

雕爷牛腩 CEO
孙丽婷
倾情作序

马宏勇
— 著 —

“雕爷”孟醒：

「阿芙精油 | 雕爷牛腩 | 薛蟠烤串 | 河狸家」
四大O2O商业神话缔造者**唯一**认可

舌尖上的·蓝海

“雕爷”孟醒的点金神话



-----劈开大脑读“雕爷”-----

逐浪而生 激流勇进

雕爷牛腩或许不是最赚钱的餐饮企业，
但却是一个最能为今天无数想要拥抱互联网的
传统企业提供借鉴的商业样本。

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

马宏勇
—著—

舌尖上·蓝海

“雕爷”孟醒的点金神话

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

舌尖上的蓝海 / 马宏勇著. —北京: 北京理工大学出版社, 2015.5

ISBN 978-7-5640-9946-6

I. ①舌… II. ①马… III. ①饮食业 - 市场营销学 - 经验 IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第 262547 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

82562903 (教材售后服务热线)

68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京泽宇印刷有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 15

字 数 / 170 千字

版 次 / 2015 年 5 月第 1 版 2015 年 5 月第 1 次印刷

定 价 / 45.00 元

责任编辑 / 王俊洁

文案编辑 / 袁 臻

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李志强

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

栗子的话

在公司内部，我们都知道雕爷有个秘密，那就是笃信爱迪生说过的那句“天才是百分之一的灵感加上百分之九十九的汗水”，他自称由他负责那百分之一，我们负责那百分之九十九。作为这百分之九十九的负责人，那就借此书序谈谈我们究竟在做些什么。

食材是餐饮中的重要一环，但食材的质量并非是“大自然的馈赠”来的这么简单。真正能够端上餐桌并让食客们看见的、尝到的菜品，其实都是我们在菜市场挑选后的结果。然而对于农副产品的标准而言，其实没有一个如同游标卡尺般的精确值，我们能做到的便是通过测试的手段，不断对比、尝试和筛选，以确定更好的食材。例如雕爷牛腩的招牌菜品鲍鱼金汤牛腩面，其中被称为动物人参的鸽子蛋，营养价值极高，可是产量很低，一只鸽子最多一个月可以产10枚蛋左右，是鸡蛋产量的三分之一。因为产量低，价格高，购买率低，所以市场上的鸽子蛋新鲜度不一样。不新鲜的鸽子蛋会散黄，口感也不好，所以为挑选到高品质的鸽子蛋，我们采用手电筒照射法，就是用手电筒照每一枚鸽子蛋，里面蛋黄的阴影稍有不规则，那么就属于不新鲜的行列。至今我们仍沿用此法每天在市场上挑选出新鲜度高的上千枚鸽子蛋。当然有些食材不仅仅是在市场上需要精心

挑选，在厨房还需要更多的处理才能达到我们的要求。“致青春”这道凯撒沙拉中的直立罗马生菜，我们通过反复盲测，发现罗马生菜叶的高度在15cm左右，从菜心的第四、五层到外面倒数第四、五层菜叶的新鲜度最好，口感最佳，于是除此部分的食材会用在菜品中，其他部分都会丢弃。正是因为雕爷牛腩的求道态度，所以对食材的要求不仅仅是达到大众的标准，而是不断追求更好。

熟悉雕爷牛腩菜单更新频率的食客不在少数，不过真正了解这些菜品推出过程的却鲜有人在。在对食材进行采购与甄选后，接下来的一步便是厨师运用自己多年的厨艺经验并融入他们的个人理解，从而做出一道可以称之为“测试品”的菜肴。之所以称之为“测试品”，是因为处于这个阶段的菜品在口感、味道等方面还有许多微小改进之处，我们需通过内部试吃、邀请粉丝品尝等方法，汇总大家对于这道测试菜品的意见并加以改良。尽管众口难调，但我们一直努力让菜品能够迎合多数人的味蕾，让处女座的测试者也挑不出问题再呈现到餐厅的餐桌上。在第二版食神咖喱牛腩调整之际，戴龙师傅带领厨师团队们将咖喱中的二十一种香料，挑出一种香料做出用量的三种变化，其他二十种香料用量不变，然后对应的香料做出三款咖喱牛腩，进行标记，与测试版咖喱牛腩进行盲测，评价较好的一款，可以作为测试版二号；二十一种香料全部排列组合测试完，再将所有测试版进行盲测，评价最好的为确定版。二十一种香料每种香料三个变化就是63款，加上最后测试版的反复盲测，试了九九八十一天真的不不过。

吃到真正推出的菜品后，不少顾客都会问起这些菜品创意的灵感究竟来自哪里，或者问厨师们是如何做到不断产生在外人看来无比奇妙的烹饪创意。那么在这里我可以作统一回答：首先，我们采用“云游”与“海

纳”的方式带领厨师们一起在云南、四川、香港、台湾、东南亚、日本、法国、西班牙等国内外具有饮食特色的地方“寻”，寻找的不仅仅是食材、烹饪手法，更多的则是寻找一种符合我们标准的“滋味”，从而将这种介乎于意识与主观理解概念中的味道以创意菜品的形式进行表现。其次，借助厨师们本身已有的功底，将概念中的味化为形，最终以菜品的形式展现给食客。

当然餐厅里不是只依靠几位厨师就能够独当一面，服务员作为厨师与顾客之间的纽带，也是其中一个不可或缺的部分。我们对于服务员的要求不仅仅是服务好客人，还要求对每道菜品的食材、创作的来源和餐厅中每一物的来历都要倒背如流。对服务员的管理我们采取了统一培训和统一管理的方法。从培训角度来说，新员工要通过餐厅基本知识点的培训，考核通过后才能上岗，培训员会定期对服务意识、服务话术、客诉处理办法等进行授课，按员工的考核分数和能力划分出不同级别，级别越高代表能力越强。因为我们菜品更替频繁，难免会增加很多新的知识点，于是我们用培训APP软件，随时更新所有餐厅和菜品知识，然后设置答题试卷，员工必须回答正确才可以通过，不能通过的员工培训员会一对一单独讲解直至完全掌握知识点。另外每三个月对所有员工进行级别大考核，能力有增长的员工都升了级别，停滞不前或者不求上进的员工，考核又不尽人意就会降级或淘汰。另外公司有本大宝典，里面全是好评和差评的案例，店长每天给员工开例会的时候都会从中挑选一好一坏做分享。当然这本大宝典持续在更新，现在已经越来越厚啦~

都说细节决定成败，在细节处我们做的是最多的是微小改进。一道菜品的口感、一杯茶水的浓淡、一句服务话术的准确与否，这些都是经过微小改进后达到更佳。当然这些细微之处的改进不仅仅是通过管理者和员工，

在微小改进的过程中，有一个推动部门——CTO（首席体验官）部门，他们会将自己和顾客发现的问题收集，跟进相关部门做改进，将改进前后的数据进行反馈。并且为了给顾客一个更加自由的夸奖或是吐槽的空间，除了微博外，又在微信平台开辟了CTO（首席体验官）专区。顾客在用餐后可以随手拿出手机无所顾忌的写下感受，褒奖也好，批评也罢，所有顾客想要诉说的每一句话都会通过这个部门进行汇总和反馈。不得不承认，CTO专区的建立和管理让我们及时获得顾客的想法，同时也能够让我们第一时间发现自己的不足并改进。

可是有一天雕爷在酒后告诉我说，他笃信爱迪生的那句话只告诉了我们前半句，后半句则是那百分之一的灵感比那百分之九十九的汗水还要重要。听到这里我们也只能默默苦笑……

探讨百分之一的战略制定与方向选择上，我想这本书可以让读者有所启发。而关于那百分之九十九的故事，应该已经都写在菜品里了吧。

雕爷牛腩 CEO 孙丽婷

2015年2月于上海

自序

这是用互联网思维改造传统企业的典型代表。一家餐厅，面积不大，成立不久，却常常占据大众点评前三的位置，甚至常常高居榜首。无论你是品牌研究者，还是美食家，不知道雕爷牛腩的恐怕屈指可数；京城名流、潮人骚客，如果没去吃过雕爷牛腩，那更是不好意思跟别人打招呼了。是的，雕爷牛腩火了，不是小火，不是中火，而是大火。慕名而去的普通食客，如果不排上两个多小时的队根本吃不上，其火爆程度由此可见一斑！

从整个行业的角度来看，餐饮业属于典型的红海领域，竞争激烈，投入高、回报低、风险大，已经进入微利时代。即便你拥有美味的菜品、优质的服务抑或是低廉的价格，也不足以支撑你从众多的餐饮企业和同类品牌中胜出。但是在这种整体都不被看好的情况下，雕爷牛腩却凭借一系列和传统企业迥然不同的做法以及那些看起来颇为疯狂的营销手段，从京城的餐饮红海中杀出了一条血路，成为餐饮领域的一个奇迹。

雕爷，用互联网思维改造传统企业的典型人士。70后，北京人，原名孟醒，自我定位是“在牛腩餐厅里薰着精油搞先锋戏剧的专栏作家”，雕爷出过书，也写过有很多“干货”和独到见解的文章，观点深刻、言辞犀

利，更多的人愿意称其为“创业导师”。

虎嗅网创始人李岷有言：“海平面正在上升。一些人直到潮水淹没到胸部，才确认这世界确实不一样了；一些人从很早就感到焦灼并追问自己与他人该如何做，却无法将双足从急速的流沙中拔出……而少数人从一开始就果断选择逐浪而行的生活。只有后者才不会被海潮吞没。”毫无疑问，雕爷和雕爷牛腩正属于逐浪而生、激流勇进者。

大约是在“封测”时期，我就从同行口中得知了雕爷牛腩，那个时候的雕爷牛腩，已经拥有了很高的人气。而从知悉雕爷牛腩这家餐厅到对其产生兴趣并不需要太长时间。随着了解的深入，我愈发觉得这是一家非常有意思的餐厅。雕爷曾经说过，最能让他和他的团队兴奋的，不是赚多少钱，也不是上市，而是能成为一个经典商业案例，被写进教科书里。如今来看，这已经成为一个事实。当前，雕爷牛腩已经创造了无数个奇迹，上了无数次报道和新闻头条，也成为商学院、研究学者、餐饮企业管理者和营销人员津津乐道的案例。并且难能可贵的是，雕爷牛腩或许不是最赚钱的餐饮企业，但却是一个最能为今天无数想要拥抱互联网的企业提供借鉴的商业样本。

学习雕爷牛腩的成功经验，并创造价值，这正是我创作本书的原因。或许你成不了雕爷，或许你的企业还不具备成为雕爷牛腩的条件，但是我们有理由相信，当你深入地读过这本书、了解过雕爷的互联网思维、剖析过雕爷牛腩的成功经验后，必将从中收获雷霆霹雳过后的别样景致。何况，翻检当下，标识里程，于书本中感悟雕爷理论背后的万钧力量，感悟雕爷牛腩在何处让人热血沸腾，这已经是一个令人愉快的阅读经历了。

最后，我要特别感谢雕爷本人及其团队给予的大力支持，让我能够深入餐厅，掌握第一手的资料；感谢美丽可爱的栗子小姐，在百忙的工作中

依然抽出时间为本书作序；感谢北京理工大学出版社宁雪莲老师，有了她的修改润色，这个书稿才得以更加精彩；感谢三言智创文化传播中心沈总及其工作团队的支持；更感谢那些工作在一线的员工们和众多餐饮企业的先驱们给我提供了最精彩的案例。没有他们，就没有这本书的诞生和面市。当然，还要特别感谢正在看这本书的人，你们的选择和认可是我继续前行的力量！

马宏勇

2015年2月于北京家中

目录

第一章 舌尖上的蓝海

——打造雕爷牛腩的核心竞争链条

作为一名企业家，要有终局判断的勇气，要能站在未来看今天。雕爷牛腩可以说是一次成功的蓝海战略实验，在对电子商务带来的积极与消极影响、餐饮业未来的发展趋势等方面有了全面把握之后，雕爷选择进军餐饮业，将“蓝海战略”中最核心的“加减乘法”运用到经营雕爷牛腩上，从而形成了自己的核心竞争链。

蓝海战略：雕爷牛腩是如何被发现的	2
取势：雕爷的核心竞争链理论	7
明道：不断取舍的战略	11
优术：如何令顾客尖叫	16
雕爷牛腩悖论：当蓝海变为红海，如何杀出重围	21

第二章 眼界决定未来

——站在月球看地球，很多事情一目了然

企业领导的眼界决定了企业未来的发展方向和轨迹。如果一个企业只是站在员工的角度看问题，只是依据对时局的判断来确定企业的发展走向，而不能

站在更高的高度，就无法做到把握全局，同样也无法实现全面的战略部署。

前瞻力： 雕爷牛腩的视野、高度、格局	26
预热： 让品牌深入人心	31
预断： 确定品类和市场	36
预备： 建立起营销理念体系、传播体系和管理体系	40
雕爷牛腩悖论： 眼望星空，可能错失当下商机	45

第三章 定位“轻奢”

——好的产品+准确的定位=最终的成功

精确的自我定位是企业迈向成功的第一步。如果企业对市场、目标消费人群、销售渠道等都没有一个明确的定位，就只能盲目跟风随大流，那么即使短期内能盈利，最终也会因为定位模糊而被消费者抛弃。

5星菜品，4星环境，3星服务，2星价格，1星等位	50
格调定位： 轻奢餐，价格暴力加美学体验	57
目标人群定位： 月收入较高的优质白领	62
盈利模式定位： 发展快，前景大，但前期可以不赚钱	67
雕爷牛腩悖论： 轻奢是否意味着放弃“屌丝”	72

第四章 优质的品牌比美味更吸引人

——核心业务不是餐饮，而是品牌

一年企业卖产品，十年企业卖品牌。好企业必然有一个好品牌，好品牌不仅是形象标签，更是精神名片。好品牌不仅意味着产品本身，还意味着更多的附加值。有了品牌，才会有消费者的认可度、接受度、信任度，甚至会形成品牌号召力和品牌忠诚度。

没有品牌，你什么都不是	78
劈开脑海：你不是跟其他企业竞争，而是跟消费者脑海中的认知竞争	84
补充记忆：营销就是重复地去做同一件事情	89
品牌升华：如果人们不是癫狂，那一定是一种宗教信仰	95
雕爷牛腩悖论：让喜欢你的人更喜欢你，那么不喜欢你的人呢	101

第五章 把每一道菜品都当成艺术品

——菜品不佳，只会增加负面口碑

对于餐饮企业来讲，菜品永远是最核心的因素。否则，即便营销方案再好，噱头再大，产品也卖不久、卖不火。探索到细致入微，雕琢出大巧大拙，这是雕爷牛腩的产品理念。正因如此，雕爷牛腩虽然菜品不多，但道道都是精品，道道让人叹为观止。

一致性：减少菜品，建立中央厨房	106
形式感：探索到细致入微，雕琢出大巧大拙	110
仪式感：从环境到细节，无处不“轻奢”	114
迭代性：菜品也要“末位淘汰”	119
故事性：我的咖喱牛腩饭，才真的是黯然销魂饭	123
雕爷牛腩悖论：如何让常客保持新鲜感	128

第六章 一切只为翻台率

——顾客再多，也要坐得下才能赚钱

所谓翻台率，简单讲就是指餐桌的使用率。对于餐饮企业来讲，翻台率越高，表明企业单位时间内接待的人越多，企业的利润也就越高。因此，如今很多企业都将提升翻台率，特别是提升用餐高峰时段的翻台率作为努力的一个方

向。在这方面，雕爷牛腩无疑走在了前端，值得许多企业借鉴。

减少菜品，缩短点菜时间	132
营业时不让一张桌子空着	136
不欢迎12岁以下的小朋友	140
控制用餐时间的不是客人，而是上菜节奏	143
酒水中的秘密	146
雕爷牛腩悖论：增加儿童区的蓝色港湾店	150

第七章 员工远比利润重要

——除了员工，一切都可以复制

对于任何行业来说，员工的重要性都不言而喻。在某种程度上，他们比利润更重要。在管理学上，有这样一段话：企业只有服务好我们的员工，员工才能服务好我们的顾客，顾客才能服务好我们的利润。这是一个环环相扣的过程，其中员工处于最关键的环节，所以企业在想方设法谋取利润的同时，也要注意服务好自己员工！

挖不走的员工：员工低流失率背后的秘密	154
用双手改变命运	159
好员工是一个一个吸引来的	164
雇佣员工的大脑而不是双手	170
雕爷牛腩悖论：不断变化的员工预期	174

第八章 宁当榴莲不做香蕉

——在移动互联网时代，拼的是差异化服务

在移动互联网时代，企业宁可做榴莲，也不要做香蕉。相比香蕉的毫无特

色，榴莲则显得有“个性”多了。虽然有人极度讨厌它，但同样有人对它推崇至极。这给企业的启示就是，我们要想真正劈开消费者的脑海，就一定要有自己的特色，最终通过差异化服务来打动自己的目标消费群体，找到真正属于自己的“脑残粉”。

挑选客人：劈开脑海的黑魔法	178
简洁：只有12道菜的SKU	181
引爆：网络营销为主，微博引流兼客服，微信做CRM	184
粉丝：形成粉丝文化，越有人骂，“死忠”就越坚强	190
改进：专门团队每天舆情监测	195
雕爷牛腩悖论：3星服务到底要不要加强	199

第九章 令顾客尖叫的热点营销

——制造噱头，引爆稀缺注意力

移动互联网时代，随着企业之间的竞争日趋激烈，注意力已然成为一种稀缺资源，各大商家为了博得消费者的眼球而使出浑身解数。企业只有根据热点进行有噱头、有创意的热点营销，才能吸引到消费者稀缺的注意力，从平庸的企业行列中脱颖而出。

事件营销就像做比萨，得有“料”	204
500万天价，除了配方还买到了什么	207
100万豪车，到底是赔钱还是赚钱	210
封测：每三个明星就有两个吃过雕爷牛腩，还有一个在路上	213
比特币支付，开创餐饮支付新形式	217
雕爷牛腩悖论：过度营销的是与非	221

第一章 舌尖上的蓝海

——打造雕爷牛腩的核心竞争链条

作为一名企业家，要有终局判断的勇气，要能站在未来看今天。雕爷牛腩可以说是一次成功的蓝海战略实验，在对电子商务带来的积极与消极影响、餐饮业未来的发展趋势等方面有了全面把握之后，雕爷选择进军餐饮业，将“蓝海战略”中最核心的“加减乘除法”运用到经营雕爷牛腩上，从而形成了自己的核心竞争链。

蓝海战略：雕爷牛腩是如何被发现的

雕爷牛腩无疑是当今京城餐饮界的新贵，每天不仅座无虚席，甚至在高峰时段需要排几个小时的队才能用餐，但广大粉丝们依然乐此不疲。原因何在？美味的菜品永远是餐饮企业胜出的关键，但雕爷牛腩也有些自己的门道，“蓝海战略”无疑是其胜出的关键砝码。

“蓝海”一词最早见于钱金教授和莫博涅教授合著的《蓝海战略》一书。雕爷牛腩创始人雕爷最为推崇的商业书籍有两本，一本是艾·里斯和杰克·特劳特合著的《定位》，另一本就是《蓝海战略》。所谓“蓝海”，代表的是当前还不存在的产业，其市场空间是未知的；而与之相对的“红海”，则代表现今存在的所有产业，是已知的市场空间。作为新兴的创业型企业，快速找到属于自己的蓝海尤为重要。要想赢得明天，企业不能仅凭与对手进行价格竞争，因为在竞争激烈的已知市场空间中，与对手争抢日益缩减的利润额难以得到获利性增长。通过产品、服务、对象、模式等方面的创新超越竞争对手，才能获得新利润和增长空间，创造出新的“蓝海”。

在雕爷看来，蓝海战略的精髓就在于使用“加减乘除”的工具和思路，这也是企业找到属于自己的蓝海的必经之路。在诸多的竞争因