

文章编号:1005-9679(2018)05-0066-05

基于新零售的永辉超市商业模式创新研究

葛海燕 周洁如

(上海交通大学 安泰经济与管理学院,上海 200030)

摘要: 互联网、大数据和实体经济的深度融合促进了新零售模式的产生。作为传统的零售超商企业,永辉超市先后推出“彩食鲜”“超级物种”等创新业务,成为新零售探索的典型案列。基于商业模式创新,从战略布局、资源能力、价值网络、收入模式和价值曲线五个方面,分析了永辉超市新零售时期的商业模式创新,验证了其创新成果,并指出新零售创新应当关注环境变化,顺应时代发展需求,专注核心业务,积累资源能力,明确自身市场定位,建立有效广泛的价值网络等,为其他企业进行新零售商业模式创新提供借鉴。

关键词: 永辉超市;商业模式创新;新零售

中图分类号: F 724 **文献标志码:** A

Research on Business Model Innovation of Yonghui Supermarket Based on New Retail

GE Haiyan ZHOU Jieru

(Antai College of Economics & Management, Shanghai Jiao Tong University, Shanghai 200030, China)

Abstract: With the deep integration of the Internet, big data and the real economy, the new retail has been generated. As a traditional retail supermarket enterprise, Yonghui has launched the "Fresh Color", "Super Species" and other innovative businesses, become a typical case of new retail exploration. Based on business model innovation, from the five aspects of the strategic layout, resource capacity, value network, revenue model and value curve, this paper analyzes the new retail innovation of Yonghui, verifies its achievements, and points out that the new retail innovation should pay attention to environment change, adapt to the needs of the times; focus on core business, accumulate resource and capacity; clear the market position and establish the widely value network. With these revelations, other businesses can carry out new retail business model innovation.

Key words: Yonghui; business model innovation; new retail

0 引言

新零售是企业以互联网为依托,运用大数据、人工智能等先进技术,升级改造商品的生产、流通、销售过程,融合 O2O 和现代物流,重塑业态结构与生

态圈的零售新模式。鄢章华等从新零售产生的原因着手,讨论新零售的内涵、研究框架和发展趋势。杜睿云指出发展新零售的关键问题在于全渠道平台搭建和新兴技术的支撑。郑贵华等则对实体零售业转型“新零售”过程中的问题及对策进行了研究。目

收稿日期:2017-02-28

基金项目:国家自然科学基金,《基于移动社交网用户的互动行为与商业模式创新研究》(项目编号:71572112)。

作者简介:葛海燕(1993—),女,江苏南通人,在读研究生,研究方向:社交媒体营销,E-mail: haiyee0223@163.com;周洁如(1963—),女,湖南常德人,博士、副教授、博士生导师,研究方向:社交媒体营销、客户关系管理。

前,学者们已经对新零售内涵和转型问题等进行了广泛探讨,但对新零售时期传统零售企业如何进行商业模式创新的相关研究仍然有所欠缺。基于此,本文以商业模式及创新的现有理论为基础,对永辉超市这一典型的传统企业新零售转型案例进行探讨,以丰富现有的新零售研究领域。

1 永辉超市商业模式创新

永辉超市于 2001 年在福建省福州市成立,是我国首批将生鲜农产品引进现代超市的企业之一,是国家级“流通”和“农业产业化”双龙头企业,中国 500 强企业之一。2010 年,永辉超市在上海证券交易所上市(证券代码为 601933)。2017 年,永辉超市已经在中国 21 个省份发展了 520 多家连锁超市,100 多家生活店,10 多家超级物种店,经营面积超过 450 万平方米。从小型区域商超品牌成长为零售龙头企业,永辉超市始终坚持创新发展。

1.1 新零售时期永辉超市商业模式创新

新零售时期,永辉超市先后推出“永辉生活”“超级物种”等创新品牌,成为传统零售企业新零售转型的探路者和引导者。本文从以下五个方面对永辉超市的商业模式创新进行探索。

1.1.1 战略布局

2015 年 5 月以来,永辉超市推出永辉云超、永辉云创、永辉云商、永辉云金四大板块,进行战略和业务布局。如图 1 所示,永辉超市的战略布局主要由三部分组成:线下实体店布局、线上平台布局和新零售创新布局。

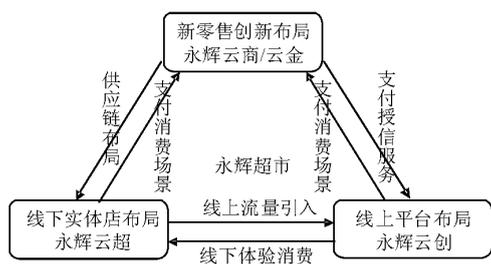


图 1 永辉超市战略布局

(1) 线下实体店布局

永辉超市以永辉云超平台进行线下实体店布局,现有的实体店包括红标店、绿标店、Bravo 精标店、会员店、超级物种五种业态。

传统红标店针对大众平民消费者,以种类丰富、质优价廉的大卖场为特色;绿标店针对中端消费群体,以海量的进口商品和品牌商品、舒适的购物环境和体验为特色;Bravo 精标店针对中高端消费群体,以现代化的装修陈列、电子智能化的标签及结算系统、多元化的餐饮休闲服务为特色;会员店针对中高端社

区消费者,以社区体验、线上线下结合和高效配送为特色;“超级物种”店针对中高端消费体验群体,以“零售+餐饮”的多元化产品服务、丰富的消费场景为特色。

“超级物种”是永辉超市新零售创新的重要布局。2017 年 1 月 1 日,首家永辉超级物种店在福州落地,650 平米的门店拥有 1 000 多种单品,鲑鱼工坊、麦子工坊、盒牛工坊、波龙工坊、咏悦汇、生活厨房、健康生活有机馆、静候花开花艺馆等八家铺面和 100 平米左右的顾客用餐区。“超级物种”以优质的商品、多样化的餐饮服务、现代舒适的购物空间、线上线下的融合机制成为新零售探索的成功典型。

永辉超市线下多品牌战略扩大了目标消费群体,精准的品牌定位增强了细分领域的市场竞争力。此外,不同种类的实体店间也存在着竞争合作关系,一方面他们争夺优质的消费群体,另一方面不同的实体店互相提供业务支撑。

(2) 线上平台布局

永辉超市以永辉云创平台进行线上平台布局,采用自营电商和第三方电商平台进行销售。

自营电商:永辉生活 APP,它覆盖永辉 Bravo 绿标店、永辉会员店、超级物种三大线下门店,支持现金、银行卡、永辉在线会员卡和支付宝、微信第三方移动支付,同时自建短途物流配送体系。

第三方电商平台:京东官方旗舰店,通过这一平台为消费者提供安全高质、品类丰富的商品,支付结算由平台方京东负责。此外,京东为永辉超市提供平台流量整合功能、物流配送和售后服务。

(3) 新零售创新布局

永辉超市以永辉云商和永辉云金平台进行新零售创新布局,探索新零售商户端供应和新金融领域。

永辉云商:建设“彩食鲜”中央厨房,打造食品供应链公司。彩食鲜现有业务包括三类:向中高端餐饮企业、机关企事业单位、连锁酒店及便利店供应生鲜食材;为永辉超市旗下各实体店提供生鲜货品;利用“彩食鲜”APP 向永辉自有电商平台和其他生鲜电商平台供货。

永辉云金:获批民营银行、商业保理、小额贷款三大牌照,打造零售产业银行。目前,永辉超市已取得民营银行、商业保理、互联网小贷等金融牌照,开展相关业务:组建福建华通银行,开展支付和财富管理服务,解决永辉零售体系内的支付和授信问题,推动企业资源优化配置;设立永辉青禾商业保理公司,为零售产业供应链中的中小企业提供贸易融资,以此为依托构建永辉全供应链;推出永辉小贷,一方面

为零售业相关中小企业提供融资服务,一方面为消费者和员工提供消费信贷服务。

1.1.2 资源能力

永辉超市的新零售创新依赖于它在历史发展过程中积累的采购、物流等供应链资源和运营、管理能力。

多样化的供应采购方式:一方面,永辉超市采用自建+投资的方式,打造了大米、香蕉、苹果、柿子等多个种植基地和产业园,豆制品、熟食等生产加工工厂,提供产品保障。另一方面,永辉超市采用全国统采、源头直采、农超对接、跨区域采购等方式,与中百集团联合采购发挥规模优势;构建了 600 多人的专业生鲜直采团队,常年驻扎全国 20 余处农产品基地;形成了“超市+农户”“超市+农业合作社”“超市+农业企业”的农超对接模式;借力牛奶国际、韩国 CJ、美国达曼公司进行全球采购,从而获得产品品质和价格优势。

网络化的物流配送中心:永辉超市主营的生鲜商品保存条件苛刻、品类间差异大,因此对物流、储存、配送、保鲜等要求较高。永辉超市在长期的生鲜运营中,积累了丰富的生鲜物流配送经验,构造了完善的网络化物流配送体系。目前,永辉超市拥有 12 个物流中心,包括 3 个全国性物流中心(CDC)和 9 个区域性物流中心(RDC),共计配送面积超 26.8 万平米,总存储能力达 550 万件,能够满足全国 70% 左右的商品配送需求。

专业化的生鲜运营能力:生鲜类超市的运营管理需要大量的技术手段,比如产品鲜度管理、分割定

价、门店陈列等。目前,永辉超市在生鲜运营中广泛运用苏生处理、冷盐水处理、放热处理、强风预冷处理等技术,对猪肉等品类采用标准化分割技术,在门店设计和产品陈列中引入德国技术,从而减少产品损耗、提升顾客消费体验,扩大产品销量和利润。

现代化的企业管理能力:2015 年第三季度,永辉超市大力推进管理架构变革。一方面,从原有的 9 层金字塔型结构转变为 4 层的开放式平台结构,原有管理层变为支撑平台,服务终端业务部门。另一方面,按照区域划分一、二集群,在集群间推行赛马机制,营造内部竞争氛围,成效显著。此外,早在 2012 年永辉超市就在福建地区试点现代化合伙人制度,用于员工管理和激励。2015 年正式发布合伙人方案,2016 年在大区全面试行,推行后公司年人均效用和年人均工资增长超过 25%。

1.1.3 价值网络

永辉超市上市以来,通过资本运作、协议等方式,围绕生鲜、零售、电商等产业链,建立了广泛的价值网络,如表 2 所示。

永辉超市通过建立广泛的合作伙伴关系,增强了自身在生产、采购、物流、运营等领域的实力,构建了系统化的价值网络:与上海上蔬合作,获取生鲜生产供应价值;与牛奶国际、富邑集团、韩国 CJ、美国达曼等合作,获取海外采购渠道;与贵州茅台、金枫酒业、新希望等合作,获得国内采购渠道;与中百集团合作,加强产业协同;与京东、腾讯合作,获得互联网端流量和技术支持。

表 2 永辉超市价值网络

年份	合作伙伴	合作方式	获取价值
2013	上海上蔬公司	合资成立公司	获得上海生鲜供应渠道
2014	牛奶国际	牛奶国际入股永辉	获取境外采购供应链,与旗下万宁产业协同
2014	贵州茅台、深圳国茂源	合资成立商贸公司	拓展高端白酒采购渠道,增强采购议价能力
2014	金枫酒业	永辉入股金枫	获得黄酒供应资源
2015	京东集团	京东入股永辉	拓展电商业务,获得物流、技术、流量支持
2015	韩国 CJ 集团	合资成立公司	优化海外供应链,中央厨房、食品加工处理技术
2015	富邑集团	建立战略合作关系	获得澳洲最大葡萄酒集团直采资源
2017	美国达曼	永辉收购达曼公司	拓展进口商品采购渠道,发展全球购业务
2017	中百集团	增持中百集团股份	拓展中西部地区市场,实现零售产业链协同
2017	新希望集团	合资成立公司	拓展四川市场,进行销售渠道、冷链协同
2017	东展国贸	收购东展国贸股权	获取自贸区经营资格,拓展采购渠道
2017	星源农牧	永辉入股星源农牧	拓展生猪养殖、种植、有机肥生产业务
2017	腾讯	腾讯入股永辉	拓展线上业务,获得流量和平台支持

1.1.4 收入模式

永辉超市 2011 年上市以来,公司营业收入获得显著增长,如图 2 所示,至 2016 年永辉超市实现营业收入 492.32 亿元,同比增长 16.9%。同时,根据公开财务报表相关数据,永辉超市的食品用品、生鲜

及加工的占比稳步提升,图 3 显示 2016 年食品用品和生鲜及加工带来的营业收入占比已超过 92%,生鲜、食品成为永辉超市的主打特色。因此,本研究围绕生鲜、食品两大领域探讨永辉超市的收入模式。

生鲜:质优价廉、高效物流,是永辉超市取得高

毛利、高收入回报的主要原因。一方面,永辉超市全公司拥有 2 500 余人的采购团队,全国统采、农超对接使得永辉超市的产品成本普遍低于同类竞争公司。另一方面,永辉超市系统化的物流中心大大提升了其存货周转率,从而降低了生鲜产品的损耗。以永辉绿标店为例,其生鲜损耗率一般在 2.5%~3%,低于同行的 3%~3.5%。

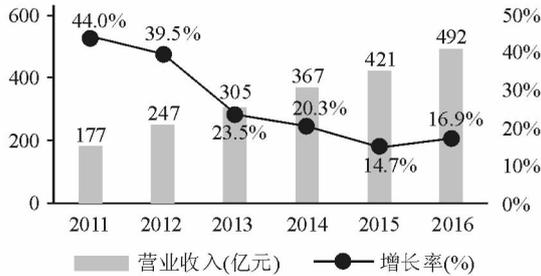


图 2 永辉超市营业收入及增长率

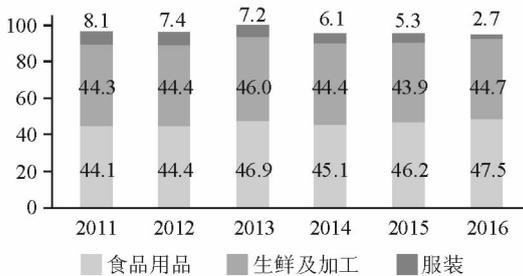
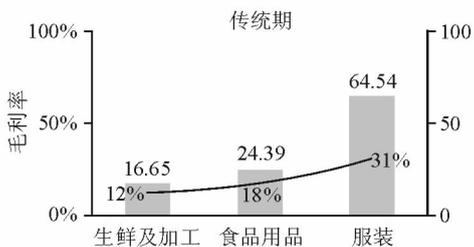
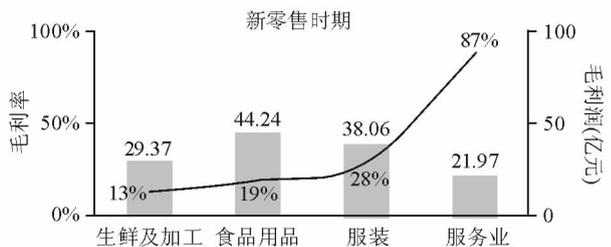


图 3 永辉超市营业收入构成

食品:利用生鲜聚集效应。与生鲜类相比,食品的毛利相对较高,可以达到 20%左右,但产品差异化程度较低、市场竞争激烈。永辉超市线下实体店利用生鲜的聚集效应,带动食品及其他品类的产品销售。以坪效(单位面积产出的营业额)为衡量指标,至 2016 年,永辉超市所有线下实体店的平均坪



资料来源:永辉超市 2013 年年报



资料来源:永辉超市 2016 年年报

图 4 永辉超市价值曲线变化

1.2 永辉超市新零售创新成果

2015 年以来,永辉超市持续探索新零售商业模式创新。为衡量其创新成果,本研究借鉴企业成长的综合评价体系,利用永辉超市在二级股票市场中公开的财务数据对其商业模式创新效果进行评估。在广泛财务研究的基础上,确定其评价指标为投资收益能力、盈利能力、发展能力、偿债能力、营运能

效为 1 728 元/平方米,远高于市场平均水平。

未来,随着 2017 年永辉生活 APP 的全面推广和京东网-永辉超市旗舰店的开设,互联网店铺销售收入或将成为另一收入增长点。

1.1.5 价值曲线

新零售时代,传统零售市场的边界逐渐被打破,整个新零售行业均处于动态发展的过程中,因此从价值曲线这一动态视角探讨企业的商业模式创新显得尤为重要。林健等将企业价值视作一个整体,以发展阶段为自变量绘制了企业价值曲线;李东勋则以不同的企业活动为自变量,如研发、生产、营销等,绘制了行业价值曲线。为客观地体现永辉超市新零售的创新情况,研究以其公开财务报表数据为基础,以毛利率和毛利润衡量各项业务所贡献的企业价值,绘制了图 4 所示的永辉超市价值曲线变化图。

2013 年以前,永辉超市仅开展生鲜及加工、食品用品和服装业务。新零售时期,永辉超市以生鲜为核心不断进行创新,开拓生鲜加工、餐饮服务等高价值的新领域,改善企业价值曲线。

生鲜加工:毛利润从 2013 年底的 16.65 亿增长至 2016 年的 29.37 亿,毛利率也从 2013 年的 12% 上升至目前的 13.4%。随着“彩食鲜”中央厨房的建设完成,加工食品的占比将得到提升,未来毛利可达 15%。

餐饮服务:新零售时期,永辉超市推出 Bravo 店和“超级物种”店进军餐饮行业,根据 2016 年永辉超市年报,其服务业务毛利率高达 87.21%,毛利润也达到 21.97 亿元,是永辉超市重要的价值来源。

永辉超市通过新零售时期的连续创新,提升业务的价值贡献能力,扩展新兴的业务领域,实现了从低价值传统超商向高价值新零售超商的转变。

力。各项能力均由多个财务指标进行衡量,如表 3 所示。

由于零售超商业具有显著的季节特征,因此利用上述企业成长综合评价指标对永辉超市 2015—2017 年各季度的财务数据进行计算,得到如表 4 所示的综合评分表。结果显示自 2015 年以来,永辉超市各季度的综合评分均有显著提升。以第一

季度的综合评分为例,2015 年综合评分为 0.57,2016 年提升至 0.608,2017 年则进一步增长至 0.625。永辉超市综合成长能力的快速提升,与其在零售行业中的表现相一致。如表 5 所示,自 2013 年以来,永辉超市在中国连锁百强企业的排名稳步提升,在中国快速消费品连锁百强企业中也稳居前 10。

表 3 永辉超市成长综合评价指标

评价指标	指标占比/%	财务指标	指标占比/%
投资收益能力	13.33	每股收益	7.18
		净资产收益率	3.96
		资本回报率	2.19
盈利能力	10.77	净利润率	6.73
		销售毛利率	1.18
		营业利润率	0.78
		总资产报酬率	2.08
发展能力	42.04	总营业收入增长率	17.16
		净利润增长率	11.04
		总资产增长率	13.84
偿债能力	7.08	流动比率	2.20
		资产负债率	2.76
		经营活动产生的现金流量净额/总负债	2.12
营运能力	26.78	流动资产周转率	3.21
		固定资产周转率	7.29
		总资产周转率	16.28

表 4 永辉超市综合评分表

年份	2015	2016	2017
第一季度报	0.57	0.608	0.625
半年报	0.937	0.96	0.995
第三季度报	1.273	1.347	1.466
年报	1.575	1.786	-

表 5 永辉超市历年市场表现排名

年份	中国连锁	中国快消
2016 年	10	5
2015 年	10	8
2014 年	12	6
2013 年	13	7

资料来源:中国连锁经营协会

2 永辉超市新零售商业模式创新启示

通过以上分析,可见永辉超市以新零售商业模式创新,从传统的零售超商不断转型,提升企业综合能力,取得了一定的发展成果。从永辉超市的商业模式创新中,我们可以得到以下启示:

第一,企业要密切关注环境变化,顺应时代发展潮流,不断进行商业模式创新。目前正值中国经济发展转型之际,以新零售为代表的消费升级已经成为必然趋势。永辉超市紧握时代脉搏,通过持续的商业模式创新,进行新零售战略布局,获得快速发展。而乐购(Tesco)、玛莎百货(M&S)、新一佳等传统零售业巨头企业,由于忽视内外部环境变化而固步自封,最终以退出中国市场或破产告终。因此,传统零售超商企业必须顺应并抓住新零售这一时代发展契机,通过商业模式创新谋求长远的企业发展。

第二,专注核心业务,积累资源能力是未来企业最重要的竞争力之一。永辉超市始终以生鲜食品为核心业务,通过内外部资源整合打造完整的生鲜食品产业链,从而在细分市场中独占鳌头。几十年如一日专注核心业务的还有苏宁和国美,通过深耕电子产品这一零售领域,连续多年位列中国连锁百强企业前两名。可见,传统超商在进行新零售转型的过程中,应当围绕核心业务或已有的优势资源和能力,确定商业模式创新的领域和方式。

第三,明确自身的市场定位,建立有效广泛的价值网络。新零售时期,行业的市场边界被打破,传统超商和互联网企业之间的竞争合作关系进一步强化。传统超商高鑫零售、三江购物、联华超市等通过与阿里巴巴集团合作,获得了互联网端的技术和流量等支持,实现了新零售转型的有益尝试。而永辉超市则是通过与牛奶国际、韩国 CJ 等实业企业和京东、腾讯等互联网企业的合作,构建了广泛的价值网络,从而在激烈的新零售竞争中脱颖而出。因此,传统超市在新零售转型时,应该进行准确的自我分析和市场定位,通过建立价值网络,实现企业间协同发展,从而获得更多新零售转型助力。

参考文献:

- [1] 刘东勋. 价值曲线的时代变化和产业价值链竞争[J]. 上海经济研究, 2005(7):53-59.
- [2] 王俊杰. 永辉超市—"工匠"思维做零售,业绩加速剑指三千亿市值[R]. 上海申银万国证券研究所, 2017.
- [3] 林健,刘洋. 传统企业电子商务转型的价值曲线与收支曲线[J]. 当代经济科学, 2001,23(2):48-51.
- [4] KOLLER T, GOEDHART M, WESSELS D. Valuation: Measuring and managing the value of companies [J]. Journal of Finance, 2015,46(1):35-54.
- [5] 张永安,吴屹然. 基于新视角的商业模式创新路径研究——以腾讯公司为例[J]. 经济体制改革, 2015(5): 151-157.