**新消费 新零售 新发展**

——聊城市百货大楼有限责任公司

聊城市百货大楼开业于1977年，开业40年来，始终坚持以市场为导向，以消费者满意为目标，走专业化经营、规模化发展的路子，企业不断发展壮大，现有营业网点30多处，营业面积23万多平方米，从业人员近5000人，年创税收7000多万元，已连续三年作为聊城市唯一一家商贸流通企业进入全市地方财政贡献税收前50强，是聊城市第一家通过ISO9001国际质量管理体系认证的商业企业，是山东省重点商业零售企业，山东省服务名牌和中国商业名牌企业。

近年来，随着互联网经济的快速发展，消费结构升级和消费习惯的改变，公司确立了“以转型升级和招商调整为主线，以改革创新为动力，以扩销增效为目标”的工作思路，积极打造新型零售模式，企业核心竞争力进一步增强。

**一、始终坚定不移地推进企业文化建设。**事业的发展，源于理念的创新。文化引领是百货大楼改革创新的“定盘星”，在长期发展中，始终坚持将先进的企业文化贯穿到企业经营、管理等各个环节，树立了“理智高远 争创一流”的企业精神和“追求卓越 促进社会文明与繁荣”的企业宗旨，形成了坚持“三个理念”，即：诚实守信、以德为本的经营理念，一切为了顾客满意的服务理念，宁可不卖钱、也要保安全的安全理念；落实“三个善待”，即：善待员工、善待顾客、善待供应商；追求“三个一流”，即一流的商品、一流的服务、一流的环境，和以“诚信、服务、责任、奉献”为核心价值观的企业文化体系。时代潮流不断改变，每一次发展，每一次改革，聊城百货大楼始终以企业文化理念为统领，推动企业一步步发展壮大，为企业发展提供了强大的凝聚力、竞争力和生命力。2017年上半年，企业着眼长远战略观点，在充分考虑复杂多变的宏观经济因素，结合企业的发展实际，客观的制定了企业发展目标：打造百年企业，做聊城商业第一。并围绕这个总体目标，全面科学地做好了企业中长期发展战略规划，理清了今后企业发展的思路，为企业持续健康发展和打造百年企业奠定基础。

**二、始终坚定不移地推进企业内部改革。**改革出活力，管理出效益。在改革开放和市场经济的大潮中，聊城市百货大楼经历了由计划经济向市场经济转变，从承包经营责任制到股份制改造，再到产权制度改革，始终坚持与时俱进，创新体制，转变机制，从而激发了内部活力，凝聚起了发展动力,成为引领聊城商贸流通行业的标兵典范。特别是2016年，公司加大改革力度，先后进行了组织架构的梳理、管理体制的调整、奖励基金分配办法的修订以及定岗、定员、定责和竞争上岗等工作，并在总结以往承包经营的基础上，引入了合伙机制，实行合伙承包经营责任制。为使承包方案切实可行，多次召开班子会对承包方案进行论证，并提交职代会审议通过，取得了广大职工的支持和拥护。在推行合伙承包工作中，企业明确了主承包人及合伙人的责任、权利和义务，体现了激励和风险的统一。同时，改计划下达为招标认标，既确保了承包指标的公开，也体现了承包人和合伙人的自愿，使合伙人真正成为利益共享、风险共担的共同体，从而形成了干事创业的强大合力，极大地调动了承包人、合伙人及广大职工的积极性，增收节支、扩销增效、以效益为中心的工作氛围在营业一线空前浓厚，承包制带来的成效非常显现。今年是推进内部改革、实行合伙承包责任制的第二年，通过一年来的改革实践使我们尝到了改革的甜头，也更加坚定了把改革继续推向深入的决心。在充分座谈调研的基础上，积极探讨企业搭台、职工唱戏的新模式，探索全员出资入伙、全员参与创业的新路子。年初对合伙承包方案进行了修改完善，进一步划小了核算单位，落实各种形式的经营责任制，并在自愿的基础上，引导基层员工出资入伙，充分调动基层员工的积极性，真正实现了企业多留、事业部多分、职工多得三方利益共赢的大好局面。截止上半年，公司两项主要经济指标均取得了超计划、超同期的好成绩，其中，销售额同比增长10.1个百分点，利润较同期增加420余万元，上缴税金较同期增加340余万元。

**三、始终把开拓经营、招商调整作为主线来抓。**市场瞬息万变，竞争日趋激烈。面对激烈的市场竞争，聊城市百货大楼坚持走专业化经营、规模化发展之路，加快经营方式转变和经营结构调整步伐，通过以转促调、以调带转，把转变经营方式与调整经营结构紧密结合起来，并不断扩张营业网点，向规模要效益，实现了企业做强做大、又好又快的发展，形成了百货、家电、连锁超市、电子商务、儿童娱乐多业态融合并进、共同发展的格局。其中：金鼎购物中心、金鼎商厦、百大三联家电城以三足鼎立之势雄踞聊城市核心商圈，引领消费时尚，满足不同层次的消费需求；连锁超市、专业卖场遍布城乡社区，为城乡居民带来了生活的便利；童乐谷汇聚儿童主题的娱乐、拓展、教育等体验项目，是孩童健康快乐成长的乐园；“聊百易购”通过商品展示、在线购物、信息发布、会员管理等多功能电子商务应用平台建设，让聊城人民提前迈入互联网消费体验时代。下一步，公司将重点做大最强城区中心店，巩固好中心大店的核心竞争力，夯实企业发展根基，坚持连锁超市以“多”取胜，百货以“精”取胜，家电以“专”取胜，购物中心以“大”取胜，按照今后五年网点开发建设的总体要求，积极推进社区店、便利店的开发建设，到2022年连锁经营网点（社区便利店）数量达到100家，适时发展城市大型商业综合体。

消费潮流就是市场导向，是企业招商调整工作的牛鼻子，抓住了这个牛鼻子就等于抓住了市场，也就抓住了消费者。在不断拓展经营规模的同时，百货大楼牢牢抓住消费热点以变应变，紧跟市场发展的步伐，不断调整经营布局、优化经营结构，把消费群体和消费市场进一步细分，重点推进金鼎商厦和购物中心的错位经营，金鼎商厦坚持“品牌化、大众化、潮流化”满足大众消费，购物中心坚持“高档化、时尚化、品牌化”打造精品百货店，引进了一大批国际国内知名品牌，满足了中高档消费者的需求，扩大了购物中心五楼餐饮，引进了国内知名餐饮品牌，大大提升了聚客能力，初步形成了集购物、休闲、娱乐、餐饮、健身于一体的一站式购物中心业态，传统百货向现代商业的转变步伐进一步加快。今年上半年，新引进品牌78个，调整装修营业面积6000多平方米，卖场布局进一步优化，品类组合更加合理，特别是名表珠宝，学习借鉴北京“菜百”的先进经验，发挥在聊城经营品牌最多、经营规模最大、经营范围最广等自身优势，以“买黄金，到金鼎”为目标，以“为顾客提供个性化定制服务，实现首饰鉴定、清洗、维修、以旧换新的一站式服务”为重心，把大楼积极打造成为传播首饰文化、引导消费时尚的重要基地，黄金珠宝品类双项指标均超同期。

**四、充分利用信息技术，加快推进传统零售业的转型升级。**随着互联网新零售时代的到来，百货大楼大力发展电子商务，把信息技术作为企业改革发展的重要途径之一，**首先**加快了信息技术系统的推广应用，2014年率先在各卖场实现了免费wifi的全覆盖，成立了“聊百易购”网上商城，开通了微信、支付宝支付，设立了智能机器收银系统，满足消费者新的购物习惯，并做好了家电ERP系统的开发，手机APP客户端的上线运行，实现家电资源、仓储物流及业务流程的智能化管理。**其次**，加快大数据分析应用平台的建设步伐。大数据技术是指导一切经营活动、实现精准定位、精准采购和精准营销的有效手段，为此聊城市百货大楼2017年分设了软件数据应用和IT 管理两个部门，建立起大数据收集、分析及应用体系，于6月份启动了大数据营销平台项目，通过大数据营销平台应用推广，提升对营销数据的采集分析处理，精准掌握消费需求和消费行为的变化，实现库存、会员、价格的共享，最终实现精准定位、精准招商、精准营销，为经营管理助力，推动企业发展再上新台阶。**其三**，充分发挥网购平台的作用，实现线上线下的联动与融合，一是抓住网购群体和网上消费急增的机遇，利用网上的渠道优势，做好线上产品的宣传、推广和营销，力争线上销售达到一定规模，并把线上销售作为提升销售增幅的支撑点，力争5年内再造一个网上百货大楼；二是抓住社区居民的消费特点，积极推进电子商务进社区工程，大力开展超市微店建设。每个小区不乏活跃的网购群体，他们追求快捷、时尚、便利，“微店”便利店就成为他们的首选，这也是超市行业的发展趋势。聊百易购将选择适合提供区域性服务的社区门店，采取“线上下单、线下送货”的销售模式，转变传统“坐门等客”的经营方式，为其开设微店业务，让广大消费者坐在家里也能选购大楼商品。三是从拓展农村电商网点入手，大力推进电子商务进农村工程，加快了农村电商网络建设步伐，充分利用政府部门的政策支持和技术帮扶，通过举办电商培训班、召开合伙人招募会等形式，以及提供培训学习、宣传推广、产品支持等一系列措施，大力拓展农村电商代购点，截止目前，共组织培训班7期，参训人员1600多人，签约农村电商代购点319家，既实现了精准扶贫，又完善了农村电商网络。未来，农村市场的消费潜力值得看好，电商渗透率有望持续提高，百货大楼作为线上和线下的零售企业将通过渠道下沉打开更大的市场空间。

**五、始终坚持创新引领，扩大企业市场竞争力。**零售业服务于生活，服务于消费者，商品和服务是永恒不变的主题。零售业要实现稳步快速的发展，必须求新求变，聊城市百货大楼通过外地学习，结合企业发展实际，重点从以下几方面做好创新：一是组织新商品，提供新服务。随着生活水平的日益提高，消费者已从追求物美价廉转向注重品质、个性、服务以及消费体验。我们要时刻关注顾客消费需求的变化，以变应变，在提供多元化商品、服务、引领新生活方式上下功夫，进一步满足顾客需求，实现新突破。如注重延伸消费服务，于2015年成立了“百大洁家”专业清洁服务中心，以技术人员，采用专业设备和食品级专业清洁剂及最新的清洁技术对空调、油烟机、洗衣机等各种家电进行全面、专业清洗，填补了聊城家电清洗空白，两年来共清洗各类家电超过万台，拓宽了家电服务领域的广度和深度，深受消费者欢迎。二是开展新合作，发展新业态。跳出现有格局，在更大范围、更宽领域寻找和发现新合作伙伴，积极引入新品类新业态。2017年，我们对既有业态进行改造升级，购物中心、百货店、超市大卖场持续缩减商品经营面积，布局更多的体验业态，购物中心聚焦吃喝玩乐、社交文艺，百货店布局餐饮、儿童游乐，超市发力生鲜、即食、现场加工，家电侧重消费者的直观体验和参与，做到“人无我有、人有我新、人新我优”，将业态的话题性、聚客力、连带力发挥到极致。同时做好新业态的引进，如过去只有餐饮、影院、儿童游乐等体验业态，现在逐步引进儿童医院、月子中心、宠物乐园等。通过改造升级和新业态的引进，达到聚客引流、扩销增收，始终保持与时俱进。三是打造新环境。环境的创新包括装修改造、创新陈列和氛围营造，用投资低但充满时尚流行元素和季节性元素装扮卖场来引起消费者的青睐。四是应用新技术。目前，在便捷服务、提升消费体验层面的技术（如移动支付、在线订单、智能试衣、AR\VR体验等）和提高企业经营管理效率、助力供应链升级、精细化管理层面的技术（如移动办公、信息化、大数据等）等方面工作成效显著，近期，还要开发智能停车和电子价签，以适应新形势下的竞争。五是尝试新模式，如买手制、工厂店、大联采、跨境采等，并在做好联营的基础上，积极探索直采自营、自有品牌、联合采购、订制包销等新模式，进一步贴近市场，在价格、品牌淘汰、促销力度等方面增加自主权和话语权。六是建立新管理，从体制机制、流程体系、机构设置等方面入手，通过高效的精细化的管理，提高商品周转率，提高人工劳效，提高卖场坪效，最终实现成本和费用的合理降低。与此同时，抢抓消费新热点，研究顾客消费心理，创新促销方式，并下大气力做好潜在顾客的挖掘和维护，把会员管理和会员营销放到新营销的首要位置来抓，以此做好新营销。

1. **六、坚持抓好干部职工的培养培训，适应企业经营发展需要。**随着内部改革持续推向深入，企业干部队伍不断壮大，今年有339个管理岗位、339名主管级以上干部通过了竞聘上岗，真正体现了岗位靠竞争、晋升凭实绩、干部能上能下的选人用人机制。可以说,干部的素质能力直接影响企业的经营发展，一是加强干部队伍建设。做好对干部特别是新任干部的监督考核管理，要按季度定期组织考核评议，及时准确地掌握干部的任职情况，为干部的激励约束提供科学依据，确保公司干部队伍素质能力稳步提高。抓好干部队伍的学习教育。要求各级管理干部要紧跟企业培养培训步伐，自我加压，增强学习力，做一名合格的管理干部。加强人才梯队建设，做好后备人才的选拔和培养,构建结构合理、层次分明的后备人才队伍。二是做好人员储备。企业发展关键在人，人员稳定是企业持续发展的基础，公司40年的发展史也告诉我们, 员工始终是企业第一经营要素，依靠职工办企业、依靠机制留住人是我们事业长青的基石。因此，聊城百货大楼始终把储备人、留住人当做一项战略性任务来抓。并依托各高校和专业定单式培养平台，为企业持续培养输送忠诚度高、专业性强、年轻稳定的员工队伍。三是抓好员工培训。通过外训与内训、课堂与拓展相结合的方式，继续加强员工培训工作，进一步提高职工队伍素质。另外，企业还加强校企合作，走开与高等学校合作办学的路子，形成人才成长、知识管理、信息技术开发的企业学习基地，使企业取得持久竞争优势，最终达到实现企业发展战略的目的。

**七、狠抓安全管理，确保安全经营。**百货大楼坚持“宁可不卖钱，也要保安全”的安全理念，狠抓安全经营管理。一是抓主体责任落实。按照“谁主管、谁签字、谁负责”的安全管理原则，自上而下层层签订安全责任书，落实“一岗双责”责任制。二是严抓安全自查。坚持每月开展一次安全大检查、对设备进行两次维修保养，每天对在用设备进行试运行和检查，保障设备正常运行，同时定期举办消防预案演练提高人员应急能力。三是积极响应上级主管部门的号召，深入开展“百日安全整治”、“安全生产月”及安全隐患自查自纠等活动，使安全隐患数量明显下降，实现安全经营。四是严把食品安全关。认真贯彻执行《食品安全法》各项要求，严格落实食品安全主体责任，设置食品安全管理机构，并建立健全全过程食品安全责任管理体系。同时，严格执行食品进货查验记录制度，采购食品时查验供货者许可证和食品合格证明文件，切实做到了食品质量安全信息可查询、来源可追溯、过程可控制、责任可追究，特别是对入场经营的食用农产品进行自检并公示，合格后方可上架销售，切实让老百姓吃的安全，吃的放心。

以上是聊城百货大楼近年来在经营管理方面采取的主要措施。在新的经济形势下，百货大楼将进一步创新管理，强化经营，积极引导企业多业态、多元化的发展，努力实现“百年企业”的宏伟发展目标。