

“晚 1 点”CEO 华杰勇：懂餐饮才能做好互联网餐饮

■ 古晓宇

众多的餐饮外卖服务中,“晚 1 点”的网上外卖显得有些另类。其他网上外卖送餐多是快餐盒饭,它却是海鲜大餐;其他网上外卖大多价格实惠,它的平均客单价则接近 300 元;其他网上外卖多追求轻资产,它却投入资金自建规范的中央厨房。就是这样一个看起来格格不入的外卖,却在食客当中口碑颇佳,甚至一些明星都是他家的常客。“晚 1 点”创始人兼 CEO 华杰勇看来,多年实体餐饮的从业经验,是他能在互联网餐饮崭露头角的关键。

创业故事 海鲜也可以做外卖

名字叫“晚 1 点”,可从下单到送达食客手中,时间严格规定在一小时内,菜肴送到时,表面温度不能低于 45 度,中心温度至少要到 50 度。华杰勇告诉记者,“晚 1 点”的含义是营业到晚上一点,而不是送餐会晚。

“晚 1 点”主要菜品是麻辣海鲜,每一单的价格都在几百块钱,如果食客花了这么多钱接到的是变凉的菜品,那是很难再有回头客的。事实上,作为主打高端的互联网外卖餐饮,“晚 1 点”与众不同之处并不仅仅是选材贵和送餐快。它的行政总裁和菜品研发负责人之前曾是中国最顶级的俱乐部北京长安俱乐部粤菜厅“二把手”和上海金茂君悦酒店粤菜厅负责人;菜品出锅后无论打包、送餐过程,全程“热链”;送餐的小哥身穿超人、蝙蝠侠的服装,还会为客人铺桌布、摆菜品;随餐赠送的工具齐全精致,筷子定期有主题图案,可重复使用,清洁包里有干湿纸巾、围裙、手套、皮筋等等,用餐完桌布一兜,10 秒收拾干净。

2015 年 2 月份才上线的“晚 1 点”,如今在北上广深四大城市都有了网点厨房,大本营广州已经有了四家,配送范围基本覆盖了广州城区;北京现在有两家。华杰勇觉得,北京这么大的市场,想要完成对城区的配送覆盖,起码要有 6 家以上的网点厨房,今年,“晚 1 点”在北京也会加快布局的速度。

高端外卖餐饮还是蓝海

华杰勇认为,在手机订餐时代,一个新的外卖品牌才有了从零起步可以很快成长起来的机会。“决定要做外卖餐饮的时候,我们也在想要做哪个市场,是已经成为红海的盒饭市场还是仍是蓝海的高端餐饮外卖市场。”

华杰勇发现,之前虽然也有做高端外卖餐饮的,但都是线下实体餐饮门店的副业,就像海底捞也送外卖,都是捎带做的,并非专业的外卖。他认为,做外卖和做堂食是完全不同的概念,是满足两种完全不同的需求。堂食满足的是外出就餐的需求,外卖满足的是不出门的懒人需求,因此从产品设计、服务设计到品牌定位,都会有不同的针



人物名片：
2014 年底,在广州已经拥有十几家连锁火锅店的华杰勇与合作伙伴谭铁跨界餐饮 O2O,创办了海鲜外卖品牌“晚 1 点”。上线 15 个月,“晚 1 点”会员数超过 10 万。“晚 1 点”具备超强的品牌传播力。每四张订单当中至少有一个用户主动传播,吸引了很多复购力很强、喜欢分享的铁杆粉丝。

“晚 1 点”是自行建立的一个专做外卖的餐饮品牌,通过自建网点(厨房)、物流配送和互联网思维的营销方式运营,其名字源于营业时间到凌晨 1 点。

做互联网餐饮必须懂餐饮

在创办“晚 1 点”之前,华杰勇已经在餐饮市场上打拼了十几年。从线下实体的餐饮门店经营者到互联网餐饮服务的创业者,这种跨度不可谓不大,而与他竞争的,很多都是知名互联网公司出身的豪华创业团队。对手们既不缺互联网思维又不缺资本的支持,加上互联网颠覆传统行业的趋势,看起来在互联网餐饮的较量中,华杰勇和他的“晚 1 点”并不占优势。可是就在不少红火一时的互联网餐饮品牌纷纷退潮时,“晚 1 点”却保持了稳定可观的增长。

华杰勇说,做互联网餐饮,除非是做纯 O2O 平台,否则不可避免要做线下的部分,这就考验对餐饮行业的了解和对顾客的认知。“一些互联网行业出来的人不懂这些规律,所以犯了很多错误。”

表面看起来,“晚 1 点”的模式并没有出奇之处,顾客网上下单,中央厨房制作,然后送餐到家,和其他的外卖服务没什么两样。但是华杰勇丰富的餐饮行业经验浓缩在很多细节之处,而正是这些细节,是“晚 1 点”的成功之匙。

互联网餐饮同样离不开互联网思维

不懂餐饮行业的人做不好互联网餐饮,同样,不熟悉互联网思维的人也玩不转互联网餐饮。在“晚 1 点”的团队中,也有着原生互联网从业者的辅助,这也使得在“晚 1 点”在互联网化上,丝毫不逊色于互联网创业团队的项目。

例如,“晚 1 点”的流量获取,是建立在微

信公众号的平台上。虽然现在互联网外卖餐饮的载体很多,自建 APP、大众点评、美团外卖等等,而“晚 1 点”选择微信公众号的理由一是它最轻,避免大量的推广投入;二是可以收集更多的用户信息;三是自传播效果最迅速。据统计,“晚 1 点”每 4 个订单就有 1-2 次用户主动拍照分享到社交媒体,这也帮助“晚 1 点”快速扩张了影响力。

另外,“晚 1 点”还在尝试互联网行业中的“联运”模式。也就是说,当有人能把流量变现时,双方就可以合作,又有流量又能变现,之后双方进行分成。“晚 1 点”正在推行一种联运模式,选择有特色的线下商家,摆放宣传材料,只要用户在该商家成为了“晚 1 点”的会员,他在“晚 1 点”的消费,这个商家今后都能获得分成。这种方式也很受线下合作伙伴的欢迎,能帮助“晚 1 点”的用户扩张。

对话 形成高端形象不能一味降价

记者:你做线下餐饮很成功,为什么想要去做线上的服务?

华杰勇:在中国做实体餐饮面临一个问题,就是扩张速度慢,难以真正成规模。这有多种原因,比如传统餐饮重资产,开店投入巨大;高度依赖选址;对人员和服务流程的管理难度比较大。这都制约了传统餐饮的扩张,而想要规模真正做起来,线上服务将是一个非常好的机会。

记者:你觉得传统餐饮和互联网餐饮有什么本质区别?

华杰勇:这两者最大的区别是在处理顾客关系上。传统餐饮和顾客之间的关系是很弱的,顾客吃完走人,和餐厅就没有任何关系了,下次顾客还来不来,是一件很难确定的事。即便你多次去同一家餐厅,例如你去几百次肯德基,它依然不知道你是谁。而互联网服务是把顾客看成一个具体的人,不断去收集、分析你的数据,和你发生联系,用各种方式去满足你的各种需求。

记者:在传统餐饮从业者中,想转型互联网的人多吗?

华杰勇:从我认识的人来看,有危机感和转型欲望的人不少。之前我们认为餐饮行业是体验式的,不可能被互联网颠覆。但是现在环境已经完全变了,不跟着变化是很难适应的。很多传统餐饮门店的老板对此有着深深的焦虑,也想去拥抱互联网,但真正去做并且能做好的人就不多了,主要还是基因的问题。

记者:互联网的模式里讲究烧钱、低价,“晚 1 点”考虑过低价吸引用户吗?

华杰勇:我们在刚刚进入一个城市、“冷启动”的时候也是要烧钱投入做营销的,这比实体餐饮在这方面的投入还要大。但是要形成大众印象中的高端形象,就不能一味地降价,否则只会拉低自己的品牌形象。当然,之后我们也会推出更多层次的产品,去进行降维攻击,就像奔驰一样,用 S 级车型树立形象,再用 E 级、C 级车型去赚钱。

规模能否 引发“聚变”?

——访全球最大干散货航运公司
总经理刘汉波

■ 林红梅 赵文君

由中散集团、中海散运两家散货运输公司重组而成的中远海运散货运输有限公司前阵子在广州挂牌成立,重组后的这家公司成为全球最大的干散货航运企业。此次改革重组是世界航运市场的关注点和风向标,重组能否带来干散货市场的创新和聚变?围绕以上热点问题,记者独家专访了中远海运散运总经理刘汉波。

重组成破局之策

近年来,国际干散货市场持续低迷,运价远低于行业成本。今年 1 月至 5 月,波罗的海干散货指数均值仅 460 点,比去年同期下降 24.2%,单日指数曾经一度跌至 300 点以下,干散货船东面临前所未有的压力。总体来看,国际干散货市场继 2016 年触底之后,将步入艰难的复苏阶段。

在严峻的国际市场环境,改革重组后的中远海运散运发挥规模和协同效应,建立全球市场网络,成为当下的破局之策。

刘汉波认为,此次散货业务重组充分利用当前行业触底调整的时机,既是散货板块合力应对市场挑战的当务之急,又是企业做优做强的长远之计。

刘汉波说,新公司本土业务主导、国际化程度不高,成本压力巨大。重组后在运营模式、体制机制、业务流程、文化融合等方面还需要深度磨合。

此次重组涉及面广、人员多、改革难度较大,在中远集团、中国海运散货板块改革历史上都没有先例。重组涉及北京、广州、天津、青岛、香港、深圳、上海等地员工,总资产 700 多亿元,企业法人 300 多家。

据统计,整合后新散运公司总资产 748 亿元,员工总数 1.8 万人,其中船员 1.3 万人。拥有和控制干散货船舶达到 382 艘、3400 多万载重吨,年货运量超过 3.4 亿吨,经营航线覆盖全球 100 多个国家和地区的 1000 多个港口,运力规模位居世界第一。

新起点要实现三大转变

此次改革重组给中国散货运输事业带来新的起点。中远海运散运将要实现三大转变——由以船舶为中心向以货源为中心转变,由散货海上运输向丰富经营方式转变,由重规模向重质量转变。

刘汉波介绍,中远海运散运总部设在广州,实行集中经营、全球营销、有效管控。重组后,新公司将原两家公司业务流程进行再造,改变原来按船型设立船队的模式,实行营销、租船、调度、商务等业务职能分部门运作,形成相互支撑、协同运作的有机整体。

新公司的商业模式也面临三大转变。从“运力销售”转变为“客户营销”、从“以运力经营为中心”转变为“以货源为中心”、从“船与船”竞争转变为“链与链”竞争。

刘汉波说,不仅要为客户提供优质的海上运输服务,还要通过价值链的延伸和整合,为客户提供增值服务,由传统海上运输向丰富经营方式转变。

新模式要实现五大突破

作为中国远洋海运集团国企改革的重头戏,此次散货板块的改革重组将如何在国际航运市场上发挥优势?

刘汉波表示,新公司要力争实现五大突破——全球市场营销、商业模式创新、体制机制创新、提质增效升级,以及专业化、市场化、规范化。

新公司通过重组整合中散集团和中海散运的海外资源,将搭建更为完善的国内外客户服务网络,提高全球货源的揽取能力。刘汉波透露,新公司将增设南美代表处,强化新加坡公司的区位优势并设印度网点,强化与新兴国家经济体的了解和合作,拓宽欧洲市场。

刘汉波表示,作为国家骨干干散货航运企业,新公司将坚持以保障国家干散货战略运输安全为主体,以建立跨国、跨地区的全球营销网络为基础,建成全球领先、世界一流的干散货航运企业。



“让文件创造业务价值” ——专访联想云存储副总经理张跃华

■ 谭盼雨

各种硬盘、网盘眼花缭乱,企业级网盘的应用现状如何呢?到底什么样的网盘才是适合企业的好网盘呢?近日,记者采访了联想云存储副总经理张跃华,一位伴随着互联网成长了十五年的资深行业专家。目前负责联想企业级产品的研发。曾成功设计和研发多个大型互联网产品。近年一直专注在 SaaS 云服务领域,带领联想企业网盘连续多年保持行业第一。让我们来听听他对企业级网盘的一些看法。

怎么样做一个好的企业级网盘?

张跃华认为,企业网盘主要帮助企业解决文件协作、存储、分享与备份等痛点需求,从而成倍的提高企业的业务效率,降低企业的运维成本,为企业创造更大的业务价值。做一个好的企业网盘必须从以下方面入手:

第一,了解客户懂客户。张跃华说,联想企业网盘之所以能快速扎根 50 多个行业,服务 250000+ 各种类型的企业用户,主要是因为联想懂用户。要想服务好企业用户,就必须要了解不同行业和企业业务特点,组织结构,业务流程等等。而且还要跟用户客户保持非常紧密的沟通,深入了解客户需求和企业痛点。只有了解了不同行业的特点和差异,以及客户最终的需求和痛点,才能保证产品的功能是最合理的,产品的体验是最佳的,给客户带来的价值是最大化的。

第二,在核心用户体验上,必要舍得技术

投入,要有自己的核心技术。企业网盘最核心的是数据传输。针对于全球跨国传输以及海量数据的传输分发,之前业界始终没有一个特别好的方案,严重制约了企业的发展。而联想企业网盘投入了很大的研发资源在提高传输速度上,不仅建立了全球的多数据中心,而且在传输技术上拥有多项专利。张跃华介绍道,联想企业网盘为了持续提高数据的存储效率和传输速度,在香港也有一个研发团队,保证在核心技术上有大量的人才的投入,从而充分提高在数据传输和存储的用户体验。

第三,稳定的服务。联想企业网盘有着将近 10 年的线上运营经验,依托联想集团的强大实力,以及多年的技术、经验积累和稳定的运营,成了国内 No.1 的企业网盘品牌。联想企业网盘 99.9% 的业务可用性,以及 99.999999% 数据存储持久性两项重要指标均达到业界领先水平。

第四,让用户放心的安全。联想企业网盘对用户的安全是非常非常重视的。对产品的安全方面的要求近乎是苛刻的。从产品的架构、产品的功能设计、运维流程、研发管理等方面都有非常严格的要求。从整个安全标准都是依据全球的安全标准。同时联想企业网盘服务为国内首家且连续两年通过工信部可信云认证的企业网盘。

企业网盘的商业模式能持久吗?

首先张跃华表示,个人网盘的关停其实是营运模式的问题。但个人网盘其实跟企业网盘是有本质区别的,企业网盘主要是解决



企业用户的协作效率,提升企业整个的业务价值。

而对于企业级网盘能否持久的问题,他是这样认为的,关键还是要看企业网盘给用户带来了什么。

第一,用户在使用企业网盘的时候降低了成本和运维效果。

第二,能快速的响应企业业务需求。

第三,有能力提高整个企业的效率,给企业带来更大的价值。

企业网盘给用户创造的价值还是很明显的。比如某企业如果今天不用这套系统,明天公司的效率就会降低。从整个层面上来说,整个企业网盘的付费模式是非常健康的,而对于成本方面,企业只要踏踏实实做好的产品,让用户明白彼此的成本付出,用产品和服务去说话,用户自然还是会选择真正值得用的产品。从张跃华的意思中,我们可以听出这几

个关键词,健康的运营模式、过硬的产品技术,看来企业级网盘的未来不言而喻了。

另外张跃华谈道,在解决用户需求方面,不仅要抓住用户的核心需求为用户真正解决问题,还要主动与用户探讨产品适用性及技术相关的研究。这个过程不是谁说了算,而是说双方一块来探讨一个发展的路径,怎么匹配你的企业,怎么适应我的发展需要,这个需要大量的耐心,跟客户一起来认识产业,认识企业的变化,认识未来的发展,逐渐的让产品与用户需求更加匹配,双方最终达到共赢。

最后,在谈到当下被炒得非常热的如大数据、云计算、人工智能等技术时,张跃华也表达了自己对于未来技术趋势的看法,他认为未来影响企业变化的有移动化、大数据,但重点强调了为企业客户服务做产品的心态。只有大家互相协调好,才能推动整个行业,也能保持行业的健康发展。