

从卖鸭脖到做连锁 蚂蚁企业的管理经 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E4_BB_8E_E5_8D_96_E9_B8_AD_E8_c123_289045.htm 大象：麦当劳、肯德基。蚂蚁的生存方式：久久丫连锁店如同小蚂蚁开遍全国，但众蚁成军，久久丫的未来也许就是大象。“生意不分大小，职业不分好坏，”顾青说，“只是很多人没有悟透这个道理。四年前，一个年青人走进上海长宁区的工商所，为自己即将开业的鸭脖子专卖店办理工商执照。工商所的工作人员抬眼看了看这个讲普通话的年轻人，说：“外地人要先拿暂住证来。”年轻人说：“我是上海户口啊。”“哦？你是哪里人？”“我是江苏人。”“那你怎么会有上海户口？”“我属于人才引进啊，所以有上海户口。”“你什么学历？”“同济大学本科加上海财大MBA。”这位工作人员又上下打量了年轻人一番，感叹道：“唉！现在国家真要命的，读完大学都不给安排分配，这样吧，我们优惠知识分子，给你打个八折。”三年之后，这个年轻人把鸭脖子卖到了全国，连锁店超过了500家，而且正在以每月四十家的开店速度递增，销售额超过亿元。这个年轻人，就是久久丫的掌门人顾青。回首这段经历，顾青不禁哈哈大笑。他是个乐天有趣的人，自诩很少有人能把自己说生气，当时尴尬的一幕，他觉得很好玩，“心里还偷偷乐呢”。但一个有着MBA学历的大学生去卖鸭脖子，确实让挺多人感到费解。可顾青坚信自己挖到了金矿。“生意不分大小，职业不分好坏，”顾青说，“只是很多人没有悟透这个道理。”从卖鸭脖到做连锁 顾青说自己会做饭，还烧得几个拿手的湖北菜。2002年顾青拿到上

海财大和韦伯斯特MBA毕业证时，觉得自己该开始创业了。至于创业项目，他没有丝毫犹豫地选择了鸭脖子。想法很简单：鸭脖子具有超强产品力，做这个一定能赚钱。顾青对鸭脖子的青睐由来已久。去读MBA之前，顾青在乐百氏集团做了7年。期间，他担任乐百氏湖北区总经理时，常去武汉精武路上的两家门店买鸭脖，名叫“精武”的那家比较辣，而名叫“九九”的那家比较香。每次去乐百氏总部开会，顾青总是带上武汉的鸭脖子。他发现每次不到半个小时，鸭脖子肯定被席卷一空。“让人上瘾、欲罢不能”，顾青觉得这就是鸭脖子的超强产品力。生鸭脖的售价是8.5元一公斤，而零售价格在约25元一斤时，顾青开始觉得利润率很高。可第一次把鸭脖煮出来，顾青傻眼了：一斤鸭脖只剩下了六两。“钱变成水流掉了。”虽然自己以前会做饭，但顾青“没想到鸭脖子硬邦邦的骨头也会缩水”。2002年6、7月份，顾青向朋友筹了50万元，在上海浦桃区租了一间约500、600平米的厂房。花掉差不多40万后，工厂的生产能力才出来。半年之后，顾青的第一家店面开张，可他却犯了一个严重的错误没选对店址。由于创业基金只剩下十万元，顾青规定，月租高于一千五的店面不拿。第一家店面开在一个菜市场里，顾青自己运货，自己站店。开业第一天，顾青的鸭脖无人问津，在他绝望地准备拉卷闸门的时候，有人买了80块钱，他兴奋地直喊“卖掉了！卖掉了！”如今，顾青承认当初选定租金低的店面“是一个错误的决定。”建立店面的成本并不高，但店面选址非常重要。顾青将久久丫定位于白领钟爱的休闲食品，现在他选店址，不仅要考虑店面周围白领的数量，还要考虑周围人流量的质量。一家8平米店面的租金依据地段不同

，租金从3、5千到2.5万不等，顾青总会毫不犹豫的选择地段好的店面，因为关键在于“用什么样的性价比赚钱。”卖鸭脖属于门槛较低的传统行业，竞争力来自哪里？顾青说乐百氏的老领导何伯权的一席话点醒了他。何伯权反问顾青：“做鸭脖子，你顾青能弄到的，任何一个健全的人都能够做到，味道也差不多。你的可能更卫生一点，更好吃一点，可差不了多少。你到底应该和别人拼什么？”顾青思考良久，老何的话让他跳脱出原有的思路：久久丫要想赢得市场，一定是品牌方面的竞争，而不是产品方面的竞争。在品牌推广的过程中，顾青显示出一个前乐百氏营销大王和高级MBA的实力。他仔细核算了一下成本，觉得做连锁店并不像想象中那么难。他的理论是：把包括原料、后台工厂、物流等方面的生产成本和一个专卖店的店面成本分开核算。如果一个店面抛除房租、员工工资等店面开支之外，可以保本或是略微亏损，那店面形式就可以快速扩张。因为，增加店面，意味着品牌效应的提高，盈利空间相应也在增大，而后台生产成本基本保持不变，那这种专卖连锁店模式自然可以推广到全国。在创业初期，常常有些回头客给顾青打电话，问鸭脖子里有没有放鸦片壳。顾青大笑：“当然不可能放这些不好的东西。其实是鸭脖子很香，人们吃上瘾了。”十个人里有九个不会排斥吃鸭脖，除非是觉得太辣了。鸭脖子的这种超强产品力，促使久久丫当初在很少投资的情况下，能迅速推广开来。而久久丫全国连锁店的推广，让品牌力始见功效。至于2006年世界杯时久久丫的全国促销，让久久丫的营销力更上层楼。商业智慧点石成金 6月10日00：00，2006届世界杯德国对哥斯达黎加的开幕赛准时开始，顾青此时却在中

欧EMBA总经理班的宿舍里辗转反侧。2006年的世界杯对顾青而言，意味着全年收入变成十三个月。6月初，全国的久久丫连锁店都换上了以世界杯为主题的装修，“看世界杯，啃久久丫”以及“看世界杯过瘾，吃久久丫上瘾”的标语醒目可见，连产品包装袋的侧面也印上了世界杯全部64场比赛的基本情况。全国有300家久久丫店面24小时营业，并提供免费外送服务。久久丫还联手青岛啤酒，推出套餐。每听青岛啤酒售价3.5元，虽然与零售价格差不多，但久久丫提供的是冰镇啤酒，再加上鸭脖与啤酒搭配的绝佳口感，世界杯开赛当天，久久丫全国销售翻了几乎一倍。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com