

L 老总访谈

凝心聚力 砥砺前行
实现企业健康有序发展

——专访泰山新合作董事长张忠先

受市场竞争日趋激烈、企业前期投资大、资产固化率偏高的影响,近两年,泰山新合作公司面临较大的经营压力。面对困难,泰山新合作明确经营思路、把握工作重点,在凝聚企业向心力、提高员工战斗力、提升顾客忠诚度以及开展体验式营销等方面开展了大量积极有效的工作,使企业走上了健康有序的发展轨道。就此,记者采访了泰山新合作公司董事长张忠先——

记者:张总,面对当时不利的外部环境和内部条件,您在经营思路上做了哪些调整?提出了哪些举措?效果如何?谈谈您的体会?

张总:我于2014年11月份全面接手管理泰山新合作公司,当时,公司由于前期过度投资导致资金链基本断裂,负债严重,员工信心严重受挫,公司高层思想动摇,供应商的信任度也急剧下降。面对内外部巨大压力,我开始深入思考如何带领企业走出困境、如何助推企业发展。在纷繁杂乱的思绪中,我理出了首要“头绪”,即对内统一思想,统一价值观,找回信心;对外以诚相待,以理服人,赢得信任。

首先是对内统一思想。统一思想说起来容易,实行起来却难度很大。员工思想工作的开展,很容易落入假、大、空的囫圄地,所以找准切入点尤为重要。为此,我亲自撰写了《坚定信念跟党走,企业发展有奔头》的文章,并组织全员连续半个月进行学习、讨论,凝聚人心、提振信心。紧接着,又组织学习了《统一思想,才能提升企业战斗力》、《我们泰山新合作的产品是什么?》、《管理者应当具备敢于担当的精神》、《细节决定业绩》等文章,使大家明确了奋斗方向和工作目标,全体员工精神面貌焕然一新,公司上下呈现出了不同以往的氛围,为今后各项工作的顺利开展奠定了良好的思想基础。其次是对外赢得信任。我们积极与工程商、供应商以及合作伙伴频繁沟通协商,一方面以诚相待,让他们对我们经营好企业有信心、有希望;同时,通过法律手段,将到门店卖场寻衅滋事的违法人员交由公安机关处理,维护了企业利益。从而为我们扭转经营形势赢得了较为充足的时间和空间。

当然,经营业绩是企业生存的根本,我们迅速调整经营思路,将工作重点放在现有门店的提质增效上。具体做法有:一是有节借节、无节造节,为企业发展造势。仅2015年上半年,我们就推出9个大型促销活动,各经营部门单品类、单业态及联盟促销活动达397个,所有营销方案的推出都要做到提前规划、确保效果,事前进行必要的市场调查,事中及时跟进、调度,事后评估、总结。二是加强绩效考核激励制度。果蔬类较前一年超出同期的毛利额(去掉损耗之后),“门店、个人、生鲜部”按“3:6:1”的比例进行分红;门店向公司交纳一定“赌金”,并签订毛利额提升对赌协议,如果提升指标完成,公司不仅返还原“赌金”,而且给予门店两倍“赌金”的奖励。两项措施极大地激发了员工的潜能和积极性,较大幅度地提升了销售额、毛利额,减少了库存。三是推行财务管控制度。由财务部与各经营部门签订的《经营目标责任书》,详细约定销售额、利润额、费用率(额)等任务指标;根据《经营目标责任书》,编制预算管理指标,严格控制各部门费用支出,并要求各部门将费用支出计划细化到每季、每月,公司监督实施并定期考核;要求各行政部门根据上年费用支出,详细上报各部门办公用品(耗材)、用电、业务招待、用车等费用支出计划,经财



务部门审核后,下达各部门具体实施,使各项费用支出有章可循,有据可依。财务管控制度的推行,强化了经营部门的目标意识,提升了行政部门的资源有效利用和节约意识。

两年来,通过全体员工的共同努力,泰山新合作公司取得了可喜的经营业绩。截止9月份,今年公司共实现销售5.26亿元,较同期的4.10亿元,增长28.53%;新开门店5家(生活广场、怡和园店、丰园店、演马店、坡庄店),另有3家店正在筹备中。同时,占地65亩的现代化大型物流配送中心已开工建设,预计明年上半年投入使用。

这两年,我最大的体会就是,只要有统一的思想,再大的困难也能够克服。就拿我们近期新合作生活广场筹备开业来说,自3月12日签约到7月16日开业,历时4个月,其中有45天的时间用来清理现场原有货架,也就是说,我们仅仅用了2个半月的时间就完成了2万平方米整体4层楼的招商、入驻、装修及开业工作。一般来说,这样的工作量至少要耗时6个月,而我们却仅仅历时4个月,可以说创造了一个业内奇迹。近期购物中心负一楼的电梯换新工作,环节繁多、任务较重,原本预计工期至少半个月,但经过我们员工们通力配合和通宵加班加点的努力,在保证安全和不影响超市正常营业的前提下,5天4夜便完成了工作。

另外,我认为作为团队的主要管理者,格局要大,要处理好“取”与“放”的关系,以员工的利益为重,制定合理的分配机制。还有,企业是由不同职务的若干人组成的,要想健康运行,就必须有一个健康的心理,保证沟通的一致和顺畅。我曾一再强调,当同事之间沟通出现障碍或矛盾时,一定要心静、静思,切忌内耗造成管理效率低下。当问题出现时,我们应该首先思考的应是秩序问题,而不是谁是谁非,要通过有效的沟通,从多角度思考问题,把解决问题作为目的。

记者:我们也看到,这两年公司在精细化管理、创新营销方式以及提升顾客满意度、忠诚度等方面做了大量工作,请您谈谈具体工作的开展情况?

张总:所谓精细化管理,就是注重细节、立足专业和科学量化。我们每月都要

召开一次经营分析会,就是用数据语言表述各门店的经营状况,其中有17项量化经营指标,涵盖超市经营中供应链、现场管理、财务等各个方面的工作。历时3天的业务分析会旨在透过客观数据分析问题、掌握动态,第一天各个门店逐一汇报各项经营数据,按照排名奖前罚后,后两天以采购为主导就商品各类销售数据进行细化分析讲解,帮助解决各种问题。还有非常重要的一点就是形成全员学习常态化,除了定期的专业技能培训,还经常组织员工通过各种形式,比如召开业务知识交流会、微信发布文章、写学习心得等不间断地学习,不断提高员工的业务和思想认识水平、增强凝聚力和战斗力。

在创新营销方式方面,我们将具有人文关怀的公益性营销和拉近与顾客距离的体验式营销作为营销策划的重中之重。今年上半年,我们举办了25起营销活动,年初以史无前例的6辆汽车作为大奖的销售活动,采取扫二维码形式查看中奖号码让新合作微信粉丝从18000人增长到38000人;还有情人节“猪八戒背媳妇”趣味赛、五一假期畅游新合作、母亲节“爱?从头开始”、“我的老爸是男神”父亲节晒爸爸照片、三八女王节、世界图书日大型公益亲子读书活动、五一包水饺比赛、六一儿童节超级萌娃才艺秀、亲子DIY创意赛、大爱有您幸福全城公益等丰富多彩的活动,很好地带动了客流,销售较去年同期有大幅增长。其中大爱有您幸福全城公益外场活动、超级萌娃才艺秀和亲子DIY创意赛,吸引了社会各界人士关注,公司借机组织了为特殊儿童捐助物资活动,员工们纷纷献出了自己的爱心,提升了企业形象。

在提升顾客的忠诚度、满意度方面,我们一方面加强对顾客的亲情化服务,另一方面努力提升对会员的服务能力。在逢“9”会员日,泰山新合作的会员都会享受低价商品和双倍积分;同时,我们还组织了形式多样的会员沙龙活动,如迎春户外踏青、亲子课堂《父母必修课》、会员插花沙龙等活动。通过一系列会员沙龙活动,拉近了与会员之间的距离,让会员充分感受到了泰山新合作公司对顾客们人性化的关怀和高品质的服务。此外,打造旅游式购物商场的理念也已被提上日

程,不断优化购物环境、不断提升顾客购物舒适度是我们今后工作的重点之一。

记者:泰山新合作公司在企业文化和履行社会责任方面一直开展得比较好,请您谈谈对开展这方面工作的看法?

张总:关于企业文化,我认为应该是展现于员工身上的东西,比如言行举止、所作所为等等,做企业文化就要接地气,来自于员工工作实际的文化才是最有用的文化。做文化就要落地执行,做到人心里去,不是那种做给别人看的,墙上的和口头上的文化。我曾到胖东来学习参观,我在想,为什么人家形成了如此的企业文化?说直白点,是“人”在起作用;为什么人家员工维护企业利益比维护自己的家还要上心?说明他们有发自内心的对企业的认同感。所以,我认为作为企业的领导者,最重要的是要从员工角度出发,为员工办实事、尽一切最大可能为员工谋福利、为员工的努力指引好方向。今年年初,我们提出了打造最具幸福感企业的发展思路,实施了一系列举措,如大年初一闭店全体员工放假一天、为员工父母寄送感谢信和购物卡、搭建员工车棚、开设员工餐厅、举办春季趣味运动会等等;经营中制定了触手可及、实实在在的目标,如将毛利额提升的70%作为员工奖金、对赌式、门店经营数据排名前列进行奖励等。我时常告诫员工,如果目前我们有哪些方面做的还不够,是因为我们暂时没有能力做,而不是不愿意做,我们努力的终极目标就是追求幸福最大化。

关注社会公益,投身社会慈善也是泰山新合作公司企业理念、企业宗旨的一部分。泰山新合作作为肥城土生土长的本土企业,能有今天的成绩,离不开当地人民的支持,扶贫济困、回馈社会就是我们义不容辞的责任。今年,我们与扶贫办联手举办了多起大型公益活动,得到了各界人士和广大市民的高度赞扬和认可,有效提升了公司的品牌形象和社会影响力,而且组织这样的活动,员工对企业的认同感和自豪感也大大增强,坚定了对企业发展的信心。

记者:对于泰山新合作公司的下一步发展,您有什么打算?

张总:泰山新合作公司现在走上了有序和相对健康的发展轨道,下一步的发展计划是依托我们即将建成的大型物流配送中心,成立供应商联合会,为当地各类供应商提供仓储服务,进一步整合区域内商品流通领域上下游终端资源。并在此基础上,利用企业强大的现金流为供应商提供便利的金融服务,打造商业金融模式。另外,为解决企业在发展中的管理水平问题,增强企业在发展中的自愈能力,要进一步强化和完善公司培训制度。我们办公地点搬迁后,公司将设置大型学习室,制定全年培训计划,选拔专业能力较强的内训师对员工进行培训,着力提升员工的专业素养。针对培训师的专业程度和培训结果,划分等级并与薪酬挂钩,之后公司员工的晋升和岗位调整要经过专业的考试核定。

(本刊记者 张婧)