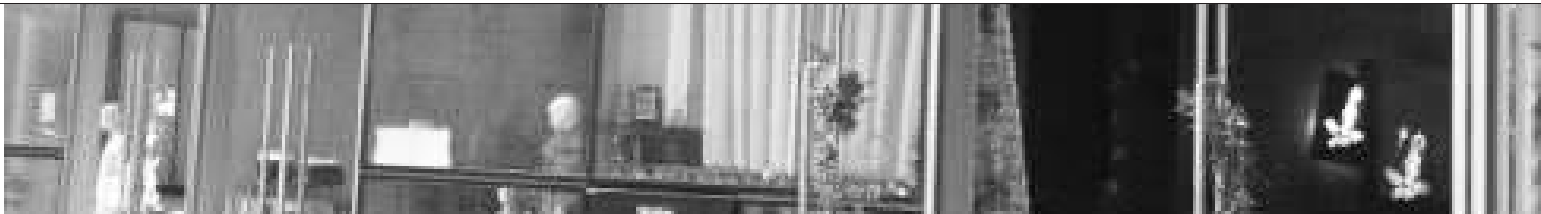


策划词 | CEHUACI

“对不起,我们只做比萨。”“比萨陈”在自己的乐凯萨比萨店门口挂出了这样的一个牌子,以对抗必胜客。“必胜客提出了‘Pizza & more’,甚至连鱼丸米线都能出现在菜牌中。你本来是个铅球,刀枪不入,现在被吹成了篮球、气球,而我是根针,我越做越尖,最终把你戳破。”



# 陈宁:用 IT 策略做比萨



□ 稿件撰写 潘奋图

比萨陈原名陈宁,曾是 IT 人士,如今做比萨做得越来越有感觉。今年,原本在深圳有 13 家分店的棒约翰,与必胜客恶斗了两年后,连续关闭了 9 家分店,而乐凯萨却从 2 家开到 6 家,上月,这家比萨店在深圳最旺的商圈,金光华-国贸的广场上开了首家旗舰店,而这一切都没有任何的风投或 PE 介入。

比萨陈来自大西北的大山,在电子科技大学学了 4 年计算机科学之后,顺理成章地进入 IT 行业。工作 3 年后,他对土豆产生了兴趣,开始了以“倒卖”土豆为生的第一次创业,遗憾的是此次创业失败了。此后,风投将他“储备”起来,并将其“空投”到一家全国知名的餐饮连锁,任高管负责改制工作。那时他才 26 岁。

2009 年,年仅 28 岁的比萨陈再次创业。那年,恰好必胜客与棒约翰两大比萨品牌在深圳跑马圈地,后者接连开出 13 家分店,接着便是价格战。他看到了机会,“在汉堡被普及之后,下一个肯定是比萨。”业内有种说法,人均 GDP 1000 美元是属于汉堡的时代,达到 4000 美元后,则进入了比萨的世纪。

陈宁想到了土豆,想到了 IT,他将过去的经验统统整合进一张小小的比萨里,做出了一个与众不同的比萨品牌——乐凯萨。他的比萨有 IT 味道。

## IT 味道

经济学家马光远、金蝶副总

裁郝东胜都是乐凯萨的常客。有一次,金蝶董事长徐少春甚至带了整个董事会去吃。IT 出身的比萨陈,难道做出来的比萨也有 IT 味道?

比萨陈确实喜欢用 IT 知识对比比萨行业。他说,手机发展了十几年,才有乔布斯打破键盘的魔咒。但比萨不用,餐饮更多的是一个微创新的过程,厨师不需要发明一道菜,不需要创造一类食品,只需要调整食材的搭配,就能够创造出新的菜品、新的食材加工方式,食客也许还不知道有这样的吃法。

比萨原产自意大利那不勒斯,到美国后,人们在里面加了菠萝,酸酸甜甜打开了味蕾的感觉、让人食欲大增,夏威夷比萨就成了经典。后来,快乐蜂的招牌汉堡也用了这样的思路,一块完整的菠萝下面垫着一块牛肉,口感很好,成了当地最受欢迎的汉堡。

理解了比萨的微创新方法论之后,比萨陈开始搜罗大量的资料,做了无数次试验,甚至专门请教了国外的大厨,做出了正宗的意大利比萨,但始终吸引不到客人进来。最终,他想起了他“倒卖”过的土豆,将那种独特的“厚感”融入到比萨浓烈的奶酪里。凭借这款土豆比萨,他的销路一下子就打开了。接着,他又推出了榴莲比萨,并令其名声大噪。

然而,比萨终究不是高技术的产品,没有门槛,制作方式都差不多,所谓的特色,也不过添加了一些新奇的材料:土豆、榴莲……这些材料谁不会复制呢?比萨陈



©陈宁



的榴莲比萨大卖后,深圳乃至全国各地的同行都纷纷模仿他推出了同类的产品。这比 IT 界的山寨速度更快。

产品被复制,比萨陈觉得没有什么可怕,他甚至在微博上公开原材料、配方等“机密”。因为他已经储备了大量新品,如粗粮饼底、荞麦饼底、芒果比萨,还有很

多让人意想不到的原料,“大家抄这一款,我下一款已经出来了。”

在增加新品推出速度和数量之外,比萨陈还从价格策略和产业链控制上做起了文章。他先将低端榴莲比萨大幅降价,直接把行业的利润空间封死。接着,他一口气推出了数款高端的榴莲比萨,并把原材货源都买断。

比萨陈将一个简单的榴莲比萨,划分了几个档次,以高端的产品补贴低端的利润,并满足了不同层次的用户需求。这种营销策略其实就是 IT 界惯用的伎俩。比萨陈说:“即使 iPhone 这样革命性的产品也需要强大的营销手段配合,何况是一个比萨?”言辞中依然少不了 IT 味道。

## 挑战必胜客

用 IT 营销策略做一个小而美的比萨店,自然不在话下。但若拿它挑战必胜客和棒约翰,是否就自不量力了?

比萨陈讲了一个 IT 道理:被腾讯复制是 IT 创业者常有顾虑,任何一个领域小公司在巨头面前,都有这种恐惧,但大公司亦有公司的弱点,并受到诸多制约。利用大公司体制上的短板,展开竞争是比萨陈在狭缝中创业的突破口。

谷歌研究院院长彼得·诺威格有个著名的定律:当一个公司的市场占有率超过 50%以后,就不要再指望在市场占有率上翻番了。诺威格定律决定了一个市场占有率有主导地位的公司必须不断开拓新的财源,才能长盛不衰。到

目前为止,开拓新的财源的有效途径只有两条,扩展或转型。

一家独大的必胜客就选择了前者,大力扩张并实施多元化产品的策略,试图通过引入米饭、粉面等品类,蚕食中式快餐市场。在这样的战略规划下,今年必胜客也高调表示,投资 7 亿元再开 150 家分店。

然而,行业老大这种动作,在比萨陈眼里,只会让其失去比萨专家的品牌和地位,留给他们这样的一些创业者机会。“你愿意相信一个比萨专家,还是中餐化的西餐品牌?你愿意吃公司食堂的拉面,还是拉面馆的拉面?道理就这么简单。”这是比萨陈的逻辑。

巨头并不可怕,因为在餐饮业没有哪一家大公司可以做到全覆盖,形成垄断地位。目前乐凯萨在深圳已经有 6 家店,明年准备开到 12 家。比萨陈希望,在某些区域的竞争力不弱于必胜客。

此外,比萨陈开店的策略一般都是选择“偏僻”的角落,而且店面就巴掌那么大。与必胜客和棒约翰的大店又形成了明显的差异化。“小店不仅风险小,而且保证了很高的满座率,时刻都能坐满,而到午晚餐时就让顾客排队。我不希望为了两个小时内大家都有位置坐,而让店铺在大部分时间都空着。”对创业者来说将有限资金化整为零,每个小店都作为一个独立的利润中心,才能在缝隙中不断生长。

比萨陈在海岸城那个不到 10 平米的小店,密密麻麻摆了一张大台,2 张小桌子,最多只能坐 16 人。但这小店一天翻台最多可达 21 次。按照人均消费 45 元,平均每月营业额接近 20 万元。“我比那些餐饮巨头灵活,开小店容易守住阵地,抓住所在片区的市场,五六年,优势就会凸显出来。”比萨陈称。

今年初,必胜客宣布计划在全国范围内新开 150 家分店,而比萨陈也盘算着在其他城市扩张,现在他已经在南京开了 2 家分店。比萨陈的信心还来自于行业本身的增长空间。来自英敏特的数据,从 2006 年至 2011 年,中国西式快餐的复合年增长率高达 19%,市场规模达到 751 亿,预计 2017 年的市场规模将增至 1710 亿,直营、连锁、自营等店面数量到将达 7 万家以上,比 2012 年增长四成。

“汉堡之后是比萨时代”,比萨陈认为:只要等进口奶酪的价格降下来,受众规模就会迅速扩大。

老总话道 | Laozong Huadao

## 打赌

□ 文 / 刘鹏凯 画 / 何兵



1、面对即将实施的新标准,厂里召集技术人员献计献策。会上,大家提出了很多金点子。



2、理化室小王一向沉默寡言,这次却从现有产品的选料、工艺、配方,到可替代材料及工艺配方的改进,还有检测手段的调整配备,说得头头是道。



3、听着小王的设想,我选定了该项目技术改造的主将。可功将不如激将,我故意卖了个关子:“小王啊,你的方案不错,但成本太高了,能不能兑现还是个问题啊!”



4、小王一听急了:“厂长,您放心,我敢跟您打赌!如果新的配方材料高于现在的成本,我三个月不要工资!如果不高呢——”



5、“不高,我奖你三个月工资,给你摆酒庆功!”我边说边伸出小拇指,“来,拉勾。”小王也笑着伸过来小拇指。



6、一个月后,我在家设宴招待了小王,并兑现了奖励三个月工资的诺言。  
(作者刘鹏凯系江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长)

# 建行深分副行长转投万科 房企挖角银行早已有之

□ 钟辉

继建设银行总行原副行长朱小黄调任中信银行行长后,10月18日,中组部宣布,建设银行总行分管公司业务的第一副行长陈佐夫将调任中国出口信用保险公司党委副书记、纪委书记。更值得注意的是,建行高管出走之风已经延续到分行。

据理财周报记者报道,近日,原建设银行深圳分行副行长祝九胜已赴万科总部任副总裁。“祝九胜副总裁 2012 年 7 月底加入万科,分管集团资金管理部。”万科公司及相关部门均向记者证实了该消息。

“我们和建行的合作关系一直都比较密切,关系也很好。”万科某高管向记者表示。近年,建行共给予万科 700 亿的授信额度,由于万科总部位于深圳,大部分的业务均由建行深圳分行与万科对接,分管公司业务的副行长祝九胜便是直接对接人。



**西部当选 雄厚资金**

CCI — 成功千万里 融资零距离 —

雄厚资金支持各类项目融资借款,两百万起贷,可免抵押,个人、企业不限,地域不限,手续简单、审批快、利率低、放款迅速。

电话: 028-68000368

“房地产是一个资金依赖度非常高的行业,从银行业引进高管,可以利用他们在金融圈的资源以及对资本运作的能力,解决房企的融资问题。”深圳某分析师称。

## 建行深圳分行副行长赴万科

万科迎来了第 13 位副总裁——祝九胜,他来自“亲密盟友”建设银行。

“祝九胜副总裁 2012 年 7 月底加入万科,分管集团资金管理部。”万科公司及相关高管均向记者证实了该消息。

“正式任命是 7 月,实际上(祝九胜)1 月份就离开建行去了万科,以顾问的身份呆了半年。”上述知情人士透露。

据上述万科总部高管透露,祝九胜加入万科后,将分管银行、信托等信贷渠道的融资工作,此前该项业务未设副总裁职位,由一名资金总监负责;而二级市场的股权融资、债券发行等涉及证监会批准的融资工作仍由副总裁肖莉分管。

据了解,此前,万科总部已设 12 名副总裁,加上董事会主席王石、总裁郁亮以及监事会主席、董秘,共 16 名高管。祝九胜是万科的第 13 位副总裁,在万科官网的高管介绍中,位

列第 17 位。

祝九胜出生于 1969 年,2002 年毕业于中南财经大学产业经济学专业,博士研究生学历,加入建行深圳分行前,曾供职于武汉市江夏区财政局。

今年下半年,调控中的房地产企业似有回暖迹象,大型房企频频拿地。链家地产的统计数据显示,万科、保利、碧桂园、富力、恒大、华润置地、金地、龙湖、世茂、中海 10 家一线房企第三季度拿地金额就达到了近 572 亿,超过前三季度(931 亿)的一半。

频繁拿地后,必须有大量开发资金跟进。万科此时从建行挖角,是否会有新一轮的融资计划?

“(引进祝九胜)这是很正常的变化,融资是万科长期的工作,祝总会利用他的资源把万科的融资工作做得更好,公司的战略和融资策略并没有变化。”上述万科高管称,“万科与建行的合作关系一直都比较密切,但这是两件事,祝总加入万科是他的个人行为,万科与建行合作是公司行为,并没有直接关系。”

## 万科 1/3 存款在建行

万科与建行的战略合作关系,可以追溯到 2007 年。

2007 年 6 月 19 日,万科与建行签署《战略合作协议》,双方一致同意建立长期战略合作关系。根据协议,在未来几年,建行将为万科提供意向性授信额度人民币 200 亿。2009 年,双方再次签订协议,这一次的授信额度更是达到 500 亿,截至 2011 年 2 月,未使用的额度为 354 亿。

此外,2008 年,万科发行 5 年期 30 亿“08 万科 G1”债券时,建行曾为其担保,为万科节约融资成本至少 225 亿。

而作为回报,万科则把大量的存款放在建行。同样,万科大量的货币资金存款也放在建行。“万科一贯坚持多元化的融资策略,公司与各大商业银行在存款、贷款、结算、按揭等多个方面存在长期、良好的合作关系。”万科向记者表示,“存款也不一定存在一家银行。”对于存放在建行的存款具体金额,万科不愿透露。

近日,知情人士向记者透露,万科长期有 140 亿-150 亿的货币资金存款都放在建设银行。截至 2012 年年中,万科的银行存款为 470 亿,若以此计算,万科在建行的存款占其银行存款总额的 1/3。

## 房企挖角银行

银行是房地产企业尤其是大型

房地产企业的资金源头,银行业高管转投房地产,解决了房企融资的头等大事。事实上,祝九胜从银行转投房企的案例,早已有之,最为人所知的是原合生创展行政总裁武捷思。

武捷思最开始就职于工商银行,一度担任工商银行深圳分行行长;后甚至担任深圳市副市长、广东省省长助理。2005 年,应地产大亨朱孟依三度盛邀,武捷思弃官从商,担任合生创展行政总裁。任职期间,深谙资本运作之道的武捷思一举引进淡马锡、老虎基金两大投资机构,为合生创展带来 10 亿港元战略投资。

据记者了解,曾就职银行业目前仍活跃在地产界的高管也有不少。

金科股份副总裁兼财务负责人李华,曾任建设银行、招商银行和中信银行,一度担任中信银行重庆分行风险管理部总经理,2011 年加入金科股份。正和股份副总裁董董秘黄勇,也曾就职于兴业银行福州分行。

如今,祝九胜在万科面对的第一个考验便是大量的长期借款到期。2012-2013 年,万科到期的长期借款为 198.5 亿,占长期借款的 80%,同时 59 亿公司债券也将于 2013 年到期,未来两年万科将面临一定的集中偿付压力。万科留给祝九胜的舞台和压力同样大。