
【1.座谈交流】

永辉北京大区-东区总经理蔡总

1.北京永辉整体经营概况

北京目前有 37 家门店，今年整体销售可达 70 亿，预估利润可实现 3 个亿。北京上半年实际完成 33 个亿销售额，1.6 个亿利润。零售业下半年情况一般会比上半年好，所以全年实现 70 个亿销售和 3 个亿利润问题不大。Q3 单季度，北京销售是 16 个亿，利润为 6000+万，三季度收入增速 10%+，同店同比增长约 6 个点，新开店不多，主要还是同店增长。

利润超过销售增速主要是前台毛利增加的原因，前台毛利增加源于商品陈列形式的变化。永辉改完绿标店之后，在商品陈列上有很大的改观，提升了前台毛利。比如食品用品，以前毛利率是 12-13 个点，现在基本能到 13-14 个点。同时我们也在做商品品项的压缩，现在 SKU 在 1.5 万左右，目标是减到 1 万左右。目前北京区自有品牌占比大概 10%。后台毛利率基本没变，生鲜类毛利率基本也没有改变，大约为 13%。

北京未来 3 年利润增速预计每年可达到 20%左右，北京不光是超市在拓展，还有超级物种和会员店。会员店未来可能开店非常快，一个星期内开业 1-3 家都是有可能的。会员店和超级物种的供应链是一样的，但是定价体系和某些商品会不一样，这两种门店都是单独的体系。会员店大约每家在 200 平左右，超级物种目前北京只有一家面积在 700 平左右。

未来展店计划：超市（不含会员店和超级物种店）今年下半年基本没有新开店计划，2018年已经签约4家，意向签约4家，明年预计新开8家左右（不含超级物种和会员店）。

2.关于毛利

从生鲜来讲，如果想提高毛利率水平需从自身做起。现在还有中央工厂，生产预包装类商品，在价格不高于农贸市场价格的前提下可以减少损耗。如果彩食鲜做得好，明年生鲜类毛利率可增长0.5个点。对于食品用品类来讲，还需要细化陈列组合。我们的陈列可能和其他家陈列有一点区别，我们在保证正常促销品摆放的时候，在拐角处可能会陈列一些关联性食品（如咖啡做促销时，摆放咖啡伴侣等商品）。关联性食品很多可能是新品，新品毛利率就稍微高一些。商品陈列非常重要，很考验小店长的经营能力和经营水平，通过这样的途径来提升毛利率水平。

3.如何提升净利率

去年净利率水平大约为4.3-4.5%，今年是4.8%。零售业一般净利率通常都是2.5-3%，但取决于是怎么做的。开源可以做到毛利率的提升，但不会是无限制的提升，只能自己做到精细化管理和节省。比如现在我们生鲜占比可以达到50%以上，我们在减少损耗的同时也注重精细化管理。以前损耗是3个点，如果减少到2.5个点，利润就会增加0.5个点，对于利润增量是非常可观的。

4.关于合伙人机制

所有的都是每个小店自己制定全年、每个月、每周的目标，如果能够实现目标就可以自行分红，挣得越多分红越多。商品的采购权公司统一把控，商品的经营权在于小店自行组合，小店可以申请获得商品选择权，定价也是公司统一的。

现在单个门店人员在 200 左右，最高时员工数有 300 人。员工的减少和增加，由小店长自己决定。促销员属于厂家外派的，和超市本身没关系。合伙人制度实行之后，合伙人平均下来每个月可增加 5000-6000 元，同比增长 60%。以前作为员工，一个月工资只有 2500 元，现在合伙人保底收入是 3600 元/月。经营能力比较强的门店，合伙人的分红可以有 7000-8000 元/月。公选出来的小店长每个月工资保底是 6000 元/月，和合伙人一样参与分红。合伙人机制对永辉超市、超级物种和会员店都适用。小店里面小店长和合伙人是五五分红。

合伙人制实行两年了，效果非常好：**1.人效变高了**。以前鲁谷这家门店用工 330 人，现在只需 210 人。没有人规定多少员工合适，但是小店长可以根据自己的需求进行人员数量的调整，人效有提升；**2.员工收入也增加了**。**3.现在从“公司要我**做**”变成了“我自己要做”**，是一个非常可喜的变化。目前来讲，合伙人制没有风险，因为店长会指导大家，做出专业性的指导，所有的小店长都会坦然接受品类教练给予的帮扶。

小店长和合伙人有一整套体系，从全职员工到合伙人最少有 90 天训练体系。这 90 天之后如果考核完成后，就可以升级成为合伙人。6 个合伙人可以投票选出一个小

店长，小店长工资稍微高一些，和合伙人分红是一样的。半年人力会有赛马机制，实行末位淘汰制，如果小店长的小店业绩不好，就会被淘汰。6个合伙人继续进行评选，选出小店长，完全实行民主投票。

合伙人中途退出或者到期退出：综合素质达到合伙人要求的时候就可以做合伙人，如果此时有外界挖人可以选择离职，每个人需要对自己的行为负责，永辉这边是完全自由开放的，很多人半年就又回来了，我们还是接受，但不管离职前做到什么职位都需要从头做起，只有这样才能切实提升合伙人的业务能力和水平。

近两年合伙人制度的变化：公司刚开始推行合伙人机制的时候，有很多人不理解。这个有情可原，因为刚开始接触可能有迷茫期，不知道合伙人机制是什么；另外进行合伙人机制需要自负盈亏就不知道自己该做什么。适应周期大约有半年时间：合伙人想要实现盈利，需要了解自己的市场，看懂自己的报表，明白未来提升空间在哪儿，相比于去年同期增长和下降的原因都需要自己分析，甚至包括需要思考能不能带领下面的人赚更多的钱。经历这样的过程大约需要半年时间，半年之后个人素质确实得到了提高。新开一家门店，会让老店的人去选择去新店工作，有了比较充足的人才储备。

员工流失率：试行合伙人之后，所有店员都算上的话我们的流失率大概是2%，行业平均为5%。

5.关于赛马机制

我们没有规定的 KPI 指标，但会参考全国的大致水平，比如同样一个品类会有全国的增长率。如果其他地区都是增长 10%，而自己总是只有 1%-2%，就会被淘汰掉。被淘汰之后如果选出来的还是原来小店长，这个团队可能就不会有进步，从公司层面就会进行行政干涉。

6.关于电商及新零售

电商现在单独剥离，一方面做永辉生活，另一方面和京东合作。一天大约有 2 万单左右，永辉生活和京东的占比为 1:1。

新零售大家都在尝试，但前方是怎样的没人知道。新零售在颠覆很多东西，但都还在尝试阶段。现在很多大型百货在改专业店、变成 Mall、变成新零售门店，每个企业不断前进最后都会有自己独树一帜的东西，不能说谁好谁坏，可能定位不一样。比如纯进口商品定位高端一些，大众化商品定位低端一些。

7.新开门店的经营情况

北京这边变数比较多，孵化新店很快，基本不存在适应周期。可能就新店员工培训需要一定的时间，会提前 45 天招人进行专业化培训，进行公司文化的介绍，然后自己选岗。我们这边基本是老人开新店的模式。根据一家店及周边情况，基本能预估开业当天能达到什么样的销售水平，再乘以 1/3 就是正常销售水平。

现在新开一家店一般标配 13 个小店。OEM 商品的利润高一些，但很多是我们将其利润点让给顾客了，因为品牌意识并不强，毛利率和其他商品大约都是 20 个点。

8.关于平台指导

我们后台对前台有很大支持力度，每个月两次会给小店相关数据，从数据部门和财务部门给出反馈。月中会给其毛利率和销售的预估，月底平台财务部门会给每家小店提供财务报表，包括有几个人、人力成本多少等情况，也可以从系统里面调取每种品类卖了多少。公司有大的营销部门，是统一的。平时会有品类教练，每天会进行不定期巡检，目的就是：1.门店运营遇到发现不了的问题，品类教练可以帮助；2.门店找到了问题，主动寻求品类教练的帮助。

门店不能定价，但可以选择品类。对于提高销售，一方面是需要提高服务意识，一方面可以选择商品陈列方式。门店如果要进货，物流成本都是一样的。如果门店进货进多了想要退货，还需要支付物流成本，会导致毛利率降低，所以要考验门店可以选择订货的数量。

采购商和平台商为两个方向，我们的平台是服务门店的，门店需要什么平台提供什么，平台对门店经营没有任何指挥权和指导权。平台主要就是做好买手工作，门店做好卖的工作。

9.关于商品 SKU

在筛选 SKU 的时候，会从单一商品的价格带筛选，价格带在中间对顾客没有吸引力，过一段时间基本不怎么卖的商品都属于滞销品，一定要淘汰掉。现在整体商品在全国是有比例的，**当地品牌大约保留 20%，全国性商品占比有 50%，剩下 30%为地域性商品**。如果上新一个商品，我们达成了一个协议，必须迭代一种老品。如果所有新品不断增加最终会爆仓的。

10.关于优化采购品类

对于优化采购品类这块有两点：1.门店提需求，需要或不需要某种商品；2.采购针对某些供应商淘汰部分商品或者引进新品，引进新品之后的运营由门店具体负责。采购的赛马制和门店的赛马制基本上是一样的。

11.自有商品的营销及定价

自有品牌的低价促销是不适应的，自有品牌可能认可度不太高，顾客没有价格敏感度。只注重现场体验，比如吃的一定要现场品尝，才可能将自有品牌打出来。对于品牌标识，符合某些标准验证也需要突出。另外就是陈列方面，如摆放得比较显眼让顾客能尽可能看到。通过这些来打造自有品牌认知度。

所有自有品牌的定价原则是以质量定价，行业内是有潜规则的，我们在定价的时候不破坏行业的规则，但把广告费等很多费用让位给顾客。自有品牌价格不会比品牌商品特别低。

【2.永辉-鲁谷店经营情况】

赵店长

鲁谷店经营情况简介

永辉超市鲁谷店于2009年6月开业，系北京永辉第二家落地的门店。鲁谷店刚经历门店改造，卖场的硬件设施全部翻新，商品种类变化不大。9月门店改造完成，销售增长较为明显。



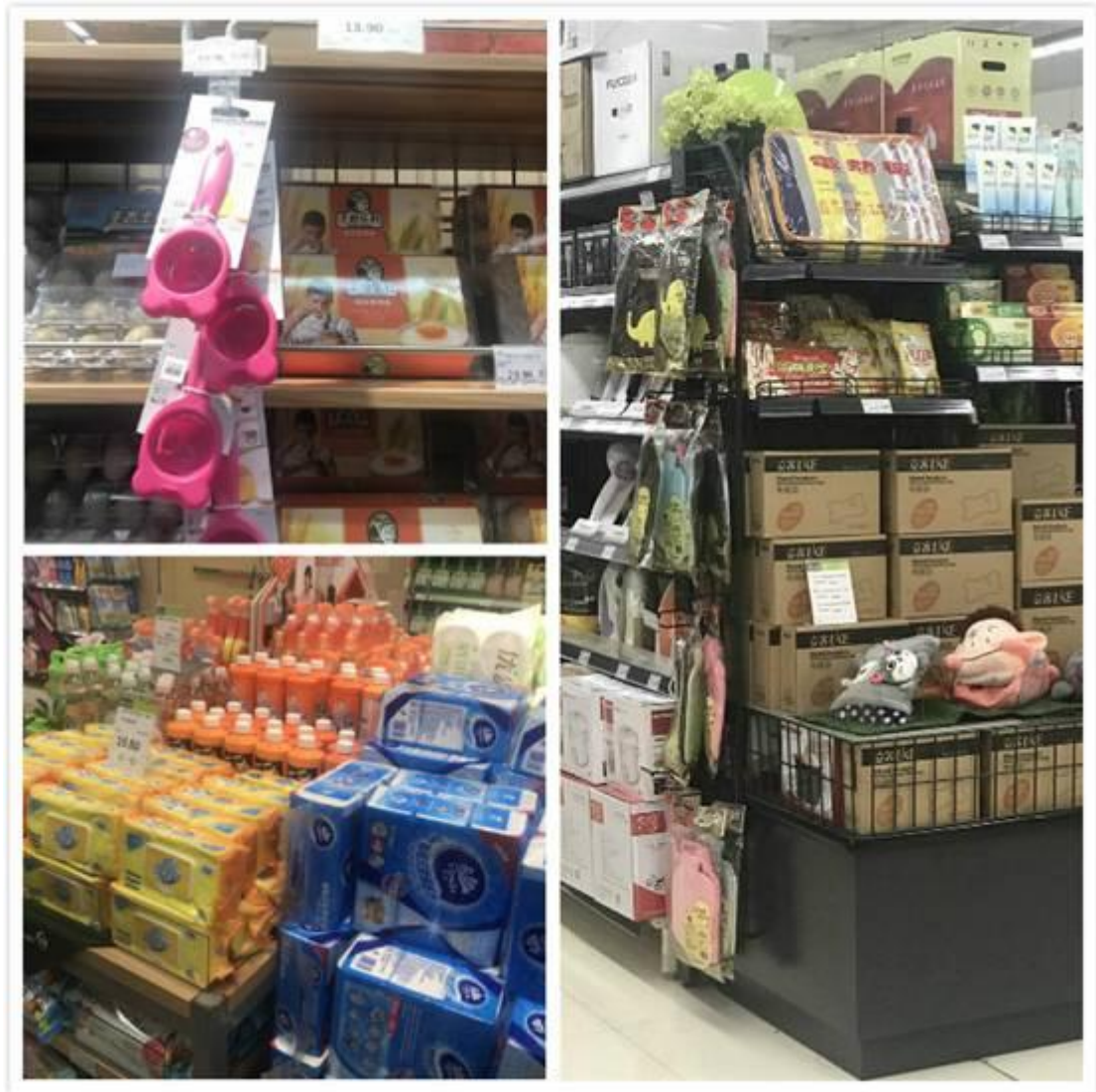
门店面积：总建筑面积约有1.8万平，卖场经营面积约为7000平，招商区域面积约为4000平。

客流量：门店覆盖周边社区，日均客流量约有 9000-10000 人，节假日高峰期可达到 1.2 万人，做大型活动最高客流量为 1.9 万人。门店老年顾客占比约有 20%-30% 左右。

销售情况：月销售额约为 3000 多万，日均销售额为 106 万。今年开始做卖场整体的改造，做了半年的时间，前期动作比较大的话对销售会有一些影响，比如面积会压缩，品类减少都有影响。从今年 1 月到 9 月销售整体和去年持平，今年 9 月中旬卖场雏形出来的时候，增长是很明显的。当前鲁谷店同店增速大约为 3%。

生鲜区域包括有果蔬、肉类、禽和水产等，面积大约有 1900 平，销售占比约有 40%，加工区销售占比约有 12%，剩下是食品和用品占比约 48%。在改造之前，外租区一楼加二楼只有 1000 多平，大约有 50 万左右收入。改造之后，26 号前外租区域没有开店营业，暂时免租，26 号开始开工。整改完之后吉野家等快餐店入驻了一些，预估整改完收入可以达到 150 万，在 12 月可以实现，比如快餐店相关设备引进可能进度会稍微慢一些。

商品摆放与陈列：我们会在卖鸡蛋的旁边放茶叶蛋的料包、鸡蛋的分蛋器等，在坚果旁边放蜂蜜。我们会进行提前规划，但关联进来的产品销售额是分开计算的。在做陈列的时候，首先在大的区块陈列，然后按分类做区分，再按照包装的规格做区分。在场景布置上，会迎合当前的季节，也会做一些流量商品，会在关联区域做好场景的布置。



毛利率：整体门店的毛利率大约有 13.5%-14%，生鲜毛利率约为 13%，加工区毛利率为 15%，食品用品大约为 14%，精品果蔬的毛利率约在 20%左右。

生鲜损耗：生鲜的损耗在 2.5-2.6%左右，损耗会有季节和节假日的因素，正常情况都在 3%以下。在损耗的管理方面，生鲜在销售的时候通常会及时处理，以减少损耗。对于快过期的生鲜，会有一套标准，如果可以卖，则折价出售，否则丢掉。永辉区别于其他大卖场，鲜活的东西要做的更加好。

小店配置：前台小店比较多，有 18 个。人事、行政属于后勤小店，一共有 6 个人，都是非运营的。具体来看，生鲜有 3 个小店，分别是干货、果蔬、鱼肉。食品有 3 个，分别是酒水、休食、干杂日配。用品有 3 个，分别是洗发、家百、家具纺织。营运小店总共是 9 个，再加上电商、后勤、前台各一个。生鲜小店的收入增速相对较高，食品用品相对较高的是干杂日配，整体收入水平差不多。小店里面租金、水电费等会根据面积来划分，小店的人事费用由自己承担，此外还会有公摊人事费用等。



无人售货机：目前店内使用了无人售货机，在卖场的 2 楼，一共增加了 18 个无人售货机。对收银员数量的影响不大，因为在我们的商圈范围内还没有无人售货机，顾客在操作上并不熟悉，我们会安排 2-3 个人在售货机旁边，在节假日的时候会增加到 3-4 个人。目前手机支付比例大约在 30% 左右，以支付宝和微信支付居多。

天风商社团队领先市场，率先发掘现代服务产业投资机会，重点覆盖电商、教育、养老、旅游、医美、服务外包等新兴服务产业。在中国经济结构转型过程中，驱动未来经济增长的引擎来自于现代服务业，我们希望能够对产业和投资贡献自身力量。欢迎教育、养老等新兴服务产业的专家、投资人及媒体添加二维码或 [zalman2222](#) 关注我们的公众号，进行资源的实时对接和共享！

【团队成员】

刘章明 18502103577 / 张璐芳 18817312732

郑龙云 18516066074 / 吴晓楠 18818273057

孙海洋 13761294117 / 李昕悦 18512136545

