

# “华联是个大家庭，家长责任极其重大”

T 45

## 与外资搏杀、直面老国企弊端，30多年他与华联共进退



30多年来，济南商业几经沉浮，一些商业巨头落寞退场，一些外来品牌搅动市场。作为本土零售业的华联，却一直能够坚守内心，不急不躁、不卑不亢，稳步成长为济南本土零售业巨头。“专心做好一件事，专心做好一个企业。”济南华联商厦集团董事长、总裁李茂年30多年来专注做好华联当家人，与企业共进退。他说：“华联是一个大家庭，家长的责任极其重大”。

◀ 济南华联商厦集团董事长、总裁 李茂年  
济南嘉华购物广场集团董事长

## A 与华联一起成长

1981年，刚刚参加工作的李茂年一脚迈进了济南商圈，摸爬滚打至今，见证了济南商业35年的起伏变化，也在济南商业发展进程中留下了浓墨重彩的一笔。

李茂年与华联结缘是在1984年，那时候，年仅21岁的李茂年已经成为济南市百货公司西市场商场的副经理，而西市场商场正是济南华联商厦的前身。当时，西市场商场只是一栋二层简

易砖楼，周边有十余个小百货商店，在五朵金花唱主角的济南商界，尚难独撑一片天。

1989年12月，在此基础上西市商场开业，1992年6月更名为济南华联商厦，1993年，商厦二期工程五层的营业楼开工建设。1995年，华联商厦五层大楼建成，成为当时济南市规模最大、设施最先进的百货商场，华联也由此向现代化的大型百货商场

过渡。继华联商厦之后，银座商城、贵和中心相继开业，济南商业开始进入了一个新的篇章。

相比其他百货商店，偏安济南西部一隅的华联，位置优势并不明显。时任济南华联商厦集团股份有限公司董事长、总裁、党委书记的李茂年，这位济南商界的青年才俊，带领着华联，完成了从无名小卒到商界大鳄的华丽转身。

## B 与外资近身搏杀

创业的道路从来不是一马平川。2001年，中国加入WTO，2004年12月11日，零售业全面对外资开放。“大限”之日到来，国内零售业一片风声鹤唳。此时，李茂年也感受到了压力。

李茂年清楚地记得，2001年全球著名战略咨询公司麦肯锡曾做出预言：在未来3至5年，中国零售业60%的零售市场将由3至5家世界级零售巨头控制，30%的市场将由国家级零售巨头控制，剩下不到10%的市场零头则掌握在区域性零售巨头手中。

有人将外资比作狼，而本土零售业则是待宰的羔羊。彼时，华联起步时间不长，能否抵挡住外资的竞争，不少人在心里画问号。不过，李茂年并不服气，“谁是狼谁是羊还不好说，实践是检验真理的唯一标准。”

2000年，台资大润发进入济南，大卖场首秀，不少第一次走进大卖场的市民被惊呆了。华联并没有坐以待毙，也没有将外资拒之门外，而是聘请了曾为国际零售巨头效力的专业团队，为华联量身定制华联超市的组织架构，其中的每一项

流程标准全部按照国际化标准来定。两年以后，华联超市就开业了。同一时间，嘉华购物中心开业，成为华联发展历程中关键一步。

事实胜于雄辩。随着易初莲花的退出，百盛的闭店，外资并没吃掉本土商业，铩羽而归。反观华联，截至目前已经拥有3家大型百货，24家大型超市，43家便利店。2015年实现销售84亿元，利税总额过2亿元，蝉联市属商企“冠军”，名列2015年全国大型零售企业排名第26位。

## C 直面老国企弊端

商场如战场，拼杀的过程中充斥着风险，也充满了机会。如何能够抓住机会，这与企业掌舵人正确的战略分不开。

在现代商业竞争中，济南市一批老牌商业品牌逐渐没落。李茂年清楚地意识到，作为本土传统零售企业，管理中存在着诸多弊端。在学习外资标准化管理的同时，李茂年也提出了“老国企”的六大弊端。权和钱交易，权和人情交易；“县官”不如“现管”；机构设置复

杂，闲散人员众多……每一条都直面要害。

“老国企的管理是粗线条的。”李茂年说，为了从外部打破企业固有的弊端，华联先后与30多家特色管理公司合作，提升企业管理水平。

与六大弊端的斗争，如同自我革命，过程并不轻松，不过痛苦之后，华联破茧成蝶形成了“标准化+透明化+执行力”的管理模式。

“孙中山先生有句名言‘世

界潮流浩浩荡荡，顺之则昌，逆之则亡’。”李茂年以此来映射当今企业面临市场经济潮流时应有的姿态。

“正确的战略，成功的文化，科学的管理”，成为华联制胜的法宝。作为一家拥有上万名员工的大型商业集团的董事长，李茂年至今仍亲自过问卫生间的工作。李茂年称，“世界级的竞争是细节的竞争，卫生间可以从一个侧面反映出企业的管理水平”。



1998年夏长江发生特大洪水，本报发起万人签名为抗洪英雄点赞。

嘉宾：李茂年  
采写：段婷婷

### 人物小传

李茂年：1962年生，中国社会科学院研究生、北京大学光华管理学院工商管理硕士。现任济南华联商厦集团股份有限公司董事长、总裁、党委书记，济南嘉华购物广场集团股份有限公司董事长。曾获“全国商业服务业十佳经营者”、“全国五一劳动奖章”等荣誉称号。

2016.12.31 星期六  
编辑：组版/赵琪  
美编：苗楠

## D “华联是个大家庭”

20多年里，伴着华联一起成长，华联已经成为李茂年职业生涯中最亮眼的注脚。不过，在他眼里，华联不仅仅是一个工作场所，更是一个大家庭。

“比如超市的员工，非常辛苦。”李茂年说，在大盘点的时候经常一个晚上不能回家，没有敬业奉献精神很难坚持下来。这些李茂年都看在眼里，记在心里。

早在1995年，华联就打破了传统的用人机制，不唯学历和资历，只看能力，每一个岗位都实行公开竞争上岗，给了年轻人展示的舞台。在资金并不十分充裕的情况下，华联多方筹集资金，建立了济南商界第一家福利食堂，成立了职工之家。不久又建起了职工宿舍，解决了200多名职工的住房困难问题。2015年，历时4个月的改造装修，职工之家升级为“济南华联职工服务站”，以崭新的面貌进一步为员工提供全方位的服务。

在济南的零售企业中，济南华联集团的员工离职率是最低的。截至2015年，华联成立20周年，当初的老员工现在还保留着11%，统计有377人，其中40%都是普通员工，为了给这支忠心耿耿的团队最纯粹的荣誉，华联为20年功勋员工颁发24k金的纯金质奖章，这在济南商业发展历史上绝无仅有。

“希望员工都能把企业当成家。”李茂年说，如今出差一个星期，经常接不到一个工作电话，企业照常运转。这份自信，源于对企业所有运转环节的了如指掌，也源自于企业团队的科学化管理。

作为企业掌舵人，李茂年的“知与行”深入的渗透到企业内部文化氛围中，形成了一支创新、激情、团结、有干劲的团队，这成为企业发展永续不竭的动力。



新能源汽车 引领者

荣获C-NCAP 五星安全标准SUV超高分58分

# 十万级自动挡 五星安全SUV

宋 盖世版 超值上市 8.99 万元起



济南乾城比亚迪 0531—88808555 济南乾盛比亚迪 0531—85662828