

山东省乡镇商贸中心发展建设报告

前 言.....	- 1 -
第一部分：山东省乡镇商贸中心发展新时期.....	- 3 -
一、发展乡镇商贸中心的必要性.....	- 3 -
二、发展乡镇商贸中心的新时期.....	- 4 -
第二部分：山东省乡镇商贸中心发展现状分析.....	- 8 -
一、山东省乡镇商贸中心发展的整体现状.....	- 8 -
二、山东省乡镇商贸中心发展数据分析.....	- 10 -
第三部分：山东省乡镇商贸中心发展典型案例.....	- 20 -
一、案例一：家家悦集团—强化县域商贸体系建设，促进农村市场消费.....	- 20 -
二、案例二：潍坊全福元—立足城乡市场，做透县域商业.....	- 28 -
三、案例三：临沂兰陵县保庆超市—做接地气的县域零售商.....	- 32 -
第四部分：山东省乡镇商贸中心发展挑战及建议.....	- 36 -
一、山东省乡镇商贸中心发展挑战.....	- 36 -
二、山东省乡镇商贸中心发展建议.....	- 38 -

前 言

乡镇是我国最基层的行政机构，一头连着城市，一头连着农村，在农村乃至整个国家经济社会发展中发挥着基础性作用，它是党和政府联系人民群众的纽带。乡镇商贸中心建设是农村城镇化探索新路和推动农村消费的重要载体。

建设县域商业体系是全面推进乡村振兴、推动城乡融合发展的重要内容，是畅通国内大循环、全面促进农村消费的必然选择，是落实以人民为中心发展思想、满足人民对美好生活向往的客观要求。近年来，我国县域商业发展迅速，在脱贫攻坚和乡村振兴中发挥了积极作用。但总的看，县域商业发展依然滞后，商品和服务供给不足，与构建新发展格局要求还存在差距。

习近平总书记强调，构建新发展格局，把战略基点放在扩大内需上，农村有巨大空间，可以大有作为。商务部等17部门于2021年印发了《关于加强县域商业体系建设促进农村消费的意见》，鼓励企业通过自建、合作等方式，建设改造一批乡镇商贸中心，推动购物、娱乐、休闲等业态融合，改善乡镇消费环境。引导乡镇商贸中心向周边农村拓展服务，满足农民消费升级需求。

为深入贯彻落实党中央、国务院决策部署，推动农村

商业体系快速发展，山东省商务厅于 2021 年 5 月印发《关于推进乡镇商贸中心建设工作的通知》（商流通发〔2021〕99 号），提出在“十四五”时期，重点开展乡镇商贸中心建设工作。依托大型商贸流通龙头企业，推动商贸流通资源下沉农村，到 2025 年，基本实现每个县有物流配送中心、乡镇有商贸中心，建立完善以县城为中心、乡镇为重点、村为基础的商业体系，促进乡镇消费扩容，满足农民消费升级需求。

第一部分：山东省乡镇商贸中心发展新时期

一、发展乡镇商贸中心的必要性

（一）发展乡镇商贸中心，推动乡村振兴建设

发展乡镇商贸中心，是大力推进乡村振兴建设，构建现代流通体系，健全县域市场体系的必然要求。

1. 发展乡镇商贸中心，对于拓宽农民消费领域和范围，引导农民更新消费观念，促进农村文明进步，增加农民收入，提高农民消费水平具有重要的意义。

2. 发展乡镇商贸中心既为农业增产、农民增收提供了必要的信息资源和物质条件，又可加速城乡一体化和农村城镇化的进程，还能够带动相关行业的发展。

3. 发展乡镇商贸中心，不仅可以从其经营本身增加财

政收入，而且还可以推动包括农业在内的一系列相关产业的发展。

（二）发展乡镇商贸中心，促进我省经济结构调整

从宏观角度来看，以乡镇商贸中心为代表的零售业无疑是国民经济的重要组成部分，零售业的发展水平是衡量现代社会经济发达程度的重要标志。发展零售业，尤其是乡镇商贸中心，可以加快我省城乡经济布局的优化，完善社会经济体系，是推进经济结构调整和加快经济增长方式转变的必由之路。

二、发展乡镇商贸中心的新时期

（一）政策引导规划引领

1、强化指导考核

商务部等 17 部门《关于加强县域商业体系建设促进农村消费的意见》（商流通发〔2021〕99 号）：“强化指导考核，将县域商业建设作为乡村振兴工作的重要内容”“各地区各部门把加强县域商业体系建设作为全面推进乡村振兴、加强农业现代化的重要任务”。

商务部等 15 部门《关于印发〈县域商业建设指南〉的通知》（商办流通函〔2021〕322 号）：“各省级党委农办、农业农村主管部门要把加强县域商业体系建设作为全面推进乡村振兴战略、加快农业农村现代化的重要任务，切实

将县域商业体系纳入乡村振兴考核体系”。

2、加强政策指引

2021年山东省人民政府山东省人民政府办公厅印发《山东省人民政府关于加快建设现代流通体系服务构建新发展格局的实施意见》（鲁政字〔2021〕188号）：健全农村流通体系。深化城乡高效配送专项行动，鼓励共享网点、统仓共配，构建县乡村三级物流网络，培育乡村快递流通队伍。培育一批“乡镇商贸中心建设县（市）”，推动大型商贸流通企业向乡镇下沉。

山东省商务厅于2021年5月印发《关于推进乡镇商贸中心建设工作的通知》（商流通发〔2021〕99号），提出在“十四五”时期，重点开展乡镇商贸中心建设工作。

3、发挥示范引领

《山东省人民政府办公厅关于印发“十大创新”“十强产业”“十大扩需求”2022年行动计划的通知》（鲁政办字〔2022〕28号）：加快释放农村消费潜力，将县域商业体系建设纳入乡村振兴战略，培育认定10个“乡镇商贸中心建设引领县”。

山东省乡镇商贸中心建设引领县名单		
序号	2021年	2022年
1	淄博市淄川区	济南市莱芜区
2	青岛市胶州市	德州市临邑县

3	威海市荣成市	滨州市邹平市
4	菏泽市曹县	潍坊市青州市
5	滨州市惠民县	泰安市肥城市
6	潍坊市寿光市	枣庄市市中区
7	泰安市东平县	济宁市鱼台县
8	济宁市梁山县	聊城市冠县
9	潍坊市安丘市	烟台市招远市
10	东营市广饶县	聊城市茌平区

（二）加快布局扩展区域

为完善乡镇和村级商业网络布局，积极引导龙头商贸企业下沉供应链。如：淄博淄川区依托龙头商贸流通企业，明确乡镇商贸中心的选址标准、建设标准、运营标准，乡镇商贸中心覆盖率达 100%。潍坊寿光市发挥全福元集团优势，全面实施“功能无差别”乡镇商贸中心升级工程，规划建设了 12 家全福元乡镇商贸中心、总营业面积达 4.4 万平方米，直营连锁店 18 家、总营业面积 1.4 万平方米。目前全域镇街直营商超门店覆盖率超过 90%。青岛胶州市引导利客来、华联万家、易佳鸿等品牌商超纷纷落户乡镇，全市乡镇商贸中心覆盖率实现 100%。

（三）数字化升级提升服务

为实现经营模式创新数字化、运营管理智能化、为农

服务精准化，积极推动乡商贸流通企业数字化、连锁化转型，运用 5G、大数据、人工智能等技术，不断加快乡镇商贸中心转型升级。如：潍坊安丘市欣富华建设了供应链信息化平台，平台可日处理 10 万余条数据。淄博淄川区山东新星集团有限公司投资 1.75 亿元建设了新星网上商城和新星云购平台，形成了物流配送、超市连锁、电子商务“三位一体”的运营新模式。滨州惠民县 16 个乡镇商贸中心均能实现电话、网络接单，线下配送。泰安东平县百货大楼有限公司州城店经改造，增加餐饮、教育培训、文化娱乐、理发等生活服务设施，实现收发快递、费用代收代缴服务，又融入“小爱优选”线上购物体验，采用“网上点单、微信支付、提货点提货”的服务模式服务农村消费者，来客数量同比增加 5.5%，销售额同比增长 4.16%。

（四）健全体系实现双通

建设改造县乡村三级物流配送设施，配套农产品初加工设施设备，畅通“工业品下乡”“农产品进城”双向流通渠道。如：青岛胶州市利群集团建成“自动立库+环形穿梭车+3D 视觉识读拆垛机器人”的自动化无人作业系统，每天往返车辆 1000 余辆，周转配送货物 3000 余吨，可实现农产品配送及居民生活用品年配送额 100 多亿元，是目前同行业现代化程度最高的智慧物流和供应链基地。淄博淄川区整合县域物流配送中心、乡镇级配送节点 10 个，农

村、社区等各类服务网点 200 余个，配送中心总面积 17.2 万平方米，日进出运输车辆 1600 台次。威海荣成市引导龙头企业建设了占地 118 亩的物流产业园，设立物流公共服务中心和物流配送中心，配备 5 条快递分拣线，日均分拣量超过 2 万单，以 22 处镇级服务站和 100 处村级服务点为基础，为村民提供日用品代买、快递揽收等服务，商品配送能力提升 6%，有效解决了农村快递“最后一公里”。

第二部分：山东省乡镇商贸中心发展现状分析

一、山东省乡镇商贸中心发展的整体现状

（一）乡镇商贸中心的发展规模

据不完全统计，截止 2022 年底，山东省已建成 1497 个乡镇商贸中心，覆盖了近 90% 的乡镇。正在逐渐形成以城区店为龙头，乡镇店为骨干，村级店为基础的县域现代流通网络。这不仅有利于改变县域的消费现状和生活方式，加快农村精神文明建设，而且对农村社会经济产生很大的积极影响。

目前，山东省乡镇商贸中心的发展在东、西存在一定差异。东部地区，由于农民收入相对较高、基础设施较完善等优势乡镇商贸中心发展比西部地区发展快。而西部地区由于经济、人口、环境等多种原因，乡镇商贸中心发展

较为缓慢。但总体上全省乡镇商贸中心的发展规模和速度都在不断加快。

（二）乡镇商贸中心的经营模式

目前，全省各地乡镇商贸中心根据实际情况，采用不同的经营模式。主要是直营销售连锁、特许加盟连锁和个体经营等。连锁经营模式正在逐步成为乡镇商贸中心发展的趋势。由大型零售公司在经济发达的乡镇设立直营连锁门店。在经济相对不发达的地区，通过吸纳传统的“夫妻店”、“家庭店”，按照六统一的经营模式，即“统一标识、统一采购、统一配送、统一经营管理、统一商品价格、统一服务规范”，实行连锁经营。

（三）乡镇商贸中心的发展策略

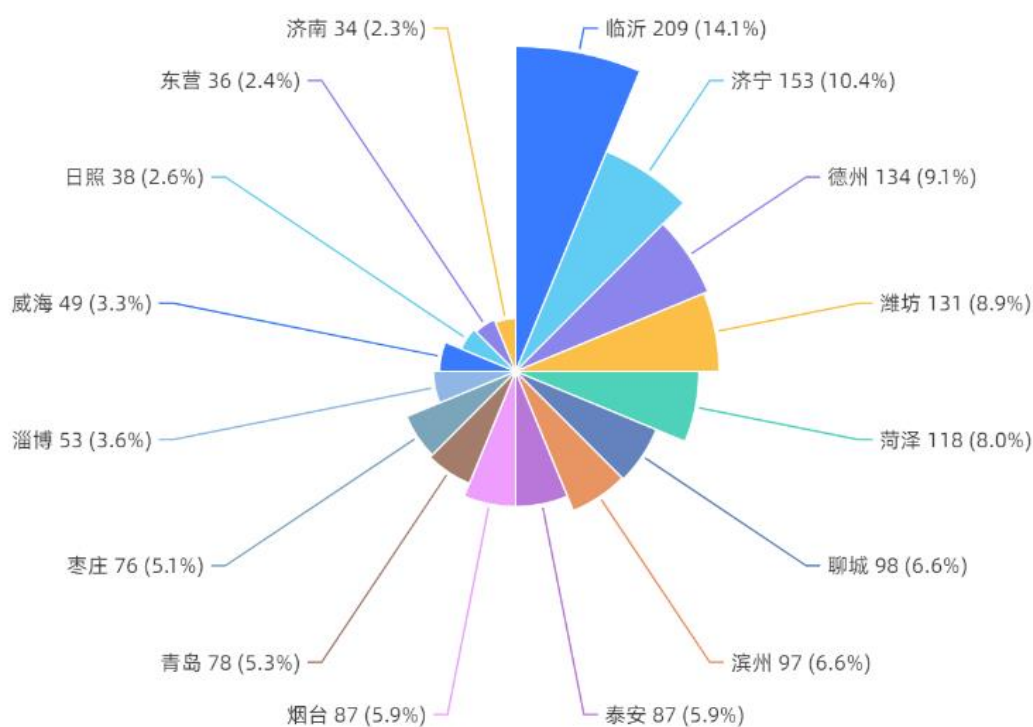
根据全省各地区县域经济实力，乡镇商贸中心一般采取的发展策略有：超市商品定位策略、商品双流策略、强化物流管理策略等。商品定位对经营者来说很重要，乡镇商贸中心在确定好经营位置后就要考虑商品的用户需求，尽力满足农民确实所需的需求。对于农民来说，“物美价廉”很重要，乡镇商贸中心不仅为农民提供质优、价廉、放心的商品，而且还可以收购农产品，使商品形成双向流通，从而节约成本，增加农民收入。同时，进入乡镇市场后，低利润率的乡镇商贸中心为了满足农民的消费需求，进一步压缩经营成本，而控制总和成本的关键在于压缩物

流成本和管理成本。

二、山东省乡镇商贸中心发展数据分析

（一）整体规模及各类型数量

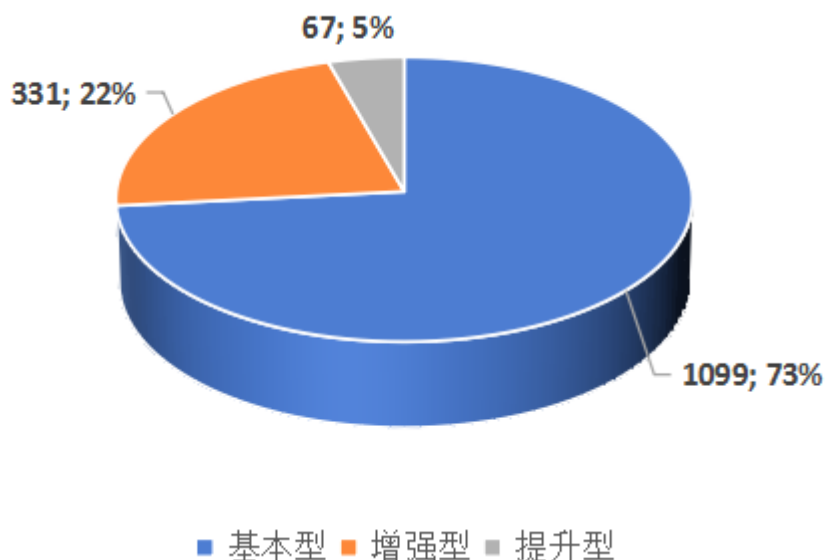
截止到 2022 年底全省 16 市共提报乡镇商贸中心总数为 1497 个。从具体城市来看，临沂作为全省人口、面积大城市，也是县域经济的重要城市，乡镇商贸中心数量为 209 个，占全省总数的 14.1%。



图：全省 16 市乡镇商贸中心数量及占比

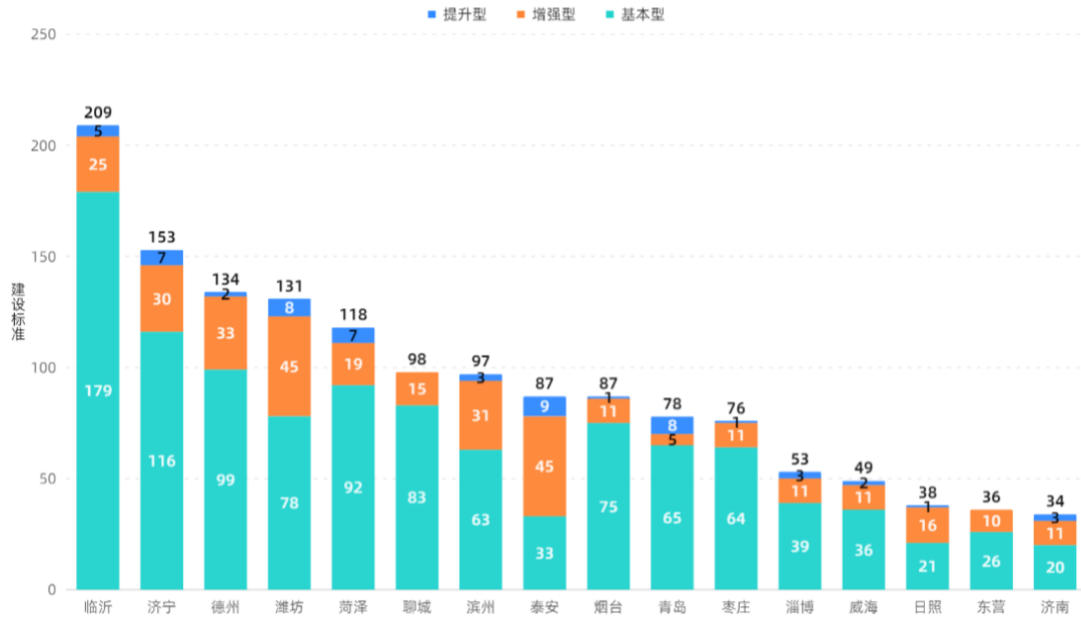
具体到不同类型的乡镇商贸中心数量，全省基本型乡镇商贸中心总数为 1099 个，占比 73%，增强型乡镇商贸中

心总数为 331 个，占比 22%，提升型乡镇商贸中心总数为 67 个，占比 5%。全省目前仍以基本型为主，提升型数量相对较少。



图：全省乡镇商贸中心类型比例

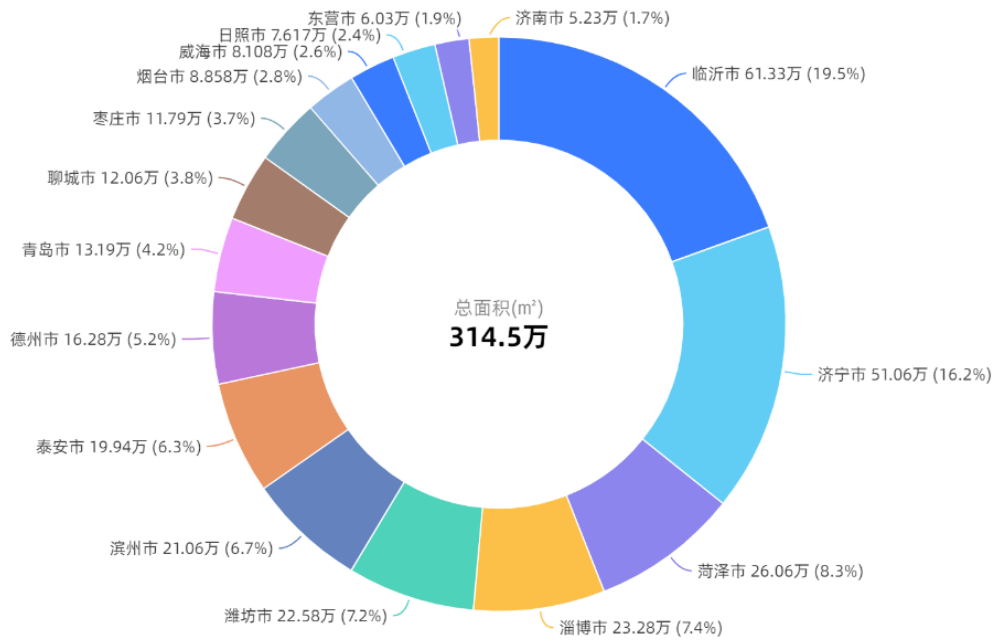
具体到不同类型乡镇商贸中心在各市的分布，泰安增强型乡镇商贸中心的数量超过基本型，潍坊增强型占比与其他城市相比相对较高，其他城市以基本型为主。



图：全省 16 市三种类型乡镇商贸中心数量

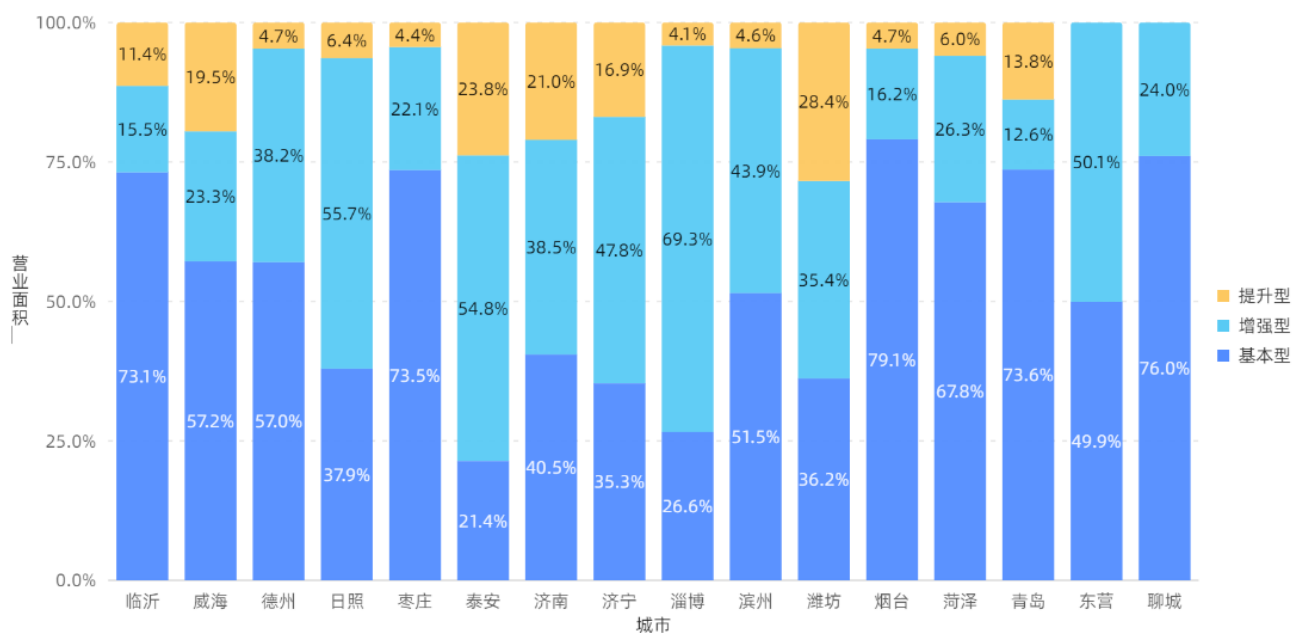
（二）整体营业面积及各市情况

全省乡镇商贸中心营业面积达到了 314.5 万平方。从具体城市来看，临沂做为全省乡镇商贸中心最多的城市，营业面积达到了 61.33 万平方，占全省的 19.5%，其次济宁为 51.06 万平方，占全省的 16.2%。



图：全省乡镇商贸中心营业面积及各市占比

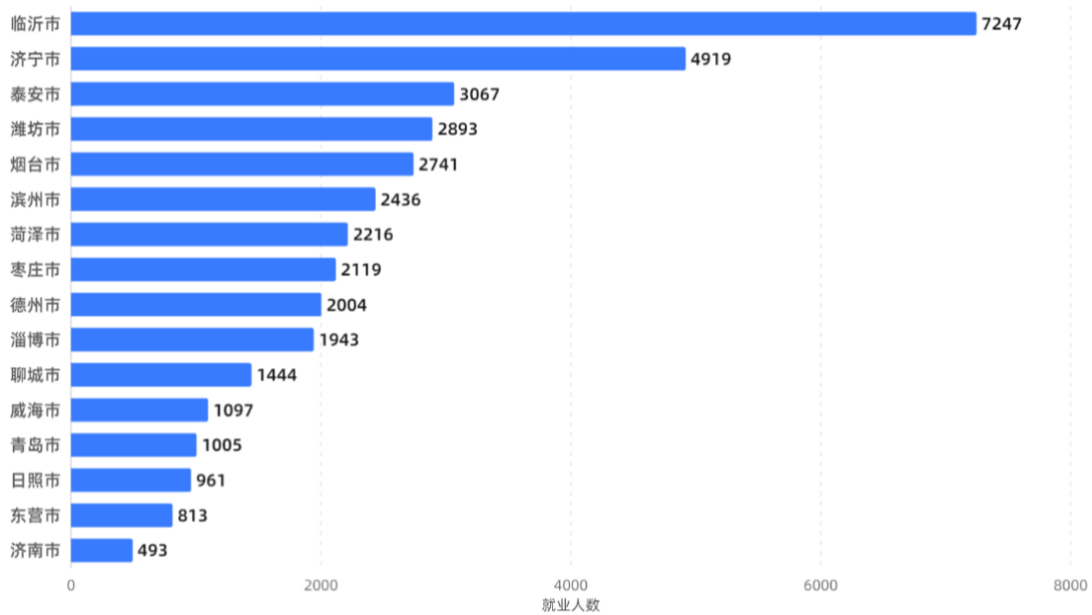
具体到不同类型的乡镇商贸中心营业面积，全省总体以基本型为主，其中烟台基本型乡镇商贸中心的营业面积占比达到 79.1%，其次聊城占比为 76%。淄博、日照、泰安三市增强型乡镇商贸中心的营业面积占比超过了 50%，其中淄博达到了 69.3%。三个类型乡镇商贸中心营业面积相对最为均衡的城市为潍坊，分别为基本型占比 36.2%、增强型占比 35.4%、提升型占比 28.4%。



图：全省 16 市三种乡镇商贸中心营业面积比例

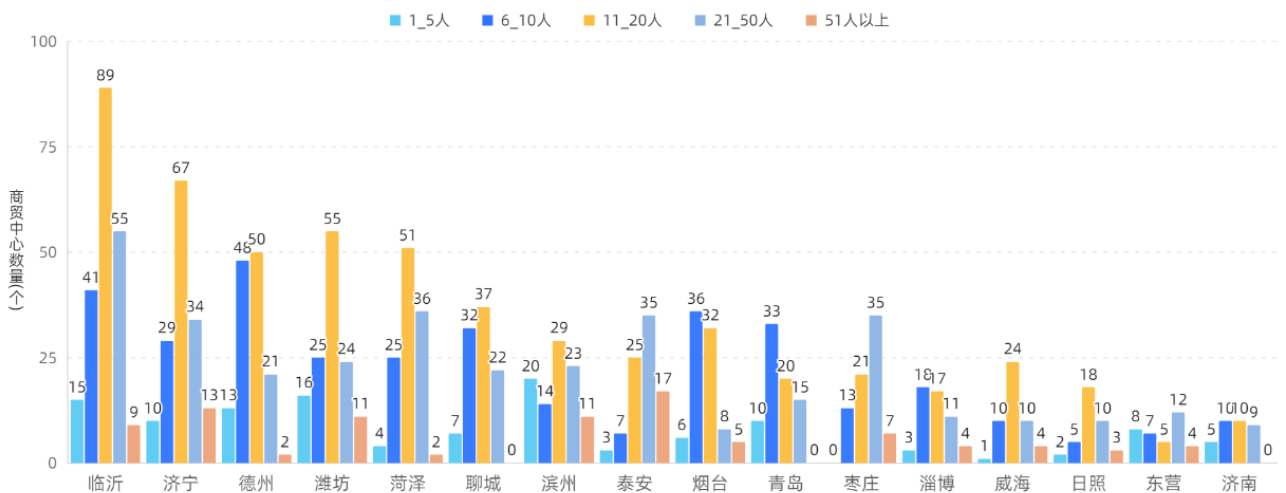
（三）从业人数规模及具体用人数量

全省乡镇商贸中心从业人数为 37398 人，临沂、济宁两市作为乡镇商贸中心数量最多的两个市，从业人数也位列前两位。泰安乡镇商贸中心总数为 87 个，位列全省第 8，从业人数却超过了 3000 人，平均每个乡镇商贸中心的从业人数超过了 35 人，远超全省平均数。



图：全省 16 市乡镇商贸中心从业人数

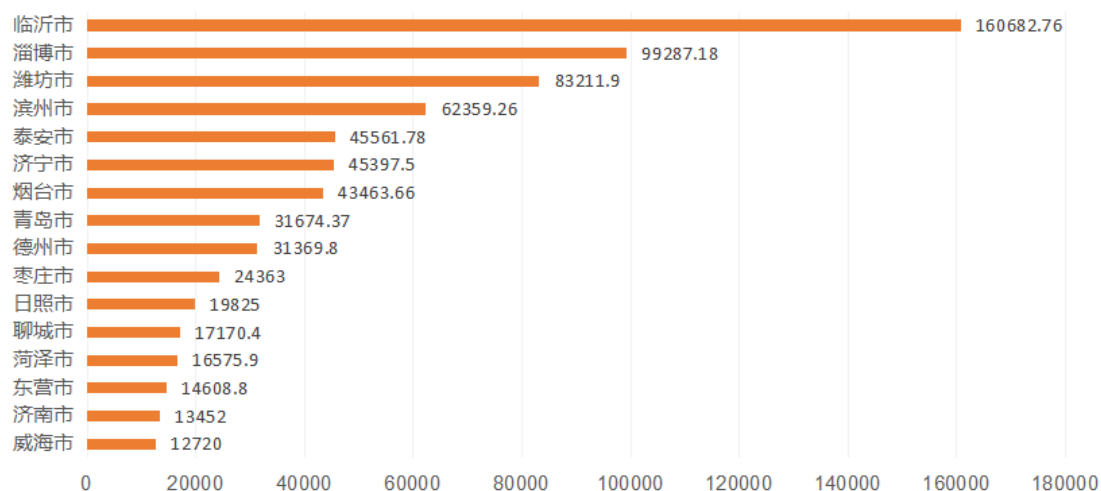
从 16 市乡镇商贸中心从业人数的数量来看，主要集中在 11-20 人的规模，枣庄 21-50 人的相对最多，超过 50 人规模的乡镇商贸中心数量较少为 92 个，占比为 6%。



图：全省 16 市乡镇商贸中心从业人数

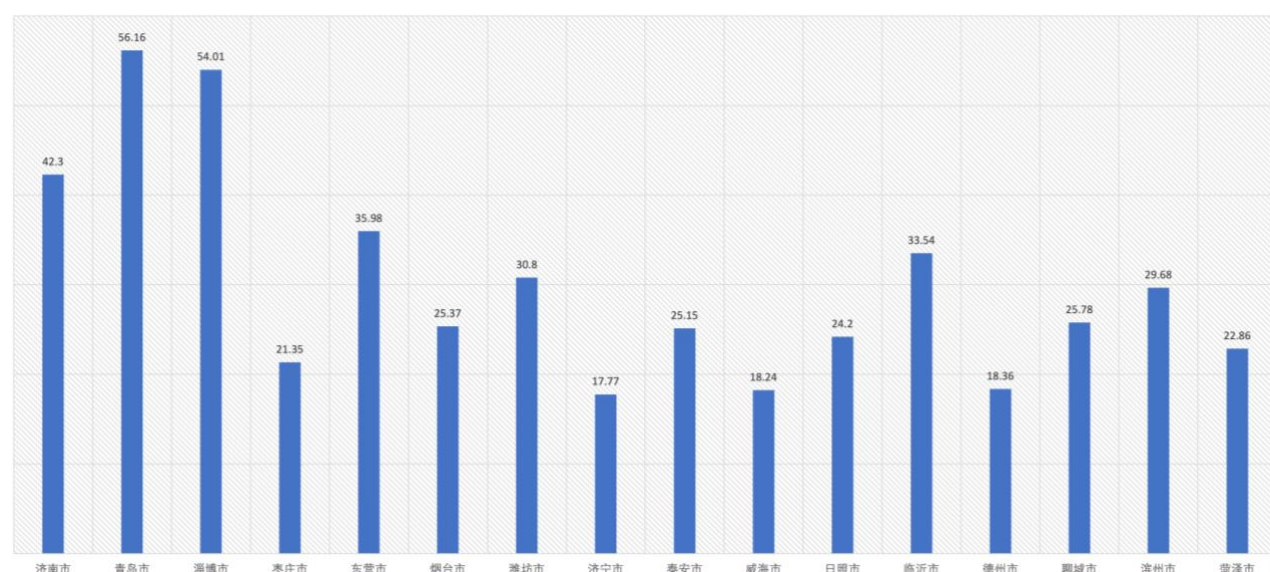
(四) 营业总额及平均人效、坪效

全省提报的乡镇商贸中心 2021 年营业额为 721723.31 万元，平均为 482.11 万元/年。具体到城市，临沂为全省最高，营业额达到了 160682.76 万元。



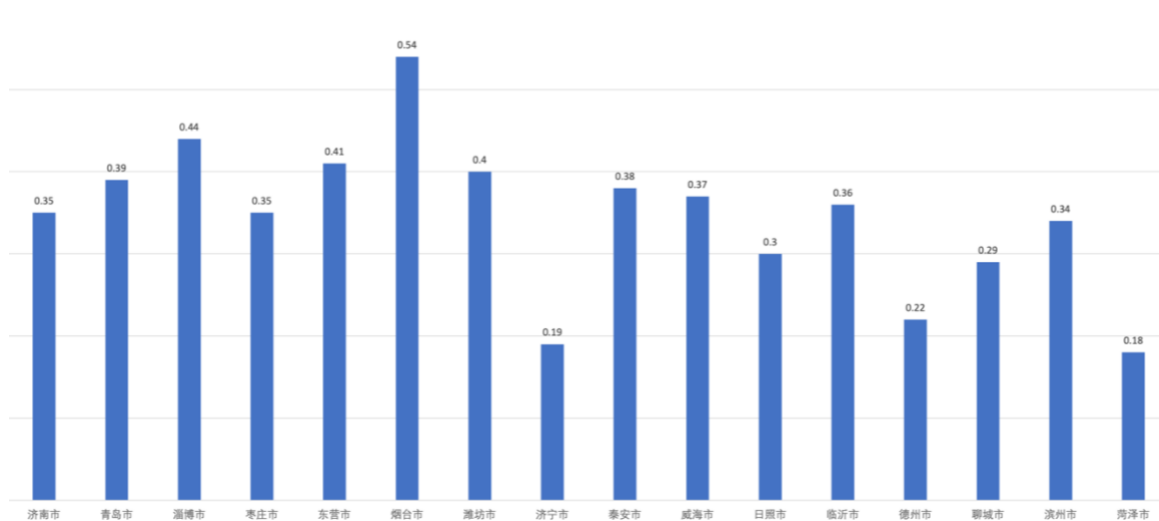
图：全省 16 市 2021 年乡镇商贸中心营业额

全省乡镇商贸中心平均人效为 29.4 万元/人，其中青岛的人效最高达到了 56.16 万元/人，济宁的人效为全省最低。



图：全省 16 市乡镇商贸中心人效

全省乡镇商贸中心平均坪效为 0.35 万元/平，其中烟台的坪效最高，菏泽的坪效最低。



图：全省 16 市乡镇商贸中心坪效

（五）经营模式及具体分布

全省提报的乡镇商贸中心总数中经营主体注册为公司的是 752 个，占比为 50.2%，个体工商户是 745 个，占比为 49.8%。乡镇商贸中心的经营模式正加快往公司化转变，但是单体经营的个体工商户数量仍然较多。

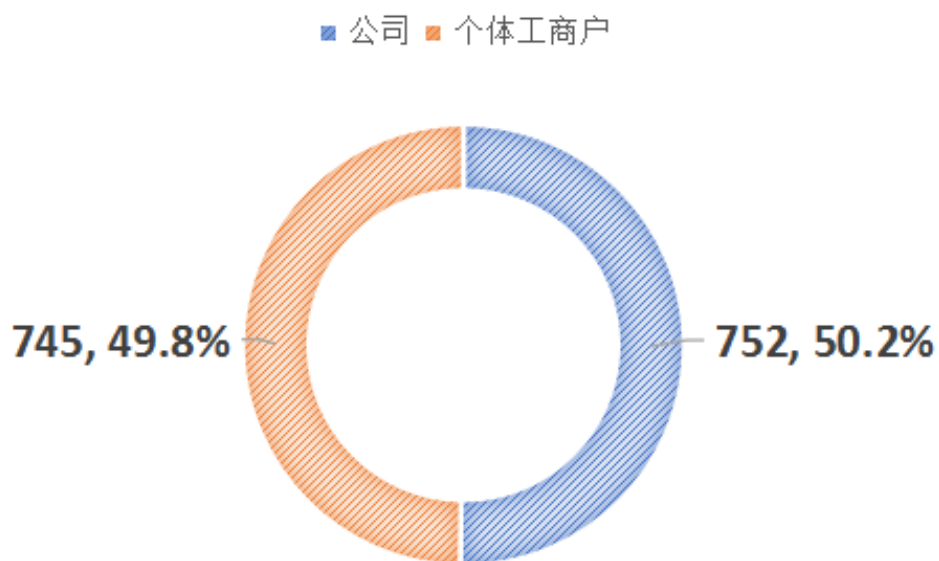
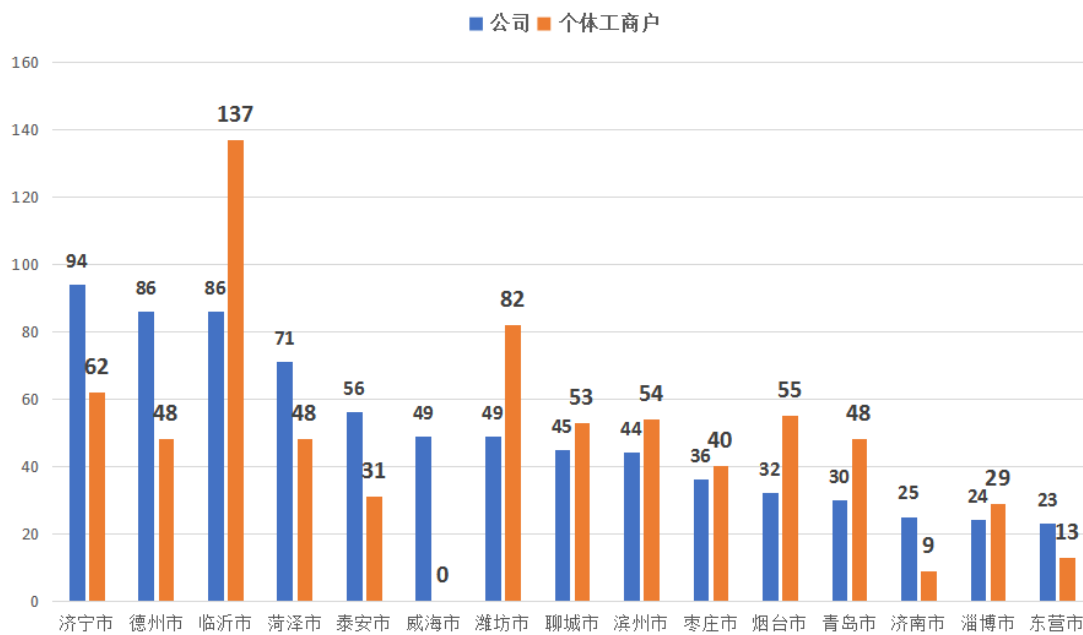


图 全省乡镇商贸中心经营主体比例

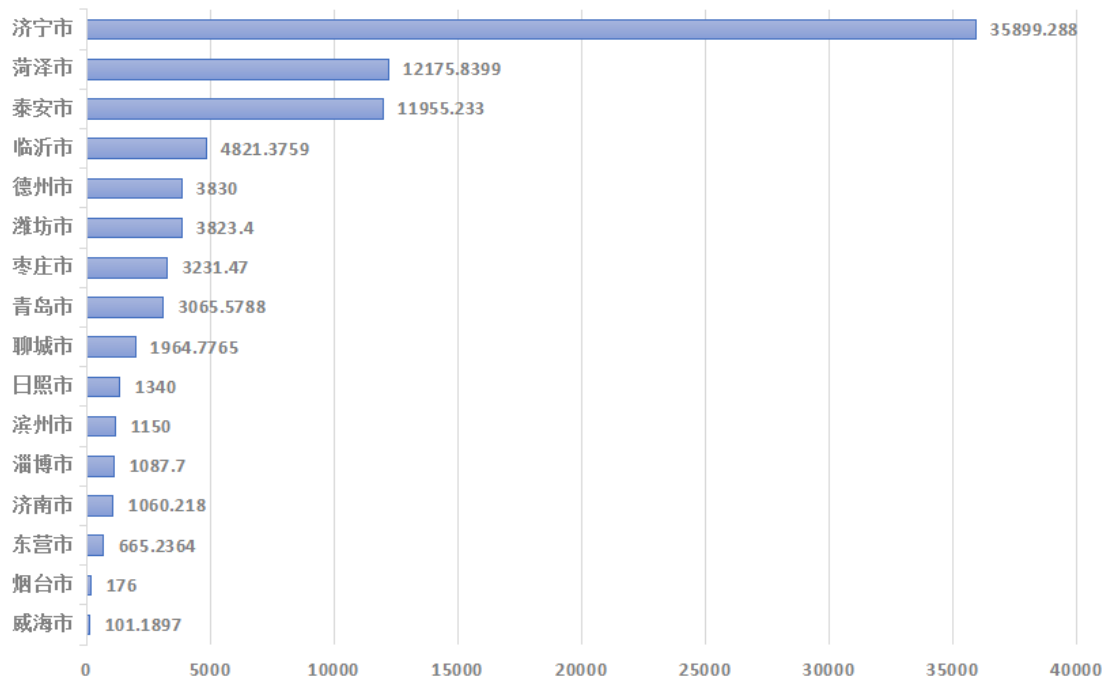
从具体城市来看，威海提报的乡镇商贸中心已经全部实现公司化经营。济宁、德州、菏泽、泰安、济南、东营 6 个城市的乡镇商贸中心经营主体为公司的数量超过了个体工商户，临沂、潍坊等 7 个城市是以个体工商户为主要经营主体。



图：全省 16 市乡镇商贸中心经营主体数量

（六）投资额及各地数量

2022 年全省新建或改造升级乡镇商贸中心的投资额为 86347.31 万元。具体到城市，济宁、菏泽、泰安三个中西部区域的城市投资额为前三，特别是济宁投资额达到了 35899.29 万元，占全省的 41.57%。东部区域的烟台、威海位列最后，且投资额较小。可以看出，东部主要城市，乡镇商贸中心发展早、发展快，市场趋于饱和成熟，需要的投资较少。中西部区域城市，乡镇商贸中心发展较晚，市场空间大，需要的投资大。



图：全省 16 市乡镇商贸中心投资额

第三部分：山东省乡镇商贸中心发展典型案例

一、案例一：家家悦集团—强化县域商贸体系建设，促进农村市场消费。

家家悦集团股份有限公司是以超市连锁为主业的上市公司。多年来，始终坚持“区域密集、城乡一体”的战略，深入开展“万村千乡市场工程”，搭建“一网多用、双向流通”平台，持续改善农村消费环境，不断挖掘农村市场消费潜力，在带动农民致富、促进农村消费中，实现了企业规模效益同步提升。



图：家家悦乡镇商贸中心

1、精心织网，构建农村全渠道流通体系

开拓农村市场，完善网络布局是基础。近年来，家家悦集团抓住国家县域商业的机遇，加快农村网络建设，构建城乡协调发展的格局。

一是加快线下网络布局。从发展连锁超市起，就确立了“以城市为中心、以农村为基础”的战略，积极开展“万村千乡市场工程”，整合农村流通网络，推动城乡协调发展。目前，已在县镇级市场开办连锁超市 500 多处，网络覆盖了 150 多个乡镇。随着新农村建设的不断推进，选择在经济基础较好的乡镇，发展综合性镇级商贸中心。2021 年，在威海市环翠区羊亭镇，投资 2 亿元建设镇级商贸中心项目，总建筑面积约 3 万平方米，集购物、娱乐、文化、餐饮等多功能为一体，打造羊亭镇规模最大的购物广

场，辐射羊亭镇及周边市场，带动羊亭镇和周边经济发展。



图：威海市环翠区羊亭镇乡镇商贸中心

二是加快线上线下融合。2016年起，积极探索农村电商新模式，在现有农村店设置农村电商服务处120多个，农村消费者既可在门店下单，也可在家通过手机APP或电脑端下单，系统根据顾客地址自动匹配最近的家悦超市送货，通过以店代配，让农村消费者享受到农村电商带来的便利服务。2020年4月，开发的“家家悦优鲜”O2O平台上线，与农村电商业务融合，通过联合重点品牌厂商，开展直播带货、社区拼团，配合微信群下单送货、到店自提等模式，打通线上线下全渠道模式，提供到店到家服务，提升了顾客消费体验。



图：家家悦线上购物小程序

三是加快智慧化升级改造。随着消费模式升级和互联网新兴技术发展，加快信息系统升级，联合 IBM 公司、SAP 公司、JDA 公司启动“智悦行动”项目，推进企业数字化转型。2020 年 4 月，智悦行动 1.0—SAP 项目正式上线，通过打破业务壁垒，实现业务协同一体化，提高了综合运营效率。2021 年 3 月，智悦行动 2.0 空间管理和自动补货系统启动上线，各店铺商品库存由人工要货转向系统自动申请补货，提高门店的补货效率。同时，积极运用新技术、新手段，为所有农村店配备 DRP 订货、监控、收银和可追溯等系统，增加自助收款、刷脸支付等方式，为消费者提供更加便捷高效的服务。

2、专心搭台，完善城乡流通配送体系建设

加快农村市场开拓，降低流通成本是关键。家家悦集团始终把建设现代流通体系作为一项重要战略任务来抓，不断完善城乡配送体系建设，提高城乡配送效率。

一是加快物流配送设施建设。按照“发展连锁、物流先行”的战略，先后建设了6座常温物流中心和7座生鲜物流中心，构建了东西结合、布局合理的现代化物流体系，构建了省内2.5小时配送圈，以及省外向北覆盖京津冀蒙、向南覆盖淮海地区的供应链体系，通过物流中心的区域一体化联动，提高物流综合运营效率，能够在最短的时间内把商品配送到农村门店，降低农村市场物流“最后一公里”成本，保证商品满足率和品质新鲜。



图：家家悦配送中心

二是加快物流标准化推广。积极发挥国家商贸物流标准化重点推进企业的作用，通过推广笼车装卸、带板运输，率先实现了与厂家的带板运输对接，卸货效率提高了7

倍，物流成本降低了 27%。率先在国内启用了生鲜标准化周转筐，实行生鲜品类从基地合作社到物流配送中心再到门店全程不倒筐载配，门店直接带筐上架销售，农产品损耗降低了 23%。同时，与国内领先的海鼎公司合作，对所有物流信息系统进行升级，配置 AGV（自动导引运输车）机器人，提升物流智能化水平，由人找货向货找人转变，提高了配送效率和准确率。

三是开展供应链输出服务。整合企业供应链、信息、品牌优势资源，打造开放共享的供应链平台，提供一站式解决方案，为更多区域零售商、中小企业、夫妻店提供多渠道赋能和供应链输出服务，实现加盟业务的快速发展。同时，建设云通科技服务平台，面向社会提供冷链物流信息服务，通过资源监管、信息共享和交易撮合三大功能，实现了对车辆、货物、冷库、冷柜的在线管理和监控，并通过查询、发布、交流互动等功能实现车源、货源及库源的精准对接，满足车货撮合、匹配库货等市场需求，提升社会资源使用效率，降低物流成本，提高综合运营效率。

3、放心消费，提高农村消费者生活品质

开拓农村市场，挖掘农村消费是根本。通过分析农村店的销售数据，按照农民消费习惯和需求，积极组织适销对路的商品，更好地满足农村市场的需求。

一是开展工业品下乡。在增加农村网点的同时，不断扩大农村店的服务范围，在乡镇大店增加家电、服装、文化用品等商品种类，通过开展工业品下乡，保证让农民得到更多的实惠。同时，根据农村的实际情况和农民消费习惯，积极开发自有品牌，按照价廉、实用、优质的原则，对购买频率高的 20 多个品类 500 多个品种的商品采取了定牌制作，满足了农村市场的需求。

二是引导农产品进城。利用农村连锁网络和物流中心，搭建农产品进城平台，通过发展农产品基地，指导农民种植适销对路的产品，在为消费者提供优质商品的同时，为农民也建立稳定的农产品销售渠道，通过长期收购农产品带动农民增收致富。目前，已在全国 25 个省发展 1500 多个农产品基地，与 100 多处基地签订了 5 年以上长期合同，超市销售的生鲜商品 85%以上直接从基地采购，惠农数量达到 40 万户。



图：家家悦集团蔬菜基地

三是完善流通追溯体系。家家悦在所有门店实施肉菜流通可追溯体系，引入RFID射频、自动条码识别、手持终端技术，提高了生鲜配送信息化管理水平，在做好肉菜等重点品类追溯的同时，将可追溯体系延伸到所有生鲜商品1200多个品类，实现了生鲜商品的整体可追溯。同时，在门店设立查询机，顾客通过手机扫描二维码，就能获知所购买生鲜农产品的产地、生产时间、进货时间、产品种类、检验检疫结果等信息，真正实现“来源可查、去向可追”的目标，确保让消费者放心消费。



图：生鲜农产品可追溯

二、案例二：潍坊全福元—立足城乡市场，做透县域商业。

来自中国连锁经营协会的数据显示，2022年，山东全福元商业集团位列2022中国连锁百强。寿光的区域零售龙头全福元，顺应县域内城乡融合发展趋势，加快完善县域商业体系，增强县城商业的综合服务和辐射带动能力，把乡镇建成服务周边的重要商业中心，积极推进村级商业规范化建设，走出了乡镇商业体系的发展路径。



三大支柱
产业



83亿元

128万
平方米



四大配送
中心



员工1.7万人

1、提升县域商业的综合服务能力

全福元始终坚持诚信，把顾客当亲人的经营和服务理念密不可分。这不仅是一句句口号，也不止是停留在服务态度层面，而是通过一项项具体的制度和措施，把诚信经营和真诚服务落到实处。

90年代初，在国内县域市场假冒伪劣商品猖獗之时，1996年，寿光百货大楼（全福元前身）就实施了“绝无假冒伪劣，假一赔十，价格高一退一”等“服务质量九项承诺”。2006年，全福元开通了总经理热线，2010年，在政府平台开通“寿光民声”、“零距离”接听顾客投诉心声。也是在这一年，全福元制订了90天退换承诺。2012年，全福元推出价格差异承诺。2020年，又推出了服务及质量补偿金制度。正是这些举措，树立了全福元在消费者心中的“诚信”形象，打造了“放心买卖全福元”的金字招牌。

尽管深耕区域市场，但是当地的经济的发展，市场竞争环境、消费习惯总是瞬息万变，全福元能够40年始终保持稳健发展的关键之一还在于，适应形势，调整经营

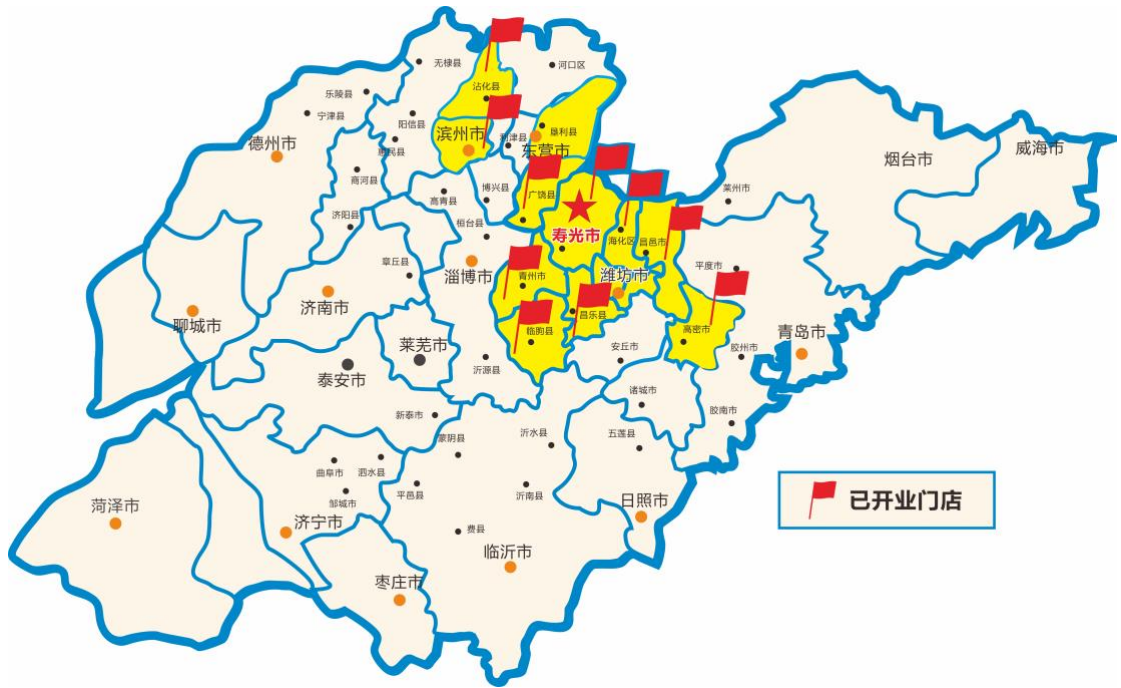
思路，不断提升其商业的综合服务能力，满足消费需求。

2、打造乡镇商贸中心，服务周边百姓

全福元看到了乡镇市场存在的问题，以及消费升级趋势和巨大消费潜力带来的机会，积极布局乡镇市场。全福元稻田店共有两层，一层经营面积为 2000 平米，主要经营服装、鞋帽、针织、手机、珠宝等商品。二层经营面积为 5000 平米，经营各类生鲜、食品、日用杂品、家电等商品。此外，一层沿街商铺为外租区，主要为餐饮、娱乐、休闲等业态。该店麻雀虽小，但五脏俱全。

据悉，在寿光市 14 个乡镇，全福元都建设了直营门店，满足乡镇和周边农村消费所需。稻田店人均客单价为 60—65 元左右，年销售规模为 7000 多万。在乡镇市场，全福元还有年销售规模过亿的门店。

全福元在乡镇所建设的商贸中心，让乡镇和周边的村民在家附近就能够实现与城市同样水平的消费环境、同样质量的商品、同样标准的服务，缩小了城乡消费差距，为乡镇商贸中心的建设打了样。



图：全福元已开业门店分布图

3、提升农产品流通效率和水平

借助寿光的农业产业优势，近年来，全福元积极推动农产品流通方式变革，不断推进生鲜冷链配送、农产品加工等方面的建设。

坐落在寿光市农产品物流园区的全福元生鲜冷链配送项目，建筑总面积4万多平方米，于2010年8月11日投入运营。该项目集生鲜采购、加工、储存、配送于一体，包括生鲜冷链加工车间、大型恒温储存库、综合服务楼等。并设有全福元蔬果检测中心。主要面向山东全福元商业集团内部直营店配送蔬菜、水果、鸡蛋、猪肉、生鸡等农产品，整个项目全部运营后，年配送能力将达到10亿元。



图：全福元物流配送中心

据悉，全福元生鲜配送实行 24 小时销售运转机制，各地的农产品运抵后，会在第一时间进行检测、入库、加工、分拣。寿光本地农产品从田间地头到摆上货架，最短仅用 4 个小时，保证了新鲜、绿色的农产品的及时供应。

三、案例三：临沂兰陵县保庆超市——做接地气的县域零售商。

临沂兰陵宝庆超市有限公司，是一家 80 ㎡ 的小卖部开始，今天，坚持稳扎稳打的民营企业，位列当地财政贡献企业第 45 名，已拥有直营连锁店 40 家、员工 3000

余名。业态涵盖 1-3 万 m²购物中心 3 家、1000-5000 m²乡镇及农村超市 24 家、200-500 m²社区便民店 13 家，4 万 m²的物流配送中心 1 个、中央厨房 1 个、冷链配送库 1 个、生鲜蔬果分装配送车间 1 个、自有品牌生产加工车间 1 个。



图：兰陵县保庆乡镇商贸中心

如今的经营状态是县级市场的夹缝中求生存，夹缝中想生存且发展得蓬勃，必然要转变传统经营理念，积极探索创新与区域内其他零售企业不同的新玩法。

1、开拓农村消费市场，构建城乡配送一体化网络。

现在已经百分百覆盖了兰陵县的所有乡镇，25 家乡村便民直营店分布在全县 17 个乡镇。

2、加强农超对接，基地直采，不断扩大城乡消费。

目前宝庆超市蔬菜基地采购率达到 100%，水果基地采购率达到 70%，生鲜采购专业团队与当地及省内外 190 多个农业合作社及 2700 多家农户建立了长期的合作关系。



图：保庆超市董事长亲自考察土地基地

不但保障了稳定、畅通的生鲜农产品供货渠道，更重要的是通过建立农超对接网络通道，降低了生鲜农产品中转

交易时间与流通费用，对降低农产品流通成本，提高农民经营性收入，增加农村消费能力起到了促进作用。



图：保庆超市基地直采销售专区

3、探索“中央厨房”加工配送模式，拉动民生消费。

宝庆超市的“中央厨房”集中加工配送模式，独具特色，挖掘传统加工工艺，寻找民间传统工艺艺人。宝庆采用民间传统工艺制作的“泥缸豆芽”、“酸浆豆腐”、“石磨煎饼”、“吊炉烧饼”、“石碾豆钱”、“引子馒头”、“老面馒头”等产品，保留了原始的口感，一经销售，立即得到了广大消费者的一致好评。

“中央厨房”集中加工配送不但使食品加工传统工艺得到了传承、食品安全得到了保证，又让消费者品尝到了

传统食品的老味道。大大拉动了民生消费，提高了顾客的黏度，为宝庆超市经营销售实现逆势增长注入了活力。

4、加强信息化管理，打造规范化经营模式。

为了更好地提升管理水平，提高市场应对能力和竞争力、实现经营管理的目标，宝庆超市对各门店及配送中心等实行“统一标识、统一采购、统一配送、统一售价、统一结算、统一网络信息管理”的“六统一”管理模式。对所有门店的“购、销、存、结”等环节做到责任明确、考核严格、奖扣分明，提高了公司规范经营水平。

5、物流标准化建设工程，扩大物流配送规模。

一个企业要想做强做大，物流设施的建设工作是重中之重，没有强大的物流配送体系，一切都是空谈。

近几年来宝庆超市先后投资一个多亿，建设占地4万平方米的物流配送中心、生鲜冷链配送库、生鲜蔬果分装车间、自有品牌生产车间、“中央厨房”等基础设施，形成了以物流配送中心为依托、辐射城区及周边乡镇村的三级销售网络流通体系。

第四部分：山东省乡镇商贸中心发展挑战及建议

一、山东省乡镇商贸中心发展挑战

（一）缺乏核心竞争力

面对竞争日益激烈的市场，如果想生存下去就要有足够的竞争力。但是，乡镇商贸中心只顾盲目的发展壮大，忽视了自身核心竞争力的建立。各个乡镇中心之间的差异性太小，产品种类、价格、包装、摆放等都很相似，没有自己的特色，无法形成核心竞争力。

（二）物流配送成本高

随着县域经济的发展，越来越多的企业重视到物流的重要性，很多地区的乡镇商贸中心都不同程度的建立起物流加工基地、物流中心、配送中心。但由于县域市场地域广阔、居住分散等自然条件的限制，再加上信息化水平低、技术装备水平差等经济条件的制约，使得乡镇商贸中心普遍面临着配送成本高，统一配送率低，配送规模小的难题。

（三）缺乏优秀管理人才

对于一个乡镇商贸中心来说，一个好的管理人才、合适的管理体系都直接影响到其经济效益。县域地区由于种种原因，青壮劳动力的大量流失，使得很难到雇佣专业人才。而且，近 50%的乡镇商贸中心为个体经营，他们大多没有接受过正规的培训，缺乏对管理经营的认识。

（四）资金匮乏融资难

一般乡镇商贸中心是中小型零售企业或者个体工商户，本身规模较小，资金周转率较低。乡镇商贸中心还没

有形成良好的商业信誉和经营规模，导致贷款或融资比较困难。

二、山东省乡镇商贸中心发展建议

（一）加强政府宏观调控

业态结构调整较为宏观，并非县域市场可以单独完成，在这个过程中，政府的作用至关重要。各级政府要逐步完善流通领域的基础设施，积极搭设企业间合作的桥梁，并为其提供信息咨询服务。政府要善于利用各种政策杠杆进行调控，平衡使用经济、法律、行政等手段，营造良好的经营环境。

（二）加大基础设施建设

充分调动社会各界的力量，提高农民群众的积极性，建设与改善为农民生活、农业生产提供服务的道路、交通、电力、电信、教育等各种基础性设施，改善县域环境，为发展乡镇商贸中心打下坚实的基础。

（三）培育大型龙头企业

支持龙头商贸流通企业充分发挥自身优势，通过组织创新、技术创新，优化业务流程，提高管理效能，提高企业供应链源头采购、统一配送、末端分销能力，鼓励和引导企业下沉农村市场，扩大农村消费。

（四）改善县域金融环境

与大城市的投资环境相比，外资和内资都难以被吸引到县域。一方面要加强宣传与舆论引导，另一方面要加强各地县域的政策倾斜，健全当地的金融系统。

（五）提升门店管理水平

加强内部管理，做到标价清晰规范，严格把控商品质量。同时，通过加强培训等措施，提高乡镇商贸中心经营者的服务意识，为农村居民提供良好的购物环境。鼓励支持结合自身网点优势，为农民提供收发快递、话费充值、商品资讯等服务。