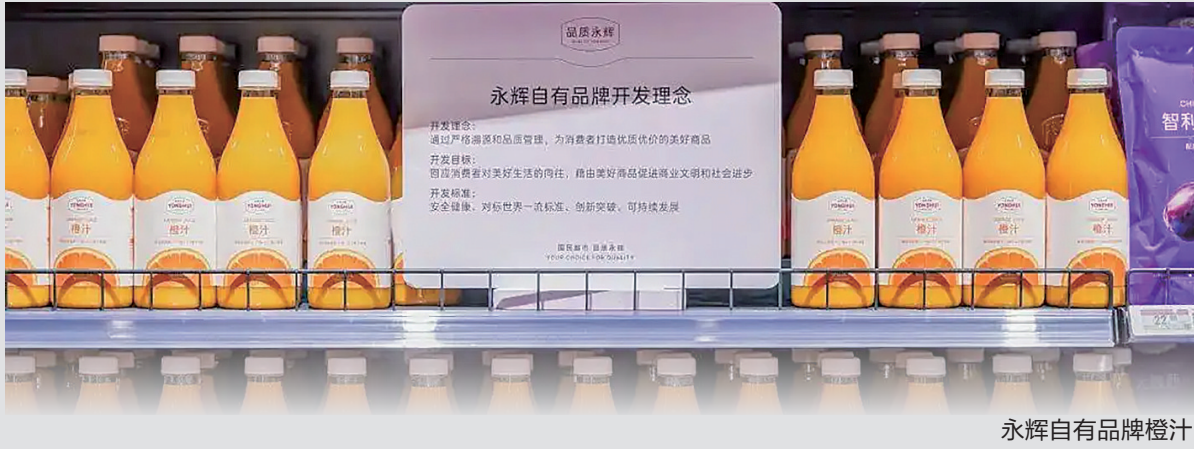


“90后”CEO王守诚谈胖改永辉： 心无旁骛把品质做好



永辉自有品牌橙汁

王守诚



空置近半年后，永辉超市把CEO的位置给了自己人——在永辉工作了8年，今年34岁的王守诚。

这位“90后”CEO，拥有北京大学硕士学位，2017年毕业后，以“融才”管培生身份加入永辉。但直到永辉启动“学习胖东来”调改，王守诚才第一次正式从幕后走到台前。

2024年9月，名创优品创始人叶国富斥资63亿元收购永辉超市，成为其第一大股东。今年3月，叶国富在永辉成立改革领导小组并担任组长，王守诚则以副组长的身份，继续在永辉超市东来学习项目中担任全国调改负责人，牵头运营标准体系的建设。

调改的浪潮里，他逐步成了掌舵方向的关键力量之一。

10月13日，永辉超市以发布会形式，系统性阐释其商品战略及发布最新品质成果。身份有了变化的王守诚公布了“胖改”至今的成绩单：永辉超市调改店客流平均增长80%，60%以上进入稳定期的调改门店，盈利水平超越过去5年最高值。其中，共有102家调改门店的顾客净推荐值(NPS)均值超过40%，达到行业优良水平，其中更有19家门店的NPS值超过50%，已成为内部标杆。

发布会后，记者专访了永辉超市新任CEO王守诚，试图追问他是个怎样的人，又将用何种方式把永辉带向何方？

实地走访门店最多的人

问：永辉超市CEO这个位置已空悬很久，你可曾想过人选会是自己？

王守诚：没想过。这个人选公司一直在找，我觉得这个位置很重要，要找一个能带着大家打仗的人。其实，在选出CEO之前，我们内部有一个改革领导小组，我任副组长。在副组长任内，我就已经参与了公司许多跨板块的协调工作。对我而言，现在担任CEO，可能就在推动内部工作上的效率会高一些。

问：你平时的出差频率很高吗？

王守诚：很高。我应该是目前永辉全国体系中实地走访门店最多的人。今年，我已把全国跑了两圈，行程几乎覆盖了所有设有永辉超市的城市，绝大部分的永辉超市门店，我都已经到访过两次或更多。

问：你去的目的是什么？

王守诚：巡店的核心目的是为了决策。对于公司而言，无论是关闭门店还是进行调改，都涉及重大的成本投入。因此，每一项决策都必须格外慎重。

问：你到门店实地巡视时，通常会做哪些具体工作？

王守诚：到店后我跟店长、团队的交流会比较多，主要就是为了判断这个团队到底怎么样。我会观察这个团队的整体状态与专业能力：如果整个卖场的经营标准很高，团队也展现出积极向上的精神面貌，这便是一个非常重要的点，这样的团队在执行调改时会相对轻松；反之，若团队比较弱，那么后续的调改就会很费劲。

回归门店内部，我还是要看整个改造动线。门店应当让顾客感到舒适，但过去有些门店，为强行设置动线而砌墙隔断，导致空间压抑、流程不畅，反而破坏了原有的舒适感。我看的店太多了，基本到一家店就可以看出来，这家门店改造完之后所呈现出的通透感和舒适性。

另外，我还会重点看这家店所在位置的商业环境。我会将商场的一楼、二楼、三楼全部走访一遍，尤其会关注其中餐饮业态的经营情况。餐饮业态往往是一个重要的风向标，如果餐饮区域经营良好，基本意味着该商圈的居家客群相对稳定。

然后，我会考察周边三至五公里的商业环境，重点看看同行业友商的经营状况，尤其会观察他们是否在推行“品质零售”，以及具体表现如何。这是经过去年近一年的调改，所形成的一套成熟的工作方法。

在过去的一年多时间里，我巡店的数量，甚至超过了其他许多同事多年的总和。

问：这是选你成为CEO的原因？

王守诚：可能吧，我确实对永辉更熟悉一些。

叶国富已走进永辉人心里

问：你当上CEO后和叶国富深聊过吗？都聊了些什么？

王守诚：有聊过。其实，平时我们之间的交流，更多是围绕公司业务方向展开。聊得比较多的还是在调改细节上，当然也会涉及公司发展的大方向。因为叶总看东西看得都比较细，会更关注细节。

问：什么具体细节？

王守诚：比如在门店调改中，会细致到装修时选用哪种地砖更能体现品质。此外，我们还会聊商品设计上某一个线条该怎么设计，还有员工激励机制的政策等。包括我们还会一起去胖东来门店研究他们用什么灯、什么砖等。全是细节，他对审美要求很高。我觉得叶总本人风格非常直接、真诚，所以我俩在沟通这些具体事务时很高效。

问：他在什么事情上批评过你吗？

王守诚：没有。有同事跟我说，我可能是叶总为数不多没有骂过的人。但我总觉得叶总应该不会骂人，我觉得他性格很好。

问：叶国富走进永辉人心里花了半年时间？

王守诚：对，我觉得他付出了很多，很辛苦。他每次巡店，无论是说话还是走路，节奏都非常快，但却非常细致。而且也会体验许多商品，在3R(即食、即热、即烹)区域，也会亲自品尝、和永辉的员工交流。他在名创那边也需要投入大量精力，但这半年来，他确实为永辉倾注了更多心血，并实实在在地推动了许多改变。

问：调改持续到现在，你和张轩松(永辉超市创始人)聊得最多的是什么？

王守诚：他的改变是很大，非常大。我们现在聊天的次数相对较少，但每次聊完后，不管前面讨论的是什么，最后他总会叮嘱一句“要注意身体，劳逸结合”。这在以前是完全不会的，过去的他只谈工作，也容易着急。现在他不会这样了，也很放权。

文化建设与商品是未来的重心

问：现在工作的重心集中在哪里？

王守诚：两方面。一方面是文化和公司治理机制的建设，这方面我还挺擅长的。没当CEO前，我就已经在做推动企业文化建设这件事了，现在担任CEO后，能更顺畅地将新的文化理念真正落地，在公司内部形成广泛共识，并在此基础上逐步建立起配套的治理体系与制度流程。另一方面，我将重点投入的领域是商品。虽然现在供应链是商品的核心执行部门，但如果作为CEO在运营端没有给予高度重视，这件事最终还是不会“一个巴掌拍不响”。我们必须对好商品有敏锐的感知力。

问：永辉现在也在做自有品牌，怎么定义你所说的好商品？

王守诚：我们的价值观中，在“真诚、善良”之后，明确地提出了“品质安全”。具体到一件商品，首先必须明确品质标准是国标还是欧盟标准，这肯定是衡量品质的一个基础，我们希望能对标一个更高的标准。另外一点就是对顾客是否真诚。即便商品本身很好，但如果价格虚高，没有通过全链路成本梳理，竭尽全力为顾客压缩不必要的成本、提供真正的高性价比，它也算不上好的商品。

所以，我认为好商品，应当是“品质优先”与“价格合理”的统一，它既要满足顾客对实用性的基本需求，也应具备时尚与美感。商业应该是点亮美好生活的，而不是把人带到了更不美好的地方去。

问：CEO这个职位本身就该有一套考核指标。在你心里，这套标准是什么？

王守诚：我觉得最关键的是能按计划把这个企业带上健康道路，盈利肯定是健康状态中的一个基础指标，还应该体现在团队信念的重建、员工状态与能力的提升，以及永辉品牌口碑的逐渐转变。再往下一步，就是迈向一个相对轻松、健康的良性循环。

过去这一年多，虽然我们知道美好的目标在哪里，但大家确实一直处于高强度的工作节奏中，还是挺累的。我希望能尽快带领

团队跨越这个阶段，按计划抵达相对轻松、健康的良性循环。

问：担任CEO后，心里最沉的包袱是什么？

王守诚：在未担任CEO时，我对执行节奏的把握非常坚定，但当了CEO后，我会从全国层面更宏观地看待业务与管理时，最大的敌人可能就是自己了——我是否足够坚信、足够坚定、足够勇敢？能否始终秉持正确的理念与方向，并坚持走下去？因为CEO也要平衡更多东西，必须兼顾全局，对企业整体负责。这种“兼顾”不可避免地会与最初的一些想法产生张力，如何平衡也很关键。

另外很重要的一点是，我特别警惕自己做出任何短期的行为。坦白说，回顾永辉的过去，正是做了太多短期导向的决策，才导致逐渐丢失了很多东西。

永辉调改店仍处于初级阶段

问：许多“胖改店”的客流在开业两周后基本趋于平稳，很难再现开业时人流量，如何持续吸引客流将是永辉接下来面对的新考验。

王守诚：其实，无论是学习胖东来模式，还是发展品质零售，它都是一项长期的事业。毕竟人员素质的提升和商品品质的打磨，都要靠长时间持续地打造。胖东来也不是一天就成为了如今备受认可的胖东来的。

大家当前看到的永辉调改店，还只是处于初级阶段的调改店，远未达到我们内心的预期。因为它真正需要的是时间的沉淀与持续的经营。但我相信，未来的永辉是经得起时间考验的。

问：胖东来有一套自己内生的文化体系，永辉也有长久积累下的企业风格，都说改变一个人很难，那永辉调改是如何改变那么多员工去相信胖东来的？

王守诚：你看得多了才会选择相信，我也是看得多了才会相信。调改刚开始时，是胖东来的娜姐带着我们进行首家门店调改，时隔一个月我再去那家店，我发现所有员工见到她都会主动打招呼，甚至拥抱。但没有一个员工搭理我们。

这种反差的背后，是娜姐这一个月每天都会问员工吃饭了没有，会提醒他们累了就坐一会儿，会给员工递上一杯水，还会关心他们的家庭情况。她就这么做了一个月，彻底改变了员工对工作的态度与热情。

这件事给了我很大触动：我们有些店长在同一家店待了几年，员工不躲着他们已经算不错了。而娜姐却通过言行一致的真诚与文化践行，真正影响了每一个人。

问：除了胖东来，你们还去别的同行那儿考察过吗？

王守诚：我看了好多。我走了很多城市，每到一个城市都会去看看同行。

问：如果有一天你卸任了，你会希望大家怎么评价你？

王守诚：我要思考一下。我觉得至少大家会说：“守诚确实做了一些好事、实事，对公司的变革起到了积极的推动作用。”我倒不在意大家评价，只要公司能真正好起来，外界的评价自然就不会太差。 重庆商报综合《中国企业家》、界面新闻、南方网等



工作人员在调改后的永辉超市生鲜区摆放水果



王守诚现场解读永辉超市“人”的理念。

人是第一！让永