

中国 连锁业

中国连锁经营协会/编

精英

Success
Stories *Of* China
Chain Store

中国商业出版社

中国连锁业精英

中国连锁经营协会 编

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国连锁业精英/中国连锁经营协会编. —北京: 中国商业出版社, 2002.11

ISBN 7-5044-4749-8

I. 中... II. 中... III. 连锁商店—商业经营—经验—中国 IV. F721.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 089405 号

责任编辑: 唐伟荣

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京星月印刷厂印刷

*

880×1230 毫米 32 开 11 印张 250 千字

2002 年 11 月第 1 版 2002 年 11 月第 1 次印刷

定价: 35.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

序 言

连锁经营在中国起步不过十来年，它的快速发展带给中国经济的巨大变化是有目共睹的。我亲身经历了这一过程，更加深刻地感受到这一点。由于工作关系，我与《中国连锁业精英》这本书中的人物有着密切的接触，他们的创业精神、创新精神和奉献精神时时刻刻都在感动着我，感动着他们身边的人们。中国连锁经营协会主编这本书的本意，便是让他们们的故事广为传播，让他们的精神发扬光大。

十年前，有幸到国外考察的人们，无不感受到发达国家商业的繁荣。众多的连锁品牌、先进的商业模式、舒适的购物环境、丰富多彩的商品、诱人的促销方式，带给人们高品质的生活享受。人们渴望有一天，不出国门也可以感受这一切。

十年后，人们的渴望变成了现实。连锁经营使我国的商业发生了如此大的变化，它不仅改变了人们的生活方式和消费方式，也改变了传统商业在国民经济中的地位和形象。小买卖做成了大生意，单体店形成了大网络，一批拥有几百家门店，几十亿上百亿元销售，跨省、跨区域经营的大型连锁企业，成为流通的主力军。

推动着中国连锁经营车轮滚滚向前的中坚力量，是一批优秀的企业家。

他们是中国连锁事业的开拓者。他们把连锁经营这个完全在成熟市场经济下运行的模式，移植到了刚刚开始从计划经济向市场经济转变的中国。他们“摸着石头过河”，需要政府的支持、社会的认知，更需要员工的理解和配合。他们所经历的艰辛在《中国连锁业精英》这本书中历历可见。

他们是中国连锁事业的成功者。上世纪90年代中期，在连锁经营起步发展的大潮中，多少创业者投身于此，立志“做中国的沃尔玛”，却不免昙花一现。吸取别人的经验和教训，他们变得更加成熟，一步一步地迈向成功，尽管征途上险象环生。

他们也是幸运者，有幸赶上了改革开放的好时代。十年前，或许他们不曾想过，能把企业发展到如此规模，能达到今天的辉煌。是时代给了他们机会，正是“时势造英雄”。

从精英们的故事中，我们或许可以发现成功的企业家的共性，同时又可以发现他们独具的连锁业精英的特点：

他们好学，勇于创新；

他们执着，绝不放弃；

他们稳重，习惯于踏踏实实；

他们朴实，低调而不愿意张扬；

他们节俭，在意每一分一厘的花销；

他们关注细节，强调管理控制；

他们还有一些独断，或许是因为掌控着一个庞大的体系。

在他们身上，还有着投资人的敏锐、商人的精明、军人的果敢……

连锁经营的发展造就了新一代的中国商人、新一代的企业家，他们代表了行业精神，我们有责任进行宣传。我们希望连锁业涌现出更多优秀的企业家，因为他们是企业的灵魂，是连锁事业成功的核心。

在此，我要特别感谢写作这本书的记者们。正是由于他们的不懈努力，连锁业精英一族的鲜为人知的故事才得以挖掘，连锁事业才有机会得到社会各界更广泛的理解和支持。

中国连锁经营协会会长 郭戈平

2002年11月

目 录

王宗南 寻找中国的沃顿 (1)

艰难的开始 (3)

弃政从商 (5)

背水之战 (7)

做中国的联华 (8)

创骄人业绩 (9)

称雄资本市场 (11)

外资企业不是狼 (12)

居危思危 (14)

华 洲 做最好的零售商 (17)

创业艰辛 (19)

成本领先 (23)

品牌升值 (27)

寻求突破 (30)

杨德新 黑马上常胜将军 (35)

没有“富爸爸” (38)

敢为人先胜算多 (41)

左右逢源寻捷径	(46)
白马奋蹄新征程	(51)
崔葆瑾 梦想飞扬	(55)
梦想的着陆	(57)
梦想的飞翔	(58)
梦想的实践	(62)
梦想的未来	(66)
张志铭 家电零售业的超级“巨鳄”	(69)
一个人格化的企业	(71)
南征北战开先河	(72)
“价格杀手”的真面目	(73)
阻击战中的常胜将军	(75)
服务也是价值	(77)
让消费者成为股东	(79)
审视“国美现象”	(80)
马嘉樑 大智若愚的仁商	(83)
超常规发展	(85)
要干就要做第一	(88)
他是“我们领导”	(96)
运筹帷幄	(99)
吕国满 一座特殊的桥梁	(103)
憧憬投身流通业改革大潮	(105)

初涉连锁业	(107)
投身麦德龙连锁事业	(108)
引爆“麦德龙现象”冲击波	(110)
拓展麦德龙的市场空间	(113)
麦德龙运转的润滑剂	(114)
“在外国人面前，我是中国人”	(117)
 郑万河 让思想引领企业	 (123)
创造王府井模式	(132)
用国际通行的商业语言与世界对话	(134)
让思想引领企业	(137)
 徐 刚 明日之星	 (141)
危难之际显身手	(144)
与狼共舞第一人	(146)
区域领先露头角	(152)
行业领先待时日	(154)
 张近东 率性成就未来	 (159)
重新洗牌	(161)
积聚力量	(162)
连锁之路	(165)
资本 + 技术	(168)
资本的话语权	(169)
培育公信力	(172)

成就百年企业	(174)
李秀珍 体验创新的快乐	(177)
天下大事 必做于细	(179)
国企改革——连锁发展的双驾马车	(182)
质量控制始终如一	(185)
绿色消费 关爱健康	(186)
欲富必先仁	(188)
走出去,再走出去	(190)
张文中 儒商的谋略	(195)
从学者到商人	(197)
张文中的抉择	(199)
寻找物美的奶酪	(202)
锻造物美的核心竞争力	(208)
人格的魅力	(210)
胡子敬 我是认真做事的人	(215)
沅江,梦开始的地方	(218)
机遇,留给有准备的头脑	(219)
改制,绕开冰山的“泰坦尼克号”	(223)
创新而今迈步从头越	(227)
李彬兰 永远的新一“家”	(231)
象嘴江湖三步曲	(234)

新一佳的未来不是梦	(237)
揭秘新一佳：博采众长，创新一体	(240)
章百惠 创造适宜工作的企业	(245)
做学习型的企业——董事长眼中的章百惠	(247)
做管理型的企业——中层干部眼中的章百惠	(250)
做创造型的企业——普通员工眼中的章百惠	(253)
做开放型的企业——自己眼中的章百惠	(257)
程 军 有耕耘就有收获	(261)
人格力量	(263)
“老兵”新传	(265)
用心经营	(267)
工商共计	(271)
精细管理	(274)
邱源昶 成功源于识实务	(277)
农场历练	(279)
罗森学艺	(281)
塑造特色	(283)
分配转制	(285)
流程再造	(286)
管理创新	(288)
在竞争中成长	(290)

姜俊贤 百年老店的现代“掌门人” (293)

结缘“全聚德” (295)

勇为先行者 (297)

品牌的“奶酪” (299)

坚实的脚步 (301)

任重而道远 (305)

胡沛立 东来顺的“领头羊” (309)

曾经沧海，沉舟侧畔 (312)

思想和头脑风暴 (315)

两件难事 (318)

“四老”和“六新” (319)

朱 丹 追求完美 止于至善 (325)

书香门第 (327)

改变人生 (330)

参与竞争 (332)

健康+美丽 (335)

国际视野 (337)

优势竞争 (339)

勤学不息 (340)

王宗南（联华超市股份有限公司董事长）

寻找中国的沃顿

徐 涵/文



王宗南的名片上印着五个职务：

上海友谊（集团）有限公司执行董事、总经理

上海友谊复星（控股）有限公司董事、总经理

上海友谊集团股份有限公司董事长

联华超市股份有限公司董事长

上海联家超市有限公司董事长

从这些职务中不难看出，这是一个在上海，乃至在中国商界都不容忽视的人物。而事实也是如此，1999年他率上海联华超市有限公司一跃而居中国零售业霸主地位，改写了大百货业称雄零售业的历史。2001年，联华超市有限公司在零售业激烈的竞争中仍然实现了超速的增长，网点达到1200余家，开到了全国10个省份的80多个城市，销售收入超过140亿元人民币。

尽管联华有着如此骄人的经营业绩，但人们对这位当代中国零售业的巨头几乎很少了解。尽管海尔张瑞敏、联想柳传志们频频成为聚光灯的焦点，但王宗南却仍和中国的零售业一样，很难成为媒体的头条新闻。

艰难的开始

采访王宗南真的很难。

1996年，记者从北京专程到上海采访连锁经营企业，几次与王宗南相约，都被他的下属们热情地挡驾。那时，王宗

南就任上海联华超市商业公司的总经理还不到1年时间，尽管联华超市当时在规模和经营业绩上未居首位，但联华显示出咄咄逼人的发展势头已十分引人注目。就是在1996年，这家商业连锁公司正在以平均5天开一家店的规模迅速扩张，成为联华发展史上的一个转折点。

没有见到当时的王宗南的确遗憾，当年他一定有许多心情难以再重新描述与体会，而事后的追忆总会经过更多理性整理。在5年后的采访中，回忆当年，他只有淡淡的一句：那一年，真的很难。

再与王宗南相约，已是5年后的2001年11月。为了这次采访，记者与他的秘书多次通长途电话约定时间，又多次推翻，再约，再推。开店、开会、出国考察、向市长汇报工作等等，使我们难以敲定时间，终于成行时已是12月下旬。

12月22日，星期六，上午9点半我如约来到上海四川北路上海友谊集团的办公楼。王宗南和联华超市办公室副主任孙明正在忙着打电话，与市政府办公室联络第二天一早上海市冯国勤副市长亲临联华江苏泰州大卖场开业的诸多事情。而真正给我留下的谈话时间，不到2个小时。要在2个小时之内通过他的讲述去了解他并写成近万字的文章，又是一件难事。好在，再难的事总算有了开头。

王宗南讲话有个特点，整个采访过程中他都在沿着自己的思路不疾不徐地讲述着，中间插入的电话和来访者的谈话都不会打断他的思路。于是，我的笔也就按着他的思路走下去。1955年出生的他和其他同龄人一样，注定要经历更多的磨难与抉择。高中毕业后，他进入黄浦区的一家服装厂做了学徒工，那一年他18岁。在那个年代，一个稳定的国营单位就是一个人几乎全部的世界，但18岁的他并不安于那种平凡、单调的生活，很快，他在那个小小的世界中脱颖而出，

做了团支部书记。1981年，他又从服装厂调到了团区委工作，开始了他的从政生涯。1983年，他考入上海师范大学政教系，入学不久，他又参加了华东政法大学法律系的自学考试，考取了律师资格，成为全国第一批考取律师资格的成员。做出这样的选择，是因为他当时看到社会上从事法律工作的专业人员比较少，而国家正在走上一条法制化建设的轨道，需要大批这方面的人才。即使将来不从事法律工作，有这样的理论基础对做任何一项工作都大有帮助。尽管学政教能够让他稳稳获取一张文凭，但他并没有把拿文凭当做上学的目的。

此后，他先后从区团委到区委组织部任职，直到80年代末，他一直从事组织工作。他认为这段经历在他的人生中起着相当重要的作用，特别是锻炼了他严谨的工作作风和思维方式。同时，也提高了他对人的判断能力，使他更加懂得如何知人、识人、用人。

王宗南用最简练的语言叙述着自己的经历，几乎不带任何感情色彩，但听的人却能从中感觉到他在每一次抉择和对未来的判断时那份艰难与果断。从他的经历可以看出，王宗南的眼光从不停留在眼前。而最终能把握住自己命运不随波逐流的人，将会主宰他的世界。

弃政从商

80年代末期，经济体制改革的浪潮冲击着社会的每一个角落，也撼动着人们的价值观。就在这个时期，很多人都进行着人生的又一次重大抉择，王宗南也不例外。他那极具前瞻性的判断能力和永不安于现状的个性又促使他走出重要一步：告别党务部门，从事经济工作。从他的几次选择中不难看出，他总是能够让自己的命运与社会发展中最活跃、最有

生命力的部分紧密相连，用现在流行的说法，就是尽可能让自己的发展与时俱进，这或许也是他非凡能力的一种体现。

1990年，王宗南就任上海黄浦区商委主任。虽是在一个区主管商业工作，但这一区在上海商业中的地位非同寻常。有中国商业第一街之称的上海南京路就在他的管辖范围之内，此外，还有金陵路、北京路等商业中心区。无论是商业设施还是营业额，黄浦区在上海商业中三分天下必有其一。王宗南一上任就做了大量的市场调研，并在区委、区政府的直接指挥下着手对商业区进行改造。在他担任黄浦区商委主任期间，上海商业有几大举措引人关注，其中包括建成南京路上的精品商厦。1991年9月，当第一家以经营高档进口商品和国产精品为主的精品商厦在南京路上迎接第一批顾客时，在商业极发达的上海引起不小的震动。商店的自动扶梯、明亮的照明设施、精美昂贵的商品，刺激着走入商店的每一位顾客。尽管这是一家企业的行为，但区主管部门的支持与协调也有相当重要的作用。提到当年的精品商厦，王宗南说，那时只是对国外零售商店一种简单的模仿，南京路需要一家档次较高的商店，为不同的消费阶层提供不同的服务。当时购物环境的改善并没有引起大多数商家的重视，南京路上的精品商厦引出了商业设施改造的潮流。

很难说一个区商委主任所能发挥多大的个人作用，但显然他在这一职位上获得了成就。2年之后，他先后担任了黄浦区区长助理、副区长。在从政的道路上，王宗南可以说是一帆风顺。然而，他却义无反顾地放弃了这条顺风船，踏上了一条更具挑战色彩的道路。1995年，他离开政府机关，正式担任上海内外联综合商社的总经理，开始了他步入中国零售业巨头的生涯。