

对于中原商业来说,步入成熟期的丹尼斯已经成为一个具有丰富内涵的符号,这个符号代表了严谨、专业、遵循规律、引领方向、主导消费等诸多意义。在丹尼斯成长的道路上,有一个人不能不提,这个人对商业有着绝对的痴心,他饱含热情,积年累月用心在做商业。他事无巨细,倾心倾力。他就是丹尼斯百货有限公司集团总经理蔡英德。

在中原商业发展的过程中,蔡英德在许多方面均有开创之功,商业眼光和运作能力堪称一流。在他的带领下,丹尼斯在河南的发展走在了行业的前列。丹尼斯的成功也让蔡英德在中原商界名动江湖。

晚报记者 冯刘克文 赵楠/图

## 筹建丹尼斯

采访的时候,蔡英德的左腕上戴着一块银色的精工手表,岁月的流逝磨去了手表外在的光华,却也呈现出其内敛的本色和凝重的质地。历经多年,手表的内在品质丝毫没有损伤,分分秒秒,毫不不爽,敬业准时。这与蔡英德低调务实的作风和严谨的思路十分相似。正是靠着丰厚的积累和这种务实的精神,蔡英德开始了在河南风云变幻的商业历程。

来到河南之前,蔡英德做了功课,查阅了一些资料,想要更多了解一下郑州的基本情况,但当时能够查到的内容多是关于开封和洛阳这两个城市的,只是了解到郑州是一个四季分明的城市。

到了郑州,蔡英德终于切身体会到了什么叫做四季分明,“冬天冷得让人受不了,夏天又热得让人受不了。冬天冷的时候,我从香港带过来的电暖炉根本不工作,气温太低了。”

丹尼斯百货的筹建工作迅速开展。经过市场调查,蔡英德对当时的郑州商业有了深入的了解。“当时很多商场门前都停着一排配送车,百货业怎么会用着这么多配送车?后来才知道这些商场是批零兼营的,百货是零售行业,而批发与零售是完全不同的两个领域,怎么可以放到一块经营?”蔡英德说,“当时郑州还没有业态的观念,对于超市和百货的概念还不清楚。一些商场的管理模式并不符合百货的特征。”

对于亚细亚商场,蔡英德也进行了研究。“亚细亚商场的管理方法和精神让人十分赞叹和佩服,可是它太重视形象了。军事化的管理并不适用于零售业,因为零售业的服务要求的是人性和自然贴心,商场工作人员的服务态度不应该是机械化的,而应是发自内心的。当时郑州的很多商场在服务意识和观念上都存在这样的问题。”

跑过郑州的各个商圈,在看到当时郑州商业发展状况的同时,蔡英德也看到了中原商业市场空间,“当时给我的印象就是市场空间非常大”。

在筹建丹尼斯百货的时候,遇上了东南亚金融危机,使许多东南亚国家和地区的汇市、股市轮番暴跌,受汇市、股市暴跌影响,出现了严重的经济衰退,整个社会经济受到严重创伤。这次东南亚金融危机持续时间之长、危害之大、波及面之广,远远超过人们的预料。但这并没有阻挡住丹尼斯百货开业的计划。

“百货是百年大业,一时的经济不景气并不代表不能进入市场了,选择这个时候进入,未必就是一件坏事。就像今天的全球金融危机,一时的困难对企业来说不一定就是坏事,现在的市场仍是大有可为。”

1997年11月16日,丹尼斯百货正式开业。“我还记得,开业前一天,商场外立面的场景都已经布置好了,突然开始刮大风,布置好的场景又全部被吹掉了。”蔡英德说,“开业那天非常冷。开业就是经营的开始,也是困难的开始。”



丹尼斯百货有限公司集团总经理蔡英德

# 蔡英德 名动江湖

## 把握商业脉动

蔡英德拥有一套“独门奇功”,即使他身在台湾,只要看到丹尼斯当天的销售业绩,就能判断出郑州是什么样的天气。他透露了其中的秘密,“只要丹尼斯便利店的业绩好了,那么郑州要么是下雨,要么是刮大风。因为在这样的天气里,人们购买东西都不愿跑远路,一般都会在就近的便利店购买。”

在蔡英德看来,做商业是有规律可循的,重要的是把握住商业的脉动。蔡英德对商业脉动的把握,来源于他对商业的深刻理解。

“丹尼斯百货的选址偏离了二七商圈的核心地带,但这并不是问题。”蔡英德说,“丹尼斯百货是以单店独栋的形式出现的,体量够大。当时郑州的最大商场面积不超过20000平方米,而要构成一个全业种的百货店,营业面积最少也

要达到30000平方米,丹尼斯百货达到了这个标准。如果当时这家店的面积跟郑州的其他商场一样,只有18000平方米的话,那么恐怕就没有现在的丹尼斯了。”

当时,郑州的其他商场一般是实行的自营模式,而丹尼斯百货采用的是联营模式。百货是一个流行的东西,更新换代、追求潮流是它的特征,蔡英德想不通自营的百货店怎么能够完成众多商品的推陈出新。

丹尼斯百货开业的时候,郑州的批发市场做得非常好,丹尼斯在产品上刻意区别于郑州的批发市场,但即使这样,对于郑州消费者的消费档次和消费习惯仍是抓不准。蔡英德在丹尼斯百货的扶梯上听到了两种声音,一种是说“丹尼斯的档次也不行”,另外一种

## 商业无止境

的时间,丹尼斯百货开业之后,在郑州商场中第一个把关门的时间延长到晚上9点,现在郑州商场的营业时间基本上都固定到了9点半。”

在蔡英德看来,商业的无止境还体现在服务方面。商业企业间的竞争,核心是商品和服务的竞争。商品竞争主要是功能、外观等,属于静态的。而服务的竞争,则没有一定的惯势,而且服务是动态的,消费者对服务的要求千差万别,所以,商家对服务的追求,也是无止境的。

经过十多年的努力,今天丹尼斯百货已经成为集百货店、量贩店、便利店等业态为一体的零售企业集团,发展范围已经超出郑州,走向了河南的众多地市,营业额也位于河南省同行业的前列。这些成绩让蔡英德在河南商业的发展历程中写下了浓墨重彩的一笔,但丝毫不能减轻他对

商业的痴心。

蔡英德对商业的痴情从一套教材中可以窥见一斑。据了解,蔡英德正在编写一套关于零售业的教材,这套教材涵盖了系统的、全方位的零售业知识,是他数十年间从事零售业的感悟、经验和积累,具有很强的操作性和实用性。“怎么当店长?看完这套教材照着做就行了。”这套教材是用来培养干部的,在开新店的时候,可以更好地实现成功经验的复制。但是这套教材是限制级别的,秘不外传,只有丹尼斯特定级别的干部才能看到。

如今真正让蔡英德牵挂的是丹尼斯二七路百年大店的筹建,他的“武功秘籍”在这家店也许会大显神功,使出“独孤九剑”,实现该店成为全国经典店面的理想。

与蔡英德精彩对话:

记者:你正在读什么书?

蔡英德:时间太少了,只看一些商业杂志。

记者:在职业生涯中,你最崇拜人是谁?

蔡英德:王永信,90多岁,死在职场上。

记者:你目前正在思考的问题有哪些?围绕这些问题,你最想与谁交流?

蔡英德:跟儿子。

记者:你想象自己理想的未来状况是什么?

蔡英德:希望丹尼斯二七路百年大店开业,到时候会赋予它一个新的名称,这个店将建成整个中国的经典店面。

蔡英德经典声音:

□关于伦理

我们(职业经理人)来到这里就要认同、传承老板的思想文化。做商业就要讲究伦理,当一个人没有伦理的时候,如何运作企业的伦理呢?

□关于调整

做百货就要靠调整,所谓的“调整”,不管是品牌、布局的调整,还是规划的调整,都要尊重商业的规律,“知其然更要知其所以然”,百货店的改造成果要经过半年到一年的运作效果来检验。

□关于服务

“服务”这个词是零售业最长挂在嘴边的一句话,如果从管理的角度来讲,也是最形象,最难教的地方。因为它是一种人的素养或语言与表情的习惯问题,不是靠管理动作来要求就可以做好的。“顾客服务导向”是零售经营理念的最高境界之一,也是零售业管理工作永恒追求的目标。

A.服务不应是免费的。作为商业,我们应正确的引导消费观念与消费习惯,而不能误导。无偿的服务是永远做不好,也做不完,更做不完美;不能宽环消费者,也不能怨怩消费者。

B.服务应该是有偿的,即按劳取酬是合理的,在高成本时代的背景下,服务是人、事、物的费用支出,一旦形成惯例,若要减少或消除,消费者的满意度就会下降或是造成反效果。

C.服务不应是浪费的。即随意性的服务将造成资源的浪费,在环保意识、绿色商业流行的今天,我们应积极响应节约型服务,在时机成熟的时候应倡导这种消费美德。

D.服务是体现尊贵的,即是有门槛的,虽说尊贵没有贫富之分,没有贵贱之分,只是有精致的,不是量化的,只有衷心的,不是利益的,更不需要用高昂的代价来换取的,有时它有可能是一个眼神,一个微笑或是一种表情,一种贴心就能得到顾客心底的满意,这是服务精神的真谛。当百货的VIP卡超过5万时,就不是VIP了,量少才显珍贵,要不断的淘汰数据。

## 记者观“蔡”

□晚报记者 李无双

“记者观‘蔡’”,四字标题写下,记者键盘竟然一时沉寂——不知如何才能既经济又传神的“素描抓拍蔡英德”。思索良久,以为还是捉关键词纲领全篇较便捷。

提示,其人其言其神其形,有“普罗大众”式,更有“迥异世俗”型,比如……打住,且留片刻儿悬念。

精工

蔡英德先生戴的手表为“精工”,而其时间观念也确“精工”,约定采访时间为11时,记者在10:55进入临时敲定的丹尼斯二楼咖啡厅时,其正会客。记者在服务员引导下在另一端入座。4分钟后(10时59分),他微笑而至,握手面对……

访谈入深,“蔡风”习习:双手人字相握颌下,声调不高不低,语气不急不缓,而相应之手势亦气韵别具,抑扬顿挫,非常动感——随着语气与声调的变幻,或指或拳或掌,或上下灵动,或左右翩跹……“弹奏”区域,在其颌下约二寸之遥。宾主怡然,款款而谈。

成竹

思路清晰,条理分明。回答问题时,他常是一二三四五或甲乙丙丁戊地依序按层次递进,比如在谈起丹尼斯的优势时,“第一,连锁化、规模化发展及集团信息化发展……第二,多业态、多形态的复合型组合……第三,较早进入市场,取得先入为主的时机优势……”胸有成竹,一气呵成。

“丹尼斯已有七大业态,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。”如数家珍,一一列陈。

桃树

或许是胸有百万雄兵之故,蔡先生是“给点阳光就灿烂”——这词在坊间有点儿调侃的味道,但若用于健谈的蔡总身上,意义却是朴素而真切的,没有调侃,只有赞叹。

或许换个说法更贴切:投之以桃,谦让之际,他展现给你的却是一棵婆娑摇曳的桃树——一番采访,蔡言蔡语讲解的关于“百货”、关于“量贩”、关于“便利店”、关于“仓储(店)”、“精品店”还有“物流”等各自的特点及利弊,使“店盲”的记者颇有茅塞顿开,往后亲友若想从事相关业态,记者届时或可“高屋建瓴”的批讲一二。

异数

他怀疑“全能冠军”,看好“单项冠军”。因为“什么都能做,其实是什么都不能做,什么都做不好”,此番蔡论,似乎费解,且涉矛盾:丹尼斯现在不是“百货”“量贩”“便利店”等的多面开花吗?不假。不过,若从大的行业来分,丹尼斯这些“面”还都是“卖场”一种形态。

蔡氏选材更是用人唯“青”——“只要21岁的,28岁的我不要,既便你说愿从最基层做起,也不行。我这儿的许多店长都很年轻,让21岁的管28岁,不太适合,没有秩序,也不合伦理……”蔡语此番惊世骇俗,只能“大领小”,不许“小领大”——这与当今提倡不论资排辈,不以大小定英雄的“时代精神”甚不契合,但观其及丹尼斯在中原开创的伟业,记者只能对这一“反时代反潮流”的“蔡典”,微笑“存档”。



在蔡英德正常的工作状态下,每天上午八点半上班,晚上九点半下班,只有星期天才有一天的休息时间,最大的犒劳就是能够睡到自然醒。在他看来,真正的休息是每隔3、4个月回到台湾休假的15天时间,只有这段时间才能得到彻底的放松。

“记得刚到郑州的时候,觉得什么都便宜,把人民币当作台币来花,现在知道珍惜了。”蔡英德在郑州工作已经近14年了,对郑州的感情也与日俱增,现在去哪些地方吃什么东西都很清楚,“知道什么叫烩面了”。回到台湾的时候,“感觉自己更像一个观光客”。

过了花甲之年的蔡英德已经把郑州作为自己的故乡,现在的他依然精神矍铄,希望通过自己的勤奋和智慧创造新的精彩。