

日本大型综合超级商场的新动向

周 见

目前,日本经济正在经历着一场空前严重的衰退。商品零售业受到了沉重的打击。昔日顾客盈门的大型综合超级商场如今变得萧条冷落。地方性中小超级商场和方便商店则显得颇有生机。那些大型综合超级商场的经营者们不得不重新进行思考。他们纷纷开始调整经营战略,试图从改革中找到一条摆脱困境的道路。

1. 关闭亏损严重的营业网点。大荣、西友等公司都是日本商品零售业中最有代表性的企业。它们在日本各地开办的大型综合超级商场分别多达几百处。这些营业网点大多是在90年代以前设立的。当时日本经济还在走上坡路,国民需求也相当旺盛。这些公司热衷于增加营业网点,坚信有规模就有效益,所以摊子越铺越大。但实际上在这些营业网点中,有相当一部分的设立条件并不理想,有的远离市区,有的虽然地理环境不错,却没有停车场。这些问题在当时对经营产生的影响并不突出,可是在泡沫经济崩溃之后却成了左右客源导致经营亏损的重要因素。显然,在目前这种难以企盼国民消费支出能在短期内得到明显恢复的情况下,不如把这部分亏损严重的营业网点关闭。例如,大荣公司前不久已经关闭了几处经营处于严重亏损状态的大型综合超级商场,并计划在三年内关闭50处这样的网点,集中力量巩固和发展那些经营效果良好的网点,以实现由数量型经营向质量型经营的转变。

2. 变标准化经营为个性化经营。在日本,几家经营大型超级商场的公司基本都以总店为中心实行连锁式的运作与管理,经营网点分布在全国各地,无论哪个经营网点在规模、商品种类和价格以及服务上都是统一的。这种所谓的标准化经营方式虽然有其合理之处,但是也忽视了不同地区消费者需求的差别和习惯。因此,在消费者热衷于追求个性化的今天,大型综合超级商场那种千篇一律的经营方式无疑成了吸引顾客的障碍。大型综合超级商场要摆脱目前的困境,只有变标准化经营为个性化经营,变同

一化为多样化。基于这种认识,大荣公司和西友公司已对以往的经营方针进行调整。例如,大荣公司已对岐阜支店进行了较大规模的改造,大大压缩了衣料和服装的营业面积,扩大了酒类及厨具等商品的营业面积和种类。在这里葡萄酒达600种、啤酒达360种、日本酒达300种、酱油达80种,同一商品种类之多可以堪称日本之最。对于想买这两类商品的顾客来说这里无疑是个最有魅力的地方。

3. 变集权式管理为分权式管理。在日本,经营大型综合超级商场的大公司一般采取集权式的管理方式。这种管理方式是同标准化经营方式相适应的。而重视个性化经营则必然要求分布在不同地区的经营网点在经营上具有一定的自主权,否则个性化经营就会在管理体制上得不到保证。出于这样的原因,大荣公司从1998年1月开始,进行了管理体制上的改革,将设置在全国各地的240个大型综合超级商场划分为7个地区性的分公司,并扩大了各个分公司负责人在进货金额和数量上的决定权,保证了各分公司能够因地制宜地组织经营活动。

4. 加强与其他行业之间的协作以创造新的商机。支付现金在日本仍然是最主要的支付方式。根据这一点,一些大型综合超级商场正在考虑加强与银行之间的协作,有的已经为银行提供了价格低廉的营业场所,欢迎银行在商场内设置支店或自动取款机。这样既有利于银行方面增加业务数量,也有利于增加商场方面的顾客数量,使顾客取钱购物方便。其次,一些大型综合超级商场为了达到促销的目的,除了巧立名目大搞减价销售和有奖销售之外,还主动与商品生产厂联手搞一些经常性的便民活动。例如,商场与啤酒厂协作,推出零售型送货上门业务,只要购买数量不少于6瓶啤酒,均可享受到此项服务,而所需费用由两家企业共同负担。

(作者单位:中国社科院世界经济与政治研究所)

(责任编辑:李治国)

企业管理培训面面观

吴世农

一、企业管理培训的发展趋势

1. 培训观念的变化。首先,经理的学习和进步也是企业的学习和进步。作为一个经理或企业家,一生中需要不断地学习、接受培训或教育。因此,从“学校教育”→“一次培训”→“多次培训”→“成人教育”→“终身教育”这一系列观念的出现和替代,是社会组织之间或个人之间竞争的结果,其加速了科技进步和经济发展。

其次,经理和企业家都是可以培养的。80年代前,在国外管理教育中,人们通常讨论一个问题:企业家是天生的还是培养的。答案是:企业家是天生的,但经理是培养的。然而,现在看来,这一答案也不完全正确。在信息技术和知识经济时代,确实有些人因受企业管理教育后白手起家,艰苦创业,从小到大,最终成长为著名企业家。因此各大学的商学院纷纷推出了《公司创业》、《小企业管理》这样的课程、专业和培训计划,最著名的就是美国的百森(BABSON)大学。这表明:在新的时代,通过培训或教育也可以出企业家。

2. 培训项目设计思想和基本原则是缩小理论与实际的差距。从培训项目的设计思想上看,除了常规的公开报名培训(培训机构定期组织,面向有关经理或CEO人士的各种专题或综合性培训)之外,最近几年出现了如下几种培训设计,以缩小理论和实践的距离。一是培训机构专门为某企业设计培训项目。二是培训机构专门组织对当前管理中的热点、难点问题培训。三是在客户化培训的基础上,与某企业建立长期合作关系,为其培训企业管理人员。

3. 培训项目多元化、市场化,满足不同层次的需求。培训机构注意根据不同层次的经理、不同职能部门的管理人员、不同类型和规模的企业等,设计不同的培训计划。例如,哈佛大学商学院的经理培训,根据受训者的层次、经历、企业类型和规模等,设有:(1)高级经理培训项目;(2)普通经理培训项目;

(3)经理发展培训项目;(4)全球化领导培训项目。又如,哈佛商学院利用国际互联网络开展远程培训项目。此外,有些大学推出“与学位教育相结合的培训项目”,将学位教育融于培训项目,使受训者在培训后取得学分,修满学分者可以获得学位。

二、中国企业管理培训现状

1979年以来,中国企业管理培训得到企业和各级政府的充分重视。企业管理培训经历了四次转变,即从培训“管理ABC”到“管理XYZ”的转变;从培训“高层领导”到“中层领导”的转变;从“专业培训”到“综合培训”的转变;从“一般培训”到“培训和教育相结合”的转变。但在发展中还存在一些困难和不足。

1. 培训任务方面。中国企业管理培训的任务,无论是量或质,仍然十分艰巨。从量上看,首先,除了国家经贸委的1000家重点大企业外,还有各省、市的重点企业。仅1996年国务院和各省、市确定的现代企业制度试点单位就达2698家。其次,民营企业、三资企业也有企业管理培训的需求。从质上看,中国缺乏企业管理培训的专门人才,培训技术、设备较落后,培训内容有待更新,培训的组织方式有待改进。

2. 培训内容方面。目前我国企业管理培训的内容,从教材和为数很少的案例来看,一是理论性较强,远离实际;二是内容陈旧、过时,落后于实践;三是层次仍然偏低;四是主要是原有企业管理的内容,缺少金融、证券、收购兼并、股份公司管理、跨国公司管理等新知识,专业面较狭窄。

3. 培训方法和培训组织形式方面。长期以来,由于缺乏案例或教师没有教授案例的经验和技术,培训的主要方法是“教学”,教师为中心,缺乏师生之间互动;培训方式主要以“集中脱产学习”为主,有时集中时间偏长。

4. 培训条件和设施方面。在大多数培训机构,由于投入不足,缺乏现代化教学手段,如投影仪、录像放映设备、网络技术、远距离教学技术、案例研讨室