

新华百货曲奎：在“变”与“不变”中重塑商企新活力

随着新业态不断更新迭代，商业零售企业面临越来越复杂的发展形势。如何坚守商业本质，打造最强商品力？如何把脉消费新趋势，加快业态转型，重塑商业格局？如何以数智化为引领，在危机中寻找增长新机遇？

近日，上海证券报记者实地走访银川新华百货商业集团股份有限公司（以下简称“新华百货”），与公司董事长曲奎面对面，求解商业变革新形势下守正创新、可持续发展的新路径。

A

以数智化支撑“变革”

新华百货是一家有着72年历史的老企业，也是宁夏最大的商业零售企业。作为宁夏唯一的商业类上市公司，新华百货主要从事商业零售、物流和商业物业出租业务，零售业务主要涉及百货商场、综合购物中心、超市连锁、电器及通信连锁。新华百货业务范围不断扩大，已覆盖宁夏全域及内蒙古、陕西、甘肃、青海等周边省份。

“传统商业面临巨大转型压力，年轻一代的消费理念、消费行为都在发生变化，由于便利性和价格优势，年轻人更喜欢线上购物，所以我们面临的巨大挑战，就是如何精准捕捉这些变化并随之做出调整。”曲奎说。

如何顺应潮流、勇立潮头？新华百货的答案是积极推动数智化转型变革，系统重塑商业模式。早在2017年，新华百货连锁超市就正式上线多点APP，以期令消费者有更方便、更舒适、体验感更强的购物新途径。“我们的多点APP是一群年轻人在管理，因为他们更了解同龄人的想法、消费行为和消费习惯，知道如何去满足年轻人的需求。”曲奎直言。

多点仅仅是新华百货数智化转型的开始，对这家老牌商业零售企业而言，更重要的是对整个集团公司的系统性革新。“这背后要做大量基础性工作，特别是要用数智化支撑商品管理、流程管理等等，这样才能保证多点运营的可靠度和流畅度，全面强化消费者的体验感。”

如今，多点APP已拥有800多万名会员，体量位居西北地区前列。新华百货充分挖掘每一位会员的消费潜力，依托数字技术给会员画像，精准分析会员喜好、来店频次等信息并进行相应服务，同时完善线上购物、积分加价购、满减满赠、配送等功能，实现线上线下协同引流、多渠道一体化运营。

“新华百货拥有包括12家百货门店在内的344家实体经营店铺，形成了几个大的商圈。我们与中国移动、顺丰、银联等企业共同打造数字化联盟，其中已经把‘新华商圈’建设成智慧商圈的省级项目，并通过配套‘逛新百GAI’小程序强化运营，真正实现‘百货+类购物中心+购物中心’的商业模式，在同质化的零售业里寻找新突破。”曲奎说。

新华百货加速推进各类数智化项目上线，通过全系统、全流程的数字化再造，持续提高经营管理水平和工作效率。同时，引进多样化消费场景，打造智慧零售、自带IP的线下空间，真正让商场与生活相融合，让“新华百货”的金字招牌愈发闪亮。

2023年，新华百货年活跃会员近250万人，月活跃会员110万人，高客质会员销售占比近30%。公司在抖音、美团累计商品交易总额近1.3亿元，带动来客16.7万人。

B

让商品力承载“不变”

曲奎多次提及数字化之变的同时，还强调商业零售企业一定要以不变应万变。所谓不变，就是坚守提升商品力的初心不变。“一定要给消费者提供安全、放心、合格的商品，在好商品、好价格、好体验、好服务等方面做实、做细、做到位，才能真正提升商品竞争力。”曲奎说。

打造诚信品牌、坚持永续经营，是新华百货始终如一的发展理念。“无论是在实体店还是线上购物，‘商品力’始终是消费者最关注的，这个商品他需要并且价格合理，肯定就会有吸引力。一种东西不可能长期让消费者感到满意，商品常换常新，所以我们就必须在提升‘商品力’上做足文章。”曲奎说。

占公司营业收入超一半、拥有近250家各类门店、经营6万余种商品……作为新华百货的核心业态，公司超市端不断回归商业本质，是坚守初心的重中之重。由于销售的商品绝大多数是百姓的日常所需，所以“买得放心、吃得安心”这句最常挂在嘴边的话，就成为新华百货最大的奋斗目标。

“超市主要以经营食品为主，所以食品安全至关重要。价格合理、品质合格，消费者就愿意来，特别是现在人们的生活水平不断提高，会更加注重健康。”曲奎说，公司要求超市里所有食材都要经过至少三道检测，保证进店的食物符合甚至高于国家标准，这样才能体现出大型综超的优势。

以“为消费者提供新鲜、安全、放心的食品”为己任，以生鲜民生牵头，建立从田间地头到百姓餐桌全流程的质量管控制度，新华百货超市业态一直保持运营良好，2023年超市销售额达到41亿元，占公司营业收入近70%。

除了保证商品品质外，新华百货还特别强化了对消费体验感的重塑，“融合夜巷”“潮π街区”等丰富业态，不断给顾客带来新颖的生活体验。比如，新百中心定位是高端品牌店，着重吸引对品牌重视度高的消费者，特别是改造升级后又增添了餐饮、影院等业态，由原来2万平方米增加到10万平方米，提供了更加综合的体验。此外，CCmall购物中心定位为年轻人聚集地，CC park购物中心定位为城市店、宁阳广场定位为大学生群体店……

“不管业态怎么变化，内核是不变的。提升商品力，定位精准尤为重要，针对不同消费群体的差异化需求，把每个店的特点、品牌特色做出来。此外，还要加强家电等领域的落地服务，增强消费者黏性。”曲奎说，如今线上购物发展得非常快，甚至超越了线下购物，实则是过去线下做得不够好，现在不能再抱残守缺，而是在倒逼之下迭代、升级、更新，这样才会有新出路。



银川新华百货商业集团股份有限公司董事长曲奎。

C

用责任感夯实“永续”

作为一个扎根宁夏、辐射西北的商业零售领域上市企业，新华百货在活跃区域经济、助力高质量发展方面始终展现出自己的责任和担当。在深入推动政企联动的过程中，对于地方政府大力发展的产业，新华百货积极把自己“摆进去”，依托自己丰富的渠道优势，助力当地特色产业振兴发展。

以宁夏“六特”产业为例，新华百货充分利用商超网络，促进滩羊等特色产品销售。新华百货向养殖户提出标准要求，目前每周大概卖1500只羊，年销售目标10万只羊，既实现充足供应，又稳定合理价格，帮助农民增收致富。

新华百货对上下游产业链具有明显的带动作用，吸引了一大批中小微企业围绕新华百货谋发展。“我们现在和中小微企业紧密合作，延伸供应链、产业链，通过各种方式给中小微企业支持，促进他们按照新华百货的标准提供最好的商品。”曲奎说，如今为新华百货提供各项支撑的中小微企业达上万家。

随着消费市场恢复向好，新华百货所在区域及周边零售市场呈现向好态势。公司百货业态、超市业态、电器业态、物流业态都有新的发展和突破，通过严控投资、治理亏损，积极探索专业店、品类店、轻资产发展模式，全面提升了新华百货的整体经营能力和市场影响力，特别是大幅提升了盈利能力。

于瑶 文/图



位于银川市的新华百货CCpark购物中心。资料图片