

# 支撑良品铺子高质量发展的“四梁八柱”

8月27日晚间,良品铺子发布了上市后的首份半年报《2020年半年度报告》,该财报显示,2020年1-6月,良品铺子营业收入为36.1亿元。

同时,武汉大学质量发展战略研究院院长程虹发布针对良品铺子质量管理的研究案例报告,报告指出:良品铺子2006-2019年平均复合增长率为99.09%,同期行业年产值平均复合增长率为16.1%。程虹提出:“良品铺子的质量管理体系值得很多转型、成长中的企业借鉴。”

良品铺子用14年的时间,盖起了一座高楼,不仅快,而且根基稳。这大厦如今成为了零食行业的一座灯塔,与无数海上行舟的制造企业相互帮衬,形成了中国高端零食的产业网络;同时,这大厦亦如同一台路由器,从消费市场中获取“信号”,向终端设备传递着实时更新的数据和信息。在这里,我们希望系统地梳理、解析这座大厦的内部结构,探究支撑良品铺子这座大厦高质量发展的四梁八柱,结构性地分析在当下中国市场大环境和国际竞争中,如何立足于生产性服务业,复制灯塔型企业的产业路由器模式,向大型跨国企业看齐。

## 梁柱一： 与供应商共同成长

2017年,良品铺子总裁杨银芬和华乐福总经理陈洪这两个已经相识近十年的老伙计,在阿尔卑斯山脚下的一次谈话,又一次开启了针对儿童零食新品的探索。

这一次他们的目标是用奶酪工艺设备生产常温的高浓度果汁型产品,既满足儿童所需营养,又有好的口感。

从创意萌发到最终生产出成品,整整花了两年时间。

不能添加防腐剂就是一项系统工程。华乐福花费700万元从欧洲采购来更先进的设备,还将工厂车间环境升级到10万级洁净级;连包装都选用品级的全阻隔密封性材料,只为在抑菌的同时,尽可能保持水果原有口感风味。

“这款产品的问世,太不容易了。”陈洪说,从2017年实验室开始研发,到小试、中试、大试,整个过程严格按保质周期进行测试。有时候觉得产品成功了,但放置一个月后味道又变了:“没办法,做企业就是这样,你不对自己狠,市场就会对你更狠。”

直到2020年5月,倾注两家公司心血的单品——果汁棒问世了,一经推出,便成为爆款,6月跃居为良品铺子儿童零食销售额Top 2的单品。

与良品铺子合作近十年,从最开始的17万订单到2019年4000多万的订单。

同期,良品铺子的销售额复合增长率为99.09%。与供应商共同成长,以及对供应商的赋能管理,是良品铺子发展中“四梁八柱”中的第一个方面,也是良品铺子得以高速增长的核心能力。

回望良品铺子这座大厦建造的过程可以发现,这一建筑的第一条主要梁柱,是从品牌建立之初就已经做好的顶层设计。从2006年8月,良品铺子成立第一天,董事长杨红春就认定“专业人做专业事”的理念,采用永远不自建工厂、永远为消费者挑选高品质产品的平台模式。

在此后十年,总经理杨银芬主导了全部供应商的筛选和确定环节,一直持续到2016年公司建立起较为成熟的供应商开发体系。数据显示,良品铺子供应商中有10%与其合作了十年以上,25%合作了五年以上。这些长期合作的供应商,承担了良品铺子50%以上产品的生产制造。

除了对供应商的赋能,良品铺子同样注重对供应商的管理,这是支撑起与“供应商互动”这条梁的两根缺一不可的柱。

目前,良品铺子的供应商淘汰流程也很规范,会从多个维度进行评估,主要基于质量安全的要求、产品品质的要求和市场表现的要求。在此淘汰规则下,良品铺子每年会替换15%的工厂。

良品铺子以与供应商互动为核心的平台化模式是与国际零售模式接轨的。

此外,以全球便利店头部品牌7-Eleven为例,该品牌绝大多数是加盟店,没有自建工厂、物流中心,从供应链角度看,7-Eleven业务重点及创造利润的环节是消费者洞察、品牌建立、设计定价和营销的商业企划、信息系统及供应链搭建等。相对而言,在产品制造、供应、配送等环节,则主要采取外部合作模式。

“良品铺子的模式,其实跟7-Eleven差不多。我们负责新品研发、终端销售,将质量管控、精益管理、数字化能力赋能上游,供应商则做好制造环节,各自做好最擅长的事。”良品铺子产品供应事业部总经理刘玲介绍。

良品铺子通过流程化和制度化的供应链管理,通过供应商引入、日常管理、赋能、淘汰的循环形成了对供应商的动态管理,供应商的动态管理对平台供应商的自我发展和自我完善至关重要,同时供应商合理的“新陈代谢”也能够满足平台企业不断发展的需要。

美国著名供应链管理专家克里斯多夫指出:21世纪的竞争不再是企业与企业之间的竞争,而是供应链之间的竞争。



## 梁柱二： 极致产品创新与质量控制

“凡天地万物,皆有形质。就形质之中,有体有用。体者即形质也。用者即形质之上妙用也。”唐人崔憬也许是第一位从哲学角度概括“体”为第一性、“用”为第二性的学者,自此影响了中国思想史;“体用观”也从此被应用到了方方面面,包括近代思想大变革时期的“中体西用”,也包括在当代商业哲学领域的应用。

如果说与供应商的互动是良品铺子发展哲学之“体”,那么其哲学之“用”,就是其对产品质量的高要求和对产品创新的不断开拓。对产品的质量控制和创新也就是良品铺子“四梁八柱”支撑发展中第二根“梁”的两条柱。

对于现在的陈洪而言,与良品铺子这样一起“折腾”已经成了“家常便饭”。陈洪总结说:“良品铺子品质好,我们的品质才会好。与狼共舞,更显英雄本色,如果与羊一起合作就会变成羊。”

良品铺子筛选和确定供应商,最重要的一个选择标准,就是供应商一把手必须有高品质价值观。在良品铺子看来,供应商一把手的价值观,能让企业在即便没人监督的情况,也能主动地把事干好并主动跟进,去满足顾客提出的各种需求;良品铺子既做渠道,又做品牌背书,要更加关注产品的质量。

在有的供应商看来,创新与质量天生就是一对矛盾,但良品铺子则认为,没有质量的产品创新,压根称不上创新。

在良品铺子的“良品小食仙”系列产品中,有一款“抱抱熊饼干(腰果)”,最受小朋友喜爱的是它的可爱造型——一个憨态可掬的小熊怀里抱着一颗腰果。这个造型,是良品铺子研发人员从小熊抱饼干的手工玩具中获得灵感。经过前期市场调研显示,这种造型很对小朋友的“胃口”。

这种造型的确可爱,却给制作工艺带来了挑战。腰果要先烘烤一遍,然后和饼干进行二次烘烤,二次烘烤中腰果很容易烤糊,导致过氧化值超标。

良品铺子与供应商试验了上百次,测试了市面上能找到的平炉、旋转炉、隧道炉、电炉、燃气炉等各种烤炉,终于找到了破解之法。最终这款抱抱熊饼干(腰果)获得了2020年世界食品创新奖“最佳零食创新奖”提名,体现了创新与质量并重的价值。

杨红春认为:制造业的主要难点在于创新。围绕这一目标,良品铺子能起到跨界、跨学科、跨专业的平台作用,联合国内科研院所、供应商,推出更多符合消费者需求的创新产品。

## 梁柱三： 洞察“人”布局“场”

在“人货场”的零售三要素中,良品铺子在解决了“货”的问题后,其第三根主梁便着力在了销售端,支持它的一边是“人”——消费者,另一边是“场”——零售终端。

像其他头部零售品牌一样,良品铺子专注于对消费者需求洞察的研究。作为零售行业的效率源泉,在于对客户显性及潜在需求的一体化满足。简单说,也就是“面向消费者的能力”。

“谁不想更健康?谁不想吃零食?谁不想更健康地吃零食?”这是良品铺子战略供应商武功记负责人苏承威发出的“零食终极三问”。

健身代餐零食品牌的推出,便是良品铺子基于消费者需求的快速反应。良品铺子的数字化消费者洞察渠道首先基于其会员大数据。良品铺子各类渠道会员已累计超过8000万。无论VI设计、产品开发、门店升级,良品铺子都会围绕顾客体验进行。

武功记是从良品铺子创建之初就与之合作的品牌之一。“我相信良品铺子对健身代餐零食市场的研判。”苏承威的信心来自于良品铺子对消费者的洞察能力。

2020年5月,双方推出的“健身代餐零食”鸡胸肉正式试水销售,到8月武功记就接到了40吨的大订单。苏承威说,在产品研发过程中,良品铺子一直都通过大数据技术,反馈市场信息,为创新提供指引。

再比如,通过数据分析,良品铺子发现休闲食品是个“喜新不厌旧”的领域。一些经典产品销量会保持稳定,但新奇感的新品,也会引发“尝鲜热”。为此,良品铺子不断拓展产品品类,每月有30-40款新品投入市场。

“创新不能盲目,必须从消费者的实际需求出发。”杨红春介绍:“复购率”是衡量一款创新产品市场竞争力的核心数据,能不能让“回头客”变成“回头客”,决定了创新产品能够走多远。

在零售“场”的方面,新零售体系的打造是又一根支撑良品铺子高质量发展的“支柱”。新零售是以用户体验为中心,让消费者在任何时间、任何地点享受优质、便利的购物体验。良品铺子在全国有近2400家门店,并不断进行迭代。此外,良品铺子于2011年开始布局电商,已构建了全渠道销售网络。

在新冠疫情武汉封城期间,为应对消费渠道变化,良品铺子仅花两周时间就上线了支撑社区团购业务的核心数据,不能“让”“回头客”变成“回头客”,决定了创新产品能够走多远。

## 良品铺子高质量发展成绩单

2019年,实现营收**77.2**亿元,2006-2019年平均复合增长率为**99.09%**,同期行业年产值平均复合增长率为**16.1%**。所有产品理化指标普遍高于国家标准或行业标准的**20%**以上。

■**线上线下并行**:线下门店数量近**2400**家,截至2019年底,线下会员数量超过**3000**万,线上会员数量超过**5000**万。

■**投诉率相对较低**:2019年,每百万元营收投诉率仅为**1.05%**,大大低于主要竞争对手的**2.55%**。

■**高客户黏性**:2019年,线下门店重复购买率达到**73.75%**以上,高于行业第二位的**70%**。

■**新品迭代**:保持以每月**30-40**个产品品种的速度推出新品,产品迭代速度是主要竞争对手的**两倍**以上。

■**利用剩余产能**:带动中国休闲食品行业近**300**亿元的产能,行业产能利用率约为**1.5%**,带动就业数量达全行业的**3%**以上。

■**跨越式成长**:目前目前在海内外拥有**260**多家供应商,2006年至今,公司带动**109**家供应商获得跨越式成长。

■**金融赋能**:以真实贸易背景为前提,为核心供应商提供金融服务。截至2020年7月末,良品铺子为多家供应商累计提供了**360**笔次、近**5**亿元的供应链金融支持。

## 梁柱四： 价值观背后的高质量

构筑以上三大方面良品铺子高质量发展的基础,是刻印在企业文化中的价值观。这是良品铺子的第四条“梁”,其同样由两条柱石进行支撑,一方面,是品牌名称中“良品”蕴含的“良心的品质”,它代表“提供有效供给”,另一方面则是“铺子”蕴含的“大家的铺子”,代表“满足大众需求”。

高质量发展的核心,是消费升级背景下,提供高品质的供给和服务。这一“一体两面”的价值观,也是良品铺子得以壮大的底层逻辑。

在解读消费升级趋势时,商务部流通产业促进中心研究员陈丽芬认为,消费升级的具体表现包括:首先,消费内涵更加丰富。和以往模仿型需求不同,以“90后”“95后”“00后”为代表的年轻消费群体个性明显,他们对特色化、品质化商品需求强烈;另外消费升级还体现为本土品牌更受欢迎。随着中国制造的崛起,蕴含深厚传统文化元素的产品正越来越受到欢迎。

可以从以下几个角度分析良品铺子在其价值观引领下的“高质量发展”:从宏观看,高质量发展以供给侧结构性改革为主线,提高有效供给。尤其在疫情影响下,健康与品质消费大幅度上升,高品质食品的有效供给更为迫切;从行业看,良品铺子作为服务业融入产业链的广度、深度,对上游制造业的赋能显得尤为重要;从目标看,高质量发展重在“质量变革、效率变革、动力变革”,这三种要求,不仅是对制造业提出的,也是对良品铺子所处的生产性服务业提出的。

程虹认为:在制造业产能过剩、企业普遍感到转型乏力的时代,良品铺子的发展模式显得恰逢其时。更重要的是,良品铺子的平台化质量管理模式,能为中国成长型、创业型企业提供发展参考。

综上对良品铺子的分析,和如华为、海尔等企业近年来的发展,可以看到中国制造业及其周边服务业正在出现一种“产业路由器”模式。

以良品铺子的“四梁八柱”对照看“产业路由器”这一模式正是以企业价值观为基础,以产品为根本,以消费端建设、供应商互动为核心能力,最终形成协同效应。在这一模式之中,良品铺子起着“灯塔型企业”的作用,引领着产业链供应链走向高质量发展之路。

正如陈洪所说:“中国需要灯塔,灯塔虽然不能引导船的方向,但是可以指引。然后形成了航道,形成了港湾。”