

(上接第一版)

大商模式：中国企业的改革创新之路

大商模式凸显中国特色民族企业改革创新的新气象

改革开放30多年的实践表明,民族企业是社会主义市场经济最为活跃、最具生命力的重要组成部分。民族企业随着自身的不断发展壮大,已经并继续在建设中国特色社会主义事业的伟大实践中,在社会主义现代化进程中发挥重要作用。由大连商场发展起来的大商集团,是中国最大的零售业集团之一,是大商集团有限公司、大商股份有限公司、大商投资管理有限公司的总称。1992年以来,大商集团从一家公有制企业起步,通过内部股份制改造、上市、组建集团、合资合作、异地扩张等不断的改革创新,发展成为中国最大的百货商业集团、中国百强企业、国务院确定的重点扶持大型商业流通集团之一。大商集团的改革创新和发展的实践,使得大商模式初步形成,凸显了中国特色民族企业改革创新的新气象。

(一)大商集团改革创新的发展历程

从公有制企业转变为多元持股的民营股份制企业。1992年,大连商场抓住了我国发展社会主义市场经济的历史机遇,进行股份制改造,1993年发行公众股和法人股,并在上海证券交易所挂牌上市,股份制改造与成功上市,使大商在企业体制上走在了中国商业企业的前列。1995年,在大连商场股份有限公司、大连第一百货大楼股份有限公司、大连商业储运总公司等6家企业组建成立大商集团。1996年,大商集团按照建立现代企业制度的要求,进行了“体制改革、经营改组”,使大商集团实现公司实体化。2004年10月起,大商集团开始进行产权制度改革,积极推进股权分置改革。2009年,大商集团有限公司实现了整体改制,将集团有限公司国有资产向社会三家企业100%转让,同时组建大连大商投资管理有限公司并增资改制公司,改制后的集团有限公司持有大商股份有限公司一定份额股票。这样,就形成了包括大商集团有限公司、大商股份有限公司、大商投资管理公司的大商集团,大商集团按照现代企业制度的要求,在明晰产权的基础上,建立了现代企业治理结构。改制后的大商集团就由国有独资公司转变为多元化投资主体的有限责任公司,成为多元持股的民营股份制企业。

从单体经营的商业企业发展成为集团化企业。作为大商集团前身的大连商场,是一个独立实体形态的商业企业。1993年,大连商场利用大连成为中国零售业对外开放首批试点城市的政策优势,经国务院批准成立了东北首家大型合资零售企业——大连国际商贸大厦,从此走上了合资合作之路。在大商集团组建之后,所属企业先后与日本、马来西亚和中国香港等外资企业、境外企业合资兴办了麦凯乐大连商场、百盛购物中心、大连先施秋林大厦、瑞诗酒店等合资企业。与此同时,秋林公司、大连衫厂等先后加入大商集团,集团还通过收购、并购等多种方式,在旗下先后成立了大庆地区集团、抚顺地区集团、沈阳地区集团、佳木斯地区集团、阜新地区集团、哈尔滨地区集团、郑州地区集团、北京地区集团等。在集团化道路的发展中,大商集团已经成为中国大型商业流通集团名列前茅的成员,成为中国最大的零售业集团翘楚。

从区域性企业发展成为全国性大型企业。1998年起,大商集团走出大连,开启跨区域空间拓展之路。1998年一举收购抚顺、锦州、营口三市百货大楼,2001年收购了本溪商业大厦和牡丹江百货大楼,2002年整体收购了大庆百货大楼集团,开启了面向辽宁、面向东北、面向全国跨地区发展之路。2003年国家振兴东北地区等老工业基地战略实施以后,大商集团抓住机遇继续北上,相继并购陕西、佳木斯、吉林三城五店,进而在东北先后成立了抚顺、大庆、沈阳、牡丹江、佳木斯、阜新、盘海营、哈尔滨等多个地区集团,为走向全国形成了坚实的“东北店网”。2001年,大商集团受让中国商业联合发展有限公司72%的股权,进入北京;2003年,收购北京天客隆超市集团92%的股权。2005年,兴建麦凯乐青岛店,进入山东。2006年大商集团取得河南郑州“金博大”3年经营权,以此为契机,5年时间在郑州、开封、新乡、漯河、信阳等10个城市开设31家店,华北店网开始向纵深发展。2007年,大商集团加快向西部延伸,成都千盛、自贡千盛等四店相继开业,拉开“西部店网”建设序幕。2010年1月,西安新玛特开业,进入西北战略要地;同年3月,并购桂林微笑堂商厦,进入广西。大商集团店铺现已遍布半个中国,东北店网、华北店网、西部店网形成鼎足之势。

(二)大商集团改革创新的发展成效

改革创新带来了大商集团超常规的跨越发展,使大商集团成为中国商业版图中的耀眼明星,使大商集团成为中国特色民族企业改革创新的引领者。

进军千亿级俱乐部。在不到20年的时间里,大商集团成为在全国12省60余个城市拥有170家中大型店铺、总建筑面积超过1000万平方米、员工总数22万人、供应商近10万家、全年销售收入超过1000亿元的中国百货商业第一个千亿级大公司,东北三省首个进入千亿俱乐部的本土企业,稳居中国企业百强。

空间版图不断拓展。大商集团已经形成了以东北店网、华北店网、西部店网为主体的空间店网分布格局,商业版图不断向纵深扩展,店铺网络扩展至大半个中国。

品牌集聚能力显著提升。2011年,大商集团已有400多个国际一流品牌、时尚品牌入驻,LV、DIOR、HERMES、SalvatoreFerragamo、ErmenegildoZegna等世界顶级品牌汇聚。国内优秀品牌比重大幅上升,商品经营显现旺盛活力和持久动力。

赢得业内一致好评。大商集团在经营中屡创中国百货商业新纪录,蝉联中国百货第一集团,成为中国百货商

业发展的里程碑,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”。

(三)中国特色民族企业改革创新的大商模式

大商集团的改革创新实践,初步形成了独具特色的大商模式。对于大商模式,可以初步概括为:以振兴和发展民族企业为奋斗目标,以不懈改革创新为持久动力,以中国特色为特征体现,以多商号和多业态等为经营体系的中国民族大企业发展模式。

以振兴和发展民族企业为奋斗目标。大商集团将振兴与发展民族企业作为己任,在企业发展之初,便提出了以“创建中国共产党领导的、中华民族的、享誉世界的民族商业大公司”作为企业的发展目标。在此基础上,大商集团又提出了“五步走”战略:要分步骤地实现大连第一、东北第一、中国一流、世界轻量级、世界中量级的目标,从而展示了中国民族企业战略视野和远大抱负。

以不懈改革创新为持久动力。大商集团发展的历程,其实际就是不懈改革的历程。通过体制创新,大商集团成为多元持股的、具有活力的股份制企业;通过制度创新,大商集团建立了科学系统的现代企业管理体系;通过管理创新,大商集团普及运用了现代化的管理工具手段;通过经营创新,大商集团形成了具有竞争力的多种经营方式。正是以改革创新为动力,大商集团才保持了旺盛的生命力和强劲的发展动力,走在了中国特色民族企业改革创新的前沿,成为中国特色民族企业改革的领跑者之一。

以中国特色为特征体现。大商模式的一个重要内容,是蕴涵着日益丰富的中国特色。在发展和经营的方向上,大商集团立足于中国实际;在发展和经营的取向上,大商集团面向中国的市场需求;在现代企业制度的建设上,大商集团确保党组织政治核心地位在企业的确立;在企业文化建设上,大商集团注重坚定政治信念;在履行企业社会责任上,大商集团自觉地承担一定的社会责任、民生责任。作为中国的民族大企业,大商集团在发展和经营中体现着不断丰富、日益鲜明的中国特色。

以多商号和多业态为经营体系。大商集团在改革发展中,始终坚持以百货作为主业,注重主业的做强做大,不断推进经营体制的改革创新。在不断的创新和变革中,大商集团构建了多商号、多业态的经营体系,拓展了企业存量发展与增量发展相结合的混合扩张路径,完成了由传统商业向现代商业的转变。

大商模式彰显中国特色民族企业改革创新的重要意义

大商模式首先表明,大商集团的改革创新取得了突出成效,大商集团成长为我国一个大型商业企业集团。与此同时,从一个更为广阔的视野来观察,从一个更高层次的战略来分析,大商模式彰显了中国特色民族企业改革的重大意义。

(一)大商模式表明了中国特色民族企业是建设中国特色社会主义伟大事业的重要力量,走出了创建享誉世界的民族商业大企业的发展道路

民族企业的振兴与发展是提高一个国家国际形象与产业竞争力的重要载体。中国特色社会主义伟大事业的建设需要发展中国自己的民族企业。固然,世界500强中的外国企业对于推动一个国家或地区的发展具有重要作用,在经济社会发展中应该积极与其合作,借助其强大的经济实力和成熟的发展经验加快推动区域和社会的发展。但从长远发展的角度、国民经济安全的角度来看,作为一个拥有13亿人口的大国,中国需要有自己的民族企业来把握国家的重要经济社会命脉,支撑整个国民经济和社会发展。

大商集团在发展过程中,始终怀着振兴民族商业的理想与信念,成立之初就确立了“创建享誉世界的民族商业大公司”的企业发展基本宗旨,确立了为中国商业争取世界席位而奋斗的信念,把企业的命运融于国家发展、民族振兴的伟大事业中,融入中国特色社会主义伟大事业的建设中。大商集团在经营发展中,提升了中国民族商业的竞争力,促进了社会就业的扩大,提供了更多的税收。不仅如此,大商集团通过创新经营方式、服务理念、消费环境等,对于培育消费热点、扩大国内消费需求、促进消费转型升级、稳定流通市场发挥了重要作用,为保持经济平稳较快发展作出了积极贡献。这种高站位、大气魄赋予了大商集团跨越发展的坚实基础,使大商集团走出了具有鲜明特色的创建享誉世界的民族商业大企业的发展道路。大商集团的发展实践证明,我国的民族企业是建设中国特色社会主义伟大事业、实现中华民族伟大复兴的重要力量,在经济社会发展中具有重要地位。建设中国特色社会主义伟大事业,必须充分发挥民族企业的作用;实现中华民族伟大复兴,必须培育具有国际竞争力的民族大企业。

(二)大商模式体现了中国民族企业立足于中国实际的有效探索,丰富了民族企业中国特色的多样化内涵

中国民族企业的发展应立足中国实际,不断探索符合中国国情、植根中国文化、符合民族企业实际的管理方法、模式和路径,从而走出一条具有中国特色的企业发展道路。大商模式的形成,就是在一定层面上体现了中国民族企业立足于中国实际的有效探索,丰富了民族企业中国特色的多样化内涵。

仅以扩张发展战略为例。一些跨国企业在扩张发展中,或者选择绩效较好企业合作、或者直接投资进入。而大商集团在扩张发展中的一个做法,是把兼并各个城市的百货大楼、商业大厦等地方老店特别是一些效益不好

的地方老店作为跨区域发展的重要战略切入点,同时将大商集团先进的经营管理模式引入,并根据所在城市的市场消费特点和现代百货以及现代商品的组合规律和特点为其重新定位,来实现老店面貌的焕然一新。这种战略选择为大商集团低成本进入一个城市的核心商圈创造了平台和条件,也易于被所进入的地区接受。在扩张发展中,跨国企业往往是“空降”管理人员,甚至大量解聘原有企业职员。而大商集团则是异地并购本土化聘任,在跨区域并购中实行“收店先收人”的做法,所用各级管理人员均出自原企业,这种做法保证了所扩张企业的稳定,也有利于所进入地区的社会稳定,同时也可以充分发挥当地人才对当地政治、经济的认识和掌控能力以及在人脉、渠道、价值观、文化等方面的综合优势,为迅速在当地城市立稳脚跟、拓展市场提供了坚实的保障。大商集团的实践证明,中国民族企业振兴发展必须坚定不移地立足于中国实际,着眼于中国发展的需要;培育中国民族大企业的重要内容,是不断丰富、充实中国特色的多样化内涵。

(三)大商模式展现了改革创新是中国特色民族企业振兴和发展的动力之源,提供了民族企业改革创新的典范

改革创新能够赋予企业更大的活力,是中国民族企业振兴和发展的动力之源。与世界先进企业相比,我国民族企业在组织结构、管理模式、市场渠道建设等诸多方面都需要通过改革创新予以提升。组织结构的改革创新是民族企业振兴和发展的重中之重,是推动其他领域改革创新的基础。大商集团很好地把握了这一要领,在组织结构创新领域屡开先河,在商业企业股份制改造、零售业合资合作、集团化建设等方面都走在了前列。这些改革创新清除了大商集团发展中的羁绊,为企业的跨区域扩张、超常规增长提供了坚实的保障。减少管理层级、提高运营效率也是企业管理提升的重要任务。大商集团在管理模式方面积极改革创新,逐步确立了国际化、现代化大公司的总部模式,实行扁平化的母子公司二级管理体制,在170多家店铺与公司总部之间实现了直接对接,并在一些重点区域设置总部的派出机构——地区集团公司,强化对重点区域所辖店铺的管理,这种模式实现了总部对每一个店铺的实际进销存、销售毛利、费用等所有指标情况的追踪考核,便于发现问题并及时调整,实现了管理的低成本、高效率。市场渠道建设是民族企业在市场竞争中占据主动地位的保障,是企业的核心竞争优势所在。大商集团注重市场渠道拓展,一方面凭借先进管理运作模式大力拓展实体店,一方面充分利用自身在商品品种、品牌、客户资源等方面的优势,积极推进网上百货商城的建设,实现了虚实渠道的有机结合。

这种勇于改革创新、乐于改革创新、长于改革创新的大商模式,使得大商集团始终保持旺盛的生命力和强劲的发展动力,使大商集团成为中国特色民族企业改革的领跑者之一,也保证了大商集团在业界的领先地位和中国民族企业发展中的重要位置,提供了民族企业改革创新的典范,将对中国特色民族企业的改革创新产生强大的引领示范作用。

大商模式提供中国特色民族企业改革创新的重要启示

大商模式是中国民族企业经由改革创新、立足于中国本土不断实现发展的有益探索,大商模式所展现的大商集团的改革创新实践,对于促进经济社会发展、推进民族企业的改革创新,提供了多方面的深刻启示。

(一)中国特色民族企业改革创新的重要前提是确立企业推进科学发展、扩大内需的主体地位

推进经济社会科学发展,促进国内需求不断扩大,需要相关的经济主体发挥作用。大商集团把满足消费、引导消费、带动生产作为自己义不容辞的责任,通过跨区扩张、业态创新等各种方法构建了全景式的现代商业模式,开启了消费扩大、转型、升级之路,在城市、县城各个层面成为刺激居民消费需求的重要力量,充分体现了扩大内需的主体地位。显然,民族企业数量大、产业范围广,民族企业的发展会带来就业机会的增加和居民收入的增加,从而创造更多的需求,提升消费支付能力,民族企业是推进科学发展、扩大内需的重要主体。只有真正确立民族企业的主体地位,保障民族企业经济主体的权益,才能促使民族企业不断改革创新,发挥推进科学发展、促进内需扩大的经济主体作用。

(二)中国特色民族企业改革创新的重要条件是政府必须提供引导和支持

通过改革创新实现民族企业的发展壮大,特别是培育世界级的民族企业,政府的引导和扶持意义重大。在大商集团的改革创新实践中,辽宁省委、省政府和大连市委、市政府发挥了重要作用,特别是在大商集团的组建、现代企业制度建设等关键环节,政府在集聚资源、排除阻力方面更是发挥了不可替代的关键性作用,为大商集团实现跨越发展提供了重要的组织保障和前提。由此可以看出,在尊重市场规律和企业意愿的前提下,政府必须注重对民族企业改革创新的引导和扶持,为民族企业的发展壮大提供政策方面的支撑,为民族企业改革创新的有效进行提供保障。同时,要注重政府和市场作用的平衡,政府要按照市场经济规律来制定相应的扶持政策和措施,注重为民族企业的经营、发展提供服务,由此推动民族企业的改革创新。

(三)中国特色民族企业改革创新的重要源泉是构建内在动力机制

政府的引导和政策支持是中国特色民族企业改革与发展的重要条件,而在动力机制则是民族企业改革创新的力量之源。大商集团以效益原则为其“四大家规”(讲效益、主产业、低负债、一体化)之首,坚持以效益定上下、以效益定收入,建立了多形式、多层次、多内容的企业激励约束机制,通过极具特色的企业文化确立远大的企业理想和共同发展愿景,从而构造了自身持续发展的动力体系。这样的实践说明,民族企业要获得生存、发展、壮大就必须注重改革创新,而坚持改革创新则必须构建并不断完善内在动力机制。只有在内在动力机制的推进下,民族企业才能通过改革创新保持一个具有广阔前景的成长方向和稳定持续的成长过程,其发展才具有可持续性。

(四)中国特色民族企业改革创新的重要内容是加快转变发展方式

加快发展方式转变是我国经济社会领域的一场深刻变革,必须贯穿经济社会发展的全过程和各领域。大商集团的改革创新历程正是企业不断转变发展方式的过程。从单一公有制企业转变为公众持股的民营多元化股份制企业,从单商号、单业态的经营方式转变为多商号、多业态的混合经营体系,从单体商业企业转变为跨地区集团化连锁经营的大型商业企业集团,等等,大商集团不断推进着体制方式的转变、业态方式的转变、经营方式的转变、管理方式的转变、服务方式的转变,逐步实现着整个企业的转型、优化、升级。大商集团的发展,实则是转型发展。这就说明,中国民族企业经由改革创新推进发展的重要内容,就是结合自身实际加快转变发展方式,不断推进转型发展,通过转变体制方式、业态方式、经营方式、管理方式、服务方式等,实现自身的振兴、发展并走向世界级大企业之巅。

(五)中国特色民族企业改革创新的重要路径是高端战略、全方位、多层次推进

高端战略是中国特色民族企业改革创新的重要路径。大商集团凭借前瞻性的战略眼光和谋划全国的大局意识,始终把对接世界顶级商品、迈向国际化水平、引领中国百货新高度作为核心战略目标。通过企业制度、经营理念、企业文化、用人机制、空间布局等全方位、多层次的改革创新,实现了集团经营质量和销售业绩的显著提升,实现了综合实力的显著增强,成长为中国百货业的领军企业。面向新发展时期复杂多变的世界经济形势和日益激烈的竞争格局,中国民族企业要想在世界舞台上获取一席之地,就需要站在更高的战略层面对改革创新进行谋划,全方位、多层次地推进改革创新,进而才能真正提升中国特色民族企业的整体发展水平。

(六)中国特色民族企业改革创新的重要角度是国际化视野

我国已经成为世界第二大经济体,在世界经济舞台和国际事务中必将发挥更大的作用。这就要求中国民族企业的改革创新要具备国际化的视野和思维,要求我们国家产生更多的世界级民族企业,参与全球经济格局的构建和经济竞争的角逐。作为民族企业的典型代表,大商集团在改革创新中,坚持国际标准,与国际先进企业对标,在发展取向上以建设世界级民族商业大公司为奋斗目标,在发展过程中以世界零售业的先进理念和方法为导向,注重对先进企业文化、各类商号、各种业态的资源整合和优势挖掘,注重各种先进技术的引进和使用,实现了各种先进、高端资源的为我所用。国际化的视野使大商集团在中国特色民族企业改革创新实践方面走在了时代的前列。我国民族企业的改革创新要在国际的视野下进行,要积极推动民族企业与国际先进企业的合资、合作、接轨,全面推动中国民族企业竞争力的提升。

(七)中国特色民族企业改革创新的重要保障是党的建设与企业文化建设

大商集团在发展过程中,高度重视党的建设,将党的建设与企业文化建设有机结合。大商集团党委坚持“三同时”原则,做到新店开业的同时,建立党组织;调整经营单位(部门)的同时,调整党组织设置;配备业务行政管理干部的同时,配备党务干部,实现了党的基层组织和党的工作的全覆盖。大商集团还注重从党的先进思想和理念中汲取营养,承续优秀的中华民族传统文化,吸收国际零售业的先进理念,进而形成了具有鲜明特色的大商集团企业文化,建立了包括理想、理念、司歌、司旗、司训、干部誓词、干部纪律、员工守则、公司三十五项制度在内的企业文化体系。大商模式启示着人们,党的建设和企业文化能够产生强大的凝聚力、向心力和战斗力,对于中国特色民族企业的改革创新是一个重要保障。

(八)中国特色民族企业改革创新的重要支撑是优秀的领军人物和人才团队

优秀的领军人物和人才团队是一个企业改革创新、引领发展的根本保障。优秀的领军人物不仅需要广阔的视野、敏锐的观察力,能够把握稍纵即逝的机会,还要有敢于冒险的精神、团结大家形成向心力的领导气质,能够促进优秀人才团队的汇聚。大商集团正是在董事局主席牛钢和所汇聚的优秀人才团队的带领下,不断创造着改革创新的辉煌。中国特色民族企业的改革创新,必须培育自己的领军人物,汇聚自己的人才团队,围绕着领军人物和人才团队才能形成强劲的外向吸引力和内在凝聚力,进而形成独具特色、极具激励的企业宗旨、企业精神、企业使命感和企业价值观,支撑和促进民族企业的改革创新,推动民族企业不断地跨越一个又一个振兴与发展的高峰。

中共中央党校专题调研组成员:杨秋宝 刘传岩 马利军 刘学侠 张汉飞;执笔者:杨秋宝 刘传岩 马利军