

永辉“大象转身”重回盈利正轨

优化结构调整——

从组织变革到效率进阶

2021年8月5日,永辉强化“科技永辉”战略,全面推进数字化转型。

当企业数字化转型迈向深水区,组织变革最关键。正如永辉首席执行官李松峰所言,数字化对于一家零售企业而言,绝不仅仅是技术问题,而是组织和业务融合的过程。李松峰上任之后,首抓组织变革,重点提升平台能力和区域自治能力。

尤其在区域自治能力方面,总部给予省区更充分的自主权,在基于平台能力基础上,逐步建立“一省一议”“一店一议”的能力,让一线门店更加灵活。同时,永辉持续进行年轻化、扁平化、灵活化的变革,初步实现了“敏捷前台、强大中台、高效后台”的组织体系。财报数据显示,2021年永辉的管理费用同比下降6%,而2022年一季度的降幅则更为明显,同比下降29.10%。

谈到效率,有一项衡量门店

强大与否的关键指标——店仓周转效率。库存天数越少,门店的周转效率就越高。据悉,永辉的技术团队分别在源头直采、预测订货、计算商品生命周期等模块进行了数字化重组,把零售行业复杂的上游环节串联起来。

在此基础上,永辉推翻以往的经验式订货,用数据作为订货支撑,设定品类安全系数策略,做到定货需求有数据支撑、缺货原因清晰可见,最终得以提高店内的周转效率。

推进供应链数字化进程以来,永辉在福州等地的标杆店内,店仓周转时间已下降了30%,货物的库存时间也降低至16天左右。从2022年年初至一季度末,永辉库存总金额降幅达27.87%,确保了经营现金流的有效运转与稳健增长。

2021年,实体商超处境艰难。近期,各大超市上市企业相继公布了2021年财报:营收方面,近九成企业出现不同程度的下滑;净利润方面,全部出现同比暴跌,部分企业甚至出现大幅亏损。不过,在面对新冠疫情反复、行业竞争加剧、社区团购冲击、刚性成本上升等不利外因无法改变的情况下,实体商超巨头并未坐以待毙,而是一直在积极求变,不断强化内功,以期实现“大象转身”,逆风起舞。作为实体商超的头部品牌,永辉的战略转型颇具成效,已重回盈利正轨。

大象转身,向来不易。永辉何以破局?

强化竞争壁垒——

从源头开始打造极致供应链

实体零售之间的竞争,本质上是供应链之争。对于任何实体零售企业而言,想要降低成本,建立竞争壁垒,从源头开始打造极致供应链历来是最有效的做法。而作为“农改超”的大赢家,生鲜供应链一直是永辉的核心壁垒,也是其最强大的护城河。

永辉通过做深、做透、做精源头采购,搭建了全国生鲜运营体系,不断提升运营协同能力,优化整盘运营能力。永辉生鲜板块推动组织垂直管理,采用长短半径机制,全国一共600个直采基地,产地源头仓涵盖福建黄瓜鱼、云南叶菜、河北鸡蛋仓、东北盘锦大米基地等。

以生鲜为例,永辉搭建生鲜自有平台“富平供应链”,提高源头直采渗透率,推动农副产品源头的标准化发展,有效提高了对商品品质及安全的把控能力。

此外,组织架构改革后,永辉将供应商服务重要性提到高位,采购团队积极进行角色转换,对内作为品牌推荐官,积极服务门店;对外作为品牌代理商,强化与品牌商合作,联合办公,深度协同。2021年以来,永辉与可口可乐、伊利、百事食品、益海嘉里等众多知名品牌深化合作,全面打造高效、柔性、数字化供应链。

与此同时,永辉持续强化全国物流能力建设。截至目前,永辉在全国共有31个物流中心,配送范围已覆盖全国29个省市,仓库面积超过120万平方米。据悉,2022年永辉计划对物流业务的投入大约15亿元,将集中用于自建物流园及自动化设备引进。

在自有品牌商品方面,2021年,永辉自有品牌销售额达26.5亿元,已经搭建了覆盖中高端全线的自有品牌矩阵,包括田趣、永辉农场、辉妈到家等,覆盖生鲜、饮品休闲、快手菜等多个品类,正通过打造自有品牌构筑起差异化优势。

未来,实体商超之间的竞争力差距主要体现在供应链的深度和效率上面。永辉的供应链体系经过数字化升级与强化,有望成为其下一个十年最核心的竞争力和最为强大的护城河。

岁寒方显苍松劲。面对行业变数,零售企业唯有用变化应对,沉积力量,创新求变。作为一只锐意进取的“大象”,永辉正踩着数字化的步调,在行业的寒风中,逆势前行。(牧之)

近日,永辉发布了2022年第一季度财报,经营数据堪称亮眼:

● 营收**272.43**亿元,同比增长**3.45%**,环比2021年第四季度增长**28.34%**

● 归母净利润达**5.02**亿元,同比增长**2053.54%**

● 扣非后归母净利润达**6.28**亿元,同比增长**263.07%**

● 经营性现金流**25.89**亿元,同比大增**80.02%**

● 线上销售额达**40.4**亿元,同比增长**9.9%**,占比**14.1%**……

全渠道数字化破局——

坪效、人效、品效全面提升

组织变革调整,事关经营效率。但经营效率的提升,最终还需依赖数字化建设。

作为科技永辉战略的重要落地举措之一,永辉技术团队自主研发的全链路零售数字化系统“YHDOS”融合了全渠道的采购协同、运营、财务等工作,并从员工的操作系统端打通线上、线下业务,是永辉全渠道数字化能力的基石。该系统从用工、订货、会员、履约等层面深挖数字化深度,逐步实现流程信息化、分析可视化、全面智能化的目标。

据悉,YHDOS系统预计2022年年内覆盖全国门店,目前已进入大范围推广阶段。2022年,永辉还将在全国推广门店数字化用工体系。在系统全线打通、全国门店跑通后,永辉全国超1000家门店有望在今年内获得30%的人效提升。

根据早前披露,永辉2022年1~2月同店增长约1.6%。永辉通过数据治理结合业务治理,为用户提供更精简、更匹配、价格更实惠的SKU、更优质的服务,引入及积攒流量,提高转化和复购,从而实现坪效提升。当然,门店坪效的提升也离不开品效的进阶。据了解,在数字化战略助推之下,永辉核心商品月度品效提升达28%,店仓周转时间、货物的库存时间均已达行业领先水平。

此外,永辉的线上业务已经成为新的增长引擎。2022年第一季度,永辉线上业务继续保持高质量增长,销售额达40.4亿元,同比增长9.9%。

未来,借助持续的科技投入,永辉“到店+到家”两大业务有望形成良性互补,实现双增长曲线的协同上扬,打开更大的增长空间。

