

一边连关8家高档门店 一边宣称进军中低端市场

# 湘鄂情“去高端化”有待市场检验

本报记者 王轶辰

员告诉记者,以前订座甚至要提前一个星期,现在即使周末当天预订都能订上晚上10人的大包间,“不知为什么突然就没人了,员工也走了不少”。

作为目前中国餐饮业少数几家上市公司,湘鄂情的窘境反映出中国高端餐饮业当前面临的普遍困境,营收锐降就像传染病一样蔓延。数据显示,净雅大酒店的营业收入锐减50%以上;美林阁也在今年关闭了北京月坛店;甚至一向不愁业绩的老字号全聚德也发出了盈利警告。

面对急转直下的形势,湘鄂情董事长孟凯表示,要在5年内实现100亿元的年营收,其中20%来自酒楼业务,80%来自低端餐饮。

在转型大众餐饮的道路上,湘鄂情通过对龙德和和味之都的收购,抓紧了团膳业务(食堂业务)和快餐业务这两根救命稻草。快餐方面,记者调查发现,味之都航天桥店已开业,店内采取饭堂自选菜品式的就餐模式,受到不少消费者的青睐。

此外,湘鄂情有关负责人透露,公司近期还打算开一个全新品牌,做融合快餐和茶餐的简餐模式,也准备开100家门店。此外,他们还计划创设500辆流动餐车,实现早、中、晚三餐全覆盖。

“满足大众化餐饮消费的高品质追求,寻求高品质餐饮消费需求中的大众性、普适性定位,已成为餐饮业走出困局

的一个共识。”中国烹饪协会会长苏秋成说,“湘鄂情、顺峰、净雅、俏江南等高端餐饮企业面对市场形势的变化,发挥品牌与服务优势,主动调整目标客户、菜品结构、服务模式,从不同角度拓展大众餐饮市场,有利于企业的健康发展。”

同时,上海财经大学副教授刘华有着自己的担忧。他认为,自降身份的湘鄂情,能否成功抢占入门槛低、竞争激烈的中低端市场还是未知数。公司原定位在高端餐饮,选址一般都在黄金地段,人工、房租等成本较高。而重塑亲民的品牌形象有待时日,需要警惕已有的品牌号召力受损,在失去老顾客的同时,没有吸引到新客户。

## 高端餐饮业转型关键何在

中投顾问酒店餐饮行业研究员 严明航

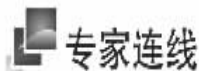
高端餐饮发力大众消费主要是高端餐饮市场需求受抑制的背景下企业不得已的做法。随着经济的发展和居民收入水平的提高,高端餐饮并非没有市场,只是目前国内高端餐饮在发展过程中的问题是过分依赖公务消费而已。

由于高端餐饮的品牌影响力远远高于

中低端餐饮,所以高端餐饮进军中低端餐饮有一定的竞争优势,有望在一定程度上缓解业绩困境。但在高端餐饮均选择发力中低端市场的情况下,这条“草根”之路注定不会一帆风顺。如何以中低端产品弥补高额成本,未来品牌如何定位均均是企业需要思考的。高端餐饮转型道路中如何去

“公务化”、“关系化”,对高端餐饮转型成功与否也十分关键。因此高端餐饮采取市场化的营销策略,再辅之以中高端并行而中高端为主的产品结构有望转型成功。

未来随着国内经济形势的好转,高端餐饮的社会需求有望提升,届时高端餐饮的业绩将有一定恢复。而一旦高端餐饮转型中低端,未来再回归高端餐饮则有较大难度。因此,如何把握好高端与中低端市场的份额值得企业考量。



近日,湘鄂情发布公告称,预计上半年归属于上市公司股东的净利润亏损1.6亿元至2.4亿元,并宣布关闭旗下8家门店。而在此前,湘鄂情高调完成了对上海味之都、北京龙德华等以经营快餐、团膳业务为主的中低端餐饮公司的收购。

一边忙着叫停巨亏的高端餐饮业务,一边挺进中低端市场。转型大众消费能否治愈高端餐饮的“富贵病”还有待市场检验。

湘鄂情最新财报显示,2013年一季度,公司营业收入同比降三成,亏损近7000万元。从今年第二季度运营情况看,酒楼业务有所好转。但是在公司经营实践中,仍然有部分门店处于持续亏损状态且扭亏前景不明。

事实上,面对严峻的市场形势,湘鄂情从今年初便对酒楼餐饮业务进行了经营政策调整,主要包括停售高价菜、取消厅房服务费、不投最低消费、酒水平价销售等措施,总体上降低了人均消费水平。不过,这种努力成效并不明显。

从“门庭若市”到“门可罗雀”,似乎就在一夜之间。湘鄂情西单店的工作人员



10.60%

## 中投去年收益率破两位数

本报讯 记者王信川报道:中国投资有限责任公司日前发布《2012年年度报告》显示,公司2012年净利润为773.99亿美元,较2011年增长59.8%;截至2012年底,公司境外投资组合全年收益率达到10.60%,自公司成立以来的累计年化收益率为5.02%。

这是中投自2007年成立以来发布的第5份年报。中投新闻发言人刘芳玉表示,纵然去年国际金融市场延续了金融危机以来经济风险较多、收益率降低、波动性加大的态势,但中投适时优化调整配置策略与投资组合,为股东赢得了较为理想的回报。

## 200万辆

## 一汽携手奥迪销量创新高

本报讯 一汽携手奥迪25周年暨销售200万辆庆典日前在一汽-大众佛山工厂举行。25年来,奥迪品牌在华累计销售200万辆,其中,国产车型占87%以上,展现出“全价值链本土化”带来的强大体系能力。在庆典仪式上,一汽-大众奥迪销售的第200万辆新车——全新一代奥迪A6L“25周年纪念版”车型正式交付用户。

一汽集团副总经理秦焕明表示,凭借中德双方在先进技术、制造工艺、管理理念以及市场理解上的深度融合,学习、引进、消化、吸收先进技术和成熟经验,已经融入一汽-大众从研发到生产、从管理到经营全价值链中。未来,我们将在新能源应用、新技术研发等方面与奥迪开展更深层次合作。(周健)



7月27日,中铁十一局一名建设者在操作室内操控SLJ900/32新型无下导梁流动式架桥机在吉图珲铁路客运专线标蛟河特大桥架梁。由中铁十一局集团第六工程公司汉江重工科技公司自行研制这台新型架桥机,可以承担隧道内、隧道口等区段所有复杂工况下的重载双线箱梁、预应力混凝土整孔箱梁的架梁施工,其技术水平居于世界领先地位。新华社记者 杜华举摄

## 京东商城与九州通协议分手

据新华社武汉7月28日电 (记者徐海波)九州通公司近日发布公告称,已与北京京东叁佰陆拾度电子商务有限公司签署正式协议,京东商城拟将其持有的全部北京好药师大药房连锁有限公司股权转让给九州通。从此,刘强东的京东商城和九

州通之间的股权合作正式结束。双方协议内容显示,此次股权转让价格以市场定价为依据且未达到本公司最近一期经审计净资产的10%,并已经双方董事会批准。公告还称,转让股权时,京东与好药师签署了《业务战略合作协议》,双方业务合

作关系维持不变,双方在医药健康产品电子商务领域结盟为长期重要的业务战略合作伙伴关系,仍将发挥各自资源优势。

2003年11月,九州通投资设立全资子公司好药师。2011年7月,京东参股好药师进军医药电子商务领域。然而,这一被外界所看好的跨界联盟在正式运营不到两年时间内,“分手”传闻不断。业内人士分析,双方“分手”的原因或缘于对公司控股权的争夺。同时,京东商城也成立了新的医药电商项目“京东医药城”,并将于近期上线。



# 东方明珠“裸瓶酒”也能热销

本报记者 冯举高 通讯员 郭世桥

在越来越多的产品追求豪华包装,特别是白酒行业普遍存在过度包装现象的情况下,湖北省南漳县的一家中小白酒企业——湖北东方明珠酒业有限公司却逆势而动,简化包装大力推行“裸瓶酒”。

经过短短3年多的探索,从年产值不过2000万元的小企业,发展壮大为年产值1.2亿元的县骨干企业。截至今年6月底,该公司销售裸瓶酒60万件,各项经济指标以50%以上幅度年均递增,成为鄂酒大军中名副其实的“素颜美酒”。

作为该省为数不多有能力生产酱香型酒的老国企,由于工艺优良,品质过硬,东方明珠在当地也曾火红一时。然而,伴随国有企业改制遭困,白酒市场化竞争日益激烈,原先小有名气的酒厂也一度跌入低谷。如何突出重围,在激烈的市场竞争中争得一席之地?东方明珠人开始苦苦思索。“当时瓶装白酒大都患有过度包装的通病,不仅不符合节能减排大趋势,也大大降低了企业

的经济效益。”怎么办?董事长木昌彬提出,另辟蹊径,推出中高档光瓶系列酒!

2009年初,东方明珠首批面向中高档消费层次的“腾龙”光瓶酒推出。一开始,市场并没有接受这个“新生儿”。首批裸瓶酒面市,正值春节来临之际,结果让人大跌眼镜,整个公司首月裸瓶装销量才达到1000件,相比以前带盒瓶装酒整整下降一半。

面对严峻形势,公司及时调整营销思路,破解消费狭隘认识,着手进行“对比”实验。拿出一款“腾龙”系列,分两种包装投放市场。价格一样,品质一样,数量不一样,盒装4瓶一件,裸装6瓶一件,每瓶酒整整节省了1/3的价钱,实惠立即显现出来。同时,瞄准团体消费群体,灌输“绿色消费”理念。

历经3个月的阵痛,2009年5月,成功的喜悦翩然而至,当月销售量回升到2000件。此后,销量月月增长,最高时达到近6000件。东方明珠的白酒销售不仅拓展到

襄阳及周边县市,并在河南打开了销路。随着市场张开“怀抱”,公司借势而上,相继开发了国圆、楚酱、襄阳宴等十几款中高档裸瓶系列,抢占空缺市场。

在南漳县城各大酒店、餐馆柜台上,记者看到东方明珠裸瓶酒早已占居半数。“朋友们聚会、寻常宴请多注重实惠,愿意选择性价比更高的裸瓶酒。”南漳玉溪饭店经理邹洪先告诉记者,“如果摆在消费者面前的是同价位的两瓶酒,一瓶是裸瓶酒,另一瓶是盒装酒,购买者会认为裸瓶酒的质量一定比盒装酒好,因为盒装酒的包装也被计算在成本之内,用在提升酒质的成本就少了。”

东方明珠销售经理黄朝海介绍,推行裸瓶酒销售价格下降了30%,表面上看会影响销售总额,但综合来看,消费成本上的降低,带给消费者是看得见的实惠,进而拉动公司销售总量攀升和效益增长。目前,东方明珠裸瓶酒销售额占瓶装酒销售总额的近九成,已成该公司名副其实的拳头产品。

简化包装,腾挪出了利润空间,节约的成本又用于保质提量,形成良性循环。木昌彬给记者算了一笔账,南漳县本地地产的小麦淀粉含量不高只有56%,而酱香酒型酿造的标准为58.5%。因这2%的差别,东方明珠坚持舍近求远,每年都要从东北、澳大利亚采购小麦、高粱。“今年我们购进的高粱、小麦各5000吨,每吨成本就要多支出600元,一年下来就要多出600万元左右,但我们从不舍得,因为现在企业的竞争不是简单地表现在产品上,而是在整个产业链上。”

在南漳县涌泉工业园区,记者看到一栋栋新厂房和一座座储酒罐拔地而起。“这是正在建设的新厂区,目前部分车间已投产,整个项目建成投产后可实现销售收入4亿元,创利税过亿元,新增就业人员400余人。”木昌彬信心满满地表示,“打造绿色产业链,实现年销售收入过10亿元、年利税超3亿元是我们的新梦想!”



## 海尔:永远做个探路者

本报记者 刘成

7月28日,2013海尔商业模式创新全球论坛在位于青岛的海尔集团总部举行。听完海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏的主题演讲,记者脑海中立刻浮现出了海尔创新文化展上的一幅画:一个人走在无边无际的荆棘丛中,他的前后左右全是荆棘,只有他身后已走过的地方,踏出了一条小路。

海尔艰难的商业模式探索已历经8年时间。说其艰难,一方面是没有现成的路可走,前方寸步难行,一方面遇到困难又特别容易走“回头路”。正如海尔集团执行副总裁梁海山所言,其遇到的最大挑战就是过去的惯性。

海尔商业模式的核心是“人单合一双赢”:“人”即员工,“单”不是狭义的订单,而是用户;“合一”即员工和用户连接起来;“双赢”是让员工在为用户创造价值最大化的同时实现自身价值。为实现这一模式,海尔把传统的“正三角形”的层级组织,变为扁平化的网状结构,其意在让“网状组织中的每个节点都是一个自主经营体,一端连接用户需求,一端连接外部资源”。应该说,这样的组织架构很符合互联网时代的特性,但是层级文化将成为这一扁平网状结构的巨大障碍,而且非短期所能改变。

海尔的商业模式创新特别强调两个关键词:平台、生态。比如,本次论坛把主题定为“商业生态,平台战略”,也体现了这样的含义。按照记者的理解,海尔是要打造一个生态型的平台,在这个平台上,海尔的员工、供应链以及全球各类外部资源乃至消费者都可以施展才华;而这个平台是生态型的,所谓生态就是这个平台上的每个组织不是固定的,人员也不是固定的,是根据需求随时来改变的。这样的设计理念确实是诱人的,但怎样实现全球顶级资源在此汇聚、怎样让用户踊跃参与、怎样解决各个合作方的利益矛盾、怎样让每个自主经营体都充分发挥潜能……确实需要无数的创新才能实现。记者在感到这其中难度的同时,也看到了海尔实践成果所带来的希望。譬如,传统企业员工的两个角色:指令人、执行人,在海尔都成为对接世界资源的“接口人”,海尔的研发体系现在便有1100多名“接口人”,接口的全球资源是5万多人。

此次海尔讲了自己的探索。一是海尔有一位员工自己掏钱来注册了一个公司,海尔给他提供平台资源,他的盈亏、招聘员工全是他自己负责,现在这个公司发展得非常快非常好。张瑞敏由此发现一个新方向,就是给很多员工提供创业的机会,而海尔就似一个风投公司;二是海尔正在广泛应用大数据,譬如,他们通过分析3万多家实体经营店的顾客逗留时间,发现改变顾客体验能够大大延长顾客的逗留时间,提升成交率,由此,他们开始大规模扩大顾客体验区的建设,从而大大提高了销售量。对海尔的这一探索,参加论坛的《大数据时代》作者维克托·迈尔-舍恩伯格评价道,“这不单是提供送货服务,更提供了一种客户关系,建立了这样的信任平台是很难被竞争对手所模仿和超过的。”



## 神宁集团自主创新谋发展

本报讯 记者许凌 拓兆兵近日从神华宁煤集团获悉:神宁集团坚持科学创新,开发出瓦斯抽采、高瓦斯矿井火区抑爆等一大批拥有自主知识产权的核心关键技术,实现原煤产量已由2002年的1500万吨增至7400万吨,资产总额从10年前的70亿元增至去年底的860亿元,实现工业增加值和上缴税费分别占宁夏规模以上工业企业的25.2%和32.6%。

据介绍,10年来,神宁集团累计获各类科技成果奖励40多项,其中国家科技进步二等奖3项,取得国家专利40项。目前,集团已建立了煤炭—焦化深加工—现代煤化工的全产业链和价值链。

## 清控人居建设公司投入运行

本报讯 记者赵淑兰报道:近日,作为我国首个人居环境综合产业平台,由清华大学注资6亿元组建的清控人居建设(集团)有限公司正式投入运行。

该集团依托清华大学,在整合优势资源的基础上组建的,是对清华大学多个以单学科为核心的人居环境相关理论、科研、产业板块的有机整合,构成由人居咨询、人居工程、人居科技三大产业组团的发展框架。目前的业务主要围绕新型城市化、智慧城市等6个领域展开,目标是在中国进入城市化加速发展阶段,提供尽可能多的理想人居解决方案,5年内达到年营业额百亿元以上。



7月28日,国网山东高密市供电公司检修(建设)工区检修人员头顶烈日对10千伏户内和线实施带电作业。带电作业是该公司实施减少停电的一项技术措施,可以提高电网运行水平,实现增供扩销。孙佳摄