

案例正文：

雕爷牛腩：用互联网思维做餐饮¹

摘要：作为经济晴雨表的餐饮行业，近几年遭遇 21 世纪以来最大的“行业寒冬”，寻找新的商业模式、不断创新摆脱困境已成为各餐饮企业迫在眉睫的大事。而雕爷牛腩仅凭两家店的效益，就获得投资 6000 万元，甚至风投还给出了高达 4 亿元的估值，一举跃为餐饮界中的黑马。本案例描述了雕爷牛腩的独特“玩法”——运用互联网思维做餐饮，并对传统企业的价值链进行整合，从战略、业务和组织三个层面各个价值链条环节出发，打造出互联网时代的“价值环”，打破了传统餐饮行业的商业模式。本案例适用于 MBA 教学中的《市场营销》、《创新管理》等课程，尤其是在营销管理活动、服务创新和商业模式创新等方面内容的教学中案例讨论使用。

关键字： 服务创新；创新管理；互联网思维；商业模式

0 引言

在餐饮界遭受“行业寒冬”之时，一个自称在牛腩餐厅里薰着精油、搞先锋戏剧的专栏作家雕爷打造的雕爷牛腩品牌却赢得了大赞。从创业的初期构想到执行，从产品细节到优质服务，从开业前的大玩“封测”再到开业后的人气爆棚，无不体现着雕爷的战略眼光与互联网思维的高效融合。打造优质的产品和服务，再配上有效的营销手段使得雕爷牛腩在提高顾客服务质量的同时不断发展壮大。

“把一种食物，探索到细致入微，雕琢出大巧大拙！”这是雕爷独到的餐饮理念，再加上互联网思维改造餐饮业这个大胆之举，为传统餐饮行业的升级与转型注入了新的理念，提供了新的动力，颠覆了传统餐饮业的盈利模式，同时也让雕爷牛腩在餐饮界中大放异彩。

-
1. 本案例由清华大学经济管理学院陈劲、李纪珍和河北工业大学的何杰、宋旭东、吕平共同撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
 2. 本案例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。

1 餐饮出黑马

雕爷牛腩是中国首家“轻奢餐”餐饮品牌，成立于 2012 年，主营新中式创意料理，尤以牛腩菜品最为出色^[1]。

2011 年从香港“食神”戴龙（DAILONG）处购得亲授牛腩秘方，在此基础上开发出招牌菜品“食神牛腩”及“鲍鱼骨汤牛腩面”，雕爷牛腩开业后并未对外正式营业，而是采用半年的“封测邀请制”，在“邀请制”期间，众多业界文化名人、美食名家及演艺明星受邀试吃，口碑极佳。经过半年的封测试吃广受好评的雕爷牛腩于 2013 年 5 月 20 日开始正式营业^[1]。

目前雕爷牛腩在北京已有五家店，分别是北京朝阳区的朝阳大悦城店、颐堤港店、爱琴海店、蓝色港湾店和北京西城区的老佛爷店。雕爷牛腩开业仅两个月就实现了所在商场餐厅单位坪效第一名的佳绩。而且，仅凭两家店的效益，雕爷牛腩就已获投资 6000 万元，甚至风投还给出了高达 4 亿元的估值。

1.1 雕爷何人

雕爷牛腩的创始人雕爷原名孟醒，一个自称在牛腩餐厅里薰着精油搞先锋戏剧的专栏作家^[2]。涉足餐饮行业可以说是雕爷的二次创业，在此之前他已经是淘宝网站最大的精油品牌阿芙（AFU 阿芙品牌，是香薰精油和植物护理品的全球合作典范）的创始人，其精油在淘宝市场占有 60% 的份额。所以这是典型“高富帅”开辟新蓝海的跨领域之战。

雕爷喜欢看戏剧，不仅喜欢看，有时候还自己出钱赞助。或许正是对于艺术的喜爱，雕爷在产品中也融入了艺术的元素，将精油与维纳斯传说结合，将自己餐饮融入文化的特色，不管是餐厅内的环境还是餐具，菜品酒品等，都赋予了神秘的艺术色彩，缔造出了“无一物无出处，无一处无典故”的经典。

“打不过热爱”是雕爷常提起的一句话，这或许就是雕爷把他那些稀奇古怪想法实施的原动力。就像因为热爱吃，热爱倒腾，连最初的一个碗都要反复研究不断去更改模型，就是这样的劲头，牛腩店诞生了。正是因为热爱，因为追求，才使得雕爷不断去创新，让我们一次又一次的见证他造就出的“剽悍”。

雕爷是有艺术情怀的，也是爱不断追求和探索的，在此我更愿意称他为不折不扣的“求道者”。现在雕爷又开始忙碌起了烤串的生意，据他自己说，来年还要改行做空气净化器。对于爱“折腾”爱“较真”的雕爷，这又有什么不可能呢？

1.2 雕爷牛腩的缘起

说起雕爷牛腩的开创，其实可以说是意料之外，但却又是在情理之中。意料之外的是一个卖精油的高富帅开始卖牛腩了，情理之中的则是这是一场有预

谋的“战争”。

当他的精油拥有了稳定的发展并在精油市场占据有利地位后，雕爷开始到世界各地旅游，看音乐剧，甚至有时候还赞助小剧场。但这样的生活再悠闲，时间久了也就不新鲜了，于是雕爷陷入了“今生不过如此”的迷惘中。生活难道就没有什么激情了，他想了很久，觉得他自打生下来，经历了物质匮乏年代，心中念念不忘、至死不休的欲望只有一个字：吃。

吃没有尝过的美食，小时候想吃而吃不起的美味和吃了一圈下来最难忘的滋味。在后来的日子里，每当雕爷一帮人聚会都会讨论这样一个话题：开饭馆。由于花了很多的时间探讨，从用什么桌布，买什么碗碟，一直到优惠卡的设计都已经细究了无数遍。就这样开店的想法在他的脑海里日渐形成，而当讨论到卖什么的时候，雕爷斩钉截铁地说：“牛腩，当然是牛腩，而且是咖喱牛腩，我就喜欢吃牛肉，我就喜欢吃咖喱。”

咖喱牛腩是一个小众口味，雕爷喜欢吃，这意味着一定有其他人也喜欢吃。雕爷认为，“北京是个超级城市，一定分散着许多喜欢吃咖喱牛腩的人。在任何一个区，任何一条街，任何一栋楼里，他们一定是小众，但是他们加在一起，支撑 5 家店以上根本没有任何问题。”于是雕爷牛腩的开店准备就紧锣密鼓得开始了。

1.3 雕爷开店有讲究[3]

1.3.1 独爱 Shopping Mall

雕爷牛腩将目标群体定位在中层的消费群体上，这跟其本身“轻奢餐”的理念是有极大的联系的。首先，“轻奢餐”是介于快餐和正餐之间的用餐感受，比价位低的快餐要美味优雅，但又比豪华正餐节省时间和金钱。而作为中层消费者他们对饮食的要求既要吃得健康吃得享受，又要保证不过于昂贵，而雕爷牛腩正好满足了顾客的“轻奢”需求。所以，在很大程度上来说，雕爷牛腩和中层消费者在某种意义上产生了共鸣。

雕爷牛腩入驻 Shopping Mall，瞄准的就是那些月收入较高，但又没高到可以每周去五星级酒店或米其林等星级餐厅的优质白领，而实际上进入 Shopping Mall 也是大势所趋。“非典后的这 10 年，是地产疯涨、财富积累的 10 年，也是消费升级的 10 年，为迎合消费升级的趋势，好餐馆也快速多了起来。不过，随着地价的进一步攀升，街边餐饮店的空间会变小，新的趋势是往空中转移，而下一步消费升级的趋势是人们在 Shopping Mall 里吃饭成为常态，100 多块钱的客单价被逐步接受，这个趋势不是将要形成，而是正在形成。”雕爷预测，从北京的现状来看，哪怕是中小型的 Shopping Mall，开业仅半年，往往会形成餐饮

层排队，而零售冷清的局面。

雕爷牛腩目前在北京开业的店有 5 家，未来，雕爷计划在北京开 20 家店，选址都在 Shopping Mall 里。雕爷牛腩选择开在 Shopping Mall，是看准了 Shopping Mall 的优势特色：

1、Shopping Mall 适应了现代社会高效率、快节奏的需要，Shopping Mall 能够满足了人们一次购足的要求。

2、Shopping Mall 满足了购物与休闲活动相结合的要求，除了种类多样的商店之外，Shopping Mall 还提供高标准的娱乐场所，诸如餐馆、体育健身中心、电影院、艺术展览等来满足多种消费需求。

3、Shopping Mall 满足了人们社会交往的需要，它通过开放的公共空间为社会活动提供必要的交往场所。

但 Shopping Mall 存在着很高的租金问题，雕爷表示每家店都在 200 以上，再加上中央厨房的巨大投入，前期高投入是不可避免的。但是从规模效应来看，雕爷牛腩的发展空间还是很大的，正是因此，风投才给了 4 个亿的估值投资了 6000 万。

1.3.2 超三百不开店

不开超过 300 平米的大店也是雕爷牛腩开店的原则，雕爷认为，“这基于两个原因：①店面过大，前厅和后厨沟通就会失控无法实现按顺序上菜。②另外一个考虑到翻台的次数，在 Shopping Mall 里店租固定成本是一定的，这样在固定成本相差不多的情况下，拼的就是翻台率。在翻台率的提高上，雕爷牛腩也是下足了功夫：

1.餐桌距离很近，让人感觉局促，不利于私密的谈话，有一种吃完饭立即走的意愿。

2.菜品少以减少顾客选择的踌躇，加快点餐的效率。

3.雕爷牛腩原则上不接受 12 岁以下儿童就餐，因为这意味着这可能是家庭客户，他们更喜欢坐在餐厅拉家常，而不是吃完饭赶着继续逛街。

4.雕爷牛腩非常克制地贩卖酒水，只卖名贵的某品牌啤酒，以及论杯卖的红酒，因为它不希望两个酒鬼霸占餐桌，而影响下一波客人的到来。

5.采用分餐制吃完一道再上一道，让人感觉吃完了就好像要走了。

2 以求道之态度做牛腩

“雕爷牛腩的横空出世在于牛腩，在于我们把梦想中的餐厅打造出来的执

念”，雕爷如是说，然而就是这样的信念打造出这样一个有品位，有故事的餐饮企业。以求道之态度做一碗牛腩，就是这种以信念为出发点，敢于打破常规，将物质现实和精神生活相统一。

雕爷认为，“一次完美的用餐，犹如听一场交响乐”，所以无论什么样的细节，都是融成这样一场隆重盛典的音符。而雕爷打造的就是这样细致入微的“音符”。

2.1 做有故事的产品[4]

“细节打败爱情”这是某热播电视剧里的经典台词，然而就是这样一句台词在网络时代的今天传播开来，人们也开始越来越多地关注细节。在餐饮界更是如此，不仅仅是味道要绝，就连餐厅的服务体验也对顾客的消费有着至关重要的影响。雕爷就是秉承着这种“把一种食物，探索到细致入微，雕琢出大巧大拙！”的理念，让顾客体会到超前的消费体验。

2.1.1 餐厅装饰凝典故

进入牛腩店，你会发现在有些像港式的用餐环境下，坐落着中国古典风格的桌椅；柔和的灯光加上吊灯的布局，格调不失西餐厅的浪漫，然而就是这种貌似混搭的风格却完全没有让人有不伦不类的感觉。零星的点缀也顿时让餐厅有着一种艺术的氛围，然而点缀的装饰也是有典故的，比如在牛腩店里有一处用木头围成的精致鸟笼，它的设计来源就是恭王府里的鸟笼，后面墙体的纹路则是出自于蒙德里安最完美分割的格子，而墙上的一根树枝也出自明末清初的画家“八大山人”之手，其象征着不屈的人格，如果你真的要一一体味，估计真的要有参观“卢浮宫”的感觉了。

2.1.2 食材餐具费苦心

说完优雅的环境我们就该说到吃了，雕爷牛腩主打牛腩秘制配方，是花了500万元，从周星驰电影《食神》中的原型香港食神戴龙那儿买断。戴龙经常为李嘉诚等港澳名流提供家宴料理，是香港回归当晚的国宴行政总厨。就目前来看，戴龙最得意的两个作品，一个是皇帝炒饭，一个就是食神牛腩。而雕爷牛腩的荣幸也在于得到了食神毕生心血的二分之一。

雕爷表示，一餐饭从前菜到主菜再到甜品是个系统，每道菜并不是单独存在的，要相互影响才能发挥最好的口感。现在有了主食，那么开胃小菜、沙拉、甜品一样也不能含糊。为了精选食材，开始时就在一斤芝麻菜中扔掉八两，而在10枚鸽子蛋中，也只会挑出一个合格的。对于选材的严苛，食材的新鲜口感，这些都是雕爷牛腩精心关注的。沈从文曾经说过：“我一辈子走过许多地方的路，

行过许多地方的桥，看过许多次数的云，喝过许多种类的酒，却只爱过一个正当最好年龄的人。”而这个“正当”二字，正是雕爷牛腩的态度，给顾客最完美的体验。并且在菜品的起名上也是颇有心思的，比如致青春的沙拉、西贡小姐手工春卷、戛纳遇上北海道等等，无不具有深刻的背景涵义。雕爷牛腩不光菜品有讲究，就是那些餐具也是颇有来头呢！

乔布斯年轻的时候，他的老师曾教导：“最好的硬件应该拥有专用的软件，而最好的软件应该只有一款硬件编写定制。”这种“软硬一体”的哲学，后来被乔布斯一生所遵循。而雕爷牛腩也信奉着这套哲学，于是雕爷亲自设计了盛牛腩面的碗，并申请了专利。这种碗的特点就在于：在接触嘴的部分很薄，很光滑，但是其他部分厚且相对粗糙，这样人喝汤时，嘴唇接触的部分会有很好的触感，但端碗时的粗糙厚重会给人以安全感。此外，面碗在 8 点半的位置开一个拇指槽，端的时候更稳固，而在 1 点 20 的位置也开了一个槽可以把筷子和勺子卡在那里，喝汤时筷子和勺子不会打在脸上。这些都是雕爷牛腩关注细节，独一无二的地方。

其实让我们惊叹的还不止这些，雕爷牛腩还为顾客免费准备了茶水，“男四茶”，西湖龙井、冻顶乌龙、茉莉香片、云南普洱四种茶水，味道从轻到重，颜色从淡到浓，工艺从不发酵、半发酵到全发酵；“女三茶”洛神玫瑰、薰衣草红茶、洋甘菊金莲花三种花茶，供女性顾客享用，有美目、纤体和排毒之功效。而米饭也是三种世界级的米，分别是：日本越光稻，泰国香米、蟹田糙米，纯生态的。值得一提的还有酒水和饮料，红酒是来自加州纳帕谷的炉边酒庄，而《教父》的大导演科波拉就是现在的庄园主，听到这里是不是感到了些许的霸气，还有奥巴马最喜欢喝的“斐济”矿泉水在这里也能买到。

其实不管是拥有世界上最美味啤酒——罗斯福六号，还是最昂贵的麝香猫咖啡，甚或用缅甸“鸡翅木”做的筷子、世界第一昂贵的中式菜刀——大马士革钢刀，雕爷都可谓煞费苦心。吃是天下最美妙的事情，而雕爷牛腩的独具匠心又让顾客吃得是满心的惬意和享受，难怪是人气“爆棚”啊！

2.2 做超前的服务体验

说起雕爷牛腩的服务更是让人惊绝，服务不光体贴而且是想顾客所想，真的是周到。当你来到雕爷牛腩门口，或许“吃饭大军”早已在门口排起了长长的队伍，这时你领了号之后就可以先去购物，去其他地方闲逛，而当快要到自己的号码的时候，雕爷牛腩的服务员会打电话给你，喊你来吃饭。

当你落座后，神秘的蒙黑纱服务员会首先端上碗碗碟碟的赠送小菜，阵势颇像韩餐。然而，点菜顺序又像法餐，从前菜、热汤到甜品。而茶品的与众不同

同又有着类似日本的“茶道”，处处都体现着融合的风格，透着“不明觉厉”的气质。当你点了雕爷牛腩两个主菜套餐：食神咖喱牛腩套餐和鲍鱼金汤牛腩面套餐，你会发现菜品的摆盘和设计都很新颖，着实夺人眼球，每道菜都值得欣赏。而且在服务员上菜的过程中，他们都会给你介绍每一道菜的特点及用餐时的注意事项，显得非常体贴细致。

值得一提的是，当你快吃完第一道菜时，服务员才会给你上第二道菜，这样既保证了菜品在到达你这里时，是最完美的用餐时间，同时也是餐厅提高翻台率最“讲究”的一种策略。当你用餐完之后，餐厅还会把筷子清理干净用精致的袋子装起来送给你留作纪念，不仅仅体现出的是餐厅环保、卫生的理念，顾客下次带着筷子到餐厅就餐还可以获赠礼物，这样的细节确实很赞。

甚至为了打造优质的产品和服务，餐厅还设有独特的岗位 CTO,首席体验官。CTO 会以客户的角度去感知餐厅的服务，时刻注意客户的意见反馈，时刻注意改善服务。与此同时，CTO 有权为客户的小菜免单，为客户带来感动和惊喜。真正得去为客户考虑就是要站在顾客的立场来考虑问题。雕爷这么做，其实就是本着一个核心想法：只要超出顾客预期的满意度，提供优质的产品和服务，就一定会赚钱。

2.3 做高质快速的生产[5]

服务不但要保证质量还要保证效率，不然再美味的食品，顾客等的太久也会变得不耐烦，而雕爷牛腩也在这上面做了很大的改进，使得服务质量又好又高效。

2.3.1 快速高效从何来

俗话说：“慢工出细活”，或许像雕爷牛腩这样将细节雕琢出大巧大拙的“工程”，应该要费些功夫吧，但是雕爷牛腩绝对是不会让顾客等到不耐烦的，雕爷牛腩的产品中，前菜、甜品、沙拉都是凉菜，这些产品不存在热菜的标准化难题，而花重金打造的中央厨房就承担起了制作和配送的任务，中央厨房采用巨大的操作间，采购、选菜、切菜、调料等各个环节均有专人负责，半成品和调好的调料一起，用统一的运输方式，赶在指定时间内运到分店，送来的大量半成品直接进入厨房再加工，除了主菜、热菜必须现场制作，保证味道最佳，沙拉和甜品其实就是现场厨房摆盘即可，任务量也大大的降低了，相比传统的配送要节约 30%左右的成本，所以这些菜品的上菜速度就有了保障。

这样的“工程”虽然前期意味着高投入，但是也极大减轻了现场厨房的出品时间，也大大节省了顾客的等位时间，提高了生产和服务的效率，从长远的角度来看，也是值得的。而至于热菜的工作，则是要靠“反常规”的厨房团队高质

高效的完成。

2.3.2 厨房分工反常规

雕爷牛腩的后厨有着这样的法则，那就是“小厨做大菜，大厨做小菜”，或许看上去违反行业常规，似乎不太合理，但这却是雕爷牛腩标准化最重要的设计，也是未来连锁经营扩张的基础。

“对于传统的餐饮，我是个门外汉。”雕爷坦陈，自己虽然爱好美食，但对于经营餐厅是没有经验的。在传统的中餐厅，其后厨制度从清朝沿续到现在，即传统的中餐厅的后厨是相对独立的团队，一般是师徒制度，老板对于后厨的管理基本无法“染指”。传统中餐厅请大厨不是请一个人，而是请一个团队，而这个团队是共进退的。因此，传统中餐行业常常会发生这种情况：一个大厨一旦辞职，这个餐厅很快就干不下去了。雕爷明确自己要做的是餐饮连锁，企业的命运可不能掌握在后厨手里。因此，雕爷意识到：必须把后厨管理的“铁板”打破并切碎，将后厨管理紧紧把控在自己手中。

雕爷牛腩的现场厨房是不设大厨的，只设学员级的小厨，负责主菜；而负责那些时令小菜、汤品和甜品的中央厨房才是花年薪几十万元从丽斯卡尔顿、博尔曼等五星级酒店里请来的行政总厨。有意思的是：现场厨房学员级的小厨做的却是雕爷牛腩的主菜，也是唯一的热菜。遵循这样的法则，其实是有着雕爷自己的看法，快速高效的中央厨房确实能在一定程度上克服标准化的难题，但是生产出来的多是半成品，等配送到门店进行二次加工后，往往在口味上差强人意。按雕爷的食物理论来讲就是：食物里芳香物质有几百种，芳香物挥发到顶峰时，味觉和嗅觉会感受到食物最美味的时间，而这也是中餐特别讲究火候的原因。在传统中央厨房里，加工成半成品的菜运到门店二次加热，芳香物质早已挥发殆尽，自然也就没有了美味。

在雕爷牛腩的菜品组合中，主菜只有两道热菜。这两道主菜都是在现场厨房制作的，以保证在美味时限内让顾客享用。而标准化恰恰是依赖水平并不高的学员级小厨来实现的。雕爷认为，“在工业化大生产中，流水线上一个工人只负责一个小部件的安装，但练得多了，出错率就大大降低。你很难想象，一部苹果手机如果由一个工人从头到尾组装起来，质量能有保障？”在雕爷看来，做菜也一样，小厨不需要同时学习 100 道菜。他们在三个月内只做一道主菜，练得多了，出错率就会接近于零，这也就保证菜品的标准化统一。

但是，也千万别以为中央厨房里花几十万元请来的大厨只是做凉菜的，其实他们是餐厅在连锁扩张中重要的力量。雕爷表示，他请来的大厨们，三分之一的时间是到处吃喝，找灵感；三分之一的时间用在创新菜；其余三分之一的时间

用来培训小厨。雕爷认为，创新和培训是未来支撑餐厅连锁化复制的关键环节。

3 当牛腩撞上互联网

这样一家打造完美细节的中式餐厅，面向顾客又会使出怎样的招数“出奇制胜”，在市场上它又是怎样被“和盘托出”进而引爆客流量的呢？当中式餐厅遇上互联网，它又会碰撞出怎样的火花呢？

3.1 菜少也是王道[6]

雕爷牛腩打造的是“轻奢餐，融合菜”概念，定位中等消费者，菜单上只有 12 道菜品，菜虽然少，但是顾客依然络绎不绝，这就是雕爷的战略。

一家餐厅只有 12 个菜，比麦当劳的菜品还要少。创立之初，一些美食界人士认为，这样做是找死，而雕爷却“一意孤行”。之所以做这么少的菜品数，是基于雕爷自己的消费体验和理论支撑：一个消费者第一次吃到某家餐厅自己比较满意，如果下次再来，通常点菜与第一次的重合率高达 80%，这是人们潜意识路径依赖的结果；再者就是自己的消费体验，在北京雕爷很喜欢的两家餐厅，一家是鼎泰丰，一家是大董烤鸭，但他表示一年也就去三四次而已。

雕爷认为，真正的 O2O 网络营销，应该是从产品定位开始就是互联网式的。在他看来，苹果公司产品线很少，微软的核心产品也只有两三个，但他们却成就了世界上最赚钱的公司。“不追求多的品类，却追求极致的用户体验是互联网精神之一，”雕爷表示，“围绕着这样的产品精神，雕爷牛腩也只有 12 个菜”。基于这种精益求精的产品定位基础，雕爷把互联网的方法统统嫁接到餐厅的经营当中，开始了 O2O 餐饮的征程。

然而也有人表示自己最多还会去 5 次，甚至更少。因为雕爷的菜品少，环境一般，仅靠味道好的两道菜，没理由经常去。对此，雕爷解释，“一家餐厅的精髓不在于菜品的多少，而在于产品的精良和用户体验的不断优化——这是典型的互联网思维”。雕爷把他的客户群定位在中产阶层，他们的消费面比较宽，很少会频繁地光顾一家餐厅。因此，即使菜品很少，只要保持每个季度更换菜单，就足以满足老客户再来所需要的新鲜感。

以微小改进、快速迭代、加之互联网手段收集反馈，迅速改进产品，进行再传播，这种互联网思维不禁让我们感叹道，原来菜少也是王道！

3.2 顾客参与出新品

虽然菜品少，但更新迭代让你吃不够。事实上，雕爷牛腩的菜品并非一成不变，据雕爷称，除了从“食神”那里购得的菜品没变外，80%的菜品都做了不同程度上的更新，这样的更新，一方面来自内部的不断完善而另一方面就根据

顾客的反馈，做到“一月一小换，一季一大换”。

雕爷每天花大量的时间盯着大众点评、微博、微信。用户只要有对菜品和服务不满的声音，都会立刻得到回馈。比如，粉丝认为哪道菜不好吃，这道菜就可能会被新菜取代，粉丝就餐过程中哪里不满意，则可以凭官微回复获得赠菜或者免单等。保持每个季度更换菜单，满足老客户再来所需要的新鲜感。借助这种让用户参与改进的思维方式，雕爷也是得到了颇多好处：第一不用付费，第二能锁定老顾客的忠诚度，第三效果比自己养“神秘顾客”效果还好得多。而对于这些提建议的顾客，雕爷牛腩会在内测时邀请他们再来评判，这样的机会也是非常难得的！

热爱这些顾客，花尽心思“讨好”他们，让他们感觉到雕爷牛腩的关注和在乎，顾客才乐意跟着“一起玩儿”。顾客在享受中不断参与，而雕爷牛腩也能在“娱乐”中不断改进。

3.3“封测”营销吊胃口

“封测”原本是网络游戏的概念，指的是游戏在初期试运行的时候，会邀请一些有资格的玩家来进行内测，修改漏洞，以达到不断完善和改进的效果。前期的免费封测也意味着在这半年中的租金、人工等各项成本只有纯投入，没有营业收入，据雕爷自己说，近半年封测烧掉了近千万，哪怕是一枚“土豪”，眼睁睁看着每个月烧掉那么多钱，但仍然不确信顾客是否能够接受这种点餐模式，能否习惯咖喱的味道，那种感觉是何其恐怖和煎熬？企业家在自由市场的冒险精神占了上风，而雕爷获得了成功。

餐厅玩封测，流量的效果几乎在雕爷的预料之中。这一灵感来自于 Facebook。Facebook 创业之初，没有哈佛大学后缀的邮箱根本不让注册，人的心理就是这样，越不让注册越有神秘感。因此，当时所有常青藤大学的学生都拼命想挤进去看看，而当 Facebook 开放常青藤大学的时候，所有非常青藤大学生们，也都想挤进来。于是扎克伯格轻易获得了最初的成功，而雕爷玩的也是这手。

在“封测”期间，雕爷会邀请一些名人达人、美食专家以及明星们，来进行试吃。封测的效果也确实是的意料的好。从“雕爷牛腩是什么”到“你被邀请了吗”，只用了一个多月的时间。是否被雕爷邀请参加封测，一时间变成了京城新锐人士是否够潮，是否有面子的代名词。无数被阻拦在门外的人在微博抱怨，投诉，愤怒地斥骂，让内测的价值不断升高。可以看到别人在吃，但是进不去。服务员会送你一袋牛肉干，让你吃完更想进去试一次，但你还是进不去。回家看到微博上有人得意洋洋地炫耀，照片撩人，但是你还是进不去。和其他的“饥

饿营销”相比，雕爷牛腩要诱惑得多。这也让人们心目中对雕爷牛腩价格的期待一再攀升，但当价格出来后，发现并没有想象中的“高贵”，所以很多人纷纷前来“一探究竟”。

事实上，封测直接触发了顾客心里的“神秘感”。餐饮行业 and 许多行业一样，都是无限改进型行业，一招鲜不管用，餐厅火爆 3 个月有什么用？装修费都赚不回来。所以，雕爷的第一目的，就是利用这半年的封测期，调整菜品，训练服务。顺道的第二目的，才是借机宣传，反正封测，为何不请一些美食达人，明星来吃呢？封测被邀请，多有面子。大请特请，明星们就是“小白鼠”，消化掉雕爷尚不完美的菜品和服务，还经常发微博夸夸雕爷。雕爷牛腩成为那段时期，北京城撞星率最高的餐厅。就这样，在雕爷牛腩刚开业，花钱来吃的消费者，直接吃到的就是锻炼了半年的、经过了磨合期的、相对成熟的餐饮产品。

雕爷认为互联网是无边界的，将互联网思维新奇地嫁接在餐饮上，这样激发了顾客的好奇心，也为开业做了厚积薄发的有效准备。

3.4 当“留几手”巧遇苍井空[7]

开业前夕，雕爷牛腩又利用微博玩了把大的。比如邀请苍井空到店，并让微博大号“留几手”遇到，并发微博，立即引起了微博的话题讨论，瞬间转发量使得这条微博成了热门话题。当苍井空自己在微博上证实之后又引发了网友 4.5 万次转发，再度掀起一度浪潮。微博的话题讨论在互联网时代吸引了众多的网民“驻足”，再比如“封测”期间，韩寒因没有受到邀请而被拒之门外等等有意思的微博话题讨论也吸引了粉丝们眼球。

但在微博炒作过程中，雕爷牛腩也没少挨骂，比如店里规定不让 12 岁以下的儿童进入，就引来了极大的争议。对于餐饮行业的批评也会引来骂声，但雕爷依然乐呵呵帮着转发这些骂他的微博。他坚信自己的方向，有流量才是王道，而有争议才能有流量。

“互联网时代最有意思的是粉丝文化，往往某个产品做的不错时就会形成‘死忠’，一个产品越有人骂，‘死忠’就越坚强。”雕爷指出，小米手机从诞生第一天开始就不停有人骂，而米粉们总是奋起反击。一旦有了一定量的粉丝，那些提出批评的人就容易与粉丝形成骂战，骂战的结果就是流量的大涨，产品大卖。苹果、小米手机已经证明了这一点。雕爷牛腩在微博传播过程中也培养了一些忠实的粉丝。

就这样雕爷把营销推广设在了微博平台。从前期传播，到后期对用户评价的监测和迅速反馈，雕爷的微博营销值得很多企业借鉴。单就反应速度而言，通常发出一条关于雕爷牛腩的微博后，几分钟内就会收到官微账号针对你的评

价进行的留言和交流，而不是机械化的无差别回复，在这样的推广下，雕爷牛腩或获得了众多的“粉丝”。免费的平台宣传，当每个人美滋滋的享受过美味之后，大发微博，晒“甜蜜”共分享，口碑相传，这样往复，雕爷的宣传效果也就出来了。

3.5 顾客至上是关键[7]

在雕爷看来，微博是用来引爆和传播的平台，也就是做流量的工具，而关心用户的感受体验是不可或缺的，微信就是用来维护用户做重复购买率的。

坚持以用户至上为理念，雕爷牛腩的VIP卡就建立在微信上，用户需要在关注雕爷牛腩的公众账号并且回答问题，通过后就能获得VIP身份。在雕爷牛腩有一个专门的VIP菜单，雕爷牛腩上新菜，会通过微信发给老用户，有图片、有文字、有口味描述。而这个不能在微博上发，以体现老用户的专属性，生日当天还能无限享用甜品，甚至吃完后还有专属礼包赠送。虽然申请VIP身份是免费的，但也有很多用户申请不到，某用户在微博吐槽说自己申请了好几次都没成功。据了解，申请微信VIP的问题单中可能会有这样的问题“你喜欢吃奶酪吗？”如果回答不喜欢，可能会被扣分，最后导致申请不过。

雕爷认为，每家餐厅都有自己的目标客户群，所谓众口难调，一家餐厅不可能伺候好所有的用户。因此，VIP客户应该是自己能服务好的目标客户，需要产生重复购买率。因此，申请问题都是围绕着自己的菜品特点设计的，而奶酪在雕爷牛腩的菜品中经常会用到，不喜欢奶酪的用户可能不会喜欢雕爷牛腩的口味。如果用户不喜欢的是口味，就很难产生重复消费，而微信维护的效果也会大打折扣。

在阿芙精油的创业中，雕爷就在重视用户反馈中尝到了甜头。作为公司一把手，雕爷每天都会亲自做“客服”处理差评，对用户评价的重视使得用户反馈成为整个公司员工的“天条”，结果，阿芙在天猫的动态评分比同行高出50%。雕爷认为，在移动互联网时代，管理根本不需要上传下达，亲自示范就够了。“我天天自己做客服，天天看好评、差评，差评我就骂人，好评我就奖励，最基层的员工都知道我要什么。”

“最初的MIUI存在的问题，用户只要不满，改进就迅速跟进。”雕爷认为，“与粉丝互动并迅速接受粉丝建议而改进是小米成功的关键。因此，用户互动并将互动中用户声音反向传导至餐厅的经营中是流量背后更加重要的工作。雕爷认为，这才是O2O的精髓所在”。而微信上除了VIP的特权之外，也还有很多的功能，比如说地址的导航，等位的查询，还可以看到当季的特色菜和新品，甚至还有产品的具体介绍，功能齐全。雕爷认为在微信上积极与用户互动并迅

速改进，根据用户需求不断升级和优化产品和服务才能有口碑和重复购买率。

4 敢问路向何方

雕爷牛腩的成功不是偶然，其实雕爷一直在做“减法”，削减顾客群，减少菜品，减少酒品等，而这样的目的就是为了精准定位，互联网的运用则是在信息迅速传播的时代下让这样一个叫人为之称赞的产品被“和盘托出”^[6]，其实雕爷牛腩的互联网思维不单单是在互联网上的营销宣传，而是雕爷牛腩的诞生就是存在互联网的基因的，做好的产品、做顾客满意并为之叫好的产品，并将这种产品做到极致，好的产品加上完美的营销，怎能不让雕爷狂喜。但是餐饮企业不能只玩“一招鲜”，餐饮核心最重要的本质是要提供“持续的好吃”这个核心价值，为了不断地创新、保持客户的新鲜感，雕爷又该有怎样的“招式”呢？雕爷打算未来在北京开 20 家左右的雕爷牛腩，现在看来雕爷牛腩的成功是没有问题的，但是雕爷牛腩接下来面临的巨大考验还会有哪些呢？压力是巨大的，甚至连雕爷也自问：未来之路向何方？

5 启发性问题

1. 雕爷牛腩的服务创新具体体现在哪些方面？
2. 互联网思维到底是什么？雕爷牛腩的互联网思维体现在哪些方面？
3. 作为初创企业，雕爷牛腩是如何将互联网思维应用到企业发展中去的？
4. 试在本案例的基础上分析互联网思维带来了怎样不同的盈利模式？
5. 传统的餐饮思维如何借鉴互联网思维进行行业升级，以你身边的一个餐饮企业为例进行阐述。

（案例正文字数：11308）

参考文献：

[1] 百度百科. 雕爷牛腩[EB/OL].

<http://baike.baidu.com/view/9556418.htm?fr=aladdin>

[2] 雕爷微博[EB/OL].

<http://weibo.com/diaoye>.

[3]雕爷自述：雕爷牛腩的“术、道、势”[EB/OL].

http://www.360doc.com/content/14/0214/23/15624738_352582289.shtml,2014 年 2 月 14 日.

[4]林文生 陈泓屹.雕爷牛腩的互联网思维运营模式[EB/OL].

<http://3g.canyin168.com/?src=http://www.canyin168.com/Article/jyzx/56168.html>,2013 年 9 月 27 日.

[5]中国企业家.互联网餐饮成功之道 雕爷牛腩成功经验之谈[EB/OL].

<http://www.6eat.com/Info/201401/520830.htm>,2014 年 1 月 19 日.

[6]中国经营报. 雕爷牛腩“类 ZARA 式”生存[EB/OL].

http://www.cb.com.cn/businesses/2013_0727/1006026.html,2013 年 7 月 27 日.

[7] 中国经营报-中国经营网. 雕爷二次创业，以互联网玩法卖牛腩[EB/OL].

<http://www.cb.com.cn/index.php?m=content&c=index&a=show&catid=29&id=1005037&all>,2013 年 7 月 20 日.

Grandpa Diao Sirloin: Do Catering With Internet Thinking

Abstract :

In recent years, as the economic barometer, the catering industry encountered “the coldest winter” in the 21st century. It is extremely urgent for catering enterprises

to seek new business model and continuously innovate in order to get out of the trouble. while Grandpa Diao Sirloin with only two stores' profit has received 60 million yuan from investors, even the assessment given by its venture capitals is up to 400 yuan million, it quickly becomes the dark horse in the catering industry. This case describes the unique “strategic means” of Grandpa Diao Sirloin to associate catering industry with Internet thinking and integrates traditional value chain of enterprises, starting from every value link of strategy, business and organization to make a “value chain” in the Internet era, and breaking the traditional catering industry business model. The case is suitable to be discussed for such courses: marketing, *innovation management* in teaching process of MBA, especially the teaching content about activities of marketing management, service innovation and business model innovation.

Key words: Service innovation Innovation management Internet thinking
Business model