

6 经营故事 Business Story

“做生意,首先得学会吃亏。这样,顾客才会对你依赖,你才有市场。”粗茶淡饭董事长兼总经理熊斌对记者说的这句话,可看作是他 20 多年的经营心得。

熊斌：“粗茶淡饭”的经营秘籍

■ 何辉 杨向明

经济下行,很容易成为企业业绩下滑的理由。但总有一些企业能逆市上扬。

逆市上扬,需要找到发力点。有企业在营销上发力,020、场景营销、网红经济,各种新概念层出不穷;有企业擅于节省成本,减员、减薪、关店,财报看起来很漂亮。

武汉有一家餐饮公司,几乎没什么营销概念,也不减薪裁员,相反还提升员工待遇,每月平均花在每位员工身上的支出近 7000 元。更“反常”的是,该公司并不追求翻台率。

这家看上去很“呆萌”的公司,全称为武汉粗茶淡饭有限责任公司(以下简称“粗茶淡饭”)。2015 年,全国餐饮业收入同比增长 11.7%,粗茶淡饭同比增长 28%。今年一季度,该公司收入同比增长 33%。

“做生意,首先得学会吃亏。这样,顾客才会对你依赖,你才有市场。”粗茶淡饭董事长兼总经理熊斌对记者说的这句话,可看作是他 20 多年的经营心得。

“吃的是饭,品的是生活”

与很多酒店不一样的是,粗茶淡饭现有 12 家实体店,每家店的名称都不一样,多以各店所处的位置和周边环境命名,如“洞庭壹号餐厅”、“兰亭别院”、“汉口私厨”等。每一处的经营定位及文化氛围也不一样,有专为成功人士定制的会所,有为广大市民提供日常服务的餐厅,还有为时尚人群打造的休闲别院。

“虽然每家店的名称与定位不一,但总体来看,我们的客户仍以有一定文化品位的人群居多。”熊斌说。

这样的客户定位,或与熊斌的人生经历有关。年逾花甲的熊斌,经历丰富,当过知青,开过出租车,后在省直文化战线工作。在省直机关工作期间,还在下属产业当过总经理。2000 年,他提前退休,创办了粗茶淡饭。

在文化部门历练多年的熊斌,对“有一定文化品位”人群的饮食要求,有自己的理解:

餐饮的背后是生活。简单地说,人们在餐厅吃的是饭,但品的是生活。

回归生活,首先体现在餐厅选址上。餐厅门店,通常不在繁华的闹市区,就算紧挨大马路,大门也不朝马路开。要进入餐厅,要从马路绕进一个院子。即使到了门口,也看不到身着礼服的迎宾员,而是要通过几道屏风才能进入大堂。

“有品位的人群,需要像家一样的休闲氛围,要的是放松。在浮躁的社会里,他们需要有个地方能让自己安静下来。”粗茶淡饭最初提供的椅子是藤椅,后来又改成沙发,就是为了尽力营造家的气息。

有人提出,粗茶淡饭每家店的名称都不一样,这是否会分散公司的品牌影响力?熊斌每次都这样回答:“同一个大品牌下,多个子品牌反而会有百花齐放的效果,让人们到每一家店都感觉不一样,又都像回到自己家一样放松。”

“我们不讲翻台率”

当然,餐厅选址及室内布置,只是回归生活的形式,真正能打动顾客的,还在于菜品。

“对我们的客户来说,他们来餐厅吃饭,不止为了吃饭,还有更多讲究。”熊斌认为,客户对菜品的“讲究”,关键在于口味和健康。

要让客户吃得舒服、健康,熊斌的做法很简单:舍得吃亏。“这里,没什么捷径可走。”

什么叫舍得吃亏?粗茶淡饭对饮食的思考,追溯到孔子曾说过的一句话:“食不厌精,脍不厌细”。意思是说,食物做法要求精致,肉切得越细越好,即精菜细做。

“我们认为,人们对饮食的要求,不是非得要吃山珍海味,日常生活大多离不开大众食材,关键是怎样做得精细。”粗茶淡饭的厨师以几道特色菜为例,讲述怎样用“吃亏”的精神把一道菜做精。

比如“豆腐圆子”这道菜,必须用当天的新鲜豆腐,公司规定要选用开蒸前一小时送来的豆腐,而糯米必须提前一天浸泡。虽然这样做起来很麻烦,也会增加公司成本,但这样做口感才更有香味,圆子也更能

成型。

“跟有些餐厅不一样的是,我们不讲翻台率。因为一旦客人增多,就意味着厨师和员工的专注度、服务能力会随之下降。”熊斌说,“不求客满”看上去少赚了钱,但追求的是菜的品质。在产能过剩时代,有个性、有特色的餐厅才能脱颖而出。“这也是去产能、供给侧改革的核心。”

再比如“风干鱼”,风干的过程很有讲究,不是一般的晾干,而是在梁子湖边用湖风吹干,这样既能保证鱼有腌制的自然香味,又不至于破皮。这道工序实属不易,因为每年用来风干的时间也就立冬之后的 40 多天,而且还要选在晴天。相应地,这样做成本也要增加不少。

至于食材本身,选用有机米、不用大棚菜、捕捞生态鱼等,都已成为“标配”,为的就是让顾客吃得放心。

“现在都在讲创新,但在我们这里,菜品的创新不是说每天琢磨研发新菜,而是把现有的菜做精,在色、香、味、形、皿(盘子)等方面,再想想还有没有提升的空间。”熊斌经常会对厨师讲一句话,如果新研发的菜不能超过现有菜品的话,就不要轻易创新,“在只能能够做得好这些菜的情况下,就把这些菜做得足够好,每个细节做到极致。”

粗茶淡饭副总经理程祯介绍,2000 年第一家店开业时,“粗茶淡饭”初创了六七十道菜,多为家常口味。10 多年过去了,如今餐厅最经典的三四十道菜,基本上还是初创时的菜品——如扁担排骨、豆腐圆子、榔头鳊鱼等,一直延续到现在,只是在工艺上比以前更为精进。

“实践证明,一道菜吃了 10 多年,顾客仍然喜欢吃,说明我们的路走对了。”熊斌非常推崇“工匠精神”,他曾到日本考察,一直很佩服日本企业的“工匠精神”。“在那里,感受最深的是对大自然的敬畏,比如种菜的泥土,细腻得像面粉。如果我们都用这种精神做企业,怎么会做不好呢?”

“不能让员工觉得是来讨饭的”

不过,熊斌认为,对一家企业而言,“工匠精神”不只是体现在菜品的精进上,还应付诸于企业管理上。如果菜品上强调“匠心”是为了讨好顾客,那么企业管理的“工匠精神”,则是为了讨好内部员工。

内部员工,还用得着讨好吗?至少熊斌认为“太需要了”。

2015 年,粗茶淡饭员工平均月工资为 4100 元。公司每月还要给每人支付 1000 元用于购买“五险一金”,再加上吃住等相关费用,每月人均用工成本近 7000 元——这样的待遇,在餐饮界并不多见。员工宿舍也不错,不仅提供 24 小时热水、中央空调等服务,还装了宽带。

相比物质条件的“高大上”,最让员工们叫好的,是公司每月一次的民主生活会,这也是粗茶淡饭最有特色的企业管理模式。

民主生活会,全体员工都要参加。会上,员工可畅所欲言,不管是工作上还是生活上,也不管是对上司或是对公司有什么想法或要求,都可以提。与“电视问政”一样,相关负责人当场可以解答的,就要当场回应;当场不能解决的,要回应什么时候能解决,并由工会负责监督。

“有人反映员工餐质量下滑、领导管理粗暴等问题,都会立马有回复。”程祯表示,董事长非常重视民主生活会,不出差的话都会出席,就算没参加,会后也会过问员工提了哪些建议。

为什么要给员工这么好的待遇?熊斌解释,企业最重要的资源就是人。“若把‘企’字上面的‘人’拿掉,企业就只能停止了。”要留人,首先要留心,要给他们温暖,给他们尊严。如果员工觉得每天上班是一种累赘的话,那这个企业也好不到哪儿去。

请员工公开给上司或高管提意见,就不怕上司报复吗?事实上,在粗茶淡饭,领导不好当。因为他们知道,手下若没有员工,就当不了领导。公司还规定,领导的工资与员工流失率挂钩。也就是说,如果部门有员工流失,那么领导的工资也会受影响。

“事实上,提高员工待遇,看似公司吃了



亏,但受益的其实还是公司。”熊斌表示,公司只有视员工为子女,员工才能视顾客为父母。“如果员工感觉是来讨饭的,还能指望这样的员工服务好顾客吗?”

但是,公司“留人”并不止于此。

2015 年,粗茶淡饭推出一种新的经营业态——蒸鲜,主推适合年轻人的蒸海鲜。第一家“蒸鲜”店,便推出合伙人制度,即邀请员工入股,公司与 40 名员工按 50% :50%的比例共同出资,若餐厅有盈利,也会按此比例共同分红。

“让员工持股公司的餐厅,就是让他们觉得自己是公司的主人,进一步激发了他们的激情。”熊斌很享受这种状态,因为第一家“蒸鲜”店生意火爆,预计半年可收回成本。

持股第一家“蒸鲜”的,一般是工作 5 年以上、对公司有重大贡献的员工。“未来,公司还会推二级、三级合伙人制度,让更多对公司有贡献的员工能有更多尊严。如此,公司也会更强大。”

今年 4 月,合伙制的第二家“蒸鲜”店已经开业,目前第三家也正在筹备中。熊斌一直希望,企业应该像母鸡一样成为孵化器,把员工都培养成老板,“这才是企业最大的价值。”



黄运昭(中)和他的两个儿子在讨论新品种研发。

阳江木森转型记：每年新开发产品上千种

在新一轮供给侧改革大潮下,广东制造业企业该如何适应新的需求结构变化、调整自身转型战略?近日,记者走访位于阳江的广东木森日用品有限公司(以下简称“广东木森”)后发现,这家劳动密集型的传统制造业企业自身的转型之路,恰恰是广东制造业供给侧大改革背景下的一个缩影。

出口逆势增长四成

“七千万产值美金爱拼就会赢,八千万人民币工资大家大利”,这副“霸气侧漏”的对联出自广东木森董事长黄运昭之手,正贴在公司新厂房大门的两边。

黄运昭的自信来自于公司逐年递增的产值规模。据介绍,广东木森成立于 2005 年,是一家集自主研发、生产和销售竹、木、硅胶、石头以及四者结合的餐厨用品和家居用品的“专业”厂家。经过 11 年的发展,年总产值由原来的 1000 万元发展到数亿元,员工规模也从建立初的 20 人增加到现在 1250 人。

提到当初创业的经历,总经理黄思华表示,外贸行业在阳江地区一向比较发达,但大多以刀具和钢铁企业为主,通过观察发现,低碳、绿色、环保的经营理念在欧美国家比较流行,这让黄思华嗅到了创业的商机,而取材天然的竹木餐具则成为他的最终选择。黄思华认为,在国内外倡导绿色环保生活的今天,竹子和木头作为一种可再生的资源受到国外消费者的一致认同。

“从过去 10 年的发展来看,整个竹子以及木头餐厨行业在急速的发展,我们出口额由当初的 100 万美元到现在的 5200 万美元,可以说是一个飞跃。在未来五年,我们预计这个行业会继续 20% 的比率高速增长,并且竹子木头餐厨用品会替代其他非环保材料用品。”

据副总经理黄思侨介绍,目前公司的主要销售市场在欧美,其中 70% 是美国市场,20% 欧洲市场,10% 其他地区市场。“国外著名的几大超市沃尔玛、TESCO、TARGET 等都是我们

的主要客户。”

记者从阳江市人民政府处获悉,2016 年全市实现外贸进出口 59.5 亿元,同比增长 5.9%,增速居全省第 9 位。而广东木森的数据显示,2015 年总产值同比增长 41%。

核心竞争力在于创新

黄思华告诉记者,公司高管每年都会带着设计团队去欧美发达国家做市场考察,让设计师直接接触到国外餐厨用品的发展趋势以及潮流,同时直接了解国外的生活习惯、客人的需求以及对产品的使用要求。公司有 50 多名产品设计及开发人员,每年新开发的产品多达 1000 多种,每年投入到技术升级改造的资金约 600 万元。

“目前我们研发出来的竹子结合硅胶的产品深受国外客户欢迎,两种环保材质的完美结合,硅胶鲜艳多彩的颜色可以增加产品的层次感,而竹子又可以保持产品的天然材质感觉。而我们现在研发成功的竹子结合硅胶的压注技术,更进一步提升了产品的质量和档次。”据介绍,该项技术在国内属于首创,并已获得国家发明专利。

事实上,面对市场的变化和竞争的加剧,黄运昭也坦言原材料价格的波动、劳动力、土地等要素成本的上升,或将成为企业未来发展的制约点。

面对日趋高涨的劳动力成本,目前珠三角不少制造业正纷纷将制造基地转向成本更低的中西部或者东南亚等地,对此,黄思侨认为,尽管东南亚等地成本更低,但人员管理比较困难,工人产出值可能还不如本土员工。

黄思侨向记者表示,当前欧美市场各大商超之间竞争十分激烈,木森通过不断提高自动化生产水平,大大缩短了产品的生产时间,从接到客户订单到交货大约只需要 60 天左右。“我们现在主要竞争对手是欧美发达国家的工厂,他们具有极大的产品设计及技术优势。但是他们的弱势在于产能问题,所以我们通过提升自己的产品设计和品质水平,然后充分利用产能优势来抢市场。”(温颖然)

金陵石化：“mooc”培训方便新大学生学知识

轻点手机,跳出动画,引领您轻松学习。

7 月 26 日,南京骄阳似火,但金陵石化炼油二部刚入职不久的大学生小金,还是利用工余时间,津津有味地在手机上通过 mooc 在线学习安全要求、工艺操作、设备维护等知识。

“这种方式,随时随地都能学,而且动画教学,增加了我的学习兴趣和问题的理解。”小金边看边说。

mooc (Massive open online courses),即大规模的开放性在线培训课程。与以往培

训只强调教学的内容不同,mooc 更加注重课程背后运营工作。金陵石化 mooc 项目依托全新的网络平台,引入翻转课堂等新颖的教学理念,采用线上教学与线下互动相结合的方式,充分利用讲师讲解、讨论、案例分析、练习、作业、任务等多元的教学手段,实现对传统培训方式的全面革新。

今年,金陵石化炼油二部加强 mooc 微信平台推广,提升员工操作技能。他们首先利用微信公众号推荐微信平台,使员工及时关注微信。并借助金陵石化在线、彩虹

管理达人胡班长

“大门上锁,空无一人,是唱‘空城计’?还是班站上出了其他的事呢?”7 月 20 日,河南油田采油一厂双河采油管理区党总支书记闫飞到基层检查劳动纪律时,发现 20 号计量空无一人,很纳闷。

正当他纳闷的时候,该管理区生产运行中心副主任宁亮骑着电动车回来取工具。听说来查劳动纪律,宁亮笑呵呵地说道:“这几日天气凉快,胡杰他们站的十几名员工都在井上干活呢!”

“哦,这胡杰又搞什么名堂呢?”闫飞嘀咕了一句,加快脚步向井场走去。只见浅 1 井井场上,几个火红的身影正在忙碌着,有的推车,有的卸沙,有的平井场,有的在铲油污……一个个汗流浹背。

胡杰见状,赶忙迎上来,说:“真不好意思,书记,我们这不趁天气凉快抓紧干活嘛。”

“就你办法多,给大伙说说,最近又有什么创新管理法了?”闫飞回应道。

“我们站管理着 39 口油水井,还有 4 口暂关井。目前活多人少。我一直关注天气

预报,今天是入伏以来难得的好天气,比较凉爽。接下来的三天气温也不算高,再往后好像就有大暴雨了,我们想趁天气凉爽把井场的草拔了,再在上面铺上沙土,这样一来可以止住草的涨势。二来,沙土吸水性强,铺上后可以阻止雨水浸泡抽油机基础,减少安全隐患发生……”胡杰滔滔不绝地和大家分享着自己的管理心得。

胡杰的很多管理办法,都有着事半功倍的效果。“想管好一个站,仅靠批评、考核、罚款是不行的,我的秘诀是‘带头干’,而且不吝惜对员工的赞赏,发挥班组 members 的最大潜能。”在一次班站长交流会上,胡杰这样说。他在“人”上做足了文章,大事小事都能运筹帷幄,心中有数。重用“小能人”,关心“老实人”,管好“调皮人”,做个公正的人是他的绝活之一。

原 40 号站站长王中武曾经相继任 2 号站、24 号站和 40 号站站长,10 年的站长经历,让他练就了一身的“绝活”,但由于他脾气较急,在班站长竞聘中落选,王中武又懊恼又难过,胡杰一看,就主动把他要到

品。而在供应端,目前有菜已与 5000 个供应商建立合作,其中有可口可乐、百事、中粮、益海嘉里等品牌,这部分标准品配送目前由有菜配送。今年以来,有菜发展自营配送体系,在多个主要城市建立起联营仓储。据了解,目前有菜上超过 50% 订单由自营

了自己的班站,并让他当副站长。其他班站长不解了:“别人避之不及的‘硬骨头’你还主动往回揽?看你怎么管。”胡杰却乐呵呵地说:“得到个人才,我高兴还来不及呢。”

“咱哥俩强强联合,肯定战无不胜。”周末,胡杰还专门请王中武吃饭,给他鼓励加油。没几天,胡杰的“点将”机会就来了。20 号站 S2103 井和 T2109 井,因套管反油、井口流程偏斜,盘根刺漏严重,总是加不住。胡杰就恭敬地对王中武说:“哥哥,您经验丰富,一定有好办法解决。”“放心,咱俩配合,趁凉快早点儿到站上,爬上中轴承,对抽油机井口进行对中调整。”王中武说道。

7 月 21 日 7 时,S2103 井的中轴承上,他俩俩固定螺丝,调整中轴顶丝……忙了 1 个多小时,终于治好了这一“顽疾”。王中武兴奋地说:“这下,我又找回自信了。”

“20 号站连年被评为先进班组、标杆站,这与每位员工的努力分不开,但这也更加体现了我们班站长的管理智慧。”该管理区经理张磊笑着说。

队伍配送。饿了么有菜负责人坦言,生鲜电商市场存在诸多问题,标品配送前期投入比较大,但是复购却比较多。非标品投入低,但是后期粘性不够。所以目前,有菜在非标品方面用单品爆款去拉动,而标品方面已经盈利。(新浪)

饿了么有菜与外卖平台打通 自建仓储配送