

8 管理之窗 Management

在未来,黄太吉的门店就会像是苹果体验店一样,变成了体验和文化,不再是做销量的主要途径。

赫畅:黄太吉变身背后的减法与乘法

董也

三年时间的黄太吉经历了三次变身,第一变是做一个“中式麦当劳”;第二变做“外卖店”;第三变是接入第三方产品。前面一直在做的一件事就是让“黄太吉”这个品牌被熟知。现在的老板赫畅不再专注的在门店摊煎饼,从去年9月份开始将整个公司转型为一个纯互联网的外卖公司。

黄太吉“外卖店”的减法法则

在决定做外卖店前,赫老板觉得不能再味的开门店做品牌了,门店的边际成本高不说,在营业起来还存在一定懂得局限性。这个阶段的黄太吉开始像小米学习,锁定用户的痛点。然而做快餐与做手机不一样,快餐没有必要满足所有人的需求,所以团队一直在给黄太吉做减法:只做CBD三公里配送,不做全程覆盖、只做30—50客单价、只做中午一顿饭、只和品类内最好的产品品牌展开产品合作。

黄太吉将模式压缩的这么“瓷实”,会不会把消费者吓跑?

然而事实证明,1.美团、饿了么、百度外卖都是对外卖模式的验证,美甲、美发等美业

项目都在追求去门店化。在租金人力成本日益高涨的今天,黄太吉选择了去餐厅化。

2.从用户的痛点出发,用户的核心需求是时间。黄太吉“外卖店”通过建立中央厨房提高产能。除现在的自有品牌外,还接入第三方品牌标准化快餐产品。通过与第三方品牌进行单品的供应链端合作,不占用合作品牌现有餐厅产能,通过自有的CBD中央厨房完成最后一步不超过一分钟的加热加工和包装及配送。

据了解,黄太吉外卖“中央厨房”国贸CBD基地1号正式启动,单一基地单日产能8000单,25000件单品。黄太吉在北京目前覆盖国贸、望京、亚奥、三里屯、亦庄5个地区,“外卖店”模式使区域产能集中化和标准化,每个中央厨房覆盖3平方公里,保证峰值产能达到每小时2400单以上及9600件单品。

为满足消费者在时间上的需求,黄太吉保证30分钟内送达,黄太吉实行社会化运力 and 用生命抄UBER的派单结算薪酬制度,外卖员按送单量计薪,平台付每单高达9元到14元的超高外卖提成给外卖员,加快送餐速度。据了解,黄太吉约有600名外卖员,平均每天工作3小时,薪水比其他平台高一倍,高的现在已经每月拿到12000到14000元。

黄太吉做“品类品牌快餐产品垂直外卖平台”

以产能为重心的模式提升外卖运力,麦当劳也是这种模式,但是麦当劳不接第三方平台,所以需求点非常窄。

黄太吉要打造的是一个超规模的外卖平台,不仅卖自己的产品,还面向所有品牌产品开放,黄太吉为丰富平台上的产品品类,开始在模式上做乘法。这已经不再是只卖煎饼的黄太吉了。

黄太吉直接对接第三方品牌的供应链,提供他们餐厅以外的增量市场,不需要占用他们自有餐厅有限的产能,而是对接他们后台的供应链产能。黄太吉在“中央厨房”帮合作品牌完成最后的加工,再配送出去。

黄太吉提供重点商业白领人群区域的冷链,一步加工、包装营销、数据流量、人力配送、允许第三方保持自身的品牌和认知等服务,帮助第三方品牌通过不开餐厅也能释放增量产能和保持品牌形象。

转战做接入第三方品牌的外卖平台,就少不了和饿了么、美团之间的掺和。然而赫老板说:“黄太吉与饿了么不是竞争关系,而是



一起帮助第三方餐饮产品品牌,他们帮品牌方餐厅增加产能效率,我们帮品牌方后台供应链创造价值,黄太吉在短时间内达到用户的需求,同时通过释放更大的产能获得更大规模化的毛利空间,进而为外卖员提供全行业最高的薪酬标准。”

黄太吉将转化成成一个与第三方合作的纯外卖平台

以后黄太吉的模式将转化成成一个外卖平台。其中,平台内30%是黄太吉自营产品,70%来自第三方。黄太吉将航母式外卖店的模式不断的扩张,接下来会在南京、上海、深圳扩张,今年计划在全国做15个CBD中央厨房。

在未来,黄太吉的门店就会像是苹果体验店一样,变成了体验和文化,不再是做销量

的主要途径。

现阶段黄太吉跟第三方合作,已经实现了全面盈利,未来黄太吉App上线之后还会新增加盈利模式,通过外卖盈利,模式跟Uber一样,在高峰期点单,外卖费用高,在低峰期点单,黄太吉会给消费者外卖红包补贴,运力根据时间和需求做调整。

总结来说,现在的黄太吉在模式上的变化可以归结为以下5条,也是黄太吉的核心价值点:

- 1.变门店为品牌文化体验中心
- 2.变外卖为核心模式(总收入的70%来自外卖)
- 3.变雇佣为抢单降低固定成本支出
- 4.变行业竞争为合作共同打开单品外卖市场
- 5.变顾客为用户提高消费频次及数据链深度

苏通精彩绽放 “南通品牌商品展览会”

日前,由南通经信委、中国贸促会南通分会等主办的“2015年南通市品牌产品工厂直销展览会”在江苏南通市数码广场盛大开幕。中国文化丝绸领军品牌江苏苏通茧丝绸有限公司携最新研发的60余款最新丝绸产品亮相展会,受到本地市民的青睞。

本次展会展出面积6500平方米,共设置了300多个标准展位,130多家企业参展,产品涉及家纺、服装、轻工产品、日用消费品、绿色食品及美食等共计1500多个品种。参展企业80%以上来自南通本土,这是南通举办直销展以来规模最大、品种最多的一次展会。由于展会最大限度减小商品的流通中间环节,因此获得了不少消费者的认可。

主办方表示,此次展会目的就是展销南通品牌产品,让更多百姓了解南通品牌。据了解,整个展会为期5天,其间还将举办美食嘉年华、汽车展示、游乐嘉年华、同梦缘交友公益等活动。

苏通丝绸作为一家江苏省农业产业化龙头企业,企业形成了丝绸服装、床上用品等八大系列数百个规格品种的产品群。深谙展会经济之道的苏通丝绸董事长徐金海不仅对国内高端丝绸服装展情有独钟,还积极参加巴黎国际时装周、日本大阪服装展等国际性展会,让东方丝绸文化在时尚之都精彩演绎。苏通亮相此次展会,就是通过展现中国丝绸博大深远的文化,让受众了解丝绸不仅是一种高档的服装面料,更是一种历史文化的传承。徐金海表示,苏通有信心成为国内文化丝绸的代言人。(周日照)

作为山东华建铝业集团铝型材喷涂的“主战场”,二分厂喷涂车间在型材喷涂作业过程中,坚持做到在生产效率上精打细算、在生产工艺上精益求精和在车间管理上做到精细管理。今年以来,该车间对型材喷涂、包装合格率较以往有较大提升。“人还是这些人,工作还是这些工作,但是效率却实现了大幅提升,这说明持续不断的强化基础管理见效益了。”集团的领导对二分厂喷涂车间这样评价。

精打细算 打造工效“新标杆”

“随着订单任务的不断加大,每个班的上排人员人均产能和包装人员人均产能都在不断增长”。在人员不增加的情况下,人均产能不断提高的工作效率“新标杆”让二分厂喷涂车间在日常生产过程中,真切地体验到了通过“精打细算”来提高人均产能地滋味。

今年以来,二分厂喷涂车间为达到提高人均产能的目标,从完善绩效考核入手,把生产过程中控制的生产指标点纳入考核,奖罚并重,现已达到了预期的效果。“不能不上心啊,不能因为个人的疏忽大意造成整个班组产能指标的下降,影响车间的生产任务。”

精耕“责任田” 守好“主阵地” ——山东华建铝业集团有限公司强化基础管理侧记

喷涂一车间工艺段建伟告诉笔者。

“勤观察固化炉温度、多关注型材表面漆膜光滑度、快调整输送链速度”逐渐成为该车间喷房工的习惯。“以前每次清理固化炉,首先关闭固化炉加热系统,待炉温降低到常温后,将固化炉内掉炉料清理干净;清理时要停止作业,生产任务一定会受到影响。现在车间里提前把各种准备工作做到位,根据生产任务的紧张程度,避开生产任务“高峰期”,合理安排清理步骤,把影响生产任务的因素降到最低。”二分厂喷涂一车间2号线喷房工组长西宝友这样说。在生产过程中,该车间在生产效率上做到精打细算,合理安排生产任务,不断刷新提高生产效率的新标杆。

精益求精 人人站好“责任岗”

据介绍,在该车间喷房工岗位,原来经常出现砂粒等问题,员工不愿意“上岗”,针对这一现象,车间通过6S专项管理,现在二

分厂喷一车间2号线一举成为喷房工涂膜现场管理的亮点。像喷房工岗位一样,在该车间的其他作业岗位上,每个人都以6S管理为楔机,站好自己的“责任岗”,不仅提升了现场管理水平,还为降本增效做出了贡献。

在喷涂作业中,常出现型材光泽降低的现象,从而影响型材合格率。该车间主任李强带领车间领导和工艺技术人员,在现场查找问题,通过实时监测炉内型材受热情况,及时调整炉温及输送链速度,做好喷房清洁,清除污染粉末等改进方案,有效解决了型材光泽降低的问题,大大提高了产品合格率。

该车间带班主任马建波在一次带班中,在生产现场发现加热速度也正常,炉温也正常,但型材出现垂纹漆起花不良的现象,凭借自己多年的生产经验,判定是因为回收粉添加太多造成的,及时将回收粉添加比例调整到27%,有效解决了这一问题。该车间从上到下每个岗位上的人员都形成了在生产

工艺上追求精益求精的良好氛围。

精细管理 功夫下在细微处

据了解,一直以来二分厂喷涂车间主任李强每天都会上班前会上把现场检查到的涉及生产工艺、设备维护、环境卫生、安全管理以及劳动纪律等方面存在的情况进行通报,并按考核制度严格考核。

同时,该车间也成立综合检查小组,每周定期组织大检查,不断督促各项制度的执行,及时了解各作业岗位需要车间帮助解决的问题,在全车间上下形成“横如拉网、纵如梳子”的强化管理网络,从大环境和基本制度的执行抓起,一步一步向精细管理纵深迈进。

通过坚持不懈地努力,该车间各项基础管理,在渐变中不断提升,最明显的变化是需要突击整理环境的工作少了,整洁有序的生产环境正在逐渐成为新常态。(苏文龙)

奥康荣获浙江省“网络零售十强”“电商十大领军人物”双奖

近日,由浙江省电商促进会、快递协会等主办的2014年度“电商百强”评选结果揭晓,奥康国际电子商务有限公司位列“浙江省网络零售十强”前列,奥康国际总裁王进权荣获“浙江省电子商务十大领军人物”荣誉称号。

此次评选,主办方通过宣传发动、评选提名、实地走访、综合审定、专家评审、公告公示等,最后产生百强。上榜获表彰的都是全省电商行业中有显著规模优势和品牌竞争优势、技术力量雄厚、电子商务业态和模式创新的企业,以及创新力强、

服务水平高、产业链健全、管理现代化的个人。

据悉,奥康国际电子商务有限公司自2009年成立以来,发展十分迅速,年均销售额呈两位数增长,2014年天猫“双十一”销售额过亿。在不断发展、完善国内电商

渠道的同时,今年6月,奥康国际又以7700万美元收购美股上市公司兰亭集势25.66%的公司股份,成为该公司第一大股东,试水跨境电商,为接下来奥康国际国际化战略的实施布局。(朱文俊)

管理日记

团队要协同作战

拉卡拉 CEO 孙陶然

一个团队的战斗力不是由队伍之中最聪明的那个人决定的,而是由战略的正确性和团队的执行力决定的。

就执行力而言,团队成员需要协同作战、互相补台,最重要的是主次和配合。主动去理解领导的意图,积极去贯彻领导意图,这是团队成员的基础素质。那些总是执拗于自己的思路和做法的人,基本上是团队的阻力。

团队成员必须能够站在更高的高度来思考问题。

首先,不能本位主义,更不能只考虑自己分管的那点事儿,局部利益必须服从整体利益,个体方向必须服从整体方向。其次,你必须清楚是你而不是你的上级要解决问题和拿出结果。

80%的情况下我们要做的不是争论方向,而是执行和贯彻老板意图。有人说贯彻的前提是老板是正确的,问题是,老板是不是正确能由你判断?所以,当年那句话有道理:老板的指示理解的要执行,不理解的要再执行,在执行中加深理解。不理解说明你落后了,实际上,越是创新初期越不被理解。

不管是因为阻力还是因为能力,让事情停下来止步不前的下属是团队中的阻力,必须及时发现并纠正。因此每级管理者都必须亲自部署目标、路径、方法,并以周报、月报监控进程,甩手掌柜是带不好团队的。



“最近,我们在审视海外进程,也许荣耀走得过快了。”2015年6月30日,华为荣耀7的发布会上,荣耀总裁赵明如是表示。在陈述这一想法的同时,赵明还公布了2015年荣耀的目标:计划实现50亿美元销售收入,以及4000万台手机销量——其中海外市场预计销量600万台,占比15%。

全年任务或许称不上什么挑战,在销售相对清淡的上半年里,荣耀已经完成了计划的一半;2015年上半年,荣耀出货量达到2000万台,收入26亿美元。在此前荣耀4C产品的发布会上,赵明也曾明确表示:“全年收入50亿美元的任务可以完成。”

不过,赵明的困扰在国际市场。独立运营一年半的荣耀如今已经进入74个国家和地区,“但我们在海外派驻的人员不多,不可能很好地照顾所有国家的用户体验”,赵明认为,“相比圈地,深度耕耘更重要。”

2015年,荣耀将在海外市场投资1亿美元,计划耕耘的市场包括印度、墨西哥、印尼,以及欧洲部分国家和日本。

线下抉择

荣耀是华为旗下的互联网手机品牌,成立于2011年底,并于2013年12月正式独

立运营。目前,华为手机选择双品牌战略,华为P系列、Mate系列手机主打高端、国际市场,荣耀则凭借高性价比在线上市场迅速崛起,其荣耀3C系列手机出货量已超千万级。

当前的国内市场,荣耀、小米堪称线上双雄。在刚刚结束的“618”促销活动中,荣耀手机在京东、淘宝两大平台销量居首。其中,荣耀在京东销量90万,超过京东当日手机总销量的20%。

根据手机中国联盟秘书长老查提供的数据,2015年上半年,华为手机(含荣耀)国内销量约3100万台,收入约430亿元。老查表示:“得益于荣耀,华为在国内的手机销量已大幅提升。”与此同时,小米约3500万台,收入约400亿元,在国内市场小米销量略高,但收入略低。如果统计全球市场,根据华为公布数据,2015年上半年,华为全球手机销量突破5000万台,且5月份单月销量超过1000万台,领先小米。

荣耀带来的不仅仅是销量增长,还有互联网业务收入。据统计,截至2015年5月,华为应用市场累计下载已超过100亿次,游戏中心月流水1.5亿元,去年12月刚推出的荣耀钱包,月流水目前已突破1.2亿元。

“但是,如果只定位线上,荣耀的国际化之路面临一定挑战。”在老查看来,线上的销

华为荣耀海外困扰:双品牌战略取舍

售模式,在很多国际市场并不适用,比如印度。

印度设有28个联邦,共200多个民族、1600多种语言。每个邦的政策法规、税收制度都有很大区别,而且,由于基础设施建设落后,印度的城市与城市之间、邦与邦之间的交通极为不便,这也造成了印度的城际物流瓶颈,限制了电商平台的发展。

老查介绍:“虽然中国手机厂商早在五六年前就开始进入印度市场,但因为这些限制,中国手机厂商在印度都没有抢眼的成果。非洲、拉美美的情况与之类似。”根据知名分析机构Canalys最新市场数据,2015年第一季度,国产手机厂商均未能进入印度市场的前五名。

事实上,小米、OPPO、vivo在印度市场已经开始转战线下市场,其中小米已经与印度线下零售商The Mobile Store宣布合作,而OPPO则在印度22个联邦中投资数十亿元建设线下实体店。

不过,荣耀并未透露海外线下渠道的计划,赵明表示:“线上运作,是荣耀一贯贯彻的基因,70%以上的产品会通过线上销售,荣耀会坚持把线上做好。”

荣耀计划寻找一些“互联网商务发达、人口较多”的城市、国家,但这种方式,无疑会给“完成600万台海外销量”的目标增加难度。

双品牌取舍

事实上,华为本身有着强大的海外运营商渠道,以及一定的线下渠道,但在老查看来,双品牌战略的初期,荣耀手机很难得到这些渠道的支持。“因为荣耀手机与P系列、

Mate系列手机的差异化并不明显。”

华为手机的两个品牌虽然走着不同的路线,但却诞生于同一研发资源池。华为旗下的手机都拥有“海思芯片”、“通信质量超高”、“指关节截屏”、“散热”、“续航”等主要卖点。以P7、荣耀6为例,虽然P7的外观、设计、品牌定位优于荣耀6,但二者技术相近,而且荣耀6的硬件配置高于P7。这种情况下,荣耀6售价却比P7低500元左右。

如果双品牌出现在同一渠道中,相互“误伤”不可避免。让荣耀保持线上,似乎是避免误伤的最佳选择,但这并不利于接下来的国际竞争。

Gartner首席分析师吕俊宽曾向记者介绍:“在欧、美、日、韩、中国,智能手机都开始走衰,接下来的增长区间在印度、东南亚、非洲、拉美,但这些新兴区域同时也意味着低价市场。”吕俊宽分析,“主流手机售价在100—200美元,并且考虑这些地区的经济发展,几年之内都会维持这一价格。”

这一市场形势下,海外市场冲击销量的任务,更适合主打性价比的荣耀。荣耀走进线下渠道只是时间问题,要么自建,要么借助华为自身的渠道。

在吕俊宽看来:“华为真正的难题是营销能力以及品牌建设。而其中,品牌建设是华为迈向国际化的关键。”相比之下,双品牌之间的竞争只是“小问题”。

值得一提的是,在品牌建设上,吕俊宽更看好荣耀。“毕竟,华为这两个字已经被赋予了太多的中国色彩,而独立的荣耀恰恰是一个契机。”吕俊宽建议,“华为应给荣耀以耐心,如果荣耀在国内的品牌价值能够超越华为品牌,那么荣耀就值得华为倾注资源。”(陈宝奇)