

企业楷模

云味馆：打造高性价比产品 迅速占领消费者心智

在餐饮行业,想要迅速占领消费者心智,除了品牌包装之外,最核心的就是产品。

■ 筷玩思维

在餐饮行业,想要迅速占领消费者心智,除了品牌包装之外,最核心的就是产品。

云味馆的产品策略是高性价比,市面上一般米线的分量是 240 克,而云味馆一份主打产品的组成是:330 克米线 and 十几种配菜,价格在 18-29 元左右,而且店内 4 种云南风味小菜——水豆豉、韭菜花、萝卜丁、板蓝根都是免费提供给顾客,可以无限续加。

另外,云味馆还注重爆款产品的打造,去年推出的大虾米线,在一碗米线中



带两只 18 厘米的阿根廷野生红虾。在麦德龙,这种大虾特价时也要卖到 80 元左右一斤,再加上其他丰富的食材,29.9 元的价格大大超出了消费者的预期。

可见,云味馆在刚开始创立之时,为了抢占消费者心智,不惜成本去打造高性价比的产品。

但是,这并不意味着,云味馆在变相走打折促销的老路,以大虾米线为例,虽然虾的成本高,毛利低,但以大虾米线作为切入点,能够带动其他产品的销量,同时,品牌获得了好口碑,吸引了更多顾客,

经营方法

在一个成熟的市场上,竞争往往非常激烈,这个时候如果与竞争对手展开正面厮杀往往是事倍功半的,市场无处不存在细分的机会,你需要的是发现的眼睛。

通过市场细分挖掘赢利机会

■ 韩亮

在一个成熟的市场上,竞争往往非常激烈,这个时候如果与竞争对手展开正面厮杀往往是事倍功半的,市场无处不存在细分的机会,你需要的是发现的眼睛。

索芙特当初进入洗发水市场,市场上可谓一片混战,主要表现在洗发概念漫天飞,去屑、滋润、护发、黑发等几个战场上,挤满各大企业。洋兵团(宝洁、联合利华等)和土兵团(拉芳、好迪、蒂花之秀等)全线作战,广告战、价格战、促销战、渠道战全部上阵,企业在战术层面打得火热,面对这样的千军万马,硬冲进去结果是不死即伤。索芙特的做法就是放弃去屑、滋润、护发、黑发 4 大阵地,自己去寻找新的空白市场,结果以“负离子”作为自己的洗发概念,取得了成功。

细分为企业带来多项利益,企业如何寻找新的市场细分机会?我们在寻找潜在的细分市场时,可以从以下几个问题着手。

1. 是否存在顾客需要而目前市场上仍然没有的功能技术或者设计

这一方面苹果公司是个很好的例子。当 PC 市场陷入前所未有的激烈竞争状态时,苹果公司没有像其他很多企业那样也采取价格战的策略去赢得竞争优势,它认识到不仅业余爱好者,而且小企业家和专业人员(如平面设计、制作的专业人士)最终将会利用计算机,因此他们专门设计了专业人员使用的电脑,至今苹果公司的电脑仍然在图形处理等方面的性能上独占鳌头。

2. 改进的产品可否完成附加的功能

尴尬的晚餐

■ 利安德尔·马克/文 李克红/译

我刚到曼哈顿工作时,薪水并不高,但我很节俭,所以每个月都能有些节余,而那些工资比我高的人反而经常向我借钱。我不好意思拒绝,却让我过得更加拮据。

有一天,我的口袋里被人借得只剩 30 美元,更可怕的是那天傍晚,我在公司门口遇见了老板,他对我说:“马克,你能请我吃饭吗?”我迟疑了一下,口袋里只有 30 美元,能请他吃什么呢?但我难道要拒绝老板吗?我无法拒绝,于是只能装作开心地笑着说:“万分荣幸。”

“那你就请我吃披萨吧!”老板说。我们来到一家披萨店,老板很快点了几份牛排和一块披萨以及饮料,我估计口袋里的钱肯定不够支付这餐饭费,但我没有办法,只能跟着老板一起坐下用餐。老板似乎非常饿,他大口地吃着,吃完了还不够,又让我帮他叫了一份炒面和一份沙拉。终于到了结账的时候,侍应生拿着账单走了过来:“谢谢,80 美元。”

我红着脸,装作掏钱把手伸进口袋,我知道口袋里只有 30 美元,但我总不能呆呆地站着什么也不做吧?我一边假装掏钱一边想办法,我打算先支付 30 美元,另外 50 美元等发了薪水再支付给他。我正这样想着,



《芳华》告诉你的那些职场道理

■ 李楠

故事发生在上世纪 70 年代,正青春的一群年轻人在大家羡慕的文工团里服役,在那个特定时代的大集体里,讲述了一代人的爱情、理想和梦碎后的幻灭。不可否认,剧中每个人物的命运有着那个年代特定的历史痕迹。但是今天,我们依然能从中解读出那些普世的人际关系中的哲理。

活雷锋刘峰 只属于那个年代的精神标杆

如果活雷锋刘峰从课本里走出来,在我们这个崇尚个人自由的时代是难以想象的。在一个集体里他吃破了皮的饺子,帮着炊事班的同志抓跑到街上的猪,把读大学的机会让给了别人,给要结婚的同志做沙发,几乎是“燃烧自己,照亮别人”这句话的完美诠释。而这样完美的一个人,在向心仪的对象表白时遭到拒绝,由于那个年代特定的原因被下放到了连队,去前线参战。

而在这个过程中,除了小萍没有任何人前来关心过刘峰,他从一个“活雷锋”变成了人人唯恐避之不及的存在。当集体利益和个人利益发生冲突时,毫无疑问被牺牲掉的是个人利益,所以昔日里对他寄予厚望的政委这个时候也沉默了。

折射到我们今天的职场,那就是不要让自己的利益和公司的利益发生冲突,避免不可调和的矛盾,更不要做有损于公司利益的事情。好多职场例子里面有利用职务之便,为自己图谋的事情,最后无一例外落个被开除的结局,对自己的职业生涯造成不可挽回的影响。

每个集体里 都会出现的江小萍

几乎从我们上学到工作,在集体中总会遇到这样一类人:不爱说话,没有存在感,也没有朋友,有的时候会因为一个很小的原因受到周围人的排挤,而江小萍就是这样的人。

她来自一个不幸的家庭:爸爸在农场改造,妈妈带着她改嫁还换了姓,她以为离开了那个不属于她的家庭就能摆脱了,可是很多时候原来家庭带给人的影响是一辈子的。比如她刚到连队,想给下放的

这样一来,餐厅的整体效能获得提高。

打造核心爆款产品不仅能够迅速抢占消费者心智,而且还有助于实现品牌联想。比如麦当劳的巨无霸、外婆家 3 块钱的麻婆豆腐、肯德基的全家桶等,都很好的实现了爆品突破和品牌联想。

当然,为了打造高性价比的产品,供应链的建设是非常关键的环节。云味馆选择的是与福成等上市公司进行合作,而在云南特有的食材方面,如水豆豉、韭菜花、萝卜丁、板蓝根等食材,云味馆选择从云南当地进行采购。

同时为了提高翻台率,2014 年云味馆提出了“不动刀战略”,在经过和供应商不断磨合后,云味馆现在使用的是分装即用的净菜,基本做到了不动刀。另外,为了保证菜品新鲜程度,云味馆推出生鲜到店,每日必达策略。

“用高性价比来建立产品护城河。”迟焕涛说。

也正是因为这种高性价比的产品策略,云味馆的翻台率最高能够达到日均翻台 20 次,月平效近万元。

管理之道

像我们这种传统行业的企业,生产过程中涉及很多工序和环节。多数工厂都是按流水线来操作,但我的企业改良了工序的操作方式,尤其是特别小的工序,不再每个人计件,而是组成小组,合伙开工。

像包装组,比如包装裤子,我调整后的方法是,8 个人全权负责这项工作,穿吊牌的,折叠的,入袋的,入箱的,每道工序 1 个人做,组成一个小组。完成任务后计整件所拿的薪酬这 8 个人平分。

在这种分配体系下,如果这 8 个人当中有 3 个人常跑去抽烟偷懒了,其他 5 个人肯定不满,尤其勤快的人都很在意自己的收入,他们想早点做完多做点赚点,而且收入平分,没理由他们就偷懒自己就那么辛苦,所以,这 5 个人会投诉,那 3 个人会感到不好意思,不敢再那么偷懒。那大家就会齐心协力抓紧时间,把任务完成了。

这种做法,我叫它“小规模共产化”,将收入打包分配互相“拖累”,通过工人管工人的方式,他们会更容易接受些,气氛会更和谐,也可以减轻中高层直接管理工人的成本。

小规模共产化,如果使用得好,结果会是工人干活一个比一个快,但若用得不好,整个工序组会散掉或重组,会无济于事。比如刚才那个包装组,若那 5 个人无法改变那 3 个偷懒的人,厂里要想办法把那 3 个换掉,但在短时间内换不来合适的人的话,为不影响工序进度,就只能打散了各做各的,回归最初的方法去了。

基本厂里边的所有工序我都做了这样的改革,但是,需要注意的是每一种方法都不能生搬硬套,有些工序是不适合用这种模式的,要靠在长时间的生产实践中发现和累积方法。

现有品牌利润达到一定规模之后,企业还可以通过将其有效延伸到其他品类,来进一步扩展赢利空间。

一种延伸是发挥已有品牌的影响力,将品牌效力发挥至最大,利用“强势品牌影响力”进行相关产业拓展和相关产品制造,比如康师傅先做“方便面”,成为方便面第一品牌后,又将其业务拓展至饮料、饼干等领域,而其业务多在“康师傅”强大品牌光环下得以快速发展。

另外一种延伸,是通过子品牌战略,利用已有的渠道、分销网络和市场运作经验重新打造一个子品牌,以扩展用户人群,获取赢利空间。如喜之郎,经过十几年的品牌积累,其果冻布丁的品牌形象已经在顾客的心中牢牢扎根。之后,它通过进入到固态奶茶市场,成功推出优乐美,并且通过情人的概念和诉求,针对 15-25 岁的年轻时尚一族开展互动营销,使得优乐美很快成为奶茶的代名词,从而进一步丰富了喜之郎的子品牌,成功进军更多食品领域,拓展了赢利范围。



别被员工吓到了

公司的销售内勤人员划归财务部门后,管理混乱,导致人员频繁更换。更重要的是,在这样的情况下,财务部门的领导还说不敢管他们,比如犯了错误,按照制度是要处罚的,可是财务部门领导说不敢处罚,理由是“一旦处罚,他们立刻就说不干了”。

于是,从公司大局考虑,重新将销售内勤人员划归销售部门管理。半个月后,有位内勤员工犯了错误,按照制度是要处罚 100 元的。对此,财务部门领导还是那句话,“不罚了吧,万一不干了呢”,可是我们的营销总监坚持按照制度进行了处罚,结果什么事情也没有发生(当然,在处罚时做了沟通工作)。这件事反而使得其他内勤员工引以为戒,犯错情况渐渐减少。

同样的员工,在财务部门领导的管理下,销售内勤管理制度无法执行,导致一片混乱,而在销售部门领导管理下,半个月时间就调整过来,并严格按照这一制度推行了。一个领导,没有控制场面的能力是不行的,尤其是这种类似被员工威胁的事件,怕这怕那,效率自然低下。

小规模「共产化」

■ 邓育才

以品牌有效延伸来盈利

■ 荣振环

■ 毛淡月