位、不同消费层次商品线及客单定位等紧密结合起来，积极探索，精心研究，不断优化商品品类结构，拓展便民服务功能，形成了业态定位清晰化、目标顾客明确化、细分市场精细化、服务项目差异化的店铺开发特色。根据市场研究机构CTR的研究，2006年在全国15个主要城市的快速消费品企业总体排名，苏果超市以平均每年49次的购买频次和36.9%的客户忠诚度两个指标领先于其他零售商。

经营创新以巩固市场份额赢得消费群体。苏果将超市作为日用消费品零售终端的传统属性，和连锁企业的“七统一”有机结合，积极探索现代流通方式、营销方式和新的经营模式。多业态组合形成互动，是苏果经营创新的显著特点之一。

天津市物资集团总公司：
内外贸并举打造天津物流航母

天津市物资集团是国有大型物资流通企业，于1993年在原天津市物资管理局的基础上整体转制组建。集团注册资本24.6亿元，总资产为247亿元，净资产59亿元，拥有企业135个，从业人员3790人。2007年，集团销售收入为633亿元，利润总额为3.4亿元。

在2008年中国企业500强中，集团排名第71位，同时荣列2008中国服务业500强第29名，2008年中国生产资料内外贸易批发、零售业第1名(连续四年保持全国第一)。国家商务部于2004年把天物集团列为全国重点培育的流通领域20家大企业集团之一。

集团的发展自1999年全系统实施调整重组开始起步，实现了连续9年快速发展，在全国同行业中树立了重要地位。

建立“供应链”经营管理方式。从2003年开始，集团借鉴先进理念，结合实际实行了“上伸下延、整合资源、优势互补、强强联合、多方共赢”的供应链经营管理模式。通过综合运用集团资源采购、销售、信息、金融等功能，在唐山等地开发了一批钢材、化工下游供应链合作项目，运用虚拟生产方式，在不直接投资生产企业的前提下，实现控制生产环节。与此同时，我们还积极向产品的上游供应链发展，抓基础资源开发，在国内外建立基础资源基地，不断延伸产业链，积极争做产业链的“链主”。从而，进一步增强了自身的集成服务功能。

延伸经营网络。目前，集团经营区域覆盖华北、华东、华南、东北、西北等地区，外埠销售规模占销售总量的60%以上。集团的钢材经营在国内同行业中已具有较大的影响力，在华北地区冷热板经营中已经具备了一定的价格引导作用。

坚持内外贸并举。集团的进出口贸易已遍及五大洲20多个国家和地区。相关公司通过与东南亚、南美、印度和北非、南非等国家和地区建立广泛联系，全面扩大了铁矿砂、铬矿、镍矿、燃料油、聚乙烯和木材等国内短缺资源的进口贸易。2007年进出口贸易额同比增长57.2%，其中出口贸易额增长86.9%。

拓展代理、配送。早在1984年，集团就发挥自身的渠道优势，率先成为国家首批钢材代理制试点单位。目前集团所属公司先后成为国内22个钢铁生产企业、5个大型化工生产企业和8大汽车制造企业的一级代理商。2007年代理规模已经达到320亿元，超过集团当年经营总量的一半。在巩固代理制的同时，集团从2000年开始，通过开展多种形式的加工配送业务，深化与生产企业等客户的合作关系，配送品种由单品种向多品种扩充；配送方式由准时化配送向加工配送和“门到门”配送发展；配送企业由最初的20家拓展到目前120家。集团分别与鞍钢、包钢合作在津组建的钢材加工配送中心，每年可为天津的汽车、机械、家电等行业加工配送75万吨优质板材。集团化轻公司充分利用贸易、设施和场地优势，为天津及周边地区化工企业年配送液体化工规模达到25万吨。2007年集团的配送规模已经超过200亿元，占经营总规模的三分之一以上。

开辟新的经营领域。近年来，天津市物资集团围绕主业经营，有计划、分步骤地开辟新的经营领域，取得了明显进展。一是交易市场建设稳步成长。2007年市场交易额达到50.8亿元，同比增长32.1%。二是物流园区建设乘势而上。为抓住滨海新区开发开放的战略机遇，从2006年开始，集团与汉沽区政府规划建设占地7000余亩、集多种物流服务功能为一体的滨海新区综合物流园区。建成后，将为集团物流产业加速发展和供应链模式的巩固搭建新的平台。三是房地产开发异军突起。四是电子商务建设末雨绸缪。集团聘请汉普管理咨询公司对新成立的金属事业部管理流程进行规划设计，建立ERP系统。集团以现有贸易为依托建设的生产资料交易门户网站即将运行，将现实贸易与电子商务有机地结合在一起。

实施重组调整，大力培育龙头骨干企业。1999年，集团集中系统内优良资产、优势业务和优秀人才组建了一批优势企业群。在新公司中建立比较规范的法人治理结构，并以各种形式为新企业注入资金，深化内部选人、用工和分配“三项制度”改革，强化对财务、资金、预算、营销、风险控制的管理，健全各项规章制度，确保新企业的健康发展，从而带动了集团整体发展。自2006年开始，集团提出建立综合商社的目标，并据此首先对系统内钢材经营进行整合，成立了集团金属事业部，并聘请汉普管理咨询公司对事业部管理流程进行设计。经过2年的运转，目前金属事业部显示了强大的生命力，企业的发展空间越来越大，市场开拓的能力越来越强，集团在国内钢材市场上的地位不断提高。