

外婆家的创业史就是吴国平的“玩乐史”;出于对“吃”的热爱,他创办了“外婆家”的第一家店,并与客人“谈恋爱”,寻求与客人之间的平衡点。出于对儿时吃食玩闹记忆的追忆,他提倡“家”氛围,以“不用回家忙烧饭,外婆帮你做饭菜”的品牌理念来运营管理餐饮业。

吴国平:“慢”不等同于“停滞” 外婆家要有逻辑地玩

■ 袁晶莹

“我爱玩,爱折腾,我把工作当成一件充满乐趣的事情。”外婆家餐饮集团创始人吴国平如是评价自己。

左手执锅,右手掌勺,先以冬笋肉丝开场“暖身”,再来一道野生小黄鱼惊艳四座。“店小二”吴国平“重操旧业”当起了大厨,只不过厨房从外婆家转移到了杭州的一个普通家庭里。

这是杭州的购物中心 In77 与外婆家联手打造的 2017 新年最温暖年夜饭活动。这次下厨,吴国平拿出了自己与妻子的“定情菜”——冬笋肉丝和野生小黄鱼,“我帮他们烧两个菜,我感到很开心。这是一种快乐,在烧菜的过程中得到了乐趣。”

大家都亲切地称吴国平为“Uncle 吴”,这不仅仅是源于他的外表新潮时尚,为人随性随心,更是因为他是一个爱玩儿的人。“为了把一家店设计到他的要求,他可以不计成本去玩。”合作伙伴如此评价吴国平。

的确,外婆家的创业史就是吴国平的“玩乐史”;出于对“吃”的热爱,他创办了“外婆家”的第一家店,并与客人“谈恋爱”,寻求与客人之间的平衡点;出于对儿时吃食玩闹记忆的追忆,他提倡“家”氛围,以“不用回家忙烧饭,外婆帮你做饭菜”的品牌理念来运营管理餐饮业;出于爱玩爱折腾的个性,他以外婆家为基点衍生出了 13 个品牌,除了“外婆家”与“杭儿风”,还包括炉鱼、锅小二、Uncle 5、三千尺面馆、金牌外婆家、蒸年青、你别走、蟹小宝、猪爸等。

如今外婆家餐饮集团已覆盖全国 60 多个城市,总点数近 200 家。成功的背后是外婆家异于他人的“快时尚”商业理念:不断地研究客人,根据他们的需求进行变化。但是,过快的发展速度为外婆家带来了不少烦恼。2016 年最后一天,吴国平在外婆家管理群发了一段话,“清醒看待当前,低调谋划未来,彻底忘记过去。”他直言,“前些年我们开店太快,去年想减慢开店速度,但刹车刹不住。今年我们会更慢点。”

中国动漫 IP“走出去”: 与世界分享中国故事

4 月 17 日,2017 中国(宁波)特色文化产业博览会正在浙江宁波举行。现场不仅有《海贼王》、《哆啦 A 梦》等日韩经典动漫形象,还有《熊出没》、《秦时明月》等中国原创动漫 IP 集体亮相,并吸引不少“洋粉丝”驻足。

从模仿到原创、从“引进来”到“走出去”,不少业界专家一致认为,中国动漫正强势崛起,但若要走出一条国际化之路,则需要融入中国文化“基因”,布局 IP 全产业链,用“中国故事”吸引“世界观众”。

澳门漫画从业协会会长黄天俊坦言,长久以来,日本漫画、欧美漫画对中国动漫市场影响巨大,导致“不少中国动漫长得像日漫,缺乏‘中国符号’。”

“曾经,以《大闹天宫》、《小蝌蚪找妈妈》等为代表的中国动漫‘风光出海’。”在香港动漫画协会会长郭夏方看来,中国动漫要想远渡海外,可以深挖中国传统文化富矿,并不断创新,讲述全球年轻人喜欢的“中国故事”。

近年来,《秦时明月》、《画江湖之不良人》等根植于中国传统文化的动漫逐渐走红,这批具有浓郁“中国风”的动漫 IP 在推出衍生产品后,甚至获得海外资本的“青睐”。

杭州当贝网络科技有限公司市场部总监蔡骋程告诉记者,当贝专注为智能电视提供应用软件,此次参展共带来了数十款精品电视游戏,其中不少来源于中国原创动漫 IP。“如今,中国动漫中有很多超级 IP,以其为核心的爆款游戏不断增多,向海外推出的需求开始显现,我们正计划推出‘海外版’。”蔡骋程说。

奥飞娱乐股份有限公司授权业务总监刘长江告诉记者,由奥飞历经三年打造的 3D 动画作品《超级飞侠》,就是该公司众多“走出去”的国漫 IP 品牌之一,目前该作品已在全球 170 多个国家和地区播出。

“中国动漫 IP 已进入全产业链开发的阶段。”刘长江举例道,奥飞就将旗下 IP《超级飞侠》授权给海外电视台,并利用其播放渠道,同步带动《超级飞侠》在海外高端卖场、服装、玩具等衍生领域的布局,以全链条运营打造了一条中国动漫 IP“走出去”之路。

从单纯的引进动漫 IP,到原创动漫 IP 的深入开发,辽宁大学日韩创意产业研究中心创办人李彬表示,中国动漫 IP 市场是片新蓝海,随着中国原创动漫 IP 和营销深度结合,将向全球观众发出“中国声音”。

(李佳赞)



有逻辑地玩儿

在信息爆炸的年代,很多不着边际的“互联网思维”害了很多餐饮企业。吴国平认为互联网对于餐饮业的渗透只是皮毛,它永远不会替代实体,菜品从“生”到“熟”的过程、“端盘子”这一行为本身就蕴含着商业价值。

2017 年,吴国平给外婆家贴的标签就是一个字:慢。但“慢”不等同于“停滞”,他提倡,要有逻辑地玩儿。

不再大规模扩张,慢下脚步进行调整,淘汰跟不上时代、达不到客人要求的老店。一个新品牌在复制发展之前至少需要 5 年时间去打磨,不能盲目复制。对于吴国平来说,餐饮业需要想像力和创新意识。

一盘青菜,快速的做法是将洗净的青菜先放于水中煮一煮,取出往油锅里一炒,不消片刻即可出锅盛盘。但在“杭儿风”,吴国平正尝试另一种方式——慢烧。“杭儿风”是“外婆家”去年新开的杭帮菜品牌。

“外婆家的商业模式是追求速度,一盘青菜必须在一分钟内完成。但在‘杭儿风’,我们想回归家庭的做菜方式,靠火候和时间,把食物的原汁原味做出来。烹饪毕竟是一种手工艺活。”吴国平说。

如果说外婆家是吴国平 18 年前的创新,那么“杭儿风”品牌是他当下的创新,也是一种对儿时记忆的一种回归。吴国平坦言,“浙菜的历史太长,无法追溯,我只能把自己儿时的记忆重新展现出来,比如腌制的酱鸭、红烧肉等。”烹饪食物的时间延长后,“杭儿风”还必须配备一套合理的制作工序,以保证上菜速度。这是一项高成本的尝试。

“做生意的一个最本想法,是让客人享受到美食的快乐。外婆家追求的是家庭聚会,杭儿风追求的是老杭州味。”在吴国平的理解中,外婆家的商业模式与杭儿风的商业模式在本质上并无不同,尽管两者的做菜方式、环境服务定位有所差异,但究其核心,都是在寻找“与客人的平衡点”,以口味和服务获得消费者的尊重。

吴国平谈起不久前一次观赏画展的经历。他问一位老艺术家,什么是艺术?老艺术家思索了半天,最终说道,艺术大约就是爱



情,无论作品好坏,观赏者喜欢上了这件作品,那就是艺术。吴国平笑称,做生意也类似于谈恋爱,要让消费者爱上自己,要尝试不同的途径去追求消费者。

爱折腾的产品经理

吴国平在员工群里发过这样一句话:要谋划未来,要彻底忘记过去。

从 1998 年开店至今,外婆家已走过 18 个年头。从一间街头小吃店,变成全中国最具品牌影响力的快时尚中餐连锁。吴国平说:过去 18 年,外婆家只能被称为“草根”、“小作坊”,还没有达到企业的水平。他坦言,外婆家的定位准确,不是自己归纳出来的,是瞎撞出来的。“其实我早就担忧了。为什么担忧?我们做的行当,像外贸企业一样就是劳动密集型,靠劳动、靠人工。”

吴国平把 2017 年—2035 年称为外婆家的“建设期”。为什么以 18 年为周期?吴国平说,第一,2016 年是中国餐饮的分水线。第二,18 岁是一个阶段,18 岁以前是课堂学习,18 岁以后是社会学习。进入建设期后,企业管理要从员工、公司和品牌三方面着手。要让员工知道,真正的老板是客人。其次要规范包括分配制度在内的公司条例。而在品牌建设方面吴国平想做杭帮菜的代表、杭州的城市名片,留下杭州的文化符号。

吴国平在微信上的个性签名只有一句话:我家就在西湖边。2014 年 9 月,外婆家创始人吴国平在他 50 岁生日前对外宣称“退休”。此后的半年里,他仍然频繁地出现在外婆家新开的门店现场。



● 网秦创始人兼董事长史文勇出席“2017 人工智能产业创新创业峰会”

示,“2016 年伊始,我们的战略聚焦于完成飞流移动业务的资产出售并变现,通过改变公司成本结构为公司未来的发展做准备。”这意味着,网秦将更加重视以 N 为代表的技术类业务线,而智能汽车业务正是其中的重点之一。

与此同时,史文勇也于近期对外表示,网秦将以推动者的身份入局智能汽车领域,凭借自身的创新和服务能力,为客户提供整体的解决方案。

手握“重金” 管理层信心满满

在同方投资基金分别以 25.2 亿和 8 亿元购买网秦所持飞流移动 63% 和秀色秀场 65% 的股份后,网秦将有 33.2 亿元人民币现金“入账”。而据网秦财报显示,截至 2016 年底,网秦持有的现金和现金等价物、定期存款以及受限现金合计为 3.182 亿美元,网秦可谓手握“重金”。

有钱在手,网秦要考虑的自然是这钱要怎么花,花向哪里。中国网民数量规模已接近“房顶”,增量红利即将消失,网秦要做的则是要在有限的时间空间中寻找更多的无限可能。今年以来,智能汽车无疑是互联网科技领域的投资热点。继上个月英特尔宣布以 153 亿美元收购以色列自动驾驶技

现在在外婆家的职能是什么?”吴国平笑称,“我是产品经理啊,我负责开发新的东西,其实是比较爱玩”。

吴国平为外婆家规划了两条发展路线:一条是自建品牌,比如炉鱼、蒸年青;另一条线是引进小众非连锁且有潜力的海外餐饮品牌,每个品类只引进一个代表品牌。最近几年,吴国平和公司高层、技术部人员多次赴日本等地寻觅美食,接触不同餐饮公司的创始人。去年 8 月,来自日本的喵喵拉面在北京王府井正式营业,这是吴国平引入国内的第一个项目。今年,“外婆家”将继续引入三个日本美食项目,包括烧烤、猪排和火锅,以丰富公司的综合品类。

“玩心”未泯的 Uncle 吴出于对儿时杭帮菜的怀念,一手创办了外婆家。如今,返璞归真的本心又促使他将目光投向民宿这种非标准住宿体系吴国平的第一件民宿作品——不舍青龙坞,位于浙江桐庐,4 间房。取名“不舍”寓意不想舍去上一代人的劳动结晶,所以很好的地保留了老房子里的生活印记,同时又将现代人需要的舒适度融入其中。目前他正在打造的另外一个作品位于金华浦江的马岭脚村,号称要打造中国最美民宿。

吴国平一直认为,品牌会老化。看起来他是爱折腾,其实是在不断尝试寻找外婆家迭代升级的基因。

外婆家的品牌扩张策略也有着吴国平自身的性格烙印。吴国平说,“我爱美食,做美食相关的工作,对我来说就是一种快乐。所有的尝试、烦恼、痛苦、快乐构成了我们的人生,成为回忆。美食就是一种味觉记忆。”

星巴克: 咖啡豆磨出的人文精神

自 1999 年 1 月,星巴克在北京开设了中国大陆的第一家门店,短短的 18 年,星巴克已经在中国 118 个城市开设了近 2500 家门店,拥有 35,000 多名身穿绿围裙的星巴克伙伴(员工)。无论是门店内,还是作为门店延伸的数字空间里,对于很多人来说,星巴克的品牌就如它 Logo 中的美人鱼一样有着神奇的魔力。那究竟是什么让它能够吸引众多消费者的喜爱?

秘密一:用本地化的创新提升顾客体验。“我们荣幸而又谦卑地看到,星巴克一直深受中国顾客的喜爱,并逐渐成为人们日常生活的一部分。星巴克已经成为了许多中国顾客的第一杯咖啡。”星巴克中国首席执行官王静瑛近期在星巴克 2016 投资者大会上说道。这不仅仅是对中国顾客厚爱和信任的感谢,更是道出了星巴克所肩负的不断提升顾客体验的责任。

凭借对咖啡的专业和热忱,星巴克持续创新以不断满足中国咖啡爱好者追求高品质咖啡的需求。如今,在中国推出 80 多家星巴克臻选门店和 430 多家手冲门店,开设了 4 家向咖啡传承致敬的星巴克旗舰店。2017 年,星巴克海外首家星巴克臻选咖啡烘焙工坊将在上海开门迎客,为来自中国和世界各地的顾客带来独具匠心、令人震撼的全感官咖啡之旅。

星巴克给顾客带来的愉悦和惊喜一部分来自本地化的创新。星巴克在上海设有中国研发中心,很多结合本地特色的食品 and 饮品创新就来自这里。例如:如意桃花拿铁、福满栗香玛奇朵、星冰粽、星巴克月饼等。2016 年星巴克的“焕新食”项目取得了初步成功,受到了顾客的广泛好评。由专门的“中国设计团队”负责打造的“第三空间”——星巴克门店,融入很多本地社区文化和人文的元素。不管是北京的天津坊门店,还是成都宽窄巷子门店,又或是上海思南公馆门店,都以浓郁的当地特色为顾客带来了别具一格的门店体验。

秘密二:“伙伴第一”,只有关爱伙伴才能让顾客获得超出期望的体验。“我们的伙伴是星巴克体验的核心和灵魂,他们通过每一次与顾客的连接成就了今天的星巴克。”星巴克创始人霍华德·舒尔茨这样描述公司对伙伴的重视。星巴克始终认为,高品质的顾客体验离不开星巴克伙伴的热情投入。过去的几年里,星巴克在中国启动了一系列提升伙伴体验的投资计划,包括:为全职咖啡师和值班主管提供“助房津贴”;成立星巴克中国大学,持续为伙伴提供培训和发展机会。伙伴们可以参加苏门答腊的咖啡之旅;参加商业管理技能培训;也能参与“伙伴识天下”的发展计划,有机会到国内其他城市或海外市场工作。星巴克中国也是首个举办伙伴与家属交流会的市场,通过与伙伴家人的相聚和交流,共同感受星巴克的使命和价值观。

秘密三:做社区的好邻居,融入并繁荣社区。星巴克是一家与众不同的公司,它的成功不仅仅在于商业的成功,更重要的是星巴克通过各种方式,倡导融入并回馈当地社区,通过帮助建设与繁荣所在社区,与之建立深层次的连接。根据星巴克官方资料显示,在过去的一年里,星巴克的伙伴们贡献了 135,752 工时的社区服务时间。伙伴们自发在全国各地社区开展了 2,688 个社区服务项目。自 2010 年以来,星巴克在中国已经贡献了超过 51 万小时社区服务。

星巴克的使命是“激发并孕育人文精神——每人、每杯、每个社区”。星巴克的成功其实并没有秘密,它所有的秘密都写在了每一位星巴克伙伴热情洋溢的脸上,融入在顾客手中每一杯醇香的咖啡之中,隐藏于每一次与社区的紧密连接之中。“星巴克的成功不是理所当然,而是需要通过我们每个人、每一天,去努力赢得的。”王静瑛不断这样激励中国的伙伴们。

(钱丽娜)

上海奉贤携手莹特丽集团 打造中国第一化妆品专业中心

欧洲乃至全球最大化妆品代工制造商——莹特丽集团在中国的首家创新中心 11 日落户上海奉贤。未来,双方将共同打造中国第一化妆品专业中心。

当日,上海奉贤区政府与该集团签订总框架协议。莹特丽集团董事长 Dario Ferrari(达里奥·法拉利)表示,未来 10 年,亚洲将成为全世界最大的彩妆市场,将技术转移到上海奉贤,将更有利于做大彩妆市场。

根据协议,该创新中心还将与上海应用技术大学合作办学,打造化妆品专业的研究生

院,为美丽健康产业培育更多专业人才。

据悉,如今,上海奉贤正在打造东方美丽健康产业的“硅谷”——东方美谷,以“美丽健康”概念相关的产品轴、服务轴、产业轴 3 大坐标系构成“三维立体产业体系”,进而成为继法国巴黎、美国纽约、韩国首尔之后的中国时尚之都。

当日的签约仪式上,记者了解到,莹特丽集团 1972 年成立于意大利米兰,当今世界知名化妆品品牌中,40% 以上都是莹特丽的合作客户,其中不乏迪奥、兰蔻、阿玛尼这样

的顶尖品牌。

其实,莹特丽集团早就看中了“东方美谷”巨大潜力。2008 年,莹特丽化妆品(上海)有限公司落户奉贤,成为该集团全球 15 家子公司之一。莹特丽化妆品(上海)有限公司中方事务代表季辉当日告诉记者,该集团已将化妆品研发技术核心由意大利转至奉贤。9 年来,莹特丽产品组合不断增多,产出销售额从 2008 年的 1300 万元人民币增长到 2016 年的 1.6 亿元。

当日成立的创新中心将致力于新原材

料、配方创新、新工艺技术等研究,配备 50 多名行业研究人员,并发展成为一个吸引化妆品名研企业、供应商与参与者的展览中心。创新中心也将与上海应用技术大学合作,学生可在创新实验室进行实践研究,创新实验室的专家将在大学就相关的具体内容进行教学。

莹特丽集团董事长 Dario Ferrari 十分喜欢“东方美谷”的概念。他同时期待“东方美谷”能为企业提供完整的供应链服务。

(陈鹏)