

直辖十年·重庆十强企业

# 重庆商社集团在竞争中崛起

## 流通领域的城市功臣

“他领导下的新世纪百货、重庆百货、商社汽贸、商社电器是重庆商社流通领域知名品牌，连续5年名列中国企业500强，位列中国连锁企业百强第11名。商社经营网点覆盖重庆四分之三地区，零售占重庆市限额以上贸易零售额的三分之一。”

直辖十年，市委市政府评出了128位“建设功臣”，获得如此评语的，则是重庆商社集团的董事长邝正平。“直辖十年建设发展取得的巨大成就，是千千万万劳动者在各条战线共同创造的。他们用自己的辛勤劳动创造了不平凡的业绩，以自己的实际行动赢得了社会的广泛认可，是我市3100

万人民的优秀代表。”凭着如此的业绩，邝正平与128名“直辖功臣”一道，当之无愧地成为了城市的英雄。

“直辖十年，重庆经济的发展，给重庆商业带来了翻天覆地的变化，这是商社集团成功的大背景，”获得荣誉后的邝正平依然低调，“而商社集团能够在激烈的竞争中脱颖而出，更应该感谢商社集团的7万员工，他们是商社集团真正的功臣。”

一个城市的繁荣离不开商业的繁荣。伴随企业从挣扎到生存，从崛起到辉煌的7万商社集团员工，并不仅仅是商社集团的功臣，也是城市商业发展的功臣。

## 点石成金的商业魔法

倒退十年，1996年12月26日，直辖前夕，在市交电公司、化工公司、五金公司的基础上，加上新成立的新世纪百货公司，诞生了重庆国字号里最年轻的企业——重庆商社集团。几个老国企成立集团公司，既有欲效仿日本的株式会社，打造重庆跨行业大型商贸流通企业的雄心壮志，更多的则是无奈的选择。

其时，五金公司资不抵债，交电公司和化工公司合并报表亏损，同时还有巨额潜亏，面对激烈的市场竞争，几个企业苦苦挣扎仍奄奄一息。从1993年开始，三家公司合资建设商社大厦，修了一半就没有了资金，到1996年大楼已经停工3年，每年的银行利息就是2000万元。为避免重蹈重庆商业大厦业主主过多而经营陷入困境的覆辙，成立企业集团，成了没有选择的选择。

“商社集团是一个经营管理实体，如果你为商社集团拍照，还真无法找到一个直接能体现出商社集团形象的外景。”也正是这个原因，早期的商社集团发展中，面对体制问题，缺乏整体规划，使得商社集团这只由船板组成的巨舰

在一定时期内仍然处于小舢板作战的状态。“商社集团在早期运营中情况很不理想，一直持续到2003年，商社集团负债率最高时一度达到了97%-98%，每年亏损额高达3000万元，呆坏账总额达3.2亿元。”当邝正平接任商社集团董事长一职时，摆在他面前的实际上是一头濒临危机的巨兽。

商社集团的前世，折射出老国企在转轨过程中的阵痛，商社集团的今生，则表现了国企迎难而上、锐意创新的勇气。短短几年间，商社集团通过系列改革，整合优势商业资源，综合百货、连锁超市、电器、汽车贸易、化工工业成为商社集团作战“奇兵”，并逐渐占据了重庆商贸流通的几大要塞。在优势力量带动下，商社集团的整体效益很快得到改观。2006年，商社集团的销售突破180亿元，当仁不让地稳居西部商业企业龙头老大。下属的“新世纪百货”、“重庆百货”成为直辖市的龙头百货企业，旗下的商社电器、商社汽贸、商社化工、中天物业、中天酒店、犀牛宾馆等品牌，也在行业内具有广泛的影响力。



## 直辖功臣 不懈的自我超越

从2003年开始，商社集团开始逐渐走出困局，羽翼渐丰后，商社集团开始了一系列的大手笔。2004年，商社集团完成对重百的重组，西部第一商业集团与第一上市商业公司的结合，让商社集团的发展如虎添翼。

重组后的重庆商社集团，旗下包括百货、超市、电器、汽车等共计14家公司，成为一艘名副其实的商业航母。在国有资本的大旗下，还有上市公司、股份制企业、集体所有制企业等多种成份的混合体，和十年前几艘小舢板拼接而成的早期商社集团相比已是天壤之别。

“以商社集团目前在西部的地位，我们关注的竞争重点是市场份额，我们非常清楚，市场份额对商贸企业来讲，就像农民手中的土地，拥有了土地，才能思考种什么，收益如何，没有土地，说什么都是空的。”作为西

部最大的流通产业集团，商社集团旗下新世纪百货、重庆百货和商社电器在重庆市场占据了50%的市场份额，这让商社集团在竞争中充满底气。如果说过去还仅仅是立足于站稳脚跟，崛起的商社集团把发展目标看得更远，“新的竞争形势下，国有企业更应该做民族商业的代表，不仅不能在竞争中处于下风，还要做行业的领跑者。”邝正平说。

上世纪90年代初，重庆商业率先推出“四放开”（经营、价格、用工、分配）的改革措施，成为城市经济发展的排头兵，也引领全国商业系统新一轮的改革浪潮，“重庆商业有没有可能再度复制辉煌？”在商贸流通产业已经由国民经济的末端产业发展成为国民经济的先导性产业的今天，重庆商社集团也开始思考在全国统

## 在竞争中崛起的民族商业

2003年的重庆，国内外零售巨头纷至沓来：北京王府井、深圳茂业、成都迪康、美国沃尔玛、泰国易初莲花、武汉中百仓储……在本地企业还没有“做强做大”时，国内外零售巨头已经兵临城下。

国内外零售巨头的长驱直入，把中国的民族百货冲击得千疮百孔，国有商业更是在转轨转型期饱受阵痛。在郑州，上个世纪90年代初在全国独领风骚的郑百、亚细亚、郑州华联、天然商厦、友谊等几大国有商场，在残酷竞争的挤压下，已是疲惫不堪，亚细亚更是由“商业帝国”走向了崩溃；在长沙，历经了半个多世纪的中山集团黯然关门；在哈尔滨，有着100多年历史的秋林商场正处于退市边缘；在上海，外资巨头家乐福开出第二家分店时，方圆五公里之内，三家国有商业企业——上海友谊商店、宜川购物中心和曹阳商场相继破产。

“由于国外零售业的大冲击，有可能使我们的国有商业基本垮台。”这是2003年年初，著名经济学家魏杰对零售市场的基本判断。

面对挑战，商社人表示出了强烈的请战欲望：“我渴望与国外巨头面对面来场较量，看看我们到底差在哪里？”这是商社集团一位中层干部发出的豪言壮语。刚刚上任的邝正平也把竞争带来的冲击当作了一

场商社集团发展的机遇，“大挑战就是大机遇，大危机就是大转机。”

“羚羊跑慢了就会被狮子吃掉，狮子跑慢了就会被饿死。”在商社集团参与全面竞争及企业生死存亡的关键时期，这样的危机感贯穿始终。每个人都明白，在最早开放，最彻底开放的流通领域，谁也无法在保护中成长。“不在竞争中崛起，就在竞争中淘汰。”这样的生意法则促成了商社集团与跨国、跨地区巨头的贴身肉搏战。

就在诸多外地外企加入重庆市场竞争，有的外企甚至放言五公里内无对手的情况下，商社集团的百货板块在与外来大鳄的较量中，创造了国内少见的“重庆现象”：本土企业的份额不仅未落下风，反而日渐增长，影响力也越来越大，牢牢地占据着龙头地位。反而是外来的巨头感觉纳闷：“在这块开放的市场环境下，为何撼动本地企业如此之难？”

商社集团以何优势取胜？知己知彼，扬己之长，这是商社集团的立身之本。“作为本地企业，我们知道本地市民需要什么，有一种天然的亲近感。”但这并不是商社集团成功的主要因素，“商社集团最大的经验就是善于学习。”邝正平说，“在竞争中学习，在学习中创新。”这就是商社集团成功的秘诀。

筹城乡综合配套改革试验区的大环境下，如何发挥商业流通的先导作用，尽快把重庆建成长江上游的商贸中心，确定重庆在中国西部的商业中心地位。

“在商社集团这支联合舰队里，不仅要有多少支快速反应部队，可以迅速抢占市场第一高点，还要有常规的基本运营体系，保证商社集团的稳健发展。”在已经完成了商业企业资源整合的基石上，重庆商社集团又在考虑商业企业资源与资本资源的整合，“进一步做大做强，努力打造成市场反应快、竞争能力强、可持续发展的现代流通企业集团。”成为商社集团在新时期自我超越的目标。

“给我一个支点，我就能撑起地球。”这是睿智的古希腊哲学家、数学家、物理学家阿基米德发出的豪言壮语，对于已开始在资本市场谋篇布局的重庆商社集团来说，似乎已经找到了撬动城市商业格局的支点。

记者 陈富勇

# 热烈祝贺：重庆商社集团 荣获“10年10企·城市贡献” 十强企业

与重庆共成长 为试验区做贡献

