

■1997年3月14日,全国人大通过设立重庆直辖市的决定;6月18日,重庆直辖市正式挂牌  
 ■1997年3月23日,重庆大生商场在陕西路举办了隆重的试营业庆典,成为朝天门市场第十四交易区  
 ■与直辖一起成长,与直辖市一起去迎接新时代的曙光,大生选择的并非时间上的暗合,而是坚定的行走

【长篇通讯】

# 与直辖一起成长 大生十年正少年

中国商报特约通讯员 林华生 秦敏

## 他们在追求卓越的商业梦想

十年,历史长河一瞬;十年,现实沧海桑田。  
 十年,足以让一个婴儿成长为少年。位于朝天门市场的重庆大生商场,就是一个充满朝气的阳光少年。十年来,它与年轻的直辖市一起成长,经历了风雨,也看见了彩虹。大生商场是重庆华华实业有限公司麾下的骨干实业,取名大生,寓意为“大开放、大发展、大生意,生机勃勃、生生不息”。商场共五层,营业面积10150平方米,从业员工2000余人,经营户580余户。这些数据,在朝天门庞大的市场体量中,只算小弟弟,但它却一次次创造奇迹:自2001年起,商场以“经营市场”为理念,坚持引导经营、帮助经营,在经营方向、引进品牌、分析市场、把握消费潮流等方面全方位推进商场革命,使年均客流量超过100万人次,十年累计销售达50亿元,上缴税费1300万元,解决下岗职工和其他就业人员上千人;大生还是重庆美女时装的前卫阵地,引领着山城街头一次次抢眼球的靓丽风景;商场先后荣获渝中区“朝天门市场十佳诚信商场”、中国商品交易市场“中国商品交易市场管理创新奖”、重庆市商业委员会“渝商千店重诚信示范店”及重合同、守信用单位等称号。  
 十年,大生沐浴着新生直辖市的阳光阔步前进,特别在当前市场竞争更趋激烈、朝天门市场面临市内外强有力挑战时,回溯大生十年之路,我们有理由相信,这个成长于渝中半岛的阳光少年,仍然是重庆主城区最先迎接太阳的人,它将一如既往地追求光明,因为它有理想、讲责任、重诚信、守纪律,“故今日之责任,不在他人,全在我少年。少年智则国智,少年富则国富,少年强则国强……”(梁启超语)。少年不是借喻,因为大生的心态依然年轻,其坚强的领导团队胸怀宽广、精诚团结,追求卓越,正率领上千家经营户们(含童装城),继续迈步在青春重庆的大道上。  
 解读大生的每一天,你能倾听到这里的人们热烈诉求的商业梦想。



充满生机与活力的领导团队

## 梦想 在晨曦降临之前已经醒来



罗莉:大生给我再就业机会

6月15日,星期五,罗莉照常5点钟起床,简单收拾后匆匆赶往朝天门。“以前家住五里店时,4点钟就得起来,9年了,我早就习惯了。”罗莉是大生商场主管,一到商场,她就忙开了:检查交接班记录、从1楼到5楼逐层巡查、检查安全设施、解决现场问题,“每天早晨就像打仗,因为这是交易高峰期,你看,哪个摊位不是挤满了人?”这位高挑健硕的女人说莞尔一笑,眉宇间充满自信,“虽说我每天都顶着星星出门,但看到商场生意这么好,心里真高兴啊!”

商场之上服饰总经理何小平评价说,“我们5楼有一种潜在的涌动。”



美女休闲服饰前卫阵地(1)

直到中午12点,在大生3楼,各个档口仍人潮涌动,无论卖主和买主,大多是青春美少女,不大的档口少则三四人,多则七八人,叽叽喳喳犹如莺歌鸟语。“天天都这么热闹,”大生市场物业管理有限公司总经理徐良智说,“因为我们有什么特色,引领着重庆美女的最新潮流。”那么,大生的特色究竟是什么?

## 特色 重庆美女服饰的前卫阵地

重庆出美女。美女爱靓装。但相当时期以来,在本市众多女装经销商眼中,朝天门市场是他们既爱又难的地方:爱,是因为这里的价格便宜;难,是因为这里的许多商场大而乱,杂而散,特别是那些从周边省市过来配货(市场行话叫“拿货”)的客商深感不便。为什么会这样?徐良智说原因很简单:由于各商场产权分散,经营自主,“因此主题鲜明的商场很少,庞大而散乱的经营占据了主导地位。这是一个潜规则,多年来无人撼动。”

但不大生,却偏偏对这个潜规则响亮地喊出了声音!

据悉,大生初创时,就有打造女装市场的谋划,但由于种种压力,谋划暂难实现。随着竞争的白热化,从2001年起,大生开始实施自己的战略目标:打造时尚休闲女装商场,为经营户创造财富,为消费者制造美丽。经过6年的调整、充实和提高,大生的战略目标基本实现,这从其楼层经营的分布可窥一斑:

一楼:皮草、时尚休闲女装;二楼:中年时尚休闲女装;三楼:靓丽时尚休闲女装;四楼:少女时尚休闲女装;五楼:品牌时尚休闲女装。可以说,消费者所需的所有休闲女装,在大生都可以配齐、买到。

“我们上档次、走特色经营之路的战略,在整个朝天门独树一帜。”对此,姜伶并不掩饰自己的自豪之情,“因此,经营户们能在这里实现发财梦想,消费者能在这里买到喜欢的商品,这多好!”有多年商业从业经验的徐良智对“时尚休闲女装”作出进一步解释:有人以为时尚就是贵,其实这是一个误区,“真正的时尚就是快捷、新颖和前卫,它抢的是季节性,它价格适中,绝不是孤芳自赏的天价商品。对此我们作过调查,重庆美女,特别是美少女的前卫服装,大多是由大生销售或引导的,可以说,我们为美丽的山城创造了又一种美丽!”

目前大生所经销的金孔雀、爱吉利、歌笛服饰、君奴·丽人、也赫、嫣然秀坊、豪奢系列、焦点时尚、乾源服饰、迪诺·比亚等包括休闲装、时装、晚礼服、新娘装等服饰共有数十个大类、上千个品牌,商品辐射重庆各区县及西南各省,商场的特色经营引导推动了商家的经营发展,这一特色经营被媒体誉为“朝天门市场细分的第四次标杆”。

那么,大生为何能打造自己的特色?

## 弯路 矫枉过正必须坚持原则

“大门朝天开,生意滚滚来。”

这是本市著名创意策划师舒明武十年前为大生提供的一条广告语,它巧妙地运用了顶针格式:大生位于朝天门,生意理应蒸蒸日上。确实,大生口岸不错,按现代百货业鼻祖巴黎拉法耶特公司(老佛爷)的经验,商场成败的关键“第一是口岸,第二是口岸,第三还是口岸”,这似乎成为商场经营的金科玉律。然而大生管理层认为:“口岸好,并不一定就成功;在重庆商界,口岸虽好但不景气甚至倒闭的商场还少吗?”

其潜台词是:今天的商业营销,比130年前拉法耶特初建时,不知复杂多少倍!大生初创时,也走过弯路,原因是从商场

建设起就埋下了伏笔。这里有一个惊心动魄的往事:1996年8月31日,夜,大生收到建设的第一笔资金,那是经营户王斯炳交来的摊位租金100万元,而就在当天下午,经营户们还在秘密协商集体杀价!当秘密联盟崩溃后,经营户开始了抢号过程,有人甚至卖掉股票、债券,加入争抢档口的行列,大生建设的1200万元启动资金迎刃而解。半年后,大生开业,但经营并不如意。

“坦率地说,我们口岸虽好,但经营暂无特色。”徐良智说,“虽然一二楼招租成功了,但卖啥子的都有,皮凉鞋、皮衣、牛仔裤、箱包、西服,乱得很。我们清楚这样搞不行,但由于建商场时背了3000多万元贷款包袱,因此当时招租是第一位的。”当3楼开始招租时,“进来的基本上都是炒摊子,遂使整个3楼人心涣散,有时一个人要守七八个摊,稀稀拉拉的挂几条短裤,严重影响了商场形象。”

如何应对?管理层中有人提出减免收费、延长租期、放水养鱼。这时,大生的灵魂人物、董事长王承柯站了出来,他坚决不同意:“为了培育市场,可以放水养鱼,但必须搞清楚,这是些什么鱼,如果本来就是死鱼、烂鱼,养得活吗?必须尽快清理出去,把真正的话鱼引进来!”决策者以市场竞争、优胜劣汰的法则,坚决把炒摊子赶出去,让真正的经营户找到了发展的空间,3楼很快红火起来,并带动了4、5楼的人气。

“如果没有这一招,大生的特色经营根本无法推行!”自那之后,大生恢复了正常经营秩序,提高了开摊率和上货率,稳定了购销客户,并陆续引进一批经营大户,如今,大生摊位处于供不应求的状态,“你们当时为啥不把商场修大点嘛?”有经营户向大生管理层埋怨说,对此王承柯颇感欣慰,“当大生的三三四五楼没出去时,有人嫌我们修大了,而从目前势头看,大生即使再修几万平,照样租得出去。”

为什么会有如此良好的势头?因为大生有核心力量。

## 核心 思想的火花与坚守的产权

法国哲学家狄德罗说:思想在行动之前,才能有正确方向。

这话换成古代汉语即“凡事预则立”;换成现代汉语则是“思想是行动的指南”。事实确实如此,截至2007年6月,在朝天门40多万平方米庞大体量的市场(商场)中,拥有纯自有产权者寥寥若晨星。大生在初创最艰难的日子里,也有过一些摇摆,“当时实在太困难了,因此有人主张,大生可以卖一部分产权。”实情是,大生贷款加母公司的债务曾高达8000万元,加上商场初创时经营没走上正轨,卖一部分产权,既可减轻压力,又可降低经营风险,合情合理。



时尚休闲品牌服饰

而按当时的市价测算,大生如果拆零出卖,价格或许可以达到1个亿。用3000多万元投入换回上亿元回报,这个数据就像海妖的夜歌诱惑着水手,何况当时的朝天门,又有几家商场没卖产权呢?

“不行,大生一个平方米都不准卖!”这是大生团队,更是王承柯坚定的声音,“我们不是开发商,不做那种修好房子卖了数钱的买卖,我们是有70年光荣传统的中华传人。不错,现在大生确实很困难,但正因为困难,我们必须咬紧牙关闯关!”在王承柯和他的团队中,一直有一个远大梦想,承续中华精神,做大商业时代的传人,“毕竟,我们搞了几十年商业,对振兴重庆商业有痛彻肺腑的感受与理想。”

在重庆商界,因产权分割导致经营杂乱、最终败北的惨痛教训实在太多。大生因坚守了产权完整,为实现特色经营奠定了基础,在徐良智和姜伶看来,“如果没有董事会、特别是董事长王承柯的坚定主张,今天



美女休闲服饰前卫阵地(2)

的大生可能是另一番模样,我们自己也不知道该去哪里找饭碗了。”由此徐良智十分感叹:“产权自有,成就了大生的核心竞争力,这可以说是一次思想前瞻的胜利。因此我们的特色经营别人无法复制,因为他们大部分将产权卖了,要想重新收拢拳头,代价太大;当初20万元卖出的产权,今天可能要200万元才能收回。而大生十年来仅收取的租赁费,就超过了当年的卖价,关键是产权仍在我们的手中,有了它,大生就有了可持续发展的本钱!”

能在万马军中杀出一条路来,产权,至关重要!

## 动力 诚信才能创造真正和谐

有了本钱的大生,并没有丝毫松懈。特别在相当时期内朝天门市场遭遇信誉危机时,历任渝中区分管商贸的区长和市场监督管理处主任,都将诚信建设放在重中之重的位置,在今年6月2日的朝天门市场联席会上,分管区长邓开伟再次强调了朝天门市场加强诚信建设的重要性。事实上,朝天门市场年销售已达118亿元时,求质变的诉求远远超过求量变的扩张。

但诚信究竟怎么抓?这些年,“诚信”已成为滥用之词;媒体把它放在版面上,商场将它贴在墙头上,但公共舆情却仍在一次次呼喊诚信回归,这说明当今商界,诚信仍然是普遍危机。大生的诚信建设,则是从制度入手,“我们要让所有经营户明白,诚信是你自己的立身之本。”徐良智说。

王承柯对此有更深的认识:“为什么中国商业传承千年的公平买卖、童叟无欺的基本准则,这些年会缺失?个中原因很多。虽然我们管不了别人,但必须管好自己,换言之,在拥有核心竞争力之后,我们还需要动力,它就是诚信。”于是,大生频出高招。

高招一:2003年,大生通过ISO质量管理体系国家认证机构的验收,从而形成一套完整的质量管理体系,据此,大生确定了质量管理目标:顾客投诉率控制在1次/月以内,顾客满意率达90%以上。“2006年,我们实现了顾客满意率96%的目标。”姜伶说。

高招二:严格执行合同,认真履行合约规定的义务和责任,确保履约率达100%;根据市场的发展,大生适时制定了《市场经营者准入制》、《市场商品质量管理办法》、《商场诚信服务协议》等30多项管理制度。

高招三:积极配合工商、税务部门开展协管工作,切实解决消费者在商场购物中遇到的问题,树立大生信誉,并积极开展“诚信商家”评选活动,现已评出70余家,对经营户们是很大的鼓舞。

高招四:让经营户自己起来维护形象。“这一招相当有效。”徐良智说,“我们的诚信管理其实也走过了文豪王国维所说的人生三个境界(阶段)。”其第一阶段中是要求经营户强制执行规定,第二阶段是引入法制力量,“第三阶段是王承柯提出来的,即以和谐为主题的人性化管理,特别是让经营户自己起来维护形象,这样才更有力量。”如经营户方清梅,不但兼任工商税务协管员,还主动帮助他人,维护商场形象,一次,从陕西镇巴来的一

个客户将手提袋遗忘了,里面有现金1万多元,方通过商场找到了客户,“我们不要他感谢,只要他记住,大生是他的朋友,就足够了!”没想到,陕西客户第二次来进货时,竟给方清梅带来一大袋核桃和板栗。“大生给我创造了与客户真心交友的氛围,我现在的客户远到湖北、贵州、陕西,近到主城各区,他们进货的批量很大,少则七八千元,多则两三万元。诚信,使我与大生一起成长!”方清梅说。

何小平、方清梅:诚信是经商之本

## 明天 在竞争中书写更宏大的诗篇

1991年,从兰州空军复员的沈正昌回到故乡南充,身上只有700元复员费。他想找一份工作,但花掉700元后仍未如愿,于是怀揣借来的200元到重庆,“我从摆地摊开始,卖过针头线脑、袜子内裤,虽然有些小业绩,但真正让我起飞的日子是1997年,地点是大生商场——大生,是我创业的福地。”

1997年进入大生时,沈正昌只有一个摊位,4平方米,如今他的经营面积已达300平方米,“我特别感谢大生的人性化管理,商场管理层的徐经理、姜经理亲自同我一起跑市场,合川、泸州、涪陵等都去过,他们是老商业,有人脉、有经验,这让我感到非常温暖。我相信,我和大生的明天都会更美好!”

“按行规,我们只要搞好服务,收好费就行了,”徐良智说,“但董事长王承柯对服务有新的解释:它应该建立在经营市场的基础上,只有发挥了我们从商几十年的经验,真诚、实在地帮助了经营户,这才叫回归服务的本质。”

今天,重庆外区的服装批发市场正风生水起,如江北兴建的绿云尚都、盛世金源和龙头寺等三个大型批发市场,总规模已达100万平方米,一场批发市场更深刻的革命正在酝酿中。

山雨欲来,王承柯和他的团队甚为镇定:“竞争是必然的,但我们非常有信心,因为在重庆这块热土上,经营者与客户已经扎下了根,他们与我们是利益共同体,因此我们不怕任何竞争!”王承柯坦言,“当然,我们也作好了万全准备,那就是从内涵和外延上超越自我。”所谓内涵超越,即提升档次,改善硬件,让经营主题更鲜明,更有特色;所谓外延发展,是因大生商场目前在市内外有口皆碑,得到政府和消费者的称赞与认可,而目前重庆商业的地产积淀超过100万平方米,如何盘活?大生很有信心,“因为我们有几十年的从商经验和经营管理能力,有丰富的人脉资源,只要有平台,大生就有本事将它们搞活!”据悉,目前有许多地产企业正与大生联系,拟引进其管理和品牌;大生正准备通过外延输出,为重庆商业作出更大贡献。

十年磨砺,十年成长,大生追求着完美。或许,追求完美的入注定忧患多于欢乐,但追求完美的团队,则注定更有战斗力和影响力。有理由相信,与直辖一起成长的大生,它的青春活力才刚刚展现,它将迎着朝天门的朝霞抒写更宏大的诗篇。



美女休闲服饰前卫阵地(3)



华贵休闲服饰

与各楼层沸腾交易场面略显不同的是,位居大生5楼的写字间展厅有些平静,“你莫看这里安静,但我们的交易量不错!”5038号经营户方清梅说,“写字间展厅是一种新业态,大客户多、大单多、远道客人多。”方是广东女装品牌豪奢系列的重庆总代理,她的客户遍及云贵川陕。这天早晨来进货的是北碚零售周周华,一个漂亮的女子,一次就拿了近万元的货。80年代毕业于成都体院,现大生商