

中式糕点老炮儿在商圈站住脚 靠的绝不是情怀

光选址调查就搞了七次 密集网点做出规模效应

不是生活必需品,客单价低,没有暴利单品,目标客户群是对价格敏感的中老年群体,这家百年老字号中式糕点却敢在社区和商圈连连开店,敢和颜值高的时尚西点店做邻居。北京稻香村究竟用了什么样的套路?

本报记者 张玉岩

老字号糕点店进济南 7次市场调研才确定

文化东路和山师东路的交叉口,偌大的北京稻香村广告牌面:“百年老号,经典传承”,门口挂着黑底金色大字“稻香村”。背靠山东大学,位于师东路商圈最核心位置,周围的客户群体文化层次高,收入水平也不错。不过黄金路口一年的租金就要60万,对面就是装潢时尚的85°C,旁边就是一家AILI蛋糕店,加上山师东路上不少前店后厂的家庭夫妻糕点店,竞争可谓激烈。

这并不是北京稻香村在济南的唯一一家门店。短短一年多时间里,稻香村的门店遍地开花,山师东路、窑头路、八一立交桥、舜玉小区,都有了北京稻香村的门面店。北京稻香村是老字号,店面装修风格、点心包装式样,无处不含有传统元素。

老字号情怀固然是吸引顾客的方式之一。“不过要立足市场,光靠情怀是远远不够的。”济南稻香三禾食品有限公司经理赵欣说。

赵欣介绍,2014年8月份,北京稻香村在济南的第一家店八一立交桥店开业,随后在济南的几个重要商圈和社区都开设了分店。目前整个济南已经有7家店面。“除了北京稻香村,济南还有四家苏州稻香村的门店,都集中在和平路附近,不过我们并不是一个品牌。”赵欣说。

实际上,济南并不是北京稻香村进军山东的首个城市,早在烟台、潍坊等地,北京稻香村已经有了实体店。不过,济南是北京稻香村重要的外地市场之一,赵

欣介绍,在决定进军济南之前,北京稻香村委托第三方机构进行了一次市场调查,发现济南在饮食习惯、文化渊源以及对老字号的认同程度上,与北京都极其相似。赵欣说:“除了济南,还有辽宁,这两大市场是长江以北地区最重要的两个外地市场。”

赵欣成为北京稻香村在济南的唯一代理商,在决定开店之前,针对济南区域的竞争对手,本地中式糕点行业、大众消费能力等,赵欣自己又进行了6次市场调查。通过这些调查,决定了稻香村在济南的布局。“主要分布在中东南三个区域。”

线上吸引年轻人 线下圈住“老”主顾

从2014年起,北京稻香村就在天猫、京东开设旗舰店,去年5月,还联手百度外卖和京东到家探索老字号糕点零售O2O模式。此前,北京稻香村董事长毕国才透露,2015年4-6月,仅北京稻香村天猫旗舰店销售额就达到246万元;截至去年底,北京稻香村在85家专卖店开通了京东到家和百度外卖业务。2015年网络销售渠道整体取得了30%左右的增长,借助网络渠道,北京稻香村的食品甚至传递到了海外消费者手中。

线上发展势头良好的北京稻香村,为何还要在线下开店?实际上,北京稻香村在布局线上销售的同时,一直没有放松线下布局,去年在京新增16家门店,总数达到178家。在京津冀一体化背景下,北京稻香村在京津冀及三北市场新增10个覆盖地区,开设门店及专柜49家。长江以北地区几乎所有省份都有线下门店,甚至在新疆也有布局,店面至少有300



北京稻香村山师东路店售货员正在理货。 张玉岩 摄

多家。

“线上销售与线下店面面对的目标群体不一样,线上销售更多的是针对年轻的消费者。”赵欣说,“具有一定的冲动性,可能看着比较好看就买来吃了,所以线上更加注重的是产品‘颜值’的展现,更亮眼抢眼。”

而线下店面面对的目标群体则是中老年人。“中老年人更加认同老字号,对食品的安全、卫生更讲究,线下开店更注重食品味道上的体验,有更加直观的感受。”赵欣说。门店大概60%以上的顾客都是中老年群体。

单品18元到28元 这个价格怎么定的

“在北京,稻香村的产品算得上是家喻户晓了,已经成为他们生活中的一部分。”赵欣说。不过在济南,大多数市民对于稻香村的认识刚刚开始。相对于济南本地的老字号,北京稻香村的价格也更高一些。本地老字号的产品每斤的价格大约在12到15元之间,而北京稻香村的价格区间在18元到28元之间。

“济南的老字号大多数采用的是前店后厂的销售方式,没有那么多的运费和损耗。”赵欣说。北京稻香村只有一个生产厂家,为保证品质的一致性,所有门店统一配送,这就增加了运输成本和损耗。这也导致济南门店的价格比北京贵上10%到20%左右。赵欣每两天就从总部进一次货,货运周期大概一天左右。“因为产品特性,传统糕点容易破碎,顾客就不愿意买了,我们只能打折销售。”赵欣提到,刚开始时,点心的破损率能达到一半左右。通过更换物流和改善员工搬运习惯,破损率控制在10%。

虽然价格略贵,但是赵欣认为,这个价格区间是济南消费者可以接受的。“我们前期进行市场调查时发现,同类产品在市面上的定价区间是28元到38元,在这个价格区间就会流失不少大众消费者。”经过对济南市收入和消费水平的调查,赵欣觉得当点心每斤的定价在18元到28元之间时,不仅能保持消费人群的聚集,同时也能保证门店的收入。

“对于大多数人来说,点心并不是生活必需品,只是生活中的

一些点缀,完全根据个人喜好决定是否购买。另外,点心的客单价比较低,即便是消费水平略低的人群,偶尔购买一次两次,都是可以负担得起的。”赵欣说。

传统中式糕点多以小件单品售卖为主,赵欣介绍,社区店的客单价在15到20元之间,商圈客单价则在30到50元之间。而西式糕点的奶油蛋糕,客单价动辄上百,相比之下,传统中式糕点客单价要低得多。而北京稻香村7家店铺的选址都在人口密集区域,以社区店和商圈店为主,每家店面的面积都在60到100平米,社区店的房租大概在15到20万一年,商圈的房租每年至少20万,贵的地方甚至可以超过50万。

“实际上,对于传统糕点零售行业而言,线下网点密集才能产生规模效应。”赵欣说。以运输成本为例,济南只有八一立交桥一家店时,每个月运输成本5000元,现在济南有7家店铺,每个月运输成本在1.2万到1.3万之间,分摊到每个店铺上,只有2000元左右。在赵欣的计划中,今年年底将开设10家门店,到明年开到15家店面。

龙头企业的生日该怎么过

□任磊磊

上周六,韩都衣舍在山东大厦开了一场生日趴。

十周岁生日会上,赵迎光开篇就说,“在民营企业平均寿命仅为2.9年的中国”。这场晚会上,没有任何大牌明星,也没有互联网界的大咖到场,甚至主持人都是韩都自家员工。韩都用一场提振士气的生日趴做了一次十年的总结。

赵迎光在讲话稿里阐述了韩都衣舍未来平台化的企业规划:2016年起,韩都衣舍全面开放创意设计系统、IT系统、柔性供应链系统、客服系统、营销系统、仓储物流系统与集成服务系统七大运营系统,打造电商生态运营系统。

演讲末了,赵迎光许下了对未来十年的诺言:“既然有目标,就得有承诺,在这里,我想说,如果十年后,做不到的话,就在20年

盛典现场裸奔。所有的目标,我们都是经过精心测算的,并不是胡乱想的,这不是吹牛,我是认真的。”

赵迎光援引雀巢为例。他说,雀巢已经有2000多个品牌,在中国,以后小而美的企业和品牌会越来越多,韩都也在创造旗下品牌。目前韩都正在运作挂牌新三板,尽快开展股权激励,再去转主板。

他假设上市之后有1000个品牌,按照一个成长型上市公司30倍市盈率计算,估值就是2000亿左右。按现在员工持股10%的比例算,十年后预期,大概200亿落在员工身上。如果有100亿是分给普通员工的话,每人分到1000万,那就有100个人成为千万富翁。

面对记者的提问,赵迎光并不认为韩都不是一个完全做服装的企业,大数据、商业智能才是兴趣点。“阿里评选出国内前十名数

据赋能商家,我们是用大数据做模型做得最好的一家。”

话语间,能感受到赵迎光的决心和危机感。有危机感的企业,并不是只有10年历史的韩都衣舍。

2015年1月,海尔30周年庆,这个时间是从张瑞敏砸冰箱那一年算起的。这个时候的海尔已经成为全球家电第一品牌。但就在2014年,海尔因为裁员一万多人在社会上引发了争议。这个时候,海尔是如何过这个大日子的?笔者注意到,海尔把庆典命名为“海尔全球创客大会暨海尔创业三十周年庆典”。

当时一篇报道这样写的:“赶上30周年这样逢十的大纪念日,一家企业通常会安排庆祝或者回顾活动,但是海尔不太一样。今年(2015年)1月,海尔以一场主题为互联网时代模式创新的研讨会代替了30周年庆典。在会议现场演

讲的嘉宾基本上来自海内外的管理学界,这些海尔的老朋友被邀请来青岛,为海尔首席执行官张瑞敏最新的一场变革站台。”

在整个会议中,几乎看不到一个大型企业在庆典中常见的庆祝气氛。在张瑞敏以及海尔轮值总裁周云杰和首席财务官谭丽霞的演讲中,与会者听到的是“来自互联网的挑战”、“颠覆”、“旧模式的破坏者”这样的词语。

而岛城另一家快消品龙头企业青啤在2003年一百周年的时候,它给自己的生日礼物是——开一家博物馆。时至今日,这家顶着4A的青啤博物馆几乎是来青旅游必到的景点之一,成了青啤品牌和文化输出的最好窗口。在2013年创馆10周年时,青啤博物馆接待人数已经超过300万。

没有载歌载舞,而是更加务实,几家龙头企业的生日庆典就是这样过来了。

C 财富边上



韩都衣舍董事长兼 CEO 赵迎光