

周黑鸭:把“秘方”标准化

在绝味鸭脖、久久丫等熟食卤制品企业被风险投资机构相中后，湖北周黑鸭食品有限公司（以下简称周黑鸭）近日也被“风投”啃上了。然而，与同行多采取加盟的扩张模式不同，周黑鸭“背道而驰”只做直营。向周黑鸭投资了 6000 万元的天图创投合伙人王岑表示，不做加盟，坚定不移地执行“中央厨房+直营店”的模式，是吸引天图创投放心开出 6000 万元“支票”的主要原因。

厨房里的“流水线”

作为周黑鸭的创始人，周鹏（原名周富裕）在接受记者采访时说，上世纪 90 年代，19 岁的他跟随姐姐在酱鸭摊上帮忙的时候，无意间开始接触香料，并醉心于研究它。

在积累了一定经验后，周鹏于 1997 年在武汉航空路电业集贸市场租了一个 1.8 米宽的摊点，挂上了“周记怪味鸭”的招牌，做起了零售生意。1998 年，周鹏在武汉江大路菜场开了第二个摊点。2000 年，为了解决生产问题，周鹏花 40 多万元在汉口火车站站北二村买下了一块地，修盖起了四层用作生产车间的楼房。这时他手下有三四十人，生产初具规模。

2004 年的时候，有一名叫廖记棒棒鸡的在重庆开了几十家店，而周鹏的店只有数家，这一对比触发了他的扩张欲望。“以前全部的核心技术就我一个人掌控，但一个人来做，根本无法做大。”周鹏意识到这一“发展瓶颈后，决定让店里的几个核心骨干掌握配方，以便实现分工协作。于是，

每个人掌握配方中的其中一部分，各人掌握的技术不一样，如果有人想出去单独做，口味就会有差异。

2005 年，周鹏在武汉市最繁华的航空路武汉广场旁边租下一家店面，第一次打出了“周记黑鸭”的名字，同时找人按自己的模样设计一个能挂在店子里的标志，这成为“周黑鸭”的第一代 logo。

为了加强管理水平，2006 年起，“周记黑鸭”开始引入职业经理人，并全面启动现代企业制度的内部改革。从 2006 年底到 2007 年初，周黑鸭开始将产品全面标准化生产，在实现了调料与香料标准化后，生产过程中的所有环节也标准化。周鹏将卤制品生产全部流程分解，编写好标准化手册，让很多大师傅一起做起来。他认为，只要大厨按照生产规程操作，做起来就很简单。

2006 年秋季，湖北周黑鸭食品

有限公司通过流程再造，形成了一个类似流水线作业的方式。2008 年编订了一部完整的流程手册，同时在管理层也做好了技术内控。除此以外，周黑鸭还借鉴可口可乐的商业运作方法，根据不同地区人的口味，配制不同的调料。“包括深圳的调料是武汉配送的，所有的调料，都要考虑怎样适应当地人的口味，我们会对当地人的口味做调查，然后调整香料的配方。”周鹏说。

正是通过这样的内控技术，周黑鸭在实施标准化生产的过程中，并没有内部员工能将核心技术带出公司，即便是有个别亲戚和员工掌握了部分配方后出去自己创业，也无法达到正宗周黑鸭的口味。

2010 年，发展成熟的周黑鸭已变身成为一家销售额达 4 亿元的企业，在深圳、江西分别开了分公司，凡开店辐射之地，都会在当地建设中央

厨房。

零库存的直营店

在实现了标准化生产之后，周黑鸭的下一步棋便是扩张。2006 年，周鹏在南昌一下子开出 11 家加盟店。然而，周鹏很快发现：加盟店里的很多老板并不守规矩，他们将自己私下低成本生产的卤鸭以次充好，与正品夹带着卖。这显然会对周黑鸭口碑有着很大的伤害。于是，周鹏当机立断，将这些店全部收回，从此坚决只做直营店，为此周黑鸭损失了 30 万元。

但是，直营店模式难以实现迅速扩张，因为需要建设中央厨房，还要建立完善的配送系统，门店的管理人员也必须经过严格培训。同时，做直营店也需要解决质量控制的问题。为了实现对门店的“远程监控”，周鹏决定上一个 ERP 项目，于是后来就引进了一家软件公司开发的企业管理软件，通过该系统，周黑鸭总部能在线实时查看到全国任何一家门店任何时刻的销售状况，并能根据销售状况进行生产计划，然后按照销售情况，有针对性地进行产品配送。

借助于在线管理系统，周黑鸭每天的产品基本上能做到当天生产，当天卖完，偶尔出现的少量剩余商品，都是打真空包装另行出售。“这种零库存生产，是周黑鸭能保证不卖陈货的重要制度。”周鹏说，在获得天图创投 6000 万元的投资后，周黑鸭正在布局广州分公司的设立，预计在 2012 年前在全国开设 400 多家门店，并计划于 2015 年实现上市目标。

（摘自《中国经营报》张业军 / 文）



从卖剩货开始打“有机牌”年赚 2 亿

在我国台湾，一家叫“里仁”的有机、健康产品专卖店，从一间 10 平方米不到的小店面开始，12 年来，已经有 70 家直营门店、500 位员工，年营业额超过 2 亿元人民币。听起来令人觉得不可思议，它如何茁壮发展至今今天的规模？

开店“拯救”有机农产品

时间回到 13 年前，一位台湾佛教人士日常法师成立了“慈心有机农业发展基金会”，带着一群佛家弟子推广有机的理念，并向农友们倡导有机耕作，然而，因为缺乏经验，种出来的菜就像网球拍一样，坑坑洞洞，还有果肉不红、口感不甜的“贫血西瓜”，以及“拇指牛蒡”、“五爪胡萝卜”等，可想而知，这些卖相不佳的农产品销路当然不好，只能靠基金会的人发挥善心购买。

在经验累积和专家的协助下，有机农产品的种植技术有了改善，加入有机耕作的农友也逐渐变多，产品供应量随之增加。然而接下来的问题是，农民们栽种了有机作物，却不知道可以卖给谁。

为了能让有机产业持续发展，1998 年，基金会董事长赖锡源成立了里仁公司，赖锡源表示，透过这个渠道平台，不但让有机作物有了出口，也让消费者有购买有机产品的管道。

一般来说，超市渠道贩卖的有机农产品多为进口，而里仁因为和国内农民合作，价格相对压低，经由口耳相传，吸引越来越多消费者上门。

然而，有了有机农产品的销售渠道，如何打开市场却也是一个问题。里仁虽是贩卖商品给消费者的渠道，却是从生产者的角度出发，来决定所贩卖的商品品项和内容。正是这样的思路，里仁的产品从“卖不掉的好东西”逐渐变成“受欢迎的好东西”。

农产品“变身”休闲食品

里仁商品部经理韩敬白举例，2002 年，台湾稻米盛产，导致大量滞销，有机米的情况更为严重，“都已经要收割新米了，仓库里却还堆满上一期的谷子。”

当时里仁得知这样的情况，开始和农友们一起想办法如何“消耗”滞销的有机米。起初鼓励大家多吃饭，后来发现这个做法速度太慢，最后，里仁找

了多家食品厂商，研发出米馒头、米面包、米饼干、米果等新产品。

这些新口味的米类制品，出乎意料地大受欢迎，在里仁店铺热卖，韩敬白指出，当时曾经一天就用掉 1000 公斤的有机米，不但帮农友们解决滞销问题，也替有机米找到新出路。

2008 年的中秋节前夕，一场强烈台风使得台湾花莲地区灾情严重，尤其是当地以有机、无毒方式栽种的柚子，经不起风雨摧残，落果满地，里仁为帮助农友，向他们收购这些柚子，“但肯定是卖不出去的。”于是里仁便找厂商合作，研发成“文旦柚茶”贩卖。

去年，柚子盛产，这回除了“文旦柚茶”之外，里仁还找上有 30 多年经验的凤梨酥工厂鸿福，希望鸿福可以仿效凤梨酥的做法，利用柚子为原料制成柚子酥。老板郑芳荣表示，柚子要剥皮、去籽，处理过程更为复杂，后来经由其他厂商的合作，才成功做出“文旦柚酥”。

“有机牌”受欢迎

看起来，里仁成立的目的是为了帮农友们解决盛产、卖不出去的农作物，但是，里仁又要如何保证开发出来的休闲食品适销对路呢？

韩敬白指出，这些不使用或尽量减少农药和化肥的有机作物，对环境、对人体都是正面的，而里仁也会在店内透过店员和顾客讲解每项作物背后的故事，“消费者是会被感动的！”他说。“至少和我们合作的农友，可以有较稳定的收入，对于靠天吃饭的农业来说，是一种很大的支持。”韩敬白说，里仁不担心店内商品卖不出去，“唯一的风险大概就是农友不愿意再栽种有机作物，卖给我们。”

韩敬白特别说明，里仁不是“有机商店”，他表示，所谓的有机，是要通过农委会认证的，标准较严格，而有些作物只能尽量做到不撒农药、不用化肥。至于里仁的加工食品，则是在制作过程中尽量减少用化学添加剂。

台湾有机产业促进协会理事长陈世雄指出，目前台湾地区有机相关产品约有 50 亿台币的市场，许多大企业也看好这商机，纷纷投入这块市场，如统一集团旗下的一有机及圣德科斯、中天生技转投资的棉花田生肌园地，经营者越来越多。

（摘自《南方都市报》）

箱包出租店的另类赚钱路:从零售起步找市场空白

长期以来，人们总认为只有自己买来的东西才真正属于自己，用起来才心安理得。结果家里的东西越来越多，其中不少随时间的流逝而变得无用。于是，就有创业者看准了这个市场，将租赁行业细分之后，选择市场有需求、但尚处于空白的项目入手，既帮消费者省了钱，也为自己生了财。

主打另一种出售

在上海市的赤峰路、曲阳路就有这样一家名为“趋势”的店铺，做着租包的生意。

“趋势”表面上和一般的箱包店并没有什么两样，柜台里陈列着各式各样的包包。但熟悉的客人都知道，虽然这里进行着零售的业务，但是这里还提供着一项非常新鲜的业务——箱包租赁。

“趋势”的老板陈先生告诉记者，目前在这一行业中并没有绝对占市场份额的品牌，因此包包的品牌不是特别敏感，主要是价格和款式；所有在“趋势”的包与一般箱包商铺相比，品牌更为丰富，有三十几个，以中档为主，销售价格 300 元~500 元，这样的产品定位比较适合这个消费者更注重质量的行业。

据了解，租一个包先需支付 300 元的押金，然后按照 5 元/每天，以 30

天一个计算单位出租。也就是说，在支付了 300 元押金之后，顾客只需花上 150 元便可以在一个月内随便更换使用店铺内的包包。当然，如果使用不足 30 天，会将剩余天数的租金在包包归还时一并归还。另外，针对损坏赔偿问题，陈先生解释说：“对于拉链等容易出现的五金件破损问题，顾客是不需要为此赔偿的。只有发生利器划痕时，需赔偿工本费即可，这种情况是较少发生的。而在包包出租使用一个月左右的时间后，‘趋势’会将它们进行淘汰处理。”

发现市场空白

陈先生说：“我观察发现，在目前国内的消费市场中，一般都是以规模赚取利润，比方说，国内的白色家电、手机、电脑等等，都是这样的情况，市场被品牌巨头占领着。但是，有一个项目非常特殊，把国内市场前十名的品牌全部加起来，规模不到整个市场的 8%。这个项目就是箱包。可以说，现在正是各箱包品牌的战国时代。”“箱包本来不是生活的必需品，但是市场的发展以及生活的进步，让箱包成为必需。”

作为市场的后进者，陈先生更多地是从消费者的层面上去寻找空白点。在实际的经营中，就如同汽车租赁一样，陈先生动起了箱包租赁

的脑筋。

依目标客户寻合适商铺

目前，陈先生的两家“趋势”分别位于赤峰路、曲阳路以及五角场，即将开张的第三家分店将入驻龙之梦购物中心。

对于这些商铺的选址，陈先生解释道：“第一家赤峰路、曲阳路的店铺，当时目的主要是为了体验考察从商过程中进货、和供应商的接洽以及售后服务等等实际问题，所以对项目本身考虑较少。但是对于开店来说，选址是起着决定性作用的一环。第一家趋势能够在开张当月便实现盈利，和它的地理位置不无关系。它靠近曲阳家乐福，周边有不少居民社区，同时还有同济和上外两所高校在辐射范围之内。而且入驻前，整条商业街的业态中，没有一家是从事箱包生意的。”

当将经营思路从试水的零售转向租赁时，陈先生开始分析，箱包租赁的目标客户群体。“即将工作的大学生和刚刚参加工作的白领应该是租包的主要客户。”也正是为了接近这批顾客中的主力军大学生，陈先生将第二家店铺选址在大学城的中心地带五角场。

打造店铺联盟 方便顾客借换

陈先生动起了箱包租赁

“孩子王”专职陪孩子 1 年玩出 1 亿

这次转身，华丽的传奇色彩并不太多，他坦言“遇到事业瓶颈”了。

每一个在外企高层坚守的中国人，都会遇到他的问题：身处高位，再往上走的位置，常年由企业本国人担任。在这家处于国际婴童行业领先地位的企业服务了数年之后，王加胜遭遇了职场“天花板”：“往上都是老外把持了，心理很不平衡。”

前方无路，王加胜决定自己闯出条路来。“之前还是有想过转行，但是在婴童行业服务了这么多年，平时做活动也都是和孩子打交道，我已经很难去接受一些冷冰冰的产品了。”王加胜说。

这几年一直在关注的项目自然成了王加胜的首选。说起和蒙特梭利教育的渊源，不得不提王加胜的外国同

事。早在外企工作时，他就帮外国同事的孩子寻找过上海的蒙特梭利学校。“当时他们指定的，不过听说很多外国公司只有指定蒙特梭利学校才能作为福利报销”。

王加胜在网上找了几家推荐给同事，得到的反馈都是“不太正宗”。有一位还很不友好地说：“你们中国连学来的都还不地道。”这句话刺激了他，“在外企经常会经历这种冲击，我当时那股强烈的民族心‘噌’地一下就上来了。”王加胜回忆。

后来，一位外国同事开玩笑说：“你要是去办一个蒙特梭利学校，我们就放心把孩子交给你。”说者无意，听者有心。打那以后王加胜开始研究蒙特梭利教育法，常常利用各种出差机会到世界各地考察当地的蒙特梭利学

校。2003 年，他决心投资 100 万，创办正规的蒙特梭利早教机构。

启动资金 120 万“打水漂”

这家公司还没开起来，王加胜的朋友就扬言：“这种学校遍地都是，你干不过半年的。”

这个“魔咒”在创业之初一直“折磨”着王加胜，第一个月，他颗粒无收，眼看着投进去的钱连一朵水花都瞧不见——打出的广告招不来一个顾客。初下商海的他终被海水呛到，“这个牌子已经被‘伤害’，最重要的还是如何让家长们接受。”

王加胜决定破釜沉舟，推出了前半年免费的优惠措施。“当时真是打了

十几个电话来咨询的，能来一个就不错了”，就是这“一个”，王加胜也坚持苦口婆心地讲解他们的教育理念和办法。而在这免费的半年内，不仅 100 万打了水漂，后来追加的 20 多万也同样所剩无几。

第一季度，他留下了十多个会员。老子说：“一生二，二生三，三生万物。”就是这十几个会员成了王加胜最初的“一”，从那时开始，家长们的口口相传让王加胜在 1 年半后开起了第二家门店，而在创办蒙特梭利学校 2 年后，他成功扭亏为盈。发展到今天，已经拥有 100 多个门店，年均营业额 1 亿，去年更是达到了 1.5 亿。

去年的上海世博会上，王加胜把蒙特梭利学校带进世博园。100 年前，旧金山世博会就曾出现过它的身影。

走到中国，它用了 100 年的时间。

坊间传言所谓的“蒙特梭利教育”就是 80 多种教具而已。王加胜闻言，矫正说：“这数字还说错了，其实是 1000 多种教具，在国外它是一个庞大的产业，而在中国仅仅是雏形。我们现在有自己代工的工厂，严格按照国际上的标准来。”

王加胜把蒙特梭利学校定位为“有教育功能的早教”。“工业化已经导致了孩子不能正常化”，王对记者说。这听起来似乎有点危言耸听，王解释，这其实是说孩子能力的退化，简单说，在适当的年龄，孩子要自己吃饭，家长偏要去喂，导致孩子不会吃饭。“所以我们要关注孩子自然能力的发展，并不是要超前发展”。

（摘自《理财周刊》易辉 / 文）

如果把王加胜拉进孩子中间，他一定能成为“孩子王”。他胖胖的脸颊像极了海绵宝宝，小眼睛一笑起来时常会眯成缝，这副憨厚的外表十分能讨孩子喜欢。谁也不敢想象，这个“孩子王”的早教机构年营业额已经超过 1 亿。王加胜的计划是 3—5 年内上市，孩子们可以助成这个梦想。

外企高管遇职场“天花板”

放弃诱人高薪，辞去外企高管职位，创业从零开始。这听起来活像“李开复模式”，然而王加胜在 2003 年的