Y 业务探讨

浅谈社区店的建设和经营

——以山东新合作公司为例

■山东新合作公司副总经理 陈军先

紧抓机遇布局网点

近两年来，山东新合作面对经济不景气、销售下滑的不利因素，审时度势，把网点建设伸向社区。而随着沾化县西城居民小区初具规模，且入住率明显提高，当地县委县政府为加快新农村建设步伐，相继出台了合村并居建设农村社区的相关优惠政策，山东新合作公司紧紧抓住这一千载难逢的大好机遇，与各小区开发商、社区签订协议建设新合作社区店。同时，与合作方达成优势互补协议，如新合作借助自身的网络平台优势，免费为开发商发布售楼信息，而对方可就房屋租金、水电费收取及使用等方面提供最大程度的优惠，并承诺本社区只设一家新合作社区店。

今年，山东新合作相继开业了龙居水岸小区店、忆江南小区店和电业小区店，新合作社区店的相继开业，吸引了其他居民小区的物业公司主动到新合作公司联系合作事宜。公司已与利国镇政府达成协议，五个新农村社区建成后，其社区超市全部由新合作运作。

面临有商无圈的困惑

社区店虽然从地理上走进了消费者，但又不得不面对有商无圈的困惑。由于地处居民区，商圈规模小，在所属社区中又是独家经营，缺乏竞争，一家独大。这样，社区店单一的经营格局会使消费者失去了对价格的知情权，没有了比价机会，极易造成顾客流失现象。

市场研究表明，出于理性，消费者对处于主核心商圈、经营规模大、品牌知名度高的大超市的信任度明显高于其他同类门店。有商无圈的局面，对消费者购买大件耐用品和高档消费品是一种制约，有消费形态的调研报告数据指出，标价签上 4 位数即满 1000 元，是大多数消费者价格认同的临界线，大约 81%的消费者在购买单价超过 1000 元的商品时，会有斟选和比价的过程，这对于社区店来说，显然失去了优势。

面对社区店有商无圈的尴尬，业界普遍认为“品牌”和“服务”是解决这一矛盾的最好办法。值得消费者信赖的品牌社区店可以打消居民的不信任感；贴心的服务和沟通，可以潜移默化地增进消费者的认同感。山东新合作在经营社区店、培育一个个社区商圈的过程中，充分挖掘自身优势，通过不断的学习实践，使社区店的经营销售稳步提高。

经营简单的商品，做好繁琐的服务

从山东新合作新开的三家社区店来看，社区超市赢在特色服务。有人说，社区超市做好服务就是赢，这话一点不假，但是要做好社区超市经营中的服务绝非易事，因为社区居民的素质良莠不齐，经济条件各不相同，心态各异，对超市服务的要求各不相同，另外，社区店经营商品的品种繁多，相对而言，工作的新鲜度不高，容易使营业员产生厌烦心理，因此，社区店要想在纷繁复杂市场竞争求生存，首先营业员要做到身在社区，心也在社区，把自己当作社区的一员，把社区顾客视为朋友和邻居，在处理关系中，相互尊重、关心、帮助和彼此理解。在经营中不影响周围居民的正常生活。其次，发挥优势，博得民心，为社区做一些力所能及的贡献。利用大家好客和好串门的心理，为居民提供良好的休闲场所，设置舒适的休闲椅，播放动听的音乐，门前给居民提供象棋、扑克牌等，供居民娱乐。三是与居民达成共识、产生共鸣，社区店尽可能招聘富有生活经验的营业员，与居民能够拉家常，帮助他们解决生活中的小问题，使居民产生好感，从而取得他们的信任，巩固居民对社区店的忠诚度。四是营业时间合乎民意，根据居民的出行时间合理安排营业时间，尽最大能量满足居民的购物需求。五是送货上门、服务到家，社区店不但要做好场内的服务工作，更要提高场外的服务质量和水平。建立专门的货物外送系统，对社区内的顾客提供免费送货上门服务，如遇下雨天气，为顾客提供免费借用雨具的服务。

日常生活简单而又繁琐，社区店的经营与人们的日常生活紧密相连，所以社区店虽然经营简单的商品，却要提供繁琐的服务。正因为如此，才使得社区店有了努力和竞争的方向，我们的利润增长点恐怕就在这里。

j 经营看台

十堰新合作上半年转型升级取得新突破

■十堰新合作公司 喻喜

上半年，零售业依然面临消费者人群结构和消费方式转变、成本增长快、电商冲击等困难。十堰新合作以稳健发展为主题，以转型升级为主线，积极进取，创新突破。通过稳步发展直营店，建立蔬菜基地和平价菜店，纵深推进新的收益分配机制改革，加快第三方物流服务项目运营等，实现公司以商超连锁为主体的六大事业板块经营管理水平再上新台阶。一至六月份，公司实现销售 9.4 亿元，与去年同期比增长 4%，实现利税总额 1551 万元，与去年同期比上升 1%。

稳步拓展网络，扩大市场覆盖。按照“强化在乡镇、社区市场的网络布局，做深做透区域市场”的总体拓展思路，上半年成功拓展直营店 8 家，其中 3000 平米以上主力店 2 家，新增营业面积 1.2 万平方米，新增销售 1 亿余元，网络覆盖进一步扩大，布局进一步合理。

创新运营方式，提升经营业绩。以挖掘门店经营潜力为重点，主动寻找有利资源组织策划新品展销月、蔬果节及平价菜篮子等 30 余类大型主题促销活动，有力拉动销售增长。对 12 家有潜力的门店进行了商品、布局的全方位调整，丰富了商品品类，提升店面形象。积极引进新品 4795 个，实现新品销售 2703.35 万，毛利率 23.18%，比去年同期销售增长 768.27 万，毛利率增长 1.3%。加大贴牌商品开发力度，完成粮油米面、日化纸品、家居衣架等 10 余类产品的贴牌开发，有力地提升了商品竞争力。建立“城乡综合服务大平台”，将涵盖免费服务、支付、代办、快递超市（快递代收发）四个大类的 30 余个项目纳入平台，满足居民一站式家庭生活需求，不断丰富服务内涵，提升客流。

整合物流资源，做强做大物流体系。成立了瑞捷物流专业服务公司，理顺了相关业务流程及制度，并在十堰五县一市建立了收配货服务点 8 家，初步搭建了十堰城乡货物向全国市场、全国市场货物向十堰城乡居民的便捷双向流通平台。引入了顺丰等区域快递公司，建立了部分直营网络快递收派件服务点，为顾客提供便利的同时，为公司创收 30 余万元。

拓展生鲜运营渠道，打造生鲜特色品牌。加快自产自销蔬果基地建设。在成功运营郧西土门镇 100 余亩自产自销蔬菜基地的基础上，再在郧西天河建立 100 余亩自产自销蔬菜基地，并通过完善制度流程，创新考核激励机制，实现两大基地的稳步运营。两大蔬菜基地整体建成后，预计年可实现蔬菜产出 300 余万斤，实现销售近 500 万元。稳步推进水果对外批发业务，已依托大型蔬果市场建立水果批点 2 个，月均批发额达 10 余万元，逐步扩大水果销售渠道和范围。建立了生鲜商品电子采购平台，通过平台对外发布采购计划，意向供应商通过平台传递价格信息，搭建了生鲜商品透明的公众信息传递、采购平台，实现了生鲜商品采购质量更优、价格更低、渠道更稳的目标。

探索电商运营，构建全渠道零售网络。紧跟电商这一新型业态步伐，采取边学习边探索的方式，初步完成零售、批发、微信、土特产四大版块的主体框架搭建。零售商城涵盖日用百货、食品等 5000 余个单品。批发商城初期已上线单品 1000 余类，提供最新新品及活动政策，点对点营销。微信平台已形成日常促销、活动展示、文化娱乐、生活感悟等 8 个固定模块，目前，微粉量已达 20000 余人。土特产平台已上线十堰区域土特产 1000 余种，通过宣传推广已逐步开展业务。

推进激励机制改革，提升员工积极性。继去年全面推行“自主经营体考核激励机制”的基础上，再次对考核激励进行了深入的调整、细化，推出了第二阶段“领航计划”激励方案，实行便利店“承包经营制”，首批已签约运作 31 家门店。大店“二级激励计划”，直接考核到主管层级，品类“承包经营制”，将奖励直接落地到员工，通过公司与承包人超产利润分配的方式，激励承包人带动全体员工努力提高客流、销售和毛利，达到公司业绩增长、承包人受益的目的。