

普
华
经
管



徐 端 / 编著

雕爷牛腩,

你也可以学得会

——看孟醒如何用
互联网思维经营餐厅

从**阿芙精油**到雕爷牛腩，
从河狸家美甲到**薛蟠烤串**，
跨界经营风生水起，**孟醒**缘何样样成功。
微博微信引爆话题，服务细节体现“轻奢”，
线上线下融为一体，打造产品**品牌化**。



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

雕爷牛腩， 你也可以学得会

——看孟醒如何用互联网思维经营餐厅

徐端 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

雕爷牛腩, 你也可以学得会: 看孟醒如何用互联网思维经营餐厅 / 徐端编著. —北京: 人民邮电出版社, 2015. 1

ISBN 978-7-115-37444-8

I. ①雕… II. ①徐… III. ①餐馆—商业经营—经验—中国 IV. ①F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 253157 号

内 容 提 要

雕爷牛腩餐厅是中国第一家“轻奢餐”餐饮品牌,“轻奢餐”这个概念由孟醒首先提出。孟醒颠覆了传统餐厅的运营模式,运用互联网思维对雕爷牛腩餐厅进行包装打造、营销推广,受到了食客的热情追捧,餐厅经营异常火爆。

本书从雕爷牛腩餐厅的发展历程以及孟醒的经营哲学入手,对其品牌建设理念、产品打造理念、营销理念等进行了深入而系统的分析,总结其成功经验,力图使更多的创业者受益。

本书适合对雕爷牛腩和孟醒感兴趣的读者阅读,还适合创业初期的企业经营者以及热衷于互联网思维研究的读者阅读。

◆ 编 著 徐 端

责任编辑 刘 盈

责任印制 焦志伟

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市潮河印业有限公司印刷

◆ 开本: 800 × 1000 1/16

印张: 12.5

2015 年 1 月第 1 版

字数: 200 千字

2015 年 1 月河北第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前言

雕爷，真名孟醒，雕爷孟醒绝对是创业界的传奇人物，他不但是漂网董事长，还是淘宝精油第一品牌——阿芙精油的 CEO，同时，他还打造了中国第一家“轻奢餐”品牌——雕爷牛腩。

白手起家的孟醒不到 30 岁就赚到了 1 000 万元。2006 年，孟醒打造了阿芙精油品牌；2009 年 9 月，阿芙精油品牌上线，仅用一年左右的时间，销售额就超过了 2 000 万元，阿芙精油一跃成为化妆品精油行业的龙头品牌。孟醒不仅在线上做得风生水起，喜欢美食的他又开始了跨界创业——经营餐厅，这就是如今声名鹊起的雕爷牛腩。

孟醒旨在为顾客打造一家高档的“轻奢餐”餐厅，这种“奢”体现在以下几个方面：首先，他花 500 万元从“食神”戴龙那里买来了烹饪牛腩的秘方；其次，雕爷牛腩花巨资创建了中央厨房；最后，为了保证菜品的质量，孟醒花高价从丽思卡尔顿、铂尔曼、迪拜伯瓷等世界顶级酒店请来了四位顶级厨师长。

孟醒打造的雕爷牛腩餐厅颠覆了以往中式餐馆的传统经营模式，他以互联网思维来经营餐厅。事实证明，这种经营模式十分成功，使得雕爷牛腩生意异常火爆，并且名气越来越大。

孟醒在打造雕爷牛腩餐厅上有自己独特的理念，主要体现在以下几个方面。

第一，孟醒尤为注重对雕爷牛腩细节的打造。在雕爷牛腩，随处可见精雕细琢，前来用餐的顾客可以明显感受到雕爷牛腩是在用一种求道的态度做牛腩。筷子是缅甸鸡翅木的，顾客可在用餐后将其带走；炖牛腩的锅与盛牛

腩的碗是申请了专利的；米饭是精选的日本越光米、蟹田糙米和泰国香米，并且可以免费续添；茶水也是高品质的，并且根据顾客性别不同而有所区别——为男士提供西湖龙井、冻顶乌龙、茉莉香片、云南普洱四种茶，为女士提供洛神玫瑰、薰衣草红茶、洋甘菊金莲花三种花茶，而且全部都是免费提供的……雕爷牛腩对细节的打磨不仅为顾客带来了愉悦的用餐体验，更重要的是让他们看到了孟醒做餐饮的态度。

第二，孟醒经营雕爷牛腩的高明之处还体现在其营销策略上。餐厅经营之初，孟醒并没有急于开店，而是先进行了为期半年的“封测”。封测期间，他邀请明星、微博达人等前来试吃，并通过他们的微博分享用餐体验。由于这些明星和微博达人的粉丝众多，所以起到了很好的推广作用，雕爷牛腩先依靠微博赚足了眼球。除了利用微博这个营销利器外，孟醒还充分利用微信进行宣传，通过及时发送餐厅的各类信息来维护老客户。依靠微博、微信，再加上实体店，雕爷牛腩实现了 O2O 营销模式的闭环，并且取得了良好的效果。

第三，打造“榴莲型”的品牌，这也是孟醒独特的经营理念之一。所谓“榴莲型”品牌，就是让爱的人爱死，恨的人恨死。雕爷牛腩不会讨好所有的顾客，只会极力讨好喜欢自己的人。因为孟醒认为，经营餐厅只需要满足部分人的喜好就可以了，让所有人都满意是不可能的，也是没有必要的。

第四，孟醒认为餐厅成败的关键在于翻台率，所以，雕爷牛腩规定“不接待 12 岁以下的儿童”；只卖高价的啤酒与红酒，并且不会整瓶地卖，目的是拒绝“酒腻子”；餐厅面积均不超过 300 平方米。上述做法大大提高了餐厅的翻台率。

此外，孟醒在人事管理上也有自己独特的理念。雕爷牛腩不会请中档的厨师，而是只请顶尖的大厨，以及刚能上手的新厨。通过这种用人理念，孟醒杜绝了传统餐厅中大厨垄断厨房的现象，从而把餐厅管理的主动权掌握在自己手中。孟醒认为企业应该注重对精英的培养，注重员工薪酬与能力的匹配，注重企业内部团队之间的竞争，例如，他从不过问采购原料的细节，而

是通过两个采购团队之间的竞争来保证原材料低价、优质。

本书就是对孟醒经营雕爷牛腩历程的全景展现，对雕爷牛腩的品牌建设理念、产品打造理念、营销理念、经营理念、管理理念等进行了全方位的描述，旨在为读者打造一本企业经营管理的秘籍。作者在撰写本书的过程中，通过丰富的案例，阐释了孟醒的餐厅经营理念。本书语言通俗易懂，让读者在轻松的阅读中学到孟醒经营理念的精髓，为自己经营企业提供参考。

本书在策划和编写的过程中，得到了焦亮、张林波、何欣、慈艳丽、杨倩、杨濡池、康珊、姜波、杨博、王光波、毕传福、申楠、李秀霞、常娟、齐艳杰、何瑞欣、李娟、李海霞、徐艳华、张志菊等人的大力支持，在此表示诚挚的谢意。

由于时间仓促，加之作者水平有限，书中不足之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

目 录

Contents

第一章 产品为王：以求道态度将菜品做到极致 / 1

以求道的态度做一碗牛腩 / 3

一厨一菜，雕爷牛腩的“守一”哲学 / 6

打造中央厨房，提高菜品质量 / 8

把一种食物，做到细致入微 / 11

第二章 运营战略：用互联网思维做餐饮 / 15

顾客用餐体验至上 / 17

雕爷牛腩的菜品要让用户尖叫 / 20

免费是为了更好地收费 / 24

快速迭代以提升菜品质量 / 27

不赚顾客的钱，赚粉丝的钱 / 30

第三章 营销方略：成功的营销源于造势 / 35

借人气：把产品和明星连起来 / 37

抓住热点：热点营销提升知名度 / 40

1 000 万元玩封测：玩出大流量 / 43

讲故事：雕爷牛腩无一物无故事 / 46

第四章 经营优术：既琢且磨，独步餐饮江湖 / 51

糅合三种业态优点，实现快速发展 / 53

吃雕爷牛腩是一次美食探险 / 56

雕爷牛腩只讨好喜欢自己的人 / 60

打造存在感：雕爷牛腩的成功之道 / 63

特设 CTO：服务要有特色 / 66

第五章 侧重翻台：翻台率就是胜负手 / 71

不开超过 300 平方米的店是原则 / 73

选择顾客：恕不接待 12 岁以下儿童 / 76

借鉴法餐分餐制，提升用餐效率 / 79

三大措施，把翻台率做到极致 / 81

第六章 品牌建设：孟醒的网络时代品牌思维 / 85

借势：借“食神”戴龙塑品牌 / 87

品牌要能够引发情感共鸣 / 90

要做就做榴莲型品牌 / 94

劈开脑海：寻找空白点 / 97

雕爷牛腩要做“挖坑”品牌 / 100

第七章 O2O 模式：打通线上线下卖牛腩 / 105

少即是多：把 12 道核心菜品做到精致绝伦 / 107

微博营销引爆消费欲望 / 111

用微信维护老客户 / 114

线上线下一体方能品牌化 / 118

第八章 老板思维：站得高方能看得远 / 123

产品经理思维打天下 / 125

孟醒创业思维：降一级海阔天空 / 128

企业前期可以不赚钱 / 131

颠覆式创新思维做餐饮 / 134

做餐饮，同样需要大数据思维 / 137

第九章 管理制胜：出色的管理成就雕爷牛腩 / 141

“我不请中档的厨师，只请两头的” / 143

雕爷牛腩有勤劳敬业的管理层 / 147

企业要积极打造精英员工 / 149

薪酬“匹配”方能留得住员工 / 152

雕爷靠“支桌子”收服“90 后”员工 / 155

高质量产品源自内部团队竞争 / 158

第十章 创业理念：跨界创业风生水起 / 161

从线上到线下，孟醒华丽玩“跨界” / 163

“轻奢餐”定位，实现弯道超车 / 166

孟醒的高明之处：把他人忽视的做到最好 / 169

雕爷牛腩只会进驻 Shopping Mall / 172

第十一章 孟醒秘籍：从精油到美甲缘何样样成功 / 175

只选中产阶级项目 / 177

有话题的产品才有存在感 / 179

利用好“势能”的价值 / 182

差异化造就影响力 / 185

A stream of various icons and symbols, including a globe, a house, a calculator, a magnifying glass, a clock, a question mark, a star, a calendar, a Wi-Fi symbol, an @ symbol, a percentage sign, and various arrows and geometric shapes, falling from the top right towards a teacup at the bottom right.

第一章

产品为王：
以求道态度将菜品做到极致

以求道的态度做一碗牛腩

雕爷牛腩成功的秘诀是“以求道的态度做一碗牛腩”。所以，雕爷牛腩的菜品不仅是食品，更像是艺术品。雕爷牛腩之所以能把牛腩做得如此精妙绝伦，是因为雕爷牛腩在烹饪牛腩时的专注。雕爷牛腩的主打品牌是咖喱牛腩饭和金汤牛腩面。正是这两款由“食神”戴龙精心烹制的杰作，使得雕爷牛腩声名鹊起。

首先来品味这款咖喱牛腩饭。这款菜品将雕爷牛腩在产品打造与完善上的专注态度体现得淋漓尽致。其中的咖喱以姜黄为主料，另加多种香辛料（如芫荽籽、桂皮、辣椒、白胡椒、小茴香、八角、孜然等）配制而成。咖喱常见于印度、泰国和日本等国的料理中，一般与肉类和米饭同食。普通的咖

喱只会选择最基本的几种香料，一些顶级餐厅使用的咖喱也不过 10 余种香料。然而，雕爷牛腩的咖喱选用了多达 21 种香料，包含来自斯里兰卡、巴基斯坦等原产国的香料，部分香料一克就高达百元。

除此之外，雕爷牛腩选用的是有韧劲、口感的鲁西黄牛牛腩，搭配咖喱的米饭也选用了日本越光稻、蟹田糙米和泰国香米。除了不计成本、狠下猛料之外，为了给顾客带来舌尖上的享受，“食神”戴龙钻研 20 余年，不断对这款咖喱牛腩进行改进与完善，形成了“一口味三层”的绝妙体验。第一层是微苦中带着奇特的香味；第二层是辛辣裹着辛香，充满口腔；第三层是略甜的回味。正如戴龙所说：“我的咖喱牛腩饭，才真的是黯然销魂饭。”

接着再来一同品味这道鲍鱼金汤牛腩面。这款菜品包含鲍鱼、牛骨、老母鸡、牛筋、冬菇等 10 种食材，经过长时间的熬制，味道十分鲜美。面的制作更是精益求精，选用加拿大日照时间最长的曼尼托巴省的小麦芯粉，现场手工拉制而成，吃起来顺滑弹牙。

“求道的态度”不仅体现在菜品的选材和烹制过程中，还体现在其精致的外观上。咖喱牛腩被装在小钵中，以烤到金黄的面皮封口，当顾客用刀将面皮划开后，菜品的鲜香瞬间充盈顾客的鼻腔；而鲍鱼骨汤拉面，汤头淡金，质地醇厚，荷包鸽蛋质感剔透。

通过对这两款食材的品味，我们不难发现，雕爷牛腩不仅是在烹制美食，而是在以求道的态度给顾客的味蕾带来完美的体验。这种求道的态度就是一种专注的精神。它让雕爷牛腩成就了“餐饮神话”。

企业要想做大做强，就要具有专注的精神。特别是对于互联网企业来说，更要有这种专注的精神，它是互联网企业成功的关键。淘宝，专注电商；微信，专注社交；口袋购物，专注导购；唯品会，专注特卖；百度，专注搜索。成功的互联网企业都离不开专注，因为互联网是一个蓬勃发展的行业，孕育

着无限商机，任何一家企业都不能满足所有的市场需求，唯有专注才能为消费者提供更好的服务和更优的产品，才能得到消费者的认同。因此，专注是互联网企业得以生存发展的重要因素之一。

小米科技的 CEO 雷军对此深有体会。他认为，只有足够专注，才能将一件事情做好。就像练书法，只要写好一个“永”字，就能把所有汉字都写好。雷军将苹果公司和其他手机厂商进行比较，发现“难的不是出十款手机，而是做好一款手机”。苹果就赢在专注于一款手机的开发。受此启发，雷军对小米的定位是，专注于高端智能手机市场，不做全价格线的智能手机。

他反对那种“公司出的产品越多，就越能满足人的需求，传播得也会更快”的观点，他认为，款型太多反而分散了用户的注意力，这样很难做出真正的高端产品。

小米手机的成功告诉我们，互联网企业应把专注精神贯彻到底。这种专注精神是“工匠精神”，是对自己产品的精雕细琢，是一种精益求精的理念。缺少专注精神，互联网企业将很难成功。小到一个代码，大到产品乃至企业管理的整个过程，管理者只有将专注贯彻于企业经营的方方面面，才能将企业做大做强。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！

一厨一菜，雕爷牛腩的“守一”哲学

雕爷牛腩只提供 12 道菜，这为孟醒打造精致菜品提供了条件。为了让这 12 道菜品精致绝伦、与众不同。雕爷牛腩大胆创新——一个厨师只做一道菜，以保持菜品的高复制性。这就是雕爷牛腩的“守一”哲学。

一个厨师只做一道菜，才能把这道菜的味道与外观做到极致。正如孟醒所说：“雕爷牛腩厨房创新的核心在于厨师长时间只做一道菜，这样才能避免菜品的变味变形。一般餐厅的厨师要掌握几十道或者上百道菜品，这样就很容易出现偏差。”正所谓“术业有专攻”，只有在专注的事情上下工夫，才能收到良好的效果。雕爷牛腩的菜品打造理念，不但为顾客提供了精美细致的菜品，还为其自身培养了人才。初级厨师三个月只做同一道菜，其间要经过顶级大厨和食客的无数次试吃，并不断打磨、完善，最终使这一道菜可以与大师级厨师的菜品相媲美。

雕爷牛腩的“守一”哲学给企业经营者带来的启示就是：专注做一件事往往比盲目多元化发展能取得更好的效果。

当然，多元化发展也并非一无是处。当某一领域开始走下坡路时，企业可立即谋求在另一领域上的发展；如果企业将多元化的领域都建立在同一核心竞争力之上则可产生协同效应，给顾客提供丰富的产品和服务内容，以增强顾客黏性。然而，盲目的多元化发展是存在一定弊端的。

首先是规模经济的丧失。多元化经营虽然在一定程度上可以降低企业经营的风险，但是，这是以规模经济为代价的，并且会使企业的技术和资金，在竞争中处于劣势。例如，海尔、春兰、长虹等公司最初上市时都有自己的

主营业务，后来都转向多元化经营，但是由于在关键技术上缺乏投入，最终造成了资产的大量浪费。

其次是经营管理费用的增加。多元化经营要求企业管理者制定良好的多元化经营策略，以确保资源的最优配置和各项产业的协调发展。然而，企业越是多元化，其机构设置就会越庞大，各个业务部门之间的问题就会越复杂，从而导致企业管理费用的增加。

相比企业多元化发展存在的弊端，雕爷牛腩的“守一”哲学则大有好处。首先，它可以使企业在某一专业领域做得深、专、精，同时还可以精准地进行品牌宣传和市场营销。鉴于这些好处，越来越多的企业开始在专业化上下工夫。

奇虎 360 自创建初始，周鸿祎就专注于为用户提供实实在在的安全问题解决方案。360 安全卫士、360 免费杀毒、360 安全浏览器等一系列拳头产品，都是在为用户解决问题的过程中不断开发、改进和完善的。因为专注于做互联网安全市场，奇虎 360 才取得了成功。

移动互联网时代的到来，并没有打乱周鸿祎的阵脚，他仍强调奇虎 360 要专注于互联网安全。周鸿祎曾向公司员工发出了一封题为《大数据时代，聚焦安全，极致安全》的内部信，信中指出，“我们不要盲目地把 360 看成是一个互联网巨头。从时间上讲，我们的历史比人家短一半，我们做了 8 年，他们已经做了 16 年；从体量上讲，他们已是或者将是市值过千亿美元的公司，而我们仅是他们的 1/10；从收入上讲，互联网巨头也比我们多约 10 倍。”基于这种思考，周鸿祎指出，奇虎 360 不会对产业进行“大包大揽”，应该专注于自己的核心优势——互联网安全领域。

企业规模不成熟的时候盲目进行多元化发展只会给企业的发展造成阻碍。

近年来,常常看到一些企业本来经营得十分稳妥,忽然放弃具有优势的主业,而去涉足其他领域,做了工业又想做商业,做了商业又想做金融,这种盲目的扩张只会阻碍企业的发展,甚至给企业带来灾难。

企业在创业阶段或规模不大的时候一定要坚持专业化,集中所有精力和资源做好一个产品、一个市场或一个服务,从而在市场上立足,并最大限度地获取市场份额和顾客认可。当企业发展到一定规模时,或者市场趋于饱和、竞争白热化时,企业可以依靠多元化发展来增强自身的实力。



读完本节内容,您有哪些学习心得,赶快记录下来吧!

打造中央厨房,提高菜品质量

雕爷牛腩的专注精神还体现在打造中央厨房上。所谓中央厨房,是将全部直营店的菜品实行统一采购和配送。中央厨房配备了巨大的操作间,采购、选菜、切菜、调料等各个环节均由专人负责,原材料经过初步处理后,在规定时间内运到分店。这种配送方式比传统的配送方式要节约 30% 左右的成本。

中央厨房能够最大限度地保证菜品的一致性,对于餐馆的发展有很大的促进作用。这也是雕爷牛腩耗费巨资打造中央厨房的重要原因。

中央厨房理念来自于肯德基、麦当劳等跨国连锁餐厅。随着我国餐饮行

业的不断发展，越来越多的中餐厅开始建立并使用中央厨房了。例如，湘鄂情、眉州东坡等餐饮企业都已建立自己的中央厨房。中央厨房之所以受到越来越多餐饮企业的青睐，是因为中央厨房不但能保证菜品口味一致，还能降低成本，关键是能够有效控制食品安全问题的发生。例如，湘鄂情董事长孟凯认为，中央厨房可以大大提高中餐的标准化程度，集中采购和加工的集约化生产方式更能保证产品品质和食品安全。

以连锁餐饮企业为例来计算，在建立中央厨房之前，每个分店后厨至少要有7人，如开8家分店共需56人。建立中央厨房之后，仅需要25个左右的员工，平均下来每个连锁店的后厨只有3~4人，大大节约了人力资源成本。此外，建立中央厨房还能节约采购成本。因为是统一采购、采购量大，所以能够降低企业的采购成本。同时，还能对边角余料进行再加工，减少浪费。

中央厨房还能够保证菜品的一致性。这也是雕爷牛腩打造中央厨房的重要原因之一。雕爷牛腩的经营理念是只做12道精致的菜品，而要想让每一家分店在每一道菜品上都保持高度的一致性，对菜品的原材料进行统一配送是重要的前提条件。中央厨房能够通过集中规模采购、集约生产来实现菜品的质优价廉，同时在中央厨房内部，所有的菜品加工都有统一的标准，甚至连配送方式都是一样的，因此保证了原料新鲜优质、菜品口味一致。

雕爷牛腩为打造中央厨房投入了巨资。在其仅开张了四家分店时就筹建了中央厨房。虽然当时这四家分店无法消耗中央厨房的所有产品，但是为了保证菜品的一致性，雕爷牛腩还是坚持了这个决定。对于互联网企业来说也是如此，唯有舍得投入，才能创造高质量的产品。

2007年10月15日，腾讯公司投资上亿元在北京、上海和深圳三地同步设立了中国互联网的首家研究院——腾讯研究院，进行互联网核心基础技术的自主研发。腾讯研究院经过不断研发成功推出了QQ影音、QQ拼音、QQ

游戏、SOSO 等多项产品，腾讯公司国内发明专利申请中超过 58% 的专利都来自于腾讯研究院。正是因为研发上舍得投入，腾讯才能推出越来越多的精品。

微信的研发就是一个例子。当时腾讯投入了多个团队同时进行研发，由于不同团队的设计理念和研发方式不同，研发出的产品自然不同，只有通过不断地比较和完善才能打造出一款受到用户青睐的产品。马化腾认为，高质量的产品就是在这种方式下被不断打造出来的，没有投入就不会带来出色的产品。这种投入是值得的。

华为除了在科研、客户服务等方面加大投入之外，对人才的培养与管理方面的投入也是巨大的。华为每年都要从高校招收一大批应届毕业生，仅 1997 年华为招收的应届毕业生就有 7 000 人。这些刚毕业的学生虽然有潜力，但缺乏经验，上岗之前需要接受一段时间的培训。这要求企业投入资金，且员工受训的时间越长，资金的投入也就越多。员工正式上岗后，华为还为其提供了具有竞争力的工资待遇。这样的高投入可能在短期内无法产生效益，但从长远来看还是值得的。

华为总裁任正非认为，尽管培训人才可能会增加生产成本，但华为聚集优秀人才、提高人才比重的政策是正确的。所谓人力资本增值大于财务资本增值，即对人力资本的投入比例，要超过在公司赢利等方面的投入。华为在人力资源方面的投入可谓大手笔。正是由于在人才上舍得投入，所以华为才能打造出高品质的产品，这种高品质的产品让华为在中国，乃至世界上都十分具有竞争力。

不管是雕爷牛腩打造中央厨房，还是腾讯在产品研发上的投入，抑或是华为公司对人才的大手笔投入，都是企业在不计成本地提高产品质量。当然，很多企业将低成本优势作为其在市场上竞争乃至制胜的关键武器。但是需要

注意的是，低成本战略绝对不能以牺牲产品品质和服务为代价。对于企业管理者而言，提升企业产品的竞争优势，就要在提升产品质量上舍得投入，只有这样，才能保证企业在市场上永远处于主动和领先的地位。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！

把一种食物，做到细致入微

为了做好“轻奢餐”，雕爷牛腩提出了“把某一种食物，做到细致入微，雕琢出大巧大拙”的概念。这一概念昭示着雕爷牛腩会在细节上入手，对菜品进行精心雕琢，力求为消费者提供愉悦的用餐体验。

雕爷牛腩对菜品的细致入微，体现在其定制了昂贵的中式菜刀上。这款中式菜刀的刀身由“乌兹钢锭”锻造，并且刀刃上还刻有海浪般的纹理。这款刀具非常适合切牛腩，因为这种刀具的纹理是由很多肉眼看不到的无数小锯齿组成的，使用者能够在切割生牛腩时更加得心应手。

对于炖牛腩的锅，雕爷牛腩也不敢有丝毫马虎。雕爷牛腩炖牛腩的锅，也是雕爷牛腩申请的专利发明，这个锅还有一个特别有意思的外号——铁扇公主。因为牛魔王最怕铁扇公主，这个“锅名”寓意它能煮一碗出色的牛腩。

雕爷牛腩对细节的苛求还体现在筷子上。雕爷牛腩所用的筷子都是由缅甸

甸的鸡翅木制作而成的，每一双筷子都经过抛光处理，并且雕刻着“雕爷牛腩”的 LOGO。食客用餐时使用的筷子都是全新的，并且在饭后，服务员会对筷子进行一丝不苟的处理，然后套上特制筷套，当作礼物送给顾客。

雕爷牛腩对细节的探索也体现在碗上。雕爷牛腩为了让牛腩吃起来更有味道，专门研制了一种碗，并申请了专利。这款专利碗下方厚重粗糙，端起来手感非常好，碗口处薄而光滑，喝汤时嘴唇触觉舒适。此外，碗的上方边缘处还特意刻制了斜槽以卡住汤勺，当食客端起碗喝汤时汤勺不会来回晃动。专利碗与鲍鱼骨汤牛腩面两者的配合，不仅让牛腩面看起来色泽诱人，而且食客吃起来也更为舒畅。

雕爷牛腩的出色，自然离不开精心准备的米饭。雕爷牛腩在为食客配送咖喱牛腩时会配上三种米饭，这三种米饭都是高品质的，它们分别是泰国香米、蟹田糙米和日本越光米。泰国香米是原产于泰国的长粒型大米，是籼米的一种，因其香糯的口感和独特的露兜树香味享誉世界。这种米的香味和牛腩的香味混合起来，口感独特。蟹田糙米从不施人工肥，纯靠水田中的螃蟹形成生态循环，之所以称之为“糙米”，是因为这种米没有经过深度加工，保留了更多的营养物质。日本越光米原产于日本，是高级大米的代表之一。其口感香糯、柔软，味道上佳，与牛腩同食，香味相得益彰。

正是因为细节上下足了工夫，所以雕爷牛腩广受食客们的好评。经营任何企业都是一样，要想把企业做大做强，管理者就应该把握细节，做到细致入微。

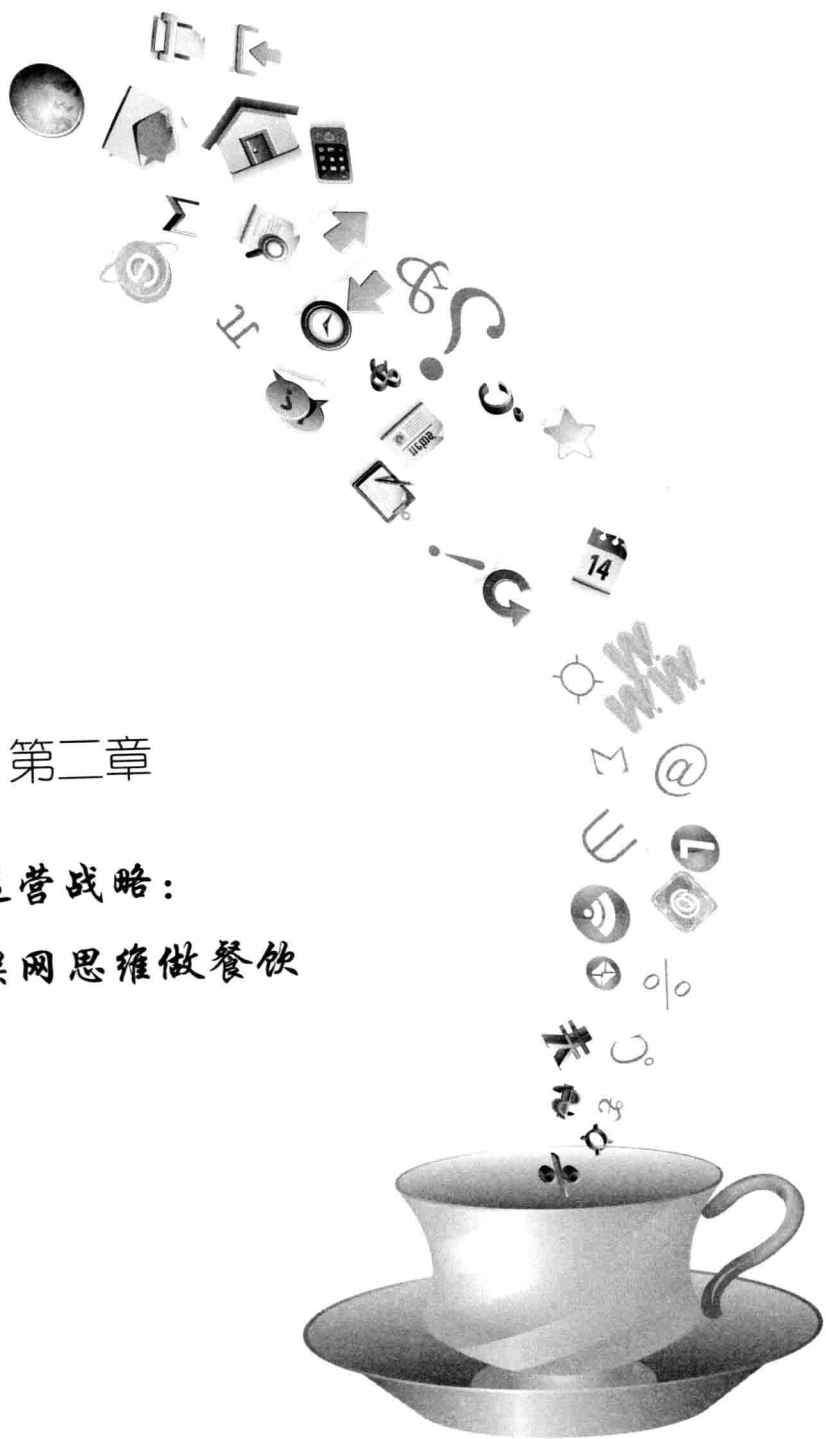
细节决定成败的管理理念是绝大多数企业管理者奉行的准则，也是管理团队和处理日常事务的基本准则。现代社会竞争激烈，社会分工越来越明确，做事情也越来越趋向精细化，只有脚踏实地地对待和处理各种“小事情”，才能以小见大，使企业发展壮大。

2003 年，当淘宝网刚刚开始运营时，eBay（易趣）已经占领了大部分的中国市场，但淘宝网从细节入手，“密切关注 eBay 用户论坛中的投诉，eBay 的用户投诉什么，淘宝就去网站上改进什么”，通过这种对细节的关注，帮助淘宝化被动为主动，最终稳居中国 C2C 市场领军地位。

在马化腾看来，移动互联网时代是细节决定生死。一家企业能否发展，基于其产品和服务能否使用户满意。产品和服务要想得到用户满意，产品和服务的细节尤为重要。细节是产品质量形象的缩影。有时，一个产品的质量不合格，会让企业的发展毁于一旦，重新回到起点。只有对产品质量付诸百分之百的努力，企业才能实现长足的进步和持续的发展。只有细心、细致、细工、细活，才能造就精细的产品，才能保证企业基业常青。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！



第二章

运营战略：
用互联网思维做餐饮

顾客用餐体验至上

孟醒一直在用互联网思维经营餐馆，主要表现之一就是其坚持“用户体验至上”的理念。

雕爷牛腩的每家分店生意都异常火爆。之所以如此就是因为它给顾客带来了绝佳的用餐体验。来雕爷牛腩用餐的顾客会在这里感到舒适、愉悦。

首先，在雕爷牛腩用餐，顾客可以体验到各国风情，因为雕爷牛腩的小菜是韩式的，前菜是越南春卷，汤是泰式的，上菜顺序是法式的，服务则是日式的。花 100 多块钱就能享受到如此良好的菜品与服务，这对食客来说无疑是上好的用餐体验。

用餐的碗筷都是特制的，在方便顾客用餐的同时，让顾客感到贴心、舒服。

再次，雕爷牛腩打造了 12 道精致绝伦的菜品，并且根据顾客的建议每月一换。茶水方面也很贴心，不但提供西湖龙井、冻顶乌龙、茉莉香片、云南普洱四种味道从清到重、颜色从淡到浓的茶水，还贴心地为女性顾客提供洛神玫瑰、薰衣草红茶、洋甘菊金莲花三种花茶，既能明目，又能纤体、排毒。这样精美的菜品，以及如此细心周到的茶水，自然能为顾客带来绝佳的用餐体验。

此外，为了给顾客打造完美的用餐体验，雕爷牛腩开业前进行了大半年的封测，邀请明星、美食达人等进行用餐体验。通过封测，雕爷牛腩不断对菜品和服务进行改良、升级，力争为顾客提供完美的用户体验。

正是依靠这些努力，雕爷牛腩把用餐体验做到极致，赢得了超强的用户口碑，最终带来了生意的火爆。雕爷牛腩的“提升用户体验”理念证明，企业要想得到长足的发展，就要在用户体验上下工夫，以用户为中心。

很多互联网产品的设计并不能满足用户的需求，这主要是前期没有对用户进行调研所致。产品的设计应以用户为中心，唯有建立在用户体验基础上的产品才能受到用户的喜爱。在基于用户体验来设计产品的这条思路，乔布斯显然是个典范。

在乔布斯眼里，最好的用户体验设计不仅是找准定位、产品自身的设计，还须具备以下几项基本原则。

(1) 一定不要浪费用户的时间，例如，让用户忍受巨慢无比的启动程序，抑或让用户一次次在超过 50 个内容的下拉框里选择。请珍惜用户的时间，减少用户鼠标移动的距离和点击次数，减少用户满屏寻找目标的次数。

(2) 一定不要“我觉得”，不要打扰和强迫用户，不要为 1% 的需求骚扰 99% 的用户。

(3) 一定不要提出“这些用户怎么会这样”的怀疑，一定不要高估用户

的智商。

(4) 一定不要以为给用户提供的东西越多就越好，相反，重点多了就等于没有重点，有时候需要做减法。

(5) 一定要明白你的产品面对的是什么样的用户群。

(6) 一定要尝试接触你的用户，了解他们的特征和行为习惯。

苹果公司采用的是客户体验升级模式，更简洁的设计、更友好的用户界面、更方便的使用场景、更为高雅的外观和更为舒适尊贵的持有感等构成了更好的用户体验。这种客户体验基于卓越的产品设计，包括企业与客户接触沟通的每一个触点、触面。

许多客户第一次走进苹果店面时，最大的感受就是苹果店的环境设计和其他IT电子产品的店面完全不同。朴实无华的桌架上，各种产品的展示恰到好处。甚至连装苹果产品的购物袋，也可以让客户感受到一种独一无二的购物体验。

苹果公司并不是首家追求用户体验并取得成功的公司，耐克将运动鞋打造成时尚产品，索尼将磁带播放器打造为 Walkman。当前，苹果公司也处在体验经济迅速取代产品经济的转折点上。

在用户体验上下工夫的还有小米公司。在生产小米手机的时候，雷军发现安卓系统的手机中，通知栏的设置被各种各样的广告和应用抢占。大量的手机应用开发者迫于成本的压力，纷纷在用户的手机中内置插件广告，滥用系统权限。雷军认为这是安卓手机体验差的根本原因。

因此，小米工程师将主要的精力集中于用户体验上。用户不喜欢弹窗，小米就尽量不使用弹窗；用户不喜欢复杂的界面，小米就将界面设计得更加简洁，尽可能贴近用户的需要。智能手机耗电量大、电池问题多，小米设计就按照最高的标准配备电池。需要联网后台启动、开机启动的应用，小米坚持用户不给权限不做。

小米公司体验式设计的另一个出发点是将用户当作朋友,而不是传统观念里的“上帝”。顾客是“上帝”,这一点早已是商业常识。可是只把顾客看成“上帝”,并不能真正了解客户。只有将顾客当作朋友,才能平等地与之互动,了解其需求,从而有针对性地为顾客提供完美的产品。

雕爷牛腩、苹果公司和小米公司的成功,说明打造产品时要在提升用户体验方面下工夫。产品设计的本质是创造一连串的体验,使用户能够感知到产品的文化、价值和内涵,并且产生愉悦的产品使用感受。好的产品设计能够通过信息交互传递感动人的表达,并让用户对产品产生充满感情的有效沟通,从而为用户创造能够感触到的、一体的、系列的、蒙太奇般的体验,能使用户在相似情境下不由自主地想起你的产品,并选择你的产品。这就是提升用户体验为企业发展带来的好处。



读完本节内容,您有哪些学习心得,赶快记录下来吧!

雕爷牛腩的菜品要让用户尖叫

对于企业来说,产品只有达到或超过用户的期望,才能获得市场。雕爷牛腩正是依靠让顾客尖叫的菜品受到顾客的热捧,成为餐饮行业中的一枝

独秀。

尖叫，意味着企业必须把产品做到极致，也就是说产品要超出用户的想象。雕爷牛腩就做到了这点。雕爷牛腩每月只有 12 道菜品，但这 12 道菜品是精致绝伦的，每一道菜品都能超越用户的期待，能让用户尖叫。

为了让菜品具有吸引力，雕爷牛腩特意请 4 位顶级大厨精心推出每一道精美的食物。例如，“生如夏花”这道甜品，目前全中国会做这道甜品的不超过 5 个人。“生如夏花”的外形看上去像鸵鸟蛋，它的外皮是用白巧克力制作而成的，里面包着慕斯配布朗尼。吃的时候把热巧克力浇在上面，整个“蛋壳”就会呈花瓣状打开，异常炫丽。且不说味道，单就视觉也是一种享受，这也是“生如夏花”这个名字的由来。“生如夏花”之所以能够让用户尖叫，就是因为这款菜品不但名字颇有意境，而且布朗尼和慕斯软硬结合的甜蜜，能够让顾客感受到现场绽放的互动体验。

再比如“戛纳遇上北海道”。这款产品使用的餐具是看似喝功夫茶的小茶壶，里面装着清淡的绿茶鲜奶焦糖布丁，旁边搭配了一盅草莓蓝莓果酱，如果感觉焦糖布丁过甜可以用果酱的酸进行中和。最棒的是软滑的布丁裹着一层薄薄脆脆的糖，滑入口中会产生一种奇妙的感觉。如此有文艺范儿的名字，加上如此好的口感，自然能让顾客尖叫。

“银鳕花园”是另外一道让顾客尖叫的菜品。“银鳕花园”是分子料理（将食物的味觉以分子为单位进行处理和呈现，简单地说就是打破食材原貌，重新搭配和塑形，实现所吃非所见），菜碟中的小米用墨鱼汁染成黑色作为花园里的“土”；“土堆”上立着一枚蛋壳，里面盛装着雪白的银鳕鱼肉；蛋壳周围点缀着红色的、紫色的、黄色的、翠绿色的其他食材；更让人尖叫的是，这道菜被端上来时“云雾缭绕”，仿佛仙境，视觉感受极佳。

此外，“牛魔王的火焰山”“高棉的微笑”等菜品都以美轮美奂的外形以

及沁人心脾的美味赢得了顾客们的喜欢。

不难发现，产品要想赢得用户的青睐，首先就要让用户为其尖叫。尖叫是用户口碑，尖叫的背后是超越预期的用户体验。美国雅虎公司前任 CEO 卡罗尔·巴茨在给所有员工写的一封信中，有一句话便是：“我们的新产品要让用户发出尖叫声。”

小米科技联合创始人王川有一句话在小米公司广为流传：“极致就是把自己逼疯，把别人逼死。”也许这句话有些夸张，但是也有一定道理。因为只有把自己逼疯，才能够为用户提供超出预期的产品和服务。从这个层面上来说，极致的产品既是赢得用户的根基，也是参与市场竞争的强有力壁垒。

在产品思维上，雷军一直坚持两点极致的标准。第一是用户会不会为小米的产品尖叫；第二是用户会不会真心地把小米的产品推荐给朋友。因此，在产品方面，雷军一方面通过精益求精，以及“顶配”“首发”“低价”这样的词语来不断引发用户的尖叫；另一方面通过超越用户预期的服务来赢取口碑。

为了真正做到能让用户尖叫，小米手机在高配低价上狠下工夫。在“高配”方面，雷军针对三星 Galaxy Note3 采用的高通骁龙 8974 处理器，给小米 3 配备了 8974AB 版本的骁龙处理器。这使得自己的产品在配置上更胜一筹。在“定价”方面，雷军的做法也是让人尖叫。据称，每逢开会讨论新产品的定价时，雷军会先提出一个价格，然后仔细观察与会者的脸色变化。例如，小米电视的最初定价是 2 999 元，很多员工觉得这个价格很有诚意，也足够吸引人，但雷军看到众人的反应之后，觉得还不足以引发尖叫，最终又将定价下调了 1 000 元。

在这样的理念下，小米每推出一款新产品，一定是当时速度最快的业界首发的配置，且价格做到行业最低。例如，推出小米 1 的时候，按当时的配

置，定价应该是3 000~4 000元，但是最终的定价不到2 000元。小米2打的是发烧级四核高性能芯片，首款28纳米芯片，并在当时主流机器的内存都是1G的时候，小米2将内存标准提升到2G。作为当时的“最高配置”，价格依然是1 999元的中档价位。小米这种打造产品的模式一直持续了下去，后来的红米、小米3、小米机顶盒、小米电视等新品都是在这一理念下被打造出来的。正是因为产品能让用户尖叫，所以小米产品一经推出，就会出现供不应求的火爆局面。

雷军在给员工的2014年新年邮件里称，小米在2013年总计售出了1 870万台手机，增长160%；含税收入316亿元，增长150%。小米已经成为中国互联网公司里成长最快的企业之一。

小米的成功体现了一种互联网行业打造产品的思维，要用极限思维来打造自己的产品，让产品给用户带来意想不到的惊喜。

最近，餐饮企业转型难，面对大环境，企业纷纷投身于“互联网”。与传统餐饮行业的企业家相比，互联网人“用互联网思维做餐饮”显得游刃有余，他们善于利用互联网思维来思考，从而让自己的产品快速赢得顾客和市场。这也是雕爷牛腩能够取得成功的重要原因。

不管是互联网企业，还是传统企业，要想在竞争中取得胜利，就要以极致思维来打造产品，让自己的产品始终超出用户的预期，让用户始终为自己的产品尖叫，这样才能使企业获得成功。企业管理者要想真正打造出让用户尖叫的产品，就要从以下两个方面入手。

第一，需求抓得准。产品要想让用户尖叫，最重要的是要满足用户的需求，并且能够戳中用户的痛点、痒点或兴奋点。痛点是用户存在什么问题，急需解决什么问题；痒点是最能激起用户心理变化的东西；兴奋点是能给用户带来刺激的方面。只要抓住这三点，就能抓住用户需求。

第二，产品做到极致。要做极致的产品，就需要不懈拼搏、持续努力，同时要以“要么不做，要做就做最好”的胆识和气概倾注于产品开发、营销和推广。同时，做到极致就必须有超越常规的创新，要有前瞻意识，要敢于打破常规，要有强有力的行动力。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！

免费是为了更好地收费

互联网思维里还有重要的一条，那就是“免费是为了更好地收费”。孟醒把这种互联网思维应用到雕爷牛腩的经营上，依靠一系列的免费手段来吸引用户。

首先是茶水免费。雕爷牛腩的茶水有性别之分，为男性顾客提供的是西湖龙井、冻顶乌龙、茉莉香片、云南普洱四种茶水，为女性顾客提供的是洛神玫瑰、薰衣草红茶、洋甘菊金莲花三种花茶。这些高档的茶水是不需要付费的，并且可以无限续杯。

其次是开胃小菜免费。很多餐厅在顾客用餐时常常会让食客等待上菜，但是在雕爷牛腩，这种现象是不存在的，雕爷牛腩的食客一直都在吃，因为食客一入座，就可以得到免费赠送的四五道美味开胃小菜。

再次是米饭免费。雕爷牛腩为食客的咖喱牛腩搭配了日本越光米、蟹田糙米和泰国香米三种优质米饭，并且是无限量的，食客可以根据需求免费续吃。

最后是免费赠送筷子。雕爷牛腩的筷子非常高档，材料是来自缅甸的鸡翅木，筷子经过抛光处理，并且都刻有雕爷牛腩的 LOGO。食客用餐完毕后，筷子会被清洗干净，放进筷套，免费赠送给用餐的食客。

实质上，雕爷牛腩的免费措施不仅体现在以上四个方面，早在雕爷牛腩进行封测的时候，这种免费的方式就已经得到了应用。封测期内，雕爷牛腩邀请各路明星、微博和美食达人免费试吃，为此雕爷牛腩花掉了 1 000 多万元。

这种免费的手段，表面上看是吃亏的，实质上却给雕爷牛腩带来了非常好的经营效果。这一系列免费措施，不仅让食客更加喜爱雕爷牛腩，而且使其品牌形象深入人心。这些都为雕爷牛腩积累了充足的人气，使雕爷牛腩的生意异常火爆。

从中我们不难发现，免费非但不会让企业吃亏，反而会促进企业的发展。企业实施免费的措施，是为了更好地收费，更好地提升企业效益。“免费是为了更好地收费”这一理念在互联网行业中体现得较为明显，互联网产品大多用免费策略极力争取用户、锁定用户。

谷歌的许多业务都是免费的，而这些免费的业务为谷歌占领了市场，从而增加了它的广告业务，所以说通过免费能更好地赚钱。中国互联网行业中的很多软件和服务都是免费的，如 QQ、360 软件，这些软件免费都是为了更好地收取费用。

互联网企业要想做大做强，就要有雄厚的用户基础，仅靠广告吸引用户是很难达到理想效果的，而免费则可以起到事半功倍的效果。360 在这方面一

直做得非常好。

周鸿祎崇尚免费营销理念，在他创办奇虎 360 之后，依靠免费来做大安全市场。其中，最典型的就是 360 安全卫士为广大网友免费提供杀毒功能。

2006 年 7 月，360 宣布安全卫士为广大网友免费提供杀毒功能。在此之前，360 通过代理其他品牌的杀毒软件每年可以获得将近两亿元的收入。放弃这么大的收入而选择免费，自然会招致投资人的反对。但是，面对投资人的反对，周鸿祎并没有妥协：“杀毒免费是未来行业发展的趋势，如果一直收费，最终 360 杀毒软件是赚不到钱的。互联网安全服务将是互联网的基础服务，如果 360 依旧按照收费的模式来经营，就会被他人革命，与其等着被他人革命，还不如自己革命。”

周鸿祎坚信免费终能赚钱，只要能够汇聚到几亿的用户基础，以后肯定能赚钱。在他的坚持下，360 杀毒软件最终实现了完全免费，由于 360 杀毒软件是免费的，并且又非常好用，所以，360 杀毒的用户量暴涨，其中不乏竞争对手的用户。

在整个营销过程中，免费起到的是吸引用户的作用。互联网经济是用户经济，唯有用户够多才能赚钱，而免费是最能吸引用户的手段。

免费是为了更好地收费，主要体现在免费可以彻底消除价格门槛，对竞争对手造成强大的冲击。360 靠免费的方式战胜了竞争对手，最终实现了盈利的目的。

在互联网行业飞速发展的今天，互联网企业陷入了“收费即死”的尴尬局面，互联网企业要想活，就要推出“免费”模式。Google 之所以能够成为互联网巨头，一定程度上也是由于其推行免费策略。Google 的图书馆资料检索、照片管理、地图、邮箱、办公软件等服务都是免费的，这为 Google 积累

了大量的用户，使 Google 最终成为了全世界最大的互联网公司。淘宝也依靠这种模式战胜了 eBay。当年淘宝和 eBay 对战，市场规则都是实力强大的 eBay 制定的，但是 eBay 会对买卖双方收取交易费，对卖家收取店铺入驻费。为了改变这一规则，淘宝开始推广免费模式，并最终依靠免费模式打败了 eBay。这些活生生的案例充分说明了，互联网企业靠成功的免费模式是可以赚到钱的，也是可以做大做强的。

对于互联网企业来说，“免费”并不是真正意义上的免费，而是要依靠免费吸引用户、形成口碑，然后通过增值服务或其他产品收费。这种方式已经成为互联网企业成长的普遍规律，并且这种免费的营销方式能促进企业的迅猛发展。所以，企业要在免费上下工夫，依靠“小细节”上的免费，实现全局的赢利。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！

快速迭代以提升菜品质量

快速迭代是互联网企业打造产品的重要理念之一。孟醒把这种思维运用到雕爷牛腩的菜品打造上，也收到了非常好的效果。

在菜品的快速迭代上，雕爷牛腩采用的是大量采样、快速跟进、迅速测评、不断改进的方法。孟醒的这一做法与传统餐饮行业的做法不同，在传统餐饮行业中，菜单一旦订下来就很少改动。孟醒却认为菜品只有不断快速迭代，才能迎合食客不断改变的口味。因此，雕爷牛腩的菜单上只有 12 道菜，并且每月都会更新，“如果粉丝认为某道菜不好吃，这道菜就会在菜单上消失”。

此外，雕爷牛腩进行了大半年的封测，一方面起到了品牌传播的作用，另一方面也实现了菜品的快速迭代。

这种快速迭代的产品打造理念对于互联网企业来说是非常重要的。在飞速发展的互联网行业里，产品是以用户为导向而不断演进的。因此，企业管理者在推出一个产品之后要迅速收集用户的反馈，并根据用户的需求进行产品迭代，而不要闭门造车，甚至企图一步到位。

百度 CEO 李彦宏就是快速迭代产品打造理念的忠实执行者。在李彦宏看来，传统打造产品的方式是不行的，互联网产品要做的就是尽快投向市场，并且通过用户的广泛参与，不断对产品进行完善，通过快速迭代的方式不断完善自己的产品。

2000 年，百度开发出了第一版搜索引擎。虽然这版搜索引擎功能已经超过了行业中其他搜索服务，但是单从技术的角度来看，还存在提升的空间。开发人员秉承软件工程师一贯的严谨作风，对把这版搜索引擎推向市场有些犹豫，李彦宏却说：“应该抓住时机尽快将产品推向市场，让用户告诉我们哪里需要改进，一旦获得了这方面的信息，就迅速改正，改了一百次之后，产品肯定就完美了。”在李彦宏的坚持下，百度搜索很快被推向市场，并且在用户的不断建议中不断升级，正是依靠这种快速的迭代演化，百度才能在互联网时代的竞争中不断取胜。

李彦宏之所以这么看重快速迭代的思维方式，就是因为在在他看来用户才是最好的产品制造者，最明智的打造产品的做法是迅速把产品推向市场，让用户自己来决定要使用什么样的产品。正如李彦宏所说：“产品打造的过程不要怕错走弯路，重要的是快速迭代，早一天面对用户就意味着离正确的结果更近一步。”

对于产品快速迭代的理念，马化腾说：“市场从来不是一个耐心的等待者。在市场竞争中，一个好的产品往往是从不完美开始的。同时，千万不要以为，先进入市场就可以高枕无忧。在互联网时代，谁也不比谁傻五秒钟。你的对手会很快醒过来，很快赶上来。他们甚至会比你做得更好，你的安全边界随时有可能被他们突破。”马化腾认识到互联网企业之间的竞争是速度的竞争，而要想在这场速度之争中取得胜利，就要“小步快跑，快速迭代”。马化腾对“小步快跑，快速迭代”的具体阐述是：“也许每一次产品的更新都不是完美的，但是如果坚持每天发现、修正一两个小问题，不用很长时间就能把产品打磨出来。”在这一产品打造理念的指引下，腾讯总是能够很快地推出自己的产品，并且维持快速迭代的渐进式创新，这也是腾讯产品能够不断获得成功的重要原因之一。

在产品不断快速迭代的过程中起决定作用的是用户，正如负责研发业务的乐视TV高级副总裁梁军所说：“其实贡献最大的是用户，但用户自己都不知道他们为此做了贡献，因为他只要用就行了。比如，一个应用今天被用户下载了1 000次，1个月后发现只有10%的用户在用，企业就得想办法看看究竟是怎么回事。”这就要求企业在进行产品迭代的过程中不断收集用户信息。收集信息的最好方式是建立信息收集平台，小米和乐视等互联网企业都建立了论坛、微博和微信信息收集平台。互联网公司的老大们、工程师们，每天都泡在论坛和社交网络上与用户交流。乐视还为此建立了一个组织——用户

体验中心，任务是把用户从这些渠道中反馈的各种问题列出优先级，然后根据这些信息来不断完善自己的产品，迅速完成自己产品的更新换代。

快速迭代能让用户感觉到自己的产品在不断改进，不会对有问题的产品失去信心。敏捷开发能让团队中的每一个人都了解自己在干什么，自己的目标是什么，把传统开发人员机械地接收需求，变成有针对性地与用户交流，更深入地了解用户需求。这无疑能够促使产品不断完善，最终促进企业不断发展。所以，互联网企业要及时推出自己的产品，并不断收集用户需求，根据用户的需求不断完善产品，从而完成产品的快速升级换代，实现企业的成长。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！

不赚顾客的钱，赚粉丝的钱

互联网经济也是粉丝经济，很多互联网企业都十分注重粉丝的重要作用，都在想办法培养自己的粉丝，雕爷牛腩也是如此。

雕爷牛腩很少花钱在大众媒体上做广告，它宣传的方式基本上是靠粉丝之间的口口相传。为了获取忠诚的粉丝，孟醒可谓是下了一番工夫。

首先，雕爷牛腩让粉丝参与到企业的经营管理中来，例如，为雕爷牛腩

的菜品提意见，如果粉丝认为菜品不好吃，那么，这个菜品很快会被替换掉，也就是说，雕爷牛腩菜品的变化在一定程度上是由粉丝决定的。

除此之外，雕爷牛腩还为粉丝提供了VIP特权。雕爷牛腩的粉丝可以通过关注雕爷牛腩的微博参与答题，获得VIP资格。雕爷牛腩向粉丝提出的题目都和雕爷牛腩的菜品有关，如食神咖喱牛腩配的米饭是怎样的，雕爷牛腩的服务员为什么要蒙黑纱等。题目虽然简单，但是要想答对，就必须对雕爷牛腩进行全面的了解。这无形中就加强了粉丝对雕爷牛腩的认识，从而培养了一定数量的忠诚粉丝。获得VIP身份认证的粉丝能够享受雕爷牛腩的VIP特权，他们可以获赠雕爷牛腩的精美纪念册，他们的菜单是专供的，生日时还能够免费获得无限量的甜品。

孟醒如此看重粉丝的作用，主要源于他对互联网粉丝文化的理解，正如他所说：“互联网最有意思的是粉丝文化，往往某个产品做得不错时就会形成‘死忠’，一个产品越有人骂，‘死忠’就越坚强。”孟醒的这种认识是基于对小米粉丝经济的认识，他说：“最初，对于小米的MIUI系统，只要用户不满，小米就会迅速改进。”他认为，这种与粉丝互动并迅速接受粉丝建议的做法是小米获得粉丝的关键，也是小米成功的关键，做餐馆也是一样，要注重培养自己的粉丝，唯有出现数目可观的粉丝，才能形成粉丝经济，企业才能最终获利。

小米在业界可谓是一个神话，从零起步到3年销售2 000万部手机，小米如何创造销售神话呢？这主要是因为小米除了有硬件、软件和互联网的铁三角之外，还有另一个强大的基础——巨大的粉丝团。

雷军曾骄傲地说：“小米是个浩瀚的工程……但我从来没有担心过。因为我不是一个人在战斗，我的背后还有百万米粉！”“小米与大部分企业的不同之处是在构建企业时，以米粉为核心，从使用者的角度细心思考了许多事

情。”小米最成功的一点便是塑造了自己独特的粉丝文化，让粉丝化身小米的代言人主动宣传小米的优点，并维护小米的品牌荣誉。

小米的第一批粉丝多是技术和创业爱好者，他们对手机设计有想法并且渴望实现自己的想法。“大部分粉丝心中对完美手机都有很多想法，但因为开发一款手机很难，他们中很多人无法实现自己的想法。他们会给我们提供意见，告诉我们在手机中实现什么样的功能。一旦我们采纳并实现这些功能，他们就会乐于与好友们分享好消息。”雷军这样描述小米狂热的粉丝，他认为这些粉丝正是小米不断改进的动力和基础。

因此，小米科技的员工每天都有一项极其重要的工作，那就是泡论坛，找人聊天，广泛收集论坛上米粉反馈的信息。雷军每天都会花一定的时间在论坛上与米粉互动，小米也因此得到了迅速的完善和升级。

在产品试用过程中，小米团队也坚持积极和米粉交流，第一时间获取反馈，并尽快进行改进。雷军还组建了“荣誉开发组”，这个开发组最初由120名自愿申请的发烧友组成。MIUI每周五发布新版本，周六到周一MIUI团队收集反馈，修正漏洞，周三将更新的版本交给荣誉开发组的成员测试，经过反馈与修正，周五下午5点向外界发布。整个过程中都是在米粉的参与中完成的，使产品最大限度地贴近了用户的需求。

不仅如此，小米手机在正式发售前的最后一次小范围公测，也是由MIUI论坛的发烧友完成的。先期发售的600部工程纪念版，只针对满足一定条件的MIUI论坛发烧友。小米鼓励这些愿意尝鲜的发烧友在使用过程中及时反馈问题，并根据这些问题的重要程度给予奖励。若遇到严重问题，购买者可换正式发售后的新机器。根据这些反馈，小米不断在操作系统的升级和手机迭代中将性能和功能调整得更好。

小米论坛成功之后，又向微博、微信等社交新媒体发力。通过摸索，微

博慢慢成为手机营销的主场，为小米赢得了更多的新用户，论坛则沉淀资源用户，微信逐渐发挥起客服的作用。可以说，小米几乎完全放弃了传统的广告宣传形式，“论坛+微博+微信+QQ空间”成为小米新营销战略的组合利器，为小米获取了很好的知名度和口碑。

此外，小米还设立了“米粉节”，在每年的米粉节活动上，雷军会与米粉分享新品，沟通感情，激发米粉的热情。

“因为米粉，所以小米”是雷军经常讲的一句话。在小米的发布会上，雷军多次提到米粉对小米所做的贡献。在雷军看来，发烧友其实是最苛刻的用户，“他们的反馈意见会不断地推动小米手机改进用户体验。而且，数十万人的发烧友队伍将成为口碑营销的主要力量。小米的成功在于依靠 MIUI 和米聊用户，以及一批批用户的口口相传”。

与此同时，米粉们还自发形成了强大的凝聚力，小米公司的品牌效应终于成型，小米手机和小米公司已经产生非常强的正向品牌拉力。不管是在产品上还是在服务上，小米都秉持着“用户至上的米粉文化”。正如小米公司联合创始人黎万强所说：“如果你的朋友遇到问题来找你解决的话，你会怎么做？当然是能解决就立刻帮他解决了，解决不了也要想办法帮他解决。小米如果能够踏踏实实地维护好一两百万的用户，而且这些用户是真的认可小米，对这个品牌的忠诚度、认可度很强，其实就够了，不要想太多。”

小米的米粉经济让很多企业意识到，粉丝经济作为互联网时代新生的营销模式代表，再次提升了品牌塑造对于企业的价值。孟醒正是看到了粉丝经济的重要性，才没有花钱打广告，而是依靠不断培养粉丝来形成口碑效应，借此扩大品牌影响力。这也为许多企业经营者带来启示，花钱做广告未必能起到很好的效果，而不断培养粉丝则能促进企业的不断发展。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！

A stream of various icons falls from the top left towards the bottom right, ending in a teacup. The icons include a globe, a house, a calculator, a magnifying glass, a clock, a star, a calendar, a Wi-Fi symbol, an @ symbol, a percentage sign, and many others. The teacup is white with a silver rim and handle, sitting on a matching saucer.

第三章

营销方略：
成功的营销源于造势

借人气：把产品和明星连起来

要想取得良好的营销效果，善于借人气是一个很重要的策略。孟醒深知人气对营销的重要作用，所以他在经营雕爷牛腩时，努力将其产品与明星联系起来。

孟醒认为，明星都有数目众多的粉丝，如果产品能与这些明星联系起来，无疑能够通过这些明星积攒充足的人气。与雕爷牛腩关系最近的明星要数“食神”戴龙，戴龙是厨师里最会演戏的，他是周星驰《食神》中的原型，同时参演过《喜剧之王》《行运一条龙》等电影，最重要的是戴龙在餐饮界已经是家喻户晓的大师，人气很旺。因此，雕爷牛腩从戴龙那里买来牛腩烹饪秘方，从而为雕爷牛腩积累了一定的人气。

雕爷牛腩巧借人气的第二招是在封测的过程中请了很多人来试吃。这些明星会通过微博分享自己的用餐感受。他们的粉丝则可以通过微博了解雕爷牛腩的菜品和服务,自然能为雕爷牛腩积累人气。由于有很多明星试吃,所以粉丝会认为雕爷牛腩是撞星概率最高的餐厅,这就再次提升了雕爷牛腩的人气。

孟醒还特意花 100 万元购买了一辆非常豪华的房车,并把内饰的每一个地方都换上了雕爷牛腩的标志。用这辆车接送明星来雕爷牛腩试吃自然会受到明星们的欢迎。明星们都很喜欢这辆房车,常常会拍照上传到网上。这些包含雕爷牛腩标志的照片自然能够起到良好的宣传效果,为雕爷牛腩带来潜在的客户。

对于企业来说,人气都是财富。谁能够成功地聚拢人气,谁就能赢得市场,赢得财富。把产品与明星联系起来是企业积累人气的重要手段之一,并且也是见效最快的手段之一。为什么要把产品与明星联系起来积累人气呢?主要有以下两种原因。

第一,明星对追星族可以产生重大影响。现代社会有很多追星族,他们通常将明星神化,导致明星周围存在一种“光环效应”。这种“光环效应”会顺延到其所代言的产品上,消费者通过明星光环把自己对明星的印象和价值观转移到产品身上,认为凡是与明星有关的东西都是最好的。他们乐于效仿明星的生活方式、价值观念、言谈举止等,所以他们会关注明星们关注的产品,这必然能够为产品积累充足的人气。

第二,明星有助于产品印象化。在竞争日益激烈的今天,人们面对种类繁多、性能各异的产品,往往不知所措。要想让消费者记住产品品牌,企业就要积累人气。选用明星做代言人无疑是做好的方式,因为依靠明星代言能够迅速提高品牌知名度,同时还能使企业品牌形象化、具体化,在消费者心

中留下深刻的印象。

所以，企业管理者如果能够把产品与明星联系在一起，就能快速提升人气，取得良好的营销效果。日常生活中，我们最常见的就是明星代言。

所谓明星代言，是指利用名人、明星的平面肖像或录像，通过一系列的宣传载体让产品的终端受众广为知晓的一种营销工具。明星代言能够为产品积累充足的人气，并且能够促进产品的销售。

明星代言运用得当，就能转化为销售力，促进消费者购买，带来销量。对于企业经营者来说，产品营销的最终目的就是要将产品转移、过渡到消费者手里。因此，请明星代言就是将品牌营销转化为终端营销的一个快速方式。选择恰当，推广活动到位，组织传播做得好，就可以为企业积累人气从而为企业创造业绩。

所以，很多企业都会寻找合适的明星做代言，例如，羊绒品牌“雪莲”找李冰冰做代言人。提到“雪莲”，大家的第一反应必是冰山，大概正因如此，羊绒品牌“雪莲”便请到当红花旦李冰冰做代言人，除了名字很相配外，高贵大方的李冰冰与“雪莲”的形象也极为契合。由李冰冰做代言，“雪莲”羊绒的人气暴增，最终促进了羊绒衫的销售。再比如，随着黄晓明人气的急升，奔驰、古驰等多个国际性品牌开始找黄晓明做代言，最终这些品牌的人气也随着黄晓明人气的增长而增长。互联网企业也常常利用明星代言的方式来增加人气，如拉手网请葛优做代言，黄晓明为凡客诚品做代言，等等。最热衷于通过明星代言来提高人气的是网游行业。

网游选择代言人为其推广游戏已经成为网游宣传的重要手段之一。纵观现今网游市场，任何一款网游都必然选择明星作为形象代言人。网游找明星代言的根本目的在于促进产品销售，增加游戏玩家，最终的目的是塑造一款游戏的品牌形象，加强玩家对游戏的品牌忠诚度。

不管是传统行业,还是互联网行业,都要意识到在营销的过程中借人气的重要作用,而借人气最明智的方式是把产品和明星联系在一起,依靠明星的人气来提升产品的人气,从而实现良好的营销效果。



读完本节内容,您有哪些学习心得,赶快记录下来吧!

抓住热点: 热点营销提升知名度

在企业的营销方式中,抓住热点的营销方式也能够取得非常好的效果。所谓“抓住热点”是指企业及时抓住备受关注的社会新闻、事件以及人物的明星效应等,结合企业或产品在传播上达到一定高度而展开的一系列相关活动。在互联网时代,企业可以借助互联网去开展一系列的热点营销,让企业所要传达的信息借助热点在互联网上被热炒,最终达到以最小的投入成本,赢取最大的回报收益的效果。

在营销方面,雕爷牛腩总是能够抓住热点,让每一次营销都能够受到关注。为了能够找到热点,雕爷牛腩每周都要求开选题会,寻找当下热点,并想方设法去经营一番。

曾经有一段时间,非洲牛肉大热,而孟醒当时恰巧在非洲,于是他立刻飞往那个城市,买了当时受到热捧的非洲牛肉,然后当晚就飞回北京。回国

后，经过法律咨询，孟醒并没有卖非洲牛肉，而是在第一时间请客户试吃传说中的非洲牛肉。雕爷牛腩虽然没有靠非洲牛肉挣到钱，却借这个热点提升了雕爷牛腩的知名度。

孟醒总是能够抓住当下的热点来为雕爷牛腩做营销。大家关注财经，雕爷牛腩就发布了获得 6 000 万风投、估值 4 个亿的新闻；大家关注营销，孟醒就把自己的营销心得写成文章并广泛传播……孟醒的营销策略总是能够紧跟热点，并以此来提升雕爷牛腩品牌的影响力。

同样身为餐饮品牌的必胜客也通过热点营销取得了良好的效果。

2012 年的美国大选吸引了全球的目光。必胜客紧紧抓住了这个热点，针对总统选举，提出了“口味选举”这个结合点，即“总统选举是奥巴马和罗姆尼的事，但是吃比萨是选择辣肠还是香肠那就是全美国人的事”。必胜客针对这个热点搞了一个“有奖提问”活动，即在奥巴马和罗姆尼的第二场辩论中，如果有人能问问他们两位“吃比萨是选意大利辣肠还是香肠”，就能获得终生免费的必胜客比萨。必胜客不仅发表声明，还制作了视频短片，以便宣传这一活动，一时间这成为多家媒体版面报道的热点。必胜客也因此赚足了消费者的眼球，营销效果不言而喻。

对于互联网企业来说，热点营销的方式同样能够取得非常好的效果。腾讯借“嫦娥三号”探测器发射进行营销就是典型的热点营销方式。

2013 年 12 月 2 日，“嫦娥三号”从西昌卫星发射中心成功发射。由于“嫦娥三号”承载着所有中国人的梦想和骄傲，火箭升空牢牢地吸引了全国人民的眼球，成为了当时最热门的新闻话题。腾讯手机管家就看准了这次热点事件，进行了一次全方位的营销。

在“嫦娥三号”升空之际，腾讯手机管家利用新浪官方微博做了一个 Mi-

nisite（国际上普遍称为“活动网站”或“会议网站”，知名企业为了配合企业的市场运作活动，推出了一些小型网站也就是 MiniSite 进行线上营销）。网友可以通过参与“人人都是宇航员”的话题活动，与自己的好友进行“月球漫步”话题互动。Minisite 的营销取得了非常好的效果，仅半个月，就有将近 95 万名用户参与到活动中来，他们与腾讯手机管家一起见证了嫦娥飞天的伟大时刻，网络讨论人数高达 17 万。同时，为了进一步增强营销的效果，腾讯手机管家做了一个专题页面，并设计了一款互动小游戏“嫦娥奔月”。在这个小游戏中，网友点击“发射”按钮，小火箭就会带着“嫦娥”腾空，而腾讯手机管家的主要性能也会在火箭登陆月球的过程中同步展示出来。这既为用户提供了愉悦的使用体验，也宣传了自己的产品，取得了很好的效果。

一般来说，利用热点进行营销，通常有以下四种方式。

第一，利用常规热点进行营销。如一些可以预测的节日、假期、特殊时段、季节、赛事可能会引发的讨论。

第二，利用不曾预料的话题和事件进行热点营销。如时政新闻、娱乐花边、某种语体、无厘头的趣味等。

第三，借助消费者关注的热点进行营销。例如，可以通过市场调查，找准用户需求，然后针对数据做出一系列的判断，再导入营销活动，利用消费者对产品进行口碑营销。

第四，借助名人效应进行营销。如在京东借助《男人帮》里的服饰，成功地将服装销售推入大众市场等。

在上述四种热点营销的基础上，企业可以通过以下三个步骤来做好热点营销。

第一步是寻找热点、筛选热点、创造热点。关注和寻找热点是进行热点营销最为基础的一步，这一步要求热点创造者有敏锐的洞察力和判断力，在

众多信息中挖掘筛选出自身可以利用的热点。时事、相关行业动态、网络热门话题等都可以是企业寻找与关注的重点。如果找不到适合的热点，就要去创造热点，以吸引受众的广泛关注。

第二步是结合产品个性去贴合热点，迎合大众需求。要想利用热点进行营销，并且取得良好的效果，就要让产品个性贴合热点，并且要迎合大众需求。这就需要企业在进行营销的时候根据产品自身的特点，表达营销的主题。

第三步是要选择适当的表达方式。适当的表达方式是吸引受众关注的重要一环。热点内容的表达往往需要真实、感人、幽默，能够吸引和迎合消费者。所以，企业应该力求用最适当的语言表达方式来赢得用户的喜爱，从而达到热点营销的目的。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！

1 000 万元玩封测：玩出大流量

封测是互联网企业经常做的事情，特别是游戏公司，在游戏上线之前都会搞个封测，邀请玩家试玩，封测的目的是找出 BUG 并修正。以互联网思维来经营的雕爷牛腩，在开业之前花费 1 000 万元，进行了为期大半年的封测。

在这大半年的封测期里，雕爷牛腩邀请了很多人来试菜，而且这些试

菜的人都是微博或美食达人、明星。雕爷牛腩进行的封测，是一种绝妙的营销手段。首先，通过封测可以优化产品和服务。孟醒认为，一餐饭从前菜到主菜再到甜品是个系统，每道菜不是单独存在的，封测的过程就是找出其中的BUG，并对其进行修复，从而起到良好的产品优化效果。同时，在封测的过程中还可以不断改善和提升自己的服务。其次，通过封测可以达到宣传的目的。受到邀请的明星美食、达人、微博大号们常常会发微博或者微信来分享自己的试吃体验，这样就能通过数目众多的粉丝对雕爷牛腩起到非常好的宣传效果。

不用说，雕爷牛腩封测的营销效果非常明显，自2013年5月20日正式开业以来，雕爷牛腩成为了街头巷尾热议的焦点。虽然这次封测花掉1000多万元，但为雕爷牛腩带来了非常大的好处，不仅进一步完善了菜品，提升了餐厅知名度，还沉淀出了优质的供应商。

正如孟醒所说：“另一个需要封测的理由，是我们对供应商的甄选。”在封测的过程中，雕爷牛腩也不断地对供应商进行甄选，例如，作为调味品的意大利12年黑醋，换过4个供应商；土豆沙拉里点缀的金黄色的碎蛋黄，也是千挑万选了农家散养的“笨鸡蛋”。这些都是通过封测甄选供应商的结果。

同时，封测还增加了雕爷牛腩的神秘感，把食客的胃口吊得很高。经过半年的封测，雕爷牛腩在2013年5月20日正式对外营业时，立刻受到食客的热情追捧，由封测的神秘感引发的消费欲望瞬间爆发。

封测作为互联网企业的重要营销策略，在网络游戏开发公司应用得尤为普遍。

网络游戏行业发展到今天，很多游戏公司为了节省经费开支，会通过不同的平台对外发放少量封测账号，供部分玩家试玩，以期发现游戏中的BUG，并对其加以完善。然而，当前的封测，已经不仅仅体现在改善产品的缺陷以及提

高产品的性能上，更体现在推广营销上，也就是说，封测在一定层面上已经成为了一种营销的手段。这一点在韩国网游《剑灵》的推出上体现得淋漓尽致。

2012年6月21日，韩国网游《剑灵》正式公测，并在40天的时间里带给了玩家全新的游戏体验，为所有的玩家诠释了一个完美的《剑灵》世界。在这次封测中，《剑灵》没有对玩家进行限制，只要拥有账号就可以参与游戏。通过腾讯游戏与NCsoft的联手努力，《剑灵》汉化进展顺利。本次极智封测版本与韩服OBT版本大致同步，为玩家带来了极智体验。实质上，《剑灵》封测解决的不仅是技术上的问题，同时还具备宣传推广的作用。这批接受封测体验的高级玩家不但愿意体验游戏，他们还会在各个游戏论坛发表试玩体验，这无疑对《剑灵》起到了很好的宣传推广作用。

由此我们不难发现，封测不但能够完善产品性能和提高服务水平，同时还是一种营销手段。封测在营销上的作用主要有两种。一种是宣传推广，一般企业在进行封测的过程中寻找的都是有号召力的人，这些人在封测的过程中会影响身边的一大批人，这无疑为产品上市起到了宣传推广的作用，这种宣传推广比花大量的金钱做广告效果要好得多。另一种是创造一种神秘感，企业在封测的过程中造势，并且对产品的开放上市日期秘而不宣，这就让用户对产品充满神秘感，这种神秘感会吸引大量的用户。

雕爷牛腩封测的成功，告诉企业经营者，封测的营销方式不仅可以运用于互联网企业，而且可以运用到传统企业中。但是封测营销要想取得成功，需把握以下一些基本的原则，首先邀请的用户或者客户必须是有影响力的，如明星、行业的精英等，唯有如此，才能对产品的推广起到加速的作用。其次，要善于造势，在封测的过程中，要利用找热点等方式来造势，以吸引用户或者客户的兴趣。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！

讲故事：雕爷牛腩无一物无故事

孟醒营销的另一个高招是给雕爷牛腩的每一样东西都赋予文化特色，这就是雕爷牛腩一直强调的餐厅内“无一物无来历，无一处无典故”。这凸显了雕爷牛腩的文化底蕴，增强了雕爷牛腩的影响力。

雕爷牛腩的招牌菜——咖喱牛腩就颇有来历。其烹饪秘方是花 500 万元从“食神”戴龙那里买来的；加工切制牛腩的刀是乌兹钢锭锻造的，是非常昂贵的一把刀；炖牛腩的锅叫作铁扇公主，寓意能够降服牛魔王，做出美味的牛腩；筷子是由缅甸鸡翅木打造的，并且经过了抛光处理，刻有雕爷牛腩的 LOGO；面碗也是专门定制的，并且申请了专利……这些都在告诉食客，雕爷牛腩运用的一切东西都是有来历的，都是有文化底蕴的。

雕爷牛腩总是喜欢把这种文化底蕴渗透到每一个细小的事物中，甚至从一个茶杯、一支牙签都能看到雕爷牛腩的独具匠心。除了吃牛腩必备的餐具有来历之外，连顾客喝的水也是“大有来头”的。顾客到店喝的水是“斐济 (FIJI Water)”和“盛棠 (Saratoga Spring Water)”两种。

斐济 (FIJI Water) 是源自斐济群岛的瓶装水品牌。这种矿泉水取自火山

岩层覆盖的维提岛（Viti Levu）经过太平洋信风的净化和火山岩的过滤，纯天然，无污染。斐济水在美国席卷中高端市场，就连奥巴马总统也对它情有独钟。

盛棠（Saratoga Spring Water）则是 100 年来美国贵族的推荐品牌。盛棠神秘美泉在 14 世纪被美国东岸的贵族们在萨拉托加镇发现。到 17 世纪，品盛棠美泉、赌马、享受女皇 SPA，成为东岸贵族和名流重要的社交活动。如今，盛棠天然泉水在中国仍延续美国的销售传统，仅在尊贵品位的酒店、极致美味的餐厅和私人会所中供应。

雕爷牛腩在店里用斐济与盛棠两种水，是在告诉顾客：雕爷牛腩是一家高档的餐厅，有高档的饮食文化。这也是雕爷牛腩进行文化包装的一种方式。通过这种方式，可以使在这里用餐的顾客感受到深厚的文化底蕴，并且把这种感受与他人分享，这无疑能为雕爷牛腩带来口碑。

小米也十分注重讲故事的营销方式。例如，《小米手机的背后故事》《雷军和小米手机的创业故事》《小米供应链故事》等，都是在用讲故事的方式进行营销。同时，雷军还不断强调自己的芯片用的是摩托罗拉的，讲述自己在 MIUI 系统、产品设计上花费的精力等。这些都是小米能够获得大量粉丝的重要原因。从雷军进入智能手机领域到雷军把小米手机做得风风火火，无不渗透并创造着被媒体、商业圈和米粉们讲故事的素材，这些素材在小米运营团队正确的引导下，都成为了雷军和小米手机营销传播的内容，成就了雷军和小米手机的传奇。

“讲故事”已经成为企业进行营销的一个重要手段。越来越多的企业通过“讲故事”的形式开展营销，进行网络新媒体营销传播。

故事营销是企业利用演绎后的企业相关事件、人物传奇经历、历史文化

故事或者杜撰的传说故事,激起消费者的兴趣与共鸣,提高消费者对品牌关键属性认可度的营销和沟通方式。通过对沟通内容和沟通方式的改变,故事性沟通更容易引起企业和消费者的情感共鸣。陕西白酒品牌“太白一壶藏”的故事营销就是一个典型案例。

传说,达摩祖师在太白山修炼时,每天饮太白酒并创立醉拳。其中一个小徒弟抵不住酒香诱惑,偷偷将师傅的酒藏入一个小壶中,到后山饮用,结果不小心将酒洒到了泉水中,泉水立刻香气四溢,下游路人争相饮用。这个小故事成就了“太白一壶藏”的品牌,让“太白一壶藏”在当地被广泛追捧。

电商也可以通过讲故事的方式进行营销。例如,AHAlife的月用户增长率达到了600%就是得益于讲故事的营销方式。这个网站在精美的图片下方,放置一段设计者的灵感来源,或者有关产品制作过程的故事。每段故事长度并不固定,然而却表现得生动自然,有时甚至还会出现一些夸张的语气词。正是这些图片和小故事让AHAlife的经营风生水起。AHAlife曾经出售过一款摩洛哥进口的天然护发油,在护发油图片的下方附上了一段摩洛哥妇女是怎样每天前往森林,在一种特殊的树上刮下树液提取这种护发油,并以此养活家庭的小故事。这段小故事很容易让女性用户产生一种希望能够支持摩洛哥妇女自力更生的情感共鸣,这也是该护发油很快被抢购一空的重要原因。

从中我们可以看出,讲故事对于企业营销具有重大的促进作用。任何一家企业都能运用讲故事的形式进行营销,把品牌的诉求点当作故事的内核,进而达到营销的目的。需要注意的一点是,不要为了讲故事而讲故事,而是为了有效沟通而讲故事。在讲故事的时候要把握明确的主题,并适当增加情节。此外,故事的表现方式不但要有足够的吸引力,而且应该与品牌的诉求相匹配。这样才能达到有效经营的目的。

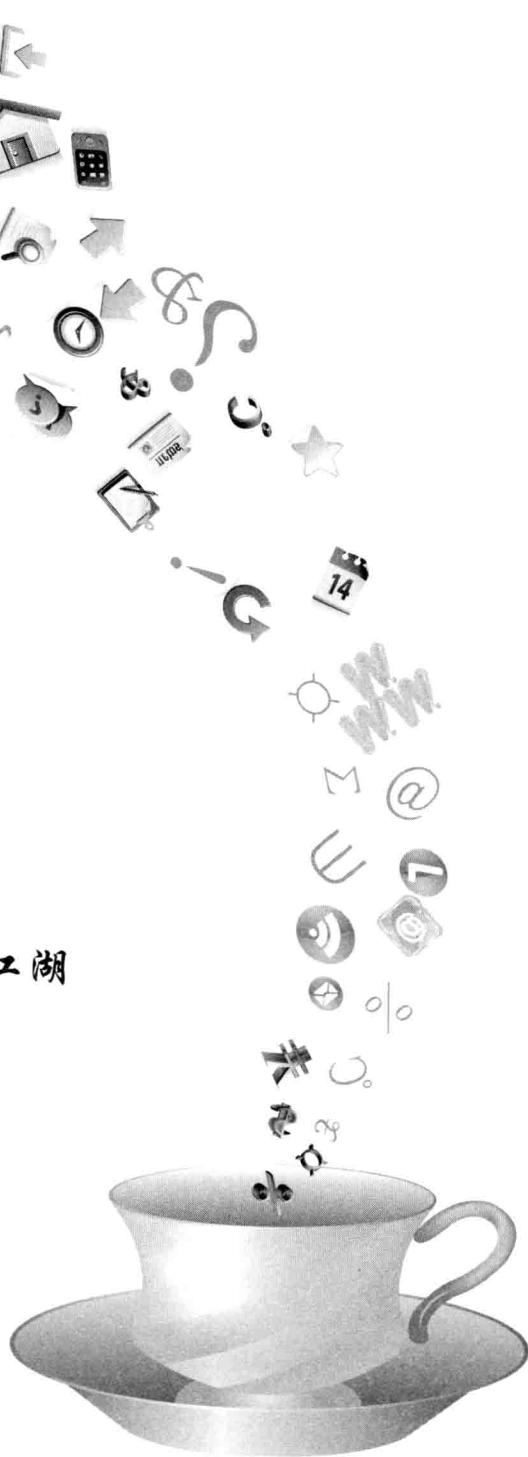


读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！

第四章

经营优术：

既琢且磨，独步餐饮江湖



糅合三种业态优点，实现快速发展

雕爷牛腩的经营理念别具一格，其中最具有特色的一点是糅合了快餐、西餐、文化创意三种业态，这种糅合促进了雕爷牛腩的快速发展。

首先，雕爷牛腩充分吸收了快餐的优点。快餐是指由商业企业快速供应、即刻食用、价格合理，以满足人们日常生活需要的大众化餐饮。它具有快速、方便、标准化、环保等特点。快餐之所以被称为快餐，就是因为“快”。这种“快”体现在高翻台率上。为了追求高翻台率，快餐店很少售酒，如肯德基与麦当劳等快餐店是不售酒的。雕爷牛腩吸取了快餐店的这一特点，虽然也销售酒，但是只售非常高档昂贵的酒，如比利时顶级修道院啤酒，以及《教父》导演科波拉在加州纳帕谷炉边酒庄酿造的红酒。并且不卖整瓶。这就在一定

程度上减少了顾客用餐的时间，提高了翻台率。

标准化连锁经营是快餐的另一大特色，一旦一处成功，就能快速复制、迅速发展。快餐市场不但要求快捷，而且要求产品的品质好、稳定。快餐连锁企业能否做起来，关键要看它是否达到了产品制作的标准化前提，按工业化、标准化的方式制作传统菜品。雕爷牛腩借鉴了这种标准化连锁经营的模式，按照统一的标准建立了连锁企业，虽然目前分店不是太多，但已经表现出了非常出色的经营态势。

创建中央厨房是大型快餐企业的另一特色，创建中央厨房能够实现规模效应，进一步降低成本。同时，快餐市场客流量大，单靠手工操作不能满足市场需求，必须在标准化的前提下进行统一配送。快餐企业出餐速度快的根本原因在于店内加工的是半成品甚至成品，简单加工即可出售，而不能从采购、切配开始初加工，否则就无法满足快速和规模的要求。这就是创建中央厨房的原因所在，也正是因为如此，快餐业巨头肯德基、麦当劳等都创建了自己的中央厨房。孟醒也看到了中央厨房对于餐馆发展的重要性，于是斥巨资建造中央厨房，以求进一步降低餐馆运营成本，并且最大限度地保持菜品的一致性。

其次，雕爷牛腩充分吸收了西餐的优点。相对于中餐来说，西餐简单，并且价格比较贵。这无疑能够带来高利润。中餐通常是煎炒烹炸一摆就是一桌子，这无疑会增加用餐的时间。西餐却只摆出几道菜品，简单而且快速。雕爷牛腩就借鉴了这一点，不会整桌子地摆放食物，而是吃一道上一道，这样能够最大限度地提高坪效，也能最大限度地赚取利润。

再次，雕爷牛腩在运营的过程中融入了文化创意。在互联网时代，文化创意对于企业的宣传起着非常重要的作用，只有创意足够出色，才能吸引媒体、消费者的关注。在餐饮业中，星巴克的创意文化营销做得比较出色。“一

个冬日的午后，走近心仪的场所，静静地坐在那独特的小沙发上，被暗红与橘黄色系的氛围、舒缓的欧洲古典名曲包裹着，环顾四周，陈列架上琳琅满目的袋装咖啡豆标着的 Java、French Roast 等字样时时映入眼帘。手捧热乎乎的醇香咖啡，什么都可以想，什么都可以不想，让时间慢慢流淌……”这种惬意、放松的星巴克式的“第三空间”不仅令小资们心驰神往，其所带来的独特的文化营销价值也成为品牌营销界关注的焦点。星巴克的营销充分融入了文化创意，这也是其能够吸引眼球的重要原因。

实质上，餐饮企业在运营的过程中融入文化创意体现在以下几个方面。

一是体现在菜品的文化包装上。例如，脆皮烧乳鸽被称为“喜鹊迎春”，用鹌鹑、菜心做的甜食被称为“大地回春”，用鸡和虾做的玉树麒麟鸡被称为“龙凤呈祥”等。这些充满文化底蕴的菜名会给食客带来极大的心理满足和精神愉悦感。雕爷牛腩也把这种文化创意运用到极致，高棉的微笑、生如夏花、银鳕花园等，这些颇具文化特色的名字加上精致的外观、诱人的美味，自然能够极大地吸引食客的注意。

二是体现在餐饮环境及服务文化展现上。这要求经营者充分调动餐厅服务环境的各种文化因素的力量，烘托餐饮主题激起顾客精神和情感的共鸣，并且要具有特色。在这种条件下，几幅字画、几张老式照片、几件具有时代特征的物品、颇具文化风格的餐具酒具等，都可激起顾客的情感共鸣。在服务过程中，雕爷牛腩巧妙地将民俗礼仪、风土人情、菜肴典故、名人轶事、现场烹饪等内容，艺术地嫁接到餐厅服务环节中来，展示文化服务的特色。雕爷牛腩餐厅一直强调餐厅之内无一物无来历、无一物无典故。这让雕爷牛腩充满了文化特色。此外，雕爷牛腩还设置了 CTO（首席体验官）这一职位，力求让食客感受到别开生面的服务特色。

三是体现在创意营销上。创意的营销方式能够吸引用户的眼球，对企业

的发展具有非常大的推动作用。研究表明,消费者对任何一种商业信息传播的关注兴趣仅限于五秒钟,如果你不能在五秒之内让消费者对你的信息产生兴趣,消费者的下一个关注点可能就会落在你的竞争对手身上。在当下无孔不入的信息轰炸环境中,如果企业在营销推广中不能通过内容、沟通方式以及品牌体验的创新有效吸引消费者,必然难以成功征服市场。雕爷牛腩开业前大半年的封测就是成功的创意营销,它不仅吸引了消费者的注意力,还把产品和明星联系在一起,让自己的产品名气大增。诸如此类的创意营销使得雕爷牛腩一开业生意就火爆异常。

这就是雕爷牛腩的经营理念,孟醒在运营雕爷牛腩的过程中,充分融合了三种业态的优点,把雕爷牛腩做得风生水起。雕爷牛腩的成功告诉企业经营者,要善于糅合各种业态的优点,使其为己所用,只有这样才能真正做大做强自己的企业。



读完本节内容,您有哪些学习心得,赶快记录下来吧!

吃雕爷牛腩是一次美食探险

雕爷牛腩虽然只有12道核心菜品,却始终能够吸引食客,这主要是因为雕爷牛腩对菜品不断进行创新。雕爷牛腩依靠菜品的色、香、形、味、意赢

得了良好的口碑，甚至有食客不远千里慕名而来。除此之外，雕爷牛腩还有很多“死忠粉”，他们每个月都会光顾雕爷牛腩，并把到雕爷牛腩用餐当成是一次愉悦的体验，有的顾客甚至认为这是“美食探险”。

为什么说是美食探险呢？因为雕爷牛腩向顾客承诺“菜品每月一小换，每季度一大换”。每次菜品的更新都极其新颖，对食客极具吸引力。食客来雕爷牛腩用餐，已经不是单单的求饱，而是怀着猎奇的心理来看看雕爷牛腩又做出了什么新菜品来。正是这种猎奇心理不断吸引着雕爷牛腩的“死忠粉”，让他们一次又一次地走进雕爷牛腩餐厅，去感受雕爷牛腩的创新思维带给他们舌尖上的享受。

为了践行自己更新菜品的承诺，并且以创新的思维去打造菜品，雕爷牛腩创建了创新厨房，并把丽思卡尔顿、铂尔曼甚至迪拜伯瓷等世界顶级酒店的厨师长请来进行菜品的研究与创新。四位学贯中西的顶级大厨为了满足食客的猎奇心理，常常远赴重洋到异国他乡寻求创新菜品的灵感。

这就是雕爷牛腩为食客奉上的美食探险之旅，由于菜品在不断改变，所以食客永远都不知道下个月雕爷牛腩的菜单上会出现什么样的新菜品。也正因为如此，很多食客纷纷走进雕爷牛腩餐厅，享受创新菜品为他们带来的新奇感受。

创新在企业发展战略中起着关键的作用，产品创新是企业发展的动力。通过产品创新，能够使企业提升产品的竞争力，拓宽市场，树立良好的品牌。正是因为产品创新对企业发展具有很大的推动作用，所以，越来越多的企业在产品创新上下工夫，并且取得了巨大的成功。

1973年，肯德基大举进入中国香港市场，并在不到一年的时间里就迅速扩张了11家店。但是，由于未能找到适合香港本土的经营模式，各家分店的生意都不景气。无奈，1975年，肯德基相继关闭了所有的餐厅，撤出了中国

香港市场。

10年后,肯德基带着失败的教训,重新踏上中国香港这片土地,通过特许授权的方式,开始了新的经营。与此同时,他们将市场开拓到中国内地,于1987年在北京前门开设了中国内地首家分店。

在当时的政策环境下,外资企业除了和本土企业合作外,没有第二条路可走。在这个时代背景下,肯德基选择与当地企业进行合作。这种合作充分体现了肯德基应需而变的管理策略和适应能力。当政策出现变化,合资经营不再是硬性规定时,肯德基开始转向独资,并迅速走上高速扩张之路。从1987年到2007年的20年间,肯德基开遍了中国神州大地,店面数量多达2 000家。

肯德基高层知道,要想在中国获得成功,就需要使自己的产品适应中国人的口味。为了做到这一点,肯德基在深入调研的基础上,为传统饮食文化深厚的中国顾客发明了中国式食品,他们不仅推出了有中国风格的早餐粥品、老北京鸡肉卷、海鲜沙拉以及辣鸡串等,还推出了最具传统特色的早餐——油条。

产品创新使肯德基在激烈的快餐食品竞争中把握住了主动权。肯德基的成功正是源于不断进行产品创新,进而不断提升自身竞争力。

由此我们不难发现,企业要想得到发展,要想在竞争中获胜,就要不断进行创新。

美国家乐公司首创了早餐麦片,并在当时引发了消费麦片的潮流。其后,公司以其质量可靠、供货稳定的特点,在美国市场傲视竞争对手长达20多年,其地位无人匹敌。但是由于家乐公司的优势地位,导致它丧失了进取精神。随着时代的发展,人们的消费习惯不断发生着变化,家乐公司在丰厚利润的蒙蔽下,没有注意到这种变化,更没有采取积极措施加以应对。

20 世纪 70 年代末，当家乐公司还在沉浸在自己的美梦中时，它的对手已向它发起了进攻。美国的通用磨坊、通用食品等公司做了充分的市场调研和分析，了解了新的消费群、消费口味，并有针对性地推出了多种新口味、新品种且价格便宜的麦片。它们不仅在产品上创新，而且采用了新的宣传方式，大搞促销活动。结果，产品一经推出就大受欢迎，成为了市场上的抢手货。家乐公司却没有丝毫的改变，还是老产品和旧的销售模式，在别家公司不断推进新品的情况下，家乐公司的市场占有率从过去的 80% 急剧下降到了 38%。

产品创新源于市场需求和用户需求，市场和用户对产品的需求是不断改变的，需求也是不断提高的，而企业产品要想满足这些需求，就要不断进行产品创新。

雕爷牛腩不断进行菜品上的创新，就是为了能够吸引食客，让餐馆走上快速发展的道路。雕爷牛腩的成功告诉企业经营者，要时刻关注产品创新，满足用户不断变化的需求最终促进自身的发展。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！

雕爷牛腩只讨好喜欢自己的人

随着现代经济的快速发展,市场被划分得越来越细,而企业只需要满足部分人的需求,在细分市场中占有一席之地就能生存,并且壮大。孟醒深谙此道,所以他不刻意满足所有的客户,而是只满足部分人的喜好并且极力去讨好这部分人,让爱的人爱死,恨的人恨死。

雕爷牛腩如今虽然名声在外,但是有部分客户对雕爷牛腩的菜品口味并不认同,也有部分客户认为雕爷牛腩仅仅是徒有其表,并无其实。这没有给孟醒造成困扰,因为他知道众口难调,雕爷牛腩不可能让所有的客户都满意,只要一部分人满意就足矣了。雕爷牛腩有自己的目标客户,他们要讨好的是那些喜欢菜品外观,并且喜欢雕爷牛腩菜品口味的客户,而对于那些不喜欢雕爷牛腩的人,则会直接放弃。雕爷牛腩这一寻找目标客户的方式体现在其筛选VIP客户中。一般餐馆筛选VIP客户时常常以客户的消费水平为标准,雕爷牛腩却摒弃了这种传统的理念,而是根据客户是否喜欢雕爷牛腩来筛选VIP客户。

一旦挑选出喜欢自己的人,雕爷牛腩就会花大力气来讨好他们,包括给这些客户提供优惠专属服务,如为VIP客户专门制作了VIP专属菜单。通过这些方式,雕爷牛腩力求把他们发展成“死忠粉”。

对于其他企业也是一样,因为企业产品不能满足所有的用户,讨所有客户的喜欢是不可能的事情,仅仅抓住那些喜欢自己的目标客户就足以让企业获得发展。

目标客户,指的是企业或商家提供产品、服务的对象。目标客户是市场

营销工作的前端，只有确立了消费群体中的某类目标客户，才能展开具有针对性的营销事务。在企业运作的过程中，抓住目标客户是企业管理者首先要考虑的，不论是哪方面的运营，归根结底都是对客户诉求的获取。在互联网时代，企业更加需要精准寻找目标客户，因为市场细分需要企业找到自己的目标客户，而不是力求满足所有的客户。如盛大网络和第九城市从事网络游戏业务，掌上灵通和空中网从事无线增值业务，前程无忧从事人力资源管理，而金融界从事证券服务。这些企业之所以能够成功，就是因为他们对客户细分上下工夫，找到了自己的目标客户。

聚美优品瞄准的是爱美的年轻女性，并且想尽办法来讨好自己的目标客户。

聚美优品发展之初就以女性需求为主导，锁定具体的团购项目，因此把目标用户定位为广大女性，专业为女性美丽提供服务。自2010年3月开团以来，聚美优品就以中国第一家专业的化妆品团购网站的市场定位，秉承用户至上、品质第一的价值观，以“聚集美丽，成人之美”的理念，聚集爱美女性，聚集各种让女性变得美丽的优良产品。

找到自己的目标客户之后，聚美优品一直在增强用户体验方面下工夫，并以此为方向进行创新和改进。例如，增添产品分类导航搜索功能，进一步方便用户查找；在交易支付方式上开通支付宝“信用卡快捷支付”功能；在售后服务上，将“30天无条件退货”升级为“30天拆封无条件退货”，首破行业潜规则。为了让广大女性用户获得更专业的护肤指导和美妆知识，聚美优品通过其官方博客和自制美容电子杂志“美卡”，讲授美容护理等常识并实现经验分享，时刻传递着美丽，并将这种追求美的生活理念渗透在每个细微之处。

此外，随着移动电商逐渐成为电子商务的主要形态。聚美优品在移动端

上抢先布局,意图为消费者带来更便捷和多元的购物体验。为此,聚美优品与微信“联姻”,并在移动端实现了微信支付。聚美优品还在移动端中加入了聚美魔盒功能,用户只需“摇一摇”就有机会得到名牌化妆品和现金券,享受更多优惠。聚美优品在移动端的布局给用户的购物提供了便捷,用户可以随时随地在公车、地铁上抢购美妆,畅享移动新福利。

聚美优品如此“讨好”自己的目标客户,自然能够得到更多客户的喜欢,聚美优品成为许多女性朋友网上购买美妆产品的第一选择。

随着市场经济的不断发展以及买方需求的多样化趋势,针对目标顾客群体的细分需求来制定市场营销方案,已经成为管理者打造企业核心竞争力的重要步骤。管理者在制定营销方案时,需要解决的首要问题就是企业的产品或服务卖给“谁”?这就需要企业管理者针对所有消费者进行初步判别和确认。

经济学家帕累托的 80/20 法则有助于管理者进行判断,根据 80/20 法则,企业利润的 80% 是来自 20% 的顾客。如果能对这部分顾客提供更有针对性的服务,提高顾客的满意度,那么他们更有可能成为公司的忠诚顾客,从而持续不断地为公司创造利润。所以,管理者在营销中要重点把握这些优质的目标顾客群体。

在锁定优质目标顾客群体的时候,管理者必须要避免以下两个误区。

第一,区分标准单一化。对于企业来说,顾客很可能符合了某一个方面的要求,但是其他方面又存在不合适。如果管理者只是拿单一标准衡量顾客,就很有可能出现判断偏差,从而导致营销的失败。因此,要用综合指标来评价目标顾客,从而找出企业的优质顾客群体。

第二,企业给优质目标顾客的优惠政策越多越好。管理者都很清楚优质目标顾客群体为企业带来的效应,因而在营销过程中,会为其提供更优惠的政策。但是,在给予优惠政策和市场支持时,管理者必须把握好“度”。优惠

政策并非越多越好，太多不仅会引起其他顾客群体的不满，更容易放纵优质目标顾客的欲望。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！

打造存在感：雕爷牛腩的成功之道

雕爷牛腩之所以广受食客的喜欢，其中一个原因就是能让食客体会到存在感。

首先，雕爷牛腩为食客打造了一种身份高贵的存在感。雕爷牛腩致力于打造轻奢餐，特意花 500 万元买来了烹饪牛腩的秘方，能够吃到如此高贵的牛腩，自然会让人感受到一种高档的存在感。除此之外，雕爷牛腩的店面都是在大悦城、颐堤港这些北京知名的高档商场里，在这里吃饭会让食客有一种优越感，而在这里请客吃饭会给人一种自豪感。在菜品上，顾客也能感受到一种上档次的存在感。虽然雕爷牛腩只有 12 道核心菜品，但每道都是精品，这种精致只有在五星级的酒店里才能感受到。这种身份高贵的存在感会给人带来优越的用餐体验，这种优越的用餐体验能够对食客形成一种天然的吸引力。

雕爷牛腩为顾客打造的第二个存在感是尊重。这种尊重体现在雕爷牛腩

的每一个细节中。上菜之前,雕爷牛腩为顾客免费提供茶水和各种小吃。茶水是根据顾客性别而专门设置的,男性是西湖龙井、冻顶乌龙、茉莉花茶、普洱茶,女性则是薰衣草红茶、洋甘菊、洛神玫瑰红茶。这一细节充分体现了雕爷牛腩对顾客的尊重。在服务上,雕爷牛腩的服务员全部是黑纱蒙脸,目的是保证菜品足够清洁。这一细节也足以让顾客体会到被尊重的感觉。除此之外,如果顾客在雕爷牛腩用餐的过程中有什么不满意的,可以提出来,并且可以获得买单等优惠。这就是雕爷牛腩为顾客打造的尊重的存在感,在雕爷牛腩用餐的顾客食客都能感受到这种被尊重的感觉。

雕爷牛腩为顾客打造的第三个存在感是实惠。雕爷牛腩打出的口号是“轻奢餐”,顾客在雕爷牛腩花 100 多元就能吃到价值 500 万元秘方烹制的牛腩,并且可以吃到五星级酒店里才有的精致菜品,这对顾客来说,无疑是最大的实惠。除此之外还有免费,首先高档茶水是免费的,其次开胃小菜是免费的,再次米饭也是可以免费续添的,还有鸡翅木筷子是免费赠送的。这种免费会给顾客以实惠的感觉,也是一种真实的存在感。

雕爷牛腩就是依靠以上为顾客打造的存在感而深受顾客的喜欢,也使得越来越多的顾客走进雕爷牛腩,去感受轻奢餐的魅力。

依靠为顾客打造存在感成功的餐厅不仅是雕爷牛腩,还有海底捞。在海底捞吃饭,感动是必然的、正常的,其他行业想要达到这个效果容易,但是在素有“员工素质低谷”之称的餐饮企业中实现这个标准,实属罕见,海底捞完全颠覆了人们对于餐饮企业服务的所有认识。

海底捞在餐厅内部设置等位区,为顾客免费提供上网、美甲等服务,还免费提供水果、饮料、点心等。待客人坐定点餐的时候,围裙、热毛巾会一奉送到眼前。服务员还会细心地为长发的女士递上皮筋和发夹,以免头发垂落到食物里;戴眼镜的客人则会得到擦镜布,以免热气模糊镜片;服务员

看到你把手机放在台面上，会不声不响地拿来小塑料袋装好；如果顾客点的菜太多，服务员会善意地提醒他们已经够吃，并且会建议顾客点半份。每隔15分钟，服务员会主动更换顾客面前的热毛巾；如果顾客带了小孩子，服务员还会帮你喂孩子吃饭，陪他们在儿童天地做游戏；为了消除口气，海底捞还在卫生间中准备了牙膏、牙刷，甚至护肤品；餐后，服务员会马上送上口香糖，所有服务员都会向顾客微笑道别。

从中我们可以看出，顾客从开始进入海底捞餐厅一直到结账离开，各个环节都体现出了海底捞为顾客提供的细致入微的贴心服务。正是因为这些服务，让大多数人一提到海底捞，不是想到“火锅”，而是首先想到“服务”。海底捞就是依靠这种近乎宠爱的服务而大受顾客的欢迎。

海底捞的这种优质服务实际上是在为用户提供一种存在感，使顾客在海底捞能真正找到“上帝的感觉”，越来越多的人走进海底捞就是为了寻找那种如上帝一般的存在感。

海底捞用心做服务给企业经营者提供了完美的企业经营原则，这个原则就是要“让客户感觉满意，感受幸福”。这种存在感是企业拴住客户的重要方式。

所以，要想经营好企业，就要善于为顾客打造一种存在感，这种存在感可以是让顾客感觉到被尊重，也可以是让他们感受到高贵。很多时候，顾客并不是为了消费产品，而是为了消费一种感受，如果企业能够为顾客提供一种异于常人的感受，就能让他们产生一种存在感，这种存在感常常是吸引顾客的重要武器。企业要想为用户打造这种存在感，就要在产品和服务上下工夫。在产品打造上，企业要让顾客感受到买这个产品是一种象征，这种象征可以是身份上的象征，可以是诸如喜悦、幸福等心理感受上的象征；在服务打造方面，要让顾客切身体会到上帝的感觉，要让顾客感受到消费是一种愉悦、一种幸福。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！

特设 CTO：服务要有特色

为了给食客带来良好的用餐体验，雕爷牛腩创新了一种特别的服务模式。特别之处就在于设立了 CTO 这个独特岗位，这里的“T”就是体验的意思，CTO 意为首席体验官，或称“首席用户体验官”。CEO、CFO 等职位是大家熟悉的，CTO 却是非常新鲜的，而雕爷牛腩就是依靠这个独特的岗位带给顾客饕餮之外的惊喜与感动。

雕爷牛腩的 CTO 是非常有特色的，就连外表都会给顾客以神秘的感觉，因为这些 CTO 都是面戴黑纱的神秘女子。这些 CTO 在外人看来跟服务员没有什么两样，但是她们要做的绝不仅是端茶倒水这么简单，她们要做的是为顾客“口味”负责到底。也就是说，在雕爷牛腩吃饭的顾客只要选择好自己的口味偏好，其余的交给 CTO 负责就可以了。这无疑能为顾客提供绝佳的用餐体验。除此之外，CTO 还拥有为顾客的小菜、茶水买单的权利，这无疑能为顾客带来感动和惊喜。

雕爷牛腩的 CTO 要做的不仅是为顾客服务，她们还会始终站在顾客的角度进行思考，感知餐厅的服务，同时她们会通过微博等渠道关注顾客的意见

反馈，并且把这些意见收集起来，作为改善服务的依据。

雕爷牛腩特设 CTO 获得成功，证明了特色服务对吸引顾客的重要作用。特色服务是对服务特性的一种特有描述，是一种具有独特魅力的服务。它是企业在长期的营销活动中，结合所提供服务的特点、所处的人文地理环境和顾客的需求，而有目的地形成一种与众不同的服务风格。这种特色服务能够为企业带来很好的营销效果，同时能够促进企业品牌的推广。海底捞同样为顾客打造了特色服务，并且取得了良好的效果。

海底捞是以服务质量高著称的，除了高质量的基础服务外，海底捞还为顾客提供了一些特色服务。为顾客提供游戏代练就是其中的一种。2011 年 8 月 8 日，有人在微博爆料海底捞还有代练网游服务，并贴出了服务员代练热门游戏《星辰变》的照片。为顾客提供游戏代练的微博一经发布，就立即爆红，几小时就有数万条转播被评论。网游代练无疑在原有特色服务基础上做出了很大的提升，这一颇具特色的“跨界服务”将“海底捞传奇”提升到另一个高度。

除了餐饮业外，一些传统企业也可以用特色服务给顾客带来好感，赚足顾客的回头率。例如，王府井百货大楼的鞋区免费保养旧鞋，并提供创可贴和纸巾等用品。当你对家中许多特殊材质的鞋束手无策时，都可以拿到王府井鞋区专柜，在那里，你会得到耐心的帮助。他们不仅提供旧鞋、过季鞋、返修鞋的基础护理或保养，而且还有一项特色，那就是免费提供创可贴和纸巾，以帮助那些因为长时间逛街磨破脚的顾客。王府井鞋区的这种特色服务能带给顾客温馨的感觉。

除了王府井百货大楼外，家乐福的服务也是很有特色的。如它提供免费改裤脚、皮带打孔等服务。顾客只要在家乐福购买了裤装，仅凭小票就能免费修改裤脚，或者为皮带打孔。

特色服务对互联网企业的发展同样非常重要。360 为什么能够成功？就是因为它敢于开发免费的杀毒软件，提供免费的安全检测服务；腾讯为什么能够成功？就在于腾讯敢于及时地开发创新，并且能够提供有创新特色的服务；京东和苏宁为什么能够在竞争中发展壮大？关键也是在于它们能够提供有特色的服务。所以，互联网企业要想成功就要有自己的特色服务，不管是产品还是服务。

Google 也在特色服务上逐步发力，如 2009 年 2 月，它推出了一款“北京情人节地图”。该地图是 Google 地图联合简单生活网共同推出的，对用户来说无疑是独具特色的服务，因为“北京情人节地图”的信息包括浪漫餐厅、创意礼品、鲜花、巧克力店、情人节演出派对、情调酒吧、情人宾馆等。每点进一个地图，都有大量的和情人节消费有关的商家信息，并且能够查到每个商家的详细地址、营业时间、特色产品和服务以及联系电话，消费者可以根据自己的需求和喜好，非常方便地选择商家、安排行程。这款服务软件深受情侣用户的喜欢，并且为 Google 品牌的推广起到了很好的作用。

Facebook 同样注重向用户提供特色服务。2013 年 1 月，Facebook 为加拿大所有 Messenger 用户开放测试通过 WiFi 和蜂窝数据传输的免费电话服务。之后，Facebook 还向美国用户开放了这一服务。在这一特色服务下，用户不需要通过 App Store 进行更新，就能打免费电话。用户如果想向另一个 iPhone Messenger 用户打电话，只需要打开与对方通信的对话框，点击右上角的“i”按钮，并确认使用免费电话即可。这一特色服务为那些手机信号不好或者想省点话费的人带来了巨大实惠。Facebook 免费电话服务的通话质量很好，与竞争对手 Viber、Vonage 和 Skype 处于同一水平。这一特色服务深受用户的喜欢，Facebook 也依靠这项服务培养了大批用户。

从上述案例中我们不难发现，特色服务对于企业发展的重要性。既然特

色服务对于企业发展这么重要，那么企业应该如何打造这种特色服务呢？

首先，打造特色服务要赋予服务时代性。赋予服务时代性往往能够取得良好的效果，如知青饭店、老三届茶府，这种将服务与顾客曾经历的岁月联系起来，使人产生“怀旧”心理。服务与时代挂钩，常常能创造出企业的服务特色，从而让用户产生深刻的印象和特别的感受，从而提高企业的知名度和美誉度。

其次，打造特色服务要关注到地方性。有时，地方性就意味着特色。企业打造特色服务时可根据地方性来创立。如餐饮业和旅游业应当充分利用当地物产，形成具有地方特色、令人回味的服务。这种和地方性相结合的服务往往也能够让用户喜欢，从而提高品牌的知名度。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！



第五章

侧重翻台：

翻台率就是胜负手

不开超过 300 平方米的店是原则

孟醒开店有一个标准，那就是雕爷牛腩绝不会开超过 300 平方米的店。对于企业，尤其是餐厅来说，规模的大小是非常重要的，唯有合适的规模才能提高企业的运营效率。

雕爷牛腩为什么不会开超过 300 平方米的店？对此，孟醒给出了以下两方面的解释。

第一，如果餐厅超过 300 平方米，用餐节奏就会被打乱，前厅和后厨的沟通就会失控，无法按顺序给顾客上菜。事实确实如此，餐厅如果过大，那么后厨的压力定然很大，服务员的压力也会很大，这将直接导致全体工作人员的忙乱，这样对保证用户良好的用餐体验是极为不利的。

第二,控制规模可以提高餐厅的运营效率,即提高翻台率。以晚餐为例,一般餐厅的用餐时间多是6~7点。但在Shopping Mall里,经常是过了8、9点还有顾客上门。如果开店的面积超过300平方米,过了饭点用餐的人就很少了,不足以翻一次台,小店却还能翻一次台,这样就能够保证每个时间段都是满席。从单位坪效上计算,300平方米以下的店更为经济适用。

通过孟醒对餐厅规模的控制,我们不难发现,企业要想获得发展,就要善于控制企业规模,将企业规模控制在合理的范围内,并不是越大越好。

在经济突飞猛进的现代社会,规模效应已成为一个热门话题。在经济的汪洋大海中,大企业与小企业的差别犹如航空母舰与小舢板,大企业的优势不言而喻。但随着经济全球化的进一步深化,一些原本业绩不错的大企业,不仅失去了其优势地位,而且开始亏损,甚至破产。这说明,企业并不是规模越大就越好。有时企业规模过大带来的是机构臃肿、管理效率低下、各项费用增加等。

所以,企业不能一味地追求扩大规模,而是要把握住企业自身的核心业务,并努力发展核心业务。这一点在IBM公司身上体现得较为明显。

IBM公司在1911年创立于美国,是全球最大的信息技术和业务解决方案公司,拥有全球雇员30多万人,业务遍及160多个国家和地区。由于企业规模过大,战线铺得过长,从1990年至1993年它连续3年亏损,累计亏损额高达168亿美元,创美国企业史上第二高亏损纪录。为了解决这一问题,IBM开始进行改革,它关闭了不赢利的下属企业,并进行了大规模的裁员。这种缩减企业规模的方式取得了成功,让IBM很快走上了快速发展的道路。为了进一步缩减企业规模,IBM还出售了不是核心业务的PC机业务。正是依靠这种不断缩减企业规模、突出核心业务的方式,IBM不但扭亏为盈,并且取得了长足的发展。

联邦快递公司也是依靠这种方式度过危机的。

联邦快递公司是全球最具规模的快递运输公司，为客户提供最为方便、快捷的运输服务，多年来业绩一直处于稳步增长的趋势。然而，受到 2008 年金融危机的影响，联邦快递的货物运输量随之减少，利润大幅度缩水。特别是在 2009 年，随着金融危机的影响持续加深，联邦快递的经营状况急剧恶化，快递部门的营业利润同比下降 89%，高达 4 500 万美元，货运部门也出现了 5 900 万美元的营业亏损。为了解决危机，联邦快递制订了成本削减计划，减少快递部门和货运部门的员工人数；加强成本管理，充分利用市场机会以保护公司的核心业务。这几项措施起到了非常好的效果，帮助联邦快递很快渡过了“冬天”。

企业规模并不是越大越好，有时，小规模才是最适合的。因为小规模企业动作敏捷、反应迅速、效率较高，而大型公司则动作缓慢、官僚气息浓厚、反应迟钝、缺乏效率。马云曾强调，中小型企业是国家创新的真正源泉。他以自己的公司为例，现在阿里集团下面有 7 家公司。如果把企业比喻成一个盒子的话，里边可以装 30 个小球。在你还没有增加盒子面积的时候，非得装 40 个球，必然装不下去；如果硬塞的话，还有可能把盒子撑破；然而，如果只装 10 个的话，那定然会带来资源的浪费，不利于企业提高运营效率。因此，企业规模不是越大越好，也不是越小越好，最重要的是要适合企业的发展。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！

选择顾客：恕不接待 12 岁以下儿童

雕爷牛腩有一项让消费者不解的规定——“恕不接待 12 岁以下儿童”，虽然这一规定让雕爷牛腩备受诟病，但是孟醒非常坚持。

对餐厅“不接待 12 岁以下儿童”这一规定产生不解，甚至埋怨的大多是“妈妈顾客”，很多“妈妈顾客”本来想带自己的小孩去雕爷牛腩用餐，但这一规定将她们拒之门外。由此，这些“妈妈顾客”对雕爷牛腩心生埋怨。针对众人的质疑，雕爷牛腩给出了回应：“因为雕爷牛腩里的菜品，没有专门为儿童设计的。父母一旦开始照顾疯跑的孩子，就没办法品尝美味，还会影响邻桌顾客的用餐。所以我们不接待 12 岁以下儿童，万分抱歉，敬请谅解！”

雕爷牛腩餐厅负责人还进行了补充说明：“我们通过大半年的封测发现，儿童在雕爷牛腩用餐并不是很开心，因为雕爷牛腩主要是为特定人群定制的餐食，没有特别针对儿童设计的菜品；他们还会在餐厅里大声吵闹，影响其他顾客的进餐。迫于无奈我们做出了这项规定，我们没有办法让所有人都得到最完美的进餐体验，所以唯有舍弃一部分顾客，旨在使每一位真正喜欢雕爷牛腩的消费者能够得到最优质、最舒适的用餐体验。”

孟醒对此给出的解释是：“我们备受诟病的‘不接待 12 岁以下儿童’，在某种程度上，也是为了保证翻台率。实际上，这个规定的背后，是我们并不主攻‘家庭聚餐’。我们针对的核心用户是来商场购物的人群，这些人一般只有 2~4 人，而且吃完还要接着逛呢，所以通常不恋战，不会在餐厅坐下去就不走。”从孟醒的解释我们不难发现，雕爷牛腩之所以制定该项规定，在一定程度上是为了提高顾客的用餐效率，通过舍弃一部分顾客来获得更多的利润。

企业不可能满足所有的顾客，经营者要做的就是留住能给企业带来最大利益的那部分顾客，勇于舍弃不能给企业创造利润的那部分顾客。在这方面，孟醒表现得足够有底气，他为雕爷牛腩选择顾客，并且取得了非常好的效果。事实上，这种选择顾客的方式不但为雕爷牛腩的运转提高了效率，同时还引起了越来越多的顾客的注意。对于这一规定，很多人在微博上表示不满，甚至恶语相加，孟醒不但没有生气，反而转发这些骂他的微博。因为孟醒坚信流量才是王道，而有争议才能有流量。孟醒认为：“互联网最有意思的是粉丝文化，往往某个产品做得不错时就会形成‘死忠’，一个产品越有人骂，‘死忠’就越坚强。”果然，通过这样的微博营销，雕爷牛腩经营得异常火爆。

对于互联网行业来说，“有选择”地服务用户同样重要，对用户有舍有取才能最大限度地给企业带来利润。

安徽三只松鼠电子商务有限公司成立于 2012 年，是一家以坚果、干果、茶叶等食品的研发、分装及网络自有 B2C 品牌销售为主的现代化新型企业。“三只松鼠”品牌一经推出，立刻受到了风险投资机构的青睐，先后获得 IDG 的 150 万美金 A 轮天使投资和今日资本的 600 万美元 B 轮投资。在上线一年后，屡次创造行业神话，成为一家实力雄厚的互联网电商食品企业。

“三只松鼠”的目标消费人群定位非常明确，主要是 80 后、90 后互联网用户群体，因为这部分群体个性张扬，有自己的主见和行为准则，并且他们

追求时尚、享受生活、注重细节、喜欢网购。为了让目标用户群体更加喜欢“三只松鼠”，CEO 章燎原进行了一系列的营销。首先是在包装上，采取的是三只小松鼠的形象，色彩鲜丽、活泼可爱，非常能够引起 80 后、90 后情感上的共鸣。其次，三只松鼠针对女性用户特设了品茶、赏花、看书、写作等专区，以此来吸引女性用户的注意力。除此之外，“三只松鼠”还特意对售前客服进行分组，分组的标准是客服的性格与个人偏好。热衷各种段子的顾客，由“丧心病狂组”负责招待；喜欢高端大气话题的顾客，可以找“小清新文艺组松鼠”接待。这一系列的措施都让“三只松鼠”受到 80 后、90 后用户的喜欢，也正是靠着这部分用户，“三只松鼠”创造了销售神话。

企业经营者在对顾客的选择上要有取舍的智慧，因为有舍才有得。雕爷牛腩之所以能够获得较高利润，很大一部分原因是敢于选择自己的顾客。孟醒一直以互联网思维来经营自己的餐厅，互联网思维要求企业可以对用户进行细分，只需要满足自己选择的那部分用户的需求就能获得好的发展。不管是传统企业，还是互联网企业，要时刻做到对用户进行明智的选择，因为企业经营的唯一目的是赢利，哪些用户能够为企业带来利益，就要去选择哪些用户，对于不能为企业带来利润的用户要勇敢地舍弃，唯有大舍，才能大得。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！

借鉴法餐分餐制，提升用餐效率

几千年来，中国人习惯共同进食的“合餐制”，而不习惯西方流行的“分餐制”。分餐制虽然不太符合中国人的饮食习惯，但是被越来越多的餐馆纳入到运营中来。孟醒就特别推崇这种“分餐制”，并且借鉴法餐的分餐制来打造雕爷牛腩。

孟醒为什么借鉴法餐的分餐制，而不是其他国家的用餐方式呢？这主要是因为法国人一向以善于吃且精于吃而闻名，法式大餐至今仍名列世界西餐之首。用正宗法餐分餐制的方式运营雕爷牛腩，可以凸显雕爷牛腩是正宗的高档餐厅。

雕爷牛腩不仅借鉴了法餐的分餐制，而且借鉴了法餐的上餐顺序。正宗的法国大餐，上菜顺序依次是开胃菜——主菜——甜品，而雕爷牛腩也严格遵循了这一上餐的顺序。

开胃菜是第一道菜，用以提高食欲。具体来说，一般包括熏鲑鱼、生蚝或面包。雕爷牛腩也有开胃菜，通常在顾客一坐下就会赠送四五道开胃小菜。这些开胃菜有甜有咸，色泽诱人，让人食欲大开。

法餐的主菜有汤、海鲜以及间菜，汤分为味道清淡的清炖汤以及由多种食物材料煮成的浓汤。间菜是将肉以多种方法进行烹调，加上调味汁与主材料相配，主要有牛扒、烩菜、肉排和烧烤等。雕爷牛腩的主菜有咖喱牛腩和鲍鱼金汤牛腩面两种。然后是希腊沙拉等前菜，会以精致的摆盘以及出色的味道给顾客带来美好的感受。在汤品上，雕爷牛腩推出了“高棉的微笑”等，力求给顾客打造独特、丰富的口感。

用餐的最后是甜品。法式餐后甜品有各式糕点、甜饼干、雪糕或布丁等。雕爷牛腩为食客提供了提拉米苏等甜品,绝妙的搭配带给食客的是独特的享受。

这种正宗的法餐上菜的方式给顾客带来了非常好的用餐体验。“吃完一道,再上一道”的用餐方式能确保食客在吃每道菜时都能吃到最原本的味道。如此,不但能够为食客打造愉悦的用餐体验,还能提高食客的用餐效率。

因此,企业经营者要善于借鉴他人成功的经营理念,促进自身的快速发展。很多企业已经证明了这点,如宏图三胞。宏图三胞是国内第一家以连锁方式销售电脑的企业。董事长袁亚非借鉴沃尔玛、戴尔、麦当劳的成功经验,打造出了大规模、标准化、连锁直销的IT经营新模式。如今,宏图三胞已经成为中国最大的IT连锁企业,在全国拥有300多家自营门店,覆盖北京、上海、江苏、浙江、安徽等13个省市。

在互联网企业中,小米也是善于借鉴他人经验的高手。小米借鉴了Google和苹果公司的经验。从Google身上,它学会了采用开放式的操作系统,在互联网上共享自己的操作系统。数码爱好者无需拥有小米手机,即可体验小米操作系统的界面。从苹果公司身上,小米学会了品牌营销。小米设计并掌控了手机操作系统,创造了一种端对端的用户体验,以易用性为本。

现代企业的发展速度很快,市场竞争也日趋激烈,企业要在竞争中获得胜利,就要不断完善自己,而完善自己的最佳方式是善于借鉴他人的成功经验,这样就能起到事半功倍的效果。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！

三大措施，把翻台率做到极致

翻台率是指一家饭店一天内每张桌子的平均使用次数。举个简单的例子，一家饭店有 20 张桌子，一天内饭店总共接待了 70 桌客人，那么这个饭店的翻台率就是 3.5。饭店翻台率的高低直接决定着餐馆利润的多少。我们通过下面的案例看看翻台率和利润率之间的关系。

假设 1：在北京的繁华地段开一家饭店，300 平方米，一年房租 50 万元。请 20 个服务员，每个服务员月工资 1 100 元，年工资支出 44 万元。水电费节约一点，支出 7 万元。

假设 2：饭店 30 张桌子，每桌消费平均消费 140 元，每天翻两次台。也就是说，平均中午晚上每张桌子都被使用一次。

结论 1：年营业收入： $30 \times 2 \times 140 \times 365 = 306$ 万元；年原料支出 130 万元，房租和工资支出 101 万元，赢利 75 万元。

结论 2：在假设 2 的基础上，每张桌子每翻台多一次，年营业收入将增加 153 万元，多赢利 88 万元。

由此我们可以发现，翻台率决定着餐厅的利润，这也是很多餐厅强调翻

台率的重要原因。孟醒特别看重餐馆的翻台率,并且为了提高餐馆的翻台率采用了以下三大措施。

第一大措施是减少顾客等待的时间。餐厅的管理人员应该让餐厅的每一位员工都明白:提高翻台率就是要缩短客人的用餐时间。因此,从客人进入餐厅到离开餐厅的每一个环节,只要缩短一点时间,就意味着客人用餐时间的缩短,也就意味着翻台时间的缩短。菜品的出品、传菜、上菜、收取空盘等细节都会提高餐厅的翻台率。其中,最影响翻台率的是上菜的时间。如果能最大限度地缩短上菜的时间,那么,翻台率就能得到提高。

实际上,不管是外国快餐,还是中国快餐,都在缩短上餐时间方面下足了工夫。

麦当劳执行官史纳金在麦当劳启动点餐革命,客人平均一张订单的制作时间只要 35~50 秒,比以前约快五倍。“从接单现做到出餐 50 秒搞定”,麦当劳的速度革新改写了快餐业上餐的速度极限。麦当劳上餐时间的缩短带来的是翻台率的大幅度提升,顾客在店内的流动率增加,利润随之得以增加。中式快餐也看到了缩减上餐时间的重要性。最具代表性的是真功夫“45 秒”叫板麦当劳。为了实现这一目标,真功夫的运营系统从服务流程、生产流程和值班管理流程上全部做了优化和提升。

从麦当劳到真功夫,它们都在缩短顾客用餐时间上下工夫,目的就是依靠缩短时间来提升翻台率,进而在速度中求效益。孟醒也看到了缩短上餐时间对于餐馆赢利的重要作用,所以,他一直在缩短上餐时间方面努力。首先是只在菜单上放置 12 道核心精美菜品,这无疑能够最大限度地减少菜品制作时间,其次是顾客一落座就上小菜和沙拉,这就在一定程度上减少了上菜的时间。上菜时间的缩减意味着顾客用餐时间的缩短,用餐时间的缩短意味着翻台率的提升。

第二大措施是拒绝“酒腻子”。对于餐馆来说，酒水能够为餐馆带来一定的利润，但与此同时会在很大程度上限制翻台率，如果细算起来，贩卖酒水所得的利润远远比不上翻台带来的利润。我们在中餐馆常常可以看到这样的景象，一桌人大块吃肉、大口喝酒，如此一桌下来常常要花费几个小时，这样对餐馆的翻台是极为不利的。餐厅要想提高翻台率，也要在销售酒水上下工夫。

孟醒看到了这一点，所以在雕爷牛腩非常克制地贩卖酒水。例如，只售非常昂贵的比利时顶级修道院啤酒，以及《教父》导演科波拉在加州纳帕谷酿造的红酒。价格昂贵是雕爷牛腩杜绝酒腻子的一种手段，为了更好地实现这一目的，雕爷牛腩还规定只卖单杯酒，不卖整瓶酒。雕爷的这一做法非常明智，对提升翻台率是非常有好处的。

第三大措施是在店内使用漂亮但不舒服的凳子。在这方面，麦当劳是一个典型。大多数到麦当劳就餐的人感觉环境干净，食品也比较卫生，唯一让人感觉不舒服的是凳子：实在是太小了，而且靠背离凳子又太近了，使人坐上去感觉很不舒服。麦当劳之所以为顾客打造这样的凳子，就是让人有尽快离开的想法，从而，加快了顾客用餐的速度，极大地提升了翻台率。

雕爷牛腩像麦当劳一样，店面使用的也是看起来漂亮但坐着不舒服的凳子。雕爷牛腩的凳子是条木凳子，由于凳子的材质和触感都欠佳，所以顾客吃完饭后都想快点离开这样的凳子，这正是孟醒的精明之处。

以上三大措施就是孟醒提高雕爷牛腩翻台率的具体做法，这也为雕爷牛腩赢利提供了便利条件。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！

第六章

品牌建设：
络时代品牌思维

品牌建设：

孟醒的网络时代品牌思维

借势：借“食神”戴龙塑品牌

雕爷牛腩进行品牌建设最高明的地方就是借势，这种借势的方式就是把自己的产品与“食神”戴龙联系起来，这种品牌打造的方式促进了雕爷牛腩的迅速崛起。

雕爷牛腩借的是“食神”戴龙的人气。咖喱牛腩是雕爷牛腩主打的招牌明星产品，而烹饪牛腩的秘方是孟醒以 500 万元的天价从“食神”戴龙那里买来的。戴龙是厨师里面最会演戏的人，他不但是周星驰电影《食神》中的原型人物，而且在《喜剧之王》里也有精彩的表演。除此之外，他还在《行运一条龙》里出演地产商罗七辉。戴龙确实是个带有传奇色彩的厨艺大师，他经常为港澳名流提供家宴料理。戴龙独创的菜式不计其数，由于他对原材

料认识透彻，并且在制作菜品的时候能够拿捏得当，所以，戴龙的菜品常常令人赞不绝口，这也是他能够获得“食神”这一头衔的重要原因。雕爷牛腩把牛腩与明星大厨戴龙结合起来，无疑为雕爷牛腩带来了充足的人气。

孟醒与戴龙结识是在 1997 年。当时孟醒对牛肉情有独钟，他在吃了戴龙做的牛腩后，下定决心花 500 万元人民币买下了“牛腩”烹饪配方，并把“咖喱牛腩饭”与“金汤牛腩面”作为雕爷牛腩的主打菜。

孟醒的做法给企业经营者提供了简便快捷、最见成效的品牌打造方式——借势。借戴龙的影响力来打造自己的品牌优势，取得了非常大的成功，很多食客争相走进雕爷牛腩，目的就是为了一尝“食神”戴龙的拿手菜。

中国古代法家治天下，讲的就是“法、术、势”三者的结合，把借势、造势当作治理天下的三大要点之一。不懂得借势，或者说不愿借势，要做出好的品牌是很难的。企业在品牌打造活动中，充分利用自身资源以外的其他资源或渠道，借助外在力量能够在品牌打造过程中取得较高的关注度和更好的营销效果。目前，众多企业在品牌打造策略上更喜欢这种“借东风”的方式。

加多宝借势奥运会塑造品牌就是最好的证明。2008 年加多宝让中国 56 个民族的代表来为奥运祝福，2012 年则更大手笔地以“红动伦敦、精彩之吉”为主题，将奥运加油活动从国内搬到伦敦，让世界见证加多宝的品牌理念。另外，加多宝还加大内容规划力度，借助凤凰全媒体平台，提升奥运传播的品质等。

智联招聘也通过借势电影《杜拉拉升职记》来塑造品牌。电影《杜拉拉升职记》上映后，一时间“杜拉拉精神”成为大家讨论的热点。电影中的广告植入也吸引了大家的注意。特别是作为互联网品牌智联招聘的广告植入，给观众留下了深刻的印象。除此之外，智联招聘还邀请电影版杜拉拉的扮演

者徐静蕾作为网站形象代言人，并发起“寻找杜拉拉——2010 发现我们身边的成功 OL”大型职场公益活动。智联招聘通过代言人策略、广告植入和事件营销，已经与“杜拉拉”紧密联系在了一起。在《杜拉拉升职记》电影上映的同时，智联招聘又购买了电影主题曲——《GO》。一系列的活动为智联招聘“借势”电影《杜拉拉升职记》完成了品牌的塑造与推广，将“杜拉拉”品牌效应推向了最大化。

这种借势的方式为加多宝、智联招聘的品牌推广起到了非常大的作用，同时证明了借势对品牌塑造与推广的重要作用。特别是对于中小企业和新品牌来说，这种借势塑造品牌的方式显得更为重要。中小企业及新品牌如何才能获得一席之地？如何才能将品牌信息快速地植入客户或消费者的头脑中呢？利用产业基础，嫁接某个强势品牌、权威机构、相关群体等借势的方式是一个明智的选择。因为这是站在巨人的肩膀上谋发展，这种方式不但能够节省巨额的广告费用，还能在品牌塑造上达到事半功倍的效果。

那么，借势的方式有哪些呢？具体来说，主要有以下三种。

一是向公司品牌借势。对于一个新品牌来说，看似非常弱小，但是如果背后有一家实力雄厚的公司作支撑，那么该品牌的资产就可能大大升值。

二是向热点时事借势。某些事件具有持续性，且会持续带来正面的社会影响，如果品牌通过命名或其他方式直接与此事件挂钩，那么每次事件发生时所带来的社会影响，在一定程度上也是为品牌做推广。

三是向知名人士借势。品牌想要快速成长，得到知名人士的帮助，品牌的成长速度将会大大加快。这里的知名人士可以是影视明星，可以是政要人物，也可以是游戏达人、动漫达人等。

借势的方式虽然能够促进品牌的塑造与推广，但是在借势的时候，企业还要把握一定的原则。

首先,借势的对象品牌需要具备较强的市场影响力、较高的市场地位、较好的市场声誉。唯有如此,借势才能真正发挥作用。

其次,不能过分依赖借势的对象,在借势的过程中要特别注意对自身品牌的建设和宣传。借势只是品牌刚刚进入市场的一个手段,之后的关键是要努力进行自主品牌建设,提高品牌自身的影响力和信任度。

最后,在借势的过程中,需要循序渐进,切忌急于求成。借势是不能急的,要按照顺序慢慢来,欲速则不达。



读完本节内容,您有哪些学习心得,赶快记录下来吧!

品牌要能够引发情感共鸣

孟醒认为,企业品牌唯有能够引发用户的情感共鸣,才能吸引用户的关注和购买。基于这方面的考虑,他还专门写了《锤子手机的机会》《凡客的机会》《裂帛的机会》三篇文章来专门论述“产品品牌如何引发人类情感共鸣的定位”。

《锤子手机的机会》一文讲述的是罗永浩打造锤子手机是基于情感的定位。在孟醒看来,锤子手机之所以能够获得成功,主要是因为强化顾客的情感,这种情感的定位能够引起顾客的情感共鸣。在《凡客的机会》中,孟醒

再次说明凡客的成功也是源于能够引起顾客的情感共鸣，因为凡客“挺住，意味着一切”的广告确实能够引起顾客的情感共鸣。在《裂帛的机会》中，他同样强调了情感共鸣对于品牌发展的重要作用。在他看来，裂帛是通过衣服营造的画面感，满足了 BoBo 族“流浪”之梦。这也是一种情感上的共鸣，是裂帛能够成功塑造并推广品牌的重要原因。

孟醒的这三篇文章，通过锤子手机、凡客、裂帛三个事例来说明情感共鸣对于品牌塑造的重要作用。我们可以把这三个品牌的情感塑造进行具体说明。

首先是罗永浩的锤子手机。

2014 年 5 月 20 日，罗永浩在国家会议中心高调发布了网民期待已久的锤子手机——Smartisan T1。该款手机的外形与苹果 iPhone 5S 非常相似，虽然外形很酷，性能也不错，但是高达 3 000 元的售价让很多用户难以接受。当前，小米以其不到 2 000 元的高性价比手机立足于智能手机市场，同时，还有很多手机厂商开始拼价格，用户更喜欢的是高性价比的大众化手机。因此，不管是在手机配置方面，还是在价格方面，锤子手机都没有竞争优势。然而，让所有人都感到吃惊的是，锤子手机的销售状况非常好，5 000 张发布会门票在数十分钟内就全部售罄，发布会当天更是有超过 300 万人通过优酷观看直播。同时，部分观看过直播的新浪微博网友也通过专门页面进行了预约。

为什么锤子手机能有这么理想的销售状况呢？决定因素就是“情感共鸣”。锤子手机通过优秀的用户体验给用户带来了吸引力、信任感、娱乐性。锤子手机正是依靠这种优秀的用户体验与粉丝建立了情感共鸣，从而使锤子手机大受用户的喜欢。

其次是凡客的情感牌。

凡客诚品于2007年成立了网站,选择了自有服装品牌网上销售的商业模式,以低价位、巨额的广告宣传、独特的电子商务定位,仅用三年时间,就使凡客诚品成长目前国内较大的自有品牌服装电子商务企业。凡客诚品的成功很大一部分原因是在打造品牌的时候注重引起顾客的情感共鸣。

凡客诚品引起顾客共鸣主要靠两种广告方式,一种是“凡客体”,一种是“挺住体”。

以韩寒、王珞丹为代言人的凡客广告一出现,便在网络上掀起了一场大范围的“病毒营销”效应,诞生了独具特色的凡客体。在凡客所有的营销策略中,“凡客体”的营销模式是其中最有特色,也是最为成功的一种。凡客体,即凡客诚品广告文案宣传的文体,该广告意在戏谑主流文化,彰显该品牌的个性形象。“凡客体”的爆红,对凡客的品牌宣传起到了非常大的推动作用。

如韩寒的广告词:“爱网络,爱自由,爱晚起,爱夜间大排档,爱赛车;也爱59元的帆布鞋,我不是什么旗手,不是谁的代言,我是韩寒,我只代表我自己。我和你一样,我是凡客。”

再如王珞丹的广告词:“我爱表演,不爱扮演;我爱奋斗,也爱享受生活;我爱漂亮衣服,更爱打折标签;不是米莱,不是钱小样,不是大明星,我是王珞丹;我没什么特别,我很特别;我和别人不一样,我和你一样,我是凡客。”

这两条广告看起来不像是广告,更像是在自我表达,定然能够引起顾客的情感共鸣,事实证明也是如此。凡客体的出现让网上刮起了一阵“凡客体”风。越来越多的人加入到恶搞凡客体的阵营中,以此表达自己的想法。这对凡客诚品的品牌推广起到了非常好的作用。

“凡客体”后是“挺住体”,“挺住体”更能引起顾客的情感共鸣。

“黄晓明7岁，立志当科学家；长大后，却成为一名演员。被赋予外貌、勤奋和成功，也被赋予讥讽、怀疑和嘲笑，人生即是如此，你可以努力，却无法拒绝，哪有胜利可言。挺住，意味着一切。没错，我不是演技派，Not at all。我是凡客。”黄晓明的这段凡客广告非常煽情，确实能引起年轻消费群体的内心情感共鸣。这支广告发布8个小时后被转发超过12万次，刷新新浪微博转发的新纪录。这再次说明，情感共鸣对于凡客诚品品牌推广的重要作用。

最后是裂帛品牌的情感共鸣。

裂帛是中国知名独立设计品牌，成立于2006年，由一群有非凡创造力的设计师和有趣的年轻人啸聚而成，不问身份，差异共存，坚持裂帛“有所为，有所不为”等独立、鲜明的立场。单单从名字上来看，裂帛就能引起消费者的情感共鸣，裂帛的字面意义是撕裂丝帛，撕裂规则，撕裂那些委屈而难以割舍的情感，撕裂常规的苍白人生，人生需要裂帛的勇气。裂帛二字表达的情感能够引起消费者的情感共鸣。

裂帛不但在名字上能够引起消费者的情感共鸣，其服装本身更能引起消费者的情感共鸣。裂帛的设计理念，是反对模板化。她们是自由、自我、直接的，所以给人带来的感觉就是充满了自然风、民族风。裂帛的设计者是在用生活还原本真，相信世间所有的事物是因为生命的触摸与关联，因为某种共同的呼吸，才带着体温，才会在某些瞬间击中心灵，产生共鸣。正是由于这种感知，裂帛的衣服更加能够让消费者感受到一种情感的存在。对于购买裂帛的消费者来说，他们不光是买了衣服，更是购买了一种对时尚的认知，对生活品质的认定，还有对自己审美的自信。这些都是裂帛传达给消费者的东西，也是裂帛最真实的品牌效应。正是因为如此，裂帛能够得到消费者的喜欢。

从以上三个事例我们不难发现,孟醒之所以要写三篇文章来专门论述“产品品牌要能够引发情感共鸣”,是因为情感共鸣对于品牌的推广具有重要作用。营销大师菲利普·科勒在《论销售》中说:“星巴克卖的不是咖啡,是休闲;法拉利卖的不是跑车,而是一种近似疯狂的驾驶快感和高贵;劳力士卖的不是表,而是奢侈的感觉和自信;希尔顿卖的不是酒店,而是舒适与安心。”

伴随着人们消费观念的变化以及消费层次的提高,社会进入了情感消费时代。在情感消费的时代,品牌打造已经不再是一种单纯的商品交易,它需要的是“出卖”感情。因为,现代的消费者更加关注自己的内心世界,渴望被关心,渴望被爱,渴望一种安全感。只有引发消费者的情感共鸣,才有可能将品牌打造成功。在现代品牌传播中,情感愈来愈变成了一种媒介工具,它能够影响更广泛,让品牌更具市场竞争力。



读完本节内容,您有哪些学习心得,赶快记录下来吧!

要做就做榴莲型品牌

04

孟醒做餐饮品牌,还有一种重要的品牌打造思维,那就是“宁当榴莲,不做香蕉”。这是雕爷牛腩获得成功的魔法,也是雕爷牛腩品牌得以推广的重

要因素。

什么是“宁当榴莲，不做香蕉”呢？榴莲具有丰富的营养价值，在民间有“一只榴莲三只鸡”的说法，而且榴莲口感滑腻，被称为“水果皇后”。然而，很多人对榴莲的第一印象是味道臭，以至于尽管知道它营养丰富也不肯品尝。对于那些喜爱榴莲的人来说，对那闻着臭吃起来香的榴莲简直是欲罢不能。香蕉同样具有较高的营养价值，并且味道香甜。但是，榴莲更具特色，香蕉则显得一般，没有什么特色。

“宁当榴莲，不做香蕉”，实际上是说，做品牌就要做得有特色。就好比雕爷牛腩不会去满足所有人的口味，而是只讨少数人的喜欢。这种“榴莲型”的品牌打造方式正是孟醒的高明之处。

有特色的品牌更容易在市场上占据领先地位。例如，LV 所彰显的大众需求与遥不可及的高端形象，让不少人为了拥有它而省吃俭用也在所不惜；百事可乐，高度彰显年轻人的文化，让年轻人一看就认为这是属于自己的；牛仔裤 Levi's 的所有广告都表现出诱惑众生、性感和独立，让消费者感到其潜意识中的诱惑，从而产生消费和拥有的愿望；NIKE 常常表现出强烈的自我主张概念，这让很多追求运动时尚的年轻人大为追捧。这些品牌都具有鲜明的特色，因此能够广受消费者的喜欢。

有特色的品牌能够赢得用户的喜欢，而缺乏特色的产品则迟早会在竞争中落败，被市场淘汰。如万宝路和云丝顿香烟，它们的定位、品味、诉求对象、竞争类别和提供的利益点相同，而且都强调高品质和现代而出众的形象。但万宝路因塑造了粗犷豪放的西部牛仔形象而使品牌个性更加突出，因而在市场上的份额遥遥领先于云丝顿。

从中我们不难发现品牌特色对于企业发展的重要作用。具体来说，品牌特色对于企业的发展主要有以下两大作用。

第一,品牌特色是产品获得高利润的最持久、最可靠的保证。没有品牌特色的产品,唯一能够引发消费行为的方法就是价格战。但是价格战对于企业获得利润是极为不利的,甚至会在竞争中两败俱伤,企业要想获得长久的利润,就要打造有特色的产品品牌。

第二,品牌特色是产品长期存在差异化的真正根源。在同质化现象日益严重的今天,企业要想让消费者从完全同质的商品中持久地选择自己的产品,这是不现实的。企业唯有实现品牌的特色化,才能让产品出现差异化,才能开辟一个消费者认可的市场。

传统企业需要打造有特色的品牌,互联网企业更需要打造有特色的品牌。随着移动互联网产品的竞争日益激烈,手机移动应用的开发层出不穷,但是这些应用的同质化趋势严重,往往缺乏自己的个性,最终使得发展受到限制,因此,只有个性反差异化的特色产品才能真正满足不同用户的差异化需求,才能在激烈的市场竞争中掌握主动。

企业要想打造有特色的产品,就要从以下几个方面入手。

首先,牢牢把握产品特色。特色就是优势,特色就是竞争力。产品如人,关键是要有个性,只有风格不同、色彩迥异,才能吸引消费者的眼球,赢得其青睐和厚爱。所以,企业在品牌打造上要做到求新、求异、求变,从各个方面不断丰富产品内涵,彰显产品鲜明特色。

其次,品牌特色要具有一定的独占性。也就是说,品牌要具有一定的排他性,在消费者心中是其他品牌不能代替的。这种独占性可以使其他的竞争品牌没有办法模仿和跟进,同时能够征服很多潜在的消费者。

再次,品牌特色要拉近产品与消费者之间的距离。品牌要真正做到有特色,就要与消费者建立联系。如果品牌能够与消费者建立某种特定的情感关系,品牌创建就能取得成功。品牌特色的打造要建立一种象征,并与消费者

产生共鸣和认同感，满足消费者的情感需求，这样就能拉近品牌与消费者之间的距离，增强品牌的竞争力。

最后，品牌特色要与时俱进。时代不同，市场的需求也会随之不同。企业在追求品牌特色的同时，也要时刻了解市场的需求，做到与时俱进，这样才不会因为落后于时代而导致品牌特色的失败。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！

劈开脑海：寻找空白点

在雕爷牛腩品牌的打造过程中，有一个特别重要的理念——劈开脑海。

孟醒把“劈开脑海”当作雕爷牛腩品牌打造的第一阶段，在这一阶段，雕爷牛腩进行了封测，封测取得的效果是有目共睹的。雕爷牛腩在这一阶段之所以能够取得突破，很大一部分原因是找到了一个空白的品类，并把它冠以自己的品牌。孟醒特别注重在“劈开脑海”阶段寻找空白品类，因为他知道空白品类对于企业发展的重要作用，“如果你找到了一个品类，大众对它的第一品牌认知又很模糊，都说不清楚。那你就有机会做出一个品牌即品类，你将很可能获得一个长达 10 年的成功机会；如果你不自残的话，20 年也有可能。”

孟醒做雕爷牛腩就是看准了这样的空白点。对于市场来说，牛腩并不是一个空白品类，但是孟醒把它打造成“轻奢餐”就是找到了空白点，雕爷牛腩就是中国第一家“轻奢餐”餐厅。所以，雕爷牛腩能以特色立足，受到广大消费者的欢迎。

这就是孟醒“劈开脑海”寻找空白品类的品牌打造方式。实际上，孟醒在做阿芙精油的时候也是采用了同样的方式。很多女性消费者对精油都不陌生，但是这些消费者并不知道精油的第一品牌是什么，孟醒就是抓住了这样一个空白点，推出了阿芙精油，并且打出广告语：“阿芙就是精油”。阿芙精油占据了市场的空白点，树立了品牌在消费者心目中的形象，吸引了越来越多的女性消费者。

不管是打造雕爷牛腩品牌，还是打造阿芙精油品牌，都体现出了孟醒“劈开脑海寻找空白品类”的品牌打造战略。在当前激烈的市场竞争下，对于企业经营者而言，要学会观察市场、细分市场，善于寻找市场空白点，积极培育、创造新的市场，避开强势品牌的挤压，这是精明商家应树立的一种经营理念。联想的成功也是如此。在为美国 IBM 电脑做代理的过程中，联想积累了许多经验。之后，联想开始推出自有品牌的个人电脑，为了避开与国际知名品牌的竞争，联想走上了家用市场之路。当时国际知名品牌主要是做商用电脑，家用电脑市场还微乎其微。联想找到了这一市场空白点，逐渐成长为国内个人电脑第一品牌。

马文与海伦·格兰尼克创建的服装连锁公司——FAS 公司也是靠寻找空白点获得成功的。20 世纪 80 年代早期，大多数小商店只出售女青年穿的流行服装，一些有钱的中年妇女想让自己看起来漂亮一些，却很难找到适合她们体形的、穿起来舒适的服装。马文和格兰尼克抢占了这一空白点，开始为 40 岁以上的妇女定制宽松且时髦的服装。这样的品牌打造果然奏效，目前，FAS

公司已成为一家上市公司，它在美国的连锁店已经超过了 250 家。

对于互联网行业来说，寻找市场空白点的品牌打造方式更为重要。因为互联网时代的竞争异常激烈，产品更新换代的速度也非常快，产品的同质化现象非常严重，要想在这种情况下打造出优势品牌，就要看到他人看不到的地方，以此来打造品牌。

马化腾是寻找市场空白点的高手，洛克王国就是其最具代表性的产品。洛克王国是专为儿童打造的一款在线社区，这样的社区在当时的互联网行业中是不存在的。正是因为占据了市场的空白点，所以洛克王国一经推出，就深受儿童用户的喜欢。不凡的业绩证明了腾讯这一策略的正确性：洛克王国的季度用户超过了 4 500 万，出版的图书销量超过 500 万册。同时，洛克王国的第一部电影也取得了非常好的票房成绩。

周鸿祎同样注重寻找市场空白点。当时，很多互联网公司都在通过流氓插件的方式植入用户的电脑，这给用户们造成了极大的困扰，用户迫切需要一款可以查杀流氓软件的应用软件，但这在当时是市场的空白点，周鸿祎看到了这一点，也看到了其中蕴藏的市场潜力，于是推出了查杀流氓软件的 360 安全卫士。这一软件取得了良好的效果，为 360 后来的飞速发展打下了良好的基础。

市场的空白点是无处不在的，即使市场再完善，行业门类再丰富，空白点仍旧是存在的。企业如果能够先于竞争对手捕捉到有价值的市场空白点，就可以抢先获得竞争优势。因此，企业需要做的就是瞄准用户需求，挖掘新的市场机会。唯有如此，才能促进品牌的发展壮大。



读完本节内容,您有哪些学习心得,赶快记录下来吧!

雕爷牛腩要做“挖坑”品牌

关于品牌,孟醒还有独特的“填坑”与“挖坑”之说,并且说雕爷牛腩要做“挖坑”的品牌,不做“填坑”的品牌。

那么,什么是“填坑”,什么又是“挖坑”呢?孟醒的“填坑”与“挖坑”之说是相对于商场来说的。商场建立后,势必要对外招商,唯有拥有充足的商户,商场才能繁荣,才能有人气,才能赚取租金。然而,并不是所有的商场都能招来大品牌,特别是国际化的大品牌。例如,一般商场是很难招到雅诗兰黛、兰蔻等国际一线大牌的。然而,这并不是没有办法,商场为了能够提高档次,多通过补贴装修和免收租金的方式邀请这些大牌入驻。于是,这些大品牌就成了孟醒所说的“挖坑”品牌。孟醒的“挖坑”说是很形象的,因为这些品牌不掏钱就能拥有柜台,商场甚至还要为其提供装修的费用,这对商场来说是一种亏损,这个亏损就是“坑”,“挖坑”的就是这些大品牌。

既然有“挖坑”的,那么就有“填坑”的,否则商场是很难获取利益的。在孟醒看来,这些“填坑”的就是商场里的弱势品牌。弱势品牌需要借

助商场的人气来进行销售，商场就会抓住这一点和这些品牌谈判，争取能够在“填坑”的同时赚取利润。孟醒坚持要把雕爷牛腩开进 Shopping Mall，他知道这种新品牌要进驻大商场，开始只能是“填坑”的，但是，孟醒不想雕爷牛腩永远只做“填坑”的品牌，而是要成为“挖坑”的品牌，让别人来“填坑”。所以，孟醒下大力气做好自己的前两家店，迅速打响了雕爷牛腩的品牌。雕爷牛腩的前两家店非常成功，每天爆满，还有很多顾客专程来吃。有前两家店的火爆做铺垫，后来就变成商场请孟醒去他们那里开店了。此时的雕爷牛腩已经从一个典型的“填坑”品牌转变成一个“挖坑”品牌。

孟醒的“挖坑”“填坑”品牌论，以及雕爷牛腩在这两种状态下的转变告诉企业经营者，要努力打造强势品牌，唯有品牌强势才能有更强的竞争力。强势品牌带来的竞争力是不可估量的。首先，强势品牌能够促进产品的销售。全球平均每秒钟就有 4 000 杯雀巢咖啡被喝掉，并有继续增加的趋势，这就是强势品牌的竞争力。其次，强势品牌具有抵御市场风险的能力。可口可乐的老板放出豪言：“即使可口可乐全球的工厂一夜之间都被烧毁，也可以在一个月内恢复正常的生产与销售。”为什么可口可乐公司的老板有这样的信心呢？因为品牌的强势能够增强企业抵御风险的能力。最后，强势品牌可以获得大量高忠诚度的顾客。每一个强势品牌的背后都有大量的死忠顾客追随。以微软为例，几乎全球每一个计算机用户都使用过微软的操作系统或各种程序与软件。全球 95% 的计算机用户使用的都是微软 Windows 操作系统。这就是强势品牌的魅力所在。

一家企业是否拥有强势品牌，将决定这家企业在市场中的竞争地位。根据联合国工业计划署所做的一项调查，拥有著名品牌的企业在特定市场中的全部品牌中所占的比例不足 3%，但著名品牌所拥有的市场份额则可以占到 40% 以上，其销售额更可以超过 50% 以上。美国的一项研究表明，在特定市

场中,处于领导地位的品牌,它的平均利润是位居第二品牌的4倍;在英国,这个数据是6倍。还有一系列研究结果表明,有品牌的企业在一个市场上的份额达到80%以上,剩下20%的市场由没有品牌的企业分割。由此可见,没有品牌就没有市场。

在竞争日益激烈的互联网时代,市场竞争实质上是品牌的竞争,品牌意味着高附加值、高利润、高市场占有率。企业是否拥有自己的强势品牌是其综合实力强弱的集中体现,也是竞争力强弱的表现。所以,互联网企业要努力打造最具竞争力的品牌。具体方式有以下五种。

第一,要充分利用网络平台的力量。在当今网络时代,互联网为每一家致力于品牌建设的企业都提供了全新的渠道和均等的机会,促使品牌全球化,并加快了品牌创立的进程。从来没有哪一种工具能像互联网一样,带给品牌如此宝贵的机遇,从来没有哪一种工具能像互联网一样,提供一个如此完美的平台。在这个时代,企业要做做的就是利用这个平台来打造自己的品牌,增强自身品牌的实力。

第二,要提炼出个性鲜明而又富有感染力的核心价值。企业唯有对产品进行精确的定位,并且全力维护和宣传品牌核心价值,才能提升品牌资产的整体价值感与威望。所以,企业要做好准确的市场细分,依靠具有鲜明特色的产品来提升自身的竞争力。除此之外,品牌定位要突出品牌的核心价值。品牌唯有突出其核心价值,并把核心价值做大,才能提升品牌知名度。

第三,必须有长期实施品牌战略的思路和规划。要打造强势品牌就要把品牌战略放在重要位置,任何企业品牌的壮大都不是一蹴而就的,所以要树立长远品牌规划的思路,不要企图通过投机取巧、打擦边球、走捷径来做品牌。同时,整个品牌打造的过程必须是思路清晰的,能够为品牌的强大起到推动作用。

第四，要进行 360 度整合营销。所谓的 360 度整合营销是指从广告、零售促销、互联网、电话营销、公共关系、忠诚度营销、经销商沟通、品牌包装识别等方面进行全面的营销。对企业品牌的营销应该考虑到消费者与品牌接触的每一个环节，确保品牌和消费者的每个接触点都能传达品牌信息。

第五，要整合内部资源优势，提升核心竞争力。一个希望建立强势品牌的企业必须整合自己的内部资源优势，并且有效地利用和把握外部机会，培育和提升本企业的核心竞争力。只有在某些方面拥有比竞争对手更为强大的竞争优势，而且充分利用好这一优势，才有可能打造出强势品牌。如果一家企业根本没有核心竞争力或者不巩固和提升其核心竞争力，那么它就不可能建立强势品牌。因此，强势品牌需要以企业综合实力作后盾，而企业综合实力的提升有赖于产品核心竞争力的提升。

在快速变化的商业环境下，拥有强势品牌对一家企业的成功至关重要。特别是在互联网快速发展的今天，所有企业都在同一个竞技场上较量，要在这样的较量中站稳脚跟并获得丰厚利润，强势品牌的力量必不可少。强势品牌一方面可以保持自己的领先地位，另一方面可以防御挑战者的进攻。所以，企业经营者要重视自己的品牌，提升自身品牌的美誉度，不断扩大市场份额。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！



第七章

O2O模式： 打通线上线下卖牛腩

少即是多：把 12 道核心菜品做到精致绝伦

孟醒认为企业要进行 O2O 营销，首先要从产品开始，对于雕爷牛腩来说，就是从菜品开始，孟醒崇尚少就是多的菜品打造方式。与大多数餐馆不同的是，雕爷牛腩只有 12 道核心菜品。这是一个什么样的概念呢？我们可以拿它与麦当劳相比，它的菜品数比麦当劳还要少。雕爷牛腩为什么只选择做 12 道核心菜品，而不是传统餐馆中的一两百道菜呢？正如孟醒所说：“与其做 200 道平庸的菜，不如做 12 道经典的好菜。”

这就是雕爷牛腩“少即是多”的经营理念，也就是人们常说的“大道至简”。虽然雕爷牛腩在菜品种类上做到简单至极，但是每一道菜品都是精致绝伦的，不但口味出众，而且看起来更像是艺术品。这种菜品的精致度只有五

星级酒店才能有一拼。

为什么仅做 12 道核心菜品呢? 孟醒认为, 当菜品高达上百道时, 任何后厨都不可能快速出菜, 因为配菜是件非常困难的事情。事实上 99% 以上的中餐厅都存在这样的问题。解决这一问题的方式就是只为消费者提供很少的选择。为了不让消费者的味觉感到厌倦, 雕爷牛腩每月都在更新菜单。

此外, 孟醒认为, 如果消费者第二次到某家自己中意的餐厅就餐, 那么他点的菜与第一次的重合率会高达 80%。雕爷牛腩定位的目标客户群是中产阶层, 他们的消费面比较宽, 不会经常光顾同一家餐厅。这两点也决定了雕爷牛腩只需打造 12 道核心菜品, 不时更换即可满足顾客的需求。

正是专注于打造 12 道精致绝伦的菜品, 一方面为消费者提供了良好的用餐体验, 另一方面也让雕爷牛腩的经营效率得以提升, 最终让雕爷牛腩在餐饮界一枝独秀。少即是多, 专注于简单是企业的成功之道。

“少即是多”最初是由德国建筑大师密斯·凡·德·罗提出的设计哲学, 他的设计作品中各个细部精简到不可精简的绝对境界, 不少作品结构几乎完全暴露, 但是正因为如此他的作品才显得更加高贵、雅致, 而结构本身也已升华为建筑艺术。密斯·凡·德·罗的设计哲学被很多企业经营者运用到产品设计上来, 并且取得了良好的效果。其中最成功的典型当属苹果。

在 2007 年苹果年度大会上, 当乔布斯揭开 iPhone 的神秘面纱时, 人们的眼前为之一亮。苹果公司为自己的产品设计定义为简单、朴素。iPhone 手机同样延续了苹果的简单主义基因, 与其诸多产品如 iPod、iMac 的设计一脉相承。苹果简单主义基因源自乔纳森·伊芙, 有人曾经这样评价乔纳森, “乔布斯找到了一个不仅懂得如何完成他的理想, 甚至超越他的想象力, 而且能一次又一次做到的人”。在乔纳森巧夺天工的设计中, 将苹果标榜的简单、朴素的气质淋漓尽致地展现出来。当我们拿到苹果产品的时候, 首先会有简单的

感觉，但是在简单设计的背后还有强大的功能。这就是苹果之美。简洁一直是苹果最为普遍的美学特点，苹果的简洁之美来自于乔布斯对简洁的疯狂追求。不管是苹果产品的设计、包装，还是网站的功能，乔布斯都在做着消除多余元素、凸显必要元素的工作，这也是苹果能够成功的原因所在。

少即是多的产品设计理念之所以能够取得良好的效果，正是因为它用极简的功能满足了用户的核心需求。在这一点上，Google 也做得非常好。Google 是典型的简单主义，它从不追求视觉上的冲击性，虽然外表简单，却提供着实用有效的服务，能让用户获得优质的使用体验。这也是 Google 受到广大用户喜欢的重要原因。创始人佩奇曾说：“现在的门户网站并不能提供真正的搜索服务，他们只是关注页面流量和其他服务。Google 才是真正的、纯粹的搜索，因为 Google 不认为自己是个媒体公司，而是一个搜索引擎，至于是不是大公司以后再说。” Google 的简洁主义体现在其对搜索功能的极致追求上。

金山网络也一直致力于为用户打造尽可能简单的产品，猎豹浏览器就是其中的典型。在打造猎豹浏览器的时候，金山网络在界面元素上精益求精，尽可能地去掉不必要的界面元素，给用户一种简洁的感觉；金山网络还在导航上下了很多工夫，力求界面元素尽可能少，按钮也尽可能少。金山网络还照此思路打造了另外一款产品——手机毒霸，手机毒霸的界面上只有两个按钮，而这两个按钮包含了金山毒霸的所有云端技术，让用户可以在简便的使用过程中获得愉悦的用户体验。

从上面的实例中我们可以得知，少即是多的产品设计理念源于满足用户需求。然而，这种产品设计理念不仅仅是由用户需求决定的，更是时代的要求。随着科技的发展，复杂繁琐的功能已经被社会淘汰，人们更喜欢功能齐全、使用简便的产品。

不管是用户需求，还是顺应时代，少即是多都是一种比较明智的产品设

计方式,而要做到这点,互联网企业经营者就要从以下两个方面努力。

第一,要抛弃与主营业务无关的东西。很多产品在最初打造的时候都是基于一种功能,然而,在不断打造产品的过程中,更多的功能会被不停地增加进来,因为产品打造者认为这些功能能够帮助用户解决更多的问题,提供更好的使用体验。然而,用户最需要的是能够满足自己需求的产品,而不是功能多的产品,功能多反而很容易让用户嫌弃。所以,对于产品的开发者来说,最明智的不是开发出完美的产品,而是要抛弃与主要业务无关的东西,真正做到少即是多。

第二,抛弃产品中不需要的功能。在产品打造的过程中,随着版本的不断更新,常会增加一些新的功能。然而,在大多数情况下,用户使用这些新功能的频率并不高,因此,这些新功能显得毫无存在的意义。所以,在打造互联网产品时,没有必要追求大而全,也不要期望一个产品就能满足用户的所有需求,否则,就会给用户带来糟糕的使用体验,因为用户无法忍受无止境的次级页面。最正确的做法是专注于做满足用户基本需求的功能,舍弃不需要的功能,精简复杂的操作。这才是互联网产品以少胜多的精髓所在。



读完本节内容,您有哪些学习心得,赶快记录下来吧!

微博营销引爆消费欲望

随着互联网行业的发展，越来越多的互联网产品成为营销的工具，微博就是其中一种。善用互联网思维经营餐饮行业的孟醒也利用微博这一利器进行了别开生面的营销，并且取得了良好的效果。

在雕爷牛腩封测期内，孟醒邀请各路明星、微博达人前来试吃，这些人纷纷发微博来表达自己的感受，而他们的粉丝们也争相发表议论。雕爷牛腩品牌由此得到推广。此外，雕爷牛腩经过争议性的微博“不接待 12 岁以下的儿童”取得了很好的营销效果，当雕爷牛腩的这条微博发布以后，引来了很多争议，甚至谩骂，但是孟醒毫不在乎，在他看来，顾客越骂，企业就越容易培养自己的粉丝，正如他所说：“互联网最有意思的是粉丝文化，往往某个产品做得不错时就会形成‘死忠’，一个产品越有人骂，‘死忠’就越坚强。”雕爷牛腩通过这次营销又赚足了眼球。

由于企业不断利用微博进行预热，雕爷牛腩一开业就异常火爆。食客们纷纷走进雕爷牛腩，甚至出现了很多顾客愿意花费两三个小时等位的现象。可以说，雕爷牛腩利用微博这一平台打响了成功的第一炮。

微博早已是当下人们表达自己，传播思想，吸引关注，与人交流的最快、最方便的网络传播平台。某大 V 曾如此评价微博：“看一看新浪微博、腾讯微博的名人榜上，动辄以数百万计的粉丝数量吧，看一看以微博为媒介的各种热点事件吧，无论怎样夸张形容都不过分，微博已经成了全球最具活力的社会化新媒体！”

微博的火热，催生了与之相关的营销方式，即微博营销。之所以越来越

多的企业注重微博营销,是因为微博营销具有以下两大重要的优势。第一个优势是即时性强。一条关注度较高的微博发出后,短时间内就能被多次转发,其他任何媒体恐怕都难以做到这种高速传播。第二个优势是传播力强。微博简单方便的操作流程让用户随时随地都能发布信息,基本不受周围环境的影响。微博的传播方式犹如滚雪球一般,一传十,十传百,瞬间裹挟大量人群,其传播威力可想而知。微博营销的交流方式看似随意,其实用户渗透率更高,传播影响力也更大,这样潜移默化的影响效果要比直白的广告攻势更加明显。

正是因为有如此大的优势,所以越来越多的企业经营者开始在微博营销上发力。社会化媒体营销时代,已经不再是品牌如何找客户的问题,而是客户主动找品牌的过程。新浪微博负责人曾指出:“微博上可能会有一个小众群体对你的产品和品牌进行讨论,但要在传统渠道里告诉受众,我在这里,我在微博里。”“当用户的生活重心越来越多地迁移到微博等社会化媒体上时,如果你的用户在这里找不到你,你必然会失去机会。”这两句话告诉我们品牌信服力的重要性,同时也告诉我们微博是营造品牌信服力的利刃。

黑黛作为一家美发增发企业,其客户多属于久治不愈型,因此培养客户对品牌的信任度非常重要。黑黛公司的微博营销战略如下。首先,70名团队成员中有63人负责写微博,其中包括董事长和总经理;其次,他们专门建了一个企业QQ群来沟通和培训微博内容;最后,他们明确规定微博中不准做广告,只允许把每天为客户服务的故事用简单有趣的方式写出来。由于他们长期精心维护微博,为黑黛官网带来了超过10%的流量,其中40%的用户会参与线下体验。通过微博培养与用户的信任关系,黑黛为自己的品牌打造了信服力,自然能够带来大生意。

微博营销改变了传统营销打造的硬邦邦、高人一等、距离感明显的品牌

基因，让品牌变得更像是用户的朋友，大大拉近了品牌和用户的距离，品牌与用户之间的关系变得更加真实、亲密，让用户觉得这个品牌更可靠、可信赖。

虽说微博营销能够取得良好的效果，但是要想利用微博做好营销并不是一件简单的事情。要想利用微博做好营销，需要从以下四个方面入手。

首先，要赢得粉丝的信任。微博营销是基于信任的主动传播，只有赢得用户的信任，用户才有可能帮你转发评论，从而产生好的传播和营销效果。企业要不断保持和粉丝之间的互动，让粉丝觉得你真诚热情。要经常转发、评论粉丝的微博，在他们遇到问题时，要及时帮助他们。这样才能与粉丝结成紧密关系。当企业发布营销信息时，他们才乐于为你转发。

其次，降低微博活动的参加门槛。众多粉丝对商家举办的各种活动都很感兴趣，不过因为活动环节复杂，导致粉丝的积极性大减，这对提高粉丝参与度来说是相当不利的。微博被认为是一种有人情味的沟通工具，因此在保障推广效果的前提下，微博活动应尽可能做到简单易行。降低门槛意味着粉丝参与成本的缩减，从而保证活动顺利开展。

再次，用悬念激发粉丝的兴趣。制造悬念往往能够引起粉丝的关注，吸引粉丝的参与。在预设悬念时，首先要明确粉丝最感兴趣的信息是什么，而后经过一定的技巧设置悬念，从而取得很好的营销效果。

最后，用奖品激发用户的购买欲望。利用实实在在的优惠往往能够有效地吸引粉丝，有奖促销便是其中一个常用的方式。凡客诚品被认为是微博营销的优秀实践者之一，它很善于利用奖品促销的方式调动微博粉丝的热情，其“抢楼送周年庆T恤”“1元秒杀原价888元裙子”等活动，在微博上一度引起粉丝参加的热潮。



读完本节内容,您有哪些学习心得,赶快记录下来吧!

用微信维护老客户

在孟醒 O2O 营销模式中,微信营销也是其中关键的一环,孟醒用微博引爆用户的消费欲望,用微信留住老客户。

随着微信的普及,无数企业争先恐后地加入到微信公众账号平台中,并开始摸索企业的微信营销策略。孟醒也抓住了这一营销利器,用它来维护老客户。

为了能够维护好与老客户的关系,一旦雕爷牛腩上新菜,企业就会通过官方微信将这一信息发给老客户,发送的内容既有精美的图片,也有精彩的文字,还有形象的口味描述。这无疑能增强品牌与老客户之间的黏性。

在经营雕爷牛腩的过程中,孟醒总是把大量的时间花在大众点评、微博、微信上,以此来充分了解用户对菜品和服务的想法。客户如果在就餐过程中感到不满意,还可以在雕爷牛腩的官方微信上投诉,并获得赠菜或者买单。这是孟醒为了留住老客户而实施的一种典型微信策略。

雕爷牛腩为了增强老客户的黏性,还充分利用了微信会员卡。微信会员卡是企业与客户之间的桥梁,它以其便于携带、使用的优点替代了实物会员

卡。微信会员卡是针对购物中心的营销措施，用户可以通过扫描商场二维码获得此卡，并享受商家的打折优惠。微信会员卡优化了客户对商户的消费体验，拉近了彼此的互动关系，更增加了用户的消费黏性。因此，希望通过微信挖掘新客户的企业，尤其是餐饮、商场、超市、服装、休闲会所等企业，都把推广企业微信会员卡作为一项重要的战略部署来做。雕爷牛腩在这方面也做出了努力，并且取得了良好的效果。

雕爷牛腩的VIP卡是建立在微信平台上的，用户要想获得VIP会员身份，就需要关注雕爷牛腩的公众账号，并且回答相关问题。只要获得了VIP身份，用户就能享受雕爷牛腩提供的各项优惠待遇，其中最具特色的优惠是VIP顾客有一个VIP菜单，并且这个菜单是普通用户看不到的。这无疑增强了企业对老顾客的吸引力，提高了老顾客的重复购买力。

对于企业发展来说，很多时候留住老客户比开发新客户更为重要，据粗略计算，争取一位新客户所投入的营销成本大约是留住老顾客所需营销成本的3~5倍。利用微信提供优质的客户服务，便是有效维护老客户的方式。

招商银行信用卡中心也通过微信留住了老客户。经过长时间的内部测试，招商银行于2013年3月28日正式上线了招行信用卡微信服务。通过关注招商银行信用卡中心的公众账号，招商银行信用卡的每个持卡人可以将自己的用户信息进行一对一绑定。之后，用户可以点击查看自己的账单、积分、额度，还能设置还款等。同时，该账号还有一个特色，那就是可以取代短信的功能。过去，招行信用卡的持卡人在每次刷卡消费后收到的都是短信提醒，但是与微信绑定之后，持卡人可以在微信中获得同步的消费信息推送。这个消息推送是任意一次消费都会发送的，而短信只能是在单次刷卡消费100元以上时才有提醒。而且，与短信相比，微信推送的信息内容更加丰富，图文并茂，并且没有字数的限制。

在推广这一账号时,招行信用卡把微信广告放在了自己的官方网站上,并且在持卡人的账单邮件、消费邮件等地方附带推广这个账号。这一次营销的效果非常明显,仅仅用了两个月的时间,不但留住了大量的老客户,还增添了过百万的新用户。招商银行信用卡中心利用微信为客户提供了功能强大且贴心的服务,从而让老客户对企业产生了依赖感。

具体来说,利用微信留住老客户可以通过以下两种模式。第一种模式是用微信朋友圈留住老客户。企业经营者首先要把老客户导入到微信平台,然后利用朋友圈与老客户进行互动交流。第二种模式是利用微信公众号维护老客户。经营者首先要通过各种方式让客户添加自己的公众账号,然后利用公众账号与老客户进行交流。当前公众号有订阅号和服务号两种,可以使用两个号相结合的形式去运营推广。

不管利用哪种方式进行营销,企业要做到的是让老客户感觉到实惠,而要做到这一点,最关键的是要从客户的角度出发思考问题。很多企业仅仅把客户当成产品的购买者、企业利润的提升者。这种想法没有真正做到立足于客户,从客户的角度出发去思考问题。正确的做法是,对那些已经购买了自己产品的用户,企业应当及时给予实惠,以实惠换忠诚。具体为用户提供实惠的方式通常有以下几种。

第一,用价格优惠留住老客户。企业可以利用微信经常向老客户提供价格优惠,如会员制积分换购、折扣优惠、奖品奖励等。价格优惠的方式对老客户有非常大的吸引力,不仅能够满足他们的利益需求,而且能让他们产生心理上的优越感。

第二,用有价值的信息留住老客户。客户在购买东西的时候,经常会考虑整个市场的因素,因此企业要了解产品的市场变化,并把从市场上得到的有价值的信息及时通过微信发送给客户,及时为客户提供产品更新信息。需

要注意的是，在给客户发送有价值的信息时，企业要及时了解竞争对手的情况，并根据对手的情况及时调整自己的营销策略，以避免老客户流失。

第三，及时进行新品推荐。通过微信等形式将自己的新产品及时推荐给老客户。这些新品不仅能够激起客户的购买兴趣，同时能够让他们感受到企业的关注。在这两点的促使下，老客户会有购买愉悦感，这样就能留住他们。

第四，提供充足的交流空间。交流是维护关系的最好方式，所以企业在进行营销的时候，要提供买家评价、买家论坛、买家微博、买家微信等服务，或在进行“微”营销的时候开展买家设计之类的竞赛。这样就能为老客户提供充足的交流空间，也更容易获得老客户的认同感，加深情感联系。

利用微信维护老客户除了要做到为用户提供优惠外，还要经常与用户保持互动。微信本质上是一个朋友间即时沟通的通信工具，所以企业在做微信营销时也要坚持互动原则。要知道，愿意在微信上关注自己的人，必定是对自己提供的信息、产品、服务等感兴趣的人，而要想吸引住这些人，就要做到不断通过互动来强化他们的这种认识。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！

线上线下一体方能品牌化

O2O 营销最重要的是要做到线上线下相互配合。O2O 营销指的是企业经营者通过打折、提供信息、服务预订等方式,把线下商店的消息推送给互联网用户,从而将他们转换为自己的线下客户,促进实体店的消费。雕爷牛腩在进行营销的时候也做到了线上与线下的结合,并且收到了良好的效果。

雕爷牛腩的线上指的是微博、微信。雕爷牛腩在长达半年的封测过程中,就充分利用微博与粉丝形成互动。这样做不仅宣传了自己的品牌,还得到了顾客的各种建议和想法。利用微博,雕爷牛腩成功积累了丰富的潜在顾客资源,并且最大限度地弥补了雕爷牛腩在菜品与服务上存在的缺陷。雕爷牛腩的另一个线上利器是微信。微信在雕爷牛腩经营的过程中发挥着非常重要的作用。雕爷牛腩通过微信给顾客发布和新品有关的图片、文字。通过微信与顾客形成互动,处理用户的建议与埋怨。除此之外,雕爷牛腩还在微信上推出了 VIP 服务,以维护老客户,挖掘潜在客户。

雕爷牛腩做好了线上,还努力去做好线下。不管是服务,还是菜品,都体现出雕爷牛腩一丝不苟为顾客服务的理念。在雕爷牛腩,处处都透露着“轻奢”的味道,从餐厅装修到餐具,到菜品,再到服务,各种细节都能深受顾客喜欢。

孟醒通过典型的 O2O 营销模式来打造雕爷牛腩,整合了线上线下,二者配合达到了很好的营销效果。

在移动互联网时代,O2O 营销模式走进了大众的视野,并且深受企业经营者的喜欢。O2O 的本质是传统营销方式的升级。在 O2O 中,核心是店铺,

电子商务只是辅助手段。店铺要想方设法在网上寻找目标消费者，然后将他们带到现实的店铺中。对消费者来说，他们在这种模式下既享受了互联网快捷流畅的信息体验，也不必因为没看见实体产品而产生种种怀疑。对商家来说，他们既为实体店增加了客流量，也能通过线上的数据（预约、支付情况）积累有价值的营销信息。

相比传统电子商务模式，O2O 的开发前景更加广阔。它的影响力并不局限在生活服务、门店零售等“看得见”的地方，甚至在仓储、物流等配套服务上也能看到它的影子。

在传统餐饮企业中，星巴克是最早“触网”的企业之一，也是最早触及 O2O 的传统企业之一。星巴克通过提供免费线上服务（Online）为线下门店（Offline）吸引并留住了大量顾客，在大幅增加收益的同时，还树立了良好的品牌形象。

早在 2009 年之前，星巴克就开始为客户提供短信查询附近门店的服务。在 2009 年 9 月，星巴克正式推出了“my Starbucks”，通过这款手机应用软件，用户可以快速查询附近的店铺及菜单信息。此后，星巴克不断推出多款手机应用，并且利用这些手机应用推出各种有趣的内容以及相关优惠信息，目的是保持移动互联网端的营销热度。2011 年 1 月，星巴克推出移动支付客户端，这款客户端的推出促进了星巴克的发展，第一年移动端的销售额就达到 2 600 万美元。2012 年 8 月，星巴克投资 2 500 万美元在移动支付企业 Square 上，三个月后 Square 刷卡服务便正式在星巴克门店使用，并通过“10 美元购买激活即送 10 美元余额”的方式进行推广，这些举措加速了星巴克的 O2O 线上线下融合。

星巴克的 O2O 模式逐渐完善，最终成功建立了“官方网站 + 网络社区 + 社交媒体 + 线下实体店”四者紧密结合的运营体系。星巴克的线上部分负担

其品牌推广、产品销售以及客户关系管理；线下实体店则为用户打造完美的用餐体验。这种线上线下相结合的方式促进了星巴克的快速发展。

理肤泉也依靠 O2O 线上线下的整合取得了非常好的营销效果。

2013 年 6 月到 7 月，理肤泉发起 50 毫升装舒缓喷雾小样派发活动。这次的小样派发活动与以前的小样派发活动有很大差别，最主要的是运用了微信服务号。这次活动的流程是用户通过微信进行线上小样申请，申请成功的用户可以到线下实体店领取小样，在这个过程中，用微信把线下的消费者信息返回到品牌的数据库中，实现了 O2O 闭环。通过这种线上线下结合的方式，整个派发流程变得更加流畅。这次小样派发活动还大大提升了消费者体验度。理肤泉发起的这次活动充分利用微信智能系统，把小样申领的关键步骤有效有序地连接起来，带给消费者的是更新鲜、更便捷的互动体验。这也是该活动能够吸引众多粉丝的重要原因。

从中我们不难发现，O2O 模式对企业发展所起的重要作用。企业经营者要想做好 O2O，就需要从以下三个方面做起。

首先，保证产品质量。产品的质量决定着企业的生命，是企业的品质保证。任何品牌要想获得大家的青睐，最根本的还得要看产品的质量。良好、过硬、稳定的质量是产品的基石。

其次，完善线下产品服务。O2O 的关键点在于平台通过在线的方式吸引消费者，但真正的服务或者产品必须由消费者去线下体验，这就对线下服务提出了更高的要求。大多数 O2O 模式的企业对线下服务质量的关注少之又少，只充当了桥梁的作用，这样是不利于 O2O 模式形成的。所以，企业应当努力完善自身的服务才能形成良好的 O2O 闭环。

最后，做好在线支付。O2O 营销模式能够持续有效的关键环节是在线预付。O2O 既拥有线上产品展示带来的快捷流畅的信息体验，也拥有线下实体

店体验产品带来的踏实放心。连接这两个环节的就是在线支付功能。没有在线支付，用户从在网上选好心仪的产品到去实体店购买，这中间很可能会产生无数的变数，而在线支付能保障用户不被其他因素干扰。所以，企业必须保障其在线支付服务的快捷与安全。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！



第八章

老板思维：
站得高方能看得远

产品经理思维打天下

在互联网企业中，产品经理是一个比较重要的角色。从互联网行业起家的孟醒更是看重产品经理的重要作用，所以他一直以产品经理的心态来打造雕爷牛腩。在雕爷牛腩，孟醒是一位名副其实的“舌尖上的产品经理”。在某种程度上，雕爷牛腩更像是孟醒的私房菜，因为雕爷牛腩的每道菜从构思到创意，再到口味调试都是由孟醒最终拍板的。

在孟醒看来，要做好产品经理，就要不时地根据用户体验快速改进产品。因此，雕爷牛腩只有 12 道核心菜品，并且会根据食客的反馈更新菜品。除了在菜品上下工夫，孟醒还在雕爷牛腩融入了更多的异国元素。如上菜顺序是法式的，礼仪是日式的，小菜是韩式的，汤是泰式的，就连前菜也是越南春卷。

这一系列的做法都体现出孟醒是在以产品经理的思维来做餐饮，正是依靠这种产品经理的思维，雕爷牛腩取得了非常大的成功。除了雕爷牛腩外，周黑鸭、黄记煌同样具有这种产品经理的思维。

周富裕 20 岁时在武汉创建了一家卤菜店。他经过不断的尝试与改良，最终做出了一种口味奇特的卤鸭产品——怪味鸭。为了能够走上正规化运营的道路，周富裕请来了职业经理人，经过不断的打造，最终成就了周黑鸭这个著名商标。

黄耕出身于美食世家，他在祖传御膳名肴的基础上经过不断创新，打造出了品牌“黄记煌三汁焖锅”。黄记煌的成功，主要源于黄耕对菜品进行了创新。在黄耕产品经理思维的打造下，黄记煌已经拥有 300 余家店面，覆盖了全国大部分省市。

这些餐馆之所以能够获得成功，很大一部分原因是他们的经营者在依靠产品经理的思维打造产品。产品经理的重要作用，在互联网行业体现得更为明显。互联网时代是一个创新为上的年代，互联网产品也因此具有更迭快、生命周期短的特征。这些特征决定了产品经理在互联网企业中的重要性，它直接决定了一个产品乃至一家企业的生命力。

在很多人看来，自己想怎么做产品就怎么做产品，但实际上并非如此，因为这涉及到用户体验和产品需求，一个外行人也许能想出一个很好的点子或一个很不错的项目，但要把一个产品做得很成熟，产品经理是绝不能少的。马化腾就十分看重产品经理对于企业发展的重要性，他自己也是腾讯最大的产品经理，正如他所说：“我是腾讯最大的产品经理，任何一个产品我都会去看。要不然怎么能知道一个产品或者服务到底好用不好用，怎么知道问题出在哪里呢？”

相对于管理来说，马化腾更愿意谈论自己每天使用的互联网产品，他非常喜欢给腾讯的产品挑错。同时，马化腾还走在最前线，体验用户的心理和真正需求，一切围绕产品，将服务做到极致。其严谨的工程师气质令员工与马化腾开会并不轻松。通常情况下，马化腾只是在听，一旦发话，便一针见血，员工想随便对付过去非常难。只要在微博上看到对腾讯产品有价值的意见，他会立刻转发给相应的负责人，即使是在凌晨时分也会照发不误。

腾讯的企业文化中有一条铁律：在腾讯不允许说什么事在技术上做不到。如果在技术上遇到难题，那么马化腾会从全公司搜罗技术高手给予支持，同时从不同系统层面调用资源。腾讯做决策的过程也严谨有序，常常是从马化腾发出邮件开始，历经总裁、副总裁、总经理、产品经理等几个级别的讨论，经过不到 20 个小时就可以给出项目的具体排期。

这一切都说明马化腾在以产品经理的身份来打造自己的企业，也正是在这种产品经理思维的打造下，腾讯逐步壮大，最终成长为互联网巨头。

周鸿祎也十分看重产品经理的重要作用，并且始终把自己当成是超级产品经理。周鸿祎强调做产品要像十月怀胎那样倾注自己的心血，唯有用心去做，生产出来的产品才能得到用户的欢迎。在做产品的时候，周鸿祎会投入全部的热情和精力，小到软件界面的配色、按钮的布局，大到功能框架、发展方向，他都在尽心尽力去做。周鸿祎之所以这么做，就是为了满足更多用户的需求。正是这种“对产品负责任”的态度，让 360 获得了成功。

在产品管理中，产品经理是领头人，是协调员，是鼓动者。他不是老板，却能引导产品的发展，甚至能引导企业的发展。好的产品经理知道如何在“做得好”和“做得成”之间找到平衡点，懂得从用户的角度看问题，懂得为用户的需求呐喊，还懂得以用户的身份参与到产品开发过程中去。优秀的

产品经理应该做到以下三点。

首先,打造产品要建立在用户需求的基础上。用户需求是产品的出发点,每个产品的背后都是需求的集合体。产品只有符合用户需求,才有售出的可能。

其次,要对产品报以充足的热情。经营者唯有对产品报以热情,才能在体验产品的过程中,形成对互联网产品独特的敏锐度,才能知道哪些地方需要学习,哪些地方需要改进。

最后,要有创新力。企业要想获得成功,就要有一定的创新力。唯有针对用户群进行创新,才能将每个细节做到极致,打造出完美的用户体验。



读完本节内容,您有哪些学习心得,赶快记录下来吧!

孟醒创业思维:降一级海阔天空

对于创业者来说,选择的方向直接决定着创业能否成功。在孟醒看来最明智的创业方式是降一级,也就是说要朝着相对低端的行业迈进,这样才能最大限度地保证创业成功。这就是孟醒的降级论。

孟醒自称是“在牛腩餐厅里薰着精油搞先锋戏剧的专栏作家”,这充分说明了他的三重身份,第一重身份是先锋作家,第二重身份是阿芙精油的 CEO,第三重身份是雕爷牛腩的创始人。

孟醒本是阿芙精油的创始人兼 CEO，并且把阿芙精油这个品牌做得有声有色。孟醒进行了第二次创业，方向是餐厅。当大多数人认为孟醒应该挑战一个更高的行业时，这个选择让他们惊讶，因为相对于 IT 这类的高端产业来说，餐厅确实属于比较低端的行业。然而，正是由于瞄准了比较低端的行业，孟醒才取得了成功。

关于为何要选择做餐厅，孟醒说自己没有挑战一流行业的勇气，因为那里都是精英人才，是很难做出成绩的。孟醒也不想做二流行业，因为二流行业“费力还可能不讨好”。因此，孟醒选择了门槛不高、人人都有机会做好的餐饮业，而且孟醒有十足的把握将这个行业做好。

在孟醒身上，体现出的是典型的降级论创业方式。罗浩是降级论的忠实拥护者，也是忠实推行者。

罗浩是个连续创业者，从 2007 年至今，连续创办了采麦、魔果、吐司宝贝。对于创业降级论，罗浩有深刻的理解：“2007 年我把纯 WEB2.0 网站做到 Alexa 中国前 1 000 名，结果一路亏损到只剩一个员工；2011 年我把纯 APP 做到苹果官方推荐免费榜第一，每天四五千安装量，结果一路烧钱到濒临灭亡；而今我只做一些看起来有些低级的项目，却收支平衡。”罗浩的经历让互联网从业者看到，要想创业成功，就要勇于做一些低级的项目。正是由于这种经历，罗浩在自己的网站上写了一篇题为《降级论》的博文，文章得到了大量转发。

在博文中，罗浩对降级论进行了精彩的描述。“如果一个来自微软的高级工程师，辞去开放平台经理的工作去做养猪场，那么他的到来不仅会让养猪圈感到无比荣幸，更是意味着，利用他在 IT 界训练出来的高效工作方式和逻辑思维能力，他可以掀起一场养猪行业的革命，使得 20 年后才会出现的人性、高效、开放、协作、健康的养殖方式提前到达。在这场革命中，他会活

的非常有价值。在原先的圈子里,这种价值是完全体验不到的,因为他此前的所有工作,只是在 Windows 系统上不停地打补丁,无论打多少都逃不开产品衰落、被人鄙视的命运。很多人的命运,都像是上面那个微软工程师。只需要降级,就能创造更大的价值,也能获得更大的满足。那为什么不呢?为什么要死死抱着那个所谓的‘高级职业’不放呢?”

其实罗浩这种降级论的来源是他的亲身经历。在移动互联网蓬勃发展的时候,罗浩也加入了移动互联网行业的阵营,做起了手机应用软件。刚开始的时候,罗浩感觉这个行业很高级,但是随着大量竞争对手的出现,罗浩陷入被围剿的局面。随后,微信的出现更加让罗浩意识到想在这个行业有所作为是很难的。于是他开始转向做低级项目——吐司宝贝摄影。摄影虽说是个传统行业,但罗浩是按照互联网产品的思路去做吐司宝贝的,并且力求每一张作品都达到最好水准之后才送给客户。这种降级取得了成功,仅仅两个月的时间,罗浩已经做到每天都有客户订单,并实现了盈利。

在《降级论》中,他还对创业者提出了建议:“IT 青年们,当你在为网站的转化率苦苦思索的时候,当你在为 APP 的活跃度辗转反侧的时候,当你在为融资计划苦苦哀求各界大佬引荐的时候,也许犯了一个错误,也许你们脑子里最值得闪光的地方,不是去悲催的 IT 界当炮灰,而应该是去餐饮界、烧烤界、早餐界、理发界、送花界、纺织界、装修界、婚庆葬仪界、现代养殖界、有机蔬果界、个人护理界、汽车修理界……与 IT 界相比,这些行业的确无比低级。正是因为如此,这些行业才是如此的不堪一击。”

对于这篇博文,有网友给予了评论:“当某一个领域发展得很快,来钱很多,貌似繁荣,大家都一哄而上的时候,如何另辟蹊径?当市场饱和的时候,如何找到新的金矿?”很明显,这个新的金矿蕴藏在相对低级一点的行业里。

创业如果只瞄准高端行业,有时候是很难获得成功的。历史是公平的,

每个时代的人都有相应的机会，但是能抓住机会的人毕竟还是少数。第一代互联网精英网络创业的时代已经过去了，在当今这个时代，创业要脚踏实地，而不是好高骛远，总是朝着高端行业迈进，因为并不是所有人都有高端产业创业成功的能力。把精力投向低端行业，并且带着移动互联网的理念去拥抱传统产业，更有可能获得创业上的成功。这就是睿智的降级论。降级论的核心是把注意力放到传统产业，并且依照互联网的思维去打造它们。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！

企业前期可以不赚钱

在赚钱问题上，不同的企业经营者有着不同的观念。很多企业经营者认为办企业就是为了挣钱，所以一开始就要赚钱。有的企业经营者认为，企业前期可以不赚钱，目的是为了今后更好地赚钱。孟醒选择了后者，实质上他选择的是一个“发展快，前景大，但可以前期不赚钱”的路径。

雕爷牛腩刚开始时是不赚钱的，甚至可以说是赔钱的，并且赔了很多，仅仅封测一项就花掉了1 000多万元，因为在封测期内，所有的试吃都是免费的，根本谈不上赢利。然而，这就是雕爷最明智的地方。搞封测表面上看是亏损的，实际上却是在为雕爷牛腩的爆发蓄势，最终证明封测的效果是非常

好的，雕爷牛腩一开业就呈现出火爆的态势，很大一部分原因也是源于此。

雕爷牛腩前期不赚钱的原因还有很多，前期投入太高也是造成亏损的重要原因。为了谋求餐馆的长期发展，雕爷牛腩创建了中央厨房，中央厨房初期投入很高，动辄几百万元，甚至达到几千万元。投入大不说，中央厨房还要求餐馆要有一定的规模，也就是说要有足够多的连锁店，但是在筹建中央厨房时雕爷牛腩仅有四家分店，根本没有办法消化中央厨房的产能，浪费的产能对于雕爷牛腩来说也是一种亏损，并且这种亏损是很大的。

除此之外，雕爷牛腩还存在亏损的其他原因，请厨师就是其中一项。为了给食客提供最为精美的食物，雕爷牛腩分别从丽思卡尔顿、铂尔曼甚至迪拜伯瓷等世界顶级酒店请来了四位厨师长，这些厨师长的工资是非常高的，这对于刚刚起步不久的雕爷牛腩来说，负担确实有点重。

虽然前期不赚钱，但是孟醒并不担忧，相反，他对雕爷牛腩赢利胸有成竹，正如孟醒所说：“赚钱一旦开始，就大赚特赚而且威力惊人，远不是普通炸弹能比。”其实，前期不赚钱也在孟醒预料之内。因为孟醒明白，餐馆想做成成功，就要做到菜品味道稳定，口碑也要好。这就需要前期巨大的投入。只要目光深远，就一定能够实现赢利，并且将餐馆做大做强。

对于这一点，周鸿祎深有感触：“我一直讲，看一家互联网公司能否成功，早期赚钱不赚钱不重要，只要看它的产品是否足够得好，是否好得足以凝聚人气，好得足以形成海量的用户基础。如果是 YES，这家公司就一定有用户价值，只要它有用户价值，就一定会找到某种形式去释放商业价值。”在这一理念的指引下，周鸿祎一直奉行免费策略，免费的前期自然带来亏损，但是长久下来，360 不但赚到了钱，而且在安全市场上做到了一家独大。

依靠这个策略获得成功的还有网易。网易做邮箱的时候，不仅免费，而且容量大，最重要的是还提供电话客服。这在当时的中国互联网界可以算是

绝无仅有的，因为这种做法的人工成本非常高。但是，免费邮箱给网易汇聚了上亿的用户，为网易其他产品提供了大量的用户来源。

追求利润是每个企业的目标，但企业不能一味强调利润，领导者管理企业要平衡各种需要和目标，利润只是一种比较重要的目标，企业为了战略需要、长远发展，都不会把利润作为第一目标。对于企业经营者来说，要立足长远，而不能只顾着眼前的利益，否则，会阻碍企业的发展。

马云提出要创建淘宝的想法时，不仅投资人不看好，客户不看好，甚至连阿里巴巴内部也有很多人不看好。但是，马云深信自己一定能做好，他说：“我坚信，中国一定会有这么一个电子商务的市场，我也坚信如果我们踏踏实实地做，我们肯定能改变世界，毕竟我不太相信游戏能改变世界。”刚开始时，淘宝确实是不赚钱的，因为淘宝在刚创建的五年里从来没有收过一分钱，也从来没想到怎样去向用户收钱。然而，正是由于这种前期不赚钱的策略让淘宝得以飞速发展。仅仅用了5年的时间，淘宝网已成为亚洲最大的网络零售商，拥有6200万会员，日成交金额达到了2.5亿元。如今的淘宝网更是如日中天，成为大多数人网购的首选。

有的企业经营者追求的只是看得见的投入和产出，是绝对的功利主义、实用主义和利润至上，但是，这样做的后果，在很多时候不仅会令企业丧失道德和形象，还会使企业的发展面临极其严重的打击。要想让企业得到长久的发展，就要把长远利益放在第一位，为了赢得长远利益，可以放弃眼前的利益。不要在创业的初期计较赚不赚钱，而是要考虑自己的战略能否为企业带来更为长远的利益。要做到这一点，企业经营者就要有高瞻远瞩的目光，能够站在一定的高度来思考问题，而不是以狭隘的目光来看待问题。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！

颠覆式创新思维做餐饮

颠覆传统的做法有时能够为企业经营带来意想不到的效果。孟醒正是用这种颠覆传统的做法打造了一家极受欢迎的餐厅。这种颠覆，体现在他用互联网思维来颠覆传统做餐厅的做法。

孟醒用互联网思维经营餐厅首先体现在对餐厅的打造上。孟醒是在用打造互联网产品的方式来打造餐厅，互联网产品的打造注重为用户提供绝佳的使用体验，孟醒正是基于这种考虑来打造雕爷牛腩。

为了给食客打造绝佳的用餐体验，雕爷牛腩在菜品上狠下工夫，不仅打造了中央厨房，还在菜品的精致度上下工夫，同时对菜品进行不断更新。这种在菜品上做出的努力，让食客感觉到雕爷牛腩是在用心做餐厅。

孟醒做餐厅的另一个颠覆性做法是用 O2O 方式做营销。孟醒看到了粉丝对于餐厅发展的重要作用，所以极力培养自己的粉丝，在封测期内，他依靠微博来引爆顾客流量，培养了足够多的粉丝，同时还用微信做客户关系管理，维护老客户。这种线上线下的结合对于餐厅的发展起到了很大的作用。

雕爷牛腩对传统餐厅的颠覆还体现在管理上。在传统餐馆中，厨师掌握

一切，而厨师又不拥有餐厅，也不肯把自己的手艺教给外人。这对餐厅发展是极为不利的。雕爷牛腩的颠覆性在于把餐厅的管理权掌握在自己手里，从而在管理上掌握主动权。

互联网时代，特别是移动互联网时代的到来，传统行业经营模式需要的就是颠覆，因为消费者的消费行为发生了变化，企业需要做的是利用本地生活消费平台等渠道进行全方位整合营销。相较于传统经营模式，移动互联网满足了时下消费者的多样化消费需求。企业通过信息查询、商家位置、预约、预订、移动支付、分享评论等业务，为消费者提供了便捷的服务。从线下到线上，传统行业经营模式的颠覆带来的效果是显而易见的。企业经营者通过移动互联网模式对潜在客户进行充分挖掘，大大提高了线下实体店的顾客满意度，进一步提升了企业经济效益。

周鸿祎也一直在依靠颠覆性打造自己的企业，正是由于这种颠覆性，才带来了 360 的成功。周鸿祎始终坚持从主流用户的角度去考虑问题，要求开发人员不要犯经验主义错误，先把自己清零再去开发产品。这种颠覆性思维为 360 在移动互联网时代的发展起到了很大的推动作用，使 360 所做的产品能够深受用户的喜欢。这种颠覆式的创新让很多人感到害怕，并心生怨恨，正如他所说：“因为我老是做颠覆，所以很多人很恨我，我总是被妖魔化。其实我一直有一个观点，创业一定要做创新，而且这种创新一定要是颠覆式的创新，而不是改良式的创新。”

这种颠覆式的创新在互联网行业中随处可见。Google 的关键词搜索获取内容的模式颠覆了雅虎赖以生存的门户推荐内容模式；苹果的 iOS 开辟了移动互联网时代，颠覆了传统智能手机和功能手机厂商，颠覆了 PC 互联网时代的一大群公司；Google 的免费在线服务模式颠覆了微软销售个人盒装软件的模式，让后者很难再成为时代的宠儿。这些都充分说明，互联网时代需要的

是颠覆式创新，唯有颠覆式创新才能促进企业的发展，才能让企业在竞争中取胜。如果不能做到这一点，就很难取得长足的发展。

1996 年底，苹果公司摇摇欲坠，为了增强自身实力而收购了乔布斯的 NeXT 公司，但是此后的一年中苹果公司的状况并没有得到多大的改善。1997 年，乔布斯担任苹果公司临时 CEO，并在苹果公司进行了颠覆式的创新。首先，他对员工进行了清洗，苹果公司老员工基本上都被裁掉了，高管除了工业设计副总裁乔纳森·艾夫外，都是清一色的 NeXT 班底。此时的苹果公司只是一个披着苹果 Logo 马甲的 NeXT 公司。其次，乔布斯还在核心技术上进行颠覆式创造。最终带来了苹果公司经营状况的全方位改观。

这就是颠覆式创新的巨大力量，这种颠覆式的创新可以重新定义游戏规则，开辟新的市场空间，增强企业的竞争力。在目前严重的战略趋同和产品同质化的挑战面前，颠覆式创新的思维方法能使企业在新领域脱颖而出。唯有颠覆式创新，才能创造价值，才能建立起卓越的核心能力。对于小企业来说，颠覆式创新带来的是超强的竞争力；对于大企业来说，颠覆式创新能够拓宽大企业的优势领域。所以，不管是大企业，还是小企业，都要注重颠覆式创新，不断增强自身竞争力。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！

做餐饮，同样需要大数据思维

在孟醒用互联网思维经营雕爷牛腩的过程中，大数据思维是其中重要的一个方面。

孟醒非常注重互动信息数据。雕爷牛腩在开业之前进行了长达半年的封测，在封测的过程中，雕爷邀请了很多明星前来试吃，试吃过的明星都会通过微博向粉丝讲述自己在雕爷牛腩的用餐感受，粉丝也会对明星所说的进行回复。孟醒通过这些互动信息数据，了解潜在消费者内心的想法，并把这些数据作为菜品、环境、流程等改造的依据。其实，雕爷牛腩的整个封测过程，就是不断调试、完善的过程，调试与完善的根据就是互动信息数据。通过对这些数据的运用，雕爷牛腩取得了很好的营业效果，一开业就火爆非凡，得到了食客们的一致肯定。

孟醒的大数据思维是明智的，因为企业在经营的过程中一切都要靠数据说话，唯有靠数据说话才是最可靠的，特别是互动信息数据，对企业战略的制定更加具有参考意义。孟醒的这一做法给企业经营者提供了经营的方略，那就是依靠数据分析来制定企业发展战略。对于企业经营者来说，要懂得数据分析的价值，如果企业拥有许多粉丝，就应该及时统计、分析粉丝的组成、喜好以及潜在需求，同时，还要积极与粉丝形成互动，并掌握互动的信息，或者通过对论坛、微博、微信等第三方平台的互动信息数据进行分析，以此掌握用户的需求。同时，在此基础上展开以粉丝为消费群的营销运作。如此一来，企业就能收到良好的效果。

小米公司的成功很大一部分原因也是做到了对米粉互动信息数据进行分析

析。5 分钟, 30 万部小米手机, 2 万台小米盒子, 2 000 台小米电视。这是小米出色的订单数据, 也是小米成功的表现。小米的成功源于两个方面, 一方面是小​​米打造了让用户尖叫的产品, 另一方面的原因是小米培养了超过千万的米粉。米粉对于小米的发展起到了非常大的推动作用。其中重要的一项就是小米掌握了米粉的互动信息数据, 通过这些数据, 小米了解了米粉对于产品的需求, 并按照用户的需求来改进、完善产品。小米有自己的用户论坛, 会员总数约 1 000 万, 日发帖量 50 万, 总帖子 1.5 亿。规模如此庞大的论坛自然有非常多的互动信息, 小米对这些互动信息数据进行详细分析, 并将分析结果作为小米改进的依据, 促进了小米产品质量的提高, 并且能够满足用户的需求, 小米成功则成为了自然而然的事情。

对互动信息进行分析, 为企业发展带来的好处是显而易见的。首先, 这样做更能迎合消费者的需求。互联网时代一切都讲究价值, 如果企业进行营销的时候不能满足用户的价值需求, 非但不能得到用户的喜欢, 反而会引起用户的反感。对互动信息数据进行分析会增加企业营销的精准度, 让企业提供的信息更符合用户的需求。其次, 分析信息可以做到持续营销。越是积累互动信息数据, 营销就会越有价值, 企业可以定期向消费者发送其喜欢或需要的信息, 通过得到的反馈不断优化数据分析结果, 这样企业的营销工作就能做到持久有效。

对互动信息进行分析, 实质上是对用户行为进行分析。用户行为分析是指在营销的时候根据访问量的基本数据, 对有关数据进行统计、分析, 从中发现用户行为的规律, 并将这些规律与营销策略等相结合, 最终完成营销过程。要想做好用户行为分析, 就要知道用户是谁? 他们打算何时购买? 在哪里购买? 他们产生需求的动机是什么? 打算购买多少? 具体购买的方式有哪些?

以上的数据分析是最基本的数据分析，唯有做好这些用户行为数据分析，才能更好地做好互动信息数据分析。互动信息数据分析对于互联网企业发展来说，具有重大的推动作用。

当今时代，微博、SNS 等分享机制成为网络营销社会文化传播的主要力量，各类 AR、LBS、APP 等互动技术也不断涌现，极大地满足了企业在传播层面的求新心理。很多企业考虑的不再是要不要做网络营销，而是如何上升到互动层面进行互联网用户的推广。因此，互动平台上的信息数据变得至关重要，很多企业都开始对互动信息数据进行分析并据此制定企业策略。

既然互动信息数据分析这么重要，那么，企业经营者应该如何展开互动信息数据分析呢？

首先，要获得互动信息数据的平台。这个平台可以是企业自身的微博、微信、论坛，也可以是第三方平台。其次，要积极与用户开展互动。一方面要积极向用户寻求建议，另一方面要及时解决用户提出的问题。再次，要对所有的信息进行整理、归纳、分析，理清用户的困惑以及他们亟需解决的问题。最后，根据数据分析的结果采取行动，这种行动必须迅速，且能够切实解决问题。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！

第九章

理制胜：

理成就雕爷牛腩

管理制胜：

出色的管理成就雕爷牛腩



“我不请中档的厨师，只请两头的”

虽然孟醒对经营餐厅没有什么经验，但是他知道厨房对于餐厅具有重要作用。因此，孟醒特别重视对厨房的管理，并且形成了一套独特的厨房管理理念。

传统中餐厨房的管理模式对餐厅的发展是极为不利的。因为传统中餐厅的后厨是相对独立的，也就是说，厨房相对于餐厅来说是独立存在的，因此，老板很难对后厨进行系统管理。这种后厨组成模式对于餐厅的发展来说也是有风险的，因为师徒是一个团队，他们会共同进退，一旦师傅决定离开，那么徒弟也会跟着离开，这样一来，厨房很容易一下子被清空。显然，这对餐厅的发展是极为不利的，甚至会让餐厅很快倒闭。

正是看到了中餐厅后厨存在的弊端,所以孟醒决定在打造雕爷牛腩厨房的时候要把后厨的管理权牢牢掌握在自己手中。因此,他只聘请最贵的大厨和最便宜的学员级小厨。

孟醒管理后厨还有常人看来并不能理解的一项,那就是由小厨做雕爷牛腩的主菜,而大厨来做小菜。这正是孟醒独到的地方,通过这种做法,他为未来连锁经营扩张准备了充足的人力资源。另外,因为在雕爷牛腩只有12道核心菜品,小厨们三个月内只做一道主菜,经过无数次锻炼,自然能够达到大师级水准。

雕爷牛腩的厨房管理模式无疑是非常独特的,也是非常成功的。因为孟醒在选择厨师方面坚持的理念就是只选择适合餐厅发展的人才。

企业在招聘人才时,常遇到这样的问题:是选择最优秀的,还是选择最适合企业的?一些老板可能会觉得,最优秀的人才能为企业带来更多的价值。但是正确的选择是,应该招入最适合企业的人才。

一些公司在聘用不同学历的员工时明码标价,如博士月薪3 000元,硕士月薪2 000元,本科月薪1 500元,大专月薪1 000元。这些企业错误地认为不同的薪水应该对应不同的学历,但实际上薪水真正对应的应该是员工创造价值的能力。如果工作本身价值有限,不值得聘用高学历的人,而企业却聘用了高学历的人才;或虽聘用了高学历的人,而高学历的人却不能创造出相应的高价值,企业用人时就会陷入边际效应递减的怪圈,即用人成本不断增加,而员工创利水平却在下滑。

21世纪最缺的是人才,而适合企业发展的人才更加稀缺。现如今,普通院校的大学毕业生虽然知识丰富,但动手能力不足,且待遇要求高,入职后不能立刻为企业创造价值,还经常抱怨企业用工环境差。这就说明优秀的人才并不一定能够为企业的发展带来利润,唯有合适的人才才能促进企业的发

展。一些企业常常强调需要最优秀的人才，但世界上没有绝对的最优秀的人才，企业更需要合适的人才。

索尼公司就是这样，它只选择合适的人才，而不是最优秀的人才。在选拔高级管理人员的问题上，索尼从不雇用那些仅仅能胜任某一个具体职位的人，而是乐于启用那些拥有多种不同经历、喜欢标新立异的实干家。这些实干家并非是最优秀的，但一定是最适合的。同时，在普通人才的选拔上，索尼钟情于那些乐于承担具有挑战性工作的员工，正是由于这些人的存在，索尼形成了一种积极进取、奋勇争先的氛围，这也是索尼上下始终充满生机和活力的重要原因。

马云对选择适合企业发展的人才的重要作用也深有感触。2000年，马云筹到五百万美元的资金，并开始努力聘请“天才”员工。MBA人才及跨国公司的副总裁等成为了阿里巴巴的首选。但是，在这种理念下招来的人才，却不尽如人意。因为这些人只会不停地跟你谈策略、谈计划。例如，当时的阿里巴巴只有五百万美元资金，而有个营销副总做的年度营销预算却是1200万美元。经过这件事，马云意识到，在聘请员工的时候，应该找最适合的，而不一定非要找最优秀的人才。

对此，马云还做了一个生动的比喻：“在你的公司还不够强大时却想要聘请高端人才，这就好比将波音747的引擎放到拖拉机里。即使引擎放得进去，但要知道拖拉机是永远飞不起来的。”所以，马云给企业经营者的建议就是寻找适当的人才，然后投资在他们身上，只有这些人才成长起来，公司才会一同发展。

然而，面对快速扩张的趋势和从业人员的紧缺，很多企业在选人的时候往往不能做到这一点。企业团队人员讲求的是多样化，每一支队伍都需要不同类型的人才，充分发挥每个成员的非常之才，这支队伍才有能力创造灿烂

多彩的生活,应对不断变化的世界。人才在这方面优秀,却未必在那方面也优秀,如此,合适人才的重要性就体现出来了。

既然最适合的人才对企业发展来说是那么重要,那么,企业应该如何选拔最合适的人才呢?

首先,不能片面追求学历。很多企业在招聘人才的时候,对学历的要求特别高,动辄要求应聘人员具备博士、硕士学历。其实,学历高的人未必能为企业的发展带来好处。往往有这样一些现象,一些企业招聘了一批又一批人员,经过一段时间才发现,这些人并不能适应企业的体系,最终造成了人力物力的极大损失。所以,企业招聘人才时不能片面追求学历。盛田昭夫的《让学历见鬼去吧》可谓一鸣惊人,所以索尼招人从来不以学历为标准,这也是索尼能够人才济济的原因之一。

其次,能力比知识更重要。有知识的人未必就是企业最需要的人,因为
有知识的人常陷于自己知识的格局内,以致于无法成功。企业在选择人才的时候更需要注意能力,而不是知识。20世纪90年代初,日本企业招聘人员时特别注重人才的实际能力,尤其是选拔开发型人才时主要看这个人的综合能力,看他是不是可塑之才,有没有发展潜力。在竞争日益激烈的今天,分工越来越细,工作项目也愈来愈繁杂,有知识的人固然是企业离不开的,但是有能力的人才是企业最需要的,唯有这些人才能真正促进企业的发展。



读完本节内容,您有哪些学习心得,赶快记录下来吧!

雕爷牛腩有勤劳敬业的管理层

对于企业发展来说，管理者起着至关重要的作用，因为管理者是企业的核心成员，决定着企业发展的方向。俗话说得好：“火车跑得快，全靠车头带。”管理者能否“带好头”，直接决定着企业能否“跑得快”。

对于餐饮业来说，管理者的重要性表现得更为明显，孟醒知道餐饮业要发展，或者要活下来，主要取决于管理者是否勤劳。雕爷牛腩从开业至今所取得的成绩很大一部分原因就是雕爷牛腩拥有一批勤劳敬业的管理者。

孟醒认为，对于餐饮业来说，要想做大、做强，管理者的勤劳是必不可少的。雕爷牛腩的管理层确实也做到了这点。因为雕爷牛腩经过了漫长的封测期，真正开业的时间并不是很长，有很多事情都需要细细打理，在这个时期，管理层能否尽心尽力去工作，直接决定着雕爷牛腩的存亡。雕爷牛腩的管理层顶住了各方面的压力，每天都奋战在工作的第一线，除了做好日常的管理工作外，还要关注、收集顾客的建议和意见，并对这些建议和意见进行商讨，拿出具体的解决方案。例如，有一次，顾客在用餐时发现汤的温度变低，把抱怨发到了微博上，管理层立即在微信群里商讨解决对策，重新制定 SOP 标准，控制出品温度。

企业要想发展，就必须拥有出色的管理层，而管理层出色与否，不仅要看他们的能力，更要看他们是否有勤劳敬业的工作态度。敬业就是尊敬自己的职业，把工作当成自己的事，忠于职守，尽职尽责。

华为挑选管理层人员时最看重的一点就是管理者要具备踏实的办事能力、强烈的服务意识与社会责任感，能够不断提高自身的管理能力。对于这种选

拔管理者的原则，任正非做出了具体的说明：“作为一个管理者，不但要学会做人，也要学会做事，踏踏实实地做事，认认真真地做事。那种只说不做或只会做表面文章的人，只会进行原则管理、从不贴近事件的人，不能得到提拔和重用。华为要求每个管理者都能够亲自动手做具体的事，那些找不到事做又不知如何下手的管理者，就会面临被精简的命运，我们会将没有实践经验的干部调整到科级以下的岗位去。在基层没有做好工作的人，没有敬业精神的人，是得不到提拔的，任何虚报数字、作风浮夸的干部都会被降职、降薪。”任正非选拔管理人才的原则告诉企业经营者，唯有具有敬业精神的企业管理者才能做好工作，才能带领企业走上快速发展的道路。

企业管理者的敬业主要体现在勤奋上，唯有把全部精力都放在工作上的企业管理者才能带领企业快速发展。在历史上，迪斯尼曾一度失去光彩。自从1984年迈克尔·艾斯纳成为迪斯尼CEO以后，公司连续十几年保持20%的年成长率和18.5%的年资产报酬率。这些成就主要源于艾斯纳告诉自己的企业管理层人员要时刻保持勤奋敬业的工作态度。在艾斯纳的要求下，迪斯尼的管理层始终以身作则，满怀热情地工作，为了更好地管理公司，迪斯尼的管理者经常和普通员工在一起，学会读懂员工的身体语言，并积极采用电子邮件与员工沟通。除此之外，迪斯尼的管理者还经常提醒员工完成一些重要的事情。正是因为管理层的勤奋敬业，才带来了迪士尼的飞速发展与高资产报酬率。

不管是雕爷牛腩敬业勤劳的管理团队，还是任正非挑选管理层的原则，亦或是迪士尼CEO艾斯纳要求管理层贴进员工，都在强调，管理层人员应该保持敬业勤奋的工作态度。因此，管理层应该从每个细节做起，做好每一项工作。同时，在工作中要任劳任怨，不要计较个人得失。对于企业来说，在选拔管理层人员的时候，不仅要关注他们的才能，还要关注他们的品行。唯有如此，才能打造一支出色的管理者队伍，企业才能发展。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！

企业要积极打造精英员工

在人才培养方面，孟醒有自己独特的想法，那就是企业要积极培养精英。虽然培养精英会耗费很多成本，但是这是值得的，因为在孟醒看来，即便是平庸员工，企业也未必能够留得住。

孟醒的想法并非空穴来风。在他刚创业的时候，就遇到了平庸员工跳槽的事件。这个员工只是个普通的出纳，为了谋求更好的发展，跳槽到了另一家大企业，做的还是出纳的工作。这个出纳还给孟醒下了通牒，说第二天他就要去那家大企业上岗，要求孟醒尽快为他完成交接工作。这让孟醒深受刺激，心里就像是打翻了五味瓶一样。通过这件事，孟醒意识到只要企业得不到发展，即使再平庸的员工也留不住。

基于这种认识，孟醒强调要培养精英员工，只有这样才能为企业的发展带来好处。孟醒在经营雕爷牛腩的时候，十分重视对精英员工的培养。特别是对精英厨师的打造。孟醒在挑选厨师的时候，只挑选两种厨师，一种是顶级大厨，另一种是初级水平的小厨。顶级大厨自不必说，孟醒把培养的重点放在了这些小厨身上，他让这些厨师负责雕爷牛腩的主菜，并且每个人只负

责一道菜。通过反复制作一道菜,仅仅需要三个月的时间,这些小厨就能把菜品做出大厨的味道。如此一来,小厨经过一段时间的打磨,成为雕爷牛腩的精英,对雕爷牛腩的发展具有很大的推动作用。

企业要想在广阔的市场中立于不败之地,并且健康、持续地发展壮大,就必须重视对人才的开发和利用。

马云曾说:“优秀的员工永远是自己培养出来的,外面是招不到的。”这说明企业要找人才,不能单单依靠从外面引进,最关键的是要自己培养,并且把他们按照精英的标准去培养。

作为业务遍布世界、历史悠久的跨国公司,摩托罗拉很重视对员工领导力的培养。摩托罗拉的领导力培养原则主要包括:培养关键性人才成为“下一代的领导者”;留住最佳人才;通过标杆学习来不断提高能力;培养全球型领导人才。

摩托罗拉公司的人力资源部为员工提供“领导人才标准评估服务”,包括180度或360度的评估、评估报告分析、制订个人培养计划、后续辅导等部分。这样可以使员工清晰地认识自己的能力和在组织中的位置,系统制定自己的长期职业规划,开发个人发展计划,与此同时也为组织提供了客观的数据,有利于组织有效地选拔人才,进行更为有效和有重点的人员接替规划,从而建立领导人储备机制。

摩托罗拉公司的领导力课程包括业务开发学院项目(BDI)、公司强化管理培训项目高级班(CAMP-A)、基础班(CAMP-E)和领导效力强化培训项目(LEAD),这些项目以提升绩效为核心,提供了多种培训课程、领导力评估的工具和咨询服务。

同时,摩托罗拉公司根据从长期实践中摸索总结的经验,制定了独特的领导力衡量标准和行为规范——“4个E和永恒的E”。4个E分别是指“前

瞻”（Envision）、“实施”（Execute）、“激励”（Energize）和“果断”（Edge），永恒的E是指“道德”（Ethics）。这一标准要求员工在激烈竞争的商业环境中，要有远见和创新精神；激励自己和领导团队达到目标；迅速行动，以结果为导向；在复杂情境中勇于决策，敢于冒险；在商业活动中坚守道德，包括对人保持不变的尊重和诚信。

通过领导力培养，摩托罗拉公司如同拥有了人才宝库一样，将这些人才源源不断地输送到世界各地。这些领导型人才为摩托罗拉公司的全球发展发挥了举足轻重的作用。

摩托罗拉公司的事例告诉企业经营者，员工是企业的最大资源，没有员工就没有企业。人才是兴企强企的根本。我们生活在一个快节奏的时代，这个时代更加需要精英人才，企业要想获得精英人才，就需要对人才进行培训。

企业间的竞争已不再局限于资金和产品的竞争，而是倾向于人才的竞争。拥有足够数量的高素质员工已成为企业实力的象征，员工为企业的挑战力和竞争力增加了资本。企业对精英人才的培养方式如下。

首先，企业要有计划地开展岗位技能培训。员工谋求职业发展是一个不断提升自我的过程，以企业为主导的培训应成为员工制订职业发展规划的有力工具。企业要想培养精英员工，最重要的一点就是要让员工在技能上过硬，企业通过有效的岗位技能培训无疑能够提升员工的工作能力，开发员工潜力。

其次，企业要为员工职业生涯提供良好的发展平台。员工的职业生涯规划是指如何让员工个人的发展计划与企业的发展进行有效结合，并在组织中得以实现。在这项要求下，企业要实现的是与员工的共同成长，而要达到这样的目的，企业就要打造“以人为本”的企业文化。在企业中创造出进取、和谐、平等的企业精神和氛围，形成强大的精神动力，在理念层次达到企业内部的和谐一致。总的来说，企业要做的就是为员工创造一个能够施展才华、

实现自我价值的舞台。同时,企业要在这个舞台上对员工做出引导,让员工找到一条发展的道路,全身心融入到企业的发展中。

最后,对员工的培训要多元化。精英员工的特征就是综合素质强,所以企业要对员工进行综合素质拓展,如通过户外拓展训练来培养员工的团队意识、突破个人潜能等。当然,除了拓展这些综合素质外,企业管理者也需要针对不同的工作岗位,给予其不同的业务能力、理论知识等方面的培训,以求员工在各方面都能适合企业的发展,最终成长为名副其实的精英员工。



读完本节内容,您有哪些学习心得,赶快记录下来吧!

薪酬“匹配”方能留得住员工

孟醒认为,企业能否留住员工,关键在于给员工的薪酬能否与其能力相匹配。

很多企业经营者在管理员工的时候,通常会犯一个错误,那就是认为自己培养了优秀的员工,那么这些优秀的员工就是欠企业的,在涨薪方面不应考虑。孟醒认为这样的观念是错误的,因为企业有义务培养精英员工,员工变得更加优秀了,就应在薪酬上有所表示,依照孟醒的话说就是:“你培养了他,不代表他就欠你半辈子。”因此,孟醒认为,当员工的能力与他的薪水不

匹配时，就应该为他涨薪，使其薪水和能力相匹配。唯有如此，才能留住精英人才。

除了为精英员工提供与其自身能力相匹配的薪水外，孟醒还会给这些员工休闲的时间，他甚至会自掏腰包，请他们看画展、听歌剧。正因为如此，孟醒从来不担心外界来他这里挖精英人才。

企业管理者必须认识到，薪酬与能力相匹配对于激励员工以及增强组织竞争力具有重要意义。通常，人们认为，高薪不仅说明企业的效益好，有发展潜力，还说明员工受到了企业的重视。在员工的心目中，薪酬不仅仅是自己口袋中一定数目的钞票，它还代表了身份、地位以及在公司中的工作绩效，甚至代表了个人的能力、品行和发展前景。

虽然越来越多的企业管理者对“以薪水留人”的观念提出了质疑，认为提高薪水未必留得住人才。然而，事实证明如果不提高精英员工的薪水，长久下去必然不能留住精英员工。通用公司前 CEO 杰克·韦奇曾说：“我的经营理论是要让每个人都能感觉到自己的贡献，这种贡献看得见，摸得着，还能数得清。”

思科公司非常重视用奖励机制来留住人才。在设置薪酬时，思科会进行全面的市场调查，以此确定员工的底薪是否会低于行业标准，从而影响员工的积极性。调动员工积极性的是思科丰富多样的奖金。奖金设置大约分为三类：销售奖金（销售人员）、公司整体业绩奖金（非销售人员）、期权（全体员工）。此外，他们还设有名为“CAP”的现金奖励，金额从 250 至 1 000 美元不等。员工的贡献一旦被确认，他就可以及时拿到这笔现金奖励。

在这点上，微软做得也非常成功。对微软公司而言，不论你的经验与资历如何，只要有足够的能力，你就有机会加薪。因此，微软公司能网罗到全世界的精英。虽然在微软公司工作的压力很大，但是其福利优厚，让精英人

才感觉到薪水是与他们的能力相匹配的。

然而，并不是所有的企业都能做到这一点。许多企业不愿意给精英人才应有的报酬，这样导致的直接后果是，企业一边不断地招聘求职者，一边任由人才大量流失。持续不断地招聘新员工，常使企业疲于奔命，甚至出现企业效益下滑。有人估算，替换新员工的成本甚至高达辞职者工资的 150%。替换新员工的成本还不仅限于此，知识也是一种资产，知识型人才的流失对企业造成的影响可能无法预计。所以，从一定程度上来说，留住人才远比招聘人才更划算。

在知识经济时代，薪酬管理已经成为人力资源管理的重要部分，它对激励员工、提高企业的竞争力有着不容忽视的作用。薪酬不仅是员工满足各种需要的前提，还能实现员工的自身价值。因此，薪酬在很大程度上影响着一个人的情绪、积极性和能力的发挥。心理学家研究表明，当一名处于较低岗位的员工通过积极表现、努力工作，提高自己的岗位绩效争取到更高的岗位级别时，他会体会到由于晋升和加薪所带来的价值实现感和被尊重的喜悦，从而更加努力地工作。因此，企业管理者要不断提高精英人才的薪酬，以使他们的薪酬能与他们的能力相匹配，这样才能留住这些核心力量。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！

雕爷靠“支桌子”收服“90后”员工

2012年作为“90后”的职场元年，意味着“90后”即将成为企业的主力军。他们与“70后”“80后”员工不同，他们懂网络又敢于创新，但同时不太成熟，要求多，缺乏稳定性。所以，要管理好“90后”员工并不是一件简单的事情。很多企业管理者常常对“90后”员工束手无策，不知道该如何对待这群还像孩子一般的员工。孟醒轻松收服“90后”员工的管理方式是麻将管理法。

所谓麻将管理法，指的是鼓励员工用打麻将的态度去工作。这种工作态度是积极向上的，是有利于企业发展的。

打麻将的人，不迟到、不早退，常常会加班。大家打麻将的时候是非常敬业的，没有人迟到，总是以一种积极的心态走到麻将桌前。在玩的时候，常常会玩过夜里12点，并且玩得时间再晚也没有人埋怨。员工如果具有这样的工作状态，定然能够促进企业的飞速发展。

打麻将的人不计较工作条件，不计较生活水准，输了不会埋怨他人。这种不计较的心态也是员工在工作中必须具备的。

打麻将的人还会主动完善自我，为了赢钱，主动学习打麻将的技艺。这种主动学习的态度也是员工们应该具备的。

孟醒特别看重麻将管理法，并且把这种管理方式向前推了一步，他称之为“支桌子”的事。所谓“支桌子”的事就是把这种打麻将的工作态度付诸实施。孟醒深知，要想把“90后”的员工管理好，不仅要把工作变成游戏，而且要把它们设置得有趣，让他们感觉到工作并不困难，就像玩一样轻松简

单。为此，他把很多工作都按照玩的标准来设定，让“90后”员工感到新鲜、刺激、好玩，从而增强了他们工作的积极性。

提到“90后”员工，很多企业管理者会抱怨：“他们觉得自己已经是成年人，特别反感倚老卖老的管理者，他们觉得谁也没有教训他们的权力。”还有些企业管理者抱怨：“与‘70后’‘80后’朝九晚五、按部就班的工作节奏相比，他们追求工作的弹性化。这种不稳定的工作心态不仅体现在考勤等细节上，更体现在他们缺乏长远的职业规划，希望随时可以改变工作等。”

除了以上企业管理者的抱怨之外，很多“90后”员工还缺少理想和信仰，他们处于一种精神迷茫状态，既没有形成自己的正确价值观，又没有继承前人的优良传统。同那些将工作当作事业、下班后仍能够刻苦钻研、不断充实自己的年长同事相比，很多“90后”员工只把工作看作是离开学校的必然归宿。

“90后”职场人到底喜欢什么样的工作，憧憬什么样的职场氛围呢？调查显示，35%的“90后”希望拥有愉快的工作氛围，员工彼此都能成为朋友；22%的“90后”选择了能够发挥员工个性、真正做到人岗匹配的工作；20%的“90后”希望让新人尝试重要岗位的工作；13%的“90后”看重企业给予员工的表扬和关怀；10%的“90后”选择了轮岗作业，不断地制造新鲜感。

通过上面的数据，我们不难发现“90后”的员工更喜欢以玩的态度来面对工作。事实正是如此，“90后”是一群有鲜明个性和新锐价值观的“孩子”，相比薪酬的高低，他们更在乎的是工作是否开心，工作环境是否舒服。他们不愿意做踏踏实实的老黄牛，更不愿意做勤勤恳恳的工作狂，他们愿意选择随心所欲的工作方式。要想成功收服这帮“孩子”并不是一件简单的事情，最明智的做法就是像孟醒那样为他们打造轻松愉悦的工作氛围。

那么，企业管理者应该如何为“90后”员工打造轻松愉悦的工作氛围呢？

第一，采取赞赏式的管理方式。刚参加工作的“90后”员工在工作中多多少少要依赖领导的指点和帮助，领导的管理方式不仅能影响他们对工作的热情，而且会影响他们的自信心。所以，领导应该采取赞赏的、友善的方式去激励、鼓舞这些棱角突出、个性张扬的“90后”员工，给他们创造一个轻松愉快的工作氛围。

第二，巧妙运用“高帽”，及时给予员工表扬。绝大多数人都喜欢受到表扬，特别是“90后”的员工。只要他们有一定的进步，管理者给予一定的口头赞扬就能大大激励其工作士气，这是不需要成本的良药。

第三，多开展集体活动。“90后”喜欢自由和轻松，每天工作的快乐感觉才会激发他们真正的执行力。因此，管理者要努力营造轻松和谐的工作环境，通过丰富多彩的活动激发他们的工作热情，让他们快乐生活，快乐工作，激情超越，活出自我。

第四，要多给他们关心。“90后”刚步入社会，心理上需要一个过渡期。因此，不能给他们过多的压力，而应多关心他们的生活、工作情况，多找他们谈心，不时地去引导他们，让他们感受到工作的轻松氛围、同事的关心和温暖，从而对企业产生一种归属感。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！

高质量产品源自内部团队竞争

团队之间的竞争对于企业的发展来说是非常重要的,它能让企业走上正确的发展轨道,加快企业发展的速度。孟醒也善于利用团队竞争的方式经营雕爷牛腩。

对于餐饮业来说,采购对企业经营至关重要,采购工作管理不好,很有可能会使企业的运营成本大大增加。与传统的管理方式不同,孟醒采取的方式是让两个团队同时去采购,采购回来的原料都要经过大厨的盲选,然后进行月循环、周循环对比。这样就能让两个团队之间互相竞争,互相监督。为了提高两个团队的工作积极性,孟醒还会为优胜队提供奖励。在这种管理方式下,雕爷牛腩的原料始终保持高水准,并且采购的成本也是非常合理的。

孟醒的做法给企业经营者以启示,团队之间的竞争往往能够带来质量上乘的产品。很多企业的优秀产品都是团队竞争的结果。微信的诞生就是最好的说明。

腾讯的精品打造战略一直贯穿在企业经营的各个环节,微信就是这样一款精品。2011年1月21日,腾讯推出了一款通过网络快速发送语音短信、视频、图片和文字,支持多人群聊的手机聊天软件——微信。用户可以通过微信与好友进行形式多样的联系。

2011年1月21日,微信诞生;2012年3月,微信用户达1亿;2012年9月17日,微信用户破2亿;2013年1月15日晚,官方宣布微信用户数过3亿。从2亿到3亿,仅用了不到4个月的时间……

这么一款优秀的产品是怎么打造出来的呢?那就是企业内部团队竞争的

结果。

在研发微信的过程中，腾讯有两三个团队在做同样的产品，只是最终微信比较好。在腾讯，不仅微信团队之间存在竞争，手机QQ团队和微信团队之间也存在着竞争。手机QQ和微信是腾讯旗下两大手机应用，二者有一定的相似性，它们如何共存一直引人关注。

两个团队之间的竞争主要体现在手机QQ与微信两款产品上，新版手机QQ有些新功能是在模仿微信，新版手机QQ的新功能主要有扫描二维码加好友、免费创建聊天群等，这些功能都是微信上才有的功能。除此之外，手机QQ还模仿微信把手机QQ与手机通讯录打通，在这个功能下，用户可以选择将QQ号码与手机号进行捆绑，把手机里的朋友发展为QQ好友。

从中我们不难发现，手机QQ团队在研发时，借鉴了微信受用户欢迎的功能。因此，截至2013年5月，手机QQ的活跃用户为5.5亿人，活跃用户是微信的整整两倍。随着时间的发展，微信活跃用户也得到了大幅度提升，截至目前，微信已经拥有将近6亿的用户。手机QQ团队与微信团队之间正是因为有竞争的存在，才能激发创造力，才能相互学习、相互促进。

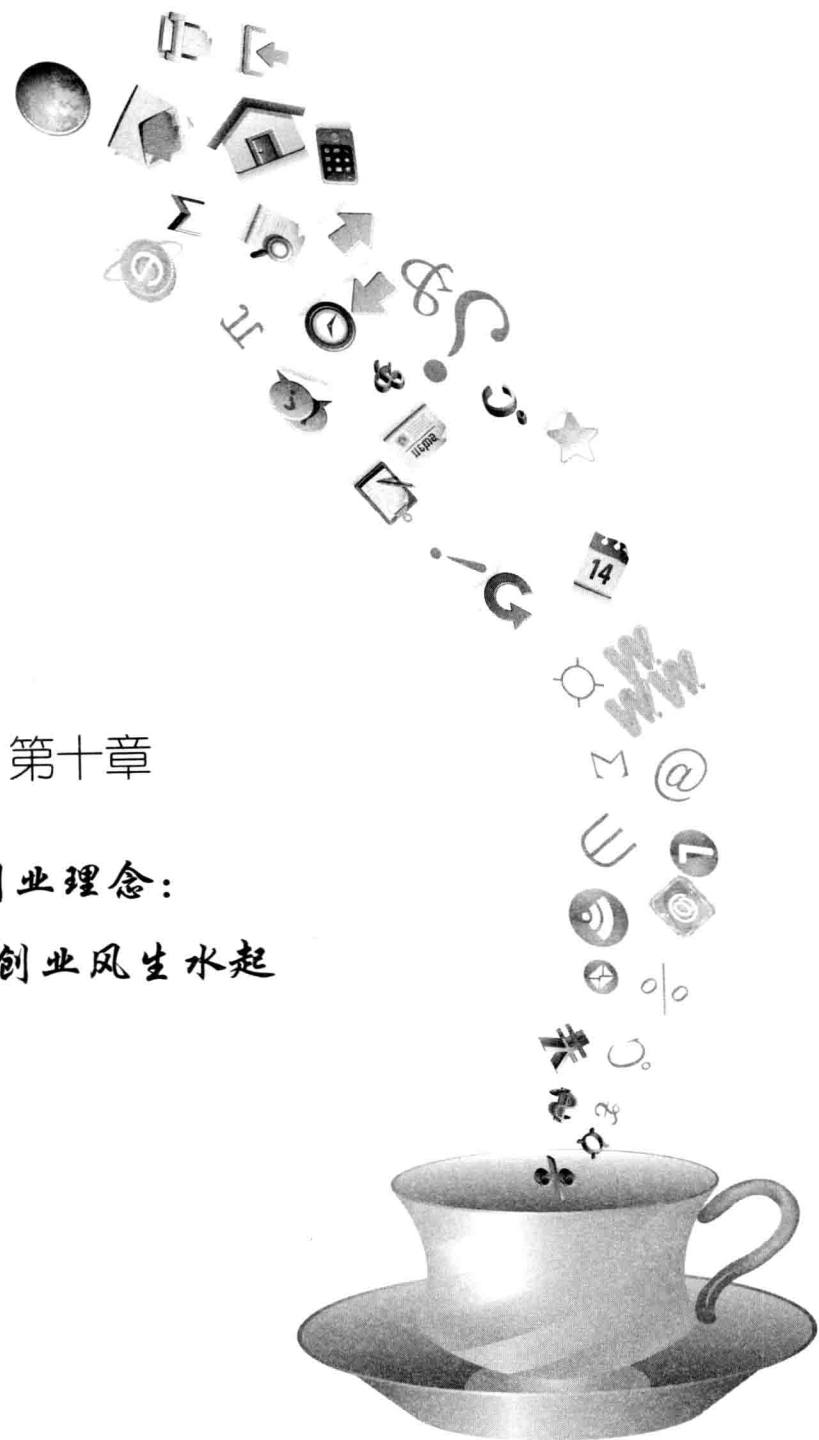
此外，内部团队竞争对于企业发展的重要作用不仅体现在为企业打造精良的产品上，还体现在避免企业的重复投资上。例如，1988年，惠普公司的高层主管了解到有两个部门都在进行终端工作站的研究，其中位于加州的分部具有终端工作站研究的经验，并提出了开发计划，而位于多伦多的分部尽管缺乏相关的技术储备，却已开发出了样机。于是惠普公司的高层主管把这两个部门的负责人召集起来，评价商业成功的前景。通过检查发现，虽然加州分部开发出终端工作站的能力更令人信服，但现有的业务使其无法分身，而多伦多分部在终端工作站的研究方面已相对领先，公司最终决定支持多伦多分部，加州分部及时转移了在这方面的投入，避免了重复投资。

内部团队的竞争能够给企业带来许多好处,因此企业经营者应当积极鼓励内部团队之间的竞争。2014年,上海通用迎来了产品的密集投放年,并在年初制定了160万辆的年销售目标。但随着年底沈阳和武汉工厂的产能释放,其销量有望进一步提高。对于如何避免昂科拉与创酷直接竞争的问题,上海通用希望在每个细分市场得到最大的市场份额,并鼓励良性的内部竞争,他们认为内部的良性竞争会促使企业扩大细分市场规模。这就说明,企业经营者要善于鼓励内部之间的竞争,因为团队之间的竞争对于促进企业的发展有巨大的推动作用。

对于企业来说,最重要的是组建高效能的团队,并且让每个团队都发挥其应有的作用,提升自身效能。然而,构建高效能的团队并不是一蹴而就的事,很少有团队在建立之初就是高效能的团队。团队的高效往往来自于相互之间的竞争。因此,企业经营者要鼓励企业内部团队之间的竞争,并能正确引导,让竞争走向合理化、正常化、理性化。



读完本节内容,您有哪些学习心得,赶快记录下来吧!



第十章

创业理念：

跨界创业风生水起

从线上到线下，孟醒华丽玩“跨界”

跨界这个词，对于传统硬件业并不陌生，行业的频繁整合，使硬件厂商纷纷横向跨界，创新的硬件产品层出不穷，无论是三星推出手机、电脑，还是苹果创造 Apple TV，都是跨界的典型代表。

孟醒也喜欢跨界。孟醒是阿芙精油的创始人和 CEO，在他的经营下，阿芙精油取得了不俗的成绩，稳坐淘宝系化妆品和中国精油产品的第一把交椅，是中国市场精油品牌的开创者和普及者。上线不到一年的时间，阿芙精油的销售额便突破 2 000 万元。它还冠名《阿芙漂亮女人》电视节目，在美容时尚类电视节目中开设“阿芙香薰课堂”，在《瑞丽》《时尚》《ELLE》《悦己》等高端时尚类杂志开设精油专栏……

线上业务做得风生水起的孟醒对餐饮业也有非常浓厚的兴趣,斥巨资打造了雕爷牛腩这个餐饮品牌。

孟醒做餐饮就是一种“跨界”,他以跨界的思维做企业。跨界是现在互联网上谈论最多的思维模式,苹果跨界进入手机行业;微信跨界进入通信领域,颠覆运营商的语音和短信业务;互联网金融颠覆传统银行业。这些都是跨界思维在发挥能量。实际上,跨界无处不在,可能只是微小的创新,却能改变甚至颠覆一个行业。

雷军在创立小米前,曾经是金山的董事长,后来跨界做小米手机。继小米手机、小米电视、小米盒子等一系列产品之后,雷军不仅投资凡客,涉足电商领域,最近还传出雷军要进军房地产行业的传言。

史玉柱也是跨界经营的代表性人物。巨人集团于1995年5月18日在全国百余家报纸上,用整版广告一次性推出保健品、电脑和药品三大系列30个新品,而其中又以保健品为主,一次性推出包括减肥、健脑、醒目、强肾、开胃等在内的12个品种。15天内,市场订货量突破15亿元。不到半年,巨人集团的子公司就从38家发展到了228家。

之后,史玉柱开始涉足网游行业,《征途》就是史玉柱代理的一款纯娱乐产品。此外,史玉柱更热衷于投资。据不完全统计,史玉柱总共投资了19个企业,涉及房地产、土木工程、塑料塑胶、金属、电子及能源等多个行业。

拉卡拉董事长孙陶然在20年间创办及联合创办了6个行业的6家著名企业,每个企业都极具创新性并且在本领域名列前茅,他曾撰写畅销书《创业36条军规》,被称为“创业帝”。2005年创办拉卡拉,作为金融行业的领头羊。拉卡拉一直以来稳扎稳打,占据了业务布局上的先发优势,形成了中国最大的便民金融服务平台。

孙陶然虽然被不少媒体称为“创业狂人”“创业教父”,但在他看来,创

业就是一种生活方式，他喜欢创业这种生活方式。孙陶然在创业的过程中特别注重跨界，正如他所说：“跨界经营就像跟姚明比游泳，和老虎伍兹打篮球，往往是这种跨界，能够让你找到更多的市场机会。”

企业本身、竞争者、顾客需求等市场背景总在不断变化，而我们只能“以变应变”。跨界思维，就是一种突破惯例的“以变应变”之道。

新时代下的跨界思维，是综合性、多角度性、外向性的灵活策划思维，是一种符合时代潮流，能够切实带领企业走出困境的整合营销传播模式。跨界思维能够为每个遇到瓶颈、陷入困境的品牌企业开辟一条新的道路。

当然，并不是所有的跨界都能取得成功。跨界并非是简单的复制、嫁接，而是立足于对目标消费群共性需求的深刻理解。隔行如隔山，跨界经营遇到的最大问题莫过于对新行业的不熟悉。每个行业的新产品开发、渠道建设、售前售后服务等方面都有自己的特色。如果在进入一个新行业的时候不懂得重新学习和积累，那么，企业想要取得成功就很困难。

虽然存在失败的风险，但是企业经营者要时刻具备跨界的意识，以求从跨界中获取更多的利益。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！

“轻奢餐”定位，实现弯道超车

对企业来说，要想得到发展，关键是要有清晰的定位。企业定位是指为品牌在市场上针对特定的目标消费群树立一个明确的、有别于竞争对手的形象。其目的是在消费者心目中占据一个有利的位置。所以，企业定位其实就是对品牌进行设计，从而使其能在目标消费者心目中占有一个独特的、有价值的位置。企业定位对于企业发展的作用是非常大的。有了定位，企业才会有明确的发展方向，才能有针对性地制定企业发展战略。

雕爷牛腩在创建之初就已经有了清晰的定位——“轻奢餐”，孟醒就是要把雕爷牛腩打造成中国第一家“轻奢餐”餐厅。“轻奢餐”介于快餐与豪华正餐之间，比一般快餐上档次，又与豪华正餐有所区别。为了打造这么一款“轻奢餐”品牌，孟醒从多方面开始发力。

首先，雕爷牛腩的选址都是比较高档的地方，如大悦城、颐堤港等都是北京著名的综合商场，在这里创建餐馆，能给人一种上档次的感觉。

其次，菜品高端大气上档次。雕爷牛腩主打的咖喱牛腩与鲍鱼金汤牛腩面是花 500 万元从“食神”戴龙那里买来的，这就已经给人一种上档次的感觉，同时，这两款主打产品都是价格不菲，透露着一种轻奢的感觉。此外，其他菜品无论是从味觉还是视觉上都给人带来绝佳的体验。

再次，餐具同样给人一种高档的感觉。筷子是由来自缅甸的鸡翅木打造的，炖牛腩的锅和吃牛腩的碗是申请过专利的。餐厅还会把筷子当成礼物赠送给客人。

最后，酒水也给人一种上档次的感觉。上菜之前的茶点是高档茶，有男

士饮用的西湖龙井、冻顶乌龙、茉莉花茶、普洱茶，还有女士饮用的薰衣草红茶、洋甘菊、洛神玫瑰红茶。矿泉水也是高档的，斐济和盛棠彰显着贵族的气质。酒更是高档，只出售比利时顶级修道院啤酒以及加州纳帕谷酿造的红酒，这些酒是一般餐馆里没有的，这也应和着雕爷牛腩“奢”的概念。

雕爷牛腩有明确的目标客户定位，瞄准的是那些有一定消费水平的优质白领阶层，这些人月收入较高，但又没高到可以每周去五星级酒店或米其林星级餐厅，他们早就解决了温饱问题，因此肯为“赏心悦目”的菜品付费。

雕爷牛腩的成功定位说明，公司有一个准确、合适的定位是其生存并逐步繁荣起来的重要原因，只有结合行业与产业发展的状况，准确定位公司，才能立意高远，一步步地达成目标，最终实现企业的长远发展。同时，只有定位出色，才能在竞争中取胜。

作为全球知名的两大可乐公司，百事可乐与可口可乐的竞争始终非常激烈。不过，在二十世纪二三十年代，可口可乐几乎称霸了整个可乐市场。它是可乐的最早发明者。作为跟随者的百事可乐，在最初成立的几十年间，一直将可口可乐视为自己的榜样，根本不敢想象与可口可乐进行竞争。百事可乐同当时美国其他数以百计的可乐公司一样，将公司的经营重点放在学习可口可乐的运营模式上。作为可乐领域的小字辈，百事可乐一直仰人鼻息，甚至曾三次请求可口可乐收购自己，却都遭到了后者的拒绝。

强大的对手最终激起了百事可乐的斗志。1939年，百事可乐改变了过去的经营理念，他们开始寻找突破口。百事可乐发现，所有可乐公司都按照可口可乐6.5盎司的标准进行装瓶。于是，他们推出了12盎司的“双倍装”，却与6.5盎司的可口可乐卖同样的价格，还提出了一个非常吸引人的口号：“一份钱，两份货”。百事可乐的新包装，迅速吸引了大量的消费群体。

百事可乐的这一创举，让包括可口可乐在内的所有可乐公司感到措手不

及。当时 6.5 盎司的标准被消费者普遍接受，而美国各地自动贩卖机上的瓶装可乐都是按照这一标准包装的。可口可乐作为当时最大的可乐供应商，一时间根本不可能进行包装改换。这一次，百事可乐取得了巨大成功。到第二次世界大战结束时，百事可乐已经成为全美第二大可乐品牌。

自此，可口可乐开始将百事可乐作为自己的头号竞争对手。面对百事可乐的竞争，它也采取了应对措施，在 1955 年推出了大瓶装可乐。百事可乐面对可口可乐的回击，再一次对自身的发展战略进行了重大调整。可口可乐公司一贯塑造的产品形象是传统的、正宗的，而百事可乐便将自己的产品形象定位为新潮的、年轻的。

这次定位的调整对百事可乐的发展至关重要，不仅使百事可乐有了自身的品牌效应，而且与可口可乐的产品进行区分，目标群体更为明确，它还有了自己新的广告宣传语：“新一代的选择”。在 1985 年，百事可乐有了历史性的突破，首次在销量上超过可口可乐，成为市场的王者。

可以说，百事可乐的成功就是因为定位成功。任何企业都渴望赢得消费者的忠诚度。这就要求企业能够占领顾客的心智，即顾客一旦对某一品牌进行归类 and 定位之后，他就很难再接受改变。占领顾客心智的本质是确立品牌在顾客心中的定位。从开第一家店起，星巴克就喊出了自己独特的口号：“我们卖的不只是咖啡，而是一种休闲、细致的生活方式。”这就是星巴克的定位，依靠这种定位，星巴克做到每个门店平均每周有 3 500 多名顾客光顾，甚至有忠实的熟客每月光顾 18 次。这就是准确的定位带给企业的好处。

消费者在选择品牌时，一般会从品牌所代表的功能和个性能否满足他们需要的角度出发。所以，品牌的成功之处是因为品牌经营者会根据消费者的需求进行合理的品牌定位，从而维护甚至提升消费者的品牌忠诚度。所以，优秀的企业经营者要学会通过企业定位来促使顾客对产品形成认知，以促进自身的发展。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！

孟醒的高明之处：把他人忽视的做到最好

对于企业经营来说，很多时候并不一定要做大家都看重的事情，相反如果能把他人忽视的事情做到最好，往往也能取得成功。孟醒就善于在他人忽视的事情上发力。

对于餐馆经营来说，食材的新鲜以及惬意的环境，是打造高档餐馆必备的因素。随着人们生活水平的提高，越来越多的人开始寻求奢华的享受，认为这是一种身份的象征。餐馆也常常会迎合大众的这种心理，在环境上比富丽堂皇，在食材上标榜如何高档。然而，单靠在高档上花血本是难以给消费者留下深刻印象的，因为富丽堂皇的餐馆太多，并且同质化现象比较严重。

在大家比高档、拼豪华的时候，餐厅经营者如果能从大家都忽视的地方着手，往往能够收到良好的效果，孟醒就意识到了这一点。

首先，雕爷牛腩没有标榜自己的牛腩食材有多么高档，而是在牛腩的烹饪上下工夫，孟醒相信只要是烹饪方式足够高超，即使再普通的食材也能做出高档的效果。为了让菜品足够有特色，孟醒特意从世界顶级酒店请来四位大厨。当大多数餐馆都在追求食材高档的时候，雕爷牛腩却在菜品的精致性

上下工夫,一款款赏心悦目的产品赚足了食客们的眼球。

其次,雕爷牛腩的装修简洁大气。当大多数高档餐厅在豪华的装修上拼得“你死我活”的时候,孟醒却把简洁大气运用到了极致。雕爷牛腩的装修也像其菜品一样追求精致,既给人一种有档次的感觉,却又不会显得太俗气,这也是雕爷牛腩能够成功的重要因素之一。

再次,雕爷牛腩还善于做好细节。当大多数餐厅都在比谁的服务员漂亮、帅气的时候,雕爷却让自己的服务员用黑纱把脸遮上。之所以如此,是为了防止飞沫溅到顾客的食物里,考虑的是用餐的卫生。这种周到的考虑是其他餐馆考虑不到的。雕爷牛腩还精雕细琢每一件餐具,以求给食客最好的用餐体验。另外,雕爷牛腩还为顾客提供免费的高档茶水,并具有性别针对性,如给女性提供的茶水侧重于美容、养颜、纤体的效果。这些细节都是其他餐馆考虑不到的,然而正是由于把他人忽视的东西做好,雕爷牛腩才取得了非常好的经营效果。

成功往往隐藏在他人忽视的地方。在他人忽视的地方发力恰恰是互联网思维之一,孟醒正是运用互联网思维在经营自己的餐厅。在互联网时代,企业要想获得经营上的成功,就要善于运用这一思维。

金山网络 CEO 傅盛认为,在互联网时代,企业特别是小型企业要想在巨头们的统治下成功突围,最明智的做法就是从侧翼突围。他认为大公司已经把自己最成熟的模式、最擅长的流程做到了极致。对此,他有一个精彩的比喻:“就像爬山一样,已经爬到了整个行业都不能企及的最高峰。它站在山顶,谁敢上来,就对着谁炮轰,从山上往山下轰,你仰着头想去打他,只会得不偿失。”既然是这样,那么,小企业要想做到出色就必须把巨头们忽视的事情做好,依照傅盛的话来说就是:“小公司更容易崛起在那些看上去技术粗糙、回报不明朗、用户还很少的边缘地带。如果有一天,边缘地带开始变成

中心地带的时候，小公司就实现了对大公司的颠覆。”

傅盛始终是按照这种理念来经营自己的企业的。进入移动互联网时代，市场争夺异常激烈，金山网络一直有意识地寻找他人忽视的东西，以求取得出其不意的效果。在这种理念下，金山网络打造了猎豹清理大师，刚开始时，猎豹清理大师仅仅是一个清理手机垃圾文件的小工具，这个小工具是很多企业产品中的一项小功能。但是，金山网络把这个小工具做到了极致。正是由于如此，猎豹清理大师在 Google play 的工具类排行榜上位居全球第一，单月下载新增量超过 Twitter 等全球知名应用软件。

周鸿祎也是坚持这种理念的代表性人物。他就一直在做互联网巨头们不屑一顾的事情。这种经营策略成就了今天强大的 360。

周鸿祎知道互联网企业存在疯狂的并购，如果一家小企业做出的东西被互联网巨头们看中，那这家小企业或者被收购，或者被大佬们同样的产品击垮。周鸿祎看到了这一点，他一直在做互联网巨头们忽视的事情，或者他们不愿意做的事情，并且把它们做得很大。

因此，在经营 360 的过程中，周鸿祎做 360 免费杀毒软件，做 360 浏览器都体现出其从侧翼出发、把他人忽视的事情做好的互联网思维。

在互联网时代，除了金山网络、360 外，还有很多依靠侧翼壮大的企业，如 91、UC 等。在竞争日益激烈的现代，小企业要想在夹缝中存活，并发展壮大，就需要坚持雕爷牛腩“把他人忽视的东西做到做好”的策略，否则很可能招致企业巨头们的“屠戮”。



读完本节内容,您有哪些学习心得,赶快记录下来吧!

雕爷牛腩只会进驻 Shopping Mall

企业赢利靠什么?靠的是要有充足的客户。因为客户是企业创造利润的主体,一家企业或者一个产品如果得不到客户,迟早都会死掉。对于餐厅来说,更加要求客流量,所以很多餐厅都争相在客流量大的地方建店,以求获得大量的顾客。

孟醒也特别看重餐厅的位置,他宁可花高价在贵的地方建店,也不会为了省钱而选择位置偏僻的地方。所以,孟醒在创建雕爷牛腩之初,就坚持只在 Shopping Mall 开店。

所谓的 Shopping Mall 就是大型购物中心,其一般有两特点。一是占地面积大、公用空间大、停车场大、建筑规模大,它是由若干个主力店、众多专业店和商业走廊形成的封闭式商业集合体。二是功能全,集购物、餐饮、休闲、娱乐、旅游,甚至金融、文化功能于一体,为顾客提供全方位服务。

Shopping Mall 投资巨大,所以对发展商的资金、管理、招商提出了很高的要求,商户要想进驻这样的购物中心,就要花费昂贵的租金。不过,尽管租金昂贵,但孟醒仍选择在 Shopping Mall 开店,截至 2014 年 7 月,雕爷牛腩

已开业的5家店，及其未来规划店铺，选址都在 Shopping Mall。孟醒之所以钟情于在 Shopping Mall 开店，主要有以下两个方面的原因。

第一个原因是孟醒对未来的消费趋势有清晰的理解。正如他所说：“2003年以后的10年，是财富积累的10年，更是消费升级的10年，在迎合消费升级的趋势下，很多高档的餐馆也快速多了起来。不过，随着地价的进一步增长，街边餐饮店的空间会越来越小，新的趋势是向空中转移，而接下来人们在 Shopping Mall 里吃饭将成为消费升级的趋势，100多块钱的客单价被逐步接受，这个趋势正在形成。”正是基于这种理解，孟醒只会把店开在 Shopping Mall 里。

第二个原因是基于对客流量的思考。虽然 Shopping Mall 的租金很贵，但是这里有充足的客流量，可以满足餐厅开店的客户量需求。对于贵，孟醒有着理性的认识，正如他所说：“Mall 的房租太贵，贵就对了，六环外的房租是便宜，问题是餐厅开给谁吃。”这句话充分体现出孟醒对客流量的看重。事实上，去人多的地方经营自己的事业是孟醒的一贯追求，他所经营的阿芙选择的的就是客户众多的淘宝。

孟醒只选择在 Shopping Mall 开店的做法借鉴的是 Zara 的做法。Zara 选址往往与国际一线大牌看齐，而且几乎是商场里面积最大的商铺。

Zara 对店铺的选址要求非常高，也非常挑剔。Zara 只选最好的地段，周围全是顶级品牌。在巴黎，它选择香榭丽舍大街；在东京，它选择涉谷购物区；在纽约，它选择第五大道；在米兰，它选择艾玛纽大道；在上海，它选择南京西路。它的周围全是香奈儿（Chanel）、路易·威登（Louis Vuitton）等世界奢侈品牌。不可否认的是，Zara 店面的租金非常昂贵，然而相对于 Zara 的营收以及品牌塑造来说，这点代价可以说是微不足道的。

不管是 Zara 店面的选址,还是雕爷牛腩的店面选址,都有一个共同的特征,那就是把店面选在人多的地方。因为有顾客的地方才有效益,这就是所谓的用户经济。在互联网时代,这种用户经济体现得更为明显。

小米仅用了三年时间就开创了一个新的品类——“互联网手机”,为互联网改造传统产业提供了一个新的产业方向和品牌模式。

小米的成功源于它有数目巨大的用户。为了培养自己的用户,小米舍弃了一部分经济利益,把手机定价限制在 2 000 元以内。同时,依靠各种方式来培养小米手机用户,并让用户为自己带来更多的潜在购买者。如此,像滚雪球一样,使越来越多的人加入米粉的阵营中。小米也因此获得了巨大的经济利益。

企业经营者要时刻在培养用户数量上下工夫,有时需要为了获得用户资源而牺牲短暂的利润。因为,只有获得了充足的顾客资源才能给企业带来更大的经济利益,才能使企业得到长足发展。

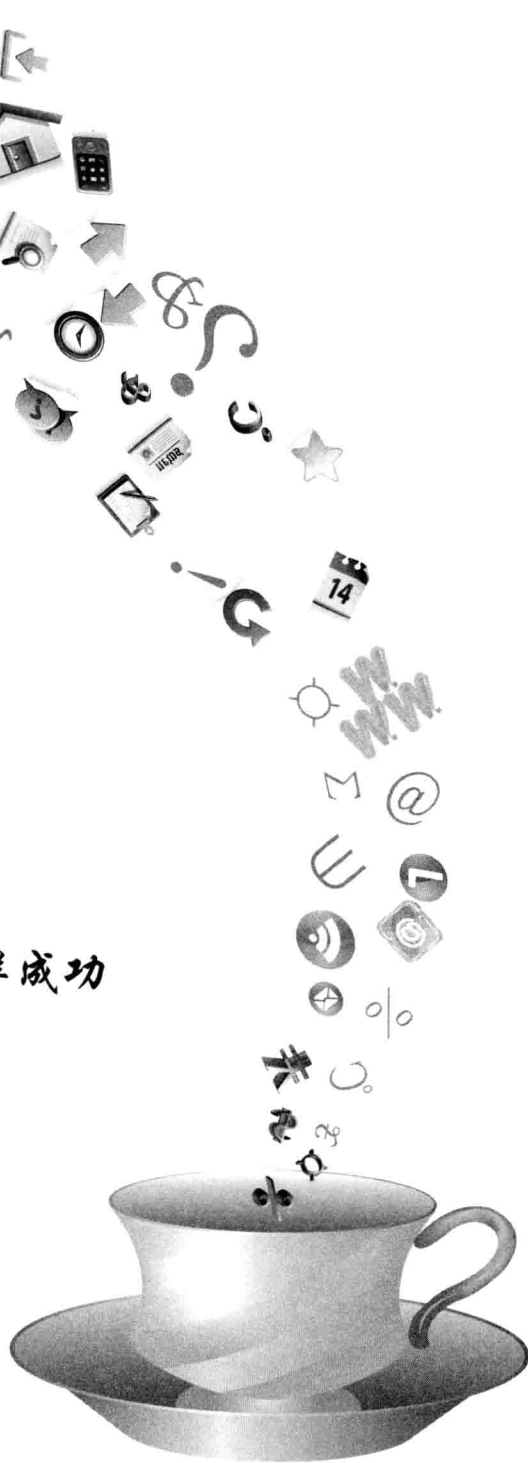


读完本节内容,您有哪些学习心得,赶快记录下来吧!

第十一章

孟醒秘籍：

从精油到美甲缘何样样成功



只选中产阶级项目

在互联网时代，企业要想获得良好的发展，关键是要选择好项目，而好项目的标准是品质好、利润丰厚。符合这一标准的行业正是中产阶级项目，所谓中产阶级项目，是指介于低产阶级项目与高产阶级项目之间的项目，它的典型特征是客单价较高、品质较好。孟醒在选择项目时就瞄准了客单价高、品质好的行业。

首先，阿芙精油遵循了这一原则。

精油，素有“西方的中药”之称，是从特定的芳香植物中提炼的有机物，对人的身心症状有一定的理疗功能。随着人们生活水平的不断提高，越来越多的人渴望享受植物精油带来的生命原动力。由于精油越来越受到消费者的

喜欢，所以这个行业有一定的发展潜力，同时由于精油行业需要有较高的科学技术作基础，所以这个行业是高品质的行业。

这就是孟醒要做阿芙精油的重要原因之一。孟醒打出了“阿芙就是精油”的口号，通过铺天盖地的广告来吸引消费者，最终打造出了中国第一精油品牌。阿芙精油的品质好、价格高、盈利多也是不言而喻的。

其次，雕爷牛腩遵循了这一原则。

近年来，我国的餐饮业发展非常迅速，据有关统计，餐饮业的增长率要比其他行业高出十个百分点以上。可以说我国正迎来一个餐饮业大发展的时期，市场潜力巨大，前景非常广阔。但从另一个方面来看，餐饮业的市场竞争也是十分激烈的，要想在激烈的市场竞争中赢得利益，并不是一件简单的事情。随着城市生活节奏的加快，居民生活水平的提高，人们对快餐的需求量日趋增大，质优高效的快餐品牌必将受到广大消费者的欢迎。

正是基于这方面的考虑，孟醒选择了牛腩这一方向，创建了雕爷牛腩的品牌，并且打出了“轻奢餐”的口号。事实证明，孟醒的这一决定是正确的，雕爷牛腩以较高的质量、合理的价格赢得了消费者的信赖，雕爷牛腩的火爆也成为了理所当然的事情。

再次，河狸家遵循了这一原则。

“手是女人的第二张脸”，越来越多的女性开始关注自己的手。美甲已经和我们的生活息息相关，就像我们每天都要化妆一样，做美甲已成为女性生活中一件不可缺少的事情。美甲经济已成为美容行业中最具潜力的消费增长点，美甲的年营业额占到整个美容行业的20%左右。除此之外，美甲业的客单价高，据统计，美甲业的平均毛利润超过90%。这就表明美甲行业是质优、高盈利的行业。

正是看到了这一点，孟醒又创办了河狸家。在河狸家的平台上，美甲师

可以根据手艺自主定价，虽然价格是门店价的5折但其实是更挣钱，因为上门服务费用也是非常高的。正是看到了美甲业具有质优价高的特点，所以河狸家A轮融资就获得了3000万元，一家知名VC已经发出正式Term sheet，此次B轮融资对河狸家的估值接近10亿元人民币。

不论是选择精油，还是选择牛腩，抑或是选择美甲行业，孟醒始终把握一个原则，那就是只选择客单价高、质优的项目。这也给创业者在选择行业的时候提供了经验，要善于选择中产阶级项目，只有这样才能赢利。创业者要有洞察市场的能力，要对市场进行深入的调研和分析，寻找品质好、赢利高的行业。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！

有话题的产品才有存在感

在所有的营销方式中，话题营销能够取得非常好的效果。在互联网时代，企业可以借助互联网去开展一系列的话题营销，最终达到以最小的投入成本，赢得最大的收益的效果。互联网时代是信息爆炸的时代，在这样的时代，没有话题的产品几乎是没有任何存在感的，企业唯有创造话题才能让客户对产品感兴趣。孟醒不管是在雕爷牛腩上，在薛蟠烤串上，还是在河狸家美甲上都充

分利用了话题营销的方式。

在雕爷牛腩上,不管是天价食神秘方、修道院啤酒,还是主人设计的碗、男女食客不同的茶,都让雕爷牛腩充满了话题性。除此之外,孟醒还积极寻找话题。孟醒说:“每周都要开选题会,看看目前有啥热点,可以去营销一番的。”孟醒是营销的高手,他总能够在热点问题上发力,以此增强雕爷牛腩的影响力。非洲牛肉曾经一度大热,孟醒当时正在非洲,他立刻飞往传说中的那个城市,买了一时受到热捧的非洲牛肉,并且当晚就飞回北京。买到非洲牛肉后,雕爷没有立刻推出来卖,而是首先咨询了律师,问律师能不能卖,律师说最好不要卖,雕爷就在第一时间请客户吃了传说中的非洲牛肉。雕爷牛腩虽然没有靠非洲牛肉挣钱,却借这个热点提升了餐厅的知名度。

在薛蟠烤串上,雕爷也充分利用了话题的力量,首先是在名字上,薛蟠是薛宝钗的哥哥,是《红楼梦》中第一酒色财气之徒,但他豪爽且热爱美食。薛蟠在红楼梦中是大雅环境中的大俗之人,雕爷为自己的烤串取名为“薛蟠烤串”,定然能够成为人们热议的话题。引起热议必然就能吸引顾客的兴趣。

在河狸家美甲上,雕爷也很注重话题的重要作用。河狸家与其他做美甲的企业不同,河狸家的定位是“手艺人上门服务”,这就决定了河狸家是不需要店面的。“手艺人上门服务”无疑是一个具有爆炸性的话题,能够吸引大家的注意,从而提升河狸家的知名度。

话题营销能够带来良好的营销效果,这也是孟醒做牛腩、烤串、美甲样样火爆的重要原因。

对于企业营销工作来说,话题推广能在短期内迅速吸引广大受众的注意力,收到非常好的营销效果。利用话题进行营销,常常有以下四种方式。

第一，利用常规话题进行营销。如一些可以预测的节日、假期、特殊时段、季节、赛事可能会引发的讨论。

第二，利用不曾预料的话题和事件进行话题营销。如时政新闻、娱乐花边、某种语体、无厘头的趣味，等等。

第三，借助消费者关注话题，是指根据市场调查得出的数据，做出一系列的判断并以营销活动导入，让消费者为产品进行口碑营销。

第四，名人效应，如京东借助《男人帮》里的服饰，成功将服装销售推入大众市场等。

企业掌握了利用话题进行营销的四种方式，还要掌握话题营销的三大步骤。

第一步是寻找话题、筛选话题、创造话题。关注和寻找话题是基础，要求话题创造者有敏锐的洞察力和判断力，在众多信息中挖掘、筛选出自身可以利用的话题。时事、相关行业动态、网络热门话题等都可以是企业寻找与关注的重点。如果找不到适合的话题，企业就要去创造话题，吸引受众的广泛关注。

第二步是结合产品个性去贴合话题，迎合大众需求。企业要想利用话题进行营销，并且取得良好的效果，就要让产品的个性贴合话题，并且要迎合大众需求。这就需要企业在营销的时候根据产品自身的特点，去表达营销的主题。

第三步是要选择适当的表达方式。唯有表达方式适当才能吸引受众的关注。话题内容需要真实、幽默，表达方式也要从这些方面入手，力求用最适当的语言表达方式来赢得用户的喜欢，从而提升话题营销的效果。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！

利用好“势能”的价值

势能是一个物理概念，它是指储存于系统内的能量，也可以释放或者转化为其他形式的能量。互联网行业中的势能则是指在研发一个产品获到成功时，借助这个产品的成功来发展相关的产品。善于利用互联网思维来做产品的孟醒就懂得利用“势能”的价值，他在做雕爷牛腩取得成功后，就去做薛蟠烤串，并且取得了巨大的成功。

孟醒的互联网思维经营无疑是成功的，雕爷牛腩的成功经验为孟醒再打造一个餐厅提供了借鉴，而薛蟠烤串的成功大有孟醒做餐饮一气呵成之势。

首先，同样是轻奢餐的定位。

雕爷牛腩借助“轻奢餐”的定位赚足了眼球，赢得了经营上的成功。当消费者已经认定轻奢餐就是雕爷牛腩的时候，孟醒又推出了轻奢餐烤串。借助雕爷牛腩的“轻奢餐”定位的成功之势，薛蟠烤串自然能够获得良好的市场反响。其实一直以来，很多人对孟醒开的店是有褒有贬，有人说吃个饭你弄个轻奢餐做什么？有人说高端大气上档次我就喜欢这个调调。孟醒则一贯

坚持自己的主张：只讨好喜欢自己的人。所以，他做烤串也坚持“轻奢餐”的定位。

其次，沿袭了菜品上的精致性。

在雕爷牛腩，特别注重菜品的精致，能够与雕爷牛腩菜品比精致的只有五星级酒店。这种对菜品精致性的高度要求，给消费者带来了巨大的诱惑力，并且促进了雕爷牛腩的成功。薛蟠烤串也沿袭了这一成功的做法，在菜品的精致方面下工夫。薛蟠烤串在菜品上严格把握细节，做到了器皿漂亮、摆盘漂亮、食材新鲜，并注重蔬菜色彩的搭配，极大地激起了食客的欲望。

再次，在选材上极其讲究。

雕爷牛腩在材料的选择上可以用苛刻来形容，不管是在餐具选择上，还是在食材选择上，雕爷牛腩都做到了严格要求。正是这种严格要求得到了消费者的好评，让消费者认识到孟醒是在认认真真地做餐饮，而雕爷牛腩也自然能够顾客盈门。

薛蟠烤串的羊肉选择是非常严格的，选择的是专供的羊肉。正如孟醒在《我为什么做“薛蟠烤串”》中所说：“我在内蒙古买了800亩的牧场，每年至少吃6个月沙葱长大的乌珠穆沁黑头羊，而且分开上脑、外脊、前腿、后腿、黄瓜条等部位的肉，让他们至少知道，什么叫做‘烤串’！”在炭的选择上薛蟠烤串也十分讲究，烤串除了肉重要外，就是炭最重要，炭在烤串中的作用不仅是火，更是烟。薛蟠烤串就用“龙眼木炭”的烟来“烟熏”，这样才能让肉串更为香嫩。除此之外，在木签的选择上，薛蟠烤串用的是红柳木，红柳木是一种盐碱地植物，枝干带有淡淡的咸味儿，这样炭火在炙烤时，咸味儿和植物油被沁入肉中，让肉串的味道更为鲜美。

最后，在名字的选择上同样有讲究。

雕爷牛腩的菜品命名极具艺术性，如高棉的微笑、白色情人节、牛魔

王遇上火焰山等。这些极具艺术个性的名字给顾客带来了耳目一新的感觉,也促进了雕爷牛腩的成功。孟醒在打造薛蟠烤串的时候也注意在名字上下工夫,与雕爷牛腩不同的是,薛蟠烤串在名字的选择上不再追求艺术性,而是追求大俗大雅,以符合烤串的品牌定位。如把烤芦笋命名为“很粗很粗的芦笋”,顾客看到名字时会觉得很俗,上来后发现芦笋果然很粗很粗,这么大俗的名字放在这道菜上会让顾客觉得很有趣,甚至可以让顾客笑着吃完。再如号称“猛男必选”的80克大肉串——猛男串、刘姥姥溏心鸽子蛋、英雄臊子面等。

这就是薛蟠烤串与雕爷牛腩的相通之处,薛蟠烤串的成功很大一部分原因是“势能”使然,雕爷牛腩的成功为孟醒再打造一个成功的餐厅提供了充分的条件。这就是互联网思维的力量,可以说“势能”已经成为互联网商业的重要模式之一。小米公司就是其中的典型。

小米可谓是近年来IT界狂飙突进的典型,甚至创造了电子企业创业上的奇迹,成立三年估值即达百亿美元。我们来看看小米的发展史,2010年4月6日,小米公司正式成立。2011年12月18日,小米手机一代第一次正式网络售卖。2012年小米手机共销售719万台,而2013年上半年,小米手机的销量已经达到703万台,几乎和之前一年的销量持平。

以上数据表明小米做手机是成功的,甚至可以说小米手机是火爆的,然而雷军并没有仅仅满足于小米的火爆,而是充分利用“势能”的力量,不断推出新产品。“小米要做的不是软硬件或互联网公司,而是要做生活方式, Lifestyle。”小米科技联合创始人洪锋曾这样说道,“我们卖的是一种新潮快乐的感觉”,就像《愤怒的小鸟》那样获取多元化收入。”在这样的理念下,小米公司推出了路由器、手环、小米盒子、平板电脑、小米电视,这些产品在性价比上都有很大的优势,引来的是市场对小米产品的抢购

热潮。

小米的做法与薛蟠烤串的成功告诉互联网经营者，在一款产品获得成功之后，要借助这个“势能”，迅速推出与其相关的产品。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！

差异化造就影响力

在互联网时代，企业要想获得经营上的成功，关键是要做出差异化，唯有差异化才能造就影响力。差异化是孟醒经营企业的秘诀之一，不论是打造阿芙精油、雕爷牛腩，还是打造薛蟠烤串、河狸家美甲，他都在差异化上做得比较出色。

1. 阿芙精油：名字就与众不同

“阿芙”品牌，源自希腊神话中“爱与美的女神”之名，名字本身就体现出了差异化，让阿芙精油与众多的精油品牌区别开来。在选材上，阿芙精油更是追求差异化。阿芙精油的原料是纯天然的，在花材的选择上可以说是精挑细选，严格把关，确保每个环节的质量都能得到保障。孟醒只和全球最佳产地庄园合作，坚持契约种植，不向中间商采购，如此不仅能够保证花材

原料的充足,在质量上也是有了更好的保障。专业的养殖基地不仅可以保证绿色无害,而且这样的土地种植出来的产品消费者才能放心使用。这样做还能保证从田间种植到入瓶灌装,每一滴阿芙精油都血统清晰、品质纯正。这就与大多数的精油品牌区别开来。

除了在名字与选材上做出差异化外,阿芙精油还在宣传上体现出差异化。虽然阿芙的产品不仅限于精油,但是其口号以及宣传的关键词都聚焦于精油,例如,“阿芙,就是精油”“阿芙的精油,就像农夫果园一般的定制”“好女人,用阿芙”等。这样的定位既聪明又准确,使得阿芙精油从众多同类化妆品品牌和网站中脱颖而出,在消费者心中留下了“阿芙就是精油”的印象。

2. 雕爷牛腩:崭新的定位

在中国餐饮市场上,充斥着中式西式各种快餐品牌,要想在如此多的品牌中脱颖而出,关键是要做到差异化。雕爷牛腩就做到了这一点。雕爷牛腩与其他品牌的第一个差异化是“轻奢餐”的定位,孟醒提出“轻奢餐”的定位在中国可谓是首例,这就与其他品牌出现了最大的差异化。

雕爷牛腩与其他品牌的差异化还体现在经营的方方面面。例如,只保留有限的菜品数量,并且每月都更换;不允许十二岁以下的儿童进店用餐;只讨好喜欢自己的人;利用法餐分餐制;对精致度苛求,等等。这些规定都与其他餐厅不同,正是这些差异化让消费者们对雕爷牛腩十分喜欢。

3. 薛蟠烤串:高大上的用餐环境

薛蟠烤串与大多数烤串餐厅不同的是,薛蟠烤串餐厅内部分为“经济舱”、“商务舱”、“头等舱”和“大学生特价票”四个区域,虽然每个区域的烤串都是完全相同的,但是每个区域各自的“打底餐”是不同的,而四个区域的重要区别在于“茶水、开胃菜、烤海鲜、烤蔬菜、主食、甜品”的组合不同,这就会使价格出现不同。如此做,可以让每个人根据自己的喜好以及

消费的水平来选择配餐，相对于一般烤串餐厅价格一致、配餐一致来说更具有灵活性，也更能受到消费者的喜欢。

除此之外，薛蟠烤串还做到了高大上的定位。首先是在就餐环境上，传统的烤串餐厅常常是地摊，给人的印象是脏、乱、差，即使有店面，也很难做到高端、大气、上档次，薛蟠烤串一改这种现象，把烤串定位为“轻奢餐烤串”，在就餐环境上追求高端，给顾客一种干净、舒服的感受。薛蟠烤串还区别于传统烤串不卫生的特点，在选材上十分讲究，肉源全部是来自内蒙古的上等羊肉，签子不但选择红柳木，还进行严格消毒，而炭则是“龙眼木炭”。这就与其他烤串餐厅有了极大的不同，从而让薛蟠烤串更受到消费者的喜欢。

4. 河狸家美甲：提供上门服务

随着美甲越来越受到女性的重视，越来越多的创业者开始投资这一行业，于是大大小小的美甲店开始出现在街头。要想在如此众多的美甲店中脱颖而出，并不是一件容易的事情。差异化就是影响力，河狸家的成功说明了这一点。

与很多美甲企业不一样的地方在于，河狸家的定位是“手艺人上门服务”，这就说明河狸家的美甲服务是不需要店面的，砍掉店面以及跟店面关系紧密的作坊模式，让美甲师不再受到店面的限制，利用河狸家平台，美甲师可以根据手艺自主定价，除此之外，河狸家的评价系统也让用户在挑选服务时信息更加对称，广受好评的美甲师能够享有更灵活的定价权。在整个过程中，“河狸家”充当的是媒介的角色。这就颠覆了传统店面做美甲的方式，以其新奇、实用、方便、高效的特性受到了越来越多消费者的喜欢。

从以上的表述中，我们不难发现，孟醒之所以创业次次出色，原因之一是做出了差异化。正是由于与其他相同的产业存在很大的差异，所以自身品

牌能有更为广阔的影响力，更容易被消费者感知。这就说明，在同质化现象严重的环境下竞争，一个好的点子也许并不能构成核心竞争力，而在点子之上的差异化表现，才是真正的竞争核心。企业要想真正依靠差异化获得成功，就要从以下三个方面入手。

首先，产品上的差异化。

产品差异化是指企业通过各种方法，在产品上制造足以引发顾客偏好的特殊性，使顾客能够把它同其他竞争性产品有效区别开，从而达到使企业在市场竞争中占据有利地位的目的。产品是企业之根，是营销之本。从企业与市场的交界面来看，企业的任何差异化战略都需要通过特定的产品体现出来。如果没有具体的差异化产品，差异化的战略就无法落到实处，企业竞争也必将受阻。所以，同类产品要靠创新体现差异化。

其次，经营上的差异化。

差异化经营是以市场调查为基础，准确把握“顾客需要什么”，在此基础上，分析满足顾客差异需要的条件，根据企业现实和未来的状况，明确“本企业能为顾客提供什么”这一主题。在这一过程中，要与传统经营方式区别开，避免同质化的经营模式，走创新、具有差异化的经营路线。

最后，服务上的差异化。

当千差万别的服务和多样化的顾客需求汇聚在一起时，服务形成差异化的可能性也越来越大。差异化的服务不仅能提高企业的美誉度和顾客忠诚度，为产品增色，而且是企业竞争的无形高地。每个行业都具有与众不同的行业特征，规则也是有很大不同的，所以，企业要靠独创性的服务来赢得用户的忠诚度，提升服务创新带来的价值。



读完本节内容，您有哪些学习心得，赶快记录下来吧！



在互联网行业中，成功企业的经营策略总是相似的。本书不仅介绍了雕爷牛腩的颠覆性思维，还引出了淘宝、腾讯、华为、苹果、百度、小米、谷歌、海底捞、三只松鼠、聚美优品等知名企业的互联网思维的精髓。

- ◎ 企业要想做大做强，就要具有专注的精神
- ◎ 互联网时代就是细节决定生死
- ◎ 要想让产品赢得用户的青睐，首先要使用户发出“尖叫”
- ◎ 把他人忽视之处做到最好
- ◎ 抓住热点，通过热点营销提升知名度
- ◎ 劈开脑海，寻找市场空白点
- ◎ 差异化造就影响力



扫描二维码，关注普华
公众号，可有机会获赠
普华出版的其他好书。
好书不断，福利连连。



普华 北京普华文化发展有限公司

分类建议：企业管理

人民邮电出版社网址：www.ptpress.com.cn

ISBN 978-7-115-37444-8



9 787115 374448 >

ISBN 978-7-115-37444-8

定价：45.00元