

新合作集团 2019 年上半年工作报告(摘录)

郝彦领

(2019年7月26日)

一、上半年主要工作开展情况

(一)超市业务多措并举积极应对市场竞争

一是全面推进线上线下网络拓展。上半年,超市板块公司共新开线下门店15家,其中常客隆公司4家,泰山公司3家,山东公司3家,兖州公司2家,东台公司1家,张家口公司1家,陕西公司1家。在拓展线下门店的同时,各公司通过开发微信公众号功能端口、建立社区微信群、开发小程序以及与第三方互联网公司,如京东、美团、饿了么等开展线上合作,积极拓展门店线上业务。常客隆公司在家乐微信公众账号组织选择商品开展拼团活动,进行线上团购销售,每月平均上线40个单品,将每一个商品作为一个项目来做,严把质量关和每一个服务环节,上半年微团销售同比去年增加60%,毛利率提升至16%;对门店社区微信群加强管理,通过组织活动及门店PK机制增加群内粉丝,目前共建185个社区微信群,拥有群成员4.8万人,单日销售近4万元,平均每天2300单左右,群单日活跃度9%,客单价18元。十堰公司建设332个社区微信群,通过以限时特卖、预售形式开展团购销售,近期开发上线“新合作会员”微信小程序,设有卡券购买、领券中心、会员积分兑电子卡和优选商品等功能板块,通过线上购买电子卡可线上线下通用,线上抢券线下使用、会员积分兑换电子卡等手段,实现线上线下互动融合。

二是积极推进门店提档升级。各出资公司主要聚焦商品结构调整、优化门店品类组合、加大生鲜经营力度、增强店铺服务功能、利用信息化技术手段等,为消费者提供更好的商品、环境和体验,提升门店的盈利能力。上半年,超市板块改造升级超市门店27家,其中十堰公司8家,常客隆公司6家,兖州公司5家,泰山公司5家,东台公司3家。兖州公司大卖场重装升级后,设置供儿童体验式活动的地面电子屏,增设自助饮水机、咖啡机、超市休闲椅、自动收款机、智能收款车、母婴室、洗手池等服务设备,开业后5、6两月销售同比增长26.53%,毛利额增幅11.46%,利润增幅22.13%。十堰公司将部分门店升级为“生鲜加强型社区店”,重点加大了对生鲜商品质量的把控力度,施行按标准验收,定筐定量收货、分拣、配送,降低损耗,同时将一些精品菜统一加工包装后配送到店,增加附加值,定期推出低价民生商品等一系列惠民政策,吸引客流。近期开业的二三厂店销售同比上升82.64%,客流上升41.22%,客单价上升14.21%。东台公司年初提档升级开业的新街店,上半年同比销售增长120.58%,毛利增长180.86%;4月改造开业的金地店和梁垛店,日均销售同比增长50%以上。

三是减少中间环节,加大直采自营力度。十堰公司专门组织采购团队,在各大市场、基地找寻质优价廉的货源,对越南、泰国水果及部分国内优质水果,去掉中间环节,进行直采,引进水果单品50多种,水果直采由去年的占比53%提高

到81.1%,蔬菜直采由去年的占比40.3%提高到61.7%,水产冻品直采占比53.2%,生鲜整体毛利率提升了3.9%,有效提高了商品竞争力。泰山公司增加自营食品加工项目,今年正月初二至十五,在部分门店现场加工元宵,共实现销售额33万元,毛利率达60%;3月中旬开始加工制作粽子,毛利率在50%左右。张家口公司上半年参加成都糖酒会签订11家食品厂家,同时引进纺织品、米面油生产厂家,淘汰了一批中间商,新签厂家合同30个,商品毛利整体提升5.4%。

四是投入建设一批重点项目。推进泰山新合作、十堰新合作等公司配送中心建设和物流系统升级改造工作,进一步提升商品配送能力和效率;推进兖州新合作、泰山新合作、十堰新合作中央厨房项目,张家口新合作净菜加工车间等项目建设,实现自动化生产,提升产品竞争力。目前,兖州新合作中央厨房项目已投入使用,产品的毛利率和市场竞争能力进一步提升,并向学校、机关食堂开展配送业务,扩大了服务范围。

(二)稳步推进邻里中心项目建设

一是立足已拓展的区域,集中力量抓项目落地。上半年,开业15家门店,正改造项目8个,已签约项目8个。二是推进标准化建设和项目商业模式构建。制定标准化设计、工程制度、门店运营手册、电商运营规范、相关业务合同文本、运营事业部工作方案及便利店自营方案等,推进相关业务流程标准化建设。三是推进运营及招商工作。初步搭建起了生鲜配送、供应商资源储备和供应链体系,北京地区供销生活社区便利店由2018年的委托管理经营转型为自营,提升了品牌形象。与第三方招商代理公司建立战略合作关系,初步建立招商品牌库。四是推进信息化建设。完成了对部分门店和公司上线智慧系统、成本管理系统和电商系统。

(三)地下商业街项目实现速度效益双提升

一是加快推进项目落地。上半年,签约3个项目,重点推进项目22个,新增立项项目67个,其中,遵义、漯河、西安、呼和浩特、郑州等一批地级市项目有望在下半年实现落地。二是项目建设有序推进。完成了临澧项目主体工程;按期启动了张家界二期项目、凤凰项目D区、孝感项目的开工建设。三是招商营销富有成效。上半年,新开盘两个项目,销售商铺591套,累计完成招商783户,招商面积2.05万平方米,共完成销售1.76亿元。

(四)积极推进供销大集相关工作

一是按照供销集团党委决定成立了专项工作小组,小组内部成立了资产回填、股份变更、业绩对赌核算、业务尽调等四个分小组,推动相关具体工作。二是开展了两轮尽调。3月底前,完成了对供销大集的初步尽职调查工作。随后深入西安、甘肃、天津、广州、海口等地各门店,详细了解了供销大集各项业务经营现状和财务状况,形成调研报告。三是与海航及供销大集开展8轮谈判,就业绩承诺变更、控股权变更、资产回填、销股赔偿等进行沟通。

(五)企业管理进一步加强

一是加强制度建设。开展制度建设及其执行情况的检查整改工作,上半年,集团总部对46项制度进行了梳理评估,其中保留14项、废止27项、修订3项,并新建2项。二是加强财务管理。完成了分业态管理报表试行版;完成对出资企业招待费、薪酬费用等七项费用年度预算控制和月度分解工作,上半年实际发生七项费用率为6.65%,比年初预算制定的7.27%低0.62个百分点,比去年同期七项费用率8.28%下降1.63个百分点。三是加强资金管理。目前正在按照供销集团要求积极推进加入供销集团开发的资金管理系统;重点对供销一家邻里中心、张家口公司净菜加工等项目财政资金的申请和使用加强管理,确保财政资金使用合规以及使用的效率和产生效益。四是加强审计管理。对年度审计发现的问题下发整改通知书,限期进行审计整改,目前,各公司的审计问题多数得到整改落实。五是核查公司房产土地权证。对集团总部及21家出资公司的房产、地产逐一审核证照、发现问题、督促整改,对于个别公司权证不全的情况,要求出资公司积极进行整改。

(六)扭亏增盈工作多措并举有实效

各出资企业多措并举,力促亏损门店扭亏转盈和低效门店提升盈利能力。张家口公司通过开展盘查滞销库存、控制费用和损耗实现增盈增效。加大了对库存商品进行排查分析力度和对采购、滞销品的考核力度,加速商品库存流转,上半年库存周转天数21天,比去年同期加快7天;盘活处置闲置资产和低效资产,对外租金明显增长;包装等耗材费用同比减少22.29%;狠抓果蔬损耗管理,损耗同比减少17.1万元,同比下降37.22%。东台公司对22家门店逐一进行效益核算,以上年实绩和本年收支预算进行综合评定,确立门店的具体盈亏状况,围绕门店“用工成本、劳效坪效、商品周转、服务规范、盈亏分析、目标达成”六个方面,分四个小组落实工作目标责任,着力推进“门店治理,减亏增效”工作。通过专项治理,减少用工37人,节约人工成本45万元以上。

(七)扎实开展“双优门店(项目)”评选活动

以提升经营质量和提高经济效益为目标,各公司根据各自活动方案,积极推进活动深入开展,兖州公司制订了详细的评选标准和考核细则,各经营单位按照评选标准和考核细则,一方面针对评选中“营业收入、税前净利润率、坪效、人均劳效”等相关要求,制订了详细的考评方案,另一方面对照评比要求,积极寻找差距、弥补不足,鼓励员工创造性工作,提升经营服务水平,并组织成立了检查督导小组,每周对各门店在创优工作中的优秀作法进行及时公示和内部表彰。常客隆公司开展“控损耗、提服务”活动,各门店都拿出了自己的看家本领,通过个性化的商品陈列、饱满的精神面貌和热情的服务,增销售、提毛利,力争提升门店各项经营指标。新合作发展公司以全面实现“经营质量优、经济效益优”为目标,制定了从商品质量管理、服务质量管理、项目管理规范、员工管理、创新能

力等五个方面进行执行与延展,开展系列主题活动的方案,各商业街正在组织各项活动有序开展。陕西公司开展门店“店铺陈列大比拼”和“两个班次销售大比拼”活动,各门店每日将商品陈列拍照上传到公司微信群,进行互动交流学习;对销售领先的班次进行奖励,引导员工围绕销售做好导购和服务。

(八)干部队伍建设与人才培养引进工作进一步加强

一是加大选人用人力度。上半年,结合业务工作需要,集团总部公开选聘中层干部1名,招聘引进财务、审计、法务、人力资源管理等专业岗位员工9人,为企业发展储备了一批专业人才。

二是建立内训师队伍。拟定《建立新合作集团内部培训师队伍的实施方案》,各出资企业共推荐报送40余人及其相关资料,经初步筛选,确定24人进入复选阶段。下一步,将通过试讲复选,建立起一支内训师队伍,为更好地开展员工教育培训工作打下良好的基础。

(九)党建和党风廉政建设进一步加强

一是认真开展“不忘初心、牢记使命”主题教育。制定印发《新合作集团“不忘初心、牢记使命”主题教育实施方案》,按照方案推进主题教育扎扎实实开展。

二是着力抓好党建工作,深入推进“两学一做”学习教育常态化制度化。党建工作方面认真落实完成总社、供销集团下达的党建工作;对部分等基层党组织的规范性进行了督导检查;指导新成立了四个党支部;组织各直属党支部开展党支部建设专项自查工作。“两学一做”学习教育方面,制定《党委委员讲党课计划》;设计制作廉政宣传系列展板进行展示,形成廉政教育宣传专区,还规划建设了党员学习园地,不断推进“两学一做”学习教育向常态化制度化发展。

三是扎实开展党风廉政建设和反腐败工作。积极落实供销集团纪委、新合作集团纪委各项工作部署;认真落实专项问题线索调查,推进解决问题;积极开展警示教育,营造风清气正的企业环境。

二、下半年工作安排

下半年,公司上下要着重在“一控、两创、三提升”上下功夫,“一控”就是控制经营成本,包括人力资源成本和财务成本;“两创”就是创新经营模式,创造经济效益;“三提升”,一是提升自营商品能力,重点抓好去中间环节和联合采购,提高毛利率。二是提升营运能力,重点是增强品牌影响力。三是提升管理能力,重点是运用大数据强化管理。重点做好以下工作:

(一)努力解决好供销大集问题

一是加快推进同大股东海航集团的谈判,力争在7月底前,就主要问题达成一致意见,8月底前推动实施对供销大集的接管工作。二是在财务尽调与业务尽调的基础上,对接管供销大集可行性进行深入研究,做好人才及资金的筹划准备工作。三是与证监会、律师事务所、会计师事务所等机构保持密切沟通,切实防范风险。

(下转 04 版)