

# 3.

## 改革创新永不止步

“四放开”后，宁波百货业发展可谓迅猛，中山东路两旁先后开出了长发商厦、美乐门、新江夏商厦、精品商厦等一大批百货商店，宁波繁华的“商业一条街”蓬勃兴起。

商场之间开始了白热化的竞争，如果没有特色、没有竞争能力，被淘汰将是唯一的下场。

改革最难的就是体制层面。为了壮大企业实力，再振百货雄风，1992年，宁波第二百百货商店与宁波百货批发公司发起，联合组建了宁波百货股份有限公司（即宁波中百）。股份制改革初期，很多人不理解，认为搞股份制改革就是搞“私有化”，发展市场经济就是搞“资本主义”，就是“资本主义复辟”。事实上，股份制改革不啻是一场思想革命，通过这次思想洗礼，企业的动力机制、制约机制、风险机制都发生了根本性变化，员工的积极性得到极大调动。

两年后，宁波中百顺利上市，在宁波第二批上市企业的商业板块中占据了一席之地（同时上市的商业企业还有城隍庙和宁波华联）。

1995年，趁中山东路第一次改造的契机，二百也开始了自己的改造，借助从资本市场首批募集来的2亿元资金，老二百商城就此拆除，原本1500平方米的小商场慢慢地变成了我们今天熟识的样子。

直到现在，我与二百的一些老同志回忆往昔时，都会动情地说起1995年春节假期结束后第一天上班的场景，就是那一天，二百开动员大会。在我看来，那是企业发展最艰难的一段时光，也是我和二百人最难熬的一段时光。出于“经营自救”的考量，我作出了开分店过渡的决策，提出“牌子不倒、队伍不散、收入不减”。所幸，那些年，我们的业绩有增无减。历时两年半的改造虽然艰难，但效果几乎是立竿见影的。1997年9月27日，二百老店新开，从此成为宁波百货系统里最大的百货商店。开业当天，人山人海，当年的销售额就攀升到了一个新的节点。我知道，我们进入了宁波商业的新一轮繁荣期……

在我看来，改革就是一个不停地寻找定位的过程，每经历一个阶段，都需要不断调整、不断完善、不断提高，而在这个过程中，我们始终秉承着两点——诚信和创新。“二百天地，老少无欺”，在广大消费者的心里，第二百百货就像是多年的老朋友，掸去历史的风尘，一路相随，这是多么难能可贵的事。

尽管，随着时间的变化，二百的消费群体在不断更新，社会潮流不断更新，商业的更迭自然也就在所难免，但我深信：二百带给大家的永远是“知名品牌，中档价位，大众消费，星级服务”这个定位，大家是不会忘记的。



讲述人：黄炎水  
宁波二百商贸有限公司原总经理

创新变革是  
商业进化的必经之路！  
黄炎水

### 记者手记

## 创新变革是商业进化的必经之路

“二百”是宁波人家喻户晓的名字。这个诞生于上世纪50年代的老牌百货商店曾是宁波传统百货的挑大梁者，而经历了致命的商业阵痛，波澜壮阔的革新、竞争之后，如今，二百依然勇立潮头，被称为“百货行业的老字号”“宁波零售企业的‘常青树’”。

黄炎水与二百有着无比特殊而深厚的情缘。二百60余载，黄炎水从业35年并当了整整33年零6个月的掌门人；二百的成长、蜕变、煎熬与荣光，与黄炎水都有着千丝万缕的联系。

接受记者的采访时，黄炎水已功成身退，过上了含饴弄孙的逍遥日子。然而，一回味起当初走过的历程，他的眼眸中便闪着一束光。

说起二百的革新历程，他记忆犹新，宛如发生在昨天。你会钦佩于他超强的记忆力，哪一年的几月几日、商场的销售额、利润率，还有，那些规章制度里的条条款款，他都能脱口而出。

这些回忆里无比骄傲的点点滴滴，无一不是当年黄炎水与二百人兢兢业业、乘风破浪的最大安慰。

从计划经济到市场经济，从服务意识转变到股份制改造，二百一直站在省市商业系统改革的前沿，步伐铿锵。

2004年，面对苏宁、国美等家电零售巨头的强势入驻，黄炎水带领二百以壮士断腕的姿态毅然从家电领域撤出，转而扩大女装的布局。

2008年，二百在宁波市百货系统

中，率先推出网购服务平台，率先实行无理由退货，并创造了宁波市百货商店在消保委的零投诉记录。

2014年起，面对城市综合体的围剿和电商的凶猛冲击，黄炎水从容不迫，与一众百货商场的“去百货化”尝试不同的是，他独辟蹊径，选择了做“小”、做精，把二百原先的“女性消费者”定位进一步延伸到“中老年女性”这个细分市场……

总结过去，他郑重地写下了一条心得：“创新变革是商业进化的必经之路。”

他告诉记者：“时代的发展、社会的进步给我们提出了要求，同时企业如何顺应市场变化，不失时机地作出探索和革新，这是我们一直在思考，也一直在试点、示范的事。”

他说：“竞争对于企业来说有时候并不是坏事，它会倒逼企业去挖掘自己的特色、寻找适合自己的客群，去创新、做差异化经营，从而站上更高的平台。”