



# 永辉如何重塑产业链

默默无闻的永辉在10年间实现了销售总额150倍的强劲增长。黑马“永辉”如何以创新方式重塑了商超产业链？

潘东燕 本刊编辑



插图 / 时插映画

福州超市业态成熟，早在1999年，沃尔玛和麦德龙就已经进驻，家乐福也随后跟进，国内实力雄厚的卖场也纷纷开业。然而，十年过去，发展得最好的却是当时名不见经传的永辉超市。

十年间，永辉实现销售总额150倍的强劲增长，2008年，营业额达70亿元，2009年预计将达到100亿元，拥有门店近170家。目前，永辉已是福建超市龙头企业，在重庆也位列前三。2009年初，永辉北进，开始覆盖北京市场，同时宣布在重庆新开24家门店，开始更加雄心勃勃的扩张计划。

那么，在国内竞争如此激烈的超市零售行业，永辉究竟靠什么成为“黑马”？

基于对本土市场和行业的深刻理解，永辉发现了蓝海，满足了消费者在良好环境中购买低价新鲜生鲜的需求；通过网点布局策略，永辉有效狙击了竞争对手；通过对供应链管理的创新和重塑，永辉打造了自己的核心竞争力；通过精细化管理，永辉提高了利润率。从战略定位到精细化管理，永辉重塑了生鲜产品从生产端到消费端这条产业链。

## 穿超市鞋 走农贸市场路

在战略定位上，永辉以差异化定位避开超市巨头，以标准化统一经营区隔农贸市场。

资金和规模都非常有限的永辉，在开业之初就深入考察了超市业态的特点和竞争对手的优劣势。在超市零售行业，沃尔玛、家乐福等巨头在资金实力、业态规模、信息化管理等方面都有很大优势，本土超市在较长一段时间内都难以望其项背。但“大鳄”虽然“吓人”，却都有一个软肋——在生鲜经营上力不从心。

由于中国的农业产业化程度低，饮食习惯也复杂多样，国内没有标准化的农产品，缺乏完整的冷链供应，更没有深加工冷链食品的消费方式和消费市场，因此，超市要面对的是以鲜销为主的非标准化生鲜商品，以及复杂多样的消费方式。正由于此，沃尔玛、家乐福等企业都把生鲜定位为“鸡肋”——生鲜区面积很小，通常占10%~30%，且价格较贵。很多本土超市开设生鲜区也纯粹为了聚集人气，满足顾客“一站式”购物需求，业内平均毛利仅为6%，低利润甚至无利润在经营。

作为初创企业，竞争对手的“软肋”就是自己的机会，永辉要想在超市行业立足，只能挖空心思死啃生鲜经营这块“硬骨头”。国内生鲜产品主要是农贸市场零散经营，而农贸市场“杂、乱、脏”有目共睹，管理不善、秩序不好、质量无保证等问题突出，各地政府都在着力进

行整顿。永辉开业不久正好赶上福州市政府全力推行“农改超”，永辉的经营模式受到肯定。在政策支持下，永辉对“农改超”网点按超市标准建设，同时摒除以往摊位分租的作法，用超市方式统一经营，政府政策对永辉早期成长起到很大的驱动作用。

2000年，永辉在福州屏西开了第一家生鲜超市。永辉超市的生鲜面积占50%以上，销售额占60%以上，日用百货和服装鞋帽区占40%~50%，形成“家庭主妇式”购物结构。在经营理念上，永辉倡导薄利多销、做大流量，营造良好的购物环境，提供“门对门”便利服务，努力树立公平、亲民超市的社会形象。

就这样，永辉以经营生鲜切入超市零售行业，奠定了后发优势的基础。基于对中国消费市场和超市业态的深刻了解，永辉在战略定位上抓住生鲜经营这个行业“软肋”和农贸市场“杂、乱、脏”的弱点，实现了融合式创新，建立起自己独特的核心竞争力——相对于农贸市场，永辉拥有宽敞整洁的环境和规范的食品安全及质量控制，让顾客买得放心；相对于大型商超，永辉在生鲜的新鲜度上占领了制高点，并通过直接采购减少中间环节，成本大幅下降，品类数量大幅增加，让顾客买得舒心。

## 网点布局 狙击对手

零售企业核心竞争力最突出的外在表现，就是网点布局的合理性，因此，店面选址和网点布阵至关重要。这就如同各路高手在一起下一局围棋，谁落子有力，布局得当，谁就能盘活棋面，获得胜利。零售网点的布局，数量和面积都不是核心问题，如何让每一个网点在整个布局中都扮演独特角色才是关键。只有这样，才能达到网点之间紧密协作、实现整体协同的目的，从而在各个区域内形成强大的市场势力。

福州超市众多，网点密集，很多企业近乎无从“落子”，而永辉由于采取错位经营策略，在进行网点的谋篇布局时，显得得心应手。永辉除了要为家庭主妇提供“门对门”的便利服务外，对于竞争对手，也要有一定程度的打压，以获得扩张机会。因此，永辉分别以主力店仓储超市（A类店）、辅助店生鲜超市（B类店）、社区便民店（C类店）三类门店进行全盘布局，在市场竞争中分别扮演不同角色，采取“扩、分、截、堵”策略，以逐渐实现独占性的零售网络布局。

永辉主力店的目标是确保企业销售收入，并获得区域“势力范围”，商圈半径为2000米，辐射范围3.5公里，布局在相对热闹的街区和商圈，提升顾客体验和品牌形象。

## 基于对中国消费市场和超市业态的深刻了解，永辉在战略定位上抓住生鲜经营这个行业“软肋”和农贸市场“杂、乱、脏”的弱点，实现了融合式创新

2009年8月15日，永辉在福州开业的江南水都店就属于此类，该店面积为11000平方米，含300多个停车位，集购物、休闲、娱乐为一体，让客户体验永辉的优质服务，在福州金山区对其它零售企业形成震慑。

辅助店生鲜超市是主力店的配套和完善，主要角色是填充主力店辐射不到的区域，覆盖部分需要提供便捷服务的目标顾客，同时防止竞争对手寻找网点“软肋”。辅助店以生鲜销售为主，围绕主力店进行布阵，主辅店面配合呼应，在一个区域内形成零售势力。

除了以A、B两类店面在商圈或城市新开发区域形成对竞争对手的打压和扩充势力外，永辉还通过C类社区店，从源头进行顾客分流瓦解。C类店主要在社区附近布点，降低顾客出行成本，有足够的户数和人口数保证，同时建设费用也较低。借助廉价和新鲜的优势，永辉通过社区便民店，从源头上分隔、截留竞争对手的客源，把顾客堵在家门口，从而不断扩大在各个区域的市场份额。

相对于很多竞争对手执着于商

圈人流量和超市经营面积，永辉强调从全局着眼，立足网点角色定位的布局思路，关注的是布阵之后各个网点能否实现协同作战。通过A类主力店的品牌形象和区域扩张拉动作用、B类辅助店的人气聚集和市场阻击作用以及C类社区店的社区堵截作用，永辉的店面形成了自上而下的金字塔式布局，A类店可扩“地盘”，B、C类店可分流、截堵顾客，进可攻，退可守，攻守兼备，不断蚕食对手的生存空间。

## 供应链创新

生鲜由于购买频繁，顾客对产品质量、品类和价格非常敏感，要解决这些问题，建立强大的供应链网络是关键。由于中国所处的农业产业发展阶段，标准化的供应链管理难于实现，这也正是大多商超放弃深耕生鲜的重要原因。永辉既然选择将自己的核心竞争力建立在生鲜经营上，就必须要建立适应中国国情的超市生鲜供应链网络。

## 自营直采模式

生鲜经营非常繁琐，国内各大超市大多是通过批发商供货和

厂商联营的方式运作，以“产地—采购商—批发商—超市采购员”的多重渠道进行采购，由于几经转手，商品新鲜度和价格都缺乏保障。还有一些超市各个门店独自采购，成本高昂，使超市生鲜成为只有少数人消费得起的“贵族食品”。永辉要在供应链上实现突破，首先就要重塑传统的生鲜供应模式。

为了降低采购成本，确保多品类的生鲜产品供应，永辉创建了“自营直采模式”。永辉在全国各地发展了17000多亩不同品种的果蔬和养殖基地，通过自建基地、协议基地以及基地合同购销等多种合作模式将自己的供应链终端延伸到田间地头。

永辉的自营模式通过“产地—超市采购员”的二元渠道进行统一采购，除了省去多层中间环节让运营成本 and 生鲜损耗大幅下降，还能以较大的采购规模获得更加优惠的采购价格。通过田间直采，生鲜产品从产地直接运送到物流配送中心或超市，将交易关系由“各供应商—各分店”转化为“各供应商—配送

中心”，各分店的外部业务联系随之转化为企业内部工作流程，进货谈判大大减少，大幅降低交易及履约费用。通过自营直采模式，永辉节约了20%~30%的采购成本，农民赚得更多，市民花钱更少，永辉也从中分得一杯羹。

通过严格的质量管理和现代物流配送体系，永辉目前在长三角、珠三角直至黑龙江、山东、云南建立十多个农产品采购基地，70%的生鲜食品都由生产基地直接供货，实现直销。“采购海鲜商品时，永辉把采购船直接开进海中向渔船采购；在水果采购中，永辉常常是把整个果园包下，自己进行水果等级分检，低等级的放进卖场做促销。”以北京市场为例，由于采取多种采购路径，保证了无论是大兴的西瓜、平谷的桃，还是山东的苹果和梨，以及福建的海鲜，都是从产地直接采购。

2003年，永辉还开始尝试自营自产，建立自己的食品加工厂、粮制品加工厂，逐渐强化自身的产品供应保障能力，确立超市经营生鲜的品种优势和在空间及时间上主动调配

市场的能力，增加对采购基地的谈判砝码，通过向上整合进一步赢得利润空间。

## 升级农超对接

领先企业根据外部环境变化和企业发展的需要，必须不断改进原有做法，着眼于顾客进行持续创新是企业实现可持续成长的重要保证。

在国内外超市逐渐开始复制永辉的农超对接模式时，永辉则和农民兄弟建立起更为紧密的合作关系。当沃尔玛、家乐福等超市通过农业基地只针对优势产品进行大面积运作时，永辉则根据当地人的生活习性和喜好特色，合理分散地规划种植，以强大的灵活性将本土优势充分发挥出来。

为了避免由于采购量过大造成浪费，确保采购量的精确性以及生鲜产品的品质和品类，永辉不仅免费给农民提供种子，确定种植面积、品种、标准，按协议价格收购，同时还建立了专业的管理咨询团队，为合作基地和农民提供生产、加工、包装、物流及市场运作等全方位专业培训与咨询。永辉的这种做法在农产品新品、特色品种引进和反季节种植等方面取得巨大成效，不仅扩充了特色生鲜品种，而且最大程度降低采购浪费，获得成本优势。

**与零售巨头相比，永辉生鲜经营的最大优势在于本土化，更了解国内消费者的消费习惯和消费需求，让卖场更贴近顾客**

## 定时结算制度

企业经营要立足于商业精神，其根本点就是不要过多关注竞争对手怎么做，而是不断思考自身可以怎么做，顾客需要企业怎么做。

由于是和农民兄弟打交道，以及生鲜经营“短、平、快”的特点，当其它超市和供应商、批发商由于付款摩擦而“面和心不和”时，永辉以其“自主资金链模式”形成良好的客户口碑。

永辉在付款方式上建立了定时结算制度，农副产品大都实行当天结算，日用品实行逢五、逢十结算。由于生鲜产品没有账期，在永辉不会出现拖欠货款的现象，有时候，为了预订一些产品，还会预付一些货款。永辉“自掏腰包”的经营态度赢得供应商的广泛拥护。和供应商之间紧密的合作关系，为永辉到货的充足、及时奠定了基础。永辉不把资金压力转嫁给供应商的做法也时刻提醒自己不能盲目扩张，发展更加稳健。

当“行规”已经不再是企业经营所必须的要素时，企业就应该将眼光转向顾客，思索是否可以放下，

**当“行规”已经不再是企业经营所必须的要素时，企业就应该将眼光转向顾客，思索是否可以放下，这种放下，不仅是一种商业态度，更是一种经营境界，可以让企业获得持久的竞争优势**

这种放下，不仅是一种商业态度，更是一种经营境界，可以让企业获得持久的竞争优势。

## “蚂蚁军团”作战

中国复杂的自然及人文地理环境和农业产业化程度低一直被视为超市进军生鲜的两大路障。永辉基于对中国农业产业环境的深刻理解，通过庞大的“蚂蚁军团”活跃于全国各地的特色农业基地，进驻乡里，和田间农民打交道，建立自己的核心能力。

在生鲜采购上，永辉除了建立起一批自营和合作结合的养殖与蔬果生产基地，还在全国建立远程采购体系。永辉派遣专门的采购团队到全国各地具备价格和质量比较优势的地区长期蹲点，在国内 20 多个采购基地驻扎采购员，以保证最低的价格和足额供应。永辉在每个基地进驻 2 ~ 3 名采购员，每天全国有近 200 人在各个产地进行采购，像东北的大米、绿豆，山东的家禽、广东佛山的水果等都直接去农户家采购，通过驻场采购，随时了解行情。

“在福建六凤洲蔬菜基地、建新蔬菜基地、北峰无公害蔬菜基地，闽侯、长乐、平潭、古田等地的蔬菜、水果、菌产品、海鲜品集散市场，出现了大批‘永辉人’。他们分成两拨，一拨与农民兄弟打成一片，走街串户，甚至出海与渔民一起打渔；一拨身揣现金，只要前一拨人马谈妥，立即支付货款绝不拖账。”同时，永辉的每一个生鲜单品都由数人协管，互相监督，以防止商业贿赂。

凡是到过永辉超市的人，无不对其品种繁多的生鲜产品印象深刻，尤以海鲜著称。除了北方常见的鲤鱼、草鱼、黄花鱼、带鱼等，还有龙虾、多宝鱼、石斑鱼，扇贝、鲍鱼、鳝鱼、各种蛤类、蛭子等数不胜数。目前，永辉的触角北至陕西、南至海南，共拥有自营生产基地一个、协议生产基地数十个。永辉的“蚂蚁军团”近乎做到哪里有蔬菜瓜果，哪里就有永辉采购员的程度，利用在全国建立起来的远程采购体系，采购各地适销对路又具有明显价格优势的产品。

与零售巨头相比，永辉生鲜经营的最大优势在于本土化，更了解国内消费者的消费习惯和消费需求，让卖场更贴近顾客。在生鲜源头就进行严格把关，风餐露宿、走遍千山万水、吃遍千辛万苦，这种在起点就把事情做到极致的商业态度，

正是永辉能够做好生鲜经营的关键。因此，中国企业在学习西方先进的管理理念和方法时，不能仅仅局限于西方科学的标准化运营，还要注重对优秀民族商业文化传统的继承，以及对这种传统文化后面所沉淀的经营精髓的吸收，才能真正在中国的商业文化环境下游刃有余。

### 向精细管理要利润

生鲜的保鲜期比较短，损耗是所有商品中最高的。生鲜损耗缺乏有效控制是大多数卖场经营生鲜失败的重要原因之一。不少超市往往把生鲜损耗当作固定成本来折算，

加到产品价格上去。永辉深知要想在生鲜经营上获得突破，就要踏踏实实做好基本功，精耕细作，从每一个细节挖掘利润空间，降低损耗，将竞争对手的固定成本转化为自己的固定利润。

根据对美国汽车行业的研究发现，即使顾客满意度达到了90%，顾客回头率也只有30%左右。从这一点来看，顾客忠诚度远比顾客满意度要重要，尤其对于零售企业而言。永辉只有将生鲜经营的每一个细节都做到极致，才有可能实现将顾客满意度更多地转化为顾客忠诚度，进而转化为企业利润。

经过多年积累，永辉摸索出一整套生鲜管理技术。“像打蔫的青菜、软烂的水果等普通超市常见的问题，在永辉却很少发生。永辉通过规模庞大的保鲜库，将需要保鲜的产品放进保鲜库贮存。在永辉的货架上，像韭菜、菠菜等叶菜，都被扎成很小的捆，并码放得非常整齐，而像洋葱、青椒等，也被两两包装在一起，大大减少顾客的翻捡。在很多超市里，冷冻肉是一天摆放一次，而在永辉，每2小时理货员就要补一次货，甚至是随时补货。每一种生鲜商品不会一次摆放很多，理货员根据售卖情况，随时

理货和补货，以降低损耗。如猪排骨，一次就摆放 5 块左右，然后根据销售状态，现卖现补。永辉超市里鱼的配送，从捕捞到门店销售，全程供氧，鱼基本不出水面，大大降低了鱼类的损耗，死鱼的价格即使卖到活鱼的 1/2，有时也仍然是难以卖出，但它们的采购成本却是一样的。”

生鲜损耗需要通过细致的管理和科学陈列来实现，这是一项极为精细的工作。在永辉的门店内，生鲜的陈列与其它卖场有着明显不同。“永辉的陈列不追求数量，无论是蔬菜还是水果，都是平摊式的薄薄一层、最多两层，而且在这些很少量的蔬菜水果中，几乎找不到次品，让顾客根本用不着左挑右选。需要补充的蔬菜和水果就在货架下面，理货员随时可以补货。永辉生鲜区的理货员人数在全国商超中是最多的，他们几乎每时每刻都在忙碌，一会儿是补货，一会儿是将翻乱的蔬菜水果整理整齐，让它们保持最佳模样。此外，他们还必须时刻把烂菜皮烂果子剔除，扔掉或摆在边上的折价框内打折销售。”

通过精细化管理，永辉生鲜被翻乱的概率只有其它卖场的 1/5 ~ 1/3，生鲜破相的概率也随之降低。随时补货，把最新鲜的生鲜商品每时每刻展现在顾客面

## 企业的利润通常来自两个方面，所处行业的平均收益和企业来自竞争优势所创造的利润，而后者才是企业应当真正用心去挖掘和创造的

前，是永辉在生鲜经营方面获得良好顾客口碑，同时又保持超低损耗的关键。

企业的利润通常来自两个方面，所处行业的平均收益和企业来自竞争优势所创造的利润，而后者才是企业应当真正用心去挖掘和创造的。通过精细化管理和陈列，永辉在生鲜产品方面的损耗只有 3% 左右，而很多超市达到 20%，甚至更高，损耗的降低使经营成本下降，而降低的成本就是永辉的利润。由于敢于向每一个经营细节发掘利润空间，永辉的生鲜毛利达到 16% 以上。

### 关注顾客

相对于生鲜，日用货品更容易经营和获利，因此，国内外超市巨头并没有全身心投入超市生鲜经营，不愿意花过多的精力去挣难挣的钱，但却忽视了越是难挣的钱，才越有可能持久地挣。由于没有真正在生鲜经营上用心，往往造成了用经营日用商品的经营方式和经营态度去经营生鲜产品，完全忽视生鲜经营的特殊性，从而导致经营效率低下。这种由于自身问题造成的

效率低下，企业又常常将其归因于农业产业环境等外在因素，用行业普遍状况来衡量自身的经营成效，而不是把目光转向顾客，反思自己。它们往往更加关注其它巨头在做什么，而不是市场正在发生的变化。永辉正是抓住了成功企业普遍存在的商业心态问题，立足顾客，奋发图强，建立起自己的核心竞争力，获得持续成长。

由于中国市场发展不均衡，不同产业处于不同的生命周期，也就分别具备着不同的市场能量。与其它超市相比，永辉的模式更多的是与农业产业的发展息息相关，相对于日用工业品的市场能量而言，中国的农业产业才刚刚开始发力。随着国家土地流转政策的推出，农业产业化的进程将会逐渐加快，未来一段时间内，生鲜流通企业在中国农业产业化过程中将扮演重要角色，从目前来看，超市无疑将首当其冲，这也许正是永辉在经营管理之外的底气和锐气所在。

编辑：潘东燕 pangdongyan@pkubr.com