

管理诊室 | GuanLiZhenShi

川江号子火锅迎来“七年之痒” 行将“熄火”抑或以退为进？

田 乐 何 棋

七年辉煌

码头文化成就川江号子

由于川江号子创始人喜爱研究川剧,痴迷于巴蜀文化,因此,不管是品牌名称,还是装修装饰特色,都赋予了川江号子深厚的码头文化底蕴。在传承传统文化的同时,川江号子大量注入现代元素。整体风格时尚、另类,布局错落有致,色彩以灰色与黑色为基调,辅以传统的大红、大黄为点缀,给人与众不同的视觉效果。红色的屏风、灰色的窗帘、高脚的座椅、交错的黑管、缤纷的吊灯,摆放随意的江石……在时尚感觉中依稀有着川江号子的回味,“峡江”、“江渝”、“利川”等包间名更是与江水相关联。

川江号子的诞生,经历了2年预演、3年实践、5年规划论证,汇聚了策划、人文、厨政、投资、经营、设计、地产等专才精英的智慧。为达到“一鸣则已,一鸣惊人”的目的,2002年创立之初就推出了特色鲜明的“绝代双椒”锅底,在火锅行业掀起一阵热潮。2003年首家门店在芳草东街成立,到2008年已经发展到二十多家连锁店。其间川江号子先后荣获“中华名火锅”、“全国绿色餐饮企业”、“四川餐饮名店”等众多荣誉。

黯然退市

是战略调整还是管理不善？

记者走访了以前多家川江号子门店发现,除了八宝街门店目前还在营业外,其他店铺大多停业,或是换了店招;武侯祠大街的耍都,一家门店2009年就换成了现在的“川江滋香”,犀浦店现在成了吃爬爬虾的地方,龙泉店也被一家新火锅店所取代。

“川江号子火锅退出成都市场,这是公司基于对餐饮市场的基本判断而做出的决定。”川江号子火锅是四川福克实业有限公司旗下的一个品牌,该公司企划总监周明在接受媒体时表示,川江号子火锅以前之所以发展得好,其根本的动力是因为创新,而目前川江号子火锅发展滞后,创新能力不

策划词

川江号子火锅作为川派火锅的代表之一,从2003年在成都芳草东街成立首家门店,到近二十家店铺在2008年如雨后春笋般出现,再到如今仅剩下八宝街店等门店……随着一家家店铺关闭,很多业内人士表示出担心,川江号子的今天会不会成为成都火锅连锁企业的前车之鉴?是企业经营战略调整,是创新能力不足,还是内部管理不善?对此川江号子相关负责人表示:“川江号子品牌不是完全退出,也非消亡,它只是暂时离开消费者的视线。假以时日,母公司将赋予其更具创新的品牌内涵,川江号子也会以涅槃重生的姿态展现在大家面前。”



足,不过公司旗下的巴国布衣和布衣客栈则发展势头良好,因此公司决定川江号子火锅全面退出成都市场,集中精力做好巴国布衣和布衣客栈。

周明称,整个火锅行业的利润率并不是很高,成都火锅行业竞争非常激烈,再加上原材料价格和人力成本的不断上涨,给火锅企业的经营带来了不小的压力。

而四川省连锁商业协会会长冉立春也表示,这是一种以退为进的战略调整,川江号子不可能一下全面退出市场,毕竟有那么多家加盟店。川江号子关掉了多家门店,或许已经看到其

中存在的问题,而不得不重新进行战略调整或布局。

四川省餐饮协会副秘书长吴韵琴也认为,川江号子的退市是多重因素引起的,有公司内部的经营决策思路的调整和市场反响等多个原因。目前火锅行业的竞争不仅仅是以产品取胜,单从产品上竞争太单一,而是以产品、管理、服务等多方面综合实力来取胜的。

当记者问及是否是企业创新意识不足造成的,“川江号子不乏管理、策划的高素质精英,对于他们来说,创新不是难题。”该位人士这样分析,根本原因还是在于店上失控,导致川江号子不得不关闭。而这一说法也得到其他一些业内人士的认同。

业内分析

创新和文化是火锅生存之道

吴铭餐饮投资管理公司企划总监戴奇在接受记者采访时说,企业在前进过程中,必须要求变,但一定要在一个团结稳定的团队下执行。

目前火锅行业同质化竞争越演越烈,市场上出现的消费疲软现象也越来越普遍,创新成了各家火锅店想要出奇制胜的必然选择。“我店里的调料、装修风格很快会被其他店模仿,我需要不断创新,同时要给我的店赋予文化内涵,推广我们的企业文化,在这方面,我们做得仍然不够。”成都新蜀九香餐饮有限公司执行总经理吴总说,“我们也在定期推出新菜品,在火锅中注入新元素,比如摆盘的方式,菜品更新和对民间产品的挖掘。”

“现在的火锅企业很容易走向一个误区,如刻意模仿同行的LOGO、工作服装、店面装修风格等,如果仅仅以盈利为目的,那就很容易走偏。同行好的可以嫁接借鉴,为自己所用,但一定要会变通,不符合企业文化的东西最终也行不通。坚持以企业文化为导向,用它来约束企业的言行,管理的秩序性才会更强。如果只是以产品性为主,缺少了文化内涵,最终也做不到顾客满意。”吴总表示,所有的火锅企业都应该明晰自己品牌的定位,做好企业文化。



专家把脉

三大问题 掣肘四川火锅企业发展

“成都几大火锅企业在百姓视野中渐行渐远,都是内部管理问题造成的。”四川省连锁商业协会会长冉立春认为,川江号子的这次调整,是值得四川火锅连锁企业思考的。传统火锅的寿命平均只有3年,如果不调整,就只能倒闭,他认为,目前,四川火锅企业普遍存在三点问题。

首先,缺乏品牌建设。四川火锅连锁企业首先存在的问题就是盈利模式问题,四川的火锅企业获取利润的方式主要是靠卖几盘鸭肠、毛肚等菜品和酒水,并没有注重品牌的建设。而肯德基、麦当劳这些国际连锁企业并不是靠卖汉堡包、鸡翅而发展起来的,而是靠肯德基、麦当劳这个品牌来赚取利润的。

其次,标准化进入一种误区。管理模式、服务模式标准化这都是好事,但是,餐饮经营模式标准化就会进入一种误区。不同阶段、不同消费群体的口味是不相同的,这就需要企业改变经营模式,不断创新,来迎合不同消费层次的人群。

最后,缺乏走出去的勇气。四川的火锅企业走出省外的很少,区域意识太浓。而川内的火锅行业竞争又非常激烈,稍有不慎就会被超越。冉立春认为,川江号子的这次以退为进的战略调整,对四川火锅行业或许是一件好事,希望能引起大家的警觉。



顺驰公司在1994年的成立之初,只是一家房产代理商,在天津开创了前期基业后,为了取得比常规更快的发展,顺驰通过借款扩大规模成为顺驰集团,进军房地产开发行列,在之后的几年里因为投资得法,赚了不少。

顺驰的“雄心”远不止于此。2003年,顺驰进入北京,开始了向全国扩张的第一步。在北京,顺驰以95亿元的天价拍得大兴黄村地块,一举成为当

管理学堂 | GuanLiXueTang

“扩张”何太急

顺驰 落下马鞍的“地王”

年的北京“地王”。顺驰公司的这次竞拍,本身并不是为了盈利,而是为了谋取长期的发展,对这次拍卖的态度是“无估价”,只要能拍到手就行,所以这个令业内人士无不瞠目的天价,对顺驰公司来说却是非常“值得”。

竞得土地后,顺驰公司开始了全国性的急速拿地扩张。2004年,顺驰又分别在短短的几年间以高价在天津、南京、广州、石家庄、武汉、上海、苏州、沈阳、重庆、郑州、深圳等全国20多个城市高价拍得地块,开设分公司,其连锁店更是多达866家,高素质员工多达5000名。

表面上,顺驰成了一家欣欣向荣、无比风光的公司,而事实上,危机却在一步步地向它逼近!众所周知,竞拍土地最关键一个条件就是“资金成本”,而如此疾速地竞拍则已经超出了一个尚处在成长阶段的公司的承载能力。短短几年时间,顺驰就向银行贷款了数十亿元资金。最关键的是,顺驰是拿未来房地产高速增长作为赌注,所以才不顾一切地大胆投入而又无限期搁置,这对其他地产企业来说是无法苟同的。特别是那种几乎不给人竞争机会和空间的“闸刀式天价”,简直可以说是一种“恶性竞争”,所以在

公司在不断发展的同时,也在不断“树敌”!

许多经济学家认为顺驰的做法风险太大,纷纷发表评论文章,然而顺驰对这些却毫不在意,依旧不断高价拿地,同时在地拖延交付地价款。顺驰公司对资金链充满信心,试图通过无限延长支付土地出让金来获得市场机会,然后依靠后期销售回款来偿还所欠土地款项。鉴于土地的升值事实,土地出让方以及授信银行都在获益前提下减损。

面对这过于大面积的扩张和过于沉重的负债,顺驰挣扎了两年,在求

助无果而自己又无计可施的情况下,再也挺不住日渐袭来的资金缺口了。2011年2月20日,这家一度被誉为“中国地王”的顺驰集团,最终正式宣布破产,贱卖所有资产用来抵债。这个曾经心比天高的“一个地王”,最终被自己无度的欲望和盲目的自信给活生生地拖下马鞍,尘封进史册。

放眼看如今日益白热化的土地投资风,如果这些以争做“地王”为荣的投资企业再不把眼光收回到实体经济上,那么倒下的“地王”将绝不仅仅是顺驰一个!

(陈亦权)

警惕国有企业

“螃蟹文化”的横行

当螃蟹放到不高的水池里时,单个螃蟹可能凭着自己的本事爬出来,但是如果好几个螃蟹,它们就会叠罗汉,总有一个在上边,一个在下边,这时底下的那个就不干了,拼命爬出来,并且开始拉上面螃蟹的腿,结果谁也爬不高,这就是螃蟹文化。主要表现为:

1、小人、庸人当道,为巩固自己的地位,他们对贤能者进行排挤、打压、迫害,使整个团队里只存在差于自己及听自己话的人。

2、激励机制与企业文化落后或不健全,使贤能者被同化而缺乏改革进取意识。

3、不患寡而患不均的平均主义意识作用,眼红他人优秀而自己平庸,出现不配合或玩釜底抽薪的动作。

4、墨守成规的保守主义者,将平衡与稳定视作第一要务,怕有人打破平衡会产生其他影响而限制进取创新。

5、踩着别人肩膀往上爬的心理,做出损人利己或损人不利己的事情。

螃蟹文化凸显了国有企业文化怪圈的怪圈,解析了对积极向上员工的嫉妒心理和对优秀者进行的打压。现象表明一旦有人突破这个平衡,有好的想法和创新的理念,以及有积极向上的进取行为,总会有一群螃蟹来阻止这样的事成功,久而久之,大家全得不到提升,但却也相安无事,乐于接受这样的现状,长此以往,这个“篓子”的人终将一事无成!

(王春晖)

细节化管理 屈臣氏制胜市场“不老”之道

张 辉

屈臣氏做到了细节化的管理和全面化的服务,从而让它在市场上出奇制胜并永葆“青春”,演绎不老的神话。

化妆品连锁渠道路线,一直是众多连锁企业所看重的一条生命线,其中,屈臣氏个人护理连锁商店就是成功的例子,屈臣氏在整个化妆品连锁行业中可以这么说,是非常成功的连锁企业,屈臣氏的成功经营管理之

道,是众多连锁企业都难以复制的,屈臣氏的成功经营管理模式是业界中值得学习和借鉴的。

其一,独特的门面形象设计。屈臣氏的独特门面设计和具有独特的理念,引领了化妆品连锁行业中最突出的风格特色和独特的经营模式,从整体的外到内,整体形象的统一和定位理念都融合到一块,屈臣氏的风格特色比较符合大众消费群的定位,是化妆品连锁行业中为突出的焦点。

其二,成熟的营销管理体系。屈臣氏具有一套独特的营销管理模式。

从内外因来讲,内因:在管理上比较专业化和正规化,从员工的专业培训和对产品知识、销售技巧和屈臣氏的特色理念抓得比较好。外因:在整个店中,具有多样化的促销策略和管理模式,从终端消费群中准确抓住了消费心理需求,在对每个顾客进店的过程中都具有多样化的促销策略,一一能抓住终端顾客的需求。

其三,产品定位符合大众消费群体。屈臣氏的产品定位比较符合大众消费群,主要面对了高中低价位的层次产品,大部分涉及到有中低档次次

的价位产品,对于消费群所选择的产品当中有利于他们各有不同层次的需求,从定位中都有高中低价位的产品陈列专区,为顾客所选择比较方便。

其四,具有良好的服务口碑。屈臣氏的服务口碑成为消费者最大消费来源,一个好口碑成为屈臣氏的一桶金,在屈臣氏消费,你可以轻松享受不一样的服务,在店内比如你买东西,店内人员会对你问有什么可以帮到你的呢?或是你买到两件以上产品,店服务员会主动给你递篮子,这个就是屈臣氏口碑品牌的效应。

其五,终端市场信息的了解与反馈。屈臣氏的终端信息反馈和调研了解是他们最主要的竞争优势之一,从整个定位中对终端是此时此刻不能缺少的一环,因为屈臣氏的终端市场,此时此刻都在为终端顾客解决他们的需求目的,所以呢,终端市场信息和顾客反馈的效果是屈臣氏最主要的目的,在店内,有神秘便衣员工会对顾客说,你对本店的需求哪些最为满意和不满意的,对本店的服务满意如何,你对本店产品价位符合你吗等等一系列的问题。

点评

随着中国化妆品连锁企业越来越多,化妆品市场经济不断空前增长,化妆品连锁企业应该多学习屈臣氏的成功模式。屈臣氏的经营管理模式是具有规范化、科学化、专业化的管理模式。笔者认为,屈臣氏在整个化妆品连锁行业中留下了“成功”二字的学习力量,敲响了化妆品连锁行业的警钟,为避免走弯路,相关企业当学习和借鉴。