

6 经营故事 Business Story

青年菜君从实体店自提到宅配,再到中餐标准化,这家半成品生鲜电商辗转腾挪,如今找到了自己独有的模式。

青年菜君：“生鲜 + 中餐”工业化探索

在北京市北五环外的昌平区, 一个大型居民社区——回龙观, 拥有 30 多万常住人口。而这里的大部分上班族, 通过 8 号地铁、13 号地铁, 在上下班高峰往返于回龙观与市区之间。

陈文曾经是其中的一员。每天当他走出地铁, 都希望立即吃上一顿可口的晚餐, 而这个简单的愿望却不能实现, 他看到了其中的商机——若能解决上班族快速吃上晚餐的问题, 一定是一门好生意。

2013 年, 陈文和任牧联合创办了“青年菜君”——一家以出售半成品生鲜为主的电商。用户通过网站或 App 下单, 到位于地铁站出口的实体店自提, 将经过洗、切、腌、配料等步骤的菜品带回家, 下锅一炒, 即可上桌。

从自提到宅配

2014 年 3 月, 青年菜君首家实体店在北京回龙观地铁站口开业。

作为五环外北京最大的居住社区之一, 回龙观的上班族每天在上下班路上要花费大量时间, 没有充足的时间准备晚餐, 而回龙观的生活设施并不健全, 上班族在外根本吃不到像样儿的晚餐。显然, 半成品生鲜有着潜在的市场需求。同时, 回龙观地铁站只有一个出口, 集中的人流量也有利于实体店的运营。

“有相当一部分住在回龙观的年轻人是在中关村、上地、西二旗等区域的互联网公司上班, 因为职业的关系, 他们对互联网接受程度更高。”任牧说道。

然而, 运营了一段时间后却问题频现。在地铁站开设实体店的模式阻碍了青年菜君的发展, 因为像回龙观这样的地铁站在北京并不多, 而地铁站附近的市政管理较为混乱, 隐形的运营成本较高。

2014 年 12 月, 青年菜君决定将自提点从地铁站出口转向社区。半年时间内, 青年菜君在北京布局了 160 个社区。但是, 每增加一个自提点, 每覆盖一个社区的人群, 面临的是边际效益的急剧下降。

于是, 2015 年 7 月, 青年菜君从线上下



● 顾客购买“青年菜君”的沙拉



订单, 线下自提转变为宅配。对这种转型, 任牧将其总结为“两个靠近”。

首先是空间, 产品的获取场景和使用场景要尽可能靠近。使用场景是厨房, 而获取场景, 最开始是地铁口的实体店, 随后是社区自提点, 最后是为用户送到家。

其次是时间, 产品购买时间和产品交付时间要尽可能靠近。青年菜君一直遵循“T+1”的模式: 头天下单, 第二天取菜或送达。任牧认为, 这样的时间效率对半成品生鲜来说, 还需要提升。因而, 在 2016 年, 青年菜君的一大目标就是实现“T+0”, 即当日下单当日送达, 而部分核心区域更会实现下单后, 2 小时内送达。

比生鲜要求更高

众所周知, 相比传统电商, 生鲜电商对存储环境和物流配送有着更高的要求, 然而, 对这两者的要求, 半成品生鲜有过之而无不及。

青年菜君从创业之初就意识到了这一点。为此, 青年菜君在通州建立了 3000 平方米的中央厨房。中央厨房里本身是一个大冷库, 温度常年在 10℃, 甚至 8℃ 以下, 以至于工人在夏天都需要穿着毛衣、毛裤上班。

菜品在中央厨房加工, 加工后则通过青年菜君的冷链车配送至前置仓。目前, 青年菜君将北京划分成 50 余个片区, 每个片区都有相应的符合冷链储存的前置仓, 用户最终收到的菜品则从前置仓发出。

然而, 半成品生鲜不仅需要冷链的环境, 对食材的处理也更为繁琐, 涉及清洗、加工、配菜等步骤, 食品安全与卫生无疑必须到位。青年菜君为此引进了日本的蔬菜清洗流水线, 这个流水线经过震动、冲刷、喷淋、用臭氧气泡冲击食材表面等多个步骤, 不仅能将泥土、污垢清洗干净, 菜品上残留的农药以及附着在食材表面的重金属离子也能清除。

不仅如此, 青年菜君还对工厂的自来

水做了检测, 发现水质不佳, 于是购买了上海世博会同款滤水设备, 用过滤出的饮用水级超滤水, 也就是纯净水进行菜品的清洗。

将中餐“工业化”

不同于传统的电商, 也不同于一般的生鲜电商, 作为半成品生鲜电商, 青年菜君还需要研发菜品, 尽可能使菜品口味更好或者更符合用户的用餐需求。

创业之初, 为了调制出宫保鸡丁和鱼香肉丝的调料包, 任牧无论走到哪里, 都点这两道菜, 不断尝试、不断调制, 然后不断改进, 直到调制出比较正宗的口味。如今, 青年菜君聘请了在星级酒店担任 20 多年行政总厨, 并在多届国际烹饪比赛中担任评委的大厨, 来把控菜品的口味。

然而, 在任牧看来, 做半成品生鲜电商重要的不只是口味。就拿鱼香肉丝的调料包来说, 因为不是现场炒菜, 而是需要工业化生产, 并灌装成袋, 需要反复地调试口味, 然后将调试完成的配方比例交给工厂, 同时还需要从口味、营养、工艺三个不同的维度, 寻找平衡点。因而, 青年菜君聘请了一级营养师以及中国首批将中央厨房工业化的参与者, 让他们对营养、整个工艺, 包括生产进行把控。

“我们踩的是两个领域的交集, 一个是生鲜, 一个是中餐。但问题是, 不管是生鲜还是中餐, 都很难标准化。而我们既要对一部分生鲜标准化, 又要对一部分中餐标准化, 这是很有价值的事情。”任牧表示。

尽管目前大众对半成品生鲜还缺乏一定的认知, 但随着城市化进程的持续演进, 越来越多的年轻人跟父母不在同一个城市, 被迫面临“地域式断奶”, 不得不打理自己的生活; 而人们的生活节奏也越来越快, 对时间也愈加珍惜; 由于整个社会的消费升级, 人们对健康、新鲜、生活品质也有了更高的追求。

对半成品生鲜而言, 这些都是利好。“半成品生鲜是未来的方向, 因为它满足了时代的需求。”任牧对此十分乐观。

(杨筱卿 董昭澂)

飞利浦宣布将逐步剥离照明业务

飞利浦公司日前表示将分拆旗下的照明设备部门飞利浦照明进行首次公开招股。此举将让飞利浦专注于成为一家医疗技术提供商。

据记者了解, 飞利浦目前是全球最大的照明设备制造商, 2015 年照明设备业务的营收为 75 亿欧元, 运营利润为 3.31 亿欧元。飞利浦照明将在荷兰阿姆斯特丹泛欧证券交易所挂牌交易, 飞利浦将在飞利浦照明的首次公开招股中出售至少 25% 的股权。在首次公开招股之后, 飞利浦计划逐步出售剩余的飞利浦照明股份。

市场分析师预计, 飞利浦照明当前的估值约为 50 亿欧元。目前飞利浦照明在全球 LED 照明市场占据了超过半数的营收。但作为一家独立公司, 飞利浦照明仍将承担约 9.5 亿欧元的债务。而飞利浦目前的重心已经转向年产值达 1250 亿美元的医疗健康产业, 而不再是照明业务, 这也是飞利浦逐渐剥离照明业务的重要原因。

飞利浦剥离旗下主要业务在历史上并非首次。2011 年 4 月, 冠捷和飞利浦就通过成立合营公司的模式全线接管了飞利浦电视的采购、分销、市场和销售, 并独家使用飞利浦商标开展电视业务。

家电分析师梁振鹏表示, 及时剥离旗下正在下降的核心业务, 对于飞利浦和想要接手公司来讲都是一个双赢的局面。对于卖家来讲不仅可以卖个好价钱, 还可以集中精力发展新的业务, 而对买家来讲, 在品牌热度还没下降之前, 可以有充足的时间进行整合。像冠捷接手亏损的飞利浦电视后, 经过几年的整合, 去年取得了年销 180 万台的业绩。而截至今年 2 月底, 飞利浦电视两个月的销量已突破 50 万台。就目前电视行业而言, 月销 30 万台是品牌在行业占主导地位的认可标准, 这也让飞利浦重新杀回国内电视第一阵营。

此外, 飞利浦电视近日又与腾讯企鹅 TV 达成合作, 双方同时启动了第一个百万计划, 即在一年内实现合作产品销售突破 100 万台, 根据双方公布的合作内容, 双方将主要基于硬件+内容的模式进行合作。

“从业务形态来看, 具有电子背景的企业转型医疗有着先天的优势。不过现代医疗的诊疗过程处处都离不开高精清显示设备。”梁振鹏说。(金朝力)

东风德纳车桥公司开展励志歌曲赛赢战高产“小阳春”



上个月, 东风德纳车桥公司的产品订单环比有了较大幅度的提升。与之相反, 由于前期坚持实施的用工紧缩措施, 使可用工人数大幅降低。为激励员工“以一当十”的战高产激情, 打赢高产之战, 该公司启动了励志歌曲赛, 围绕该公司工会精选的《超越梦想》、《咱们工人有力量》等百首励志经典歌曲, 以班组为单位, 利用班前会或班后会, 集体合唱励志歌曲, 并用手机视频录制, 由所属各工厂工会选拔优秀作品上传至该公司“凝心聚力”微信公众平台, 再由广大员工“点赞”的方式评出优秀奖、鼓励奖若干名。获奖作品统一在该公司内部媒体上展播。韩世永

蒋达强：旭辉跑得快 但不会脱节

■ 李贝贝

履新上海事业部总经理仅仅一个月余, 旭辉集团副总裁兼旭辉商业 CEO 蒋达强便为上海旭辉提出了更为高远的要求。在 120 亿元的全年目标之外, 蒋达强希望, 旭辉上海事业部可以成为上海地区最具影响力的综合性主流企业。

业绩目标 120 亿“不是问题”

已经进入除崇明岛以外所有上海区县的旭辉, 今年的业绩目标是 120 亿元左右。底气十足的蒋达强称, 若顺利完成, 上海旭辉在上海房企中的排名将升至第六到第八位左右。而颇具前瞻性目光的上海旭辉早在去年底即正确预判了今年的市场形势, 因此保证了充足的货源, 一季度即完成 45.08 亿元销售额, 签约金额、签约面积均位居市场前列。

另一方面, 上海旭辉的产品线相当完备, 从刚需产品到高端铂悦系、商办项目, 各类产品一应俱全。因此, 即使不可避免地受到了“沪九条”的影响, 但蒋达强认为, “从完成的比例跟对应全年的任务量来讲, 我觉得上海市今年完成这个业绩应该是没有什么大的问题”。

定位上海最具影响力多元企业

事实上, 蒋达强对上海旭辉的希望不止 120 亿元, 他希望这家已经深耕上海市场 16 年的企业能够有些新的突破: “如果给上海公司一个定位, 我希望它是上海地区最具影响力的综合性主流企业。”

蒋达强透露, 目前旭辉上海事业部已经成立了一个资产管理部, 自己到了上海

之后做的第一个事情, 就是从架构上就整个上百亿元的资产(销售+持有)成立了一个资产管理部, “把所有持有的物业、售后返租的物业, 需要我们经营的物业全部把它放到资产管理部上去”。同时, 通过资产管理部去对接包括商业、写字楼、酒店式公寓等经营平台。

“这样我们的整个上海定位发生了一个转变。”蒋达强解释说, 其判断上海公司今后会在旭辉集团内部率先成为一个综合性开发的地产公司, “变成一个开发跟资产管理并重的这么一个综合性的地产企业, 这也是在旭辉集团内部上海公司作为大本营一个有很大差异的地方, 或者说它率先要突破的地方在这方面”。

因为这样的定位, 上海旭辉将其所有的产品线进一步丰富, 而商办项目的比重也将得以提升。蒋达强透露, 今年上海市场后期销售产品中约有 30% 的商办项目, 销售额将占到全年业绩的 30% 左右。“上海公司是在集团商业的这三条产品线里面今年和明年全部都开业, 把旭辉在上海的商业整个品牌体系全部给它做全”。

据悉, 目前旭辉商业麾下拥有三大类项目——8-10 万平方米区域商业中心旭辉广场、5 万-8 万平方米的社区商业中心旭辉 MALL 以及 3 万平方米的街区邻里中心旭辉 U 天地, 而“精而美”的商业是旭辉未来的发展重点。旭辉商业当前有将近 10 个项目, 总面积超 70 万平方米, 总资产达上百亿元。“旭辉商业成为中国最好的不动产经营企业, 这是我们的一个愿景,”蒋达强觉得, 实现这个愿景可能需要不少于 5 年的时间, “但梦想一定要有, 万一实现了呢?”

值得一提的是, 蒋达强强调, 对于上海旭辉商业项目及资产运营管理的倾斜, 并非旭辉的转型, 而是“一种自然而然的东西”。除了出让地块多带有商办性质的原因, 也是因为旭辉上海公司发展至今, 累积的资产规模和持有销售资产评估的价值已逾百亿元, “我们不得不对这部分资产进行盘活和对资产进行升值和管理”。

要把经营跟管理的本质做好

根据蒋达强的说法, 目前旭辉的几条产品线在全国各地都会有, 当前首要的工作就是要把现有项目做好, 做出样板, 让消费者、商户看到旭辉的经营能力。同时, “创新一定是这个时代要往前走的东西, 我们对这个事情特别重视”。目前上海旭辉正在全力以赴地推进创新事宜, 而集团也成立了专门的团队加速全产业链的创新。

以上海旭辉为例, 公司将会把整个全品类、全生命周期这样的产品体系去做梳理。“希望上海公司今后给大家呈现出来的, 是一个品牌跟品质都还不错的公司……我们也希望以品牌和品质作为一个聚焦, 然后能够倒逼到内部各个部门的提升。”

在旭辉兢兢业业了近 5 年的蒋达强, 对旭辉的未来充满了信心: “旭辉的文化是简单的, 大家就是做事, 讲求业绩导向, 比较公平。”更重要的是, 旭辉“善于总结反思”: “这个公司发展快, 最怕的问题就是拔苗助长。旭辉在这一点上不停地去总结反思, 只有总结反思你才知道吸取前面的经验教训, 整个组织的智慧和智商才会起来, 虽然跑得快, 但是不会脱节。”

易路时尚谢一强：为追求精致生活的人做拖鞋

对于一家从来没有接触过国内市场及品牌营销的企业来说, 运营 IJOY 这个品牌让易路时尚总经理谢一强遇到了许多问题, “有太多不懂的, 要学的东西太多了。”从品牌创立至今, 他和团队尝试着解决问题, 积累试错的经验。为了品牌后续的发展, 今年谢一强尝试了一系列大刀阔斧的改革。

聚焦品牌核心：战略的第一步是舍弃

眼前的易路时尚, 和去年 12 月时相比, 发生了许多变化。

首先, 互联网转型孵化体系和新媒体运营等相关业务, 被陆续剥离出了易路时尚。“传统企业转型不易, 我们希望通过运营 IJOY 品牌, 可以把累积的商业经验、试错的经验分享给有需要的企业。”谢一强坦言, 运营品牌是一件极其复杂的事, 易路时尚必须集中所有精力来完成这件事。除了咨询服务, 微信公众号的运营工作也被剥离了出去, 由易路时尚新近收购的一点互动负责。

其次, 在 IJOY 的天猫旗舰店里, 雪地靴和休闲鞋已经不见了踪影, 所有正在售卖的商品是清一色的拖鞋。谢一强说, 今后 IJOY 只做拖鞋, 易路时尚要将 IJOY 打造成拖鞋领域的知名品牌。为了打响品牌知名度, 易路时尚与许多涉及新商业模式建立和新商业生态系统建设的企业达成合作, 为品牌获得了更多的曝光渠道。

当产品仅剩拖鞋这一单一品类, 另一个严峻的问题摆在了眼前, 淡季的时候拖鞋怎么卖? 谢一强考虑, 后续将在产品销售中引入定制元素, 比如为同一双拖鞋搭配不同的配饰进行销售, 又或者与画家合作, 设计专属印花图案音质在拖鞋上, 限量销售。这些计划已进入执行环节, 产品即将陆续上市。在渠道方面, IJOY 将在海南三亚、泰国和菲律宾等四季游人如织的旅游胜地开设门店, 拓展当地市场。

细分品牌领域：“稀缺”是眼前最好的时机

整合公司的核心业务与产品, 意味着 IJOY 将迎来全新的开始。

和其他品类相比, 国内市场在拖鞋品类上品牌稀缺。同时, 拖鞋整体单价较低, 消费者在选择拖鞋时的品牌敏感度也相对较低, 要想在该领域培育出一个具有市场号召力的全新品牌, 并不容易。关于这点, 谢一强承认, 这确实是目前 IJOY 所面临的困境。要想通过教育消费者, 改变消费者头脑中的故有成见, 需要耗费巨额成本, 除非是在行业内具有寡头性质或垄断地位的大型企业, 才具有此等实力。显然, 刚诞生不久的 IJOY 不属于这个行列。

“IJOY 的目标消费群体, 是对生活有精致要求的人群, 即使他们收入并不太高。随着中产阶级和新兴消费群体的崛起, 原有的拖鞋产品已无法满足这部分人群的需求, 是适合拖鞋领域孕育品牌的时机。”在谢一强看来, 现在正是不错的时机。早了, 市场还没成熟, 需求还未大量出现; 晚了, 只怕市场已沦为一片红海。现在, IJOY 需要做就是做出一双好拖鞋, 让消费者通过合适的渠道接触并了解产品。

设计品牌模式：粉丝标签进阶社群信任经济

“传统的商业模式下, 需要招募大量的代理分销, 大规模开店。但品牌和粉丝的互动缺乏有效直接的互动, 黏度较差。”为了弥补以上弱势, 谢一强决定电商社群模式作为 IJOY 品牌的主要发展模式。

电商社群模式的关键是给予粉丝充分的信任感。IJOY 通过社交平台微信, 已经沉淀了 11 万+ 的粉丝群体。目前的运营方法是, 为微信公众号配备客服专员, 与每个粉丝进行互动。在互动中, 客服首先要了解粉丝的兴趣爱好, 为每个粉丝打上不同的标签, 如“爱沙滩”、“爱冲浪”等等。根据标签的不同, 客服人员引导粉丝加入不同的微信群。而在每个微信群当中, 依然有 1-IJOY 的工作人员, 与粉丝们讨论与其兴趣爱好相关的话题, 推荐匹配度高的商品。

“我们现在已经拥有数量庞大的微信群, 不可否认, 其中有些群的活跃度不高, 但有些群就相对活跃, 部分粉丝甚至参与了产品设计和分红, 具体操作方式暂时保密。”谢一强透露, 通过运营社群, 使粉丝感受到 IJOY 的专业度, 继而对产品产生信任, 当需求出现时, 购买行为就是水到渠成的事了。

(环球鞋网)

