



■ 本版撰文 本报记者 杨颖 魏小央

编者按:近年来,中国的连锁企业不断发展壮大,呈现出蓬勃的生命力。但是,随着连锁企业的增多,连锁企业之间的竞争也在不断加剧。有关专家建议,把握好人才、货物、服务,对连锁企业占有市场、良好运营和持续发展具有重要意义。

自古以来,产品畅销的秘诀就是人无我有,人有我优。一些企业的成功经验告诉我们,找到特色化的经营方式,走自己的路,才有光明的未来。

寻找连锁企业治理的长效动力

近十几年来,中国连锁企业的数量有了很大的增长,但是相互间的竞争也不断加剧。专家表示,作为影响连锁企业持续发展的重要因素,把握好人才、货物和服务,才能为企业的发展提供长效动力。

人才:选择与被选择

先是企业选择人才,而后是人才的去留对企业造成相应的影响,企业与人才之间是一种休戚与共的关系。连锁企业需要大量的多层次的员工,不论是管理人才、专业人才,还是一线普通员工,都会对企业的发展产生影响。进入经济全球化时代,人才的争夺变得更加激烈。更多的国外连锁企业进入中国,他们在创造就业机会的同时,本土化的经营方式也分流了大量的管理人才。如何选到合适的人才,如何使其适应企业的需求,如何让这些人才对企业不离不弃,如何让核心员工去留不阻碍企业的前程,成为摆在企业面前的一大难题。

天津财经大学经济学教授周志认为,人才是一个企业长远发展的有力保障,而连锁企业是一个庞大的系统,它需要更多的人才来壮大和稳固自己。因此,人才对于连锁企业来讲是很重要的,只有选到合适的人才才能为企业注入活力,最终推动

企业的发展。有关专家表示,连锁企业,尤其是有规模的连锁企业如果想找到相应的人才,需要一个有效的机制来帮助自己过滤和选择。首先应该有一个总体的把握,比如,企业需要哪些部门,这些部门做什么,需要什么样的人,然后可以根据实际经营的需要,由相关部门提出相应的申请后,适当地进行补充。

不过,即使是企业自己选择的人才,也未必一定适应企业的需求。一些人才所在的岗位未必与其实际的能力相一致,再加上,连锁企业对员工的需求量较大,并不一定每次都能找到合适的人才。周志告诉记者,只要企业能够正确的引导人才,使其为己所用,企业与人才之间就能相互适应。一步到位找到合适的人才固然完美,但是培养他,使其与企业共同成长,为其职业生涯提供良好的成长空间,为企业的发展注入活力,不更两全其美。周志还表示,企业应该在保障员工各项利益的基础上,在人才激励机制和人才培养培养方面投入更多精力,以培养其与企业之间的感情,减少流失现象。有关专家表示,连锁企业对不同职位的人才,要求是有差异的。企业对员工进行培训时,要根据具体情况采取不同的培训方式,体现出人才培养的层次性和差异性,并在具体的培训工作中,注意培训

方式的多样性和灵活性,培训内容的丰富性和实用性。此外,要注意人才培养的持续性,经常给专职的培训人员提供开眼界和充电的机会,为连锁企业的长远发展战略服务。

货物:采购与运输

货物的采购与运输是很多连锁企业,尤其是零售型的连锁企业,需要关注的问题。英国爱丁堡大学企业管理硕士褚晓溪告诉记者,连锁企业货物的采购是其全部运作的第一个环节,功能和作用十分重要。只有采购这一环节顺利完成,连锁企业的全部业务才能得以运作,此外,连锁企业运作的最终目的是要取得利润,利润主要来自于商品的进销差价,以及由于商品售出带来的利益。连锁行业的这一特点决定了采购成本是所有成本的主体,因此,开展良好的采购工作,是连锁企业运营的一个重要环节。现实中,集体采购统一配送、各自采购,还是两者相结合,各连锁企业的做法不一。但是,集体采购很难准确把握本部及下属连锁企业的商品和采购信息,易因库存不足而影响销售。而巨大的利益诱惑也使各自采购风险加大,只有平衡好各种利益,才能使企业真正享受到实惠,降低成本。与此同时,褚晓溪也表示,连锁企业采

购首先要实现将商品的所有权从供应商手中转移到连锁企业手中,这是一个商流过程,同时也需要实现将商品的物质实体从供应商手中转移到连锁企业手中,这是一个物流过程。而物流过程,需要通过运输、储存、包装、装卸、流通和加工等手段来实现。配送作为连锁物流的基本功能之一,在物流过程中占有相当重要的地位。实践证明连锁企业的经营发展离不开物流配送,合理的物流配送使连锁经营中的统一采购、统一配货、统一价格得以实现,能否建立高度专业化、社会化的物流配送中心关系到连锁经营的规模效益能否充分发挥。对于已经达到一定规模的连锁企业可以通过加快配送中心的建设,避免物流制约其发展。比如:沃尔玛的一个配货中心可以管100个店铺,辐射半径200公里,一个配送中心就10万平方米以上。而一些规模较小的连锁企业自己建设配送中心开展配送业务问题较多,如缺乏资金,缺乏规范作业,缺乏统一的标准,缺乏电子扫描装置等,这些连锁企业可以选择依托专职的配送中心来运输和仓储货物,以减轻自己的负担。

服务:标准化和特色化

除了人才和货物,服务对连锁企业的

发展也至关重要。服务虽然是无形的,但是会创造有形的价值,连锁企业的下属企业越多,客户对服务的要求就会越苛刻。一家企业出现问题可能对整个企业产生巨大的影响,而现实中,连锁企业实现服务标准化的难度较大,这为企业的特色化经营提供了一个天然的场所,所以贯穿标准的同时,提供特色化服务对连锁企业的发展较为有利。

周志告诉记者,服务是连锁企业统一和标准化的重要组成部分。所以需要一个统一的服务标准并要执行率90%以上,以体现连锁企业的特点。而这些可以通过开展企业文化,并辅助一定的奖惩措施来实现。使员工产生主人翁的意识,通过自己提供良好服务的内部驱动力和外部的奖惩措施相结合的办法,来贯彻标准。

不过,无论制定多么细致的标准,服务永远会有尚未标准化的部分。周志认为一定程度的特色化服务是十分必要的,特色化的服务背后,是企业对客户高度重视的表现,它能够帮助企业吸引相应的客户,提升下属连锁企业的服务质量。同时,特色化的服务也可以为连锁企业的发展提供新的思路,对激励下属连锁企业之间开展良性竞争,提高连锁企业的整体服务质量有一定的促进作用。

连锁企业经营:小特色大未来

如果说标准化是连锁企业特点,那么独特的产品就是成长中的连锁企业与大规连锁企业进行竞争的有利武器。相对于已经成型的大规模连锁企业,正在成长中的连锁企业需要有独特的产品来吸引消费者,探索特色化的经营道路。

提供特色化的产品和服务

提到屈臣氏个人护理店(屈臣氏)很多人都不陌生,在众多的连锁企业里,它是当之无愧的优等生。当年,面对残酷的市场竞争,屈臣氏选择了与其他零售企业不同的路,根据对亚洲各国市场多年的观察和分析,它将目标顾客锁定为18岁到35岁的女性,为其提供与其消费能力相适应的高品质的个人护理产品。同时,聘请专业的健康顾问,包括80位全职药剂师和150位“健康活力大使”,为顾客免费提供保持健康生活的咨询和建议。正是对市场的准确定位,提供特色化的产品,成就了其亚洲区最具规模的保健及美容产品零售连锁店的地位。

汉庭酒店集团是国内第一家多品牌的经济型连锁酒店集团,集团旗下目前拥有“汉庭快捷”、“汉庭全季酒店”、“汉庭海友客栈”三个系列品牌。“汉庭快捷”致力于为商旅客人提供便捷的住宿体验;“汉庭酒店”致力于为智慧、练达的精英型商旅客人提供最优质地段的选择;“汉庭客栈”则致力于为旅游的客人提供干净、低价的住宿选择,为客人最大限度节省出行的预算。一家连锁酒店企业自己细分高、中、低三档,针对不同的客户提供相应的

特色化服务,使他的客户群相比其他经济型的连锁酒店有了很大的拓展,提升了自己的竞争优势。

已经成熟的品牌是先让消费者记住品牌,然后慢慢熟悉特色;但是年轻的牌牌需要先让消费者记住特色,然后慢慢了解品牌。不管是特色的产品还是服务,都使他们与同类型的竞争企业区分开来,赢得了先机。

走特色化经营之路

津工超市是天津市规模最大的社区连锁超市,目前拥有240家连锁店和一座面积为20000平方米的配送中心,连续四年入选“中国连锁百强”,2004年位居“中国连锁百强”第92名。在天津市政府推行的便民商业进社区活动中,津工超市成为龙头企业。庞大的门店网络使津工超市在天津市具有很强的覆盖能力,在几百个社区里为广大居民供应家庭日常生活用品,极大地方便了社区居民的生活。

津工超市的一位店面负责人孙琦告诉记者,津工超市作为连锁企业,它的特别之处就是做成了社区连锁。据孙琦介绍,津

工超市曾经也面临巨大的竞争压力,2003年到2004年间,外资零售巨头包括沃尔玛、家乐福、麦德龙、日本大荣、易初莲花等涌入天津。这些外资零售巨头实力雄厚、经验丰富,津工超市意识到,与这些巨无霸竞争肯定是会吃亏的,所以,2004年企业将500平方米以上的100多家店关掉,专心经营居民社区的店面,避开了与大型连锁企业之间的竞争。“走正确的路比正确地走路更重要”,孙琦说,“合适企业的路才是正确的路,选择比盲目的努力更为重要”。连锁企业差异化竞争的核心就是提供独特的产品,正确的选择给了津工超市拓展市场的机会。

孙琦表示,特色化的经营模式也是津工超市成功的重要原因之一。据了解,津工超市也一直走特色化经营之路,与国家电网合作,代收电费;和政府合作,卖政府储备菜;和铁路合作,卖火车票;代收交通罚款等等。这种经营模式不仅使津工超市丰富了自己的服务项目,也使其通过系统的梳理、完善,形成了自己的商业模式:社区超市、社区厨房、社区服务、社区物流、社区养老相结合的“社区一站式服务”。

