

在西贝管理层的战略计划中,未来十年将是以百城千店为目标的“黄金十年”。但在他们看来,无论是多么宏伟的前景,发展的基础永远是关乎餐饮企业性命的食品安全。

西贝莜面：食品安全永远是红线

■ 方向明

从内蒙古走出来的西北餐饮品牌西贝,经过 28 年的经营和拓展,如今已在全国 20 多个城市有 130 家直营店。

在西贝管理层的战略计划中,未来十年将是以百城千店为目标的“黄金十年”。但在他们看来,无论是多么宏伟的前景,发展的基础永远是关乎餐饮企业性命的食品安全。

不断“迭代”

创立于 1988 年的西贝餐饮起步于内蒙古。当时,总经营面积约 2000 平方米的 6 家店面,为西贝带来 1000 万元的年营业收入。但是,西贝的目标不止于此,1999 年,在北京开设的金翠宫海鲜餐厅改名为西贝莜面村,从此,西贝开始在北京、呼和浩特、包头、深圳、上海、广州、天津、沈阳、石家庄等城市落地。

这一阶段,拥有“西贝莜面村”、“腾格里塔拉”、“西贝海鲜”、“西贝锅锅”、“西贝爱丽格斯火锅”、“九十九顶毡房”等六个餐饮品牌,20 多家门店,5000 名员工的西贝餐饮,年营业收入已达 5 亿。

在此之后,西贝开始进入了战略探索期,经过与顶级咨询公司的合作,西贝梳理出全新的战略轨道,调整旗下品牌布局,把最主要的火力集中在“西贝莜面村”。莜面这一传统的民间面食经过一番品牌包装,在食客心中的形象大大提升,成为兼具西北民间风味传统和现代餐饮时尚的创新模式。而最初很多顾客甚至不知道“莜”字的发音,也被新品牌形象“Love 莜(yóu)”迎刃而解。

在品牌探索的过程中,西贝的店面也经历了颠覆式创新的“迭代”:从第一代的大型店面、传统厨房经历第二代的过渡,直到目前精致店面、透明厨房的第三代莜面村。

“从商业模式来讲,我们的第一代店面是面积 2000~5000 平方米的大型店,包间数量占到面积的一半。而从 2014 年底,我们彻底转型到第三代的莜面村,面积大概是 600~1000 平方米,全部是散台,而且是明厨,所有菜品的制作都是在顾客眼前完成的。”西贝餐饮总经理贾国慧在接受记者采访时表示,2015 年新开的 50 多家门店全部是第三代门店,这一转型有利于西贝的快速发展和把控品质。

在原料上做“减法”

在与顾客的沟通中,西贝给出了一个直接、看似大胆的承诺:“闭着眼睛点,道道都



好吃,不好吃不要钱!”敢做出这样的承诺,背后是对菜品质量的自信。

在贾国慧看来,西贝一直坚守的“好吃战略”实质就是管控食品安全的品质战略。从最早的近 200 道菜减少到如今三代店的 40 多道菜,是西贝的减法实践,而这样的“减法”对餐厅的食品安全是一次大的提升。

“当时确定把菜品减少到这样一个数量,保留哪些菜,取消哪些菜,都是出于食品安全和供应链管控的角度。我们从上游整合、定下菜品之后,要求对这些菜品进行深挖,时间一长我们能从各个渠道了解到消费者对菜品满意度和认可的提升。”贾国慧称。

贾国慧认为,减少菜品的一个好处是减少了原料供应,而原料的归拢很大程度上为质量管控提供了便利。而且,在供应商一端,一旦成为了他们最大的客户,就能在供应商中拥有发言权,甚至召集供应商进行生产者食品安全培训。

“牛羊肉、五谷杂粮等大宗的原材料食材都是从西北的原产地运过来的。”贾国慧称,西北的很多农业都是靠人种天养,选择西北产的食材,确保了菜品的品质。“比如说羊肉,同样是内蒙古的羊,也分吃草和吃饲料的,我们选用的羊肉标准比火锅店用的羊肉高,例如羊背肉、羊腿肉、羊棒有各自的分

割要求,和我们长期合作的屠宰场会按我们的标准屠宰、速冻、包装运送到我们北京、上海和深圳的三大中央厨房。”

到日本“取经”

2015 年 3 月,西贝参加了“中国非遗美食走进联合国教科文组织”活动,而这已是西贝莜面第二次走进联合国。

“我们因为这么一个小小的产品被选进了联合国,其实就是因为健康的理念和民间传统工艺,”贾国慧向记者介绍,西贝民间广为食用的莜麦实际上是裸燕麦,而燕麦在很多西方国家是主食之一,而且,西贝的莜面制作完全保留了传统民间加工工艺,因此能得到联合国教科文组织的青睐。

2014 年底开始,西贝启用了红白格子台布,虽然增加了成本,却给餐厅带来更为时尚而国际化的品牌形象。对这些细节的关注,也正是来自于西贝对外来经验的重视。

西贝每年会多次组织店长以上的管理层前往日本考察餐饮业管理,对西贝来说,通过直观的感受学习先进者的经验来补充自身的短板,是提升餐饮管理的有效途径。

“比如有些店长平常觉得自己已经做得很干净了,抱怨检查人员说自己这不干净那不干净,而当他们自己去过日本后,才意识到原来人家这个才叫干净,我那个(干净程度)还不行。这是现场体验带来的。”贾国慧表示。

而且,三代店的思路也和不断前往日本考察有很大关系。

“日本全国的餐厅平均面积是 120 平方米,如果设置后厨,会大大影响效率,因此,日本大多数餐厅都是采用明厨亮灶的形式,”西贝餐饮副总经理李展春称:“300~500

平方米的店还不是我们的最终追求,这样不足以把店开到全球,中国餐厅也迟早会走到 120~150 平方米的规模。”

食品安全永远是红线

2015 年 10 月 1 日,新的《食品安全法》开始实施,而在此之前,西贝已经开始咨询权威专家需要在哪方面发力符合新法的要求。

“我们了解到,相对于门店,新的《食品安全法》对供应商和中央厨房的管理力度会加大,所以在此之前我们对中央厨房,在人员的架构上加大了力度。我们会和政府部门直接连接,得到一手资料,同时在意识和行动上尽快配合。”

经历战略转型之后的西贝在管理层上设置专人把控,从培训到检查,从意识到实践,都把食品安全摆到高压线的位置。

“我们一直讲,只有一件事能让西贝这座大厦瞬间倒塌,那就是食品安全,所以我们在食品安全上就是从意识上入手,当时第一步就是关注所有员工的洗手问题和仪容仪表。到了现在,所有人都非常警惕,只要跟食品安全有关的,就是一条红线。”李展春表示。

门店自检,分部和总部检查以及第三方检查,是西贝建立的多层食品安全监督机制。67 项检查指标中有 10 项关乎门店是否合格的红线指标,习惯了这样一套机制的各家店面,从最初被动地接受评估,到现在开始不断寻求“为什么被扣分”和“如何做对”。但是,要确保达到坚守食品安全红线的要求,光靠检查并不够,还需要从根源上寻找新的思路。

在李展春看来,餐饮行业雇员的流动率高,西贝每年也会有很多新人加入,对西贝来说,很重要的一点是如何在最短时间內加深这部分新人对食品安全的理解,这也是最大的挑战。

“我们大概有 1 万名员工,按 50% 来算,每年有 5000 名新员工,加上新开店面,每年一共有六七千员工进来,如果没有进行好食品安全意识和行为规范的培训,他们就是六七千个定时炸弹。”

把西北风味的菜肴推广到口味、偏好各不相同的华北、华东和华南,一开始很多人对西贝是否能成功开拓全国市场存在怀疑,但是实践证明,西贝所坚持并不断优化的商业模式为其带来了稳定的品质,更重要的是,对食品安全铁律一般的坚守,最终为传统西北菜式带来了一次“华丽转身”。

市场比较大,又能提高社会效率。”

用“爬楼梯”凝聚人心

决定转型时,公司账上只剩下 1500 元,更难的是找到愿意加盟的私人厨房。那是唐万里最艰难的时期,他称之为“破冰”。“我们先选择了北京某地区作为突破口,这里人口密集,年轻人多。但在发传单时我们总被当成骗子。市场上没有人做过类似的事,让别人相信你很难。”

经过不懈努力,2014 年 10 月,“回家吃饭”终于有了第一个订单。“昌平一位服装设计刚生完小孩,想开个家庭厨房,就在我平台注册了,紧接着,第一个食客就下了单。”整个团队高兴得不得了,所有人都跑去和用户合影。但接下去,20 个人在海淀驻扎了 3 个月,只找来 3 家厨房上线。

“这对团队造成了很大影响。这还是一个可行的模式吗?没有人告诉你如何走出困境。”唐万里说。为了鼓舞士气,他每天早晨 7 点带着团队爬 20 层楼梯上班。“这是无奈之举,因为面临太多困难,所有人包括我几乎失去精神支柱,只能以这样的方式凝聚人心。”有些核心成员在这个阶段选择了离开。

2015 年元旦,骨干们开了 3 天会,确立了 3 个不做:不做聚会、不做上门厨师、不做烘焙等小食品,继续坚持家庭模式。唐万里认为只有这样才能聚焦用户。

从量变到质变是一个漫长的过程,但积累到一定程度时会出现井喷式的爆发。经过不断总结,团队开始在白领密集的写字楼进行攻坚。慢慢地,越来越多的私家厨房入驻平台,其中有全职主妇、前五星级酒店厨师、退休的大爷大妈……依靠口碑传播,用户像滚雪球一样增长。

整整 10 个月的破冰,让“回家吃饭”在北京站稳了脚跟。2015 年 8 月,唐万里带领团队进入上海,只用了半个月就完成了北京市场半年才完成的任务,随后又进入深圳、广州、杭州。目前,“回家吃饭”的用户已经突破百万,并完成了数亿元融资。

(尹洁)

滴滴与出租车合作新模式助行业升级

4 月 26 日,滴滴出行与上海海博出租签署了战略合作协议,探索互联网+传统出租融合发展,携手共赢的全新模式。作为双方合作的首个落地项目,海博出租网约车加盟滴滴专车平台,该合作得到上海市交通委首肯。获批的 500 辆出租车额度试点网约车,自签约当天起陆续在滴滴上线运营。

上海城市交通运输管理处副处长马斐表示,希望海博与滴滴出行的战略合作模式在共同努力下实现互联网+交通的新发展。

海博滴滴模式可复制

近三年来,我国智能出行迅猛发展,以滴滴为代表的移动出行平台,通过互联网技术和大数据算法,帮助出租车司机减少空驶率、提升运营效能、增加收入;同时,陆续推出专车、快车、顺风车等多品类业务,丰富了人们的出行选择。在这过程中,首汽、上海强生和大众等传统出租车行业也开始自建网约车平台发力专车业务。

同样瞄准网约车市场的海博,放弃了从零开始搭建网络叫车平台,避免在自己不熟悉的领域中“血拼”,选择专注于自身擅长的线下车辆、司机管理,与移动出行市场的龙头滴滴出行合作。作为双方合作的首个落地项目,加盟滴滴的海博网约车采用“沪 A·M”的网约车专用牌照,均有出租车客运资质。海博招聘专职司机提供专车服务,司机与平台为雇佣关系,不再缴纳“份子钱”,每月仅上交公司少量管理费。滴滴则根据司机的服务星级、用户评价、流水等综合因素决定分成比例。

数据显示,滴滴出行注册用户数突破 3 亿,2015 年平台完成 14.3 亿订单,这相当于在中国平均每个人都使用滴滴打过一次车。目前,滴滴出行全平台日订单量突破 1100 万单,是仅次于淘宝的中国第二大的互联网交易平台,这些数字意味着,滴滴已经成为一个拥有巨大体量的出行平台。

业内人士认为,海博与滴滴的尝试正是“互联网+”思维下,传统出租车获得改革突破的一种途径。该模式操作简单,可复制性强,对于整个出租车行业有借鉴的价值,可以考虑在全国推广。

大数据时代催生融合

据透露,专车业务只是海博与滴滴出行战略合作迈出的第一步。双方还将在合适的时机,围绕新能源汽车销售及牌照、汽车后市场、定制巴士、企业用车、政务用车等方面进行更加深入的战略合作。

滴滴方面表示,中国依然是唯一一个把 80% 的出租车司机连接到互联网的国家,美国的出租车司机现在还在扫街。滴滴的目标不仅仅是将原有的出租车连接到滴滴平台,而是希望与出租车行业共享技术带来的变革,并且尝试新的模式实现出租车行业与滴滴平台融合发展,推动出租车行业转型升级。

据悉,滴滴正在与大量出租车公司合作探索,利用互联网技术和大数据优势,帮助出租车公司提高运营管理水平,减少空驶率,建立司机服务管理和乘客评价体系等。目前,滴滴也正在和很多地方性的出租车公司探索合作其他的市场化模式,根据各地不同的情况推进转型,以帮助整个出租车行业升级发展,提升出租车司机的整体服务质量和司机收入。

探索改革新思路

业内人士分析,如果通过打车软件叫出租车是互联网+传统出租的 1.0 模式,那么出租车企业加盟互联网平台开展专车业务则意味着 2.0 模式开启。此次合作显示了出租车行业与专车行业融合发展态势,双方寻求互利共赢,尝试用科技和大数据实现出租车行业转型升级。这可能是解决出租车出路问题的一个有益探索,是解决出租车行业稳定的长远之策。

易观国际互联网高级分析师张旭称,对面临升级转型难题的出租车行业来说,传统企业与新兴互联网模式的结合,或将探索出一条更加符合市场需求的发展途径。从一定意义上讲,海博出租是全国出租车企业优化、升级的先行者,提供了大力支持的海市交通部门,也在全面推进深化改革中,走到了全国前列。

目前,我国正在进行网络约租车管理改革及新政制定,专家们也提出了很多建设性意见。中国政法大学传播法研究中心副主任朱巍认为,制定原则应该是为社会整体利益考虑,避免引起社会动荡,最好的办法就是,先以个别城市试点先行,总结经验之后再向全国推广的办法更为妥当。他建议在政策制定过程中,政府应鼓励分享经济发展,以方便广大人民群众出行为首要考虑,体现简政放权思路。

(刘厦)



安庆石化： “积分制”激发班组争先动力

“我们班 2 月份积分第 3 名,总积分排第 1 名,3 月份一下落到了 14 名,总积分也滑到了第 3 名,如果这个月不努力,估计排名还得被其他班压下去,年底先进班评比我们就没希望了。上个月我们主要在设备保养和环境卫生上扣了分,这个月不能再扣了。另外其他班在改善经营管理建议活动、突出工作、宣传报道工作上得到了加分,我们也一定要积极争取。”日前,看着刚刚公布的 3 月份班组竞赛排名结果,安庆石化港贮部船队三班班长在班组会上感到了前所未有的压力。

“过去在班组管理上我们是盲人摸象,自我感觉良好,现在每月这么一比,才知道自己有那么大差距,‘积分制’就像一面镜子。”跟船队长同样感到压力的还有港贮部其他 24 个班组的班组长。

原来,为改变了过去年终先进班评比凭印象、讲平衡的做法,该部从今年开始对班组实行“积分制”管理。设备、安全、工艺、综合四个专业根据专业管理要求制订班组管理标准,然后对照标准对班组进行检查。每月依据检查结果,对班组进行打分,每个专业基本分 200 分,工作突出的班组还可以获得加分。作业部网页每月公布各班组的月度积分排名和累计积分排名,年终积分靠前的班组才可以获得各层次、各类先进荣誉的推荐。

“要想全年不落后,就得每月往前赶”,“积分制”有效调动了班组管理的主动性和积极性。码头原油班过去《班组管理记录簿》上的月度计划和小结写不好,被扣了分,后来他们就主动到受表扬的成品油班去取经,找到了差距。

同样,“积分制”也倒逼了专业管理水平的提升。由于要每月对班组工作进行打分,为确保打分的公平公正,各专业管理人员纷纷走出办公室,坚持每天到生产一线查找问题、解决问题。前不久,一些班组资料管理凌乱,被扣了分,班组长感到“冤枉”。综合组了解情况后,就主动购买了一批新的资料盒、文件夹发到班组,帮助班组解决了资料存放的硬件问题。

(吴德洪)

唐万里 把邻家美食搬上网



唐万里,1983 年生,湖南人。2006 年至 2012 年供职于阿里巴巴,2014 年创办北京加双筷子科技有限公司,其 APP“回家吃饭”目前用户量过百万,成为国内最大的家庭厨房共享平台。

“我不是一个爱吃的人。”唐万里有点腼腆地对记者说。但他却打造了颇具知名度的美食共享平台“回家吃饭”。这款手机 APP 自从 2014 年 10 月上线以来,改变了不少人对于“点餐”的理解。

这是一个汇集了数千家私人厨房的 O2O 平台,会向用户推荐附近的家庭厨房,用户可以选择自己喜欢的订餐。在一线城市里,千篇一律的工作餐让很多人感到厌倦,唐万里则致力于挖掘小区里的民间美食达人,以外卖配送、上门自取等方式,为忙碌的上班族提供特色家常菜。

“我最大的特点是能坚持”

唐万里 2006 年进入阿里巴巴从事销售工作,最初曾连续 3 次考核不及格,业绩在全部门垫底,“每天低着头,灰溜溜地第一个来,最后一个走”。但他对这份工作却很执着,因为“有说不清理由的热情”。

“我最大的特点是能坚持,就像播种一样,很多人撒了一把种子下去,短时间里没看到收获就离开了,但内心足够顽强的人,

最后都会得到想要的,他们需要的只是时间。”唐万里对记者说。很快,他的潜力爆发出来,5 年内晋升了 3 次,成为公司最年轻的区域经理之一。28 岁时,他手下有 100 多人,每年完成 1 亿多销售额。“我的管理、执行、聚集人才的能力都是在这个阶段形成的。”

2012 年,唐万里回到湖南接手家族生意。两年后,他看到阿里前同事、好友程维创办的滴滴打车高速成长,也决定进入移动互联网领域创业。在北上广深考察了一圈后,他感觉北京的人才集中度更高,资源和氛围更好,当然竞争对手也最多。“我想,如果能在竞争最激烈的地方生存下来,那么在其他地方也肯定可以。”

2014 年 4 月,唐万里来到北京,在滴滴总部的一张工位上坐了 3 个月,每天就是打电话、拉人。他最初想做一个运动方面的 APP,让用户通过手机直接预约场馆。但当他跑遍北京大大小小的运动场馆后,却放弃了这个项目。“全北京只有 300 多个场馆,这个领域想象空间不大。”

那时住宿和出行的共享平台发展得正火,国外有 Airbnb,国内有滴滴,唐万里沿着“衣食住行”的思路,很自然就想到了吃。他希望这个平台能有更多的人情味。“如果你上班到中午,有个邻居做好饭叫你去吃,你愿不愿意?我们觉得答案是肯定的。这个