

L 老总访谈

# 紧抓机遇 科学谋划 实现企业跨越式可持续发展

## ——访谈十堰新合作总经理张义鹏

十堰市新合作公司的前身为十堰市鑫城超市有限公司,当时的鑫城超市公司是一家在市区仅有14个便利超市、总营业面积不足6000平米、年销售额5000多万元的街办民营企业。2005年5月,新合作集团联合十堰市供销社对鑫城超市进行资产重组,共同成立了十堰新合作鑫城超市公司(后改名为十堰市新合作超市有限公司)。目前,十堰新合作公司已拥有直营店200余家,加盟店1800余家,直营经营面积逾50万平方米,年销售额逾20亿元,形成了以商超连锁为主体,以物流为支撑,以品牌代理、生鲜经营、电子商务为补充的集多元业务为一体、跨区域经营的大型零售商贸企业,成功实现了企业跨越式可持续发展。就此,本刊记者专门采访了十堰新合作总经理张义鹏——

**记者:**张总,十堰新合作仅仅用了不到11年的时间,就将总营业面积不足6000平米、销售额仅有5000多万元的街办民营企业发展成为直营面积逾50万平方米、年销售额逾20亿元的跨区域、多元化业务经营的大型零售商贸企业,请您分享一下这些年来公司的成长经历?

**张总:**十堰新合作的发展可以通过两个五年规划来概括,第一个五年规划里,重在大力开拓经营网点,积极推进合作联合,构建区域经营网络体系。第二个五年规划,公司更注重精细化管理,提升公司的运营水平。

公司成立初期,遵循集团提出的“走向农村,贴近生活,服务农民”的发展方向,时任公司总经理王仁刚(现集团副总裁、十堰新合作公司董事长)对十堰新合作的发展战略进行了准确的分解定位,确定了第一个五年发展战略——以十堰城区为大本营,在十堰各县市建立大型购物广场,再以购物广场为中心向周边乡镇辐射,建立乡镇连锁网点。战略目标确定后,公司上下一方面发扬“愚公移山”、“精卫填海”、“夸父追日”的敢闯敢拼敢争、不达目标不罢休的精神;另一方面利用国家“为农服务”的政策支持,抓住国家商务部“万村千乡市场工程”和供销社“新网工程”实施的机遇,大力拓展农村市场,全力推进城乡市场流通网络建设,搭建工农产品双向流通平台,通过建立县城大型中心店、乡镇店,顺利完成了在十堰五县一市的经营布点。

2010年,以王总为首的核心班子认为,零售市场的竞争越来越激烈,要使公司在短时间内实现更大的突破,一方面要通过“强强联手”,占有当地市场的绝对地位;另一方面要立足十堰、实现跨区域发展。当年7月,在集团公司的大力支持下,十堰新合作与京华集团实现战略重组,公司秉持“包容、互融、共荣”的合作发展原则,推行“一套班子,一套流程,一个思想”的管理方式,两家公司优势互补,取长补短,顺利实现了有效融合,员工很快融为一体,共同担当、共同拼搏、共同奋斗,让重组后规模增加了一倍的新合作公司,成功实现了公司重组后的平稳过渡和持续



发展。强强联手使企业的竞争力显著提高,经营网络更加完善,公司的实力进一步增强。同时,为实现跨区域发展战略部署,公司在当年还相继对襄阳的康乐福超市和谷城齐胜超市进行重组。

**记者:**“做大”容易“避险”难,很多企业在“做大”过程中,盲目扩大,不幸翻船。请您谈谈十堰新合作公司是如何加强管理?又是如何解决快速扩张后公司面临的运营提升的难题?

**张总:**这个问题实际上也是我们第二个五年规划的工作重点。2011年,公司进入了第二个五年建设规划期,历经前五年的发展,我们深知创业不易,创新更难,逆水行舟,不进则退。如何管理好这个拥有4000多人的跨区域企业?如何实现十堰新合作的可持续发展?成为摆在我们每个管理者面前的首要问题。为此,公司提出了第二个五年发展战略——稳步发展十堰市场,以精细化管理出效益,快速规范发展襄阳、随州市场,业务范围逐步向湖北全省辐射。为保证企业发展战略的顺利实施,我们对公司组织架构进行了调整,实行业务部制,成立了以商超连锁为主体,以物流配送为支撑,以品牌代理、生鲜经营、电子商务为补充的五大经营平台,六个事业部独立运作,为做强做大做规范业务模式奠定了基础。

2012年,公司根据各部门职责,对每个部门、门店进行定岗定编,并制定了科学的“阿米巴”收益分配考核机制,对经营部门和门店签订责任状进行考核,对后勤管理部门依据各岗位职责和工作范围,由管控中心每季度进行检查考评,标志着十堰新合作的企业管理迈入精细化管理的新阶段;2013年,公司开始推行“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个品类和33家门店,并于2015年全面铺开;2016年,公司对前三年的经验进行了总结,全面改进合伙人机制,在原有基础上,将合伙人范围扩大到普通员工,将奖励分成由原来的20%提高至40%,并增加了创新项目的收入提成。通过上述举措,使基层员工参与经营、享受成果,由“打工者”变成了“合伙人”,大大激发了员

工的工作积极性,也在一定程度上缓解了由于市场经济疲软造成销售形势不乐观的状况,推动五大事业板块稳步健康发展。

在推进精细化管理的同时,公司积极开展五大经营平台的建设,在连锁经营网络建设中,公司相继开业了新合作竹溪购物中心、新合作东城购物中心、金星购物中心等大型门店;在物流配送体系建设中,公司将原物流中心改扩建为集货物批发、商品配送、冷链物流为一体的综合高端物流储运中心,整个仓储面积达40000余平方米,其中冷链物流中心6000余平方米,日用百货仓储中心面积24000平方米,品牌代理仓储中心面积10000平方米,除确保公司各门店的商品配送外,还向社会提供第三方物流配送。在品牌代理方面,通过直接与品牌厂家对接,省掉中间环节,大大节省了商品采购成本,代理的品牌有宝洁系列、恒安系列产品以及伊利、双汇、维达、强生系列等3000多个单品。在生鲜经营方面,公司实行“基地+冷链+卖场”的经营模式,在郧西自建了土门、天河蔬菜基地等多个大型的蔬菜直供基地,主要用以种植叶类、茎类等蔬菜,涉及单品40多个。同时,向外拓展全国基地采购市场,在山东寿光、河南南阳建立了蔬菜采购基地,在陕西西安洛川、新疆哈密和海南的三亚等地建立了水果源头采购基地,保证了品质降低了成本,同时,为了平抑物价,让利老百姓,公司还开设了10家平价菜店。在电子商务建设方面,目前该事业部拥有员工100余人,新合作网上商城作为十堰市本土商超首家综合性网上购物平台,将新合作线下购物搬到了网上,实现了线上线下相结合的全渠道营销O2O模式;新合作网上批发商城通过与烟草金叶阳光的合作,充分利用我公司代理品牌优势,将更优、更低价格的商品信息传递给各销售终端商户,实现了供销社的无缝对接,探索出适合当地零售、批发业B2B、B2C的模式,为下一步社区便利店及加盟店业务的拓展打下了坚实的基础。

**记者:**新合作集团作为总社“新网工程”日用消费品网络建设的示范平台,在经营发展过程中得到了各地政府和供销社

的大力支持,请您谈谈十堰新合作公司这些年来和政府的合作情况?分享一下您在这方面的体会?

**张总:**十堰新合作公司这些年的发展得到了总社及地方政府的大力支持,当然,这也是对我们在经营中始终高举“为农服务”旗帜,坚持“为农服务”宗旨工作的肯定。

十堰地处山区,交通不够便利,区域人口不集中,我们以十堰市区为大本营,由城市向农村拓展,在五县一市建立大型购物广场,再以购物广场为中心向周边乡镇辐射建立直营店,带动乡镇、村组农家加盟店发展,在各级政府及地方供销社的大力支持下,门店选址、道路规划、证照办理等问题都能很快得到解决,并在网络建设、物流运行等方面给予我们补贴和支持,协力推动企业的建设发展,“新合作网”的桥梁就这样搭建起来了。

近年来,以政府为主导推动电子商务在农村发展,当地政府将试点权交给我们十堰新合作公司,在丹江口市和郧西县实施电子商务进农村试点工程,扶植我们开办乡、镇、村的电商物流站点,区域物流配送中心,农产品加工中心等等。我们也没有辜负政府的信任,利用镇村级电商物流站点,收购农民的农副产品,利用农产品加工中心,分拣包装,贴牌上市。我们的两个网销平台——新合作郧西馆和新合作丹江馆,短短三个月时间,从零销售到两个“皇冠”级别,订单达两万多笔。目前,我们正在研发农产品溯源体系,将建立一个信息化、智能化的农产品销售平台,我相信农产品进城这条路会越来越广。

企业的发展离不开政府的支持,要用好政策,同时也要坚持企业的发展方向,利用政策助推企业转型。

**记者:**从行业发展的趋势来说,我国零售企业高增长、低成本和人口红利时代一去不返了,加之随着互联网技术的快速发展和人们消费习惯的改变,企业现在面临着提质增效、转型升级等一系列考验,真正到了拼刺刀、见真章的时候了,请您谈谈十堰新合作公司在当前和未来一段时间形势下的应对策略和措施?

**张总:**当前市场形势不太乐观,尤其是十堰市,受汽车行业整体下滑、二汽外迁的影响,当地人的消费能力及消费需求也在不同程度发生变化,竞争每天都在激烈的上演,社区小型蔬果店、外来连锁便利店每天都在开业,电商的冲击更是前所未有。下一步我们主要从以下几个方面应对市场的挑战:

一是稳步发展线下网络,推进线上线下融合,利用已开发的综合电商平台,与实体店相结合,打破传统,建立体验式、便捷式购物消费模式;二是适应消费形势变化,转型服务体系,重点在优化商品结构、美化消费环境、提高服务标准方面下功夫,建设服务型、体验型、舒适型为一体的商超模式;三是通过流程再造,提升运营效率,进一步简化商品流通过程中物流、采购成本,合理利用现有的仓储配送优势,进一步开放库存管理系统,提升供应商商品的中转效率;四是深入推进合伙人机制,做强做优个体经营体;进一步完善合伙人机制,打造人人都是小老板的平台,充分激发员工积极性、创造性,实现企业业绩、员工收益共赢的局面。

面对当前市场环境,我们将进一步以消费者为中心,围绕新合作发展理念,创新经营,转型升级,实现企业效益新突破。

(本刊记者 张婧 特约记者 严月杉)