

快鱼战略

杨铁锋◎著



10年闯进中国餐饮百强的**实战宝典** 极具突破力的**独角兽企业**竞争方略

联袂推荐



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

快鱼战略

——黄记煌的经营智慧

杨铁锋 著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

快鱼战略：黄记煌的经营智慧 / 杨铁锋著. — 北京：人民邮电出版社，2018.6
ISBN 978-7-115-48496-3

I. ①快… II. ①杨… III. ①餐馆—经营管理 IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第102531号

内 容 提 要

“黄记煌”没有显赫的背景，没有雄厚的启动资金，从事的也是再普通不过的行业。但是所有这些集合到一家企业身上，就让这家企业的成功经验变得不那么普通。黄记煌成功的秘诀究竟是什么？是经营方式的创新？是细致入微的服务？是人力资源的高水平建设？是平凡但具有威力的企业文化？还是面对危机时的临危不惧？本书不仅回答了上述问题，而且为读者全面解读了黄记煌的经营智慧。

本书通过对黄记煌真实经营案例的描写，为读者揭示了黄记煌成功的秘密，展现了黄记煌的企业文化、经营特点和品牌特色，希望读者在深入阅读后能将黄记煌的成功经验灵活运用在自己的工作和事业中。

本书适合餐饮行业各级管理人员、餐饮企业一线员工、餐饮培训师，以及高校相关专业的师生阅读、使用。

◆ 著 杨铁锋

责任编辑 程珍珍

责任印制 焦志炜

◆ 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>

三河市祥达印刷包装有限公司印刷

◆ 开本：880×1230 1/32

印张：7

2018年6月第1版

字数：200千字

2018年6月河北第1次印刷

定 价：49.00 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：京东工商广登字20170147号

推荐序一

黄记煌值得尊重

味千拉面董事长 潘慰

创业难，餐饮行业创业更难。我在没有进入餐饮行业以前，从事的是食品行业，本以为这两个行业都和吃的东西有关，凭借做食品行业的功底，做餐饮应该问题不大，但真正进入到餐饮行业，我才知道开一家餐厅有多么不容易。

味千拉面在 1995 年拿到了日本味千拉面的代理权，到今天已经有 23 年的时间。即使如味千拉面这样拥有成熟模式和管理机制的老店，每开一家餐厅，仍然需要经历可行性分析、门店选址、装修升级、人员选聘、物流配送、后勤保障、开业手续等一系列问题，哪个环节

稍有不慎，都有可能造成不良影响，让整体运营无法达到预期目标。我的一些朋友从其他行业转入餐饮行业后，经常后悔不迭，觉得没有哪个行业像餐饮行业这么难做，看着很简单，做起来才明白，这里的学问大得很。

餐饮行业具有典型的劳动力密集型特点，离开人力什么都玩不转。现在做餐饮，资金、模式、店铺都不是问题，但用工荒真的不好解决。20年前开餐饮店，招聘的员工大多是年轻人，企业都是挑着拣着录用，无须为员工不服从管理操心。但现在不行了，今天的员工招聘以阿姨、大叔居多，企业要通过多种方式稳定员工的心态，尽量减少成熟员工的非正常离职。

黄记煌董事长黄耕早有预见，他认为餐饮企业要想做大做强，就必须减少对专业技术人员的依赖，即餐饮产品可以不由厨师烹制，用工厂化程序解决快速出品问题。黄耕是厨师出身，对餐饮行业的发展瓶颈认识深刻。在新的市场形势下，过于依靠厨师手艺生存的老字号餐饮，确实在经营上出现了疲态，这从另一个方面印

证了黄耕的这个观点。

黄耕是一个很喜欢琢磨事情的人，在开会、聊天、吃饭时都能看到他若有所思的样子。每次碰到他，总会发现他又有了新思想、新发现。黄记煌的店面设计好像从来没有停歇过，这几年黄耕一直在寻找更好的店铺展现形式。2017年，黄记煌品牌形象4.0版在上海推出的时候，我曾到现场观摩，见证了黄耕的执着和努力，也感受到了黄记煌管理团队不断进取的执着精神。优秀的餐饮企业肯定会有一位优秀的创始人，黄耕的态度决定了黄记煌发展的速度和体量。在中国的餐饮企业创始人中，黄耕是我比较看好的一位。

黄记煌值得同行和竞争对手尊重。黄记煌的商业模式和味千拉面非常相似，都是通过工厂化的产品制作减少对人工的使用，让现场员工的操作既简单方便，又能保证口味标准，从而便于连锁店面的快速复制。黄记煌发力的品类是中餐产品，他们努力的方向是让传统中餐在保持口味正宗的情况下做到大批量生产，满足年轻人的需求。今天的市场情况和40年前已经截然不同，“90

后”的新消费人群更喜欢专业而简单的餐饮体验。顺应大势是企业家们的本能反应，找到今天主力消费人群的消费特征并努力满足它，考验着餐饮企业家们的见识和功力。未来到底哪个品牌会走得又快又稳，现在我们就可以从中看到一些端倪。

《快鱼战略——黄记煌的经营智慧》以黄记煌为背景，讲述了黄记煌发展过程中遇到的困境和成功的经验，读起来很受启发。作者杨铁锋对管理理论和餐饮行业现状有很深的理解，他所揭示的餐饮运营规律具有很强的实操性，对于餐饮企业家和管理者来说，值得借鉴。

推荐序二

创业成功的三大核心密码

春光里产业资本集团创始人、
丰厚资本创始合伙人 杨守彬

每一位创业者都希望得到成功的密码，在我看来，创业成功可以用三大核心密码来概括。

一是跑道要宽、要远。创业者的主攻方向，应该是现在和未来都有的大趋势、大市场。如果蛋糕很小，即使用了九牛二虎之力，最后的结果也不会很好。创业初期，就要对目标市场做出清晰的规划，如果感觉不合适，就要马上转移阵地，切忌优柔寡断。

二是车手要卓越。对于投资人来说，判断一个项目是否值得用心研究，创始人及团队的愿力和能力是一项

重要的考核指标。企业经营，很多时候就是一个人的战争，创始人的阅历、精神、格局是企业成长的天花板，创始人的个人素质不过硬，打造的管理团队也不会好到哪里去，由此就会导致投资项目的发展变数增大，成功的概率也要打上很大的折扣。

三是赛车要精良。项目的商业模式独特，可复制，拥有新价值，能够在未来的竞争中占据制高点，有效地屏蔽掉竞争对手，这样的项目才值得投资。作为投资人，我们非常看重项目的商业模式，即使项目当下没有显露出快速爆发的状态，我们也会积极和创业者探讨商业模式，寻找业务发展的机会。

黄记煌三汁焖锅非常完美地契合了这三大密码！

黄记煌做的是餐饮行业，是给消费者提供美食的行业，只要有人在，就一定有市场。有人说餐饮行业是夕阳产业，我不认同，我觉得它是朝阳产业，而且是永不落幕的朝阳产业。在这个产业中，需求是刚性的、持久的、高频的，真正找到顾客的需求点并努力满足它，这样的企业才会走得快和远。黄记煌的过人之处就是其产

品的标准化生产方式，这样做减少了餐饮企业现场烹饪的复杂程度和人工成本，能够获得可观的利润，使企业在市场竞争中占据了独特的竞争优势。

黄记煌的董事长黄耕进入餐饮行业的时候，我才刚刚初中毕业。近年来，我和黄耕接触频繁，经常就餐饮投资等事项进行头脑风暴，他的很多见解让我受益颇深。在快速成长的目标面前，打磨产品却坚持选择“慢”，一遍遍迭代，一次次改进，最终创造出用户钟爱的精品。面对资本之路，黄耕不急不躁，坚持产品深耕和产业深耕，将上市视为起点而非终点，坚持体验制胜，志在基业长青，这种创业情怀让我非常感动。

《快鱼战略——黄记煌的经营智慧》展现了黄记煌的前世今生，让我们清晰地看到黄记煌的成长过程，让更多的创业者从中受益，也引发了我们对如何成为“快鱼”的深度思考。慢而不烦，快而不躁，酸甜苦辣，尽在其中。

自序

快鱼战略解码

美国思科公司总裁约翰·钱伯斯认为，新经济时代的市场竞争不再是“大鱼吃小鱼”，而是“快鱼吃慢鱼”，谁能够快速、精准地捕捉到市场机会和客户需求，谁就能够以小博大、以少胜多，此时的速度会转化为市场份额、利润率和经验。

看看那些飞速奔跑的独角兽企业，它们几乎都是在用快鱼的方式超越对手，如苹果、微软、阿里巴巴、腾讯、海尔、华为、万科、万达、小米、格力、宜家、奔驰、肯德基、星巴克、海底捞、德庄、呷哺呷哺等。这一大串璀璨的企业之星，各呈异彩，在财富的夜空中熠熠发光。

这些企业一般都具有这样的特征。

1. 它们进取的欲望都极其强烈。

2. 它们都创建了优越且独特的商业模式。
3. 它们的创始人都具有不同寻常的经营智慧。
4. 它们都抓住了机遇。在一个适合生长的季节里种下了一粒适合的种子。

5. 它们都具有完善的分配机制。让一群人一起打拼，组成一支稳定的团队，各负其责，高效执行。

黄记煌董事长黄耕是按照自己的方式经营企业的，他创业的时候既不知道约翰·钱伯斯，也不了解“快鱼战略”，只是在将企业推进到快速发展的道路上时，与大洋彼岸的企业家心灵相通，不约而同地选择了这样一种战略模型，为企业预设目标、布置棋局、筹划棋子、掌控节奏，努力成为各自行业里的独角兽。企业要想做大做强，就必须高瞻远瞩、精准稳妥地制定战略，在快速成长的过程中，减少试错的频率。

能够从纷乱复杂的市场竞争中找到机会，让自己的企业成为“第一”或“唯一”，是每位企业家前行的动力，但如果没有多年的经历和经验，让企业成为“快鱼”可能只是一个美好的愿望。黄耕在开办黄记煌之前

就已经有 20 多年的餐饮从业经验，他深谙其中的门道，并形成了自己对品牌发展的一套打法，对项目投资、模式、产品、团队、伙伴、机制、运营、文化、品牌、策略等方面有颇多领悟，即使身在千里之外，也能对企业状况了然于胸。

企业发展到一定程度，企业家的经营理念就会愈加趋同。就像中华武术，无论是少林武当，还是南拳北腿，达到至境时已经没有了招数的不同，更多的要诀竟然变得相通，且越来越像。透过现象看本质，了解企业经营成功的秘诀，对后来的创业者来说，定会受益颇多。这些年来，我们看到了太多的企业昙花一现，在大红大紫后烟消云散，成为企业竞技场上的明日黄花，令人不胜唏嘘。尤其是进入到互联网时代后，许多企业匆匆进入市场，弹尽粮绝后黯然离开，除了战术上的失算之外，战略上的失策应该是主因。

其实，黄耕从骨子里对漫无目的的“快”是排斥的，他更喜欢“以慢打快”。黄记煌的连锁店发展到 300 家以前，“快”是一种战术上的无奈，抢占地盘必须“先

下手为强”；黄记煌连锁店发展到 300 家以后，“慢”就成了其战略上的主旋律，黄耕希望做大了的黄记煌练好“内功”，成为强者，在稳健发展中成为百年老店。

黄记煌带着清晰而稳定的目标，正跑向全球企业俱乐部的路上，新加坡、马来西亚、加拿大、澳大利亚、美国等地已经出现了黄记煌的身影。和餐饮行业的翘楚海底捞一样，它们的共同目标都是提高顾客满意度，赢得竞争优势。美国实业家斯隆说过，“在竞争的经济中，没有企业休息的地方”。黄耕对这句话深以为然。

引子

在移动互联网时代，生活方式、商业逻辑、行业格局均在被重构。

在以往的社会变革中，餐饮行业的格局、生态以及餐饮从业者的境遇没有发生过颠覆性的改变，但随着移动互联网时代的到来、O2O 模式的出现，餐饮行业、餐饮企业管理者以及行业相关者开始面临“三千年未有之变局”。

时间回到 2010 年。仿佛一夜之间，互联网圈突然出现了一种叫作“团购”的新模式，这种模式在打折、赠送等促销手段的助推下，以餐饮企业“救星”的身份介入餐饮业，开始帮助餐饮企业推销产品、提升销量。若干个大大小小的团购网站将大量经营不善的企业拉入战团，用一种类似倾销的方式搅乱了餐饮市场，这对那

些正常经营的企业形成了强力冲击。正常情况下，餐饮企业的净利率不过 10% 左右，而以八折、五折，甚至两折进行竞争的企业，哪里还有合理的利润来维持生存？

中国火锅产业的佼佼者、四川成都麻辣空间的董事长肖守健抱怨道：“一个和你经营模式非常相似的火锅店，就开在你的旁边，且每天以五折的价格销售，这生意还怎么做？”

环境恶化也让很多品牌餐饮企业“反目成仇”。在河南郑州，面对激烈的市场竞争，后起之秀巴奴毛肚火锅不甘示弱，在积蓄了多年力量之后，它终于掀起了“毛肚菌汤战役”，剑指中国火锅产业的老大——海底捞，希望通过抢占“毛肚菌汤”这个品类的制高点，让海底捞知难而退，至少在郑州、无锡等区域市场内，将海底捞拉下“神坛”。

河南巴奴毛肚火锅的董事长杜中兵是“定位制胜”的笃信者，在对比了巴奴和海底捞的优缺点后，他认为如果用“服务对服务”的打法，巴奴根本没有办法从海

底捞身上捞到一点好处，于是他退而求其次，策划出了那句让巴奴的形象即刻变得鲜明的品牌定位：“服务不是巴奴的特色，菌汤和毛肚才是。”另外，他还在巴奴的店面和顾客能够看到的地方张贴海报，甚至亲自做代言。2015年，杜中兵在一次全国性的餐饮会议上高调宣布：在郑州和无锡，做出好产品的巴奴毛肚火锅比海底捞的生意更火爆！

在中国的餐饮圈里，像杜中兵这样“自卖自夸”的老板还从未有过，也没有哪一个投资人在同行中如此高调张扬。

接下来杜中兵连发三击，每一击都指向了海底捞的“命门”。

第一击：造势。和许多成功人士一样，杜中兵担当起了“教父”的角色，在各种会议上演讲巴奴的初心和未来，成功地塑造了巴奴毛肚火锅的品牌形象，为拓展市场赢得了很好的知名度。

第二击：大力主张“产品主义”。尽管很多人都知道，巴奴的成功更多地源自于品牌传播的助力，与“产