

6 经营故事 Business Story

一个粉店的爱心传递

“你好,请问今天吃什么粉?”新春的清晨,刘国兴夫妇的粉店热气腾腾,人来人往。夫妇俩一边下粉,一边招待小区顾客,却不主动收钱。有的人吃完粉对老板笑着道声“谢谢”就走了,有的人吃完粉扔下钱就走,一切显得自然而亲切。

这是一家名叫“馨园面粉”的小小米粉店,位于长沙市雨花区井湾子街道德馨园社区。店主刘国兴曾是一名油漆工。由于下岗和受职业病影响,刘国兴夫妇生活一直很拮据。2011年8月,小区的街坊邻居们鼓励刘国兴夫妇开粉店以改善生计。

开店之初,缺少启动资金,邻居们捐款凑了1万多元;缺少厨具,有的邻居送蒸锅,有的送开水瓶,有的送碗;缺乏做米粉的经验,退休大厨刘师傅上门手把手地教……在街坊邻居一碗一瓢的支持下,刘国兴夫妇的粉店终于开张了。被邻居关爱感动的刘国兴夫妇决定,为孤残、低保老人和学龄前孩子免费赠送米粉。

米粉店开张后,刘国兴夫妇从不主动向顾客要钱,只要邻居愿意,就可免费吃粉。一碗米粉虽不值几个钱,却传递着用钱难以衡量的温暖。79岁的孤寡老人刘金莲说:“刘国兴从来不肯收我的钱,要是我哪天早上没来吃粉,他都要跑到家里去查看。”渐渐地,街坊们把“馨园面粉”称为“爱心粉店”。

爱心粉店虽不起眼,却播下了文明的种子。它潜移默化地影响着德馨园社区每一个门店、每一个人,小区整条商业街也随之泛出了日益厚重的好人文化。

免费药品,免费理发,免费课本……受爱心粉店的感染,胡杨卤菜店、修脚店等9个商铺主动要求加入“好人好店”队伍。这些门店公开承诺,向困难户、老人、小孩等开展免费服务或长期折扣服务。

就这样,德馨园小区内一条小小的商业街变身成“好人好店一条街”。长沙市、雨花区两级文明委还统一设计了LOGO,授予“好人好店”奖牌,以表彰这些门店的善行义举。

德馨园社区是一个经济适用房集成的的小区,居民收入水平并不高。当爱心在人们内心涌动,邻里的互帮互爱、社区的和谐美好,让最普通的小区成为道德高地。

2016年10月,刘国兴不慎跌倒导致骨折,高额的手术费用让他有了关闭粉店的想法。正在犯愁的时候,街坊邻居再次伸出了援助的双手。他们不仅送来了1.7万元爱心款,还轮流替休养的刘国兴打理粉店。

新春伊始,“好人好店一条街”逐渐热闹起来。刘国兴告诉记者,看到越来越多的门店和邻居参与到爱心公益中来,心里很高兴。他已决定把粉店名字改为“好人多”粉店,担当爱心传递的示范店。

(阳建)

螺蛳粉“逆袭”的启示：从特色小吃到大产业链

日前,广西柳州螺蛳粉首次达成出口贸易,价值60万元人民币的5万包螺蛳粉出口美国。过去,螺蛳粉在当地的大街小巷飘着香;如今,风靡全国,漂洋过海,网上日均销量达30万包。柳州螺蛳粉全产业链营业收入已超过50亿元,在全国各地开设门店5000多家,从业者达6万多人,实现了从特色小吃到大产业链的跨越,成为了供给侧结构性改革的典型范例。

在螺蛳粉成为“网红”并在食品行业异军突起的过程中,有一些诀窍值得关注并借鉴。具体来说,就是“市场+互联网+政府引导”,多方密切配合,精准发力。

首先,市场需求潜力巨大,市场主体大力推动。螺蛳粉虽美味,过去只能在小吃店里品尝到。一批餐饮企业家积极推动柳州螺蛳粉产业化,积极研发袋装螺蛳粉生产工艺,使其从饮食店走向各大超市和千家万户。

其次,积极牵手互联网,实现传统销售模式转型。袋装螺蛳粉生产工艺的成熟,使其成功地敲开了互联网的大门。目前,在网络销售平台就开设了5000多家网店,年网上销售额达15亿元。据阿里巴巴统计,柳州螺蛳粉在阿里巴巴平台米粉类特产销量排名第一,成为网络平台超级“网红”。

再次,地方政府积极主动,推动螺蛳粉品牌化、标准化、规模化、产业化。柳州市先后制定盒装螺蛳粉生产标准,出台促进螺蛳粉产业发展实施意见,建设柳州螺蛳粉产业园,实现了从手工作坊到进入产业园区半自动化流水线生产、从各自为政到有了一统一标准。同时,螺蛳粉周边产品如竹笋、豆角、石螺、腐竹等,也形成了相关产业链条。

不难看出,柳州螺蛳粉的走红不是偶然的,是各方齐心协力推进供给侧结构性改革的产物。它给了我们这样的启示:大到各种高、精、尖产品的供给,小到一包米粉的逆袭,各行各业,各个领域,供给侧结构性改革都有文章可做。只要全社会真正动员起来,落实好供给侧结构性改革各项举措,去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板,像螺蛳粉这样的案例就会越来越多,中国经济的新动能就一定能源源不断地涌现。我们期待更多产品能在供给侧结构性改革中完美“变身”,成为市场追逐的“网红”。

(童政)



2016年,外婆家18岁了。好像就在转眼之间,外婆家也开始面临成长的烦恼了。吴国平说,跟人一样,18岁对外婆家来说,是个分界点。

过年前几天,浙江外婆家餐饮有限公司创始人吴国平的日程是这样安排的:年会上表彰激励一线员工,接下来就是跟餐饮界的老朋友们叙叙旧,健身房健身,去餐厅慰问坚守一线的员工。2016年,外婆家18岁了。好像就在转眼之间,外婆家也开始面临成长的烦恼了。吴国平说,跟人一样,18岁对外婆家来说,是个分界点。

说说开心事：这么多孩子,等着他们茁壮成长

熟悉吴国平的小伙伴都喜欢叫他Uncle吴,这也难怪,黑框眼镜、时髦的围巾、哈伦裤,吴国平总是穿戴入时,大家这么叫,吴国平也乐在其中。吴国平喜欢跟年轻人待在一起,“了解他们在玩什么,喜欢什么。我经常会叫我儿子带我去玩的,要跟上这个变化的时代。”

吴国平一直都认为,品牌会老化,看起来他是爱折腾,其实他是在不断尝试寻找外婆



2014年来到信泰,主导建立创新中心,何光均仅用了半年。创新中心的成立,使得信泰在研发设计方面有质的提升。在何光均看来,一个企业的核心竞争力所在,可能是这个企业的产品,也可能是这个企业的制度与管理,但是所有这一切必须基于企业的研发与设计能力。

随着信泰的稳步发展,何光均所领导的

外婆家吴国平：做餐饮就像谈恋爱 享受过程最重要



家迭代升级的基因。在过去这一年,外婆家又孵化出了不少新品牌。2016年1月1日,筹备半年多,试菜了两个月后,以“西湖论菜”为主题的“宴西湖”正式营业。这家店其实做的是吴国平的一个情怀,是他对西湖这个家乡的爱。“我想留下一个符号。虽然我们只是做个尝试,甚至在开业前,我心里都没个底,但是刚开启预订,就直接订到了6月,这个结果让我欣喜。”吴国平说,事实证明,自己还是探索出了一条新路,纪念日经济是一个可以挖掘的蓝海。

吴国平当然不只拥有外婆家一个品牌,除了宴西湖,这一年,吴国平的品牌矩阵里还多了“你别走”、“杭儿风”、“蟹小宝”,接下去还将有“猪爸”亮相。一路走品牌扩张式战略的外婆家,现已将旗下子品牌扩张到了13个。

何光均:从“菜鸟”到“行家” 研发总监是这样炼成的

创新中心团队,也在不断扩大。他相信,在研发力量的推动下,信泰将在“高端”制造的道路越走越远。

越是不明白的 越要去接触它

“初到信泰时,公司就已非常重视产品的研发,内部设了多个研发部门,但各部门之间相对独立,整个研发体系缺乏统一的规划和管理。”在何光均看来,成立创新中心,需要将所有研发部门有效串联起来。

出乎他意料的是,公司领导在听完他的建议后,给予了最大力度的财力支持,仅仅半年时间,人员扩招、场地布局、制度拟定……所有事情何光均都亲力亲为。信泰创新中心的成立,可以说是信泰研发力量的升级。如今,该中心下设经编研发部、飞织研发部、梭织研发部等多个部门,共有研发人员近200人,这在同行里是非常少有的。

而信泰之所以能够成为安踏、乔丹、李宁、特步、361°、SKECHERS、NB、Reebok等国内外体育品牌的认证供应商,正是基于其强有力的创新能力。

在对各个研发部门进行细分之后,何光均还牵头成立了产品部,“产品部是服务于所有研发部门的,各研发部门设计出来的产品,需接受产品部的测评、考量,并判断其是否适合量产。在将产品推广给客户时,产品部也会

将相应产品的设计理念、工艺参数、测试报告等,完整提供给客户,大大提高客户对产品的满意度。”何光均告诉记者,好的产品再配上好的包装跟推广策略,其市场局面很快便会被打开。

对前沿资讯有敏锐洞察力的何光均,已经领导信泰研发团队设计出了数百款2018年秋冬材料,其中包含主推款、创新款、跑量款等。

在何光均看来,掌握前沿资讯,是塑造创造性思维的关键,“我对新事物的第一反应是,这是我创新的机会,一定要琢磨一番,是不是自己可以在此基础上更进一步,或者拓展开来,为我所用。所以,越是自己不明白的,越要去接触它,这样从中获得灵感的几率更高。”

多数创造性思想缘于思维角度的改变

“绝大多数创造性思想都是缘于思维角度的改变。”从事研发设计十几年,何光均有如此感悟。在他看来,对任何事情,都应该尝试从不同角度、不同位置等方面去想,这样往往会有一些意想不到的发现。

“比如开发产品,你最好把自己当成服务终端,考虑客户及中间环节,对每一环节都进行考察,是不是可以做得跟别人不一样。也可

很多年,开餐厅这件事,中国人也做了很多年。关键是,这个时代要善于把自己“卖”出去。

阿里的员工们互相称“同学”,吴国平则称呼员工们为“家人”。在吴国平看来,懂得自营销,善于把自己推销出去,每一个外婆家人都要有这么一份劲头。

他告诉记者,2016年第二次举办“62外婆节”,这次从门店到线上、到直播平台,规模和范围都有了比较大的突破。在所有家人的协作下,营造了越来越有杭州这座城市文化味道的“62节”。吴国平希望,通过几年的努力,能够打造出有很强参与性,一个专属于杭州人的美食文化节,并把“62外婆节”的影响力扩散出去,充实和提升我们的品牌文化。每月8日是外婆家的会员日,通过持续不断的会员营销,维护着自己的粉丝。目前,单外婆家会员系统的会员已经有200万。

毫无疑问,如今的吴国平已经自带流量,一举一动都能引起不少关注。

“我一直说,我做餐饮是和客人在谈恋爱。”吴国平说,在这个浮躁的时代,很多人都感觉节奏太快,因为他们的一切都以目的为导向,以结果为导向。吴国平认为,更重要的是享受过程,过程更精彩。

静观新年:这一年要稳

就在2016年的最后一天下午,吴国平在公司管理群里给大家发了一句话:“对于2017年的建议:清醒看待当前,低调谋划未来,彻底忘记过去。”他说,这是自己对当下的谨慎,静观新年,这一年要“稳”。“慢一点,稳一点”源于吴国平对整个外部环境的担忧,面对眼前的一片捧场和溢美之词,吴国平认为,自己应当保持清醒。

“餐饮再也不是处在风口的行业。”吴国平透露,自己给外婆家设定了“6个18”。过去的18年,是外婆家“草根式”生长期,下一个18年,要进入系统化的“建设期”了。(陈婕)

以把自己当成竞争对手去思考,这样你就可能发现问题并加以革新和完善。”何光均说,这是换位思维。

何光均对于中心的管控有一套既“紧”又“松”的制度。针对每个部门,他会结合公司的发展战略,下达相应的研发任务,并每周进行一次进度管控和计划调整,在此过程中,他允许研发人员遇到瓶颈随时可以“走出去”寻找灵感。“走出去往往会有意外收获。”何光均说。

近几年,何光均也意识到了消费趋势的改变,“以前消费者买东西更多是注重外型,现在既要外观好看,又要穿起来舒适,这就要求我们在研发设计产品时,要赋予产品更多功能。所以我鼓励研发人员要敢于创新,发散思维,想想数十年后人们的生活工作方式,把目标聚焦到具体领域,这些想像结果或许就可以作为研发灵感。”何光均常对自己团队说:从一名材料研发领域的“菜鸟”变成如今的“行家”,关键在于“实践胜于理论,学做生活有心人”。

“只有亲身经历一些事情,你才可能在某方面形成独到的见解,做研发更是如此。所以,有时候不一定要有成熟的想法才去做,应边做边发现。在这个过程中,学会收集资料 and 思想方法,积累基本知识和资源,洞察前沿信息,这些都是研发人员拥有创造思维的基础。”何光均表示。

(巫舒静 王家煌)

神州专车陆正耀：网约车下半场重在服务与运营

日前,神州优车董事长、首席执行官陆正耀当选人民日报客户端、新浪财经等联合评选的“2016十大经济年度人物”。一同获选的还有安邦保险集团董事长吴小晖、格力电器董事长董明珠等企业家。

据悉,本届评选从创新性、颠覆性、前瞻性、成长性、持续性五大维度考评,陆正耀的当选代表了互联网出行已成为全社会关注的热点领域。

网约车下半场重在服务与运营

近两年,网约车以超乎寻常的速度在国内大部分城市普及。但网约车给出行带来便利的同时,也造成了运营缺乏监管、安全事故频发、城市拥堵加剧等一系列社会问题。

去年7月,《网络预约出租汽车经营服务管理暂行办法》发布,标志网约车管理进入正轨。行业竞争也由此转入下半场,从疯狂补贴争取客户流量,转向以服务为核心的新一轮竞争。

神州专车自2015年正式运营以来,以“专业车辆、专职司机”与出租车互补而不是

替代的差异化经营定位,快速占领了中高端网约车市场。

业内分析人士认为,神州专车的市场定位以及对车辆和司机的标准化要求,对网约车发展方向和新政出台都起到了推动作用。

依靠重资产模式,神州专车的消费者满意度和安全评分均居行业前列。但神州并不唯“重”是举。神州专车推出“U+平台”,向符合条件的社会车辆开放接口,并承诺永不抽成;今年1月,又在浙江绍兴首次接入出租车,方便了市民出行,提高了出租车运营效率,构建线上线下合作共赢的行业融合发展新模式。“未来3年专车市场规模将达5000亿元。”陆正耀说,越来越多客户的消费行为在变化。在专车应用场景中,一部分客户愿意比普通出租车多付20%的溢价体验更好、更安全的服务;同时公车改革、替代私人购车等也在刺激市场需求。

神州优车有着明确的盈利预期和持久的成长空间,一方面看客户体验,另一方面看成本结构。随着专车补贴大战结束,拼运营是重头戏,如何降低空驶率,提高专车的运营效率成为关键。神州专车原来一天接7至8单,去年下半年逐步上升,预计今年达到13单。这

个数字相对于出租车来说并不高,出租车跑对班12小时在16至20单。单均成本下降意味着接近盈利。

当潮水退去的时候,才会看到真正的客户需求和成本结构在哪里。陆正耀认为,如果所有的需求是真正的客户需求,成本结构非常清晰,运营在市场上保持稳定增长,专车模式已站稳脚跟。

从出行切入 汽车消费市场全产业链

出行行业的深耕不是摊大饼,神州优车的做法是垂直纵深。消费者可以平时坐公共交通,需要的时候坐专车,到周末就租辆车出去玩,替代买车的需求。当婚后有了家庭、小孩,可能要买车了,配套有汽车金融等。在汽车后市场,神州优车围绕客户使用车辆的全生命周期来布局。

去年上半年,神州优车推出了汽车电商,仍然采取了相对较重的模式。从去年5月份开业,仅仅5个月就开设了120家神州买买车门店。由于纯线上的电商不落地,只有线上流量,神州买买车具备业务闭环,线上线下形

成完整的闭环交易。其创新也在于与汽车4S店互补而非替代,主打“爆款车+低首付”,结合年轻人需求推出“先享后买”。车开了一段时间,如果觉得不合适可以换,如果喜欢租期满后可以选择购买,这又为汽车电商“杀出”了一条出路。

“买车不是高频消费,从用户来讲,他的出行、购车、车贷保险等都不是一个高频需求。”业内人士分析,神州优车的全产业链布局,在客户每个需求点上都会形成接触点。因此,用户在神州的消费频次就会变高,数据就会更加完善。

通过掌握技术入口和出口,就产生了完整的数据资源。在使用场景方面,神州优车有电商数据、出行平台数据,以及未来租车相关的其他数据。这些数据会形成客户出行的特征、交通的特征和车辆的特征,通过人工智能形成完善的人车数据云。这部分数据结合硬件是非常有价值的资源。

此外,神州各个业务板块之间也会聚合产业协同效应。陆正耀认为,未来汽车消费市场的布局就是“人车生态圈”,每个人在与汽车发生接触的时候,都能找到自己的位置,并体验到便捷的服务。

(任朋)