

永辉超市事业合伙人制度下的利润分享机制——绿色共享

最近几年门店合伙人非常火，不论是大型连锁企业还是小型连锁企业，都有导入学习门店合伙人这种模式。合伙人系统不仅仅能够解决我们低成本扩张的问题，还能解决连锁企业人才复制经营的问题，而且简单又好学。

很多行业，可能薪资低，而且又累又脏。每天上班可能也是“当一天和尚敲一天钟”，所以员工的流动性是及其的高。

说到超市，大部分人基本每天都会逛，肯定也能够想到行业中的一匹黑马——永辉超市，永辉在大家心中肯定不会陌生，在中国民营超市里面，不算华润他应该是目前国内排名第一上市公司。其发展历程也是坎坷，不过董事长张轩松做了两件开行业先河的事情：

跳过中间环节，“包销到户”。使永辉形成了‘产、供、销’一体化的运作机制，外资超市在短时间内根本无法复制，永辉越做越强势。

从源头掐断损耗，建立合伙人制。

合伙人制获得众多企业家青睐的很重要的原因就是：可以让员工把企业当成自己的事业去奋斗。

也正是合伙人机制的出现，一线员工把永辉当成自己的事业经营，大大提高了员工的积极性，服务态度也发生了翻天覆地的转变。对永辉而言，在零售业竞争激烈、人才流动的加速期，这一机制恰好有力的留住了人才。

今天给大家分享的也正是永辉超市的门店合伙人机制，门店分红激励机制的设立。

永辉超市目前的状况：

永辉超市 2019 发布的半年度报告，显示目前国内已开业门店合计 791 家，覆盖全国 24 个省和直辖市，同店同比增长 3.1%；报告期内新签约门店达 72 家，面积 47.6 万平方，累计已签约未开业门店 249 家、面积 183 万平方米。公司完成营收 411.76 亿元，同比增长 19.71%；实现净利润 13.69 亿元，同比增长 46.69%。

永辉确立门店经营的核心目标本质是：降低损耗，节约成本，吸引更多消费者的购买，提升门店营运收入。门店员工作为门店经营的最终执行单元，承

担着门店的经营责任，与门店核心目标息息相关。也如刚刚所说的，特别是对于超市的一线员工干活又脏又累，收入普遍较低，干活的动力存在不足，门店员工迫切需要被激励。

恰好问题也是，如果我们直接提升一线员工的收入，肯定也是不现实的。直接提收入，这会增加企业的负担成本，影响超市盈利。加多了老板也不愿意，加少了一般也是短暂的激励，提不起兴。所以永辉对一线员工实行了门店合伙人制度。这也是今天我想讲的，接下来一起来看看永辉的激励制，会从三个板块依据数据来为大家带来分享：

连锁门店激励设计有2大原则：

一是门店员工激励制度，要围绕与门店经营目标相结合，激发员工有动力主动担当经营责任，同时绑定核心员工利益，实现经营目标；

二是门店员工激励机制（包括晋升和奖励机制），让员工向上攀登有希望，激发员工有动力去实现团队和个人价值。

因此，将公司经营目标与个人价值相结合，是门店员工激励的设计的底层逻辑。

门店分红激励设计的关键

1. 门店分红激励设计关键思考点

激励工具：永辉超市门店员工除了有基本工资，还有机会获得门店超额收益分红，但不涉及股权。所谓超额收益，即预先设定基础毛利额或利润额，超出预设的基础数额后，超额收益由公司和员工进行收益分成，分成比例沟通讨论，一般有五五开、四六开，甚至三七开。

激励条件：永辉超市门店员工参与分红，设置了门店整体和部门两道考核指标，店长及后勤部门的考核指标为门店整体收入和利润金额；门店各职能部门员工考核指标是该部门收入和利润金额。

分红定量关键指标：门店员工能获得多少分红，取决于门店经营结果与个人工作表现，具体定量指标有：部门的毛利润、员工出勤率以及员工职级（配有员工晋升机制），定量指标需要结合门店实际情况谨慎选择，将有利于，一是达到激励的预期目标；二是激发员工努力工作；三是确保员工参与分红分配的相对公平合理。

分红发放节奏：永辉超市门店员工分红是按季度发放，分红与次月工资一

起发放，对员工做到及时激励。

2. 关键指标设定的背后逻辑

员工会发现，自己能获得分红收入，是和门店收入是挂钩的，只有自己提供更出色的服务，部门才能得到更多的回报，于员工来说就是一种在收入方面的“开源”。

员工分红收入不仅与收入有关，还和门店利润有关，那么员工还会注意尽量避免不必要的成本浪费，以果蔬为例，员工至少在码放时就会轻拿轻放，并注意保鲜程序，就不会说又苦又累的时候就随意放置，摔青或摔坏，还摆上货柜，这都会影响客户的体验感，造成门店的盈利率，这样一来节省的成本就是所谓的“节流”，这也就解释了在国内整个果蔬部门损耗率超过 30%的情况下，永辉超市只有 4%-5%损耗率的原因。

3. 永辉超市分红定量计算过程

比如说，某门店完成超额利润 33 万，则门店分红应该为： $33 \text{ 万} \times 30\% \approx 10 \text{ 万元}$ 。

店长级获得分红： $10 \text{ 万} \times 8\% = 8000 \text{ 元}$ ；

经理级获得分红： $10 \text{ 万} \times 9\% = 9000 \text{ 元}$ ；

科长级获得分红： $10 \text{ 万} \times 13\% = 13000 \text{ 元}$ ；

员工级获得分红： $10 \text{ 万} \times 70\% = 70000 \text{ 元}$ 。

也是在这种职级分配的情况下，所有一线员工也会思考一个问题：人数越多，人均分配的奖金数越少；人数过少，又会影响增量的利润目标值。所以在这样的制度下，也把部门等人员招聘、解雇都放权给基层，合理分配招人。

部门及职级总份数

总份数 = $\sum$ 各部门同职级人员数量 $\times$ 部门毛利润达成对应的分配系数

门店员工分红计算：

员工分红数量 = $\text{门店分红} \times \text{职级分红比例} / \text{总份数} \times \text{部门毛利润达成对应的分配系数}$

小区楼下，开了一家 mini 永辉超市，自从超市开业以后每天晚上 20:00 以后，超市门口就很热闹，营业员把很多生鲜商品都搬到超市门口，很多宝妈都会在这个时间楼下溜娃，顺便买个西瓜以及生活日用品什么的。老太太们也

三五成群的围着打折的堆头挑挑捡捡。

刚开始没太特别注意。直到后来有一天晚上，无意间跟超市的营业员聊天的时候，她告诉我“生鲜放到明天就不新鲜，也卖不出去了，晚上呢，就趁着很多人都出来乘凉，打折处理了。”当时我有些意外，便问她，“你怎么对这些东西这么用心？还有你有打折的权限？”，她告诉我说，“她是生鲜区的合伙人，如果能够减少生鲜的损耗，实际上就是利润，只要完成目标人物，她是可以拿到很不错的分红的。”……

当时的我也是一惊，没想到一家小小的 mini 超市也能做合伙人，今年因为新冠疫情，很多连锁门店的生意都受到了很大的影响，咨询我们的客户也是一波接一波，想来想去还是给大家分享一些经典的合伙人案例，也希望对做传统生意的老板们一点启发。

01 永辉超市连年业绩快速增长

整理了一下永辉超市的年报，发现自 2014 年，永辉超市连续六年营业额的趋势。

2014 年，永辉超市实现营业总收入 367.27 亿元，同比增长 20.25%。2015 年度实现营业总收入 421.45 亿元，同比增长 14.75%。2016 年度实现营业总收入 492.32 亿元，同比增长 16.82%。2017 年度实现营业总收入 585.91 亿元，同比增长 19.01%。2018 年度实现营业总收入 705.17 亿元，同比增长 20.35%。2019 年度实现营业总收入 848.77 亿元，同比增长 20.36%。

门店数量也从 2014 年的 330 家增长到今年的 6 月 30 日的 926 家。很多关注永辉的朋友都知道从 2014 年起，永辉开始全面的推行合伙人计划，哪到底是什么样的合伙人机制，成就了永辉超市连续多年持续增长的商业神话。

不过在解开永辉超市的业绩增长的秘诀之前，我们不妨先看看常见的四种合伙人模式。

02 常见的四种合伙人模式

目前在市面上流行的合伙人机制有四种：

第一种是公司制合伙人。也就是最常见的合伙公司，它的优势是有利于公司的长期稳定发展，也便于经营管理。合伙公司的合伙人实际上就是名义股东，也有一些公司的将实际股东称为合伙人，这只是名称上的差别，本质上还是有差别的。

第二种是平台合伙人。平台合伙人是由创始团队建立一个合伙平台，形成以合伙人核心的业务团队，其中创始团队就是一个普通合伙人（即 GP），公司内部的团队是有限合伙人（即 LP），公司可以有无数个有限合伙人，大家在合伙平台上创业，通过这种平台合伙人最大限度地发挥各个团队地能动性。这种平台合伙人最典型例子的就是律师事务所。

第三种联合创业模式。这种模式是投资人以创业者的身份加入创业团队，为团队提供专业或者技术支持，占股比例一般不会很大，能够实现创业团队的长远发展。

第四种泛合伙人模式。老板把有能力的员工变成合伙人，既能保证创始团队掌握话语权，又能使企业高效和长远的运行和发展。当然需要做到信息共享、责任下沉、利益共享，说的简单直接一些就是“有钱的出钱，有力的出力。”

永辉超市的门店合伙人采用的是第四种模式——泛合伙人模式，即一线员工出力，不承担企业经营风险，只专心做增量价值，同时按照一定的比例分享增值分红收益。

03 组织划分是前提

企业要做合伙人，第一步就是先将原有的组织进行有效的划分。

永辉超市最开始，合伙人制度也只在某些生鲜品类的销售岗位进行试行。因为销售岗位的业绩比较容易量化。到 2014 年，永辉超市在全公司进行推广，不过不同区域各有差异性，合伙人制度的具体执行方案也不尽相同，但总归一句话它得核心就是：

总部与各个可以独立核算得经营单位依据历史数据和对未来销售预测制定一个业绩目标，如果合伙人得经营业绩超过了设立的目标，增量部分的利润按照一定比例在合伙人之间进行分配。

举个例子，我们首先先把整个超市划分成一个个区域，例如：生鲜区、食品区、烟酒区、家电区等等，然后再把每个区域进一步划分成一个个小柜台。例如，生鲜区有蔬菜柜台、水果柜台、海鲜柜台等 6 个柜台，每个柜台 1 个理货员，接下来公司每个月只给他们发 2000 元的基本工资，把每个员工都变成一个个小柜台的合伙人，奖金从自己负责的生鲜小柜台的利润中产生，形成了永辉特有的生鲜经营模式。

周所周知，生鲜在整个销售过程中，损耗非常大，为了提高生鲜毛利，员工一方面会想尽办法提高销售额，另一方面也会最大限度得降低损耗。

永辉超市也正是通过这种合伙人的机制进一步激发基层员工的积极性，极大得提高了超市的利润。

我们做好的各个柜台单元的拆分，下来就是进行柜台利润的核算了。

04 独立核算是关键

前面经过柜台单元的拆分，我们就具备了对各个柜台精细化的数据管控的基础。

我们举个例子来说吧，比如某超市的生鲜区的海鲜柜台，月初制定了 18 万的营业目标，但实际这个月做到了 22 万的营业额，计算方法就是用 22 万减去当月海鲜的进货成本，再减去柜台人员（包括合伙人和非合伙人）的基本工资，最后减去分摊到的整个超市的房租、运营成本和其他间接成本，计算出来的就是这个海鲜柜台创造的利润，当然我们也可以计算出海鲜柜台地利润率。

因为海鲜柜台这个月的营业目标是 18 万，但实际完成了 22 万，假设经过计算，海鲜柜台当月的利润率是 15%，公司给到利润分成比例是 30%。

那么海鲜柜台的合伙人当月就可以拿到 $4\text{万} \times 15\% \times 30\% = 1800$ 元，再加上基本工资 2000 元，可以拿到 3800 元的工资。

如果海鲜柜台是 2 个人经营，这笔钱就会分给这 2 个人，所以一定是能两个人完成的工作，尽可能一个人完成，绝对不会 2 个人，甚至 3 个人来完成。极大地提高了员工地工作效率。

现在我们再回到文章地开头，站在小编遇到的那位营业员角度上想一下，应该明白为什么到了晚上 8 点了，她没有关门打烊，准备下班，而是把当天的生鲜摆在超市门口，拼命地在超市门口吆喝，赶紧把生鲜卖完了吧。

永辉超市就是通过这样一个合伙人的机制，实现员工内部创业，老板从复杂的管理体系中脱离出来的状态。

05 团队激励是核心

自 2014 年，永辉超市在全公司推广合伙人制度以来。通过激活内部员工，实现了公司利润地不断增长，现在永辉绝大多数员工都已经成为合伙人。

由于有数万名员工，总部不可能与每一位员工去开会敲定合伙人制度的一些细节和考核标准。因此，他们的操作一般是合伙人是门店为单位与总部来

商谈。永辉总部代表、门店店长、经理以及课长一起开会，探讨一个预期的营业额作为业绩目标。将来门店经营过程中，超过这个业绩目标的增量部分利润就会拿出来，按照合伙人的相关制度进行分红：三七、四六或二八。

店长拿到这笔分红之后，就会根据其门店岗位的贡献度进行二次分配，最终使得分红机制照顾到每一位基层员工。

永辉超市的合伙人制度相当于总部与小团队的利益再分配。

当然，时间一长了，员工都挣到钱了。人往往一有钱就会变懒，永辉就又推出了一个赛马制度，即每6个月考核一次，垫底额在后20%的店长是要被干掉的，同时每6名员工里面还要再干掉2个人，具体干掉谁，由门店自己来选举。当然被干掉后还会给你第二次机会，如果第二次还是不行，就真的被淘汰了。

这种机制保证了组织活力，保持了组织积极的持续的生命力。

永辉超市也是一直坚持以智能中台为基础打造产品供应链的平台型企业，以合伙人制度+赛马制为年轻人搭建创业平台。组织划分为员工的创业提供了公平的机会，独立核算为员工的奖金与激励提供的财务基础，团队激励满足了员工美好生活的向往。