

# 新零售背景下连锁超市发展策略研究

吴晓敏

江苏电子信息职业学院

DOI:10.12238/ej.v7i7.1708

**[摘要]** 近年来,随着电子商务的快速发展,传统的销售方式受到了很大的影响,其不仅反映了当下消费者消费模式发生了变化,也反映了零售商竞争方式的转变。近些年,随着电商规模的不断扩大,给实体零售带来了巨大的冲击和影响。一方面,网络电商的发展,使人们的消费渠道逐渐从线下转移到了线上,并且网络零售的可选择性高、价格透明度高,有着线下零售无法比肩的优势。正因为这一优势的存在,为电商线上销售积攒了大量客户。对于线下销售来讲面临的客户的流失,进而导致其销售收入逐渐下滑。因此,新时期基于新零售这一背景下,传统零售商需寻求其发展之路。本文以吉麦隆为例进行分析,通过分析为同类连锁超市提供参考。

**[关键词]** 新零售; 连锁超市; 发展

**中图分类号:** F721.7 **文献标识码:** A

## Research on the Development Strategy of Chain Supermarkets under the Background of New Retailing

Xiaomin Wu

Jiangsu Electronic Information Vocational College

**[Abstract]** In recent years, with the rapid development of e-commerce, traditional sales methods have been greatly affected. This not only reflects the changes in consumer consumption patterns, but also reflects the transformation of retailer competition methods. In recent years, with the continuous expansion of e-commerce scale, it has brought tremendous impact and influence to physical retail. On the one hand, the development of online e-commerce has gradually shifted people's consumption channels from offline to online, and the high selectivity and price transparency of online retail have advantages that offline retail cannot match. Because of this advantage, a large number of customers have been accumulated for online e-commerce sales. For offline sales, the challenge is customer churn, which in turn leads to a gradual decline in sales revenue. Therefore, in the new era, based on the background of new retail, traditional retailers need to seek their development path. This article takes Jimailong as an example for analysis, providing reference for similar chain supermarkets through analysis.

**[Key words]** New retail; Chain supermarkets; develop

近几年,由大数据与互联网等先进技术作为商业要素重组基础,零售企业对人、货、场资源进行了重新整合与分布,传统零售商积极调整适应市场新需求。本文以吉麦隆连锁超市为例,针对吉麦隆新零售背景下存在的具体问题提出优化策略,以期能使企业更好的完成转型,为国内连锁商超的发展提供一定的参考价值。

### 1 新零售背景下吉麦隆超市概况介绍

江苏吉麦隆商业管理有限公司成立于2000年,是一家以综合超市管理运营为主的连锁企业。企业在期初门店数量并不多,直至2014年门店数量开始增多,以总部无锡市江阴市向苏州、常州、上海乃至浙北地区辐射。企业前期主攻乡镇卖场,销售收入

逐年保持稳定的增长,在当地市场份额中占比巨大,针对各地区消费群体与消费习惯的不同,企业借助大数据分析建立各门店客户画像,弹性调整营业时间及卖场打堆布置,以“人”的需求为主,通过新媒体营销拓宽营销路径,提高人、货之间销售转化率,提升消费体验感,同时开通“线上+线下”模式拓宽销售“场”景。

2009年至2021年疫情期间,吉麦隆凭借其供应链直采整合能力保障了各门店的供货需求,同时在政策扶持下企业并未受到过大冲击,但疫情对线下模式的影响也是不可忽视的,加速了企业“线上+线下+物流”模式的转型。

吉麦隆超市在产品方面比较贴近民生,主推商品往往是高性价比商品,组合陈列,带动购物。往往30%的动销商品创造了一

天中70%的销售额,但卖的不好的商品并非就是滞销商品,有些是结构性商品,有需求客户,所以要通过调整产品排列,以妥善增加超市效益。近两年来,外来人口回家,用工困难、购买力下降乡镇一级居民进城的多,人口密集度下降,给超市销售带来不少的影响,并且随着交通发达带来的是乡镇居民进城越来越方便,除了线上,线下的可选择性也变得越来越。吉麦隆目前面临较为复杂的环境,既有短期的经济波动、食品价格上涨、疫情对运营的挑战,也有长期要面临的人口老龄化、家庭小型化、购物线上化带来的消费变化等挑战。

## 2 新零售背景下吉麦隆超市现状分析

吉麦隆超市的财务现状近几年变化并不稳定,自2021年吉麦隆开始“线上+线下”模式的新零售转型,其净利润增长有了大幅提高,相较于转型前超过行业均值,费用占比转型初期较转型前增多。就财务现状而言,吉麦隆超市资产负债率与费用占总支出比例都较转型前略有下降。吉麦隆打造“线上+线下+物流”的运营模式前期投入成本较多,无论是完成物流体系建设,还是在转型中肆意增加门店都在短期内急剧提高了成本费用额,同时提升了负债占资产比率,需提防资金链断裂隐患。

在客户体验方面,吉麦隆超市极其重视客户购物体验,产品价格保持市场售价平均水准,门店也会定期对产品质量如保质期、包装安全等进行抽查,重视品牌招牌维护。门店运营中管理区域有非食品区、生鲜区等划分,生鲜区产品全部当日派送,临近保鲜期及时打折处理,当日未售卖出去的产品当日处理,保证产品质量。对于非生鲜产品,相应产品主管也会定期组织检查食品、用品质量安全。同时分管区域的督导与吉麦隆总部管理人员也会定期下门店对卖场环境、布置、营销手段等进行考核打分。但是,在新零售模式转型后吉麦隆超市并非所有门店都完成了人、货、场结构的重构,绝大多数门店转型缓慢。企业虽然搭建了线上app与微信小程序,但完善度、推广度较低,“80”后、“90”后乃至“00”后消费者消费体验感有待提高。

在员工管理方面,吉麦隆超市有较为完善的员工晋升路径,新职工入职后在门店实习,定岗前人事部门会专门进行谈话,询问员工未来发展意向,针对性培养。吉麦隆为异地员工提供免费食宿,总部人事部门针对员工反映的工作环境问题及时处理,员工满意度较高。吉麦隆员工薪资水平在连锁零售行业中属于中等偏上水平,但工作强度也相对较大,不过企业福利较好,经常为职工开展如“高考送行”等活动,员工对薪资待遇满意度相对保持稳定。

除此之外,吉麦隆超市早就认识到完善产品供应链的重要性。企业从2019年开始就已经在不断的加强供应链的管理,时刻在关注物流链的建设,这些举措都是为了企业更好的去库存,提高货物的周转率,使得企业可以早日达到行业水平。

## 3 新零售背景下吉麦隆超市发展存在的问题

### 3.1 成本费用投入规划不明确

吉麦隆在进行“线上+线下+物流”模式的转型中,无论是线上零售平台的搭建,还是物流网络的编织,都需要巨大的成本投

入。企业在转型的过程中一味追求社区新零售模式基础设施的扩建,铺设线上平台、增加线下门店、疏通物流网络却忽视了安全的资本负债率与合理的营运资金管理。

吉麦隆在转型过程中未能合理规划转型所需要的成本费用投入,企业将投资重心放在物流体系搭建上,投入了巨大成本,同时作为物流网络的节点增加了很多线下门店,销售费用也大幅提升。但是企业的存货周转率虽然在转型前后保持稳定提升,但受门店管理层结构老龄化等因素的影响,对于线上业务的培训应用转化率并不高,导致售后问题解决满意度不高,影响顾客消费体验,进而影响到门店运营收入。营运资金受到影响,企业又盲目扩张投入成本,若不加以关注,容易引发现金流紧张甚至断裂问题。

### 3.2 产品同质化严重、运营策略满足不了需要

吉麦隆关注并重视产品品质,在运营过程中从供应链源头严控产品质量,为消费者提供安全、放心、高质量的商品。这种以产品为中心的运营策略是吉麦隆从众多市场竞争对手中脱颖而出核心竞争力。

但是,随着“80后”、“90后”消费者消费习惯和消费偏好的改变,以产品为中心的运营策略满足不了社区消费者的需要。如何精准抓住并掌握消费者需求,是摆在企业面前的重中之重。

根据吉麦隆门店销售数据显示,疫情结束后线上业务由15%增长至37%,随后电商平台及电商物流的恢复运营,吉麦隆门店业务出现下降趋势。通过分析得出,门店业务下降的原因在于,原有的社区顾客群更多从线上平台渠道购买生活日常用品;以往门店可以吸引顾客的生鲜食品,经过疫情后消费者消费习惯也随之改变,比以往更加放心在社区团购购买生鲜食品。

### 3.3 数字化改革不到位

吉麦隆自转型以来虽然一直很注重人才的引进与培养,但由于传统零售模式经营时期大量的“老员工”基础效果并不明显。社区新零售模式下要求管理经营人员熟练掌握线上零售技能,这不仅表现在线上平台搭建、线上商品展示、商品更新速度等,还包括线上运营是否到位、线下配送是否及时、售后处理是否及时等。吉麦隆受限于多数门店管理层结构老龄化,虽然在开始社区新零售模式转型后频繁开展相关培训业务,但培训应用转化率不高,顾客消费体验也在转型后有所降低,难以吸引年轻消费群体,长此以往,难免对品牌形象造成影响。

而且吉麦隆线上数字化业务发展能力不足,线上展示商品品项较少,更新速度慢,所选商品不具有代表性;开发线上平台系统无人运营,企业数字化转型及布局有待提高进度。公司尚没有借船出海,对于国内现有的平台系统的使用较少,线上业务拓展缓慢,没有寻求到线上渠道的利润增长点,虽然有供应链优势,但线上销售端的爆款式增长亟待进一步完成。

## 4 新零售背景下吉麦隆超市发展建议

### 4.1 制定明确的转型投资方案

传统零售行业向新零售模式转型并不是一蹴而就的,转型中除了考虑战略布局的需要,也应当结合实际的财务支撑能力,

制定明确的转型投资方案。企业可以结合财务预测、财务决策、财务预算、财务控制及财务分析的企业财务管理流程。

首先,企业可根据自身发展需求,结合运营现金流预测制定宏观转型投资规划与具体实施方案。其次,结合每年度实际情况选择当年度符合宏观发展规划的具体实施方案,结合选定方案开展财务预算,统筹资金流向。再次,在实施方案的前期、中期、后期,企业都应展开监督控制,及时确定与调整财务预算执行中的差异,并考核执行结果,奖优罚劣。

最后,根据当年度具体方案的实施反馈信息开展财务分析,评价当年度目标是否达成,对比和评价现有财务指标变动,揭露当年度计划实施过程中存在的问题,明确责任,并提出改进措施,为下一年度的转型方案制定提供数据支撑。

#### 4.2更新产品结构、营销模式

吉麦隆社区新零售战略转型的核心,在于打造不同类别的商品品项,暨通过公司现有的供应链优势,打造公司在日常用品、副食等方面的自有品牌,利用电商平台、小程序、直播等形式,结合吉麦隆超市临近社、门店就近配送、快速送达的优势,深耕线上渠道市场,满足三公里社区需求,增强顾客黏性,更多吸引社区消费者购买。线上线下渠道采取不同的主力商品推广,共同实现O2O一体化的渠道建设。

而且随着“互联网+”技术的不断融入,市场服务策略已经由“以产品为中心”转变为“以顾客为中心”,从卖方市场逐渐走向买方市场。在市场需求趋向个性化的过程中,吉麦隆连锁门店在保持现有门店销售规模的前提下,线下门店主要面向体验式消费人员,进行门店升级改造;同时,立足社区新零售战略转型,以满足社区消费者的需求为中心,深层次挖掘不同时期社区消费群体的潜在需求,创新服务内容及服务渠道,增强社区消费者的黏性,提高社区消费者的线上转化率。

#### 4.3打造数字化运营团队

吉麦隆超市的社区新零售战略转型,最终还是需要落地到人才上。随着吉麦隆社区新零售战略转型的不断推进,需要吉麦隆总部制定数字化运营团队的方案,确定培养计划。考虑到现有员工的知识体系、学习能力的差异性,吉麦隆可以采取两种方式打造数字化运营团队。一是采取引进人才的模式,从现有人才市场发掘数字化运营业务较好的人才,通过重金吸引人才,并采取项目化形式带领公司团队;二是校企合作订单班的模式,与高职院校产教深度融合、校企合作订单式培养,与合作院校共建课程、共建实践基地,共同制定订单班人才培养方案,每学期不低于一个月的企业实践等,开展线上选品研究、网络营销策划、线

上运营、直播推广、客户行为数据分析等实验课,实现数字化运营团队持续性开展吉麦隆数字化营销,在京东、淘宝、抖音、小红书等平台为社区消费者提供商品分享体验服务。同时,吉麦隆需要加大门店CRM数智化平台的应用,对吉麦隆会员采取精准化管理,通过大数据挖掘顾客诉求,针对社区消费者的消费诉求,提供一对一的个性化服务。

## 5 结语

伴随着我国支付技术、视频监控技术、物流冷链技术的快速发展,我国现代零售业和现代服务业的服务业态逐渐进入新型营业状态。中国经济进入数字经济时代的背景下,数字化技术促使传统零售业快速的转型发展。同时,在前期近二十年的时期内,一方面,由于中国消费者“物美价廉”的消费观及价格敏感性的消费习惯,给电商渠道带来了巨大的红利,电商近二十年的野蛮式发展冲击了中国传统零售业的发展,传统零售业的发展受到制约,陷入发展困境;另一方面,从消费市场来看,“90后”、“00后”的经济实力和消费习惯造就了新一代的市场消费主体,基于这一新兴消费群体的社区零售悄然而至。市场供销关系出现了显著变化,这就让连锁超市在当前新零售背景下面临着转型的迫切需要。因此,连锁超市要在新零售背景下发现自身发展过程中存在的问题,并及时进行调整,提高自身市场竞争力。

## 【参考文献】

- [1]贾冰洁.零售业变革下数字化转型动因及路径研究[J].商业观察,2023(9):70-73.
- [2]程燕婉.智能营销时代传统零售业转型的困境与应变之策[J].中国商论,2023(15):9-12.
- [3]何荣宣.全域营销环境下数字零售业的演化发展路径分析[J].商业经济研究,2021(14):23-27.
- [4]陈智雄.零售业数字化的优势、困境与转型路径研究[J].中国商论,2022(17):6-10.
- [5]孙艺宁.“新零售”模式能否改善企业绩效[J].价格理论与实践,2022(19):02.
- [6]鞠立瑜.大润发新零售转型[J].企业管理,2021(11):90-92.
- [7]陈小辉,张红伟,吴永超.数字经济如何影响产业结构水平?[J].证券市场导报 2020(7):20-29.
- [8]梁鹏,顾宝.数字经济背景下平台助力零售业发展的对策研究[J].商业经济研究,2021(14):28-30.

## 作者简介:

吴晓敏(1995--),女,汉族,江苏涟水人,硕士研究生,助教,研究方向:大数据与会计、超市经营数据分析。