

从不足5000万元的年销售额到现在的45亿元，从最初的1家门店发展到现在的21家店面，济南华联已经走过了不平凡的15年。华联成功的关键何在？华联当前的经营格局怎样？未来的发展战略如何？带着这些疑问，近日，本刊记者专访了济南华联集团总裁李茂年先生。

# 稳扎稳打 成就繁华

——本刊专访济南华联集团董事长、总裁李茂年

□王军

## 谈过去： 算是阶段性成功

记者(以下简称“记”)：十五年是一个很长的历程，对于华联来说注定也是不平凡的。华联现在已经到了21家门店的规模，仍然保持快速扩张的活力。作为企业的掌舵者，您认为华联成功的关键何在？

李茂年(以下简称“李”)：华联还只能算是一个阶段性的成功。但回顾过去的15年，关键还是从破除传统老国企企业的六大弊端开始，这是出发点，是基础。我们从90年代开始就在解决六大弊端问题，这些弊端具体表现为：规章制度如一张废纸，政令不畅通；县官不如现管；责任心差，管理既不“追根究底”，工作也不“绝对到位”，更谈不上“点点滴滴追求合理”；权钱交易，权和人情交易；机构设置复杂，闲散人员较多；用人机制落后和分配上的平均主义，以及对违纪人员在处理上的过分宽容。

在破除六大弊端的基础上，推进与时俱进的制度和流程，我们叫标准化管理。与时俱进实际上就是与国际的标准化管理水平接轨；在此基础上再就是到位

的执行力，到位的执行力就是为解决六大弊端。

再往下延伸就是与时俱进的企业文化，企业文化应该是现代的，应和国际理念接轨。再就是激励机制作为保障，我们有一套非常科学的、与专业的管理公司共同制定的绩效考核体系，当然也有惩罚。

最后是创新的、实事求是的发展战略。总体上一个企业的发展，战略是最重要的。我在《成在管理》一书中专门有篇文章谈这一点，战略决策以后，它的再决策非常重要，主要是大的战略定下之后的一些具体问题的具体决策，以及决策以后的执行。好多事情定得挺好，愿望也挺好，但最后的结果事与愿违。

## 谈竞争：

### 胸怀像大海一样宽广

记：随着济南城市建设的快速发展及省会都市圈的规划提速，未来一两年内西部新城正迎来大的飞跃和质地提升。西部向来被认为是华联的大本营，现在已经成为众多大型商业的必争之地，作为商业航母的华联，将如何确保自己在西部商圈及西部新城的霸主地位？

李：关于霸主地位，怎样表达需要进一步探讨，华联在西部也

不能叫霸主，在西部我们可能做得时间长，目前处于优势。一个城市里，将来也不可能有霸主地位的企业，一个地区也不可能。现在是市场经济，市场经济就是允许竞争，当霸主还是计划经济的思维方式，霸主实际上就是搞垄断。

济南商业不存在霸主地位，下一步越来越不存在。恒隆广场来了，外资、台资、港资及一些外来的内资企业如烟台振华、长春欧亚、万千百货等都来了，它会是一种百花齐放的格局。一流的企业家只合作不竞争，二流的企业家既竞争又合作，三流的企业家只竞争不合作。

记：您在去年的华联半年经济工作会议上曾这样说道：未来三至五年，济南市的商业格局将会发生根本地改变，竞争是回避不了的现实，华联将如何应对？

李：华联如何应对，我用16个字表达：冷静观察，稳住阵脚，把握机遇，绝不冒进。格局的变化已经很明显了，不用我说得太多。三年之内中变化，五年左右格局会发生大变化。格局一变化，竞争也会发生变化，就是刚才提到的没有霸主了。李嘉诚如果要收购别人，会先征求别人的意见，如果不同意就会退出，这种胸怀并没有影响他成为华人首富。在对待竞争与合作的问题上，胸怀要像大海一样宽广，越

限制别人反而越限制不了，有时候有些做法是得不偿失的。

## 谈经营： 把方便让给顾客

记：年底还要再开4家超市门店，对于急速扩张的华联，如何确保管理、执行及服务理念的贯彻到位？

李：这4家超市其中1家已经开业，其他3家正在紧锣密鼓地推进。要说的是我们现在开店，尽管百货商场没怎么开，我们开的超市都是标准超市，营业面积在5000平米-15000平米，流水化作业，完全是标准化管理的流程，开店是一种复制，比较顺畅。只要开得不是太快，只要不太盲目扩张，目前这种速度还能够保质保量，从管理、服务、商品等各方面都不存在问题。

今天上午采访完了，我就要去历城唐王，我们在那里建了一个蔬菜加工基地，今天省、市商务局去验收。建立超市生鲜农副产品自有品牌，在济南市我们走在前面。南部山区水果比较多，下一步我们考虑在南部山区建立果品加工基地。

在济南市，把华联做成济南人自己的华联，把华联超市做成济南人自己的超市。我们



济南华联集团董事长、总裁李茂年

有一句服务理念：“把方便让给顾客，把问题留给自己”，如何为顾客提供方便，这是我们下一步的奋斗目标。今年年底要开到20家超市，尽可能地提高咱济南老百姓的生活质量和品质。

## 谈未来： 比现在好上数倍

记：“能看到多远的过去，就能看到多远的未来。”您能描绘一下华联的未来吗？

李：15年前华联年营业额不过5000万元，今年截至到8月1日，我们营业额达到28亿，全年能达到45亿。华联的发展速度不是很快，但比较健康，稳中求快。至于今后15年到底是什么样，有一点我可以估计，华联肯定要比现在好，要好上好数倍。为什么这样说？我只谈一点，现在我们这个团队从知识、智慧、经验等各方面，比之前要强好几倍。后面的15年肯定会有一些风险，但在这方面我们还是挺从容的，怎么规避风险，怎么把风险撩开，然后继续往前走。

礼迎中秋·提前放价

礼迎中秋·好礼相赠·价格优惠·加倍享受 2010年9月17 18 19日

1:1全額回饋

套系升级·送 500 元

全场套系升 1 级

定完再送·送 500 元

底片+相框+相册

送完再送·送 2000 元

超值大礼包

非凡婚纱摄影

TOP SHOT ART PHOTO

在非凡受宠若惊总是难免的

喜迎中秋 特别豪礼

喜迎中秋、非凡特惠、泉城惊爆。

现场套系升级、每套再赠送、不必抽奖、现定现送、震撼你的认知。

套系升级现省300元、每套赠送相册、相框、底片、再赠送2000元大礼包、非凡优惠、非常划算、比较过才知道。

此次优惠不容错过、现在定、以后拍、最划算。

非凡婚纱成立于台湾高雄、服务山东新人已19年、超过10万对新人的肯定、19年的口碑、品质及承诺。采用最新主题情境摄影、台湾摄影师驻店拍摄、值得您的信赖。

非凡婚纱摄影

地址:济南市南门大街2-1号(银座泉城大酒店北邻)

喜讯热线:0531-86112388

QQ:800017531

网址:www.feifanhunsha.com