

OUTSTANDING  
Businesswomen  
AWARD  
2023

Organized by Hong Kong Commercial Daily

# 2023傑出商界女領袖評選頒獎典禮

進入百果園前，徐艷林還是一名普通的英語老師，在丈夫余惠勇南下決心創辦百果園之際，她同樣做了一個艱難的決定，放棄鐵飯碗當「打工仔」。如今，百果園成長為有着5900多家門店的、香港上市（代碼2411.HK）的公眾公司。一個是總裁，一個是董事長，掌舵着一個水果王國做強做大。徐艷林接受本報記者採訪時，講述了夫妻創業路上的故事和心得。

## 深圳百果園實業(集團)股份有限公司總裁

# 徐艷林

## 良知立業 水果強國 徐艷林談夫妻創業的女性智慧

剛柔並濟 信任支持  
從被質疑到被肯定

初入百果園，徐艷林並沒有因為丈夫是董事長而受到優待，只是在公司行政部擔任一名文員，當時的董事長余惠勇固執認為夫妻不能在一家公司，太不正規，甚至極力反對她擔當重任。恰逢當時百果園總經理辭職，眾股東力薦徐艷林，董事長余惠勇考慮到一時難以找到合適的人擔「重任」，將信將疑讓她上任，上任時還說，如果找到了合適人選徐就退下來。

就在這種背景下，不服輸的徐艷林為了爭口氣讓另一半刮目相看，暗自下決心要帶領當時虧損多年的百果園走出困境。毫無經驗的徐艷林沒有慌亂無措，她沉下心來，與團隊仔細研究財務現狀，先從成本管控制出發，果斷裁減冗餘人員，將倉庫面積縮減但更靠近市場，這樣既提高了效率又大大降低了成本。在各個環節推行降本增效政策，徐艷林的「大刀闊斧」效果明顯，2007年百果園就開始止虧，2009年百果園年銷售額突破1億元，此後也處於年年攀升狀態。她以出色的業績，證明了這是一次完美的角色轉換。董事長余惠勇更是從此再也沒有提過半句要招總經理的事情。

百果園董事長余惠勇是一個感情豐富充滿夢想的熱血青年，每每在公司大會上激情演講，「百果園要做世界第一的水果連鎖品牌，因為世界上還沒有水果行業的連鎖品牌，百果園只要做成功了，就是世界第一，是讓民族自豪的事業。」徐艷林就在台下看着他，崇拜地微笑，讓余惠勇看不到任何質疑，聽不到任何唏噓。他們相信的力量，成為了彼此的能量。在百果園幾經波折，生死抉擇之際，彼此攜手，相互鼓勵，共渡難關。因為相信，所以看見。

如今，百果園的夢想已然實現，董事長余惠勇問徐艷林，曾經他大談夢想的時候，為什麼別人都信，她卻那麼相信呢？徐艷林笑着說，其實當時我也不信啊。余惠勇好奇問，不信你還那麼堅定看着我微笑，弄得我都信了。徐艷林笑着說，在公眾場合，我肯定要義無反顧支持你啊。不管內心相信與否，都能給予對方充分的支持與力量，還有什麼事業不能成的呢？這也許就是創業夫妻裏好妻子的大智慧吧。

看過百果園董事長演講的人會有感覺，余惠勇是一個情緒飽滿、能量充沛的人。余董提出商業的本質就是建立信任，經營的本質就是經營信任，信任的文化成為百果園的一個重要文化，這一點也與徐艷林有關，曾有三次，都是源於徐總感受到余董對她的不信任而讓她趨於崩潰的狀態，當徐艷林把自己獨自關在房間里吶喊時深深地觸動到了余惠勇，讓他意識到信任是如此之重要，是人性底線的精神需求。從此百果園有了信任的文化，信任顧客、信任員工、信任合作夥伴，為百果園未來的發展打下了堅實的文化基礎。

由此，也得出百果園「舉賢不避親，唯賢是舉；用人不唯親，唯賢是用」的用人理念。

創新突破 建立標準  
找到開啓水果經營大門的「金鑰匙」

可以說，百果園自帶創新基因。探索的過程不乏艱辛，卻格外有意義。

連鎖經營的關鍵在於確保產品品質標準化，以實現低邊際成本規模化生產和業態快速複製；而水果恰恰又是天然農產品，非標品，很難做到標準化，這是水果行業長期存在的瓶頸。當年，百果園首先要攻克的是水果標準化難題。

為突破難關，徐艷林和團隊經過長期探索，發現了做出水果差異化的秘訣「好吃」。她們堅信，「好吃」是很多顧客購買水果的第一需求，只有「好吃」的水果，才是營養、安全和生態的，「好吃」可以成為檢驗好水果的重要標準。

為了保障「好吃」，徐艷林和團隊摸索出一套水果經營的「十六字訣」——「情感商品」「計劃經濟」「動態銷管」和「鮮度比



徐艷林在百果園店舖。

拚」。因為成效突出，「十六字訣」成為百果園成功開啓水果連鎖經營大門的「金鑰匙」。

徐艷林選擇站在消費者的角度構建標準。消費者在意水果好不好吃，百果園就把「好吃」這一感性認知分解為營養、安全和生態三方面進行量化。經過三次大討論，2013年，百果園建立了全球第一個全品類水果果品標準體系（四度一味一安全），同時按照好吃標準，將水果標準分為四級三等——招牌、A、B、C；大、中、小；共12個等級。比如「四級標準」就是從「四度一味一安全」（糖酸度、新鮮度、爽脆度、細嫩度、香味、安全性。）六大要素，明確每一個品種水果每一等級的標準。

值得一提的是，百果園的供應鏈管理創新為行業提供了新的思路。通過向上游種植環節延伸，百果園實現了對供應鏈的深度整合，這有助於提高行業的資源配置效率，降低運營成本，提升競爭力。同時，百果園的採購和物流體系也為行業提供了有益的借鑒。

隨著生鮮水果新零售時代的到來，厚積薄發的百果園，迎來了最好時代。通過全渠道的布局，將商業經營的各個環節數據化，百果園積極轉型為一家新零售平台。通過百果園APP+小程序+三方平台等渠道，百果園正通過時間、空間、場景多維度地不斷滿足消費者需求，同時讓消費者在體系內循環，並激發新的消費。通過線上線下全渠道數據的打通，為線上線下一體化發展奠定了堅實的基礎。

徐艷林邀請本報記者到百果園（深圳龍崗東大街店）店舖探營，她指着「不好吃三無退貨」的招牌，解釋到：「從2009年開始，百果園正式推出三無退貨的政策（只要消費者覺得不好吃，就可以無小票、無實物、無理由退貨），這是一次與消費者很成功的互動，成功幫百果園建立品質標準認知。」

在百果園APP上線後，也推出了瞬間退款，無論是線上還是線下購買，消費者只要對水果不滿意，可以不經過店員，直接通過百果園APP退款，這也極大地提升了顧客的滿意度。

經過多年發展，百果園已經成為一家集水果源頭採購、種植技術支持、採後保鮮、物流倉儲、品質分級、營銷拓展、品牌運營、門店零售、信息科技、金融資本、科研教育於一體的大型連鎖企業，是「水果專營連鎖業態」的開創者，也證明了這一模式的價值和意義。

造血助農 肩挑兩民  
良知利他天下公器為天下

徐艷林的信條裏，企業不應該是一個只關注利潤和價值創造的冷冰冰的工具，它還可以是有人性的、有溫暖的。當記者問及：「您認為百果園是一家什麼樣的公司？」徐艷林豪不猶豫地回答：「是一家腳踏實地、有良知的公司。」

百果園的經營模式，決定了其具有先天的扶貧基因和扶貧優勢。十多年來，百果園通過扎根上下游，進行產業和技術幫扶，整合採銷各個環節，打造出了讓果農長久受益的「造血式」扶貧模式。在2015年-2020年的五年間，百果園的產業扶貧足跡已遍及全國17個省（區）的173個國家級貧困縣，965餘款貧困縣水果通過百果園渠道銷售到全國，扶貧果總銷量超41萬噸。

「一肩挑兩民」（一邊是農民，一邊是市民）。一方面為終端消費者提供好吃實惠的水果，一方面反哺農民，優先採購貧困縣水果；通過上游幫助貧困戶種植高品質水果增收；下游聯動銷售，依託百果園全國5900多家線下門店，讓農民伯伯種出的好果子能銷售出去。百果園從源頭推動國家級貧困縣果業產業升級，全程參與從發芽、開花到掛果、採摘全過程的技術管理，幫助果農種出好水果並賣出好價錢。引領農民樹立愛護土壤、保護環境、敬畏土壤、敬畏自然的思想意識，從而推動整個人類社會向更好的方向發展！

徐艷林近照。



深圳百果園實業(集團)股份有限公司總裁  
廣東省連鎖經營協會副會長  
深圳市鹽田區政協委員  
深圳市老字號協會副會長  
中國女企業家協會理事

徐艷林介紹到，為了幫助果農種出更好的水果，百果園逐步布局了包括全球範圍的超百個特約供貨基地、全國範圍的29個倉配中心。百果園同時從全球尋找優質果源；還向上延伸了對供應鏈的參與和管理，不僅參與種植基地的建立、研發新品種，還引進國外先進的種植理念及科學種植方法等，從源頭改善種植環境，輸出種植技術，另外和高校、機構合作培養農業人才。

做事如做人，踏踏實實，一步一個腳印。2018年8月，百果園和中國扶貧志願服務促進會達成全面戰略合作，正式啓動「百果百縣」扶貧戰略。旨在幫扶100多個國家級貧困縣，解決貧困地區果園和市場對接等問題。

2018年9月，百果園與湖南麻陽縣、陝西周至縣簽署就「百果百縣」項目正式簽約。

2018年-2019年，百果園連續兩年榮獲全國果業精準扶貧助農企業；2018年12月，榮獲人民網頒發的第十三屆人民企業社會責任獎「年度扶貧獎」。

2019年5月，百果園扶貧工作入選國家級扶貧案例，向上（政府層面）拓寬影響力，面向全國4萬扶貧幹部，進入從省市到縣村一線各級政府官員的《扶貧筆記》。讓百果園的扶貧工作得到了從地方到國家層面的多方認可。

2019年9月，百果園與新疆喀什、克州、博州、巴州等八個地州市的當地政府簽訂了戰略合作，用「授之以漁」式長效扶貧方式幫助當地果農脫貧致富。

2020年1月12日，在北京召開的《2019品牌農業影響力年度盛典》上，百果園集團榮獲「產業扶貧典範」獎。

2020年3月，百果園入選《互聯網周刊》評選的「2019年度扶貧企業百強」，是唯一一家入選的水果連鎖零售企業。

一路走來，有歡笑也有淚水。在工作生活中，徐艷林免不了與先生因意見相左而發生爭執，但良知和信仰卻是倆人的共識。「女性要成功，要付出比男性更多的努力，更要具備比男性更大的智慧。世間萬物最柔軟的莫過於水，但水才是無堅不摧的，水能載舟亦能覆舟。女性如水，以柔克剛，剛柔並濟是女性最大的智慧！外表柔弱內心強大是女性修為的方向。」

天下公器為天下。「世上無事不可為！再戰三十年！」這是徐艷林的座右銘，是她自我鞭策的原動力，這種力量支撐着她一路精彩綻放。



百果園助農。