

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



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。