稳中求变谋发展 变中求新促转型

——十堰新合作加快转型升级典型经验

近年来，面对由于经济下行、电商冲击及区域内工业经济低迷等因素所带来的巨大经营压力，十堰新合作公司紧紧围绕“业务升级，效率提升”两大工作主线，通过实施互联网 + 工程、延伸产业链条、健全门店服务功能、创新体制机制等举措，实现公司在稳步发展中转型升级的良好局面。

一、推进互联网 + 工程，实现线下线上融合发展

一是互联网 + 零售。搭建线上零售商城，通过开展丰富多样的线上促销活动，如每周爆款商品抢购、微信朋友圈分享等，提升访客量和客单价；加大宣传推广力度，先后组织人员进社区、校园、公园、医院、工厂等 10 余期次，扩大品牌影响力。2016 年实现线上销售 1000 余万元，客单量达 10 余万单。

二是互联网 + 批发。利用十堰烟草公司 14000 余家终端网点、公司 3000 余种品牌商品代理资源及便捷完善的物流储运体系，搭建批发平台，推进 B2B 业务，形成城乡终端销售商与代理商间的一体化供销平台。通过开展多种形式的促销活动，如带量采购提成、指导社会终端网络运营等方式，提升批发量。召开线下订货会，线上订货、结算等模式，大力宣传推广批发平台。2016 年，批发平台线上订货 2 万余单，批发额 1000 余万元。

三是互联网 + 农产品。积极组织和拓展农产品合作商，采用线下开设特产专厅、线上开设特产馆的模式，通过开展有赞分销、预售、多形式促销等方式融合线下线上业务，促进农产品销售。2016 年，公司四大线上平台——新合作丹江馆、新合作郧西馆、新合作京东馆、有赞商城运营 4 个月时间，就升级成为两个皇冠店铺，订单累计 4 万多笔，销售 68 万元。其中，丹江毛猪通过网上预售模式，实现销售 100 余头，社会反响极好。

四是互联网 + 瑞捷物流。借鉴“滴滴打车”等软件经验，自主设计应用物流智慧平台，发布覆盖到乡村等一些偏远地区的收发货信息，采用相同路线“搭便车”方式，统筹整合社会资源，降低运营成本。先后融合利用社区车辆 100 余台次，物流运作效率提升 40%以上，经济收益增长 10%以上。

二、丰富卖场功能，满足多元消费需求

随着 80、90 后成为消费主体，零售行业也随之迎来新一轮的变革升级，不断丰富经营品类、提升服务内涵是实体店适应消费新变化的重要途径。近年来，十堰新合作公司小型门店以打造“居民社区生活服务中心”为主题展开转型升级，精简优化经营品项，融入生鲜、糕点、特产、水果、即食食品等经营区，增加服务内容和体验项目，形成以日用消费品零售为主，集早餐、小吃、休憩、便民服务为一体的居民家门口生活服务中心。大型门店以打造“专业性功能齐全购物中心”为主题展开转型升级，模块化运作，不断完善商品配套服务功能，通过开设特产、名酒、茶叶、水果等专厅，做深做透单个品类，丰富服务内涵。

三、延伸产业链，培育新经济增长点

延伸产业链是拓展公司业务发展空间，实现各经济体规模化发展的重要举措。十堰新合作围绕商超主体，逐步延伸物流、农产品、品牌代理和农村电商上下游产业链，逐步形成上下游协同、多元化发展业务体系。

一是延伸物流产业链。上游向厂家、供货商、专线物流商延伸，下游向乡村服务站点延伸。先后整合全国专线物流 20 余个，解决专线物流到县、乡的下行和上行问题；整合上游供应商 60 余家，货物直达物流，减少中间环节，运营成本大幅降低。整合部分商家（苏宁、TCL 等），利用配送体系解决城乡物流“最后一公里”。整合区域 10 余家快递业务，利用直营网络收、发信息，“搭便车”配送，有力拓展了物流服务空间。在丹江、郧西建立十堰新合作瑞捷物流分公司，建立乡镇、村级收配货服务点 300 余个。

二是延伸农产品产业链。上游加强农产品基地、农超对接项目建设，源头采购；下游拓宽销售渠道，采用线上线下同步销售等方式，实现无缝对接。先后自建蔬菜基地 2 个，种植面积达 200 余亩，年盈利 20 余万元；联建蔬菜基地 10 余个，年蔬菜购销额达 3 亿余元。外拓生鲜农产品采购基地，引进海南西州蜜、陕西灞桥大樱桃、烟台苹果等新品 10 余个，年新增销售 50 余万元。大力建设生鲜农产品精品店、专营店，在 150 余家超市设立生鲜专区，开设 10 余家农特产展馆，提升生鲜农特产品的销售。

三是延伸品牌代理产业链。上游拓展新的优势品牌代理权，下游稳步扩大终端销售网络。先后吸收整合优势品牌代理资源 100 余个，年新增销售 1000 余万元。截止目前，十堰新合作已代理运作伊利、双汇、宝洁、强生、大宝、维达、卡夫等 3000 余个国际国内一线品牌，年销售额突破 4.5 亿元。同时大力推行全加盟模式发展，仅 2016 年新建全加盟店 10 余家，销售渠道进一步得到完善和扩大。

四是延伸农村电商产业链。抢抓政府大力实施农村电子商务的机遇，先后承接丹江口市和郧西县全国农村电商示范工程项目建设，建立镇、村级电商物流服务站（点）300 余家，为农村居民提供快递收发、网上代购、农产品网上网下销售等各种便民服务。建立县级电商物流配送中心 2 家，整合社会车辆，打通城乡物流“最后一公里”。农村电商项目 2016 年通过国家商务部考核验收，争取政策补贴 2000 余万元。

四、创新机制，提供发展动力

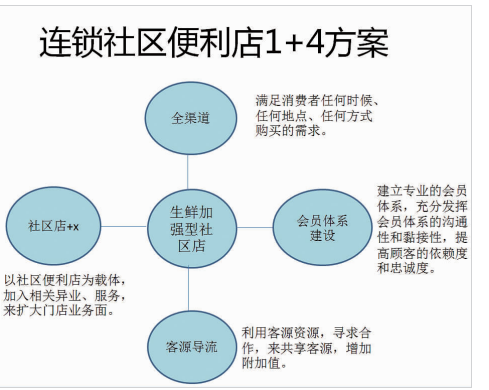
一是推进“合伙人”机制落地。2013 年，公司推行“自主经营体考核激励机制”；2014 年推出“收益分配激励机制”即承包经营制，试点运行 4 个品类 +33 家门店，2015 年，全面推行至店长、主管层面。2016 年，将合作层面下沉到普通员工，共产生了 305 个自主经营个体。自主经营体先后实行了减员增效、课长制、全员招商等一系列举措，全员的积极性和创新求变动力进一步提升，门店员工结构进一步优化，客流、销售和毛利有效提高，管理费用显著降低，实现公司业绩增长、承包人受益的目的。如三堰购物广场和郧阳购物广场先后自主推出了早点供应，每店可实现年创收 10 余万元；有些门店主动将热销商品摆到户外促销，有力拉动了人气；有些门店主动深入社区、乡镇开展服务进社区及送货下乡等活动，拉动销售提升；招商部在 70 余家门店增加摇摇车等项目，创收 16.3 万元。

二是推行运营团队持股激励机制。公司对部分新发展项目通过运营团队持股，绑定风险和收益，激发全员创造性和积极性。如品牌代理事业部通过实施项目持股政策，鼓励全员参与优势品牌的开发，先后新增 10 余家商品品牌的代理权。业务人员开拓思路，大力推进加盟店等终端网络的拓展，品牌毛利和运营水平明显提升。

三是推行大部制。组建商超运营、生鲜经营、品牌代理、物流服务、电子商务五大经营事业部，通过竞聘竞岗选定各事业部执行总经理，签订目标责任状，独立团队运作，做强做大五大业务板块。后勤服务实行大部制，整合现有部门人员和资源，本着“后勤服务于一线”的原则，划分为后勤保障、财务、发展、人事内控几大部门，减少行政层级，加强内控监管，提升服务能力和水平。

020 生鲜加强型精品社区便利店是未来超市发展趋势

■山东新合作公司 韩广尚



我在零售业工作已十余年了，对未来零售超市业态的发展趋势一直较为敏感。早在 2012 年赴江苏新合作常客隆参加新合作集团组织的培训期间，有机会对新合作常客隆各连锁便利店进行了参观学习，加之培训老师观点的影响，我开始认识到便利店在未来的超市零售业发展中将会扮演重要角色。

从那时起，我开始收集便利店的相关资料，尤其是对日本最大的三家连锁便利店 7-11、全家和罗森的资料进行了深入研究。我发现，2014 年，日本便利店的国内市场规模首次超过 10 万亿日元，便利店销售额超过百货卖场。近几年，日本便利店的门店数量和营业额都在呈上升趋势，在超市业态的销售中占比逐年大比例提升。在日本，便利店提供的服务，从开始的 24 小时营业，到支付水电费，甚至是保险、税金等各类非公共事业费，以及开设 ATM 机，收发快递，到现在的送货上门，还有快餐速食是日本便利店的一项传统优势，店内配置了就餐区和洗手间，可以说把“便利”几乎做到了极致。

便利店在中国的起步较晚，但在外资企业便利店的带动下，近几年取得了飞速发展，国内涌出一批非常有发展潜力的便利店品牌，如上海全家、联华快客、苏果等。

2015 年 3 月 5 日，国务院总理李克强在政府工作报告中，首次提及“把以互联网为载体、线上线下互动的新兴消费搞得红红火火”。在 2016 年的《政府工作报告》中，李克强总理提出“鼓励线上线下互动，推动实体商业创新转型”。这一系列的政策给便利店的更好发展提供了机遇，以社区为依托的社区便利店成为了的更好的切入点。业界普遍认为，打造一站式社区服务综合体，将会是未来社区店的发展方向。

如何将标超的功能浓缩至一个百十平方的社区店里且要提供多种服务，将会是考验各社区店的一项重要指标。一站式服务不单单是有形的商品，更涵盖无形的服务，是一个提供各种服务的平台，利用好这个平台才可以经营好未来的社区店。从某种意义上来说，社区的一站式服务平台就是社区保姆，社区保姆就是贴近目标顾客群，解决目标顾客的生活难题，除了提供代理快递收发、费用收缴、干洗服务、上门开锁、上门送货等服务外，还可集成集约化服务，如可以组织以社区为主体的团购，也可以通行会员体制，在合作联盟的商家中获取会员服务等。

结合我国目前的消费习惯和消费趋势，我认为，未来的社区便利店就是生鲜加强型 O2O 精品社区便利店，生鲜是客源的保证，精品是硬件服务的保证，线上线下 O2O 是全渠道的一个重要体现，也是满足顾客便利需求的一个保证。如上图所示的“1+4”模式或许会是未来社区便利店的一个趋势。