



# 蔡英德： 流行与精品同行



丹尼斯从1997年11月16日亮相中原以来,逐渐以百货、量贩、便利店、步行街等不同的业态形式,深入到中原消费者生活的方方面面。这个名字颇为“洋气”的商企把“全家人的丹尼斯”演绎得惟妙惟肖。十几年来,丹尼斯精耕细作,在河南的土地上画了一圈又一圈。2008年丹尼斯花园店17层百货的开业,又书写了中原商业厚重的一笔。对于丹尼斯来讲,奠定中原商业市场的基石,已经不太遥远。

晚报记者 谢宽/文 赵楠/图

## 稳扎稳打的企业精髓

2008年丹尼斯最大的亮点无疑就在于花园店的开业,17层的高度、11万平方米的规模,创造了河南商业百货新的高度,国内罕见。但是与其他连锁企业相比,丹尼斯的扩张动作稍显缓慢,在丹尼斯的版图中,发展11年后开了第二家百货店。

“10年开一店,体现了丹尼斯企业文化‘稳扎稳打’的核心精髓。”在丹尼斯百货集团总经理蔡英德看来,业内很少有企业用数字来衡量百货的发展规划,但对于丹尼斯来说,百货标准数字化模式是一直要遵循的原则,他说:“做零售业一定要有数值,开新店也有其中的标准值,比如说花园店开业预期要达到什么水平,所有的费用应该控制在什么数值以内,才可以达到开店的要求。”

作为一个从事零售业60多年的老人,蔡英德今年最大的体会就是他自己也越来越本土化,在南方生活了很久的他已经完全适应了

郑州四季分明的气候,喜欢上了中原低成本的生活方式,台北朋友们都说他现在完全是个“外乡人”。正因为如此,长期人才的本土化培养,也成为丹尼斯企业稳扎稳打的必备条件之一。蔡英德说:“在过去的发展中,丹尼斯根本不缺人才,然而随着丹尼斯的发展壮大,人才也开始缺乏。在企业的发展中,我们特别重视人才的培训,注重在内部挖掘潜力,你只要做得好,就有更大的发展机会。”

以庞大现金流为保障的资金链和从不贷款,一直是丹尼斯运作的方式。蔡英德说:“百货业在经营上的核心竞争力应该是利润源,一定要确保利润,任何时候不做亏本的买卖,企业的损益表要比资产负债表重要。只有在保证利润的情况下,企业才可以健康的成长。”正是这样的稳定发展,丹尼斯百货在河南市场的坚实地位,将在不久的1至2年内完成。

## 多形态、多业态的发展策略

在总结丹尼斯经过多年的发展一直保持行业地位,其优势在何处时,蔡英德说:“以百货店为基础,大卖场为重点,便利店为补充,物流为中心,发挥多业态、多形态的集团经营优势,继续做深做透市场。”据了解,丹尼斯作为零售专业集团公司,经过十一年的发展,已经有七大业态,即百货、量贩、超市、便利、物流、仓储、精品店,我们的百货业态还有八大形态,即精品店、百货店、名品店、折扣店、品牌店、生活店、商品店、名品街。

“大卖场做的是管理,而百货店做的是理念,讲究规模和规格,不同规模和规格的百货店有不同的属性。百货店的经营发展有三个阶段:一调整,通过调整,不断地提升;二升级,

不仅是品牌的升级,也是经营管理的升级,经营理念的升级;三跨越,通过不断的调整、持续的升级,才有跨越。”蔡英德说,“只有深刻把握不同店铺的属性,才能做出准确的定位。把百货的形态细分,就是为了明确各层级的目标群体,从中掌握百货店的定位。”

当提到丹尼斯花园路店与人民店都是两间大型百货公司,会如何定位时,蔡英德分析,两个百货店的诞生,势必要走差异化经营思路。起初两家百货店的品牌重复率很多,但花园路店经过品牌的调整定位为流行百货,人民店开始发力精品百货。但同为大型百货店,走差异化,一般来说品牌之间的差异化达到30%就算可以了。

## 面对危机 要居安思危

2008年由于受到金融危机的影响,丹尼斯的增长速度也有所放缓,今年11月份的成本预算被打破,这是丹尼斯自2005年以来,第一次没有完成成本控制预期。采访时,蔡英德分析说,零售业的正常增长率在20%左右,如果增长率没有达到12%就相当于负增长。明年,形势不容乐观,但是丹尼斯保20%增长的目标跟往年是一样的。

零售业处于经济链条的末端,郑州又位于中部地区,这让蔡英德相信,金融危机对郑州零售业的冲击是相对延后的。“影响主要来自消费者的心理变化。”蔡英德说,“居安思危就是强调企业的危机意识,认清

当前的形势,在危机中找到机遇,如果抓不住也要处变不惊。其次要增强企业和消费者信心,优化商品结构、调整业种,保持业绩的增长;最后响应国家号召节能减排,目前,丹尼斯已经开始缩减可控费用,比如减少一些不必要的出差、减少接待费用,节能降耗,提倡节约水电费、纸张、电话费等的开支。”

当提到经济危机是否会影响到丹尼斯明年的扩张时,蔡英德依然保持信心。他说:“除明年郑东新区丹尼斯步行街的开业,准备开业的丹尼斯南阳店、驻马店店,只要房地产能如期完工,开业计划就不会改变。”

在岁末盘点时,谁都不能忘却雄踞在二七商圈,拥有着第一次商战、二次商战等丰富经历的郑州百货大楼。历经53年的发展,锤炼出了独有的郑百意志、品质、应变能力和创新能力。作为跨计划经济和市场经济的本土国有商业企业的代表,今天的郑百厚重兼具新锐,传统而又朝阳的良好发展态势。2008年郑百在董事长兼总经理朱赵霞的带领下,在学习中谋求发展,在企业建设中为消费者谋求实惠。

晚报记者 谢宽/文 赵楠/图



# 朱赵霞： 在稳健发展中创新

## 创新:揉进大量错位元素

“2008年虽然度过了不平凡的一年,但是对郑州百货大楼来说,今年却是有条不紊地按照既定方针有序前行。”郑州百货大楼董事长兼总经理朱赵霞介绍说,“之所以有条不紊,是因为郑百经过近几年的发展,逐步形成了错位经营的发展思路,诚信为魂的服务理念、人性化的管理模式,逐步建立起了从思想建设、企业管理到营销行为等系统化的机制。”

在她看来,企业发展过程中,体制本身没有差别,任何体制都有利有弊,关键在于机制是否完备。建立健全的机制,有助于企业的稳定发展。在郑百的内部,一方面管理机制采用高度集中化,收支一条线,一支笔审批,凡是大工程采用招投标制度;另一方面,采用年初预算机制,在开始新一年的工作时,集体、个人都

要对工作的努力方向制订计划,然后再按照计划发展,踏踏实实地做到心中有数。正是这样的机制,才会使企业越做越扎实,有助于继承以往传统,吸纳新鲜元素。

如果说健全机制是企业稳定发展的催化剂,那么企业的经营思路就为企业稳定发展奠定了基石。对于郑百来说,50多年的历史沉淀和消费结构,造就了今天郑百“主题服饰百货,大众时尚生活”的营销定位。朱赵霞说:“具体到经营实践中,就是走成熟品牌的大众化路子,在加强商品结构调整、加强品牌建设的同时突出郑百羽绒服、郑百毛衫等特色商品。这样,就与其他商场形成了错位经营,从而有效地展现了郑百的营销优势,使残酷的竞争成了优势互补、互相促进的和谐商业环境。”

## 学习:50年老店更青春

“通过学习,可以使职工文化理论水平提高;通过学习,可以使职工变得心胸宽广;通过学习,可以使职工转变思想观念。”在采访时,朱赵霞不断地强调学习带给郑百员工们的精神风貌,“在这里企业文化建设是一项重要内容,通过学习使光荣传统具有旺盛的生命力和针对性、有效性,使优质服务上升到了‘诚信经营’的道德层面。既提升了企业的服务质量,又促进了企业的思想道德建设。比如‘三优一满意’是郑百创出的光荣传统,做好服务工作让消费者满意也是郑百永恒的主题,是郑百的信誉来源之一。2008年,我们致力于提升自身的附加值,先后开展了服饰搭配讲座、毛衣编织大赛等一系列活动,并推出缝边、改型等一些免费服务项目,让消费者充分感受服务的价值。同时,这些活动也提升了消费者的审美观念,引导广大工薪阶层理性消费。”

朱赵霞进一步说:“如果你深入到郑百,感受到的是员工们发自内心的朴素荣誉感和强烈责任感。‘这里是我们的家’是郑州百货大楼

的员工们常挂在嘴上的话。在这里工作的员工们,真诚地热爱百货大楼;离开这里到异地工作的员工们,时时地牵挂着百货大楼……”

正是这种朴实的人文思想和朴素的感情,支撑着郑州百货大楼这个处于繁华商圈的企业,日复一日,年复一年,笃实诚信、谦逊平和的性格,在企业53年的发展进程中,每当企业遇到前进的阻力时,郑百这个千人团队总能表现出惊人的认真严谨、协作创新、实干高效、服务奉献,克服时艰,让郑百在一次次蜕变后变得更加坚强,迎来更加灿烂的朝阳。

也难怪在业内曾有人这样评价,郑百内部最为宝贵的是郑百精神。而这个精神的来源,就是企业文化。朱赵霞曾坦诚地告诉记者:“郑百员工跟其他商场相比收入并不是最高的,但是大家思想稳定、心情舒畅、干劲十足。其根本原因,就在于我们在50多年的风雨历程中,坚持不懈地进行以‘家’为魂的企业文化建设,进而成为渗入骨髓的精神力量。”

## 在“危”与“机”中求发展

11月,金融危机对经济的影响已经开始显现,全国不少零售业卖场的业绩开始下滑。“虽然零售业处在经济的末端,但还是感觉到了一丝凉意。”朱赵霞说,“前段时间去南方考察,高端奢侈品的消费因为经济危机的原因,业绩普遍有较大下降,而东南沿海的上游生产厂家也出现有货没钱或者有钱没货的现象。”

但是经济危机总要去面对,如何做好防护措施以抵御“寒流”是一个新的课题。朱赵霞认为,一方面要把经济“严冬”当成春天来对待,

要有信心面对这个现实;而另一个方面,企业要进行品牌的整合、资源的整合,提升企业信心,以更加强有力的姿态积极地应对经济危机。

在她看来,郑百大楼走过几十年的风风雨雨,具备了抗风险的能力。从另一方面来说,郑百大楼的经营定位符合广大工薪阶层消费者的刚性消费需求,因为在郑百的心中始终惦记着“大众”,因此对待危机还是有信心从手中抓住机会,谋求新的发展。展望未来,朱赵霞说:“只要做好今天的事情,明天就一定会更好。”