

S U P E R M A R K E T

## 疫情防控常态化下 超市打响业绩保卫战

疫情还在持续，一些零售企业在积极保供的实战中，优化了流程、提升了效率，同时实现了逆势增长。就今年以来的经营表现，河北惠友、贵州合力、青海一家亲、北京耀幸福几家区域零售企业，1~3月业绩同比增幅在3%~15%，其中蔬菜增幅达到30%~40%。

4家企业一致认为，零售行业发展还有空间、大有可为，重要的是做好自己，不断提升企业经营能力与市场适应力；同时对拓店持谨慎态度，现阶段重要的是稳住业绩、活下去，保证现金流充裕，不盲目扩张。

4家超市一季度业绩  
同比增3%~15%

河北惠友超市目前有52家门店，业态有大卖场、综合超市、社区店三种。整体看，今年一季度超市板块业务同比增长13%，来客数增加10%，平均客单增长2~3元，毛利率则下降了1.8%左右。

河北惠友集团董事长张健介绍说，当前惠友旗下门店蔬菜、水果、肉禽、杂粮、蛋品等大生鲜品类销售基本处于持续增长中，尤其蔬菜、杂粮、肉禽、蛋品增长明显。蔬菜整体增幅达27%~28%，其中小分类叶菜增长比例更是超过30%；散杂粮，比如绿豆增长达58%；肉禽增长也超过20%，猪肉综合毛利率翻倍；水果也有7~8个点的增长。

“比如猪肉，原来我们日均销售100头猪，现在日销200头以上，毛利率之前8~9个点，现在能达17%~18%。”张健表示，现阶段重点要做好基本生活品尤其生鲜品类的足量供应，同时匹配尽可能低的售价，提升门店销售与到店率。

重点布局贵州地区的合力超市，一季度取得销售同比增长3%，毛利额也比去年同期增加了15.4%；客流仍在下降，但降幅有所回落。

青海一家亲，今年1~3月旗下7家店整体销售合计2.5亿元，平均单店业绩同比增长10%以上，运营成熟门店增长10%，处于培育期、新开不久的门店增幅达20%左右。

北京耀幸福超市，今年一季度整体较去年增15%左右，生鲜品类同比增长，而食品百货呈下降趋势。蔬菜增长最明显，增幅近40%，水果则降了20%左右，其他品类基本持平。

“这也反映了当下消费特点，水果可吃可不吃，蔬菜是必需的，而且现在人们在家做饭的频率更高，食材销量也就上去了。”北京耀幸福超市董事长王扬分析认为。

强化生鲜布局  
优化人力资源

北京耀幸福一季度取得的不错业绩，王扬归结为内外两大因素：外因驱动，内因起主要作用。

疫情大环境下，各行业难免不受影响，上述蔬菜、水果不同的销售表现正是疫情影响零售业的一个表现；另外，经营不规范市场的关门歇业，也给超市带来部分客流，来客数增加。

内因上，北京耀幸福在生鲜产地直采、分级销售以及食品百货定价上下了功夫。据王扬介绍，目前耀幸福旗下2家直营店、1家加盟店的蔬果大类，相当一部分实现产地直采，即在房山周边菜地、果园采购，大大降低了采购成本，直采比例约占20%。

运营方面，将商品分级，由此满足年轻品质客群、老年人不同的需求。以刚配送到店、按筐装的西红柿为例，最上面两层品质最好的西红柿选出来做精包装，加价35%左右，追求高毛利；中间两层加价20%销售，正常毛利；最下面两层按接近或低于成本价促销，照顾早市的顾客。

王扬表示，当前做好食品百货最基本的一点就是比照线上定价，合理定价，不贪高。“以往认为非食品类毛利要高些，现在合理就好，能卖出去才叫‘高’，卖不出去定得再高也白费，一定要尊重顾客。”

河北惠友的业绩表现，同样得益于系列推行的精细化运营与管理，强化采购、门店生鲜及加工，弱化后勤行政部门。张健表示，目前采购部门人员由原先的70多人增加到现在约120人，相应品类总监也由3人增至6人，分管6大品类，同时门店生鲜部、加工部持续加人，而门店后勤部门在减人，目前已减掉300人左右。

采购板块，生鲜、食杂两大品类各细分出2个、1个板块，百货保持不变。此外，河北惠友整合了供应链，与厂家合作或与供应商谈判，以此降低进价，让顾客获得实惠。服务上，河北惠友推出“不满意就退货”，任何商品、同城异店，只要消费者拿回门店退，就一律短时间内完成退货手续，且向消费者道歉，顾客满意度得到了提升。

激励机制调整  
做深做透业务

提升员工薪资、优化考核机制与加强总部建设，以及立足青海西宁十载积累的顾客信赖与认可，是青海一家亲一季度业绩增长的内因。

1~3月，一家亲计划基层员工至管理层每年薪资提升在500~2000元之间。调整后，一家亲基层员工比如收银员、理货员，依据其工作年限，最高薪资4000元，最低也在3000~3500元，在西北地区城市属实不低。

绩效考核方面，一家亲主要围绕从门店到部组创收下功夫，细化了考核机制，按销售、利润两大标准考核员工，门店增收同时员工提成也增加，无形中提高了员工积极性。“之前我们也直接涨过工资，但感觉积极性还是提不起来，只有让每个员工都意识到是为自己而干，积极性才会提上去。”一家亲董事长贾健全表示。

为进一步发展，一家亲强化总部团队建设，着力将现有7家门店中表现优秀、经验丰富的主管提拔到总部，集中在采购、运营等业务部门，门店人员也相应优化，给各层级员工提供了足够的上升空间。

贵州合力超市董事长李德祥表示，业绩上升主要基于6点原因：提升供应链效率；引进差异化商品，提升商品核心竞争力；提高商品性价比，坚持线上线下比价；大力培养战略合作伙伴；实现自动补货，优化库存结构；做好线上线下的融合互通。

张健明确表示，生鲜一直是河北惠友重点发力的品类，尤其加工板块会持续推进、加深，加工厂统一配送并现场自制，丰富生鲜加工品类，提升门店吸引力。

贾健全也主张强化生鲜，做深、做透、做全，比如面点、熟食深加工板块，尤其要把品类做全，不仅要有中央厨房生产的商品，也要引进当地特色商户，满足顾客多层次需求。目前一家亲门店生鲜占比平均达50%，贾健全理想中的占比是不低于60%，加工板块在20%左右。

尽管当前行业处于下行期，但上述企业依然认为最重要的还是先把自身业务做好做强。

张健表示要量力而行，现金流为王，开店更谨慎，合适、质量高、自建的开，不合适、质量不高包括租赁条件不好的不开；李德祥认为，其实每家企业都有很深的潜力可挖，行业大环境不景气时，企业更要学会向内要效益；贾健全表示，当前更要稳着走，不求规模、专注做好现有门店，对其进行整改、完善，提高单店效益；王扬认为，以变应变，做好本职工作，适应市场、适应疫情带来的不确定。（赖章平）

