

相较于新合作集团的其他出资企业而言,张家口新合作公司显得并不那么出众,资产总额仅有3.53亿元,总营业面积5万多平方米,现有员工300多人,直营年销售额约3亿元。然而,就这么一家小公司,在竞争日趋激烈的零售业环境中,心无旁骛,稳扎稳打,苦练内功,扎实发展,实现了公司平稳健康发展。就此,记者专门采访了张家口新合作公司董事长王振峰——

## 老总访谈

# 稳扎稳打 扎实发展 实现企业社会、经济效益双丰收

——访谈张家口新合作公司董事长王振峰

**记者:**王总,在新合作十多年来的发展过程中,张家口新合作公司一直顽强地屹立于浪头,并保持着勃勃的发展生机,请问公司这些年来能够保持健康平稳发展的秘诀是什么?

**王总:**张家口新合作公司2004年成立的时候,仅有的资产是供销社改制时职工买断拿回的30万元现金。当时,我们贷款买下国华商场,靠几十个人经营一家东风鞋业城,逐步发展经营超市,到2006年公司增资扩股,股本增加到100万,到2007年新合作集团参与注资时,净资产已达1100万。在此基础上,新合作集团分两次注资后,我们开始买地,盖卖场大楼,建配送中心,开连锁超市,规模和实力得到了快速发展。也就是说,历经12年半的时间,我们这个企业从30万元起家,到现在的净资产总量3个多亿,注册资金4200万。

张家口新合作公司这些年保持稳健发展,靠的就是工作细致扎实。具体来说,一是决策不能拍脑门,学习别人的经验学精髓,不学表象。比如你看人家开了2万平米的卖场,那我也要开2万平米的,不要这样去赶,去学;我们要研究人家为什么开2万平米而不是3万平米的,或者是1万平米的,那肯定是跟其位置、人口、消费等等有关系的。又比如,人家建设那种很大很现代化的配送中心,我们虽然觉得很好,但是支撑大型现代化的配送需要很多与之配套的东西,最直接的就是其使用量是不是和投入成本相符,也就是说投入必须跟产出相配套,否则,就是资源浪费。1997年,我们当时开东风鞋业城,学的是本省某县供销社的一家专卖店模式,到现在我们经营鞋城19年了,而人家专卖店早就关门了。那时候我们每年去人家那里,学到了很多东西,当然后来发现了他们很多问题,就不学了。我学习到的精髓就是人家经营的专业化和规模化,一改当时供销社的小而全,变为大而专。回来后,我们开鞋城,效益非常好。二是一定要完善管理细节。其实,早在2003年的时候我们就在东风鞋业城搞ISO9000质量管理体系认证,也就是企业的程序化、制度化、管理,那时候河北省零售业中我们是第一家搞ISO9000认证的,当时认监委的一个主任还不怎么理解,他说一般工业制造业企业普遍在搞认证,你们一个供销社的鞋店就搞这个认证,有必要吗?我认为,一个企业要长久发展,靠人管理是不行的,必须要靠制度化管理。如果一个企业的兴衰寄托到一个人的身上,此人在,企业就活下来,此人不在,企业就死掉了,说明这个企业是不成熟的。所以,要打造百年企业,不要因为某个岗位受某个人的缺失而受影响。质量管理体系的核心就是将企业的整个运行管理程序化、制度化,企业的经营就是个链条,如果每个环节都有据可查,每个人把各自岗位的工作做到位,那么这个企业的经营是没有问题的。

**记者:**多年来,张家口新合作公司利用在当地连锁经营的优势,积极实施“产销对接”,在为农服务方面取得了一定的成效,请您谈谈在这方面开展的具体工



作,以及您的体会?

**王总:**张家口新合作公司2009年开始组织实施“农超对接”,公司与当地专业合作社、农产品加工企业、种植大户合作,组织水果、干果、蔬菜等10多个大类的生鲜农产品进超市销售。2010-2011年,公司将产销对接业务由涿鹿县内拓展到张家口市区,实施惠民蔬菜销售,实现了全市蔬菜价格大幅下调,受到广大市民的欢迎和政府认可。2011年底,市政府在涿鹿县组织召开全市蔬菜销售现场会,在全市及全省推广“新合作模式”。2012年,公司在张家口市各社区建立了20家社区连锁菜店,真正让市民吃到了安全、放心、优质低价的蔬菜。到2013年,与我们合作的生产蔬菜、各种水果、肉禽蛋、食用菌等上百个品种的专业合作社有50多家。为了提升产销对接效果,公司多次组织由专业合作社及种植大户参加的产销对接洽谈会,提出销售需求,诸如对品种、产量、销售时间和质量等要求,专业社按照需求进行种植,解决了对接过程中种植无规划、品种单一、产品集中上市等诸多难题。2013年9月,公司帮助当地果农解决鸭梨销售问题,被中央电视台经济频道《经济半小时》报道,树立了很好的企业形象。2014年,我们以投资入股的方式获得100亩专业合作社基地,现在种植已三年了,第一年亏损的,去年亏损减少,今年预计不会亏钱。加入合作社有这样的益处,拥有种植主导权,实施标准化种植,这样我们就顺利地进行了绿色认证。从今年6月份开始,我们已着手在做几种蔬菜的质量可追溯体系,已注册了“新合作”商标。现在,我们可以打出“新合作”基地蔬菜的品牌了,可以带动周边百姓按标准来种植,贴我们的商标,规模化进一步形成,将来,我们就有能力向北京等地大批批发商销售蔬菜。

这些年实施“产销对接”,我最大的体会就是,这个事就是我们“新合作”的事,符合我们新合作“为农服务”的企业宗旨。关于“服务”,很多人有误区,认为搞服务就是让利给老百姓,就挣不了钱。我认为,作为企业,是必须要有效益的,让利给老百姓不等于不要利,只是说不要谋暴利。可以这样说,一个好的企业,在谋求自己利益最大化的同时,首先是要服务好老百

姓,服务好消费者,这是最基本的道理。

**记者:**在当前宏观经济形势的影响下,企业的店铺租金、人工费用等经营成本在不断上涨,通过不断提升内部管理来提高经济效益成为企业管理者面临的最重要课题,请您谈谈张家口新合作公司在加强管理、提升效益方面的所采取的一系列措施?

**王总:**一直以来,我们苦练内功,不断提高精细化管理水平,包括优化绩效考核办法、加大员工培训力度以提高员工素质、优化商品结构管理、加强生鲜标准化管理以及加强内部控制以降低各种费用等各种措施。东风鞋业城早在1997年就开始工资改革了,已经形成了一套全新的分配方式,即按销售额、毛利和销售鞋双数(显示市场占有率)三个指标全额提成工资,没有保底工资。但是,在超市全部照搬这个办法还不行,因为各个岗位不同,比如卖米面油的和卖化妆品的,同样卖200多的销售额,其劳动量相差是很大的。今年3月份,我们改变原来年销售提成(基本工资和提成)为以坪效和劳效来提成,采用工资打包分蛋糕的办法,按组别制定不同的提成比例(提成是按几年来的毛利和销售额为依据计算的),组别提成总额是定数,是一个大蛋糕,分蛋糕的人数根据情况组长可自行调整,这样,淘汰了一些低效人员,解决了劳动效率问题,方案实施5个月,效果明显,员工工资提高了,销售额上去了,现在没有店长或组长再来要求增加人员了。8月份,我们着手改制部门的分配制度,比如采购部,按照小组的有效采购量,将整个费用打包,这样其采购额度和有关费用跟其收入直接挂钩;主食厨房,按销售量和毛利发工资和奖金。明年,我们将开始对财务部、运营部和电商部改制,财务部要下财务绩效和费用控制指标,达到资金的有效使用,我们打算做供应链金融,把资金经营起来,创造收入。运营部的收入要和他相对应的超市部门经营挂钩,使营销策划更有针对性和有效性。

**记者:**相对于新合作集团来说,张家口新合作公司体量占比小,规模也不是很大,您是怎么看待企业规模和企业竞争力的?

**王总:**首先,我认为规模是相对而言的,张家口新合作公司在零售行业甚至我

们新合作系统来说,规模是小的,但在当地来说,规模并不小。另外,企业也不是规模越大就越强,有好多企业,像巨人、三株和德隆系等,看起来发展速度很快,规模也很大,但很快就垮塌了。所以,我认为企业“规模”的大小不是网点有多少,资产量有多大,而是企业的核心竞争力有多强。

就发展规模来说,其实开店容易,销售额也容易做上去,但要考虑投资,也要考虑回报,不能一味地为做大而做大,而且做“规模”也不一定非得我们直接去投资,比如说发展加盟店,就可以扩大我们的销售规模,不用租房子,不用买设备,不用雇人员,只要配送商品和配置结算系统即可。从去年下半年到现在,张家口新合作已发展加盟店570家,每个店每月可实现配送商品约1000-2000元,有的店可以到几千元。

关于企业的核心竞争力,我是这么认为的,一是要看当地影响力的大小、市场占有率的高低、顾客美誉度的好坏,这是考核其竞争力的最主要的指标。俗话说,兵不在多而在精,你开了一万家店,有九千家是赔钱的,我开了两家店,是挣钱的,别人就打不倒我。所以说企业“规模”除了形大,更多是扎实的管理基础、市场基础和商誉基础,是一个综合的东西。二是要有创新能力,保持对市场的敏感性,不断地修正发展完善自己。张家口新合作当然是发展了,虽然相比较起来还稍微慢一些,但从目前来看,也不是别人能轻易打垮的。

**记者:**王总,据我们了解,您目前的身份是国家公务员,同时兼任张家口新合作公司董事长,是经过组织部门的批准,且兼职不拿薪酬,请问一下,是什么样的动力或动机来促使您干这项事业的?

**王总:**首先是工作分工,职责所在。我目前的身份是张家口市供销社副处级调研员,市社对我的工作分工就是负责张家口新合作在张家口市的推广。2014年按中华全国供销合作总社对试点省市县改革要求,推动网络体系发展,我们新合作事业其实就是供销社改革的尝试,实践证明尝试是有益的、成功的。我们进行产销对接,帮助农民解决卖难问题,引起了市政府的高度重视,觉得新合作这个企业,应该好好扶持,在全市推广,我的职责就是推动张家口新合作在本地的发展。

组织批准我担任张家口新合作公司的董事长,也是出于我熟悉供销社企业的经营管理工作,我在供销社工作已经35年了,经历了供销社事业曾经的辉煌和一段时期的困局,以及改制时和职工一起面临的艰难选择和之后带领大家一起创业的热情,我的根已经深深地植入了这份事业中去了。张家口新合作事业从起步发展到现在,说真心话,我感觉就如同一个襁褓中的婴儿,在我们的精心呵护培育下得到了茁壮成长,现在也能为社会贡献一己之力了,觉得很欣慰。同时,也深感肩上的责任重大,未来,我会继续尽心尽力将我们新合作事业做好、做大、做强。

(本刊记者 张婧)