

把商业当艺术经营

——记武商广场总经理陈军和他的管理团队

熊传东 雷聚生

“武商广场”这张武汉的城市名片在“武商”旗帜下绽放璀璨光华。1996年开业至今蝉联“中国单体百货经济效益第一”，是中国最具影响力的百货之一。武商广场2012年销售达32.5亿，利润达4.92亿，2013年实现稳中求增。

国际彩妆、全球配饰、顶级品牌、高级男女装……汇成一曲瑰丽的时尚咏叹调，武商广场总经理陈军无疑就是这个“乐队”的“总指挥”。

“把一楼天花板变成二楼地板”

陈军在进武商广场之前，就听说这家商场已经做到顶了，意思是说“业绩做到天花板了”。对于军人出身的陈军来说，在他的字典里从来就没有“天花板”之说，不是他不服输，是他认为，还没有到“天花板”的地步。

他从商场里摸爬滚打出一条经验——要把握好管理学上的两个极端，越是艰难时越要唤醒人的思想，越是高潮时越要激发人的思想，这是考验决策层的关键时期。陈军坚信，只要思想不滑坡，办法总比困难多。2009年，他一接手，就先后多次召开中层干部和管理层会议，并在各层级的大会上提出“全体员工要有把天花板变成地板的决心，让员工更上一层楼”的战略目标，要求员工从过去的“光环”中清醒地走出来。

“成绩如果不变，我就让干部变。”言下之意，在规划的时期内，若没有实现蝶变，陈军就只好更换干部，“换血”上不封顶，多少人不合格就更换多少，一直更换到公司能动起来、活起来、变起来为止。

一时间，从员工到干部，从中层到上层，人人变压力为动力。只要在商场，每天上午和下午他都要坚持到各楼层走一走，因为问题和需求往往都在现场。同时，他还提出并掀起了“让会干事的人红起来，让能干事的人富起来”的管理新思路，继而形成了员工之间由暗中比拼到公开竞争的新面貌，形成了干部之间由办公室里说教到柜台导购的新气象。

“企业不能没有劳模，柜台不能没有标杆。”陈军亲自指导员工参加武汉市和湖北省的技能大赛，武广也在武汉市第16届技能大赛上实现“零”的突破。在武汉市第17届技能大赛中，包揽收银、针棉、日化类三项状元，囊括收银类前三甲。2012年，收银员徐欣星又在全国银联杯的比赛中取得湖北省第一名。2013年，湖北省青年技能大赛和武汉市第18届技



湖北省省长王国生(前排右)在武汉市市委书记阮成发(二排右)陪同下到武广考察工作

能大赛，共取得5块金牌的好成绩。要让外界知道，武商广场不仅是销售精英，更是技能精英。

让消费者找到独一无二的自我体验

当武汉不少中小型百货商场还在为年销售达5亿而努力时，5.2亿却只是武商广场一楼化妆品一年的销售额。

陈军介绍，武商广场目前的化妆品品牌有70余个，基本涵盖了国际主流化妆品品牌。武商广场早已牢牢占据全国百货店化妆品零售No.1的桂冠，其中，兰蔻2012年6000万元的桂冠，其中，兰蔻2012年6000万元的桂冠，其中，兰蔻2012年6000万元的桂冠，其中，兰蔻2012年6000万元的桂冠。

都说女人的钱好赚，但能连续17年常驻武汉女性衣橱头牌的商场目前只有一个。武汉商界不缺少传奇，但能把女装销量做到8亿元的商场目前也只有一个。在8亿元成绩单背后，武商广场怎样看穿武汉女人的穿衣密码？

在引进品牌上，很多都堪称一亮相便赢得满堂彩的“黑马”，为消费者提供不同场合的“情景式着装”服务，备受新老顾客的欢迎。

肖女士是武商广场的忠实顾客，在她看来，近几年女装柜台的变化特别大，牌子和款式都增多了，服务变得更加精细妥帖。“我和几个专柜营业员特别熟，有时候我提前告知她们要参加什么场合需要穿什么服装，她

们还会搭配好给我打电话甚至送上门。”据调查，武商广场50%以上的顾客都是像肖女士一样的女性群体，年龄层次集中在35岁左右。

210万，是马天奴专柜2013年10月的单月业绩，单月马天奴全国销售第一，单月女装销售业绩第一，而店长邵芬却显得很自然、很轻松。2013年9月，依恋集团武汉首场大型展卖在武商广场十天实现了1222万的佳绩，更创造了依恋集团全国展卖销售的全新里程碑。SCOFIELD女装也是这场大戏的主角之一，十天取得了137万的成绩。

SCOFIELD店长兴奋地说：“凭借扎实的商品知识，这场展卖不但众多VIP老顾客前来捧场，一些从未购买过SCOFIELD的新顾客也被我们征服。”

做大做强高端配饰——这个原本只是作为服装有益搭配而存在的配饰品类，却成为陈军的“重点工程”。一次日本百货的考察之行，让他对这个决策很有信心。“日本东京最高端的百货，有整整一层的高级配饰。生活水平的提高，生活方式的升级，必然让消费者对于款式多样、色彩丰富、个性张扬的高级配饰产生浓厚的兴趣。”

为此，武商广场一楼全新引进了有国际号召力的名品配饰品牌，如具有辉煌历史和价值的GUCCI、西班牙殿堂级品牌ARTE、法国著名奢侈品牌Galliscopio、复古浪漫可爱气质Agete、意大利著名时尚品牌JUST CAVALLI、来自威尼斯的时尚品牌MORELLATO等。

“我们并不怕竞争，甚至可以说欢迎人家模仿，但对自己的要求是决

不允许对手超越我们。”陈军说。

获“中国商界的教科书”美誉

武商广场有着“中国商界的教科书”之美称，是武汉商界的一面旗帜。在这面旗帜的树立过程中，其决策层的科学决策和商业运作模式不容忽视。

传统的零售业模式会被逼到墙角吗？“顾客需要的亲身体验式服务，这是电商无法提供的。”陈军介绍，百货商场优良的购物环境和温馨细致的服务以及良好的品牌口碑，无疑是百货商场独有的利器。

“永远都有更多选择，无论电商如何快速发展，对于顾客来说，实体店和网店，只要哪个有魅力，他们就会选择哪个。作为商场的管理和营销模式也不能局限在一个领域里，要跟着顾客的思潮和感觉走，顾客既定和将要选择什么，我们就提前准备好什么。要把商业当艺术经营。”陈军面对电商的市场挑战，信心满满地表示。

陈军从来不相信“老百货没有生命力了”这句话。陈军认为，只要在做好本分的基础上，做到适时求新、求变、求活，把优势变成强势，把服务、品牌结构做到极致，打造一流精致、时尚、高端的百货店以及精致、极致的品牌和员工队伍，百货行业就能长盛不衰。

“善于解决各种矛盾和问题，将复杂的事情简单做，就会成为专家；简单的事情重复做，就会成为行家；重复的事情用心做，就会成为赢家。把企业的员工个个打造成行家里手，成为行业的佼佼者、排头兵——‘真我英雄’！”这是陈军解读的企业成功秘诀。

让堡垒迸发强大战斗力

——湖北三环集团强化党组织服务功能推进转型

刘亮

近年来，湖北三环集团公司党委积极推进基层服务型党组织建设，着力把党组织建成凝聚人心、促进和谐、服务群众的坚强堡垒，有力促进了企业转型发展。

“思想、战略和人才”助力转型

三环集团公司是湖北省属大型制造企业，主要从事专用汽车、特种汽车、军用汽车、汽车零部件、数控锻压机床产品的制造及汽车和材料设备贸易。拥有21家全资、控股公司，设有基层党委17个，基层党支部156个，员工总数35050人。

该公司各级党组织紧紧围绕加快转型升级、实现创新驱动这一主线，把服务转型发展作为中心任务，注重凝聚共识，积极参与决策，推进人才强企，着力为企业转型发展提供“思想、战略和人才”三大保障。

面对国际金融危机的严重冲击和汽车行业跳水式下滑的严峻形势，该公司充分发挥党组织作用，通过讲清发展形势，讲明发展任务，讲透发展政策和开展“解放思想促转型，转型升级怎么干”的大讨论活动，引导党员干部进一步解放思想、更新观念。同时采取“领导干部宣讲学、邀请专家辅导学、外出考察观摩学、典型案例剖析学、紧跟形势引导学、拓宽思路务虚学”等“六学”形式，形成“转型发展势在必行”的思想共识，凝聚群策群力促转型的强大合力。

为尽快改变企业“大而不强”的现状，公司党委通过深入调研，系统研究宏观经济形势、市场竞争态势和行业发展趋势，提出了加快推进由追求短期利润向重视长远规划发展、实现由“产品制造商”向“系统解决方案供应商”转型等“三个发展、四个转型”的转型发展总体思路以及“调结构、上水平、国际化”九字转型发展战略。

面对技术领军、资本运作和国际化经营人才的严重缺乏，公司充分发挥党组织的主导作用，积极推进“人才强企”战略，大力实施“高端人才引进”、“职工素质提升”两大工程。通过建设海外高层次人才创新创业基地、开展“金蓝领”培育活动、建立“五学”机制，近年来分别引进了一批技术领军人才、高端管理人才，为提升企业技术研发能力、增强生产制造能力，实现产品由低端向中高端领域进军提供了强有力的智力支持。

党组织工作与企业生产经营深度融合

近年来，公司各级党组织坚持把服务生产经营作为重要职责，深入开展创先争优、承诺践诺、建言献策等“三项活动”，不断激发党员干部“干事创业、爱岗敬业”的积极性。先后建立各类党员先锋岗、党员示范区237个，发动党员“为安全排隐患、为生产抓关键、为增效作贡献”，有效发挥了基层党组织的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用。按照“提诺、议诺、定诺、践诺、评诺、奖诺”流程，将党组织的工作目标与企业挖潜、上规模、提质量、降成本、强管理等重点工作相结合，确立了320多个岗位争创标准和220余个关键效益指标。通过公开承诺这一自我加压、自我激励的手段，将企业目标管理和持续改善的要求贯穿于活动始终，实现了基层党组织工作与企业生产经营活动的有机对接和深度融合。

2013年前三季度，公司各基层党组织把发动党员职工建言献策作为一项常态化工作，广泛开展“我为企业献良策”、“合理化建议评选”等活动，提出合理化建议1258条，取得直接经济效益577万元。三环车桥公司采纳职工的合理化建议，改造油漆喷嘴装置，仅此一项每年节约油漆费用20余万元。三环锻造围绕降本增效广泛征集“金点子”，发动党员职工带头提建议，通过改进工艺流程，吨锻件耗电降低110.5度，2013年上半年降低生产成本181万元。

以人为本促进员工积极性

为构建和谐型企业，促进长远发展，三环集团公司坚持以人为本，把服务职工群众作为党组织的基本价值取向，认真践行党的群众路线，通过完善民情沟通机制、创新联系群众机制、完善服务职工机制等举措，畅通诉求渠道，密切党群干群关系。坚持每年召开职工代表大会，对涉及企业发展和职工切身利益的重大问题进行讨论，实行厂务公开、党务公开，建立厂情、党情通报制度，定期将企业生产经营、改革发展的重要信息向职工公布。开展高管接待日活动，每月安排一名领导接待职工来访，认真倾听他们的呼声，帮助解决实际问题和困难。通过企业内网BBS论坛、职工群众留言板、厂内意见箱等，了解职工所思所想、所需所求，并及时回复反馈。活动开展以来，支部书记共撰写民情日记100余篇计80余万字，进一步密切了党群干群关系。

在公司党委的带动和指导下，各基层党组织围绕职工最关心的问题，每年向职工作出“办好十件实事承诺”。针对职工及其家庭的“生、老、病、死、困”等问题，基层党支部实行“五必访”。针对新进厂青年职工的思想问题，基层党组织召开“青工家长会”，及时进行教育和疏导。他们建立健全困难职工帮扶机制，组织开展结对帮扶活动，发动党员干部带头“攀穷亲”；定期开展扶贫送温暖、“金秋助学”、春节慰问等活动，每年向困难职工发放直接补贴200多万元。

解困暖人心，真情促和谐。近年来，妥善解决了7573名职工社会保险统筹管理、计生奖励等历史遗留问题。围绕薪酬、医疗、生产生活环境等问题，受到广大职工的普遍赞誉，进一步激发了大家以企为家、敬业奉献的积极性。

本刊主编：周游

武汉股权托管交易中心“企业展示板”启动运行

湖北首批 1560 家企业登陆中心集中展示

本报记者 周游

2013年12月18日，武汉股权托管交易中心(以下称“中心”)“企业展示板”上线启动仪式在武汉光谷资本大厦交易大厅举行，湖北省首批1560家企业登陆中心集中展示。至此，该省场外市场形成“一市两板”的格局，即在一个区域性股权市场中，包含“挂牌交易板”和“企业展示板”两个层级的板块，尚未经过股改的有限责任公司也能以企业的现状进行展示和股权转让，这将有效提升区域性股权市场的包容性，拓宽市场的服务范围。

湖北省副省长张通在现场宣布中心“企业展示板”正式启动。湖北省政府金融办主任刘美频在致辞中指出，

“企业展示板”是面向全省未上市、未挂牌中小企业的“低门槛、零收费、公益性”平台。它的启动运行，为更多未上市中小企业进入区域性资本市场打开了一扇新的大门，为更多市场主体参与投融资对接提供了更为广阔的空间。各类中小企业到展示板集中挂牌展示，有利于扩大企业知名度，提升企业市场形象，增强市场自律意识；有利于促进资金供求信息交流和金融资源聚集，提高金融要素市场服务实体经济的能力。

该中心借鉴上海、深圳等股权托管交易市场的经验，推出“企业展示板”，为全省区域资本市场开辟新的业务领域，既是向下延伸场外市场服务，也是将企业上市培育工作进一步前移，有利于形成培育企业从四板的“展示板”起

步，逐步升级到四板“挂牌交易板”、新三板、创业板、中小板、主板甚至境外资本市场的完整梯队。

据湖北省政府金融办介绍，他们将依据《湖北省人民政府关于加快多层次资本市场建设发展的若干意见》，会同有关部门大力支持武汉股权托管交易中心创新发展，并在“企业展示板”和“挂牌交易板”的基础上健全完善“湖北省上市后备企业资源库”，研究制定《省级上市后备企业管理办法》，吸引更多的中小微企业进行股权托管、挂牌转让和集中展示。

武汉股权托管交易中心董事长龚波在接受《中国企业报》记者采访时说，中心将整合相关金融资源，为展示企业和挂牌企业提供投融资、股权转让、

并购重组、管理咨询、业务培训等多元化个性化服务。同时，对展示企业进行重点辅导、扶持和培育，待条件成熟后，使之优先升级转入“挂牌交易板”成为挂牌公司。

截至2013年12月18日，武汉股权托管交易中心共托管登记省内企业343家，托管总股本158.46亿股；股权挂牌交易企业138家，挂牌总股本35.78亿股，总市值274.57亿元；共成交1.71亿股，成交总金额3.65亿元；为托管的非挂牌公司累计办理549笔股权转让过户，转让总股本5.78亿股，转让总金额9.47亿元；为39家公司办理65笔股权质押融资业务，质押股权24.21亿股，完成股权质押融资总金额54.35亿元，有效拓宽了省内中小企业融资渠道。