

胖东来的“生意经”

本报记者 钟楚涵 蒋政 上海报道

日前,胖东来因在工资中设立了“委屈奖”而登上热搜。根据公开资料,胖东来的员工在受到委屈之后可以获得500至5000元的“委屈奖”。以上新闻让胖东来再度引发市场关注。有网友表示,一个月让自己“委屈”两次就行。

于东来的“舍得”

在对待员工方面,多位行业专家向记者表示,胖东来的工资待遇确实很不错的。

新零售专家鲍岳忠向记者表示,在胖东来的成功中有一个非常关键的人物,就是创始人于东来。“于东来是一个比较特殊的人,他胸怀比较大,很舍得给员工花钱,也很舍得在顾客身上出钱。然后把企业信誉做出来了。”

根据胖东来官网的“东来分享”以及过往的视频,于东来经常会表达追求幸福、追求美好生活的理念以及对于人本身的关心。于东来在今年2月发布的状态指出,很多企

实际上,“委屈奖”只是胖东来善待员工以及向顾客提供优质服务

于东来的“舍得”

在对待员工方面,多位行业专家向记者表示,胖东来的工资待遇确实很不错的。

新零售专家鲍岳忠向记者表示,在胖东来的成功中有一个非常关键的人物,就是创始人于东来。“于东来是一个比较特殊的人,他胸怀比较大,很舍得给员工花钱,也很舍得在顾客身上出钱。然后把企业信誉做出来了。”

根据胖东来官网的“东来分享”以及过往的视频,于东来经常会表达追求幸福、追求美好生活的理念以及对于人本身的关心。于东来在今年2月发布的状态指出,很多企



2023年1月10日,河南许昌胖东来“天使城”正式开业。

视觉中国/图

“胖东来的待遇很高,比如打扫卫生的一个月收入都四五千元。”在河南许昌,这样的工资水平无疑是头部的。

对此,零售行业专家胡春才向记者表示:“表面上看,胖东来是给员工花钱,实际上该做法的基本原理在于通过高工资可以在许昌挑选

到最优秀的人。当用最优秀的人组成的团队去打其他竞争对手就非常具有竞争力。这是胖东来成功的核心秘诀之一。花多一倍的薪酬,可以在市场上找到最优秀的人,而最优秀的人才的产出是平庸的人的三到四倍,因此企业还是赚的。”

同时,对于顾客,胖东来也十分

舍得。记者在微信公众号“胖东来商贸集团”顾客意见处注意到,很多时候当顾客表示某款产品不新鲜或者质量不好的时候,胖东来就会直接给顾客退款。鲍岳忠也向记者举例:“比如我朋友在许昌,家里从来不用买食品袋,就从胖东来拿回家去就够用了。”

商品运营力

商品运营中也处处体现着胖东来的服务。

胡春才指出,许多企业学习胖东来只是学到了表面,而实际上商品运营、为顾客挑选到好的商品才是胖东来的核心,商品好了顾客才会来购买。

记者在大众点评等平台注意到,胖东来的熟食品类非常丰富,且很受消费者喜爱。很多消费者在评论中提到的以及上传的图片也大多是胖东来的熟食产品。

胡春才向记者举例分析:“胖东

来的熟食当中确实有一些亮点商品。比如说卤牛肉,在一般的超市的销售额不高,但是在胖东来都能卖掉且做成品牌。原因就在于其做卤牛肉强调调牛肉的食材,怎么做好吃,同时也舍得让顾客免费品尝。很多菜之所以成为名菜,第一要素就是食材。胖东来抓住了这个要点。一些零售企业做熟食都是在调料上面下功夫,但在调料、卤制方法上工夫下得再多,消费者可能也

不满意。而胖东来是先从食材角度出发,找到了市场上最好吃的食材,再进行深度加工。”

同时,商品运营中也处处体现着胖东来的服务。凌雁咨询首席咨询师林岳向记者举例:“比如在生鲜肉类的摊档上会配一些纸巾和手套,让顾客挑选食物、拿冷冻食物时不至于伤到手。再比如说会去配备一些微波炉,干净的盘子,这样消费者可以在现场加工加热,享

用食物。”

除此之外,胖东来在供应链方面的能力以及影响力也很强。胡春才表示:“胖东来利用自己在许昌、新乡甚至在全国的影响力,能够从供应商那里拿到最时尚、最新的品牌。这些厂家也愿意给胖东来大力的支持,甚至免费提供商品都是完全有可能的。同时,胖东来也非常善于经营。很多其他企业卖不动的商品,在胖东来都能够卖得很好,这

体现出企业极强的经营能力。而这背后的核心原因也是因为其团队确实是很优秀,每个人都能把工作做到极致。”

胡春才告诉记者:“在行业内,厂家都形成了共识,只要把商品在胖东来那里打开了,后面就不用愁了。此外,由于团队很优秀,因此对于商品的鉴别能力比一般企业要强,在有些人眼里觉得很普通的东西,在他们眼里是‘美玉’。”

胖东来的不可复制

除此之外,胖东来的模式具备不可复制性。

一直以来,零售企业都在不断向胖东来学习、取经。鲍岳忠认为:“零售企业学习胖东来已经有20年。胖东来实际上是一个特殊的人创造了一个特殊的企业。确实有很多值得学习的地方,同时它也有很多东西是学不到的。比如有的人会去模仿胖东来的服务,但实际上并不具备于东来的那种胸怀。”

目前,胖东来的门店还是全部

集中在河南许昌和新乡。胡春才指出:“胖东来一直规模不大,没有走出新乡和许昌的原因是,其目前模式走通的前提是能够在局部市场形成垄断。一般而言,在一个市场有50%以上的市场占有率就算垄断,即拥有了定价权,定什么价同行就得跟着。”

在胖东来的模式中,只有垄断

之后才有超额利润,同时,只有获得了超额利润企业才能够养活高薪的员工,形成良性循环。很多企业学不了胖东来也是这个原因,他们做不到在一个区域市场形成垄断。”

在目前实体零售集体面临转型的当下,胖东来同样存在挑战。对此,鲍岳忠表示:“胖东来遇到的挑

战和整个商超企业是一样的,即客流下降以及渠道转型的一些冲击。”

对于胖东来的未来发展,胡春才认为:“胖东来目前在生鲜、熟生品类初级阶段做得还不错。但中国的老百姓下一步要消费升级,想吃得更好。能不能让消费者把八大菜系每天都能吃上,这个是胖东来来下一步可能要面对的。”

“狂欢”过后 新锐品牌如何朝长红迈进?

本报记者 许礼洁
北京报道

回顾过往的快消行业,伴随着社交电商的发展,尤其是直播带货形式的爆发,消费领域的许多新品牌凭借流量红利借势而起。

不过,《中国经营报》记者注意到,近两年消费领域的投资和消费者需求都越发理性。VCON新锐品牌展与巨量算数、益普索联合发布的《2023新锐品牌发展报告》中提到,2021年资本市场火热,每个品牌都值得再做一次;2022年新品品牌增长乏力,进入狂欢后的沉思。如今消费逐渐回暖,但消费者购物观念发生改变,品质与价值成为新品牌们需要思考的方向。

这已有案例出现,不少网红品牌在经历融资开店、网红营销后宣布倒闭。由此可见,流量思维下,如何实现从爆红到长红,是摆在网红品牌面前的关键命题。

打法转变

记者注意到,在过去一段时间,许多新锐品牌都是从线上做起,通过私域、种草等方式去获得消费者认可。

彼时,业内流传着新消费品牌的营销三板斧:小红书、知乎、大主播。即先找KOC在小红书、知乎、抖音、快手等平台发布5000篇测评;再在知乎、抖音、快手等平台发布2000篇回答;最后搞定头部主播,这样一个新消费品牌就基本有了雏形。

上海爆品码头平台创始人、蓝

“网红”转向“长红”?

商务部研究院电商所副研究员洪勇告诉记者,互联网为品牌提供了一个可以接触到的全球受众,使它们能够迅速获得曝光并扩大业务规模。使品牌能够迅速转向并调整其战略,以应对不断变化的市场趋势和消费者偏好。“然而,为了取得长期的成功,互联网诞生的品牌面临着一些挑战:如何建立一个强大的品牌形象并与消费者建立信任和信誉;须保持灵活和适应性,以保持与市场的相关性和竞争力;如何留住顾客并鼓励他们重复购买。”洪勇表示。

实际上,当前有不少新锐品牌正在摆脱“网红”标签,首先就是走到线下开店。

根据媒体报道,上海安福路是一条全长不到900米、步行十多分钟就能从头走到尾的网红街道,密

集策划董事长刘大贺告诉记者,“这两年,国货崛起。随着经济增长,国人对国产优质品牌的渴望明显,这些网红品牌,本质上是不同品类的国产品牌代表。能够爆火基因很关键,例如品类趋势好,符合健康、品质等消费趋势。另外,在营销上,尤为注重电商渠道,注重网络种草。完美日记等都是小红书带火的代表品牌。”

IPG中国首席经济学家柏文喜认为,这些品牌一方面是抓住和迎

合了消费潮流、社交形态的变化方向进行了恰当的营销推广,另一方面是借助社会关注热点实现了成功引流与交易转化而实现快速崛起。这通常是网红品牌的爆红路径。

但这种情况或许已成为了过去。上述报告中提到,“以美妆日化行业为例,我们欣喜地看到不少‘后完美日记时代’的品牌们,其认知理解已经从营销驱动升级为产品驱动。虽然基于美妆个护

并不是没有野心,三顿半咖啡想要好的品质体验,就必须有足够的教育条件,教会消费者品尝特殊的产品,电商有丰富的详情页,线下如果没有合适的教育传播条件,就会影响消费者对三顿半咖啡的体验。如果有人不会喝冻干咖啡,结果品尝后感觉“难喝”,就会影响三顿半的品牌声誉。这也是他们对线下渠道严格不开,后期即使开发线下渠道也会慎之又慎的原因。这样的慢,对于品牌来说就是快。”刘大贺表示。

因此,有些品牌尽管没有将渠道布局到线下,但在线上仍然进行了调整。例如,部分品牌正在戒掉“李佳琦”依赖症。而品牌自播成为新消费品摆脱“大主播依赖症”的方式之一。

统计,2019年前七个月,李佳琦118场带货直播中,花西子参与了45场。但这一情况正在发生改变。据飞瓜数据,2022年6-8月,花西子的抖音自播预估销售额排名第一,期间,花西子品牌的8个自播号共开启379场直播,自播GMV预估1.88亿元,占总GMV的52.87%。TOP1自播号为“花西子官方旗舰店”,共直播93次,平均直播时长约为18小时,每天不间断进行直播,直播总销售额约为1.6亿元,于“6·18”达到峰值。

柏文喜认为,成长于互联网的品牌优势是迅速引发关注、高成长性、更加依赖线上渠道。但在线上,热点很容易发生转移,因此成长于互联网的品牌想要实现品牌长红和可持续增长还需要维护品牌的持续关注度和美誉度,并需要

力相关指标权重占20%。即消费者对一款产品喜爱程度的推动力主要来自产品力。

“流量能够快速让产品、品牌出圈,但同时流量获取成本在不断上升,同时流量失去也可能很快,企业在运用流量快速提高关注度与影响力的同时,需要快速推进品牌美誉度与营销渠道、体系的打造,这样才能让流量持续转化并落实为企业的发展支持体系。”柏文喜认为。

此外,洪勇认为,网红品牌亟待建立一个忠诚的客户群。“虽然流量可以带来新客户,但重要的是通过提供高质量的产品和优秀的客户服务来留住这些客户。通过创造积极的客户体验,公司可以鼓励重复购买并产生口碑推荐,这可以帮助推动有机流量并减少对付费流量的依赖。”

将互联网赋予的品牌关注度迅速转化为适合自身的渠道体系构建与推广能力、维护能力和拓展与优化能力。

上接D1

据了解,2022年,由农业农村部、国家体育总局、国家乡村振兴局联合印发的《关于推进“十四五”农民体育高质量发展的指导意见》提出,“发展农民体育是全面推进乡村振兴、建设体育强国和健康中国的重要任务”。

根据媒体报道,在广东、福建、河南等地,早已形成了一定规模的乡村篮球赛事。在闽南地区,晋江市的村级篮球联赛就已经举办了14届。

“目前,在全国范围内,出现一些颇具地方特色的‘体育乡村’‘体育城市’,但如何将体育文化与经济高质量发展及乡村振兴有机结合,尚未形成新的发展态势。因此,地方政府需要深度思考和研究,如何用好‘体育热度’,借势发展‘体育+产业’新经济格局,发挥‘赛事搭台,经济唱戏’的动能,推动文旅融合带动经济高质量发展的时代课题。解题需要从县域、乡村高质量发展的顶层设计角度系统谋划,找准乡村振兴发展的‘核引擎’,书写乡村振兴的时代答卷。”上官同君认为。

张晓兵认为,乡村体育在乡村振兴中的作用是极其重要的,可以注入新的活力和内涵,形成新的消费习惯模式和营销效应。他建议,各地方多规划和建设乡村体育设施,多提供乡村群众健康娱乐的场所和平台,同时也为乡村营造出新的体育和文化氛围。为乡村体育项目提供尽可能多的政策和活动资源和宣传支持,推动其健康有序发展,并形成对外宣传和推广的品牌效应。

不过张庆认为,对于乡村体育来说,有些赛事可以资本化,但有些不可以。“资本一旦介入,就会考虑投入产出的问题。作为非观赏性赛事,就是要靠规模吸引赞助,久而久之会影响纯粹性。不过,在不影响赛事纯粹性的同时,赛事周边可以进行投资考虑,例如旅游、周边产品等。”