

1993 年中国 1.2 亿元以上大型零售百货商店排序表

排序名次	企业名称	销售总额(万元)
	上海市第一百货商店股份有限公司	195824.00
1	天津立达国际商场股份有限公司	152143.32
2	北京市西单商场股份有限公司	137174.14
3	上海华联商厦	121988.55
4	北京王府井百货大楼(集团)股份有限公司	110212.40
5	中兴·沈阳商业大厦	103397.10
6	武汉股份有限公司	100703.00
7	南京新街口百货商店股份有限公司	96206.00
8	广州市南方大厦集团股份有限公司	96032.38
9	上海豫园旅游商城股份有限公司	94094.68
10	沈阳商业城	92104.00
11	北京城乡贸易中心股份有限公司	87732.47
12	天津华联商厦股份有限公司	86904.49
13	杭州解放路百货商店股份有限公司	84648.65
14	大连商场股份有限公司	81555.00
15	广州百货大厦	81202.61
16	杭州百大集团股份有限公司	81108.24
17	武汉中南商业大楼股份有限公司	80650.00
18	广州友谊商店股份有限公司	78204.00
19	成都人民商场股份有限公司	75021.09
20	长沙中山商业(集团)股份有限公司	71497.84
21	无锡商业大厦	70000.34
22	广州市新大新公司	69088.38
23	北京燕莎友谊商城	67509.50
24	南京中央商场股份有限公司	67284.67
25	天津市百货大楼股份有限公司	66001.00
26	哈尔滨市第一百货商店	62086.00

续 表

排序 名次	企 业 名 称	销售总额 (万元)
	北京隆福大厦股份有限公司	56576.40
28	哈尔滨秋林股份有限公司	54794.90
29	中兴-大连商业大厦	54735.30
30	北京蓝岛大厦	54478.60
31	北京东安集团公司长安商场	53024.69
32	重庆百货大楼股份有限公司	51926.12
33	江苏宜兴市苏南商厦	48900.00
34	天津劝业场股份有限公司	47659.00
35	昆明百货大楼集团股份有限公司	47155.00
36	郑州碧莎集团股份有限公司	45798.00
37	昆明五华商业大厦	45123.23
38	武汉市汉阳商场集团股份有限公司	44754.20
39	天津市滨江商厦	44695.00
40	沈阳市联营公司	43943.80
41	南京商厦	43425.51
42	广州市东山百货大楼股份有限公司	43015.59
43	山东三联电子集团公司	42233.10
44	宁波华联商厦	42227.80
45	西安民生百货集团股份有限公司	41976.21
46	郑州亚细亚集团股份有限公司	41839.41
47	武汉市六渡桥百货(集团)股份有限公司	41478.00
48	大连友谊集团股份有限公司	40808.80
49	上海第九百货商店	40634.63
50	上海精品商厦	40252.00
51	北京西单购物中心	40143.30
52	苏州人民商场股份有限公司	40125.78
53	北京东安集团公司	38926.46

续 表

排序 名次	企 业 名 称	销售总额 (万元)
55	厦门友谊商场	38310.25
56	常州百货大楼股份有限公司	38209.67
57	乌鲁木齐友好商场股份有限	37419.15
58	长沙友谊华侨公司	37043.98
59	长春国际贸易中心	36835.70
60	太原天龙集团股份有限公司	35442.66
61	成都百货大楼	34997.00
62	厦门华联商厦	34981.77
63	河南省供销社商城大厦	34600.00
64	大连百货大楼股份有限公司	34566.00
65	济南人民商场股份有限公司	34547.10
66	郑州华联商厦	34341.76
67	石家庄市人民商场	34077.40
68	杭州供销大厦	33864.75
69	北京赛特购物中心	33069.71
70	唐山市百货大楼	33027.73
71	济南国际贸易中心	33012.00
72	武汉中心百货集团股份有	32512.69
73	济南市大观园商场	32436.40
74	长沙市东塘百货大楼	32068.33
75	北京友谊商业集团	32053.48
76	贵阳市百货大楼	32003.50
77	长春百货大楼股份有限公司	31942.00
78	珠海市百货集团有限公司	31746.00
79	南宁百货大楼股份有限公司	31598.12
80	上海东方商厦	31448.00
81	上海市第七百货商店	31323.02

续 表

排序 名次	企 业 名 称	销售总额 (万元)
82	青岛华联商厦股份有限公司	31248.80
83	西安唐城集团股份有限公司	30849.00
84	合肥百货大楼股份有限公司	30723.69
85	山东省临沂鲁南商业大厦	30480.53
86	武汉黄鹤大厦股份有限公司(集团)	30089.90
87	哈尔滨百货大楼	29350.78
88	宁波城隍庙实业股份有限公司	29272.21
89	长春华联商厦	29180.70
90	太原五一百货大楼股份有限公司	29037.79
91	内蒙古民族商场股份有限公司(集团)	28207.90
92	深圳天虹商场有限公司	28048.89
93	常州市百货公司	27975.25
94	上海市第一食品商店股份有限公司	27832.49
95	杭州新天龙商厦	27740.83
96	福州东街口百货大楼股份有限公司	27648.32
97	徐州市百货大楼股份有限公司	27590.40
98	包头市百货大楼	27366.20
99	天津商场	27237.10
100	南通华联商厦股份有限公司	27122.20

## 上海市第一百货商店股份有限公司

上海市第一百货商店股份有限公司是一家以经营综合百货零售为主,兼营批发、餐饮、旅馆、科技、金融、生产加工等业的内外贸一体化的,拥有全额投资、控股、合资、合作联营等 41 个企业和项目的大型商业流通集团。1993 年公司总营业额 19.52 亿元,利润 9024 万元,经国内贸易部和国家统计局评定均名列全国百家最大百货零售企业榜首,从而连续 9 年蝉联全国同类型企业销售利润第一位桂冠。

该公司改制前的上海市第一百货商店创建于 1949 年 10 月,是上海解放后开设的第一家国营百货商店,在国内外享有一定的声誉。从 1953 年到 1993 年这 40 年中,员工人数增加了 4 倍,年销售额增加了 50 多倍,年创利润额增加了 30 多倍,无论在经营规模、服务手段、经济效益等方面都有了很大的发展。目前,公司又获国家经贸委首批批准享有进出口贸易权,为公司跻身世界百货业行列创造了有利条件,逐步实现走向国际市场的目标。

该公司取得突飞猛进的发展,是与坚持改革开放,以效益为中心,不断创新企业制度有关。

一、转换经营机制,实施四大改革。转换经营机制的目标,是使企业能够适应市场经济的要求,成为依法自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的商品生产和经营单位,成为独立享有民事权利和承担民事义务的企业法人。商店从 80 年代中开始就积极创造条件,围绕增强企业活力这个主题,积极争取

转轨变型，在企业内部体制上实行了一系列改革：

（一）改革领导体制。公司在企业改革的起步阶段 首先实施了领导体制的改革，从 1985 年 1 月份起，实行经理负责制，实现了经理对企业经营管理的全面决策和领导。同时，在企业内部逐步建立起一套统一的管理和指挥系统，推进了企业内部配套改革。随着企业的改革，又按照股份有限公司的要求，规范企业的组织领导体制，股东会、董事会、监事会也相应建立。

（二）改革干部体制。主要是改原来的任命制为任期聘任制。转制后，公司各级管理人员的聘任得到进一步完善和规范。公司的最高权力机构是股东大会，由股东大会选举公司的董事和监事。公司总经理由董事会聘任，公司的中层管理人员和各下属企业的经理由公司总经理聘任，双方签订“聘任合约”。一方面 公司的各级管理人员都有明确的责任 职权和利益。公司总经理在对董事会负责、接受董事会监督考核的同时，根据与自己所聘任干部签订的协议，行使对他们的考核监督权，使各个层次的管理人员的责任、权限和利益都得到明确和落实。另一方面，实行了聘任制，企业各级管理人员都有一定的任职期限，促进管理人员增强事业心和责任心。

（三）改革经营体制。商店在经营体制改革初期 主要是扩大商场的经营自主权，内容包括给商场自行选择进货渠道、确定销售方式和扩展横向联系的权力。经营体制的改革，使企业的经营方式变得灵活多样，各种销售专柜的设立，各种类型的商品展销活动的开展，零兼批业务的发展，按照销售趋势和季节变化调整经营商品布局等等，经营体制改革也推动了横向经济的扩展，如进行厂店挂钩，引厂进店，冲破了计划经济固有模式的束缚，与工厂直接建立供求关系，组织联销联营，与

全国近 4000 家工厂建立了业务联系，所有这一切有力地促进了企业经济效益的提高，连续九年保持了销售和利润两个指标的全国第一。

（四）改革管理体制。主要是探索分级管理 从 1985 年开始在经营、财务、人事和劳动分配管理等方面都作了分级管理的探索。在经营管理方面，主要是建立企业内部三级承包经营责任制 商店与商场签订“承包经营合同”确定各商场承包项目的考核指标，允许各商场间可有不同模式；在财务管理方面，各商场分别建立财会组，建立两级财务管理，促进各商场经理当家理财的自觉性；在干部管理方面，商店只管到商场经理一级 商品部主任、柜长的选配 管理权下放商场 有利于多渠道发现人才 培养人才 使用人才 输送人才 以适应企业发展需要；在分配管理方面，员工工资和奖金都与部门经济效益挂钩 尽可能体现责、权、利结合。

二、拓展规模经营，创造最大效益。企业的中心任务是争取最大经济效益，而达到这个目的途径之一就是发展规模经营。40 多年来，“上海一百”的历史就是追求规模经营的历史，就是追求最大经济效益的历史。

（一）发挥优势 扩大效益。上海第一百货商店在长期的经营服务中形成了自己的优势：一是国营牌子老，二是经营品种全 三是商品价位准 四是服务信誉好。在改为股份制以后 进一步发挥企业的优势效应，公司的经营规模不断扩大，商品销售蒸蒸日上，保持了同行领先的地位。

（二）抓住机遇 拓展规模。公司历任经理高瞻远瞩 善于抓住稍纵即逝的机遇，制定企业发展战略。早在 1986 年“七·五”规划期间，商店即开始探索一条多功能、综合经营的道路，采用投资、联营、联销等多种形式 逐步形成了一批跨行业、跨

地区、跨所有制的经济联合体，其中有核心层企业，紧密层企业，半紧密层企业和松散型企业，形成了一定的规模经营，为参与竞争和发展奠定了坚实的基础。

（三）立足发展 上新台阶。遵循“发展才是硬道理”理论，基于立足发展的指导思想，公司不断跃上规模经营新台阶。1991年4月，股份有限公司批准成立，半年内在经营机制转换中跨出了关键性两大步，对公司的发展有极大推动。1992年销售总额为13.6亿元，实现税利11026万元，1993年销售总额为19.5亿元，税利15000万元，两年平均涨幅为40%和24%，大大突破上市报告中关于销售递增幅度和实现利润的目标。在经营规模方面，目前核心层企业、紧密层企业、半紧密层企业、合资、合作等松散型企业或项目共有42个，一个以资产为纽带，一业为主，多种经营的大型商业企业集团已具雏型。

三、创新企业制度 加速企业发展。《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》明确了国有企业转换经营机制要求，指出了建立现代企业制度是国有企业改革的方向。按现代企业制度要求，该公司已有三方面的起步：

（一）企业法人制度基本建立，产权清晰、权责明确、政企分开初步实现，企业对经营、投资、订价、用工、分配和机构设置等方面不同程度享有自主权。

（二）企业组织制度走向规范，已建立一套较为完整的组织制度，相互独立的权力机构、管理机构已依法形成。公司六个方面，即股东大会、董事会、监事会、党委会、经理负责制、职工代表大会，既相互独立，又相互制约，都制定了各自的工作规则。

（三）企业管理逐步科学。公司在领导机制、投资机制、经

营管理机制、财务机制、用工和分配机制方面 分别建立了规章制度 明确操作程序 规范运行。

该公司按照现代企业制度要求 正进一步深化改革 理顺产权关系 完善企业法人财产制度和规范的企业治理结构 建立科学的严格的经营管理体系 加速公司发展 使公司在扩大经营规模、提高经济效益方面迈出更大步伐，取得新的突破。

在未来几年规划中，该公司发展指导思想是：居安思危，迎接新挑战 提高经营功能 扩大效益规模 以百货业为主 保持魁首地位；向多行业渗透，不断增强竞争能力和应变能力。战略是 壮大主体 两翼齐飞 立足上海 重点开发 在本世纪末把公司建成多元化、国际化大型商业集团。

## 北京市西单商场股份有限公司

北京市西单商场股份有限公司是在具有六十余年历史的原北京市西单商场进行股份制改造后创立的北京市大型商业股份制企业。目前公司建筑面积 4.9 万平方米 营业面积近 2 万平方米,职工 3400 余人。近年来,通过深化企业内部改革,转换企业经营机制,不断完善和发展股份制运行机制,从而有效地拓宽了企业的道路,促进了企业的发展。

### 一、企业改革的不断深化,是公司发展的动力。

改革开放以来,公司始终伴随着企业改革的深化,经营机制的转换而发展壮大。回顾企业的改革发展历程,可分为三个阶段。第一阶段是以承包制形式为主体的企业改革。西单商场从 1980 年起实行承包经营责任制,率先冲破计划经济的流通体制 在搞活经营 减少流通环节 活跃市场上大胆尝试 初步形成面向市场的企业经营机制,使西单商场和当时全国的一些大型商场一样,成为摆脱计划经济束缚,走向市场经济的排头兵,1985 年,当时的国务院副总理田纪云视察商场时,把西单商场确定为全国 61 家实行工效挂钩承包经营责任制的试点单位之一。承包制作为企业改造的初创模式,通过不断完善,逐步形成了具有西单商场特色的“五位一体”管理运行机制,克服了承包制的短期行为,促进了商场的各项工作协调全面发展。纵观以承包制为主体的企业改革,确实为企业经营机制的转换提供了内在的动力和保障,使商场迅速焕发了生机和活力。第二阶段是 1991 年以西单商场为核心成立北京西单

商场集团为标志，进入企业全面综合配套改革阶段，突破单一零售的经营格局，向多元化、全方位方向发展。企业转换经营机制的重点是初步建立起适应社会化大生产和社会主义市场经济要求的产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度。第三阶段是在企业集团化经营的基础上，将西单商场进行股份制改造，于 1993 年 12 月正式成立了北京市西单商场股份有限公司，企业开始进入新的发展时期。

经过多年来不断深化改革，转换经营机制，公司的经济效益逐年提高。销售额从 1979 年的 1.64 亿元上升到 1993 年的 13.7 亿元，增长 7.4 倍，实现利税从 1979 年的 1657 万元上升到 1993 年的 1.046 亿元，增长 5.3 倍。公司 1993 年的销售总额位居全国零售企业第三名，并连续八年保持北京市零售企业销售总额第一。

## 二、建立规范化的股份制企业，初步实现企业全面转轨。

经过多年改革实践，他们感到由于企业管理体制改革，深层次的问题没有根本解决，企业管理体制、经营规模、投资能力及企业凝聚力都受到限制，发展后劲不足，不适应大市场、大商业、大流通，做大买卖的国内外市场发展形势。因此，企业由单一的国有制改为股份制是促进转换经营机制，实现所有权与经营权分离，政企职责分开的有效途径，也为企业充分发挥集资、融资功能，吸引社会闲散游资转化为建设资金，提高企业扩大再生产的能力，促使企业将股东的压力转化为动力，提高资产运营效率，确保国有资产增值，增强企业凝聚力提供了新的形式。同时，社会主义市场经济体制的确立，国家大力发展第三产业的政策为企业发展创造了宽松的机遇和条件。为此，他们按照《公司法》的要求进行规范化的股份制改造，于 1993 年 12 月召开了公司创立大会暨第一次股东大会，选举

产生了董事会、监事会。聘任了总经理、副总经理。公司创立近一年来，初步实现了四个转化：一是企业组织体系由行政隶属关系向根据市场需要，以资产为纽带联结的企业组织体系转化；二是企业由单一零售向商业流通为主多元化经营、多功能服务、多层次组织结构的方向转化；三是企业内部管理制度由静态管理向动态管理转化；四是企业管理手段由手工操作向现代化方向转化。

### 三、通过不断壮大经营规模，促进企业全方位发展。

在近年来的经营发展中，他们充分发挥西单商场信誉好、实力强、渠道广，在流通领域占有重要地位的优势，不断向外开拓，取得规模经济效益。在商业流通领域，他们以资产为纽带在本市和外省市通过联营、联销、合作等多种形式开办了 7 家分店，在分店经营中，根据需求和分店自身特点，采取商品零售，引厂进店搞批发，连锁店经营等多种形式，扩大企业影响，增加经济效益，了解供求信息，建立销售渠道。同时，在实践中他们认为，要确保国有资产的保值增值，使国有产权高效运行，企业充满活力，只在流通领域中发展有一定局限性，尤其是目前市场竞争日趋激烈，企业抗风险机制还需进一步健全。因此，他们把企业向科工贸一体化、多元化经营作为发展目标，先后成立了银星商用电脑公司、富盛星电子有限公司、爱克发摄影有限公司三个中外合资公司，此外，还组建了燕星广告公司、出租汽车公司、华侨友谊公司、经贸公司等核心层和紧密层公司。这些公司均是具有法人资格、独立核算的经营实体，形成以产权为联结纽带的公司体制。这些公司的运营，突破了单一零售的局面，拓宽了企业的发展领域。

### 四、继续深化改革，再创企业辉煌。

在公司今后的发展中，将坚持“以商业为主体，以零售为

基础 多元化经营 全方位发展'的发展战略 按照中长期发展项目与“短、平、快”项目相结合的发展原则 加快了公司发展的步伐。一是投资约 2 亿元进行老营业楼停业改造。整个老楼改造工程包括新建、改建、扩建、装修四个内容,计划 1995 年“五一”前竣工重新开业,届时公司总体规模将达建筑面积 6.5 万平方米,营业面积约 3.3 万平方米,成为集购物、餐饮、娱乐、服务一体化 高水准、多功能的现代化商厦。公司的经营能力、设施水平、购物环境、服务质量都将有新的提高。二是投资约 6 亿元,与北京市瑞海贸易总公司正式签订协议,在北京西客站兴建瑞海大厦。大厦占地 7700 平方米,总建筑面积 69000 平方米 营业面积 3 万多平方米 集购物、餐饮、住宿、娱乐为一体。大厦建成后,公司将拥有总建筑面积 85%的永久产权。作为北京西客站的配套工程,大厦预计 1997 年 7 月竣工试营业。瑞海大厦工程是公司近年来抓的规模大、功能多、前景好的项目,对于实现公司多元化经营、全方位发展的目标,增强公司整体实力具有重要意义。

近年来,他们在完善和发展股份制企业运行机制,拓宽公司发展道路方面做了一些有益的尝试,初步做到了“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的要求。

## 中兴——沈阳商业大厦

中兴——沈阳商业大厦是中国国际信托投资公司和沈阳市于一九八七年合资兴建经营的综合性、多功能大型商业企业，总投资额为 1.3 亿元。总建筑面积为 54300 平方米，经营品种达 32000 余种，现有职工 3600 名，大厦以零售为主、兼营批发，并附设有宾馆、餐饮、娱乐、外贸等业务。1988 年开业当年，大厦就实现销售额 3.7 亿元，超出设计规模 1000 万元，创造利润 1250 万元。以后几年，一年上一个台阶，到 1993 年，销售总额已达 10.3 亿元，创利税 8363 万元。6 年利税总额 2.5 亿元，是建厦总投入额的 192%。

几年来，大厦从更新观念入手，不断深化改革，转换企业经营机制，搞活经营，促进经济效益提高，取得了积极的效果。

### 一、不断更新观念 提高市场占有率。

(一) 树立市场需求观念 适时调整经营结构。1988 年，中兴大厦开业不久，就赶上市场抢购风起，当时由家用电器唱主角的中兴大厦一鼓作气“旗开得胜”。但是，大厦班子认为，像中兴大厦这样的大型商场，靠迎合一阵一阵的这个风那个风是难以生存下去的，只有搞出自己的经营特色，才能在已经掀起的商战中立于不败之地。1989 年，大厦在调查顾客需求，研究市场走向的基础上，本着经营范围划专、核算单位划细、管理幅度划小的原则，调整了经营结构，决定把原来的 6 个综合性商场改为可以满足各类消费者不同层次需求的 11 个专业化和系列化商场，并根据当今人们普通注意穿着打扮的客观实

际，果断提出把经营重点由家电商品向穿着类商品转移。商品结构调整就绪后，交电商品从原来的 31% 下调到 19% 穿着类商品以 42% 调到 58%。

如今的服装商场，经营高中低档服装 1.25 万种 年销售额达 1.88 亿元，相当于商业部规定的一个大型商业企业的规模，位居全国第二位，鞋帽商场经营各种鞋帽 2907 种 皮鞋销量连续三年位居全国第一位。去年销售额达 1.04 亿元 相当于一个中型商场，针织品商场经营各种针织品 5035 种 年销售额 1.199 亿元，位居全国第二位。

“穿在中兴”已被广大消费者认可。穿着类商品成为中兴大厦的“挑大梁”项目，年销售额 5.12 亿元，占总销售额的 51%。

（二）树立适应顾客需求的观念 突出“商业文化”特色。大厦充分注意到当今顾客在精神方向的需要，吸收某些国外大商店在部局和经营上的长处 突出了“商业文化”的特色。大厦每年拿出上百万元的费用 以不断变化的形式装修店铺 定期为顾客提供一个美好的购物环境。精心营造的巴黎时装城、西部牛仔街、上海鞋店、床上精品间、胖人岛等 35 个景点 融现代建筑艺术与商品装潢于一体，给人以美的享受。商场开设“店中舞台”、“举办”儿童画展”、“小艺术家演奏会”和“钢琴知识讲座”等 更使消费者在购物中受到文化熏陶。而文化熏陶的效果使人拓宽了生活视野 树立了现代消费观念 促进了商品销售额的增长。

（三）树立现代市场无边界的观点 把大厦的销售触角延伸到国际市场。企业有固定的位置 市场却没有边界 在强化主体经营的同时 大厦提出“立足沈阳市场 面向省内市场 开拓全国市场 挤进国际市场”的目标 把销售触角向省城以外

延伸。

向农村延伸。大厦在调查 24 个乡镇、78 个村的农民消费需求以后，发现农村市场有潜力，就于 1991 年举办了“为农民服务月”活动，出动汽车 45 台次，接 2200 余名农民逛中兴，一个月就扩大销售 76.2 万元。

向省外其他市、县延伸。大厦先后在盘锦、法库、新民等地建立 22 个连锁店。

向全国各地延伸。大厦与单一品种单销售额 100 万元以上的 107 户生产厂家成立工商联会；为 64 个名牌商品做总代理，与全国 16 户家电生产厂家联合成立了东北家电公司，开业 6 个月，销售 784 万元；与广东新会毛纺厂等 65 家组成毛纱、毛衫产供销共同体，在广东、漂阳、常州、北京等地建立 5 个毛纱基地，仅一年就为羊毛衫厂家提供毛纱 105 吨，金额达 630 万元。

向国际市场延伸。复关在即，大厦面对国际市场的挑战，勇敢地迎上去，主动与国际市场对接。1992 年向日本、新加坡、香港等国家和地区出口地毯、百叶窗等商品，创汇额达 118 万美元，比上一年增长 135%。又与外商合作、合资、参股入股等形式在国内外开办了公司（工厂），如与美国美登高食品有限公司合资开办冷饮加工厂，与香港客商合资经营比萨饼店，与日本寿兴公司合资开办沈阳寿兴食品有限公司等。为了办好海外公司，还同新加坡贸发局移民局沟通联办，同外商谈判签约，形成法律文件、招聘职员，筹建了年营业额 3000 万元人民币的 CLSC 公司。

二、不断深化改革 转换机制 活跃人的因素。

中兴—沈阳商业大厦是改革的产物。在市场经济中，大厦要生存、要壮大、要发展，就必须不断地深化改革，为了适应市

场经济的要求 大厦本着“精简、效能、统一”的原则 在全省国有大型商厦中率先进行了用工、干部、分配三项制度改革。

在用工制度上，大厦打破了原来的多种用工形式，实行了全员合同制。凡大厦员工，在企业内部取消原有的身份，打破固定工与合同工、干部与工人的身份界限，上至总经理，下至一般员工，实行厦内待业制度。在大厦内部建立了劳务市场，员工待业期间取消其浮动工资和奖金，并逐月递减工资 20% 直至发给生活费。对待业 6 个月后仍达不到上岗条件的人，予以辞退。大厦先后剥离 140 人进入劳务市场，对 56 名工作表现较差的合同工，终止合同，给予辞退。这不仅在大厦员工中引起反响，在社会上也泛起了涟漪，一时众说纷纭。但大厦顶着这样那样的议论，坚定不移地走自己的改革之路。不久，当用工制度改革在许多国营商店进行，中兴大厦反而成了样板。

在干部制度上，创造平等竞争的环境，大厦创造一个干部能上能下、平等竞争的环境，实行了干部全员聘任制。对大厦中层领导干部逐个考核后，免职 4 名 降职使用 4 名 对商品部主任全部采用民主测验的办法进行考核，能者上，庸者下，全厦已聘的管理人员中，有 1/3 是从营业一线选聘的。已聘的有 30 名被解聘，7 名被试岗半年，25 名因受干部指数限制，改任一般管理人员。大厦还本着精简高效的原则，把管理人员由 408 人压缩到 349 人 超编的 59 名充实到营业一线或后勤部门工作。习惯终身制的干部们在这项改革中震动不小，有了危机感。

在分配制度上，采取了最直接反映有效劳动的分配方式：一是进一步完善了“销售百元奖金含量”分配办法，从每人每月工资中拿出 100 元，捆入奖金使用，完不成计划的商场或商