

国有零售业变革中突围

【编者按】竞争从来就是有规律可以寻找的。一个行业竞争的普遍结果无外乎有这么几点：行业利润由高利润向平均利润转移、参与竞争的企业由众多向“剩者”转移、“赢者通吃”的竞争优势开始在行业中凸显。

百货零售业是国有商业的前沿阵地，它的地位和作用任何时候都不能动摇。但当郑州

股份制企业——亚细亚商场发动盛名一时的商战时，人们才从词典中找出“竞争”这个词的同时真正认识到“残酷”两字的真正含义！尽管郑州紫荆山百货大楼、郑州华联商厦、郑州百货大楼、郑州商城大厦、郑州商业大厦五大商场保住“国字号”的头衔，但竞争中几乎无一例外地向银行大量贷款更新经营场所，由此背

上巨额债务。在巨额债务的重压下，商场的效益开始下滑，而效益下滑又加重了债务包袱的负担。在台资、外商、外资不断进入情况下，面对来自超级市场、专业商店等各方面的挑战与竞争，形成对郑州国有百货零售业形成了巨大的冲击波；消费结构和购买力投向的变化，使经营本来就很难的大商场“雪上加霜”；面

对台资、外商、外资兵临城下，有人惊呼“狼来了”的严峻形势，国有百货零售业如何突围成为政府和零售业专家及学者的关注焦点，同时“思路决定出路”、“执行才是硬道理”、“做与不做是态度问题、做好做坏是能力问题”，这些耳熟能详的话，也成了郑州国有百货零售业老总们研究对策的法宝。

有请当事人之一

巩玉梅，现任时计宝紫荆山百货郑州有限公司总经理，在紫百工作25年，1983年从一线营业员做起，先后当过采购员、业务员、会计、统计、团委书记、商场经理、紫百副总等，亲历了中原商业从计划经济到市场经济的过程。



说中原商业30年的变迁，就不能不提到紫荆山百货大楼。它是一个缩影，一个从计划体制中脱颖而出、又倾其全力从计划体制中挣脱出来、投入市场经济怀抱的缩影。

1983年，紫荆山百货大楼（以下简称紫百）的开业，到如今合资企业时计宝紫荆山百货。25年，紫百经历着辉煌、没落、重生、改制、蝶变等这些时代进步的代名词，也挥下了中原改革30年的历史进程中黄金的一笔。

晚报记者 朱江华 谢宽/文 赵楠/图

在商战冲击中觉醒

“可以说紫荆山百货大楼的诞生是计划经济的产物，具有中原商业的代表性窗口。”巩玉梅说，“紫百的开业轰动一时，开业仅仅19个月，紫百便收回了全部投资。到1987年，紫百又成了全省首家年销售额突破1亿元的商场。”

但随着1989年亚细亚“野太阳”的升起和爆发的第一次商战，紫百也被卷入到这场大规模的商战之中。巩玉梅

说：“这场商战，紫百等五家国营商场与亚细亚商场在价格、服务、环境、公关、宣传等五个方面展开大战，轰动全国。”

在巩玉梅看来，每个事物都有一个经历的过程，亚细亚的冲击，带来新的商业文化，服务、购物环境等客观条件也被带上一个新的台阶，这促进了郑州乃至中原商业的发展，可以称得上“中国商业的警示录”。

10年前的生死时速

“应该说最艰难的阶段是1997年底和1998年上半年，市场经济与计划经济的碰撞愈演愈烈。到1998年紫百累计亏损6016万元，负债率达119.2%，欠职工集资本息合计3800万元。”巩玉梅表示，“‘不求所有，只求所在’，可以说是我们迈出艰辛第一步，当时我们就相信，紫百的困难是暂时的，坚信能迈过这道坎。”

1998年7月24日，是个值得紫百人铭记的一个日子，现任时计宝紫荆山百货郑州有限公司董事长、时任紫荆山百货大楼总经理张根湘走马上任，从此紫百开始了它十年的蜕变重生历程。张根湘从经营管理体制上入手，实行两权分离，实现自救。即：所有权和经营权分离，将原来小而全的25个下属商品部组建为14个有限责任公司，实行资产有偿经营责任制，各公司自主经营、自治管理、独立核算、自负盈亏，而以往的债务则由大楼统一承担，对外统一协调、统一形象和统一策划。

这种后来被河南省经济学会会长杨承训

“紫百”行业颠覆

“中原零售行业正处在一个大变局中，在变局中求存图强。”巩玉梅的看法有相当的代表性。紫百的成功也是随着市场的发展而在不断前行变化的。”巩玉梅表示，“从1998年到2007年十年间，大商来了，丹尼斯来了……但紫百依然屹立着，这就说明我们紫百也在顺应潮流，融入到了市场经济的大潮中。”

2007年9月6日，具有划时代意义的紫荆山百货大楼正式更名为新加坡时计宝（郑州）紫荆山百货，十年拼搏终于化茧成蝶，完成了她华丽的转身。巩玉梅在接受采访时提到，“改制，让我们甩掉了包袱，融入了资金，对紫百今后的发展增添了新鲜血液。”

有了强大的资金做后盾，紫百的底气十足。

教授定义为“蜕变式改革”的模式。在《紫荆山百货大楼减亏解困的经验值得推广》一文中，总结了紫百“死马”变“活马”的良好转变。他把紫荆山百货大楼的基本经验大体概括为：分类治理，盘活资产，拓展优势，多层化解。

据巩玉梅介绍，这种模式的优点可以把解困的任务分解到各个公司，充分发挥每个单位和员工的积极性；各分公司享有法人权益，便于自主经营，根据实际情况调整业务关系和价格，改进服务，促进了分公司干部竞争上岗，职工优化组合，干部能上能下，职工能进能出。紫百采用“注意力经济”，外引人气，内兴商气，最后敛财气的方式，起死回生。2003年8月，这种改革模式在郑州市发展与改革会议上被政府确立为“紫荆山模式”。

巩玉梅笑着比喻道，“人有靠山胆就壮”，就像人们逛商场面对品牌产品一样，有钱心中就有底气了。

“经过曾经的自杀性价格竞争，业内更趋理智，品牌、服务竞争成为共识。”巩玉梅认为，2008年中原零售企业要保持持续发展和盈利，降费增效任务仍然突出，而且零售终端市场争夺战愈演愈烈，而紫百差异化经营最终赢得市场发展空间。

而当记者问到“在中原商业改革三十年中”是否发生过“第二次商战”问题时。巩玉梅断言说：“我认为并不存在‘第二次商战’之说，大规模的战争已经不存在，但是暗流比较多。因为并不具备条件上的大规模，也没有改变一种体制，只是价格竞争而已，到现在也是如此。”

紫百蝶变记

有请当事人之二

朱赵霞，现任郑州百货大楼董事长、总经理，在郑州百货大楼工作28年，1981年从营业员做起，先后当过采购、财务经理、郑百副总等，不仅亲历了中原商业从“计划”到“市场”的演进和发展，而且也是郑州国有商业第一个竞争上岗的大型企业领导者。

“郑州商业的发展其实就是一个商圈的演变史，从郑百商圈到亚细亚商圈，再到今天以二七商圈为主的众多商圈的并存，可以说中原商业在一步步走向成熟。”6日，郑州百货大楼董事长、总经理朱赵霞在接受记者采访时表示。

晚报记者 朱江华 樊无敌/文 赵楠/图

在困境中寻觅

对朱赵霞而言，上世纪80年代她并不知道“市场经济”这个词，但她在中原商业28年的经历，实际上一直是按着市场规律做事，哪怕是为此一次又一次与计划体制发生冲撞，撞得伤痕累累，也百折不挠，不改初衷。我们说，朱赵霞的典型意义正在于此，从朱赵霞身上，我们看到：中原商业之所以有今天，就是一个一步步与旧体制决裂，一步步向新体制靠拢的过程。

“回顾改革开放三十年，我应该算是受益者了。”在长达三个小时的采访中，记者听到朱赵霞最

多的词汇是抗争与求索、学习与思考的奋斗故事。

“以亚细亚为首的商战之所以能称之为第一次商战，是因为本次商战对提高整个郑州的商业服务水平有着质的提高。”对于有人提出的从1997年开始郑州已经进入第二次商战时期，对此朱赵霞有自己的看法，她认为目前郑州根本不存在第二次商战的说法，通过第一次商战，不少本土企业元气大伤，而一些外来企业由于对本土的商业环境需要一个适应发展的过程，还没有什么企业能如亚细亚那样对整个中原商业的经营理念进行全面的更新，所以现在根本称不上有什么第二次商战的形成。

“摸着石头”趟过了市场经济的一个个激流险滩。使郑百较早地一步步从计划体制中脱离出来。”朱赵霞指出：“1997年，商业企业改制时，与郑百同行的还有紫荆山百货、郑州华联、商业大厦等一批国营商业，尽管郑百面对的是一个巨大的历史包袱，但还是抓住机遇，成就了自己，而有些国有商业企业被计划体制紧紧地束缚着，最终错过了一个又一个发展机遇，留下了一个又一个永远无法弥补的遗憾。”

“在最困难时期，商场没有抛弃职工，到现在每年还为职工交几百万元的统筹，这在那些新的企业里是很少有的。”朱赵霞坦诚地告诉记者，“我们郑百的员工，收入并不是全行业最高的，可大家思想稳定、心情舒畅、干劲十足，其根本原因，就在于我们在50多年的风雨历程中，坚持不懈地进行以‘家’为魂的企业文化建设，进而成为渗入骨髓的精神力量。这就是‘郑百精神’。”

在共赢中成长

回顾这十年的商业革命，很有意思。朱赵霞指出，内资、外资刚进入时，媒体高喊“狼来了”“要与狼共舞”。现在看来，内、外资商业的竞争关系并不是“羊”与“狼”的关系，本土商业企业并非像想象的“羊”那么柔弱，也有其自身的优势和潜力。

1997年人们对“市场竞争”的一种误解——只要是竞争，就一定要有输赢，就

一定要付出代价。后来，丹尼斯、北京华联等进来了，按我们当时的理解，就等着看它们之间的搏杀了。结果，大出意料，人家相安无事，你火我也火，竞争带来的是共生双赢，而不是两败俱伤。这又给我们上了一堂生动的市场经济课。时至今日，你再看中原商业，内资也罢，外资也罢，呈现一种在共赢中成长、在共赢中分享的局面。

在机制中图谋

正在重新崛起的郑百选择了和别人不同的道路。

“有的企业彻底改变了经营体制，但我认为体制不是问题，就是在现在市场经济已经比较完善的今天，照样有不少大的和小的民营和股份制企业在不断消失。”朱赵霞强调说：“体制不重要，一个企业选择什么样子的经营机制才是最重要的。”

1999年成立了河南郑百有限公司，彻底开始了公司化运作。朱赵霞介绍说：新公司冷静地思考郑州百货大楼的发展道路和战略战术，经过了无数次的反思、争论、论证，最终确定了“郑百大楼——主题服饰百货，大众时尚生活”的发展战略。

“过去家电一直是商场的拳头产

品，占商场销售额一半以上，但家电又比较占用资金的产品，为加速有限资金的周转，商场决定忍痛割爱把当时家电和通讯产品给舍弃。”朱赵霞回忆说，“根据郑百的实际情况，我们将商场的经营定位为以服饰为主题的百货商场。2007年，仅服饰销售的销售额，就占整个百货大楼销售额的90%。”

当然，更重要的，是这种错位经营的战略思路，为企业的发展找到了一个突破口。朱赵霞满怀信心地说：“郑州百货大楼不仅依据错位经营战略，紧紧抓住具有传统优势的主营业务，对管理、促销、广告、人员培训、人才储备、服务模式、企业文化等方面，进行了不断的探索和创新，逐步形成了独具特色的企业模式。”

郑百洗礼图