

以奋进的姿态开拓新蓝海

聊城市百货大楼开业45周年之际访公司党委书记、总经理乔本然

■ 朱海波

45载砥砺前行,奋进的脚步写就最美的诗行;
45载春华秋实,奋斗的身影成就动人的篇章。

在聊城市百货大楼开业45周年之际,公司党委书记、总经理乔本然接受采访,畅谈过去、放眼未来,让我们看到一个不屈不挠、勇毅前行的百大,也让我们感受到一个充满活力生机勃勃的百大。

走过45年不凡路的百大,正向着“百年幸福企业”进军!

每个聊城人心中都有一个百货大楼

朱海波:乔总你好,9月28日是聊城市百货大楼45周岁生日,45年来,百大勇立潮头,逐梦前行,书写了不朽的商业传奇,向你和百大的全体员工表示祝贺。

乔本然:谢谢。45年前的今天,在由计划经济迈向市场经济的前夜,聊城市百货大楼开业,拉开了一个城市商业时代的序幕。45年中,百大经历了由国有企业到股份制企业再到民营企业变迁,可以说,百货大楼是伴随着中国改革开放的脚步而发展的,它是中国改革开放的缩影,是社会主义市场经济体制改革的缩影。

时光如昨。无论是经营规模上还是业态上,今天的百货大楼与45年前已是天壤之别,改革开放初期,这里经营的都是生活必需品,现在,各种知名品牌竞相入驻,人们来这里不仅能购物,还能休闲娱乐。

每个聊城人心中都有一个百货大楼,老一辈人提起百货大楼,总有说不完的话、道不完的感慨,他们留有百货大楼太多记忆。如今,年轻一代又走进百货大楼,他们的生活因百货大楼而精彩,百货大楼因为他们的到来而年轻。

根植聊城大地,共享发展荣光

朱海波:在聊城人心中,百货大楼已不仅仅是一个商业企业,而是聊城发展的一部分,是市民生活的一部分。很多人提到百货大楼,言语间都充满着温情,大家对百货大楼都是有感情的。

乔本然:好名声是通过口碑流传下来的。市民对百货大楼的这种感情是对我们的鼓舞和激励,也是我们搏击市场风雨、继续前行的动力。

在窑炉中,泥坯经过1400摄氏度的高温才能烧制成各种精致的器皿,当熊熊烈火在窑炉中飞腾时,你才会明白什么叫浴火重生。45年中,我们经历的每一次变革,都是破茧成蝶、浴火重生。作为本土商业企业,无论怎样变,我们立足聊城大地谋发展的思路没有变,一切为了顾客满意的服务理念没有变,积极履行社会责任的做法没有变,“诚实守信、以德为本”的经营理念没有变。

习近平总书记说,人民对美好生活的向往就是我们的奋斗目标。45年来,聊城市百货大楼始终致力于创造聊城人民的美好生活,为城市发展添砖加瓦,为市民生活增光添彩,这可能就是广大市民对百货大楼有感情的原因吧。

受任于危难之间

朱海波:我看过一篇文章,题目是《本想着一场速决战,不想承是



聊城市百货大楼党委书记、总经理 乔本然

持久战》,是说疫情对社会的影响,无论是时间还是深刻程度,都已远远超出预想,这种影响对百货大楼来说,可能感受更深刻。

乔本然:对于我们来说,面对的不仅是疫情的影响,还有线上销售的冲击、同行业的竞争,以及我们自身存在的问题。外部影响和冲击是长期存在的,而我们自身的问题也不小,可以说是内忧外患接踵而至。

前几天,我到美若仙妮专柜调研,这个服装品牌是我们店的老品牌了,以前每年的母亲节,好多女士来这里购买衣服,大都是给婆婆和自己的母亲各买一件,现在还是买两件,但花的是以前一件的价钱。不是说子女的孝心减半了,而是购买力降低了。

越是形势不好,越要内部挖潜。这几年,我们没被困难吓倒,想方设法增收节支,依靠职工办企业,上下一心、渡难关。

突破口在哪里?

朱海波:客观的不利因靠主观的努力来扭转,要努力走出一条新路来,所谓新路,一是往哪里走,解决方向问题;二是怎么走,解决如何走得更好、走得快的问题。

乔本然:45年来,百货大楼的发展之路虽有波折,但总体上是上行趋势。而这几年,却处于徘徊阶段,这是个艰难的破茧成蝶的过程,迫切需要走出一条新路来。

抱着“老黄历”解决不了新问题,走新路,关键在人,关键在人的思想,改变一个人的思想是很难的,要把旧的东西抛弃,代之以全新的思维,这就是旧的不去、新的不来。

我们做了大量的市场调研,这也是一个统一思想的过程,在这个基础上,制定了三年发展规划,或叫“发展三部曲”,简而言之,就是2020年保生存、2021年促发展、2022年谋飞跃,现在看,我们的规划是符合实际的。

渔夫为什么天天出海,因为只有出去才有希望。我们就像那个天天出海的渔夫,2020年推行合伙承包经营责任制,2021年全面导入阿米巴经营

模式,2022年对标学习胖东来。这几年来,从数字看,增长幅度并不算大,但我们已做好了各种深度调整,无论是思想观念上的、经营体制上的,还是品牌招商与布局调整上的。可以说,万事俱备,只欠东风,一旦形势好转,我们就能迅速走上快车道。

一个人的努力是加法,一个团队的努力是乘法

朱海波:导入由日本著名企业家稻盛和夫创立的阿米巴经营模式,既是立足当下的应对危机之举,也是着眼将来的变革困强之策,不仅重塑了公司形象,也深刻改变了员工的思想 and 行为,可以说是百货大楼发展历程中的一场深刻变革。

乔本然:方向有了,目标有了,首先是学习,把人家的成功经验拿过来,消化吸收,为我所用。

阿米巴经营模式的本质是一种可量化的赋权管理模式,通俗地讲,就是“企业搭台,员工登台”,人人都是管理者,人人都有经营思维。2020年12月,我们导入这一经营模式,这几年始终在不断完善、提升中,最大的变化体现在两个方面:

其一,员工由“打工思维”变成“经营思维”。之前,营业员只管卖货,至于效益,那是领导关注的事,普通员工很少关心关注。现在则不然,通过每天的经营报表和月度分析报告,每个人都关注效益,并随时提出成本优化方案。今年1—7月,百货、家电、连锁三个事业部共提出400个成本优化方案,在没导入这一模式前是不可能的。

其二,公司由“一个操心”变成“众人出力”。“六项精进”是阿米巴经营哲学的核心,我们建立了四级巴长群,每天,各巴长会把当天分享六项精进的心得发到群里,与大家共勉。这种共勉改变的不仅是思想,更是行为,每个巴长会对重要档期和节日、淡季如何销售作出安排,对排名落后的柜组给予帮扶,这种策划和帮扶更具针对性,大家关注的不仅是本小团组的效益,更是整个巴的效益。

公司员工正实现着由售货员到精

算师的转变,集团各部门正实现着由管理职能向服务职能的转变,这是导入阿米巴经营模式带来的新气象。

服务大提升、环境大改善、商品大改观

朱海波:今年上半年,公司开展了“服务大提升、环境大改善、商品大改观”活动,可谓精彩不断,亮点纷呈。尤其是服务大提升,是“一切为了顾客满意”服务理念延续和升华,也将商品拓展为感情链,给经营行为赋予浓浓的人文关怀。

乔本然:服务大提升、环境大改善、商品大改观,这是我们学习胖东来后采取的行动,胖东来的经验实质就是“诚信”二字,这是商业本质,只是他们做到了极致。我们不可能一夜之间把人家的经验学到手,但总可以在力所能及的情况下做一些事情。以环境大改善为例,上至天花板,下到地板砖,中间的各种公共设施,乃至卫生间都进行了清理或改造,增加了顾客饮水、免费充电、爱心雨衣、爱心小药箱、儿童玩具等设施,开辟了母婴室等便民空间,真正让顾客有家一般的感觉。

做好服务,关键还是服务意识和服务能力的提升。之前的服务体现在柜台前,现在则是前延后伸,实现了全链条服务。百大三联家电的AO史密斯展厅,由专业人员携带设施登门到顾客家中检测水质、甲醛;惠尔浦洗衣机专柜工作人员登门免费为顾客开展冰箱清洁保养;服装柜组的柜员到顾客家中送衣服并帮顾客整理衣橱……我们的服务半径大大拓展了,因为只有到现场才能发现问题和解决问题,只有把问题解决了才能不给双方留遗憾。

张秀红是周大福专柜的一名柜员。多年来,她尽心尽力为顾客推荐合适的产品,和许多顾客成为朋友。今年,一位顾客的女儿订婚,特意从济南来到聊城,购买了1克拉钻戒,成为珠宝专柜近年来的一笔大单。像这样成功服务顾客的例子太多了,上半年,公司共收到表扬信283封、锦旗10面,每封信、每面锦旗都有动人的故事。在上半年由第三方开展的顾客满意度

调查中,公司总体满意度为90.73%,较同期上升了0.14个百分点。

既要低头拉车,也要抬头看路

朱海波:当前,实体店承压前行,以商品零售为主的实体店更是雪上加霜。为应对困局,在企业内部下先手棋,打主动仗,给员工以信心,给企业以光明。着眼于企业之外,我们是否也有相应的调整或布局呢?

乔本然:当上帝关上一扇门时,就会打开一扇窗。我们始终认为,形势好是机遇,形势不好未必不是机遇,关键是有所作为,而不是坐以待毙。

经济下行,从中央到地方相继出台了政策,把这些政策用好用活,就能给企业发展带来生机,企业家要眼观六路、耳听八方,时刻捕捉到、利用好政策信息。

今年上半年,我们抢抓政府“汽车消费补贴”“家电消费补贴”和“房产税征收返还补贴”等促进消费的政策机遇,积极与东昌府区政府沟通协调,于6月份拨专款在百大三联推出“家电消费补贴”活动,共核销东昌府区家电消费券7558张,合计使用补贴170多万元,实现销售3600多万元。截至6月底,共核销市、区各类消费券12000多张,合计使用补贴资金440多万元,实现销售6500万元,附带销售近1亿元。

我们根据国家发展新能源汽车的政策,启动新能源汽车城项目,该项目占地4500平方米,是城区面积最大的新能源汽车商超店,目前比亚迪、威马、奇瑞等5个品牌成功签约。我们根据聊城打造青年友好型城市的部署,引进诸多青年关注的品牌,打造婚礼一条龙服务,让青年经济成为新增增长点,新引擎。

一切过往,皆为序章;心之所向,必有光芒

朱海波:历史总在一些特殊的年份给人以汲取智慧、勇毅前行的力量,在聊城百货大楼开业45周年这个特殊的日子,乔总一定有很多心里话想告诉给我们的员工和顾客,也一定会擘画更美好的发展蓝图。

乔本然:在严峻的市场形势和持续反复的疫情面前,我们知难不畏难,稳物价、保供应、战疫情,积极开拓新蓝海,开展了一系列以市场为导向的改革,转方式、调结构的步伐明显加快。我们先后完成了卖场5万多平方米的重装升级,引进了迪奥、星巴克、威可多等一大批国际国内知名品牌,开设了百大三联星艺佳店、华为全屋智能授权体验店等5家直营店。今年5月,购物中心超市重装开业,金鼎商厦负一层新能源汽车城、六层婚庆服务广场也开业运营,各项工作取得新突破。

成绩的取得,不只是这些经济数字,更有员工们思想观念的更新、精神面貌的改观和上下同心的努力,与可量化的数字相比,我认为这些深存于员工内心和行为中的不可量化的变化是更宝贵的。

“打造百年幸福企业”是我们的目标,今后五年,我们将在全体员工的努力下,把企业打造成主业突出、辅业多元、线上线下融合并进的大型商业集团,力争进入全省同行业前30强。

45周年,是回望过去的时刻,也是展望未来的时刻;回望过去,我们已走过了万水千山;放眼未来,我们的征途是星辰大海,我们的前途是海阔天空,我们有这个雄心壮志。

本版图片由聊城市百货大楼提供