

黄炎水：创新培育商业“常青树”

记者 崔凌琳

瞬息万变的中国商业市场，从洪荒到鼎盛，经历过多少惊心动魄。宁波亦不例外。黄炎水，是宁波商业风云数十载中挥之不去的名字。披荆斩棘、苦心孤诣，他用了35年，带领宁波商业系统中的一面旗帜——宁波第二百百货商店，跨过了波澜壮阔的改革开放岁月，见证了宁波乃至中国百货零售商业的深刻变革。

从坐着服务到站立服务

我的专业是会计，与商业结下不解情缘实属意外，又或许也是我骨子里想要追逐的方向。

1980年年初，我从浙江商校会计专业毕业就被分配到宁波二百，起初做的就是会计的工作。因为工作表现好，1985年初我被推举为二百的总经理。当时的二百商店面积只有1500平方米，销售额也只有1000多万元。那时候，二百是宁波商业系统中的一面“旗帜”，我深感德薄任重，除了努力思考如何把这面“旗帜”扛过来，再续二百的辉煌之外，根本没有时间想太多。

时值深圳率先提出改革开放的日程，我第一时间带着管理班子走访了深圳、上海等城市的国营百货，渐渐发现，商店原有的模式已然不再适应开放市场的需求，一颗“求变革新”的种子在心里悄悄种下。

老底子宁波人都知道，国营百货的售货员都是在柜台里侧摆一把椅子“坐着服务”的，顾客想要买什么，售货员拿出商品，收钱开单，然后继续“坐等”下一位顾客，这种服务方式首先需要改变。

我当时提出要站着服务，这种想法在当时可是让人“惊掉下巴”的一件事。我们花了大量的时间费心开导，一一改变了老员工们的传统观念，二百成为浙江省首家“站立服务”的国营百货商店。这，可以说是宁波商业改革的悠扬前奏了。

当然，“站立服务”仅仅是二百当时为改变服务方式专门定制的《五款25条服务规范》中最具典型性的一条。除此之外，《规范》对营业、打烊等各方面都做了详尽的规定。这一行动，被省商业厅认为是商业改革的重要举措。

1984年到1988年，宁波消费品零售总额增长出现第一个井喷期，总额从15.69亿直线上升到49.05亿，五年增长了2.13倍。

“四放开”激发活力

商业改革是在中国改革深入下催生而来，工业企业的生产自主，是商场拓宽货源的先决条件，从上世纪90年代初起，改革的春风已从工业吹到了商业，从农村吹到了城市。

1991年，商业“四放开”，即经营放开、用工放开、价格放开和分配放开，成为城市商业改革的标志性事件。

“四放开”后，商场的进货渠道全面打开，企业可以自主招工、自主定价，并且出台了奖励机制，商业的活力得到了充分的激发。宁波的商业“四放开”正是在宁波二百搞的试点。

我至今仍记得第一次通过关系从上海采购回1000台“蝴蝶牌”“飞人牌”上海产缝纫机时的激动心情。广告一登出，顾客们连夜排队抢购。是的，555牌台钟、自行车、缝纫机在当时被称为“结婚三大件”，在物资紧缺、动辄需凭票购买的年代，1000台缝纫机的开放销售足以令市民奔走相告。早上8:30商场开门时，抢购队伍已经排到了日新街上。为了维持秩序，我们采取编号销售，很快便被抢购一空。当时，我们安排人手在日新街小学设立了工场，所有的机器都由专人统一在那里安装好了再让顾客提货回家。这一切都是从未有过的。

回想起来，开放之初的商业与现在截然相反。如今的商贸全是买方市场，老板们绞尽脑汁、变着花样提高销量，组织销售是根本目标；而当时却是卖方市场，各家商场根本不愁卖。拼的是进货能力，总经理干的全是采购经理甚至是运输队长的活，组织进货是第一要务。

当然，“放开”对于传统商业同样是一场深刻的考验。因为放开，市场上开始出现价格乱象，通货膨胀愈演愈烈。以毛纺商品、毛线、全毛呢绒制品为例，因为货源紧张，涨价是常有的事，有时一天都能涨好几次，商家们囤积居奇，商品待在仓库里，价格都能飞快地涨起来。

我自然是不认同这样的做法的，如果改革就这样进行，无疑是自寻死路。为了满足供给，我一方面在全国各地跑，千方百计地购货。从广州、深圳，到南京、上海，从家用电器，到内衣内裤，每每有货运到，轻易地就能被抢购一空；另一方面，我顺势建立起了一个“价格自律机制”，倡导“见物定价、按质论价、一货一价、标价出售”，不囤货、不惜售，旨在让老牌的百货企业及发挥平抑市场物价的主渠道优势。

事实证明，这是明智的抉择。1991年，二百创下了经济效益全国商业系统排名第三位，以流动资金投入产出为标志，二百的百元流动资金利税率达到146.32元。

1978-2018