

企业楷模

莱丰网的“非主流”经营法则

在莱丰网的门店,除了中粮旗下几个单品之外,几乎找不到任何市场上的主流品牌,取而代之的是进口商品、网红商品以及本地化特色商品。

赵向阳

在莱丰网实体店,预包装水果整齐排列,给人以强烈的视觉冲击。莱丰网是山东烟台莱州市的一家生鲜社区店品牌,目前有10家门店。这家以网站命名的企业曾有一段并不成功的电商试水经历。经过战略调整,莱丰网将重点放在了实体店的发展上面。与大多数零售企业的总部相比,莱丰网的办公地略显寒酸,但看过它的门店之后就会明白,它把最好的一面留给了顾客。在莱丰网的门店,你会看到清一色的预包装果蔬、整齐的商品陈列、专业的灯光配置以及时尚大气的装修设计。对四线城市莱州而言,这样的门店堪称“惊艳”。更加“惊艳”的是它的经营数据。莱丰网董事长潘书建说,莱丰网门店面积大多在120~150平方米之间,单店日均销售额最低1.5万元,效益好的门店可达3万元,平均下来每家门店日均销售额超过2万元,毛利率为27%~30%。

水果加强型生鲜店
商品差异化 90%以上



下午5点半,莱丰网紫金花园店的客流开始多了起来,两台收银机前排起了长队。该店店员说,这家店每天来客数少则800人,多的时候超过1000人,平均客单价35元。乍看起来,莱丰网门店与其他生鲜社区店并无多大差异:各类商品分布在一百多平方米的长方形空间里,中间陈列的是水果、蔬菜、肉类和一些冷冻商品,四周靠墙的货架上是饮料、休闲食品、海鲜和调味品。但仔细研究其商品结构,就能发现它的玄机所在。最大的特点就是水果占比非常高。相关负责人表示,水果在莱丰网的销售占比达到了41%,这一比例远远高出业内主流的生鲜超市。这说明莱丰网其实是一家水果加强型生鲜店,水果是它的拳头产品。这其中有一些历史渊源。潘书建的另一个身份是莱州市最大的水果批发商,他旗下的潘氏果业占到了当地水果批发40%的市场份额。

莱丰网的另一特色在于它的商品差异化。在莱丰网的门店,除了中粮旗下几个单品之外,几乎找不到任何市场上的主流品牌,取而代之的是进口商品、网红商品以及本地化特色商品。这种做法出于两方面考虑:一是获得更高毛利率,二是迫于竞争压力。莱丰网仅有10家门店,不到1亿元的销售规模在当地属于“小个头”。如果莱丰网不剑走偏锋,就会在几大巨头的价格战中败下阵来。过于极致的差异化使莱丰网在满足消费者基本需求方面有所缺失。但潘书建认为,莱丰网的定位就是给消费者提供新鲜、健康、高品质的商品,它的消费者非常明确这家店经营什么,至于别的需求,大可去附近的大型商超解决。不过,莱丰网也在不断完善商品结构。“未来我们计划上线面点、豆腐、熟食等品类,更多品类会逐渐补充上来。”潘书建说。

经营方法

为了卖好一碗早餐粥,麦当劳打造了一款专用粥碗,定制了皮蛋鸡肉粥、酸菜脆笋鸡肉粥等产品,向消费者传达“鸡粥物语”。

卖粥,从碗开始

王伟

好的产品要有好的卖点。在卖点的设计中,要有画面感和情感,比如麦当劳的粥碗。为了卖好一碗早餐粥,麦当劳打造了一款专用粥碗,定制了皮蛋鸡肉粥、酸菜脆笋鸡肉粥等产品,向消费者传达“鸡粥物语”。把一碗美味的粥喝完,你会在碗底看到深情款款的句子——熬过千回百转,对你深情款款;明早天冷,记得想我取暖;你吹一口气,我心里便泛起波澜……粥的滋味喝过才能知道,诗的味道也要细细品味。那一句句诗似恋人之间的亲密告白,似亲朋之间的亲切问候,读之或温馨或浪漫的画面感油然而生。粥碗里传递出这样的信息——你面前的粥不仅暖胃,更加暖心,消费者在获得物质能量的同时,还能获得一份精神能量。消费升级到情感消费时代,消费者把感性因素看得比理性因素更重,一个品牌要做到将自己的产品与某种情感联系起来,以此来打动消费者,促进营销。要实现这一目的,需要找到产品与消费者之间的“焊点”,焊接起消费者情感与产品的关系,也许就是粥碗

顾客的心理

邱裕华

阿强开了个健身房,准备创业当老板。原以为稳赚,不曾想几个月后,生意一直没有起色。这天,阿强和好友大发说起健身房运作的问题,大发也说:“健身房要赢得顾客的青睐,关键是要摸准顾客的心理,迎合顾客的期盼!”两人讨论了半天,整出了一套吸引顾客的方法。先是在“五一”期间推出个人办卡八八折、家庭办卡七八折的优惠活动。可类似的活动大家已经司空见惯,来办卡的寥寥无几。“五一”过后,阿强又立马来了个“美人计”,推出了美女教练全程陪同的活动。如此一来,来健身的男人多了起来,可还没有达到阿强的预期。接着,阿强又高薪聘请了一位鹤发童颜的老中医,打出广告,凡来健身的,不管男女老少,均可由资深老中医一对一、免费制定养生食谱,一时来健身的络绎不绝。可没过几个月,大家的热情也减退了。这次,阿强又愁上心头了。他想找大发商量下一步的动作,可大发因为公司业务发

汤姆十九岁时到一家医药公司做推销员。上班第一天,老板交给他一个任务,让他去某大型医院推销一款新型洁牙器。老板狡黠地说:“这是一块难啃的‘硬骨头’,已经有几个推销员吃了闭门羹,你若把它拿下,我直接晋升你为营销部一组组长。”

初生牛犊不怕虎的汤姆欣然接受了任务。他觉得这是老板对他潜质的一次考察,也是一次磨砺。稍作准备后汤姆便去了那家医院,可他并没有直接去拜访牙科主任,而是坐在走廊长椅上发呆,偶尔和来看牙病的患者聊天,时不时地在记录本上写写画画。同事们听说后,笑他:“你要去搞推销,你不拜见主任,却和患者聊得火热,你脑子是不是进水了?”汤姆不置可否,依旧天天像上班打卡一样,除了做记录、和患者聊天,就是等主任下班后和他谈一声“您工作辛苦了!”

就这样,一周过去了,推销任务似乎毫无进展。老板生气地质问汤姆:“你这是搞推销吗?简直是混吃等死!”然后大声宣讲起来,“你应该这样,这样……”汤姆只是一个劲儿点头不语,但他仍然“死不悔改”,整天早早地来到医院坐在走廊长椅上,他的任务好像只有一个,那就是等着。

直到有一天,治疗室传出护士的喊声:“洁牙器坏了!”汤姆猛地一机灵,像弹簧一样一个箭步冲进去说:“让我来修,我很专业!”不等主任开口,汤姆已经娴熟地从包里掏出万能表、螺丝刀和各色小螺丝,这一切他早有准备。很快,洁牙器修好了,一切归于平静。

下班时,主任请汤姆到办公室坐坐。他问道:“汤姆,你完全可以假装修一会儿,然后说修不好了,借机把自己的洁牙器推销给我,可你却没有这样做,为什么?”汤姆说:“洁牙器坏了能修好就决不放弃,趁火打劫搞推销,这样的昧心钱我决不要!”随后,他递给主任一份预算报告,解释道,“您一天平均看30颗牙,每看一颗大约需要15分钟,若用新型洁牙器,每看一颗可节约5分钟,这样一天下来您就可以多看10颗牙,大约半个月您就可以收回成本……”

不知是那句“不挣昧心钱”,还是那份预算报告打动了牙科主任,第二天,汤姆便接到医院打来的电话:“我院所有洁牙器都换用你们的,请你们赶快发货!”汤姆终于拿下了这个难啃的大单。这个汤姆就是后来被誉为世界第一推销训练大师的美国人汤姆·霍普金斯。

管理之道

董明珠在管理上很自信,她曾说:“我就没有管不了的人。”

早年办公室装修,为了高档气派,在公司资金周转很困难的情况下不惜血本,可是搬进新办公大楼第一天,就让董明珠很生气,有的墙被砸破了,有的墙上有脚印,还有地板被打缺了,当时她就发起了火:“要是今后不爱惜新的办公楼,我见一个罚一个,别怪我不客气。”此后,她每天都很注意观察哪里被弄脏了。一天下雨,一名员工拿着雨衣就在里面甩,雨衣上的水把墙弄了个大花脸,董明珠看到就开骂:“长没长眼啊,你家的新房你会这么不注意啊?”后来她要求安装摄像头,经常会去看,要求人力资源部工资时要对弄坏、弄脏的员工扣工资。

尽管她管理严格,可是墙上还是留下了很多脚印和手印,大理石的地板还是有很多破损,她说:“员工素质太差,管得太累。”一晃十几年过去了,公司扩大得很快,又建新办公大楼了,过去那一幕让她很是纠结,怎么办?一天,她有了灵感,新的办公大楼由各部门、各办公室自行设计,绘画与粉饰。当时有的人说:“这太费事,也省不了几个钱,还推迟了搬进去的时间。”也有员工说:“这太麻烦,大家分内工作都这么忙,而且设计也不专业。”但是董明珠不为所动。就这样自己设计、自己动手,历时两个月才将办公室粉饰一新。搬进去后,董明珠从上走到下,每个房间都看了,很满意,因为大家搬来时,特别注意爱惜。从此之后办公室窗明几净,连个纸屑都没有人往地上扔。一次下雨天,董明珠不小心碰脏了墙,惹得员工心疼不已,说:“那可是我亲手画的壁画啊。”董明珠笑了,过去是她管员工,防不胜防;现在是员工管她,她省心省力多了。为此她深有体会地说:“看来,最好的管理是让员工成为企业的主人。”

不为钱的推销

孙红旗

董明珠让员工管理她

苗向东



朱荣章

懂得自己跟自己较劲的创业者和企业,会自觉地在服务和产品的质量上下狠功夫,不断地超越自己,完善自我,心急火燎乱了方寸的模仿与跟风者,只是前者实现自我更新和升级的维他命。有两家宾馆,一家开在火车站广场南,一家开在火车站广场北。南面的一家打出醒目的标语“宾至如归”,北面的一家挂出的条幅是“旅客之家”。两家宾馆竞争了两年时间,也没分出个胜负。可后来一家宾馆在火车站广场西侧拔地而起,彼此间不但高下分了出来,而且胜负毫无争议。火车站广场西侧的宾馆开业的第一天,挂出的巨型横幅是“吃饭免费”。顿时,广场南、北两侧的两家宾馆客源大减。为摆脱被动局面,两家宾馆开始研究对策,最后一致决定联合状告新宾馆,因为这是地地道道的不正当竞争。经过两个月的激烈辩论,南北两家宾馆胜诉。可就在两家宾馆的老板欢欣鼓舞、举杯相庆时,新的大幅标语从西面宾馆的大楼上飘了下来,上面书写着:“躺在床上,听到火车声,免费住宿!”这还了得,火车站周围的宾馆最大的弱点就是噪音,多少年来,两家宾馆都对此讳莫如深,甚至有时还公然针对来客的微词反加质问:“火车站旁的宾馆哪有没火车声音的?凑合着住吧!”可现在西面这家宾馆的举动等于揭了南北两家宾馆的伤疤。