

欧亚集团从满足消费者日常购物需求向满足休闲娱乐需求拓展——

# 使出三板斧 提升竞争力

本报记者 李己平

今年突如其来的新冠肺炎疫情给传统零售商业带来巨大压力，面对疫情挑战，长春欧亚集团股份有限公司加快转型，扛住了冲击，为下一步发展打下了坚实基础。

欧亚集团以实体零售经营为主，在吉林省市场占据较大优势。内部三大板块各有分工：欧亚卖场建筑面积60万平方米，是国内单体最大的大型卖场；欧亚商场都是中国百货店百强，其精品商场核心店曾创造过国内日销售冠军；欧亚商业连锁以超市为主，在全国有100多家门店。该集团党委书记、董事长曹和平于1984年上岗履职，是目前国有大型商业企业中任职时间最长的掌门人。

商海行舟，变局无时不在。外企“狼来了”，电商“取代”来了，新零售来了……曹和平对此提出了一个理论——“从新”。拥抱新事物，但只是“跟随”，不固步自封，也不邯郸学步。学理念，学技术，学流程，但商业属性不变，为消费者服务的方向不变。

年初新冠肺炎疫情突发，欧亚集团按要求关闭了盈利的百货店，只开放超市部分。所有超市营业网点始终保持营业状

态，保证长春市300多万人基本生活供应。

面对疫情，欧亚连锁超市采用了“物流+货运+自采”的经营模式。他们整合了遍布全国的供应网络、供货渠道和货品资源，多渠道从辽宁、河南、河北、四川等蔬菜产地采购生鲜产品，大批量采购大米、挂面、豆油、方便面、猪肉等民生商品。疫情防控前期物流不畅，欧亚连锁超市采购团队昼夜兼程前往蔬菜产地和批发市场采购，以低于市场价格源源不断地供应茄子、豆角、土豆等“当家菜”。

欧亚商业连锁经营有限公司副总经理薛力郡告诉记者，自采是欧亚与新锐商业企业竞争的法宝之一，通过自采和经营自有品牌破解传统商业企业只做市场不做商品的弊端。目前，矿泉水、大米、猪肉、挂面等欧亚自有的“欧星”品牌货品共有百余种，这部分商品不仅毛利高，而且能对供应商产生竞争压力，从而平抑物价，增强对顾客的吸引力。

推动线上与线下融合，也是欧亚集团应对疫情冲击的有效尝试。疫情期间，欧亚线上营运更多地体现在通过发券为实体

店引流服务。疫情期间，口罩、消毒液难买，欧亚保证供应，通过线上购买再到实体店自提的办法增加顾客购买其他商品的机会。

曹和平介绍说，为了减弱疫情冲击影响，欧亚还使出了“三板斧”。

一是与合作伙伴抱团取暖。欧亚与上游企业供应商和厂家做了充分沟通。代理商有困难想退出，欧亚认为有前景的，则转为托管，自行代理。今年一季度，欧亚为供应商、厂家减免租金1.7亿元，并通过举办各类促销活动，为上游企业盘活资金，推动复工复产。

二是营销手段多样化。欧亚商都高端百货店板块电商部负责人阮景昕按照公司要求把网上手段与实体营销结合，在网上发放代金券吸引消费者，促销效果明显。欧亚连锁板块发挥店铺多的优势，发动网红带货，日销售额超百万元。欧亚商业连锁经营有限公司总经理于惠舫说，尽管靠直播卖出的货有限，但对于培养买手能力、提高营业员服务水平有很大好处。店里一位黑色家电售货员通过不断提高售卖能力，个人单品售货量达到了该品牌全部销售额的40%。

三是抓住消费新趋势。欧亚新生活购物广场8楼原本是单纯的天井花园。为了应对疫情冲击，欧亚集团决定上马了一家烤涮一体休闲餐厅，这既满足了顾客餐饮消费需求，也增加了收入。同时，欧亚集团也从满足消费者日常购物需求向满足休闲娱乐需求拓展。记者近日来到总建筑面积达15.8万平方米的长春高新区欧亚汇集商厦，发现这里购物元素只占20%。休闲、娱乐、餐饮等夜经济形态成为主流。欧亚汇集商贸有限公司总经理张小琦带着记者参观了位于商厦中的极乐汤欧亚温泉馆。馆内设有日式风情街，有日式餐馆、酒馆、咖啡店及杂货店，特色鲜明。此外，欧悦冰上赛车国际俱乐部也落户欧亚汇集，这是国内首家真冰赛道的卡丁车竞速娱乐项目，由奥地利AST（中国）公司与欧亚集团携手投资打造。该商场7楼还设有赛马培训俱乐部，已成为年轻消费者体验时尚的新去处。

一系列的改革创新举措有效地提升了欧亚集团竞争力。曹和平告诉记者，随着国内疫情形势得到控制，社会购买力正在迅速反弹，公司下半年经营形势向好。

## 企谈快论

达芙妮国际控股有限公司日前发布业绩报告。今年上半年，达芙妮销售额同比大跌85%至2.12亿港元，净亏损达1.41亿港元。公司计划彻底退出中国中高档品牌实体零售业务。

从2012年巅峰时期的6881家门店缩减至不到300家，达芙妮崩塌速度之快令人咋舌。仅2019年，达芙妮门店总数就从2820家收缩至425家，日均关店6家。曾经令业界仰望的“鞋王”被业界调侃为“关店王”。

事实上，达芙妮曾是下沉市场路线的先行者。从2002年开始，达芙妮就以每年百余家的速度扩张，并且这一扩张速度保持了10余年之久。它采用“直营+联营+加盟”方式“攻城略地”，在一线市场接近饱和后，又将目光转移到二三线市场，甚至县城与乡镇；它不走高端购物中心的“高冷”路线，主攻海量且精巧的“路边店”；其主力产品一直维持在100元至400元价格区间，性价比远高于其他知名品牌。由于既符合年轻都市白领的消费习惯，又不超过其消费能力，达芙妮获得了巨大成功，总市值一度达到170亿元。

可惜的是，达芙妮显然没能在巨大的成功面前保持冷静。

首先，随着网购兴起，达芙妮的线下门店海量铺货模式被电商与其他新兴零售渠道分流。可是，达芙妮并没有迅速转变思路。至于网店，达芙妮倒是很早就开了，但仅仅定位于销售尾单的平台，运营效率不仅远逊于专注线上渠道的“网红”品牌，甚至连一般官网商城都不如。

其次，达芙妮并没有对品质给予足够重视。作为曾经引领时尚潮流的女鞋品牌，近年来达芙妮鞋子设计渐显老旧、舒适度也未改善，让辛苦积累起来的品牌价值受损。

第三，当门店过多带来难以负担的资金压力时，达芙妮选择了清仓甩卖等简单粗暴的处理方式去库存。就消费者体验来说，刚花400元买的鞋过两天就值100元了，这让姑娘们情何以堪？

林林总总加在一起，达芙妮被迫开始关店，从此进入恶性循环。而迟缓的转型步伐则是达芙妮另一个“致命伤”。

达芙妮在中报中称，未来将坚持“轻资产”业务模式，将重点放在核心品牌业务上。问题是，核心品牌不是靠嘴说的，而是要靠竞争力支撑的，在设计、产品谱系等方面均落后于市场的达芙妮，核心价值还剩下多少？能支撑起“轻资产”的梦想吗？

如今，达芙妮终于准备大力发展线上渠道了。达芙妮国际表示，作为新的业务增长点，线上业务将是集团在后疫情阶段重点发力的方向之一。时至今日才开始重视线上渠道，达芙妮的反应已经不是一个“慢”字可以形容了。而线上业务包括什么，怎样才能在已经白热化的市场中脱颖而出，达芙妮还没有给出成熟的思考。

还有，达芙妮在回应亏损一事时特别强调了新冠肺炎疫情对店铺营运及消费市场的严重影响。可是，达芙妮关店潮早在疫情发生前好几年就已经开始，这个理由着实难以令人信服。今年，大量快消企业迅速转战社群交易、直播带货等领域，已经实现触底反弹，达芙妮的反应又慢了好几拍。

达芙妮国际在中报中表示，电商部门将协同设计团队，开发更多“线上专款”，并以“小单快反”的供应链系统为支撑，更好满足快速变化的消费者需求。这一想法当然不过时，但也谈不上超前。很多品牌已经走在了前面，姗姗来迟的达芙妮能否后来居上，尚未可知。

再好的品牌也禁不住长年累月的消耗，再坚实的护城河也需要持续不断地维护与加固。在分分秒秒都在改变的市场环境中，唯有将消费者需求当作企业发展的关键指引，依潮流而变，循市场而动，才有可能保持基业长青。

## 企事录

授信26亿元支持中芯国际

本报讯 记者彭江报道：绍兴芯片产业园及芯片制造项目是浙江绍兴市政府重点招商引资项目，园区前期已有中芯国际、长电科技、中伟钴等20个重大项目相继落户，产业渐成气候。

中芯国际集成电路制造（绍兴）有限公司是落户绍兴芯片产业园的首个项目。由于今年突发的新冠肺炎疫情让企业猝不及防，中芯国际集成电路制造（绍兴）有限公司总经理赵奇说：“疫情给中芯公司带来了不小的考验，由于企业外地员工居多，春节后大量工程款及贷款等需要支付或归还，企业急需大量流动资金来满足生产经营需要。”

招商银行绍兴分行了解到情况后，及时通过总、分行联动，仅用3天时间就完成了授信方案优化及项目审批，并给予企业高达26亿元的总授信额度，大大缓解了企业资金压力，解了客户燃眉之急，该笔授信也是招商银行绍兴分行成立16年来给予制造业企业的最高授信支持。目前，中芯公司绍兴芯片产业园主要工程已提前完工并试生产，新订单接踵而来。

银行的快速放贷与当地监管部门要求有关。疫情期间，浙江银保监局要求银行业准确掌握受疫情影响企业状况，有效落实企业恢复生产的金融支持措施。结合浙江银保监局工作部署，绍兴银保监分局积极引导辖内银行业机构调研企业实际困难，及时对接企业金融需求，对受疫情影响的企业纾困解难，全力支持企业复工复产，破解企业融资难题。

截至目前，招商银行绍兴分行对民营制造业企业发放固定资产贷款9.41亿元，较去年同期增加9.4亿元；为60户企业的17.16亿元贷款阶段性减免利息，实际减免利息119.37万元；为189户企业实际减免各类手续费549.83万元。

鞋王达芙妮为何盛极而衰

□ 韩叙

在全球疫情影响下，怡青舒袜业订单未减反增、价格未降反升、出口未缩反扩——

# 一双袜子的“逆袭”

经济日报·中国经济网记者 陈发明

## 慧眼观企

今年以来，杜桂勇面临着一件“幸福的头疼事”：订单太多。“去年全年实现400万美元的出口额，今年上半年就已经完成了300万美元，预计全年能达到800万美元。”

杜桂勇是河北衡水市怡青舒袜业有限公司的董事长，受疫情冲击，在全球贸易萎缩的情况下，杜桂勇的公司却实现了3个“逆袭”：订单未减反增、产品价格未降反升、海外市场未缩反扩。

### 夹缝求生靠品质

12年前，怡青舒袜业在创立之初，只是一家只有十几名员工的小作坊，杜桂勇就确定了“特色立企、避免同质化竞争”的发展道路。

“当时北有辽宁辽源、南有浙江诸暨两大袜业基地，全国有几千家袜业企业，怎么在夹缝中求生存？”杜桂勇确定依托刚刚兴起的竹纤维材料，进军袜业市场。经过一年钻研攻坚、实验生产，怡青舒的产品一上市，就在全国袜厂中脱颖而出。

原材料虽然好，但当时的袜厂普遍存在袜头不整齐的问题。为此，杜桂勇在全国范围内请优秀的袜子缝头工来厂里帮忙带徒弟。“短短一年时间，我们的缝头工就发展到30多人，一天能缝出上万双袜子。”杜桂勇说，在同等规模的厂子里，很少有这么多熟练的缝头工。

怡青舒袜业“小技术硬”的优势很快得到市场回报：不仅产品热销，还与国内多家大品牌袜业建立起合作关系，成为稳定供货商。同时，借力大公司技术、标准和理念，怡青舒袜业的规模效益也逐年提升。2013年，怡青舒袜业在国内有了1000万元的年销售额。但是杜桂勇并没有止步，在他看来，只靠普通的竹纤维袜不能长期在市场上保持竞争力。

2014年，国内袜业由于产能过剩，市场萎缩，杜桂勇遇到了创业以来的第一次危机。“生产出的一两百万双袜子都在仓库堆着。”杜桂勇回忆说，当时一年就1000万元的销售额，库存货值相当于之前一年的销售额。在这个节骨眼上，陷入困境的杜桂勇跟一个朋友去参加德国、美国的展会，找到了企业生存发展的新机会。

### 逆势提价底气足

那次国外之行，杜桂勇遇见美国袜企派米尔公司正在寻找可以生产防滑袜的合作伙伴，怡青舒袜业积累的技术优势再次得到认可。在与对方达成长期合作协议后，杜桂勇引进先进的保健袜生产设备，开始转型生产外销防滑保健袜，并成为派



怡青舒袜业有限公司的员工正在生产线上工作。

本报记者 陈发明摄

米尔公司在中国唯一指定的供应商。2015年，怡青舒袜业出口创汇90万美元，2019年突破400万美元。

“欧美消费者对产品要求近乎苛刻，稍有不适就会出现投诉甚至退货问题。”怡青舒袜业有限公司分管新品研发的副总经理张丽云分析说，防滑保健袜在美国属于医保报销范围，标准高、利润低，对此国内企业迎接单寥寥无几，小企业对质量又无法把控。”

为此，怡青舒袜业针对欧美消费者脚型，对袜口袜底做了专门的设计，并开发出双面点胶的防滑保健袜，成为市场上无可替代的“独家产品”。

同时，针对传统防滑胶极易与袜子产生化学反应，导致袜色退化变色的问题，怡青舒袜业经过反复实验，花了半年时间，通过选用新型胶料、调整混合比例等方式攻克了这一世界性难题。

结果，老订单不仅没丢，还提了价。

不过居安思危的杜桂勇注意到了国际贸易环境的变化，并决定不能“把鸡蛋放在一个篮子里”，必须开发新产品，开拓美国之外的市场。

### 细分市场觅新单

杜桂勇之所以有信心开拓新市场，因为怡青舒袜业已经不是当年的小作坊，而是成为一家有着2万平米车间、260余台（套）智能化设备、120余名员工的高新技术企业。同时，怡青舒袜业生产线全程采用FDA质量管控体系，确保从原材料入库到生产中每一个环节的质量追踪把控，并与一家高资质软件公司合作，为企业量身定制了全套ERP操作系统，全程扫码管理，实现了向智能化管理的全面跃升，为拓展国际市场提供了坚实的质量保障。

去年，怡青舒袜业在竹纤维的基础上，针对糖尿病患者，经过技术攻关和纱

线配比试验，成功研发多款糖尿病足专用袜，能够有效预防形成糖尿病足。

“我们还针对国外消费群体的需求，设计出多种颜色的糖尿病足专用袜；针对跑步爱好者越来越多的市场潜力，开发出吸汗效果超强的运动袜，一周不洗都没有异味。”张丽云介绍说，这样的袜子在全世界范围内都有需求，将成为怡青舒袜业未来开拓市场的重点产品。

今年1月份，杜桂勇带着新产品参加了在迪拜举办的阿拉伯国际医疗器械展会，糖尿病足功能袜深受世界各国客户青睐，与沙特阿拉伯、阿联酋、意大利、哥伦比亚等国的客户在现场签订了价值30多万元的订单。

“从目前看，试单产品的反响都不错。”杜桂勇也在为新产品的规模生产做准备，“8月底，我们订购的新设备就到了，专门生产糖尿病足功能袜，每年可以增加100万美元的销售量。”

“当前，市场需求呈高端化、差异化、个性化趋势，做企业必须坚持市场导向。”河北省衡水市冀州区副区长薄志广认为，怡青舒袜业从“适应需求”向“创造需求”转变，从“打进市场”向“引领市场”转变，从“满足消费”向“引领消费”转变，不断创新工艺、技术、装备，走出了一条国际化、专业化的发展道路，值得中小企业学习借鉴。

本报记者 彭江