

像麦当劳一样卖水果

水果连锁做出“大名堂”

一个叫余惠勇的年轻人,成了第一个吃起“水果专卖”螃蟹的人。当他创立百果园水果专卖时,中国研究零售业态的经济学家断言:这种模式全世界都没有,不可能成功。余惠勇偏不信邪,他不但开了当时全世界都没有的水果专卖,还一开就是近500家店,做成了“麦当劳模式”的水果连锁全球老大。

3. 小水果大野心:目标全球

在第一个吃螃蟹之前,无人敢尝试,甚至以为,吃下去有毒。就像余惠勇大胆尝试水果专卖之初,大家都不看好。但看到水果专卖原来可行,还大有赚头,很多人开始跟风。一夜之间,市面上涌现了许多家水果专卖店。

余惠勇想对抗这股跟风潮,当他开到第6家店时,决定以发展加盟店的方式,来抵御抢“蛋糕”的对手。但这一方式的选择,为后来的挫败埋下伏笔。

“(当时)对市场的预估不足,没有想到会做这么大,所以定的加盟费偏低,后来随着市场不断扩大,加盟商越来越多,后期就形成了加盟商赚钱、公司却一直在赔钱的状态。但如果调高加盟费,势必激起加盟商的不满。实际上,在开始的3年多时间里,公司一直是持续亏损的。”余惠勇说道。

尽管这样,余惠勇还是没有失去信心,真正让他动摇的,是2005年和中国一位著名经济学家的一次对话。当年,百果园已经在深圳和广州开了直营和加盟门店40多家。

当年,余惠勇去拜访该经济学家,当他开口就水果经营遇到的困惑讨教时,专家说,“按照统计学的原理,假如这种业态在美国没有的话,一般在中国基本上是不可能成功的。你现在已经开了40多家,如果感觉到很难,能收

手就尽快收手。”

余惠勇表示,这番谈话“刺激”了他。

但反复思索后,余惠勇推翻了这位经济学家的观点,“过去没有,不代表现在就不能有;外国没有,也不代表中国就不能有。水果市场是人类古老而又新兴的刚需,自古就有,这块市场是巨大的,企业遇到的瓶颈,问题不在于连锁这种模式,而是出在连锁的标准化上。”

2008年,余惠勇对百果园进行了大刀阔斧的改革,停止吸收加盟店,并花3年时间回购之前的加盟店。

除了这次终端的换血,余惠勇还在上游做足了功夫,开始组建百果园水果生产基地,目前已有32个水果供应基地。此外,余惠勇还建立了进口水果全球采购系统,直接从世界各国的44个水果公司进货,保证了稳定的供应链,确保百果园价格上的优势。

经过一系列的改革,百果园从2009年开始盈利,并开始了新一轮的门店扩张之路:走出深圳,到中国各地去开店。“尽管很难,但我们在不断摸索和成熟,要将水果生意做到全世界,到2015年,百果园的门店数将会达到1000家左右,真正做水果连锁专卖这个领域的全球老大。”余惠勇对未来颇有信心。

麦当劳成功 连锁经营模式功不可没

提到百果园的水果专卖连锁经营,就不得不提类似模式的成功案例:麦当劳。麦当劳真正的成功,不是因为某一种产品,而是因为其全新的商业模式——连锁经营。正是这种模式,被百果园复制成功,也成了许多企业争相效仿的商业法宝。

1966年7月17日的《纽约时报》以“连锁店走向华尔街”为题全面介绍了麦当劳的连锁经营商业模式:“麦当劳的总裁哈里·丁萨尼伯恩强调说,麦当劳总部不生产也不销售食品、装备。他还说,麦当劳能够上市,是因为它知道如何运转这一机构。公司



职员的工作是向连锁店的经营提出建议,除了要充分符合麦当劳制定的产品质量标准之外,还包括购买设备、装备食品、操作方式、广告及经营一家成功企业必须的其他细节”。

1955年麦当劳的行政总裁雷·克洛克“内部创业”获得了在伊利诺伊州开设麦当劳餐厅的授权,这也是公司的第9个分店。1960年雷·克洛克正式将“Dick and Mac McDonald”餐厅更名为更为简练的“McDonald's”。第2年,雷·克洛克和他的合伙人以270万美元收购麦当劳兄弟的餐厅,开始以全新的商业模式运作麦当劳餐厅。新公司运营不久,雷·克洛克便在伊利诺伊州的埃尔克格罗夫村成立了汉堡包大学,为全世界的麦当劳经理提供专门训练。此后麦当劳以不可思议的速度在美国和全世界复制连锁店。1984年雷·克洛克病逝,那一年,麦当劳售出第500亿个汉堡包。如今,麦当劳公司在全球拥有超过32000家快餐厅,分布在全球120多个国家和地区。

北京投资界网站



①2010年,余惠勇(中)陪嘉宾参观百果园门店。 《深圳商报》
②2008年5月百果园第二代VI形象样板店——松泉公寓店盛装开业。 百果园官网
③余惠勇。 北京《中国企业家》杂志

1. “熊市”吃掉第一桶金

“罗马不是一天建成的”,余惠勇打造出百果园王国也非一日之功。在百果园诞生前,在深圳闯天下的余惠勇还要为回老家路费发愁。

武汉《楚天金报》报道,上个世纪九十年代初,余惠勇从江西农业大学毕业后分配到江西省农科院从事科研工作,主要从事食用菌研究。其间,他已崭露出过人的经济头脑:承包单位濒临倒闭的食用菌研究基地,研制出一批生长期短的食用菌,迅速占领市场,赚了十几万元(人民币,下同)。这是

他挖到的人生第一桶金。

1992年,当时“下海”风吹起,不甘平淡生活的余惠勇辞职了,他怀揣着十几万元和梦想,来到深圳闯天下。当年,深圳资本市场上最火的莫过于股市。每次路过证券营业部门口,余惠勇听到的都是一夜暴富的神话:某某一天就赚了几十万元,某某一夜就成了百万富翁。这令他眼热心跳。

年轻的余惠勇再也坐不住了,他决定也赌一把。谁知,他刚一头扎进股市,“熊”来了。不到一年时间,他十几万本钱就套进去

了。

余惠勇只得匆匆抽身,在深圳承包中巴客运。但辛辛苦碌了一年多,一分钱没赚到。春节日益临近,可他连回老家车费都成了问题。梦碎了,余惠勇收拾行囊,决定离开深圳。

如今,已功成名就的余惠勇还会想起当年败走深圳的情形:他站在深圳火车站广场,久久凝视着繁华都市里的车水马龙,“当时心里暗自发誓:深圳,我一定会回来的。”

2001年4月,经过详细的市场考察后,余惠勇押上了全部家底,组建深圳市百果园实业发展有限公司。他的对手不是街头巷尾的水果摊,而是要像麦当劳那样,引入品牌连锁专卖业态,高姿态直接进军水果销售终端市场。

第二年7月,百果园旗下第一家形象店——福华店开业,不足50平米的店面当天就拿下了1.9万元的营业额,第一个月实现了营业额41万元。第二个月,第二家连锁店也开张了,生意照样火爆。

如今,余惠勇在中国各地已经开设了490多家连锁门店,其中,武汉有5家店。

于中间流通环节的市场日趋狭窄,真正有“钱途”的,应该是在种植和市场终端两头,即压缩中间环节,实现种植和市场一体化,最大限度地缩短水果周转期,以确保水果的新鲜度和营销成本的控制。“当时,大脑里立即出现了两个字:直销。”余惠勇回忆道。

谈及为何会想到“水果专卖”这个新鲜业态,余惠勇说,“1997年,我就有水果专卖这个灵感,感觉可以跟直销挂钩。当时,我查遍相关资料发现,这种业态在全世界都没有。既然各行各业都有连锁,为何独独水果市场没有?当时我就想,这一块的市场肯定很大。”

2. 押宝“水果专卖”

重返家乡后,余惠勇又回到原单位工作。家人都劝他珍惜,安安稳稳过日子。可骨子里充满冒险精神的他,注定不是一个喜欢“安稳”的人。

第二年,他再次决定辞职,带上400元钱,揣着破釜沉舟的勇气,重新来到了深圳。

这一次创业,他不再盲目,不再轻易头脑发热。他从股市呛水的经历中“买”到一个教训:不熟悉的行业不做。于是他选择了自己熟悉的生鲜绿色食品行业。

其间,余惠勇在水果的采购、运输、保鲜等各个环节积累了丰富的经验,并且意识到,水果贸易处