

6 管理诊所 Management Clinic

从红极一时到被批只会玩互联网概念,黄太吉创始人赫畅一直处于创业舆论的风口上。喧嚣背后,虽然黄太吉煎饼前景堪忧,但黄太吉旗下的餐饮版图却在急速扩张。

疯狂扩张 黄太吉多品牌赌博恐埋隐患

徐慧

作为互联网餐饮代名词的黄太吉煎饼已经不复往日风光。曾被网上热炒为“买煎饼像春运买火车票似的”黄太吉煎饼店,如今有的门可罗雀,有的已经撤出。不过,凭着互联网煎饼创造的眼球效应,得到资本支持的黄太吉最近又接连推出一系列新品牌,开始向火锅、炖菜、冒菜、饺子、外卖、烤鸭等领域全面出击,构建起一个多品牌的餐饮王国。

互联网煎饼昙花一现

提起互联网思维改造传统餐饮,很多人马上会想到卖煎饼果子的黄太吉。这个 2012 年 7 月创立的餐饮品牌,凭着在社交媒体上不断制造热门话题,什么“开奔驰送煎饼外卖”、“外星人讲座”、“石头剪刀布”、“美女老板娘”等各种营销宣传,一时间把传统的煎饼果子变成了炙手可热的明星食品。其在媒体上宣称,门前经常排起长队,“买煎饼像春运买火车票似的”。

然而,记者在位于北京东直门来福士内的黄太吉门店看到,周末中午将近 11 时,店内没有顾客,可以随到随点。在位于现代城的黄太吉门店,虽然正值中午饭点,黄太吉门前依然十分冷清,根本见不到传说中的排队景象。相比之下,周围的肯德基、永和大王、星巴克里都人声鼎沸。据业内人士透露,黄太吉位于三里屯 SOHO 的门店因生意不好已经撤店。记者尝试拨打该店在网上公布的电话,发现电话已经改为黄太吉朝外店,接电话的男士称,三里屯 SOHO 店歇业正在装修改造。

互联网营销做得风生水起的黄太吉煎饼为何昙花一现?从网友吐槽中不难发现端倪,“不会再来第二次”、“感觉他家炒作营销的功力绝对大于摊煎饼,尝过一次足矣”、“味道真的不如煎饼摊”、“我带娃吃过,他是个不挑嘴的孩子,但吃了一半后不肯吃,最终买了赛百味”……尽管黄太吉很会搞营销,教顾客如何停车不会被罚款,“六一”儿童节会有超人、蜘蛛侠给大家送煎饼,店面小小还要放上各种



有趣的小玩意……但毕竟产品才是王道。花里胡哨的营销可能会拉动一时的人气,但如果产品、服务无法与营销相匹配,消费者首尝之后感觉不过如此,那么短暂的繁荣自然无法持久。

推多品牌继续造梦

虽然黄太吉煎饼前景堪忧,但黄太吉旗下的餐饮版图却在急速扩张。“大黄疯”小火锅店、“牛炖先生”炖菜、“从来”饺子馆以及“来得及”外卖,这些今年新冒出来的餐饮品牌背后都是同一个名字——黄太吉。

继联合华谊兄弟总裁王中磊、百度副总裁李明远等,共同投资了以外卖烤鸭为主打业务的“叫个鸭子”后,有媒体最近披露,黄太吉创始人赫畅再次以投资的方式推出全新品牌“一碗冒菜的小幸福”。

据称,这次被黄太吉招入麾下的人叫商泽华,是设计师出身,在沈阳当地成功创建“兆”系列餐饮品牌。这一次他选择和黄太吉合作,接受赫畅的投资,来到北京餐饮竞争最

激烈的地方推出全新时尚餐饮品牌。这家门店从菜品品质、装修设计、品牌规划,全然体现了商泽华百分百的心思,黄太吉成为他背后强大资金、资源的支持者。

另外,黄太吉还签下“80 后”日本漫画神作《蜡笔小新》的独家代理权,准备在中国开设蜡笔小新主题餐厅。

事实上,正是这种“类百丽”的商业模式,让黄太吉赢得了投资者的青睐。在投资黄太吉之后,盛景嘉成基金创始合伙人彭志强表示,黄太吉通过多品牌实现了多品类,满足了消费者常换常新的饮食刚性需求。这与百丽集团以多品牌集群密集开店、控盘百货商场的商业模式十分相似。

用赫畅自己的比喻,黄太吉的各个品牌小店就好比是门户网站的各个频道,在前端可以是频道化、个性化,后端则可以实现资源充分共享。就拿土豆来说,土豆在黄太吉煎饼店做成土豆丝,到了牛炖就是土豆块,到了大黄疯小火锅就是土豆片,可以形成良好的共享效应。除了采购外,人员、店长、培训等重要资源亦可共享。

相关评论

浮夸式营销能走多远

近两年,以黄太吉煎饼、雕爷牛腩、西少爷肉夹馍、伏牛堂米粉、叫个鸭子等为代表,一批被冠以“互联网思维”的餐厅如雨后春笋般冒了出来。

它们的共同特征是善于利用互联网捕捉网友的注意力。有的号称“从香港食神那里花 500 万元购买了牛腩烹饪秘方”,当然是真是假无从考证。开业之前大搞“封测”,邀请各路明星、微博大号和美食达人去免费体验;有的故意制造暧昧话题,动用帅哥外卖团队,佩戴谷歌眼镜,开着拉风的 MINI Cooper 去送秘制鸭子;有的大打苦情牌,什么《我为什么辞职卖肉夹馍》、《我硕士毕业为什么要去卖米粉》之类的文章在网上疯传,仿佛吃的不是肉夹馍、不是米粉,而是对社会上像你一样高位低就、怀才不遇的怜悯。

资本对这些互联网思维餐厅更是推波助澜。有消息称,黄太吉在获得了 1650 万元投资后,仅仅两个月又有新投资者追加投资。第

一轮投资后其估值是 6.5 亿元,而两个月后新投资者已经按 12 亿元估值了。雕爷牛腩创始人孟醒为封测就花了 1000 万元,不过这也让风投发现了这家奇怪的牛腩店的商业价值,VC 投资了雕爷牛腩 6000 万元,而它的估值早已达到了 4 亿元。叫个鸭子今年 3 月开始筹备,5 月试运行,7 月估值 5000 万元,7 月底完成 600 万元天使轮融资。而西少爷肉夹馍、伏牛堂等,走的都是类似路数。

榜样的力量是无穷的。继“叫个鸭子走红”之后,如今“叫了个鸡”、“鹅滴神”都已经出现。一时间,互联网上鸡、鸭、鹅乱飞好不热闹。

不过,有餐饮界人士指出,像黄太吉煎饼、雕爷牛腩一样,当消费者被营销把口味吊得老高慕名前去,却口味一般,价格还不低,第一感觉往往就是不值,这对品牌的伤害无疑是巨大的。对餐饮业来说,产品口味永远是第一位的。全聚德烤鸭能够卖了 150 年、让几代人吃不厌,好吃才是硬道理。



大洋洲乳业冲击波：中国乳企准备好了吗？

中国乳制品企业可能要面临一项艰巨的任务：一位一位地说服顾客购买本国产品。

2014 年 11 月 17 日,中国与澳大利亚共同签署了实质性结束中澳自由贸易协定谈判的意向声明。根据谈判结果,中国对澳大利亚绝大多数产品关税最终降为零。早在 2008 年 4 月,中国已与新西兰签署自由贸易协定。这意味着,中国消费者将可以购买更为便宜的大洋洲乳制品。

这让中国乳制品企业忧心忡忡,敏感的资本市场率先作出反应。11 月 18 日,乳业股股份普遍下挫,其中,皇氏乳业直接跌停,伊利股份跌幅 5.19%,光明乳业跌幅 3.86%,国内最大的原料奶生产商现代牧业则下跌 3.74%。

市场普遍认为,中国乳制品行业的“狼”真的来了。中国乳制品工业协会副理事长兼秘书长刘美菊告诉记者:“短期来看影响还不明显,未来一定会显现。”

事实上,中国的乳制品进口量一直保持高速增长态势。海关数据显示,2013 年中国干乳制品进口量 139.7 万吨,同比增加 33.9%;奶粉进口 85.4 万吨,同比增加 49.2%;液态奶进口 19.5 万吨,同比增加 91.6%。

目前,中国对澳大利亚乳制品实施 10%-15%左右的关税。理论上讲,免除关税之后的进口乳制品,不可避免地会加大国内乳业价格竞争压力。与此同时,澳大利亚乳制品降价也会产生联动效应,导致进口乳制品价格普降,从而侵蚀国内乳企市场份额。

中国乳制品企业准备好了吗?

影响

“毫无疑问,在关税优惠以及中国乳制品市场前景广阔背景下,澳大利亚对华输出乳制品的数量会有所增加,不可避免地会对国内乳制品企业产生一定压力。”中投顾问食品行业研究员简爱华对记者说。

但中国乳制品进口中,澳大利亚所占的比重其实并不大,主要的进口来源地是西欧和新西兰,前者的优势是成品奶,后者则是原料奶。特别是,经过几十年的积累和消费习惯的形成,目前国内奶粉、奶酪等成品奶定价仍由国内几大龙头乳企掌握,国外同行很难形成价格控制。此外,国外品牌垄断高端市场的格局已然形成,短期内格局很难被打破。

公开资料显示,近年来澳大利亚出口中国的奶粉量为 2.8 万吨,仅占中国进口奶粉的 10%左右。澳大利亚出口中国的奶酪为 4.6 万吨,奶油产品为 1827.3 吨。中国驻新西兰大使馆商务参赞张帆对记者表示,中澳自由贸易协定的谈判已实质性结束,但具体内容并未对外公布,究竟会产生怎样影响还无法准确判断。

此外,国家质检总局进出口食品安全局内部人士告诉记者,澳大利亚关税降低,出口到国内乳制品的价格自然也会下降,但价格只是消



费者考虑的一个因素,产品质量、品牌等因素都将影响澳大利亚乳制品的市场份额。

值得一提的是,中澳自由贸易协定谈判的实质性结束,对于外资乳业品牌影响并不大。据法国达能集团旗下多美滋奶粉内部人士介绍,大部分外资乳业企业的原料都是全球配置资源,他们早已在新西兰、澳大利亚进行了合理布局。

应对

部分中国本土乳制品企业也闻风而动。“目前,已有部分本土乳企在澳洲布局和投资。”高级乳业分析师宋亮对记者说。在不久前举行的 G20 峰会上,新希望集团宣布拟在澳大利亚农业与食品领域投资 5 亿美元,其中包括备受关注的乳业。这也是迄今为止,首家确定在澳投建万头牧场的国内企业。

12 月初,新希望乳业控股有限公司相关人士对记者表示,新希望乳业已组建澳洲项目工作领导小组和项目执行小组,积极落实集团提出的“迈出国门,整合全球资源,对接中国市场,满足中国日益增长的消费需求”的农牧产业海外投资理念,推动乳业海外项目工作稳步实施。此外,11 月 21 日,伊利集团与新西兰相关企业达成两项合作协议,至此伊利在新西兰的总投资额达到 30 亿元。这一金额创下了中新两国有史以来投资规模的最高记录,将由此打造全球最大的一体化乳业基地。

对此,新西兰贸易部副部长 HonToddMcClay 告诉记者,目前新西兰是中国乳制品的最大供应国,出口对于新西兰的繁荣至关重要。中国企业近 5 年来投资新西兰的步伐不断增大,伊利集团此次的投资就是最好的范例。

飞鹤乳业总裁蔡方良对记者说,从长远来看,全球乳业“你中有我,我中有你”的大趋势将更加明显。对于本土乳企而言,要尽快推动技术进步、品牌国际化、降低成本,与国外产品面对面,站在同一起跑线上进行竞争,并由此形成一套行之有效的国内外乳业企业合作机制。

不过,眼下中国似乎更需要建立相关的缓冲机制。中国奶业协会理事陈渝向记者表示,国外乳业对国内市场的冲击只是时间的问题,因此需建立奶粉原料收储制度,要防止乳制品价格过快上涨、过快下跌。因为一旦国外乳制品原料紧张,价格上涨很快会传导到国内。反之,就会出现原料过剩,宰牛倒奶的现象。

(王先如 盖群 梁子)

娃哈哈不再“笑哈哈”

销售额下滑 7% 新产品乏力

王絮颖

整体销售额不增反降,且下滑比例高达 7%,对于娃哈哈集团这一快消品行业巨头而言,无疑是一记当头闷棍。

就在刚刚结束的 2015 年销售工作会议上,娃哈哈董事长宗庆后更坦承,2014 年度是近几年娃哈哈整体销售最差的一年。

无论是数据统计,还是业界论调,曾经风风火火的娃哈哈显然是迎来了最冷的一年。

新产品乏力引发业绩遇阻

作为一家长期保持强势市场地位的食品饮料生产企业,娃哈哈旗下的纯净水、营养快线、八宝粥等产品畅销多年,并陪伴了一代人的成长。然而,从 2010 年起至 2012 年,娃哈哈连续三年遭遇了营收增速下滑的惨况。

在业界看来,娃哈哈的业绩滑坡,不可思议的成分似乎不存在。

毫无疑问,经过多年的市场打拼,娃哈哈已积聚了强大的综合实力,这令绝大多数市场追随者都难以望其项背。也正是依靠包括资金、知名度、影响力、渠道、营销能力、管控能力、消费基础等方方面面的优势,2014 年超过千亿的营收目标,这在宗庆后看来似乎完全不成问题。

但市场还是给娃哈哈出了一道难题。有相关分析文章指出,娃哈哈销售遇阻,主要原因还在于“新品销售乏力”。

纵观娃哈哈近年来在饮料市场陆续推出的新品,如格瓦斯、启力、富氧水等,虽然消费者对这些产品并不陌生,但主要还是归功于成熟的销售渠道。在产品开发、包装以至传播推广层面,上述产品都难以与“成功产品”画上等号。

宗庆后之女宗馥莉也曾表示,多年来,娃哈哈始终借助于不断地推出新品来保持业绩增长速度,而缺乏真正核心的长线产品支撑,对于一个体量如此庞大的企业而言,注定是一种风险。

因此,就如娃哈哈今年推出的青梅陈皮饮品其未来命运如何,还需市场把关。虽然这款青梅陈皮饮品主打健康牌,较为贴合大众健康需求,但该产品能否经历沉淀,成为真正长远而成功的产品,还要打上一个问号。

越延越弱的品牌价值

近年来,娃哈哈实行多元化发展战略,



宗庆后

先是进军奶粉行业,又涉足零售业,甚至斥巨资进入白酒业欲争一席之地。这些非同寻常的“大跨步”令业内不禁纷纷猜疑:如此密集地布局多元化产业,是不是主业疲软的信号?

不论实情如何,跨界之后的娃哈哈,也终未能够顺利开启推动娃哈哈业绩增长的新引擎。在业内人士看来,进军奶粉与酒两大行业,根本属于一次不当的商业操作。“饮料和奶粉、酒根本就不属于一个通路,消费群体完全不同,要在原本就竞争激烈的市场里分一杯羹,困难得很。”一位销售人员在接受媒体采访时如此表示

业内人士认为,大而不强的品牌价值,恰恰是娃哈哈的发展软肋。娃哈哈名头虽响,看似能够惠及娃哈哈广泛的产品线,但在高附加值产品的支撑上却显得十分无力。

看近年来风生水起的加多宝凉茶,以及经久不衰的金牛功能饮料,其品牌价值无疑十分强悍,这无疑得益于品牌的聚焦战略。反观娃哈哈,其品牌价值要远逊于这些专业品牌。

从短期来看,娃哈哈的品牌延伸是成

功的,也有当时的背景原因,那时候各行各业竞争并不激烈,专业化程度不高,营销毕竟从属于战略。但从长期角度出发,还是有一定隐患的,品牌核心价值将存在问题。这是营销专家罗建奎 2013 年已经提出的观点。

再看运用另一种方式打造品牌的典型企业——养生堂,旗下的农夫山泉、尖叫、农夫果园、清嘴含片、成长快乐、龟鳖丸等等,便打破了品牌限制,为其业绩增长提供了重要动力。

对于娃哈哈经营酒水这一事件,记者采访了数位消费者,他们纷纷表示不会购买。“娃哈哈到底是做什么的啊?”接受采访的刘先生产生了这样的疑问。

在众多品牌趋于高强度竞争之际,娃哈哈这一招牌也逐渐黯淡了下来。在 2015 年全国销售会议上,宗庆后也提到,要把品牌价值 and 形象做足,让消费者对产品买账。但有人认为,这句话是否会沦为空谈,还有待时间的考验。

▼ 行业观察

饮料行业群雄割据

实际上,今年娃哈哈遭遇业绩上的最冷一年,也折射出了饮料市场整体的迷茫。

近十多年来,国内饮料行业呈现出平稳发展态势,公开资料显示,年均产量增速保持在 10%-20%之间。目前饮料行业的总产值已经超过 1.1 万亿元。10 年之间,饮料行业扩大了至少五倍。

同时,整个饮料市场也逐渐发展成为由碳酸饮料、水饮料、果汁饮料、茶饮料、功能饮料、含乳饮料等共同瓜分的格局。除此以外,果蔬、粗粮、大豆、咖啡等饮料也正在寻求更多的市场机会。

经过多年的发展,中国饮料市场已经进入百事可乐、可口可乐、康师傅、统一、加多宝、王老吉、雀巢、娃哈哈等行业品牌企业群雄割据的时代。

据第三方数据显示,目前国内市场包装饮用水一年约 1100 亿容量,功能饮料是 420 亿元容量,而凉茶则是 300 亿元,不过碳酸饮料仅 150 亿元。这一饮料界曾经的“老大”所占市场份额越来越低。

饮料行业从业者郑先生如此感叹:品类多,口味多,品牌更多,市场变化快啊!今年,饮料行业业绩下滑的大企业不在少数。“娃哈哈虽然遇冷,但也绝对不是市场表现最差的一个。”郑先生表示。