

# 2015年12月7日中国商业品牌联盟大会发言稿

2014年9月李克强总理在夏季达沃斯论坛上提出“大众创业，万众创新”。

创业是一个陷阱，能够创业获得成功的人凤毛麟角，百分之五的成功概率都不到；而创新确实每一个人都可以做到的。提到创新我们总会想起技术创新、产品创新、管理创新、销售创新……其实消费者关心并不是这些创新的过程，而是实实在在让他们得到实惠的结果：质优、价廉、方便。

## 一、提供他人无法提供的高品质产品或服务，把产品或服务做到极致。

举例：甘其食

有人说，印象中，在杭州居家生活有两个地方是每天都需要排队的，一个是火车站买票，一个是在甘其食包子店买包子。大家都说生意难做，成立于2009年3月的甘其食包子店却是天天门庭若市，到2015年4月16日，已经在杭州开出217家门店，年销售超过4亿元，首轮融资达到8000万。

甘其食生意这么好，是因为卖得便宜吗？一个包子卖到了2元、2.5元、3元，应该比较贵了，生意好一定是另有原因了。

我是甘其食的一个忠实消费者，我觉得甘其食好生意根本原因是因为甘其食对其包子品质的极致追求，是甘其食给消费者提供了无以伦比的美味体验。

极致的追求表现在几个方面：

1、选材。肉包所使用的猪肉其肉价高于市场同类产品20%以上，不仅是因为用的是国内优秀品牌“金锣”，更是因为所用的不是传统的五花肉、或是猪碎肉，而是选择猪前腿肉，在肉质上更鲜美，更有嚼头。猪前腿肉里有一根筋，消费者有百分之一的概率会吃到筋肉，为了让包子的口感达到统一，甘其食硬是一年补贴给金锣公司近200万，要求把前腿肉里的那根筋给挑掉。这样消费者吃到带筋的肉包概率从百分之一降到万分之一。

2、配菜。甘其食开出第一家店的同时，就已经建成了5000平方米的中央厨房，确保所有的食材都是按照一个标准进行采购、储存、清洗、切碎、搅拌、分装……

3、配送。所有在中心厨房制作好的原料都放置在-10℃冷链车里统一配送，每一辆车都安装了GPS，管理层既能监控车厢的温度，又能对配送时间了如指掌。

4、制作。甘其食的每一个包子都是100克，皮60克，馅40克，正负不能超过2克，一个学员要学三个月以上才能达到这个标准。甘其食一年花在员工技能培训的费用达到了工资

的 7%，培训师和员工的比例始终保持在 1%。甘其食的肉包有一绝是其它任何品牌包子都做不到的。只要咬开肉包子，每一个包子都会流出香滑的肉汁来。肉包是发泡食物，能够盛得住肉汁实在是一个奇迹。早上由于赶时间，很多人都是一边开车一边吃包子，由于甘其食的肉包一咬就会流出肉汁来，经常会有人弄脏衣物。有人向甘其食提议是不是做包子的时候不要让肉汁流出来。创始人童启华是这么说的：包子能够留出香滑的肉汁来，这是甘其食的绝活，我们是绝对不能为了消费者方便而改变制作工艺的。真的要反思的不是我们的制作工艺，而是我们没有把甘其食制作包子精益求精的加工方式很好的传递给消费者。如果消费者知道了甘其食是如此用心的制作包子，一定不会囫囵吞枣般地把包子吃下，而是怀着一种崇敬之心来细细品味了。如果是这样，就不会一边开车一边吃包子，那么吃甘其食的肉包还会流出肉汁弄脏衣物么？！

5、限时售卖。甘其食所有出笼的包子必须 2 小时内售卖完毕，否则就要丢弃。甘其食一年因为超时没有售卖的包子损失达到近 200 万。很多人对这样的标准很不以为然，认为包子隔夜都可以吃，为什么要定在两个小时内必须售完？甘其食认为：做什么事情都需要有一个标准，如果两个小时不是一个上限，那什么是上限？是两个小时十分钟，还是两个小时二十分钟？不管是多少时间，都得有一个标准，而甘其食的标准就是两个小时，超过两个小时没有售完的包子就必须丢弃。有人也会说，这么好的包子丢弃了多可惜，是不是可以给行乞的人或拾荒者？创始人童启华说：如果甘其食能够有实力资助行乞的人或拾荒者，就不应该歧视他们，就应该让他们吃到最美味的包子才是。在甘其食限时售卖还有另外一个标准就是，每一个卖包子的动作必须在 13 秒内完成，实际上现在的平均速度是 11 秒。

6、善待员工。甘其食为每一个员工提供统一的食宿。员工居住地离店面必须走路 15 分钟能够到达，每一套房子都配备了一个做饭扫地的阿姨。而工资均高出同行 1.5 倍以上。这样贴心关怀致使甘其食一线员工的离职率一直保持在 5% 以内，而不是一般餐饮企业的 30% 左右。员工的稳定是提供好产品好服务最有效的保障。

甘其食的目标是在杭州开出 1000 家店，销售额做到 10—20 亿元。很多人生意做好了，就会想着做点其它投资。当别人问甘其食创始人童启华是否也会有类似想法的时候，他说：能够把包子做好就是一件非常了不起的事情了，我一辈子都只会做包子。对做包子这件事我一直是惴惴不安的，从不敢马虎和骄傲，生怕辱没了老子的期望——甘其食。

甘其食，这个店名大家一定觉得有点奇怪，其实店名是取之于老子《道德经》里的一句话：“甘其食、美其服、安其居、乐其俗”，这是老子对人们美好生活的具体描述：能吃到甘甜的食品，能穿上得体的服装，能居住让人安心的房子，能享受让人愉悦的民俗活动。

## 二、把贵的做到便宜，或直接免费。

线上对线下冲击最根本的不是方便，而是便宜。其它分类产品的线下的加价我不是了解，就以我们所经营的筷子、砧板、牙签分类，大卖场收取的各种各样的费用一般占到 45%，配送费用、退货破损费用、人事费用一般为 10%，大约 90 天的账期和 30 天的库存利息支出为 5%左右，不算促销让利，经营大卖场的费用为 60%，所以在大卖场售卖的货物加价一般都要达到 3 倍，我们双枪的指导价格是 2.86 倍，是行业里最低的了。而线上的费用是怎么样的呢？和大卖场经营模式最类似的是京东，京东收取的费用 35%，配送费用 5%，合起来只有 40%，比线下的 60%少了整整 20%，这就是为什么网络上售卖的产品可以更低价的原因了。大润发线下销售过千亿了，但飞牛网去年销售只有 1 个多亿，亏损 1.62 亿。大润发的飞牛网做不起来根本的原因是因为线上线下同样的贵！

受到政府反腐和八项规定的影响，无数餐饮企业不堪重负，苟延残喘在经营着，而杭州的外婆家却是另外一番光景。

外婆家成立于 2002 年 9 月，现有门店 145 家，从开业至今，一直做到了“店店排队、餐餐排队”。2014 年一年内开出 60 家店，从中国百强餐饮企业 2013 年排名 52 位，一下子跳到了 2014 年排名 32 位。

外婆家能够成功，最核心的是：提供了一流的菜品、一楼的环境、一楼的服务，而价格却是五流的价格：茶叶蛋 1 元，雪碧可乐 2.5 元，麻婆豆腐 3 元，话梅花生 5 元、腐皮青菜 6 元……

## 三、把不方便的做到方便，把方便的做到更方便。

线下购物有多麻烦，我想大家都是非常有深刻感受的。开车——排队停车——选品——排队买单——找车，并排队缴费——开车回家。到超市买任何东西，没有个把小时是下不来的。到超市购物期间还有很多的的不便：是否要遭受风吹雨淋日晒，是否要储存物品，是否要到处选择味道并不好闻的洗手间。我的老家在浙江最偏远的县城——庆元，距离杭州 480 公里，只要晚上 11 点前在京东下单，第二天 12 点之前就可以收到所选购的货物。

用优步、滴滴、神州专车被大家接受是因为方便；亚马逊电子阅读器，被爱阅读的人青睐也是因为方便。

做品牌没有那么多花招，最核心的就是把产品的品质做到极致，做到出神入化，做到无人可以超越！把价格压倒最低，低到超出消费者的期望值，甚至做到免费或接近免费！把方便做到极致，做到让消费者放心、省心、舒心！并给消费者带去真正美好和温暖的体验！