兖州新合作公司积极探索新形势下经营发展新思路

受经济整体下行的影响，国内商业环境不断恶化，过去的一年，超市经营面临着前所未有的困难和挑战。在困难和重压之下，兖州新合作公司管理班子坚定信念，深入研判，精心谋划，匠心布局，积极探索新形势下创新发展的经营思路。2016年，公司销售和利润同比双增长，实现企业经营稳步发展。

一、危机中实施抄底战略

近年来，尽管电商势头强劲，居民购买力略有下降，但“只有倒闭的企业，没有倒闭的行业”，我们坚信，实体商业在未来相当长的时间内仍是人们生活的载体。因此，公司利用去年以来商业地产哀鸿遍野的时机，开展了“抄底”行动。对租约到期临期的物业，向供应商展开减租降租行动；在新兴市场区域和商业稳定区域，加大网点的考察和谈判。经过不懈努力，先后有六家门店实现租金下调，下调幅度有的高达20%以上。2016年，新开业8家门店，都经过严格审慎的选址过程，且租金价格远远低于周边商铺，预计4家能实现当年赢利，成为“困难年景下的高产田”。在经济困难的情况下加大开店步伐，不仅给公司带来经济效益的提升，也给当地政府提振经济树立了信心，去年中秋节和国庆节期间，兖州区委书记、区长分别到公司进行考察慰问，公司成为区政府重点关注企业。

二、超市实施“精品化”发展方向

随着信息技术的普及，超市的市场进入门槛越来越低，几个人、十几万元，摆上货就可开个普通超市，这些低端超市充分利用税收漏洞和监管漏洞，主打低价牌，拉低毛利率，扰乱市场环境。如何摆脱这种“地鼠”般的骚扰和破坏，公司领导班子对超市行业进行了深入的研究和学习，也通过对胖东来、香江百货、濮阳绿城、河南金好来等超市的参观学习，确定了“超市精品化”的发展方向。通过提升环境，诸如进行店面的形象设计和提升装修档次等，稳固了中高端顾客的忠诚度；通过提升商品结构，提高差异化程度和毛利空间。曲师大店装修改造后，面积1500平方的标超店，日销售均超过5万元，毛利平均每天达1万元。邹城昌平店装修改造后，日销售同比增长40%，超市配套店铺出租率100%，实现了无租金经营。目前，兖州、邹城、曲阜，除新开店采用新标准新形象外，一些老店也局部或整体进行了装修改造，全年累计改造提升投入约200万元。

三、百货由“联营”走向“自营”

一直以来，兖州新合作精品百货楼走的是国内百货业主打的经营模式——联营制路子。近年来，联营制且行且难，2015年，借百货楼装修调整之际，公司决定扩大鞋、服自营。2016年，百货楼销售鞋服自营占比达40%，而利润占比高达60%，真正实现了“品牌抓销售、自营抓利润”的战略要求。尝到自营的甜头后，公司进一步探索扩大自营业务项目。曲阜百意店投资80万元，建成了儿童娱乐城，仅四个月就收回了成本；物流中心全面实施自营战略，包括品牌代理、市场直采、基地包田、尾货包仓等，一年来，物流中心共买断、代理了16个品牌、115种单品，营业额比去年同期增长50%，毛利率达30%以上。

四、充分发挥品牌价值

兖州新合作作为当地一家老资历的商业企业，其知名度和美誉度早已成为当地百姓心目中的品牌。近年来，公司充分利用品牌效应，发掘无形价值。一是依托品牌龙头价值，争取政府补贴和扶持资金。去年，借助供销系统企业优势，先后获得“百意购”、“大集到家”等投资性补贴200多万元。二是强强联合。与山东太阳纸业合作入驻兖州新城，太阳纸业公司提供硬件设施、两年免房租等优惠政策，公司投入仅500万元，就成功撬动了2000多万元的投入规模，开设了1.2万平方米的现代化精品卖场。三是吸引其他超市店铺加盟变身“百意酷铺”，快速完成供销大集发展战略。在开发“酷铺”过程中，由于品牌陌生，前期发展困难，后来注入“百意”副品牌，得到了市场响应。短短几个月时间，在兖州城区改造加盟酷铺二十余家，顺利推动完成了工作项目。四是利用品牌虹吸效应，通过活动赞助，吸纳社会支持。2016年，公司举行了“加1元抽电动车”大型促销活动，电动车厂家赞助，百家门店宣传，顾客购物加一元参与抽奖。公司组织兖州曲阜邹城三县市互动宣传，扩大了影响。活动结束，公司零投入，却收入了几万元的“加一元”资金。

五、创新营销活动

多年来，公司本着“有节过节，无节造节”的原则，一年365天，实现“天天有活动，日日有人气”。除了传统的“一年五节”，公司穿插组织“踏青节、水果节、养生节、酸奶节、布鞋节、夏凉节、饮料节、干果节、保暖节”等各种促销活动。充分利用互联网微信传播手段，如开展“点赞58个加9.9元可领取青花瓷八件套碗一套”的活动。营销活动更注重了活动的体验性和参与性，如去年的端午节和“六一”儿童节相隔较近，从5月23日到6月11日，公司组织开展了以“少年学传统，浓浓端午情”为主题的系列活动，通过“儿童读经典”、“少年学国礼”、“家和万事兴·包粽子”、“划龙舟逛卖场”等精典趣味活动，吸引了全市少年儿童和广大市民的参与，无形中锁定了大批忠实顾客。

六、坚持“赢利”是指导工作的唯一标准

一是坚决关停并转一切常亏店。对于长期亏损较大且没有明显提升的门店，坚决关闭。对于长期未赢利门店，采取费用包干等办法，确保不再亏损，如仍无法扭亏的，采取人员调整乃至转让合作等方式，实现赢利。对效益较好但日渐变差的门店，及时进行综合分析改进，业绩仍无改观的，果断进行人员及经营方向调整。去年共关闭亏损门店5家，直接减少门店损失33万元；完成8家门店包干考核，降低门店损失25万元。二是加大堆头费、端架费、渠道费的收缴工作力度，落实外租、联营客户的费用缴纳。比如，非独立外租的客户增收公共照明费、物业费，严格收取联营客户的称纸、包装袋、电费等耗材费，养成店长精打细算的习惯。

（根据该公司工作总结整理编辑）

D 店长感言

在激烈的竞争中奋力坚守

■河南新合作 何娜

从业十年来，我感觉从未像去年这样艰难过。

我所在的门店在一个城区人口不足8万人的小县城，城里8000平米以上的超市就有四家，集中分布在一条商业主街上，竞争情况可想而知。今年7月份，在距离我们店约200多米的地方，又新开了一家10000多平米的精品配置综超，新店的开业，对原有几家超市来说是很大的冲击，小县城前所未有地上演了你死我活的价格战。我们知道，价格战是血淋淋的，最后的结果是杀敌一千自损八百，可大家似乎都没有更好的办法，貌似进入的了一个死胡同，在下一盘已进入死局的棋。那段时间，面对门店销量不断地大幅下滑，我曾一度迷茫慌乱，无计可施。可总不能这样坐以待毙吧，冷静思考后，我带领门店同事积极行动，主要围绕狠抓店内基础工作、向优秀同行借鉴学习、团队扎实开展培训这三方面展开工作，销售和客流渐渐稳中有升，团队的信心也大大增强。

先说说我们狠抓店内的基础工作吧。在一个店工作久了，就有一种“久在其中不闻其臭”的感觉，往往不能及时发现问题，久而久之，会导致对一些基础工作的懈怠和滞后。我跟大家说：“其实超市的工作都是一些点滴、琐碎的小事儿，能把这些小事儿每天重复做好，就是一件了不起的事儿！”我们对上货、补货、卫生、排面、仪容仪表、客户服务等基础

工作展开了扎实的梳理。尤其对卫生做了高标准和严要求，当时，我们的管理人员和员工个个蹲在地上一块一块拭擦地砖，无论货架下还是地堆下都不放过，真正的做到了360度无死角。员工私下都在议论店长是不是疯了？恰是这个近乎疯了的举动受到了顾客的好评：“新合作好像和以前不一样了，这么干净这么明亮？”听到有顾客这样说的时候，我热泪盈眶。顾客是最公正的，你在哪里努力了，她就会及时发现，且毫不吝啬主动激励你。其实，我们只是做了一些我们本该做的事儿，给我们忠诚的顾客提供一个干净、明亮、舒心的购物环境。

其次，就是向优秀同行学习，向竞争对手学习。每天安排完店里的工作，我们几个管理人员就会各自分工到竞争门店做市调学习，“知己知彼，百战不殆”从对手那里我们学到了很多。目前超市行业无非是拼客流，而增加客流的手段，重中之重无非是生鲜。于是生鲜成了打商战的重要战场，简单粗暴的价格战已经无法满足当前的消费形势，顾客需要更多元化、更新鲜的商品和促销。于是我们大胆地选择了避其锋芒，敌进我退、敌退我进的方法，换个不一样的促销方式，用不一样的商品，这样用差异化经营尽量避免重复的价格战。每半个月我们就会去趟胖东来或大张学习，这两家品牌在河南零售业都是“一哥”的位置，我们虽然不能通过学习达到突飞猛进效果，但是每一次的学习都会有一些不一样的收获，或者是从商品上或者是从现场的管理方面，都会有不一样的火花产生，就这样一点一点的在经营中学习，在学习中经营，不断地提升成长。

最后，说一下人的问题，每次说到这个问题我都会发自内心地感激我的团队，感激我们店里的每一个员工，俗话说，“一个好汉三个帮。”很幸运，我有一个团结、敬业的完美团队，我们是同事、朋友、亲人和战友。我们店连续三年被评为“优秀门店”，是大家所有人的付出才成就了门店的业绩和我个人的成绩，我很感激这几年来团队中每个人的各司其职和努力坚守。我们就像一架在高速运转的机器一样，经不起任何一颗螺丝钉的松动，在以后的日子里，愿我们怀抱着美好的希望和必胜的决心，一如既往地奋力坚守，努力的从小事儿做起，点亮我们彼此的事业道路，让我们的人生更美好！