

主攻迷你门店 永辉变道扩张

对于旗下业务的发力点，永辉一直处于试错和调整之中，近期的重点转移到了缩小版永辉超市——永辉mini门店上。纵览过去的2019年12月，永辉全国共新开46家店之多，此轮扩张带有明显的调整意图，即重点发展永辉mini门店，同时收缩永辉生活这一生鲜小店类型。新零售战争未有结果，在经历了永辉云创的失利之后，永辉回归超市业务的新打法能否成功，考验的将会是其对于精益零售运营体系的建设能力。



▼ 永辉近期的扩张与收缩动作 (2019年)

12月10日 | 永辉超市将参与认购宝龙部分发行股份

12月16日 | 永辉超市取消部分中百邀约收购计划

12月20日 | 上海第28家永辉超市Bravo店开业

12月27日 | 北京、重庆、成都等五地新开10家门店

12月27日 | 永辉生活40余家门店关闭调整

12月29日 | 银川、三明2家门店开业

12月31日 | 成都、攀枝花、阜阳等六地新开6家门店

生活的面积则基本在300平方米以内，体量更像便利店。二者在商品结构上的差异则更为明显，永辉mini给人的感觉就像是缩小版的永辉大卖场，生鲜商品以平价的散卖菜为主；而永辉生活销售的基本都是包装好的精品菜，置于冷藏柜里。

零售业专家、尚益咨询创始人胡春才认为，从永辉旗下布局的业态功能来看，永辉生活定位更像是针对未来，主打线上+线下，到店+到家业务。但这种消费习惯是需要去培养的。在长时间没有取得理想成绩的情况下，关停调整也是及时止损的选择。而永辉mini主打的是现在，在永辉原有的供应链及运营等方面的优势支持下，永辉mini相对来说在线下门店的竞争中会有优势。

新零售成绩不够？

一直以来，永辉很多创新业务都沉淀在永辉云创，但在这一波新零售热潮中似乎并未跑出很亮眼的成绩。从目前永辉的业绩看，传统超市业态目前仍是永辉的强项，保持稳定的发展势头。据2019年前三季度财报显示，前三季度，永辉超市营业总收入为635.43亿元，同比增长20.59%；营业利润16.64亿元，同比增长84.11%；实现归属上市公司股东净利

一个月内开46店

回归超市业务的永辉正开启新一轮门店扩张。北京商报记者获悉，12月31日，永辉超市一天内在全国范围内新开6家门店。而在2019年12月，永辉超市在一个月的时间内于全国开了46家店，筹建储备门店达233家。

永辉相关负责人表示，2019年永辉的发展战略是回归超市主业、夯实供应链管理以及保持高速有序扩张。就北京市场来说，2020农历新年前，永辉超市还将新开两家门店，业态包括永辉mini与Bravo。据悉，目前大型永辉超市“永辉超市Bravo店”自2009年入京以来，已有49家。

可以看到的是，在接连错失家乐福、麦德

龙等企业后，难以通过并购实现规模扩张的永辉只能押注在自身门店的拓展。永辉相关负责人向北京商报记者透露，2018年底永辉推出的社区新业态“永辉mini店”模式已经在全国快速复制，有部分门店已经实现了盈利。

该负责人还表示，永辉mini将以超市思维经营。一方面仍保留永辉生鲜特色，提供性价比；另一方面依托大店发展，将共享供应链等资源，并将与大卖场共同承接未来到家业务的发展。通过mini店的精细化发展，最终也将实现反哺帮助大店实现精细化运营。

调整发力方向

事实上，在永辉mini之前，永辉生活已经跑了三年多的时间。彼时，永辉云创旗下的永

辉生活作为永辉首次尝试的生鲜小业态，被寄予厚望，曾计划以平均一天新开3家店的速度在2018年新增1000家店。但最近，永辉生活却在多地被曝出关店。据了解，此次合肥和厦门两地分别关店调整30多家和6家店，预计共有40余家店关店调整。

对此，永辉云创方面回应称，永辉生活正重新梳理现有门店，对部分不符合营运标准的门店作出调整，优化业态整体经营状况，未来将向“社区生鲜菜市场”转型。

虽然同样是定位社区，主营生鲜品类，但是永辉生活和永辉mini却是两种不同的运营思路，二者在面积、客群、商品结构等方面均存在一定差异。

北京商报记者了解到，永辉mini的面积计划在300-1000平方米，商品更丰富，永辉

Market focus

欲破堂食流量关 比格比萨开“小店”

从曾经风靡一时的金钱豹到想要成为“网红”的深海八百米，自助餐品牌似乎在如今的市场环境中失去了曾经的魅力和竞争力，开始逐渐淡出消费者的视野。这背后，是高昂的房租、人力、原材料成本对自助餐厅造成的压力。为了继续保持竞争力，一直保持大众消费定位的老牌自助餐品牌比格比萨开始悄悄改变自己，试图通过缩减门店面积、减少产品种类的方式控制自身的运营成本。不过，伴随门店面积和产品种类减少而来的，可能还有消费体验的下滑，比格比萨的革新能否达到理想的效果仍是未知。

试水“小店”模式

如今，不仅传统零售商积极探索“小店”模式，不少餐饮品牌也开始陆续试水。近日，北京商报记者发现，比格比萨在大兴龙湖时代天街新开了一家门店，这家门店与其他门店不同的是，门店规模比以往都要小。据了解，该家门店面积约240平方米，比普通的门店面积小了近100平方米，座位也减少了50个左右。

比格比萨创始人赵志强告诉北京商报记者，门店模式的优化是今年比格比萨的一个挑战。比格比萨以自助模式来运营，在门店规模上有一定要求，一般门店面积需要达到350平方米左右。而如今布局小规模

门店除了在租金、人工、装修等方面成本减少了外，在门店人流量上是有所增加的。

餐厅门店面积过大而带来的物价、房租、人工成本高涨是目前餐饮企业不可避免的经营压力。单从降低成本压力上讲，实际上已经有一些品牌开始通过“小店”模式进行优化。北京商报记者走访发现，在盒马鲜生、苏宁小店等新零售门店内，有不少餐饮品牌入驻其中，包括西贝莜面村精品厨房、赤坂小亭、满记甜品express、避风塘小厨等品牌，店铺面积约在30-40平方米。

堂食流量受限

目前，消费频次低、客单价较高是西餐在中国餐饮市场占比并不高的重要因素，

这也是比格比萨将品牌定位并没有放在高端西餐的重要原因。不难看出，如今比格比萨布局“小店”模式也是希望提升门店坪效，降低成本。

由于产品的消费特点以及自助模式，比格比萨的堂食流量受时段限制。赵志强告诉北京商报记者，比萨品类更多的是社交属性，而线下门店周一至周五工作日内人流相对较少，餐厅空置时间长。因此，目前将门店规模变小，密度就会有所提升，从而解决了部分门店的流量问题。

比格比萨一直以来以直营+加盟的方式进行布局，但是门店拓展速度并不快，目前仅有100家店左右。而如今开始选择“小店”模式布局似乎开始让模式变轻，这一策略似乎也已经成为今年众多餐饮品牌的选择，此前德克士放弃流量门店开设外卖档口的做法就是其中代表。从德克士精选店的模式和布局来看，德克士“舍弃”了以布局传统大店为突破口发力市场，而是选择以外送的方式抢占市场份额。

除了缩小门店面积外，比格比萨也正在蓄力规模扩张。赵志强告诉北京商报记者，比格比萨计划用7-10年时间开1000家门店。另外还要将外卖业务作为比格比萨的业务补充以获取更多边际效益，但比格比萨的核心模式仍然是到店体验，希望为消费者创建更好的场景体验消费。

中国食品产业分析师朱丹蓬表示，比格比萨布局小规模门店主要希望解决两个方面的问题。首先是解决企业成本的压力，比

格比萨整体模式并不轻，而通过优化门店模式来寻求流量、租金以及门店之间的平衡点。另外，门店规模小的话对其门店人流量密集度和单店的贡献率会有所提升，同时这种创新模式会起到一定的粉丝效应。

差异化空间小

在朱丹蓬看来，比萨这个品类比较小众化，其差异化空间和程度并不大，对于企业来说差异化竞争压力较大。上述的品类特点使比格比萨增添一些其他菜品和以自助的形式增加消费体验感。另外，比格比萨以直营和加盟的形式拓展市场的速度并不是很快，也是由于主营产品比萨的属性因素，品牌需要严格控制门店数量，保证单店的产出和投入的平衡比是相对良性，降低经营风险。

北京商报记者也注意到，同样将比萨作为主打品类的必胜客，在其母公司百胜中国发布的2019年三季度财报中，比萨并没有一席之地，必胜客牛排的销量情况倒是重点关注对象。财报显示，牛排的销售额同比增长两位数，约占销售额的13%，相当于在过去12个月中售出超过3000万份牛排。这似乎也在暗指牛排品类或将是百胜中国未来发展的重点品类。

朱丹蓬表示，虽然比萨品类较为小众化，但是比格比萨的自助模式还是存在一定的差异化，对于品牌来说通过“小店”模式形成口碑效应是可行的。不过，对于餐饮门店

润15.38亿元，同比增长51.14%。

据悉，永辉超市旗下业务分为云超、云创、云商、云金四个板块。其中“云创”包含永辉生活店、超级物种、永辉生活App等业务，2018年上半年实现营业收入9亿元，同比增加594%，但净亏损达3.89亿元。根据永辉董事会的战略规划，永辉云创原定位为永辉超市提供创新探索和服务，但由于永辉云创因独立经营零售业务而产生较大经营亏损，因此，包括超级物种在内的“永辉云创”板块被从永辉超市中剥离。

虽然对于永辉而言，转而发力永辉mini，或许不失为明智的选择。但当下的社区商业竞争环境与两年前相比，更加激烈，既有互联网巨头主导的苏宁小店、每日优鲜等，又有传统零售商孵化的惠选超市、盒小马等，还有受资本青睐的谊品生鲜、生鲜传奇等。尽管永辉超市本身在全国已有近700家大店，也有业内公认的生鲜供应链基础，但仍将会面临不小的竞争压力。

在精益零售理论创始人龚胤全看来，永辉云创和超市两部分应该会竞合发展，既有竞争又有合作，但合作大于竞争，因为中国市场太大了，它们要做的是联手遏制其他新零售超市的竞争，而不是内部制衡。虽然近期新零售热度淡下去了，对零售业修炼内功来说是一件好事，但下一步新零售不会停止，只是会持续调整，直至找到最佳盈利模式。

北商研究院特邀专家、北京商业经济学会常务副会长赖阳认为，社区商业将成为未来零售发展的重点，与大型的综合超市相比，社区店在竞争力和价值上是有差异的，而在缺乏社区基因的情况下，永辉做社区商业的方式还有待提升。

同时，他进一步指出：一方面是提升餐饮业态。社区店很重要的一点是消费者并非只纯粹买菜，实际上对于快餐的需求是很高的，而这部分实际上对于小型店铺的利润贡献是非常可观的。不过，永辉在这方面并没有太多经验。另一方面，社区商业中很重要的一点，就是要搭载各种综合服务来增加它的收益点，但是永辉生活门店中，除了常用的生活品，并没有更多地搭载服务的功能。”

北京商报记者 闫岩 赵驰

240 m²

比格比萨新门店面积约240平方米，比普通的门店面积小了近100平方米，座位也减少了50个左右。

另据一位不愿具名的业内人士表示，自助餐和普通的餐饮业态相比有较大的差异，尤其在如今餐饮企业微利的常态下，自助餐的高损耗和高成本压力表现得更为明显，因此自助餐近年普遍发展得不是很好，期间也有好伦哥这样的品牌试图通过改变产品结构提升客单价的方式转型，但最终也没能取得实质性的进展。比格比萨这次转小店的方式能够直接帮助其控制成本，但也很可能会削弱消费者的消费体验。比格比萨如果想要达到拉动堂食流量的效果，就需要在产品和服务方面下更多功夫，以此来弥补门店面积减小、品类减少带来的负面影响。

北京商报记者 郭诗卉 郭缤璐