

案例正文:

人人湘：“互联网+”时代下智能餐饮 O2O 新探索¹

摘要：人人湘的出现，开启了智能餐饮 O2O 的新时代，是对传统餐饮商业模式的颠覆，可以说在“互联网+”时代下，人人湘为餐饮业探索出了一条新的未来发展道路。本案例通过介绍人人湘对追求极致米粉的过程，到利用互联网思维，开发基于微信的智能餐饮点餐系统为平台探索智能餐饮，最终实现人人湘互联网餐饮 O2O 新模式的创新，讲述了人人湘在互联网+时代下为实现智能餐饮的一系列战略举措。对此案例的讨论和学习对传统餐饮企业在互联网+时代下实现创新具有良好借鉴意义。

关键词：人人湘；O2O；互联网思维；智能餐饮

0 引言

“投了~”!

坐在这个只有 90 平米餐厅角落一处戴着茶色眼镜大叔口中坚定的脱口而出，声音铿锵有力，而坐在他对面和旁边的伙伴同时会心一笑表示支持。

这一场景发生的时间定格在了 2014 年 12 月 2 日中午 1 点 20 分。虽然只有短短的两个字，但却引出了一段在“互联网+”时代下，一场关于餐饮 O2O 智能化的新探索。

让我们还原一下上述事情发生的情景。

2014 年 12 月 2 日中午 12 点 40 分，位于北京酒仙桥恒通商务园一家 90 平米、只有 38 个座位的米粉店里人满为患，尽管天气很冷，但店外仍有 20 多人的队伍排队等待就餐。在等待的队伍中，一位留着精神干练的短发，戴着茶色眼镜，身穿黑色羽绒服的大叔，一边惊讶的不时抬头望着眼前发生的不可思议的一幕，一边跟旁边似乎是同行的几个朋友激烈的低声讨论着。直到 1 点钟，这位大叔才进入餐厅，如愿以偿的得到了自己在手机微信上订购的一碗热气腾腾的米粉，在接下来的 20 分钟，吃完米粉的大叔意犹未尽，环顾店内仍旧热闹非凡的就餐场

1. 本案例由天津大学管理与经济学部的李海涛和马刚撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
2. 本案授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

景，深吸一口气，用眼睛与同行的几人交换了一下眼色，得到了满意的回复，坚定地脱口而出：投了！

这位留着精神干练的短发，戴着茶色眼镜，身穿黑色羽绒服的大叔，叫盛希泰，是洪泰基金的创始人，他在吃米粉的 5 天前刚刚和新东方创始人俞敏洪先生创立了这家号称在 2014 年最“高大上”的天使基金——洪泰基金。而与他同行的这位吃了两碗米粉还不过瘾，俗称笑叔的林森，是英诺天使基金的合伙人，他所在的英诺天使基金半个月前刚刚荣获 2014 年中国十大创投基金称号。他们所在的这家米粉店，叫人人湘。

人人湘的创始人刘正宣称：“烹一碗有梦想的米粉，造一套有品质的系统，全力打造‘互联网+’时代智慧餐厅新标杆！”

1 一碗米粉的情怀

1.1 源自乡情和梦想的冲动

人人湘的出现颇具戏剧性。2013 年 9 月，有人在朋友圈发布了一条《论湖南米粉霸主》的微信，彻底撩动了刘正的那颗躁动的心。“我觉得是时候干这件事了”刘正说。后来在一次会见投资人会议中，刘正回忆说：人人湘的出现源自一种乡情和梦想的浓烈冲动。

还是那挥之不去的乡情。

刘正生于 1981 年，是一个土生土长的湖南人。2002 年刘正从家乡出发来到北京，在创办人人湘之前，他已经有两个创业公司了。

为什么会选择米粉做人人湘？刘正给出了这样一个场景：早上起床，洗漱完毕，走到离家最近的一个粉店，“老板来碗汤粉，多放辣椒”。这是绝大多数湖南人熟悉的一个生活场景，也是来京十几年的刘正魂牵梦绕、挥之不去的一个场景。

对于在外闯荡的湖南人，米粉是抹不掉的儿时回忆。当初“北漂”的刘正想在北京找到一家正宗家乡味道的湖南米粉，找遍了北京城竟然没有，他耿耿于怀。这件事情带给他一个心结：“为什么这么大的北京城，湖南人这么多，想吃一碗家乡味道的米粉就这么难，连湖南人开的餐馆都吃不到”。自从看到那条关于湖南米粉的微信推荐信息后再次勾起了刘正的心思，“为什么不把家乡最正宗最美味的米粉带到北京呢”？

2013 年 10 月人人湘项目启动。

1.2 情怀指引因情聚首

“在北京，漂泊着无数从异乡寻找梦想的身影，他们来自五湖四海，有着共

同的‘劣根性’。”刘正称这种家乡情怀为“劣根性”，正是这种家乡情怀式的劣根性让刘正身边聚集了一批志同道合的团队，他们都有同一个梦想，就是吃一碗家乡湖南地地道道的米粉。

外号老三的李明俊曾在猫扑和腾讯做过多年的产品经理，另一位叫傅文涛的，曾是凤凰网客户端的产品经理，也是老三的好友，当刘正找到老三时，告诉老三想做湖南米粉的生意时，老三不仅立马同意了，并找到了傅文涛，这就是人人湘最早的核心创始团队。

老三是贵州人，贵州也是一个喜欢吃米粉的地方，也对米粉有着一种情怀，傅文涛是在湖南上的大学，对湖南的美食米粉也是念念不忘，团队里只有刘正是湖南人，但三人都是搞产品的人，对餐饮一窍不通，但都对米粉有着狂热的喜爱，虽然不懂怎么做米粉，没事，产品经理人的直觉告诉他们去问用户。

他们根据熟人关系找到北京的湖南人，建立了一个微信群，然后让群中的这部分人给他们推荐湖南当地好吃的米粉店，在经过多天的整理出了一份湖南米粉指南，刘正三人带着这份推荐的湖南米粉指南，开启了他们的八进湖南之旅。

1.3 八进湖南、踏遍三湘四水

源于对家乡美食的强烈渴望，随后刘正带着他的团队前前后后八进湖南，踏遍三湘四水，长沙、衡阳、常德、郴州、永州等有代表性的地方，搜集最好吃的米粉。

首次寻粉之旅，三天内共吃了四十多家店，一百多种米粉，最多的一天吃了11顿、跑了3个地市，留了12个店老板的电话。几乎每天要吃几十碗。“感觉要吐了”傅文涛回忆说。刘正团队历经11月，八进湖南，走遍湖南八个城市，前前后后尝了500多碗米粉，共耗资200万。（图1）



图1 人人湘八进湖南

在吃过一遍之后他们对湖南米粉有了基本的认识，知道了常德、郴州、长沙等不同地方的特色。湖南各地都有米粉，但地域差异性却很大，湖南永州人、衡

阳人倾向于吃鱼粉，常德人多吃牛肉粉，长沙人喜欢骨汤粉。在尝试米粉过程中，团队中有一个人提议主推鱼粉，得到了团队中的大多数的成员的支持。

“因为鱼粉是差异化最有特点的湖南米粉，互联网出来的人认为差异化竞争是最好的，就是一种直觉”傅文涛说，“普通人对湖南米粉的想象是牛肉粉和排骨粉，这些在北方太常见了。鱼粉就不一样了，它给人的冲击力特别强，光视觉冲击都很强，碗里真的是有一条鱼，特别符合吃货‘所见即所得’的心理需求，”

刘正也是永州人，所以人人湘主打鱼粉，秉承做一个“美食的搬运工”的理念，力求做出地道的湖南米粉，把正宗地道的湖南米粉带回北京。最后团队决定选择先将衡阳和郴州的鱼粉带回北京。

2 一碗米粉的气质范儿——“粉”到极致

一个以卖餐品为收入的公司，去除掉操盘人道德层面的食品卫生及安全，增值层面的服务、便捷，心理层面的猎奇、尖叫，剥光一切外衣最后剩下的其实就只有“味道”，而“味道”由两个关键因素组成：一是食材、二是能 hold 住这些食材的手艺人。好山好水好食材才能造就好的味道，再加上能够 hold 住食材的手艺人用良心去做，才有可能把产品做到真正的极致！

2.1 只做美食的搬运工

“我们只做美食的搬运工”。湖南米粉作为极具地域特色的食物品种，原材料的正宗关系到食物的品质，供应链往往决定食物品质的成败。精选原料理所当然成为了重中之重。为了让产品达到极致，人人湘的做法是，把湖南最好吃的米粉原封不动地搬到北京的店里来。米粉、豆瓣酱等原料从湖南运过来，牛肉选择从更远的宁夏盐池空运，鸡蛋则精选北京郊区农场的纯散养鸡产蛋，所有的一切原料选取都是当地最好的食材，并且做米粉的厨师从湖南请过来，这个过程代价不菲。曾经有人提出，米粉没有必要从湖南空运，用湖南的大米在北京加工一样可行，制作米粉的工艺并不复杂。人人湘确实也做了出来，刘正作为土生土长的湖南人，对米粉有很挑剔的品尝能力，在试吃过后，发自内心地认为这和湖南当地米粉的口味没有区别，但是最终还是否决了这个主意，因为他不想在产品上冒任何风险，必须确保让顾客吃到原汁原味的正宗湖南米粉，保证人人湘产品从原材料上的纯正。

追求极致的原材料品质意味着前期巨大的采购成本。对于初创企业来说，无疑是一笔不小的开支。刘正的逻辑是，通过庞大的用户市场量的积累，可以确定原料预订量，从而获得供应商的低价格优惠，从而降低成本。

比原材料更难得的是驾驭这些食材的手艺人。厨师的能力，也就是做出一份

好吃的菜品的能力，很多属于隐性知识，需要师徒之间长时间的传承。2007 年好莱坞很受欢迎的动画片《料理鼠王》(Ratatouille) 中有一段情节，老厨师对新来的天才级厨师说，要做出好吃的菜，甚至连有天赋都还不够。比如你得和菜贩建立长期的良好合作关系，这样他们才会把最好最新鲜的食材优先给你。这些隐性技能需要几年、十几年、几十年的时间打造，属于线下的脏活、累活、苦活，是互联网企业最欠缺的能力，也是传统企业对抗互联网企业最可依赖的护城河。人人湘不走捷径，老老实实“做美食的搬运工”这才是正途。

在确定了米粉的原材料来源后，做米粉的人如何去找？这也就是摆在人人湘面前最紧迫的问题。刘正认为：“原料再好，没有一个好的操盘手，做出来的东西会有非常大的差别。只有对米粉最有情感的人才可能做出最正宗的米粉。”在得知微信群里有用户推荐衡阳当地一家小有名气的米粉店，其店师傅是具有 20 年做米粉经验的著名米粉传人，挖人才可非易事，去请了好多遍，未果。刘正秉承“三顾茅庐”的精神，在团队坚持不懈的努力下，最终在第六次说服了，更让传人将衡阳当地生意特别好的老店盘了出去，破釜沉舟的携妻儿到北京来一起创业，使得人人湘如虎添翼。刘正说，“高工资、租公寓、高分红、给股份，包三餐，经常放假，往返路费报销，相信不会有小企业愿意这样去做，但我们会，因为我觉得产品是一切事物的最核心。”这种下重金挖人才的“土豪”做法对很多小企业来说被认为是一种高投入行为，但刘正认为，产品是一切事物的核心，做产品的人是灵魂。

“做美食的搬运工”，结果就是产品的原汁原味。刘正曾经说过一个故事，他的店里曾经来过两位白发苍苍的老年人顾客，一个 87 岁，一个 78 岁，这对老夫妻离开湖南半辈子了，因在京华时报上看到一篇关于人人湘米粉如何正宗的报道之后，瞒着子女坐了一个半小时公交车来人人湘，吃了一碗粉，临走前跟刘正合了一张影，说：我们特别感谢你，这碗粉让我们整整等了半个世纪！

2.2 极致的产品

原料有了，手艺人也有了，下一步就是出产品了。尽管现在马上就可以做出原汁原味的湖南米粉了，但是作为互联网产品人的刘正团队根据对产品的直觉，为了追求极致的产品，还是决定测试来验证它，把选择权留给了用户，用户才是决定人人湘产品的核心。2014 年 2 月，刘正团队在中关村开了一家叫“无名米粉”的印象小店，像做互联网产品一样对米粉正式上市之前做“产品测试”。它就是人人湘最早的测试店。

人人湘团队从湖南选出 20 多种米粉，将它们全部放在测试店里销售。在这期间他们不断更换品种，测试从湖南精选而来的产品原料，测试用户的反应。这

里不仅有鱼粉，也有牛肉粉，排骨粉，他们还卖起了盖饭，有剁椒鸡蛋盖饭，牛肉盖饭，开始甚至还卖了一段时间的宫保鸡丁。历经 3 个月的测试验证了他们之前的想法，确实点鱼粉的用户特别多。经过 1 万多人的消费测试，了解目标消费者对菜品、口味、价格各方面的意见，最终他们从这 20 多款米粉中选出 5 款。这就是现在人人湘店里被称为“镇店之宝”的那 5 款米粉。

极致是互联网思维的精髓所在。刘正坚定地认为，互联网产品的极致品质才是拥有用户的基础。对于餐饮品牌来说，产品的品质是核心。

人人湘追求极致，从原材料的选择，到厨师的邀请，再到米粉的筛选，人人湘一路走来，始终追求产品的极致，坚持不妥协的精神，始终维护产品的纯洁性。刘正理解为这是人人湘独特的精神体现。“人人湘是有一碗摇滚精神的米粉，坚持本我，清楚我们从哪里来，不做无原则的妥协”。

3 一碗米粉的梦想

不忘初心，方得始终。能在北京吃到一碗正宗的、好吃的湖南米粉，这是人人湘创办的初心。

人人湘从开业伊始，就确定了自己的定位，做原汁原味的湖南米粉，拒绝改良，拒绝妥协，即使会失去大量的用户，也要坚持本来的初衷。人人湘在产品上也体现了新一代年轻人的品质，不妥协、不圆滑、做自己、做极致。北京有无数风味菜系，都因适应本地口味而改良，改良到失去原本的初衷。

在开业之前，人人湘做了 3 次品鉴会，邀请的都是人人湘特意挑选的核心用户，通过这种方式能收集到更细致的用户反馈。后来的事实也证明这么做很管用。

在核心用户测试的过程中，“辣或不辣”的问题出现了。当时测试的很多核心用户明确表示“实在是太辣了，能不能少放一点辣。”尤其是一些女性用户。这时刘正他们面临了一个选择，是保留湖南米粉的辣，还是根据用户需求做出改变？

但人人湘并没有放弃辣的口味。人人湘最终的解决办法是改良鱼汤，后来在菜单中增加了完全不辣的原味鱼粉等产品，

这碗不肯妥协的米粉最终因为追求极致品质拥有了忠实的用户。在刘正的印象中经常有一些忠实的用户从京城四面涌来。“某知名公司副总裁连续在我们这吃了 19 天米粉”。当然也不乏“有食客从香山，通州打车来吃的”。最令刘正感动的是，有一个骑自行车的顾客，从石景山骑行 40 余公里，耗时 2 小时 30 分赶来吃为一碗“辛太急”。

米粉如人，在竞争激烈的市场中，做一个原本自我，保持坚定的态度，本身就是每个人心中的梦想，人人湘在坚持这个梦想。原汁原味的还原出一碗碗正

宗的湖南米粉呈现给顾客。人人湘的创始人刘正宣称：“烹一碗有梦想的米粉，造一套有品质的系统，全力打造‘互联网+’时代智慧餐厅新标杆！”（图2）



图2 一碗有梦想的米粉

4 一碗米粉的智能化探索

2014年O2O创业项目如雨后春笋般不断涌现，服务和餐饮占很大比例。在餐饮项目中，黄太吉、西少爷、雕爷都出现的较早，并取得了不错的成绩。很多O2O餐饮业项目中传统餐饮业的重资产特点很明显，在一定程度上制约着互联网功能的升级迭代，移动互联手段的权重并没有体现清楚。而人人湘做互联网餐饮，引入互联网思维，打造基于互联网智能化的餐饮网络，赋予餐饮以智慧。它实现了用实体店作为线下体验中心，利用一切产品和服务为互联网服务，从米粉到外卖到各种周边产品，全都先在线下试错和迭代，然后再搬到线上，并全部作为线上用户的导入口，运营重点放在了线上用户和数据，在线上与线下的链接过程中人人湘未来要实现餐饮店的“4无”，即没有服务员，没有收银员，没有采购和厨师，彻底颠覆传统餐饮店的过去的形式。传统餐饮店做一个二维码搞营销可能只是一个手段，但人人湘的开发的智能点餐系统却代表着一种更广泛的互联网思维。这对传统餐饮业来说是一次向智能化转型的探索。

4.1 用互联网思维做米粉

“在移动互联网、社交网络时代，必须重新思考企业与用户之间的关系。从工业化时代的经营产品差价，到移动互联网时代经营用户、数据、社群的根本改变。”多年从事互联网行业的刘正，对互联网在当下社会变革中发挥的作用了如指掌。传统零售业对阵电商遭遇了“滑铁卢”，同时零售业也借助电商实现了“二次腾飞”。“食物是最好的媒介，餐饮可以与互联网做更好的跨界”，刘正在一开

始想进入餐饮业之时就已经在思考，如何让食物和互联网连接起来，利用互联网使餐饮业也能像零售业一样为餐饮业带来新生机。

从雕爷牛腩开始，黄太吉、西少爷等都是比较知名的打上了互联网餐饮标签的餐厅。基本上只是利用互联网低成本传播的特性，做足了网络营销，从而迅速提高了这些餐厅的知名度，并没有借助互联网实现对餐饮的正真变革。即使最新麦当劳推出的智慧餐厅，无论是电子屏幕点餐、手机点餐都是希望去掉收银员，留存用户消费信息，但是麦当劳依然保留了人工点餐。

刘正不打无把握的仗。我们在下馆子时，可能都曾经遇到过一种现象就是吃饭要排队叫号，好不容易叫到自己了，被服务员引领到了一张还是没来得及收拾干净的桌子旁边，并且还要我们再亲自去叫服务员过来收拾，如果服务员转不开，我们还要在等上一会儿。坐定后，若想向服务员咨询有哪些特色菜，被推荐的基本是较贵的菜品，也就是所谓的招牌菜。服务员人手不够用忙不过来时就没有时间招呼点完菜的顾客的更多需求。一直到吃完饭，没准我们之前点的一些菜还没上来。顾客与服务员之间又是一顿抱怨，好一点的服务态度便会和顾客致歉并额外赠送个优惠券、果盘之类，差些的可能都懒得搭理。从进店到离店这一套过程发生的事情如此恶性循环，导致用户体验很差，下次顾客可能都不会光临了。这一现象十分普遍，也制约了传统餐饮业的发展，这些问题到底如何解决？

刘正作为餐饮外行的互联网人，敏锐地觉察到快餐餐厅，往往与消费者发生最大摩擦的就是服务员。尤其是位于 CBD 的快餐厅，在中午高峰时段，短时间涌入的大量顾客造成服务员在收银、收拾餐桌、叫号、上菜等多个环节会产生错漏，因而带来顾客的不满、不便。而传统的餐饮人解决方案是加强对员工的教育和训练以及奖罚制度，但从没想到最佳解决方案其实是去掉收银员和服务员。这一切之所以能够实现，是因为移动互联网带来的革命性突破。人人湘的创始团队敏锐地发现了传统快餐店的弊端和用户痛点，所以人人湘要做的就是要用技术取代人力，不能取代的会鼓励顾客自主完成，从而极大地降低餐饮业成本中最主要的人力成本，然后通过店面的大量复制形成规模效应，使得边际成本的不断降低，最终运用互联网技术实现重构餐厅成本与重建用户关系。

人人湘做米粉生意，消费人群主要定位在 80 后和 90 后，月收入在 2 万以上的用户，这些人群主要集中在北京各大商业区的大型写字楼里，他们有一个最主要的特点就是，90% 的闲散时间都是消耗在各大社交网站上，也是使用社交软件的主力军，而目前中国最活跃的社交工具则属微信。微信是现在年轻人每天花时间最长的手机应用。看的最多，用的最多。而微信支付则要求和银行卡实名制绑定，所有到人人湘用过餐的人，都会在人人湘的数据库里留下痕迹。包括那些来

探营的同行和投资人，哪怕只来试吃一次，也会因为用自己的微信号留下真实的数据。在人人湘的后台数据库里，随时可以用分析软件查询各种数据：哪款产品卖得好，哪款产品卖得不好？哪个分店现在人多，哪个分店现在人少？对于单个用户，他每周来吃几次，吃什么价位，有没有用优惠券，中午和晚上的用餐习惯有何不同？这些关键运营数据唾手可得，而且是实时可得。那么基于微信平台开发一个餐饮点餐系统，用户只要打开微信，就能实现选餐、下单、支付、体验评价和晒朋友圈的传播，从而建立一个从点餐到支付到评价的生态圈，同时还节省了艰难的用户教育的高成本阶段，之后再辅之以人人湘基于微信端的 CRM 系统、产供销系统，实现用互联网技术替代人力，降低餐饮业的人力成本，那么人人湘将是中国餐饮业第一个成功的移动互联网端控制上下游和高效指导下布局的范例。

这些对普通消费者看来，不过是用微信点餐而已，但是这个小小的动作，背后带来的价值，其实是餐饮业革命性地突破。

4.2 开发人人湘的互联网智能点餐系统

人人湘的微信点餐系统（云 SAAS 平台）大致功能体现为（图 3）：

（1）移动点餐。过去的点餐模式一般为纸质菜单，价高换难，体验糟糕；再进一步，如现今餐厅的 iPad 点餐或者点菜宝点餐；人人湘点餐系统实现手机菜单，移动点餐，效高价廉。

（2）手机收银。过去传统的收银系统是现金收款，找零钱过程繁杂，资金风险也得不到有效的保障；再进一步，餐厅多使用现金+POS 机的模式收银；年轻的消费者越来越喜欢用微信、支付宝等在线支付和银行卡内付，可逐渐实现全线上交易。

（3）智能排队。过去的传统餐厅排队模式为长龙，用人人湘的话讲，即美好的时光都浪费在糟糕的排队上；当下很多连锁餐厅可以在机器上取号排队，但人仍需要到现场等待；人人湘可实现远程下单，离店支付，人们可以远程操作，从容到店。

（4）智能营销。过去的传统企业的营销方式多以地推传单的方式，在地铁口等人流密集的地区占据一方有力的渠道；现在的营销已经逐渐从电视台、纸媒等传统权威媒介转移到小区的屏幕、移动端的新媒体渠道传播；未来通过对数据的梳理和运用，有可能实现深耕客户的精准营销的信息和人、人与人的对接。

（5）后厨管理。过去的传统餐企后厨和前厅隔空喊话，交递传单，生产相对混乱，但可以以高人力成本形成生产线；当下人人湘已经可以实现前厅和后厨

间的在线交流和通过对讲机联系；未来有可能实现订单及时响应，队列生产和智能叫号。

（6）进销存管理。过去的进货销售系统是预估，盲目预测和库存积压，造成的现象就是原材料浪费和高成本无法降低；当下人人湘已经实现系统预测或估后进货下单或销售，只是成本居高不下；未来进销存的管理将会实现趋势预测，系统下单，自动补货。

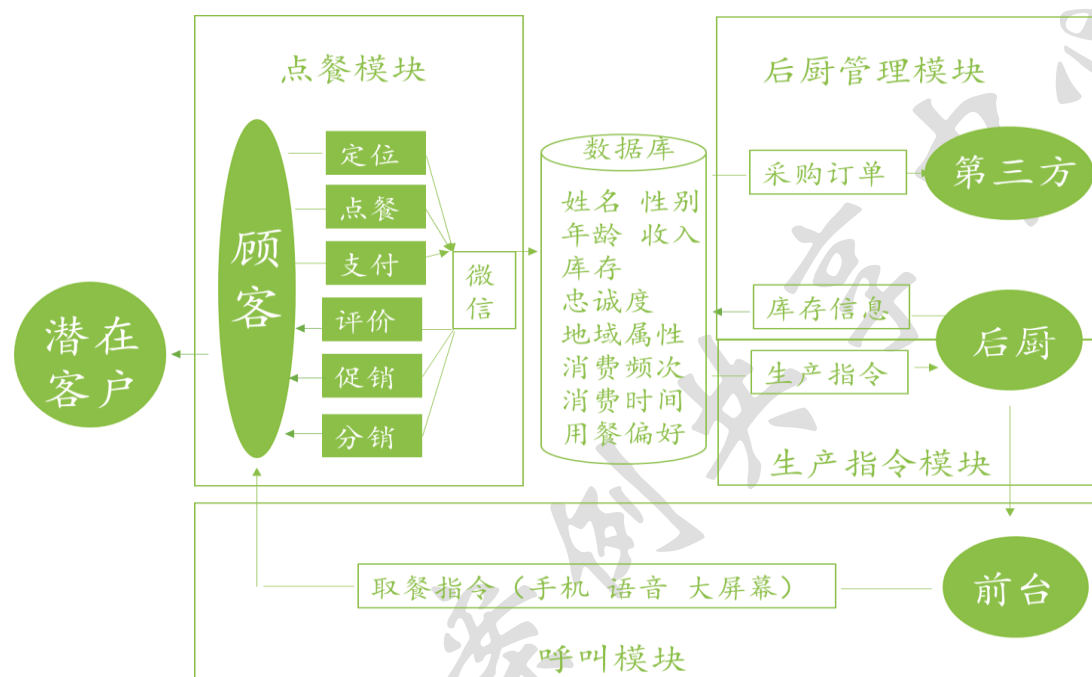


图3 人人湘微信点餐系统模型

5 一碗米粉的智能化创新

5.1 人人湘开启互联网餐饮 O2O 新模式

刘正的梦想是打造“四无”餐厅，没有厨师、服务员、收银员和采购员，一方面解决了传统餐饮业人员难以招募的难题，另一方面可以最大化的压缩企业成本，尤其是人力成本。据人人湘测试，在智能互联网系统的支撑下，只需要六七个人就能够运营一两百平米的店面，前提产品够标准。“这是未来中国连锁餐饮的趋势。”刘正称人人湘团队开发的微信智能点餐系统为餐饮管理云系统，此系统可以帮他实现梦想。人人湘在做餐饮之时坚持“砍掉一切”，所以第一个就是砍掉非必要的，另一个就是不可控的。

传统的餐饮业的思维习惯是，在开一个门店的时候，需要找一个特别好的铺子，位置也一定要好，有了好铺子之后，为了让体验特别好，就把装修的风格放到一个比较高的层次，然后提供好的服务，而这些势必需要较大的人力，但是这

时候就会发现，投入非常大。所以人人湘首先就要去掉这些非必要环节。

首先要砍掉服务人员。当餐饮店招募不到服务员时就会制约餐饮店铺的扩张，并且劳动型人才成本越来越高，利用人人湘自己开发的餐饮管理云系统去掉服务员，只留一两个客服引导员，帮助首次使用系统的顾客。其次就是采购员。利用进销存管理系统，直接把一个 API 开放给第三方平台，每天买多少，哪一种食材消耗了多少，原材料供应商就能清楚的知道第二天需要补什么货、补多少货，直接把货送到店面。最后就是厨师。将厨师改为操作员，流程类似西式快餐麦当劳，将食品进行流水线生产。到 2015 年 7 月，人人湘除了“黄鸭叫”鲜鱼粉，其余米粉都已能实现“工业化生产”。

餐饮业的老板每天关心的就是收银安全，但这个问题是不可控。仅实现电信支付、联通支付，链接 POS 还不够彻底，因为还需要设收银台；利用互联网科技替代这个不可控因素，直接采用互联网智能点餐系统替代掉收银员，实现财务零风险。

现在，人人湘餐厅自 2014 年 8 月 25 日正式营业之时，仅用 4 个月的时间，从最开始用户用微信点餐的支付率仅有 50%，15 天后增长到 57%，一个月后到 70%，第四个月末已经达到 83.7%，现在几乎接近 100%。借助人人湘微信点餐系统，在这四个月内人人湘一共卖出了 31900 碗粉，一天平均卖出 270 碗，按照 38 个座位计算，他们在一个远离城中心位置的店面平均每天的翻台次数是 7 次，堂食（不含外卖）最高的当日营业额达到了 12600 元，而日销突破 10000 元更是成了常态。（图 4）

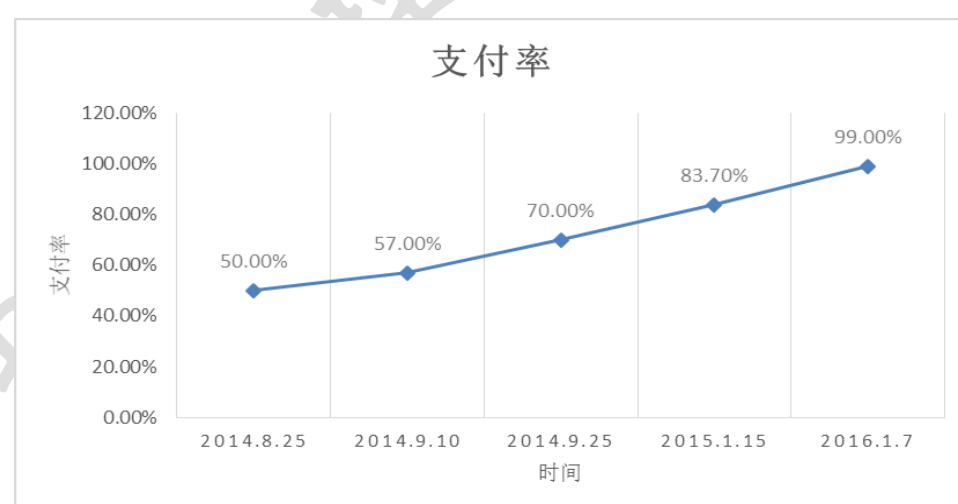


图 4 人人湘微信支付率

人人湘的在打造“四无”餐厅中，产品标准化、流程化，都是由其自主开发的微信点餐、微信支付、微信进销存管理系统来管理的。可以说微信点餐、下单、支付流程区隔了前端的消费人群，而微信进销存管理系统则成功简化了餐厅后

端，使其在前端表现得更高效。微信支付虽然有 7 天的结账期和千分之六的手续费，但无论是从成本角度，还是从用户留存角度考虑，李明俊认为，“微信支付很流畅地把顾客从线下的实体转移到了线上。”他告诉我，目前周消费 2 次以上的用户占 5 成以上。而这一切都是基于移动互联网的餐饮智能管理云系统。

人人湘成功的利用互联网科技引起了一场餐饮业智能化的革命，人人湘作为第一个吃螃蟹的人，被大众所周知。

5.2 人人湘的就餐体验

外出就餐我们经常会遇到这样的经历：大热天挤进某家餐厅，四处寻找座位，然后等着服务员点餐，我们一边说菜名服务员一边快速记录菜名，然后服务员把菜单报给后厨，后厨才开始制作，经历漫长的上菜过程，有时候吃完饭了菜还没有上齐。如果服务员遇到忙时，就很难再满足顾客其他需求，那么顾客与服务员之间又免不了一顿抱怨，最后再排着长队等候结账。这个场景是大多中国人最熟悉的用餐场景。从进店到离店这一套过程发生的事情不仅浪费时间还给顾客留下不好的印象，导致用户体验很差，下次顾客可能都不会光临了。这些问题到底如何解决？刘正和他的人人湘团队正试图改变这一场景。

如果你走进人人湘国贸店体验一把就能清晰的感受到人人湘魅力。出餐窗口上面醒目地标识出点餐的步骤。如果你是新手，服务人员会主动上前引导顾客进行操作：首先扫码关注“人人湘点餐”微信公众号，领取首次注册的用餐优惠券，然后进入点餐平台进行微信点餐并用微信支付，同时可以使用优惠券，随后大屏幕及时提示进程，从下单到取餐整个过程只需要 5 分钟。翻盘率由 5.5 次提高到 7 次。坐下用餐，餐桌上贴心的标示出“呷粉步骤”（呷是湖南方言，即吃）：1 拍：美食要与朋友分享；2 拌：拌一拌米粉，充分接触和吸收汤汁；3 品：先吃鱼，再吃粉；4 端：餐盘放回。这就是人人湘的用餐体验，从进店到离开，给人一种体贴舒服的感觉。（图 5）

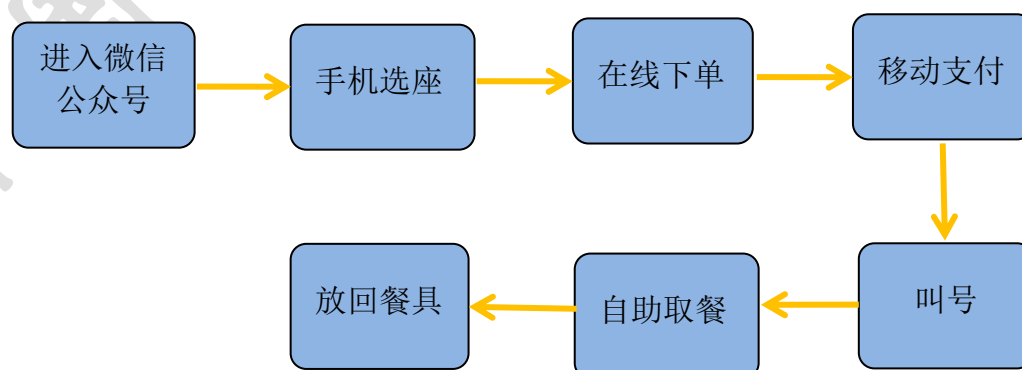


图 5 人人湘就餐体验流程

5.3 坚持链接用户

人人湘与传统餐饮的区别在哪？人人湘开发平台去连接用户。传统餐饮企业怎么去连接用户呢？首先短信群发，通过会员制，绑定用户手机号，再发消息，这种方式有一个特点，成本高。要实现人人湘的商业模式，还必须把顾客变成用户。

人人湘的米粉味道很好，即使没有互联网，它也必然会成为一家生意火爆的餐厅。仅此而已，就是一家传统的餐饮企业，没有更多的想象空间。而互联网思维给人人湘带来的成长空间，要求必须把那些吃完米粉就走的顾客变成自己的“用户”。对于人人湘来说，把顾客变成用户的最关键决策，就是把一切运营活动都放在离用户更近的微信上。

人人湘从创建一开始就将自己的目标用户群锁定在 80 后—95 后的年轻白领人群，而这部分人群现在都在微信上，人人湘就应该去微信，选餐、下单、支付、评价、拍照发朋友圈、促销活动转发朋友圈，一切活动都在微信上一气呵成。再如特斯拉通过它很酷很炫的产品吸引客户的主动关注、传播，有谁第一次开特斯拉的时候（哪怕只是试驾），能忍住不拍照、不发朋友圈呢？所以人人湘选择用微信作为平台开发人人湘的点餐系统平台，用平台链接用户。连接目标用户之后，把目标用户转化为你的消费者，通过移动互联网与消费者进行更多的互动，使消费者转化成为品牌的粉丝，最后通过粉丝传播，带来更多的消费者。

连接用户的背后带来很多好处：带来更多流量、更多互动、更多价值。用户所有的信息和消费行为进入人人湘后台，可以利用数据进行分析，从而引导用户二次消费，抛开固定用户，现在人人湘二次消费率可以达到 60%。假使有一天微信不再像现在这样热门时，借用刘正话说，“如果用户离开了，人人湘自然也会跟着离开，人人湘永远和用户在一起，用户在哪里，人人湘就在哪里”。

人人湘不遗余力的链接用户背后是数据，一方面希望用户能够多次重复消费，获取利润，另一方面收集大数据反哺用户链接，实现人人湘与用户更好的交流与体验。

微信绑定用户，是人人湘收集数据的重要途径。所有到人人湘用过餐的人，都会在人人湘的数据库里留下痕迹。比如人人湘酒仙桥店运营了几个月之后，后台收集到的数据显示，人人湘的顾客普遍收入较高，而且对人人湘品牌较为忠诚，平均一周之内 2.6 次重复下单率达到 60% 以上。这些是人人湘通过分析下单手机品牌发现的。iPhone6 plus 用户占 13%，iPhone6 用户占 12%，iPhone5S 的用户占 23%，iPhone4S 的用户占 21%，三星和其他安卓用户不到 30%。（图 6）

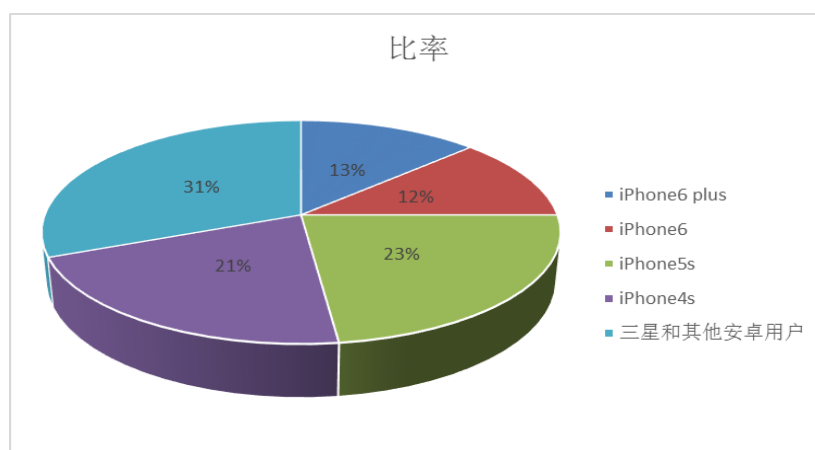


图 6 手机支付下的手机品牌类型

人人湘没开店之前就注重链接用户，现在已经积累了一批忠实粉丝，都是刘正朋友圈里的好友，从公司 logo、菜品的名称、店面选址都给了他很多的建议和意见。这些用户共同创造了人人湘，并自愿为人人湘传播。刘正一直与用户保持相当活跃的互动和及时的反馈，包括组建团队之后更是如此。他认为：只有当用户见证你成长起来，他才能有更强烈的参与感。

现在，人人湘的微信服务号订阅人数在 2 万左右，五十多个湘粉群以及种子用户和铁粉，而且还在快速增长。从去年三月，人人湘就先后走进汽车之家、凤凰网、百合网、特斯拉，这些“种子用户”的反馈，也成为人人湘产品迭代的宝贵意见。人人湘在微信公众号上还专门开辟了吐槽专区，让用户不断互动、分享、传播。

人人湘曾经做了一次试验，在去年 11 月份的时候，门店曾经有一次因为设备产生故障，只能停业一天维修设备。当时人人湘做了一个决定，给用户的微信号里面注入了一个代金券，万万没有想到第二天恢复营业就爆掉了，供不应求。这就是人人湘连接用户的威力，不仅当天歇业的损失找回来了，反而生意更好了，效率是要远远高于雇人在街边去发传单，据人人湘后台的数据分析来看，复购率高达 70%。从人人湘链接用户的价值中可以看出，对企业来讲，在这样一个时代背景下，企业要学会更好地连接用户，与用户更好地去互动，如果你不去引领你的用户，他们就会被别人引领走。

6 人人湘的未来战略布局

现在是移动互联网、社交网络时代，企业必须重新思考企业用户之间的关系，从工业化时代的经营产品差价，到移动互联网时代经营用户、数据、社群的根本改变。

刘正表示，本轮融资过后，人人湘会将重点放在：第一，继续在北京重要商

圈新开人人湘门店，通过“堂食”和“自提”让更多用户近距离感受互联网餐饮的匠心产品和便利的服务。第二，利用人人湘资源优势，推广和运营全新的“五范”外卖平台（“午饭”谐音），并尝试性的孵化餐饮创业同行。“五范”是一个楼宇 O2O 的项目，以一个楼为单位，每天提供几款有竞争力的产品，通过拼单的方式，实现近距离配送。第三，加强餐饮点餐系统的研发投入，计划在下半年逐步对餐饮同行开放该系统，让餐饮同行能享受到互联网云 SAAS 平台的科技与高效，使优质的餐饮企业迭代升级，餐饮行业开始进行品牌化和科技化时代。

经营用户，产品只是入口，未来社群才是商业模式。这种想法并非独此一家。万达、万科等企业也都有类似的想法，要把自己的顾客变成用户，但是由于种种原因，他们推出的电商项目到目前都没有太大起色。也许正如李开复所言，在互联网世界里，点子并不重要，谁能更快更好地做出来，快速试错、快速迭代，才算站稳了脚跟。人人湘自主开发的微信点餐、微信支付、微信进销存管理系统、客户大数据分析系统，已经为未来围绕体验、经营粉丝的商业模式奠定了基础，在互联网企业和餐饮企业这两类企业中都抢占了先机。在未来人人湘要做的就是与伏牛堂一样，打造自己的社群商业模式，通过社群传播推广人人湘。人人湘前期微信群的经营已经为自己的社群建立培养了大量的“种子用户”，种子培育好了，社群自然而然就形成了。

另外，在大数据收集方面继续发力，以此更好支持人人湘决策。这将是人人湘未来立于不败之地的一大杀器。

7 结束语

人人湘的创始人之一李明俊说，“人人湘开店不为赚更多的钱，是更多连接用户，把用户带到平台中，在平台实现更多分享，最终达到吃饭不要钱。”

海底捞的创始人张勇曾经说：“你跟互联网的大佬开个会，开几次会你成神经病，吓死你！什么都不要钱了，卖电视说电视不要钱，我说成本怎么办？人家说这叫互联网思维。我就怕他们开一家火锅店吃饭不要钱的，你遇到这个事情就瞎了。”实际上，从人人湘的商业模式可以看到，从“硬件不赚钱”到“硬件不要钱”到“吃饭不要钱”，这个看似不可能的场景并非遥不可及，已经在一步一步逼近了，而且听起来合情合理。

在我们的思维中，吃饭付钱天经地义，而李明俊所说的吃饭不要钱的这个想法听起来很奇葩，但人人湘想要去做还有一段漫长的道路，如果做到，其竞争力爆发出的能量非常可怕。有可能实现吗？大家可以拭目以待。

（案例正文字数：12573）

Renren Xiang:The era of "Internet+"smart restaurant O2O new exploration

Abstract:

Emergence of Renren Xiang opened a new era smart restaurant O2O and is to the traditional restaurant business model of subversion, in the era of "Internet +",it can be said Renren Xiang for the restaurant industry to explore a new path for the future. This case through the introduction of process of RenrenXiang to pursuit perfection rice noodles, to using the Internet thinking, the development of smart restaurant meals system based on WeChat as a platform to explore the smart restaurant, the ultimate realization Renren Xiang Internet restaurant O2O New Model of innovation, tells the story of Renren Xiang realize the smart restaurant a series of strategic measures in the Internet age. This case discussion and study of traditional restaurant businesses innovate has a good Reference Significance in the era of "Internet +"

Key Words: Renren Xiang; O2O; Internet Thinking; Smart Restaurant