

可可树:甜品商业模式的“轻”创新

随着人们消费习惯的培养和对生活品质的追求,甜品消费呈现出快速增长的趋势,甜品店已然成为商圈标配,比重甚至占到餐饮业态的 1/3 以上。

但与此同时,甜品店传统经营的同质化问题也开始凸显,已无法满足当下消费者快速改变着的多样性消费场景需求。一些品牌甜品店为改善经营状况,不惜改变餐单,涉足起快餐领域,一度出现品类不聚焦的情况。

这在“可可树”品牌甜品连锁机构 CEO 韦振华看来,结合互联网去开拓更多新领域的市场,比切入竞争更加激烈的中式西式快餐领域似乎更有竞争力。而韦振华所提到的新领域市场,正是可可树的个性化经营轻模式。

轻模式下的重要角色——中央工厂

“可可树”品牌创立于 2013 年 8 月,主营甜品外送,甜品种类包括各式甜品、糕点和下午茶套餐,如今,不到两年的时间,可可树甜品专卖店达到了 100 多家,单店日均营业额 3000~5000 元左右,单店最高日营业额可达 8000 元以上,毛利在 60%以上。

发展轻资产门店,减少设备成本是可可树扩展门店的核心思维。“无论是自营或是加盟的门店,店面都控制在 20 平米以内。无厨房、无生产设备、不配置技师,只有简易操作间,所有甜品均由中央工厂统一配送。”韦振华介绍道。

由于对供应链系统做出了重构,所以轻资产门店模式也可称得上是可可树的一项颠覆性的变革。门店变轻,中央工厂(或中央厨房、生产基地)自然担负起了核心角色。据介绍,可可树总部中央厨房也被称为中央工厂,位于廊坊津滨工业园,独栋面积 1300 平米,可以辐射北京天津全境进行成品配送,日产量最高可达 80000 份。2016 年 2 月 1 日,可可树中央厨房获得国家食药局颁发的港式、台式、广式甜品类 SC(食品生产许可)证,这在目前的甜品店领域尚属首家。可可树品牌创始人庞昆向记者谈到,SC 证的审核通过其实并不容易,主要是因为甜品行业没有先例,套不进行业国家标准,只能企业先自己做标准,递交给国家做审核。历经一年半,经过 10 多次审查以及 5 次验厂整改才符合标准。

中央工厂在获得证书之前被称做中央厨房,只能供应自己企业的内部系统,而不允许供应其他销售渠道,所以 SC 证书的审核也拖慢了可可树的多渠道供应的合作发展。值得肯定的是,虽然目前市场上冷冻蛋糕、芝士蛋糕类工厂成品配送比较多,但提到甜品工业化生产供应,可可树尚是国内唯一一家。

可可树中央工厂采用预生产结合订单生产的模式,提前 36 小时接收订单并安排生产,每天清晨新鲜送达到店。也就是说,如果明天上午要货的门店,需要在今天上午 10 点前通过内部系统发订单至中央工厂,总部系统自动生成总订单、配料表,生产班组 10



点起领料备料,下午及晚间按照标准化工艺流程进行制作成品,通过检验合格后进入成品库,次日凌晨 4 点第三方物流冷链车开始分单装车,按照干线物流逐店配送。最后门店接货、验货放入储藏间和冷藏展示柜按照标准存储和售卖。

韦振华告诉记者,可可树目前尚以发展京津地区为主,对于总部中央厨房辐射不到的外地 70 多家门店,大多归于 5 家区域中央厨房进行管理运营和产品配送。余下的 10 多家外地单店目前暂时以单店的形式存在,最终会成为可可树区域中央厨房合伙人,辐射整个区域进行产品配送及运营管理。

“轻上加轻”的垂直 O2O+B2B 模式

如果说可可树甜品专卖店是一项轻模式创新,那么商区站点的布局则是可可树“轻上加轻”的又一优化。

商区站点又称“可可 e 站”,目前在北京地区共有 15 家,被定义为写字楼群里和商圈职场白领的公共茶水间。可可 e 站只通过线上售卖可可树研发的鲜炖燕窝、滋补甜品等 O2O 爆款下午茶套餐,职场白领或企业单位通过线上下单订购预定下午茶,之后由可可 e 站来完成最后一公里快速配送服务。“可可 e 站和门店的最大的区别是它已经不是门店了,只是具备产品储藏、升温 and 备餐功能的配送站。虽然它比门店少一个店销功能,但其灵活的销售手段和更低的建设、运营成本具备了极强的抗风险能力和赢利性。”韦振华告诉记者,而可可 e 站的开发布点事实上比可门店要更加快速,2016 年可可树计划要将可可 e 站布点超过 100 个。

事实上,当前甜品店对于消费者个性化场景化需求的满足是比较有限的,当翻台率和销售量跟不上的时候,一些品牌甜品店甚至出现撤店情况。庞昆表示,可可树在传统基础上改变销售模式的同时,其实也变革了消费模式。懒人经济决定了互联网经济必须具

备便利性,而这在现场制售模式的甜品店是无法实现的,只有中央工厂式快消品模式的甜品店才能予以满足,顺应了这个个性化需求,才能更加有生存空间。“可可树互联网 O2O 模式开启之后,线上销量越来越高,比如一开始只靠线下零售的可可树北京五道口门店,加入线上销售之后营业收入急剧增长,如今的线上线下的销量比例为 1:1。”

除了线下店销,线上外卖之外,可可树还进行了 B2B 供货的营销渠道,向商户及连锁餐饮等机构供货,如首都机场阳光基业、仔皇煲连锁、陈兴记生煎连锁、同一首歌 KTV 连锁、雅虎中国研发中心、搜狐网、搜狗、巨龙投资和理财范等 30 余家优秀企业已展开合作。借助下单工具,B 端用户直接在线下单订购,系统收到后自动生成订单,为其备货配送。此外还包括企业团体下午茶预定,婚礼庆典、会议宴茶歇甜品台等都可以通过可可树门店和可可 e 站进行预定供货。

据庞昆透露,航空配餐、星级饭店、自助餐厅以及快捷酒店的甜品供应也已被提上洽谈议程,一旦合作成功,市场空间非常大。

甜品店因为铺面小、投资少,食物精致向来受投资者青睐,曾有机构对餐饮领域创业项目选择做过一项调查,数据显示,13.41%的创业者表示想开奶茶店,而第二位被餐饮创业者看好的就是甜品店,占到了 11.17%。值得一提的是,可可树门店或者可可 e 站的轻资产投入符合了小额投资创业者的条件,深受初期投资创业者追捧。

可可树实际上是用中央工厂成品直供加盟连锁模式应对了当前实体零售业普遍面临的两高一低(高房租,高人工,低利润)问题。并将其概括为“三省三无”,即,省房租、省设备、省人力成本,大大降低开店成本,把运营风险降到最低;无需学技术,无需建厨房,无需甜品师,解决了门店快速盈利快速发展所遇到的痛点和瓶颈。庞昆告诉记者,前店后厨的传统甜品店中生产面积要占到 50%,且至少要配备 2 个甜品师,此二项占去了大部分成本。“作为不用厨房的可可树门店来说,房

租压力减掉了一半,成品配送到店又省掉了甜品师,也就是说,产品从原材料采购、产品研发、生产配送等全部由总部完成,并为授权专卖店提供选址评估、设计装修、运营管理、营销推广等全方位开店支持服务,大大节省了合作门店投资人的精力和时间,加盟伙伴可以把主要精力放在店面销售工作上,实现多渠道经营的效益最大化。”

没有前车之鉴的摸索

简单地说,可可树模式可以用一句话来概括:中央工厂垂直 O2O+B2B 及连锁门店一体化。

一般而言,一种商业模式创新认知和组织结构上的阻力或障碍较容易克服和扭转,而融资困难导致的资源短缺被认为是悬在商业模式创新之上的达摩克利斯之剑。但可可树模式则显得有些不同。数百万的天使轮融资和已被提上议程的 Pre-A 轮融资,令可可树感受到了被认可的自信。但对于模式创新的认知推广,可可树尚处摸索过程。韦振华坦言,可可树是在改造趋于传统的甜品行业的一个创新创业者,无前车之鉴无经验规律可循。“南方盛行甜品的饮食文化由来已久,但北方的认知还比较弱,下午茶市场尚处于爆发前夕,我们还需更多努力,加速南北方甜品饮食文化的融合,白领下午茶市场必定是未来趋势,我们要推动爆发期更快到来。”

连锁零售观察员张学军对此表示,目前看来,“中央厨房+轻资产门店+互联网营销+外卖配送”连锁模式是一种比较值得关注的发展模式。由于双方利益息息相关,总部必须提供最大力度的销售推广支持,才能让自己的利益最大化。中央工厂标准化的研发生产和成品配送让产品品质得到最好的控制,而且加盟者高度依赖总部各项技术壁垒和运营支持使得企业与加盟合作伙伴生死相连,加强了加盟关系的粘性。通过轻资产门店密集布局来降低单店经营成本,并满足消费者更加多样化的消费需求将会是餐饮行业未来的必然趋势。

虽然在品牌认知的初期存在困难和阻力,但在韦振华看来,甜品企业只有具备改革和创新能力、规模化运作能力以及前瞻筹划能力等特质,企业才更能把握住机会,下一步将会通过自己积累的线下渠道和客户大数据,实现甜品、蛋糕、咖啡、下午茶产品全品类的到楼配送服务。

谈及未来的战略规划,韦振华告诉记者,未来三年,可可树计划在 上海、武汉、长沙等全国 12 座重点城市复制北京成熟模式开设直营分公司。其他城市采用合伙人制或加盟合作的方式拓展,连锁发展 300 家以上的加盟合作中央厨房或生产基地。之后通过全国布局的连锁中央厨房系统孵化各类子品牌或畅销爆品。未来五年将发展各品牌门店 5000 家以上,同时建成全国甜品和下午茶最大的互联网销售平台,打造休闲餐饮行业的“京东”模式。(于慧媛)

禹州市公路管理局 严格执行岗位责任制

为提高工作效能,打造服务型机关,河南省禹州市公路管理局严格执行岗位责任制,要求各单位对职责范围内的事情,不得以任何理由拒绝、推脱、延误;不得以各种理由敷衍、刁难服务对象。执行“政务公开、首问责任、服务承诺、限时办结”等相关制度规定,及时受理和有效解决群众的合理诉求。对职责范围内应当办理的工作事项,不得拒绝办理、违规办理。在工作中明令不得人为设置障碍,故意刁难管理服务对象或暗示管理服务对象给予各种好处。对履行职责过程中发现的问题放任不管或包庇袒护,出现失职、失责、失察行为层层实施追究问责。(张国峰 李高磊)

西北油田开展“融合式”培训 受到职工青睐

“今后不再分甲方乙方了,只要谁有真本事,就让谁登场为职工进行技能培训”。日前,西北油田采油二厂采油管理三区专职安全管理员柳荣,对推行“融合式”技能培训信心十足地对笔者说。

目前,为西北油田采油二厂采油管理三区服务的三支专业化服务队伍,分别是河南油田一厂塔河项目部、江苏矿业、新疆华隆公司。过去,该采油管理区在对专业化服务队伍职工进行技能培训时,一般采取的是“我来讲,你来听”的“包场”式培训。

针对此培训形式,该采油管理区管理人员经过分析研究认为,这种的培训方式利弊兼有,这样“独角戏”不能再唱下去了。不如让能者为师,也让更多老油田的专业化服务队伍中的业务骨干、技术能手、安全明星等走上讲台展露“拳脚”,开展“融合式”培训,相互学习,取长补短,相互提高,提升培训质量和效果。

果不其然,这种“你方唱罢,我登场”的“融合式”技能培训,经过 2 次理论、2 次现场实操的培训后,职工对技能培训学习的热情更高了,这种培训方式受到甲乙双方职工的青睐。

(吕德群 胡杨)

中国联通结盟阿里巴巴 与 BAT 进入混改磨合期

国企混改前夕,中国联通与互联网公司合纵连横的鼓点越敲越急,继与百度、腾讯牵手后,中国联通又与阿里巴巴达成了战略合作。

11 月 12 日,中国联通与阿里巴巴集团在杭州签署战略合作框架协议,双方将围绕“相互赋能、共同扩展、联合创新”主题,在基础通信服务、移动互联网及产业互联网等领域展开深入合作,加快面向移动互联网的供给侧结构性改革。

中国联通董事长王晓初表示,中国联通与阿里开展全方位深度合作,具有坚实基础和广阔空间。忙完“双 11”的阿里巴巴集团董事局主席马云则表示,阿里和中国联通的合作,一定可以对未来 30 年中国经济的腾飞、中国经济的变革产生巨大作用。

在不久前召开的 2016 年中国联通合作伙伴大会上,BAT 的三巨头中只有马云因故没到现场。中国联通当时与百度签约,双方将在移动互联网、人工智能、大数据、通信基础业务等领域开展深度合作。在那之前,中国联通已与腾讯就安全、征信、IDC、云计算等六大领域达成了战略合作。

今年 10 月,关于“联通集团启动混合所有制改革”的消息爆出,并有望列入国企混改第一批试点。外界猜测,联通可能会引入 BAT 三家互联网巨头中的一家或几家。(焦立坤)

管理日记

拆解活动流程 找出问题所在

利众公关顾问股份有限公司
董事长 严晓翠

每一场活动之前,我总会问团队负责的部属准备得怎么样了,我最怕听到“没问题”这个答案,那表示你根本不知道问题可能出在哪,这下问题可就大了。因为就算计划再缜密还是难免会有疏漏,当流程出现意外状况、出现漏洞时,谁要去“补位”?

曾有一位副经理进公司没多久,就遇到重要的产品发布会,当天活动很顺利地圆满落幕,没想到第二天这位副经理就提出辞职。经我询问才知道,他觉得活动当天公司安排他负责的“接待区”,是最不重要的工作,他认为这种工作就连最基层的员工都能做好,公司这样安排代表非常看不起他、不尊重他。

但是在我看来,接待区的工作可是“天下第一关”,无论是贵宾或客户到来,第一个接触的人就是接待区的工作人员,重要性不言而喻。所以这位副经理完全搞错、误解工作的流程及其重要性,更遑论懂得主动去补位了。

懂得补位的人,灵活度和积极性都很高。你会发现,有三种类型的人不知道补位:第一种是“我就是被分配负责某项工作啊!”这种人的脑袋僵化、不知变通;第二种是“为什么由我去支援那个工作?为什么不找别人?”这种人不是不知道,而是不愿意去支援,本位主义很重;第三种是“为什么需要支援?”这种人最糟糕,因为连工作出了漏洞都看不出来。

直到现在,即使已经在这一行超过 23 年了,每次活动前我还是将所有的工作流程加以拆解,针对每个环节做深入分析,如此不仅可以简化不必要的工作,每个流程间可能发生什么问题或危机,也能充分掌握。

京东集团拟剥离京东金融 计划出让全部股份

京东集团董事会于 11 月 15 日批准一项计划中的重组方案,负责运营京东互联网金融业务的京东金融将被剥离,京东集团计划出让京东金融的全部股份。

对于这一重大调整,京东集团相关负责人对记者表示,此次重组的主要目的是将京东金融转型为只有中国投资者作为股东的企业,以便在中国开展某些需要政府许可的金融服务业务,并更好利用中国资本市场的资金。

根据初步计划,完成交易后,京东集团将不再拥有京东金融的法律所有权或有

效控制权。京东集团和京东金融计划签署一系列关于出售,经营许可以及业务合作协议。

如果交易完成,京东集团将从购买京东金融股份的投资人处获得市场公允的现金对价,并在京东金融未来实现累积税前盈利后,获得京东金融税前利润的 40%。京东集团方面还表示,如果中国相关监管法规许可,京东集团有权将其在京东金融的权利转换为京东金融 40%的股权。

做出这一重大调整的京东金融,在 2016 年初曾对外进行融资。今年 1 月 16 日,京

东金融获得由红杉资本中国基金,嘉实投资和中国太平领投的投资人融资 66.5 亿元人民币,交易后整体估值达到 466.5 亿元。

市场对京东金融是否会在 A 股上市也十分关注。京东集团相关负责人对记者表示,京东金融未来可能寻求在国内资本市场上市,但目前还没有具体的计划。

上述重组方案目前处于初步阶段。上述负责人表示,“目前阶段,我们不能保证本重组计划最终完成的确定性,也不能保证本重组计划的任何条款和时间表。”

(来源:21 世纪经济报道)

“双 11”送你一个温馨的“家” ——东风德纳车桥公司单身大学生乔迁新居

“有种喜从天而降的不真实感,哈哈,整个房间非常的宽敞明亮,而且家电家具配备齐全,极大地提高了我们的生活品质及效率,也带动了我们的工作积极性,增强了我们对公司的归属感!”谈及刚刚入住的大学生单身公寓,去年入职东风德纳车桥公司的 90 后美女大学生刘璐,难掩心中的喜悦。而同时入住的 2016 年入职大学生金雪梅更是十分的感慨:“房间装修风格简约、温馨,给人一种家的感觉,我十分喜欢。”11 月初,和李璐他们同时搬进新家的 30 名大学生单身员工,提前获得了这份“双 11”的意外惊喜。

据东风德纳车桥公司人力资源部介绍,为给大学生营造好的学习和生活环境,让他们在真正的归属感中快乐的工作,东风德纳车桥公司近年来积极完善和提高大学生薪酬福利待遇,制定更有竞争力的薪酬福利制度,争取从事业上、从待遇上和从感情上多方面留住人才。

2016 年,东风德纳车桥公司虽然生产经营面临巨大挑战,而重视人才、培养人才、人

文关怀、积蓄后劲的初心始终如一。针对单身公寓年久失修,硬件设施陈旧,在多次征求历届大学生建议的基础上,该公司把改善大学住宿条件列入到了今年的工作计划,腾出一栋原十堰工厂女单身楼,将 90 间房改建成 60 间房,即 3 间房改设 2 间房,中间一间隔开建成独立卫生间。经改建装修的大学生单身公寓内外装饰一新,每套房间空调、冰箱、洗衣机、书桌、衣柜等一应俱全。“家”虽小,对于追求时尚的大学生们来说,似乎超乎了他们的想像,爱美的女生更是把这个新“家”装扮的井井有条,整洁靓丽。而阳台上的小厨房,更是为这个小“家”增添了不少的生活气息,“闲暇时做个菜,练练手,既可以改善一下生活,也为今后成家打个基础。”金雪梅说。

毕业于厦门理工学院的杨志伟,是一名车辆工程专业的应届硕士研究生,对于这份超出期待的惊喜,更有一份别样的情怀:“我在读研究生期间,跟东风德纳车桥公司的工程师一起做过项目,感受到公司工程师的务实、勤奋、不怕吃苦的精神,感受到公司积极



向上的企业文化氛围。因为我是搞汽车噪声振动方向的,而公司有噪声异响试验台架,比利时 LMS 试验设备和正在建的半消声室,对我专业的研究都提供了极大的平台。”杨志伟表示,在经济放缓、汽车市场低迷的大环境下,公司仍能挤出钱来改善我们的住宿环境,体现出公司以人为本的理念,体现出公司对大学生的重视,我们一定要刻苦钻研技术,发扬东风精神,为东风德纳车桥公司辉煌的明天献出自己的力量。

吸引杨志伟他们入职东风德纳车桥公司

不仅是良好的福利制度,更有良好的成长空间和晋升通道。据人力资源部介绍,在大学生职业成长方面,设置阶梯式技术序列通道,明确不同层级任职资格,引导大学生成长。在选人用人方面,采用“二维”培养模式。即典型(最优)成长路径(外职业生涯培养维度)、“T-ACT”培养模式(内职业生涯培养维度),给大学生分配有挑战性的工作,参与新品研发项目,积极营造专技术、勇于奉献、乐享成功的工作氛围。

(唐胡坤)