



从阿芙精油到雕爷牛腩

孟醒华丽转身玩跨界

■ 本报记者 胡心媛

提起孟醒,或许知道这个名字的人并不多,但一说起雕爷,那就小有名气了。雕爷是何许人呢?雕爷就是孟醒,孟醒就是雕爷。孟醒被称为“雕爷”是因为他的雕爷牛腩。这个号称是天猫精油第一店阿芙精油的创始人,在转战餐饮行业后,没用半年,便使雕爷牛腩声名鹊起。

对于创业者来说,往往都要逼着自己成为一个全能的人,不光要懂得为公司制定发展战略,要看得懂财务报表,还要学会人员激励,要与各种各样的人打交道等等。而对于跨界创业的人来说,难度更大,成败未知,但孟醒的跨界创业却堪称是一次华丽的转身。

从阿芙精油开始的那些事儿

相比本名,孟醒更愿意别人称呼他“雕爷”。曾有人这样形容雕爷:苹果乔布斯的死忠,邪教教主,气场强、爱造梦、爱出奇,爱小剧场和芭蕾舞,爱红酒也爱西班牙黑猪火腿,爱奔驰S530,也爱奔驰SMART,满嘴“潘驴邓小闲”……雕爷的爱好颇为广泛,但不容易让人想到的是,这位北京纯老爷们儿从事的却是和女人相关的精油生意。

与传统商品的经营模式不同,善于把握时代前沿元素的雕爷在互联网上做起了阿芙精油的品牌。在朋友们眼里,雕爷总是一副没正形儿的样儿,但真正做一件事情的时候,他的专注会让人瞠目。“你可以认为我没正形儿,但是我舒服,一旦做起喜欢的事来,就跟网游打怪物时候一样兴奋,如鬼上身般上瘾。”雕爷如是说。的确,阿芙精油的成功验证了这一点。从2009年9月11日上线起,阿芙精油店铺在短短的一年时间内就做到了淘宝四皇冠、淘宝精油类目第一名。

谈及雕爷嘴里常念叨的那句“潘驴邓小闲”,雕爷表示,所谓“潘”,就是要漂亮,抓住女人心。护肤品的瓶子、外包装等一定要精美绝伦。然后是“驴”,其实就是的确有效果!护肤品必须要有效果,完全没功效,一切都是零。接下来是“邓”,即“钱”——在价格体系上做文章。因为护肤品不是便宜了就好卖,必须有一个合适的价格,保持高毛利可得出奇招、勤琢磨。再次是“小”,小心思、小技巧,在这“小”上,可谓花样百出。“女人内心都渴望惊喜、浪漫,抓住这种消费心理,不失时机地制造点小甜头,就很容易胜出,但难在如何不断花样翻新。”雕爷说。最后是“闲”,雕爷扬言要把阿芙漂网做成护肤品的“海底捞”。海底捞“牛”在何处?服务。在授权情况下,无预设操作的自主服务,服务员拥有免单和欠单的决定权。如今,阿芙的客服们经常会在下单的包裹里塞个小礼物,弄封煽情的“青丝信”,创造诸如此类的小惊喜。之所以敢这么做,纯粹是雕爷的背后“纵容”。

转作餐饮 偏向“虎山”行

商界有一条不成文的规矩就是“不熟不做”。从阿芙精油到雕爷牛腩,行业跨度不可谓不大,但到了不按常理出牌的雕爷这里,什么规矩都白瞎,什么难题都摆平。

众所周知,自从年初的“国八条”颁布后,高档餐厅的业绩一蹶不振,而中低端餐厅受原材料以及租金、人工等成本上涨的困扰,日子也并不好过。在这种“悲戚戚”的市场氛围下,雕爷却杀入了餐饮行业,创办了一家名为“雕爷牛腩”的餐厅,开始了他的二次创业。作为一个毫无餐饮行业经验的外行,雕爷牛腩开业仅两个月就实现了所在商场餐厅单位平效第一名。而且,仅凭两家店,雕爷牛腩就已获投资6000万元,风投给出的估值高达4亿元。

雕爷有三大热爱,一是先锋戏剧,二是美食,三是电子产品。精油在他“热爱”的目录里根本排不上号,但阿芙精油却坐稳了淘宝系化妆品和中国精油产品第一把交椅。当初创办阿芙精油时雕爷选择了从互联网开始,如今,雕爷牛腩的传播仍选择了借力互联网。

“阿芙精油的目标客户是对于传统化妆品已经不足了的客户,雕爷牛腩的目标客户是想吃出点品位的客户。”从品质中规中矩的精油,到只能勉强算二级肉的牛腩,雕爷给客户的不是最好的产品,而是最合适的产品。

“其实,我是一个在牛腩餐厅里薰着精油搞先锋戏剧的专栏作家。”雕爷在微博签名中这样介绍自己,混搭得有点无厘头。不过,在这些毫不搭界的每个领域里,雕爷都算小有建树。

雕爷很喜欢北京的两家餐厅,一家是鼎泰丰,一家是大董烤鸭,但自己一年也就去三四次而已。于是,雕爷为牛腩定位的目标客户群是中产阶层,他们的消费面比较宽,很少会频繁地光顾一家餐厅。因此,即使菜式很少,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。

在雕爷牛腩创立之初,一些美食界人士认为,这样做是找死,而雕爷却一意孤行。雕爷认为,一家好餐厅的精髓不在于菜品数的多少,而在于产品的精良和用户体验的不断优化。在互联网领域,产品的不断升级和优化早已深入人心,大到操作系统,小到手机上的APP。值得注意的是,互联网产品的优化过程往往是不断修正BUG,不断升级版本,而用这样的产品理念玩餐厅,玩掉的就是成本,尤其比较适合雕爷这种味蕾无比敏感,而做餐饮却又没有实际经验的创业者。

于是,雕爷花500万元从香港食神戴龙手里买断了食神牛腩的配方。他坚持认为,在美食上,北京离香港还有“8条街的距离”。主菜有了,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;而在一打鸽子蛋中,也只



会挑出一个合格的。据雕爷透露,他曾经收到某供应商送来的黑松露,由于供应商储藏温度没掌握好,收货后发现味道变了,只好全部扔掉,一下子就损失了5万元。虽然成本像坐上了火箭,但雕爷认为,这种不吝学费的过程也精选出了更好的食材供应商。

显然,雕爷的成功在于抓住了目标人群的特征,他用自己最熟悉的手法将不同的产品推广到同一人群中。但是大家可能注意到了,雕爷在网上做阿芙的时候目标人群以女性为主,到了牛腩就“男女通吃”了。

雕爷牛腩里的信念与欲望

在传统餐饮行业,菜单一旦订下来就很少会改动,而雕爷认为这与互联网精神并不符。“如果粉丝们认为某道菜不好吃,可能这道菜很快就會在菜单上消失。”雕爷表示,雕爷牛腩每个月都会更换菜单,菜品变化或者不变的依据一定程度上就取决于粉丝的声音。

在阿芙精油的创业过程中,雕爷就在重视用户反馈中尝到了甜头。在二次创业时,雕爷每天花大量的时间盯着大众点评网、微博、微信。用户只要发出对菜品和服务不满的声音,都会立刻得到回馈。比如,有人认为哪道菜不好吃,这道菜就可能会被新菜取代;顾客在就餐过程中对哪里不满,则可以凭官方微博或微信回复获得赠菜或者买单优惠等。在雕爷看来,微博是用来引爆话题和传播名声的平台,也就是做流量的工具,而微信是用来维护用户做重复购买率的。

有美食评论家曾如此评论:“吃完雕爷牛腩后,很多人都问我味道如何,有些不知道怎么去回答。口味这个东西,我说好吃,别人不一定喜欢,我说不好吃,别人也许喜欢得不得了,就像人没有十全十美的,食物也是如此。而对于雕爷牛腩之行,与其说是喜欢美食,不如说是更喜欢雕爷坚定的信念与欲望。”

商界精英

《福布斯》总结亿万富豪共性：处女座最多

在对全球657名白手起家的超级富豪进行调查之后,《福布斯》杂志总结出了亿万富豪的八大共同特性:父母的遗传与商学院的学历等。不过,这项研究的科学性十分值得商榷。

1.父母数学很棒

《福布斯》杂志发现,亿万富豪中有相当一部分人的父母具有较高的数学天赋,而数学才能是可以遗传的。

在美国超级富豪的父母们所从事的职业当中,最常见的是工程师、会计和小企业主。比如,比尔·盖茨的父亲是美国十大商务律师事务所的创办人之一,早在上世纪70年代就成为百万富翁,而盖茨的母亲则是银行董事。

2.9月出生者最多

另一个有趣的现象是,秋天出生的美国亿万富豪要比其他任何一个季节出生的都多。在进入《福布斯》全球富豪排行榜的380位白手起家的美国亿万富豪中,有42人出生于9月,按照星座学来说,也就是处女座的人居多。与此同时,12月出生的美国亿万富豪相对要少很多。

3.大学退学后创业

在美国380名白手起家的亿万富豪当中,有20%以上的人从未上过大学或没有完成大学学业。在那些注定要成为科技创业者的亿万富豪当中,这一现象尤其明显,其中最著名的有比尔·盖茨、史蒂夫·乔布斯、迈克尔·戴尔、拉里·埃里森、西奥多尔·瓦伊特和马克·扎克伯格。

4.顶级商学院毕业

金融业的亿万富豪是学历最高的群体之一:有超过55%的人拥有研究生学历。其中,近90%获得工商管理硕士学位的人都毕业于哈佛大学、哥伦比亚大学或宾夕法尼亚大学的沃顿商学院。能源投资者乔治·凯泽和对冲基金巨头肯·格里芬获得了哈佛MBA学位而且均有亿万身家。

5.曾就职于高盛

在美国金融业亿万富翁中,至少有11人的早期职业生涯是在高盛度过的。其中,最著名的当属爱德华·兰伯特、大卫·特普尔、丹尼尔·奥克、汤姆·斯蒂尔以及理查德·佩里。

6.加入神秘“骷髅会”

设在耶鲁大学里的“骷髅会”是美国最神秘也是最有权势的同学会“骷髅会”所在地。一些当前以及曾经的亿万富翁都曾以“骷髅会”会员身份完成耶鲁大学学业。曾加盟“骷髅会”的亿万富豪包括投资大亨兰伯特、黑石联合创始人施瓦茨曼等。

7.曾经“很受伤”

有几位亿万富豪在其职业生涯早期曾遭遇过苦难挫折。制药业大亨柯克的第一次商业冒险最终以失败告终,对于这次经历,他感到遗憾但也心存感激。柯克早在2007年便对《福布斯》杂志表示:“早期的失败虽然不是成功的充分条件,但却是一个必要条件。”

8.在巴斯投行打工

巴斯兄弟公司上世纪80年代成为年轻天才投资者的圣地。私募股权巨头大卫·邦德曼和吉姆·库尔特都曾在巴斯家族的投资部门效力。其他曾在巴斯兄弟工作的亿万富豪还有房地产大亨汤姆·巴拉克等。

(任敏)

微观察

编者按:美国芝加哥大学9月2日发布讣告称,诺贝尔经济学奖得主、交易成本理论提出者罗纳德·科斯(Ronald Coase)于当天逝世,享年102岁。科斯在81岁高龄摘得诺贝尔经济学奖的桂冠。他的“科斯定理”被概括为“在完全竞争条件下,私人成本等于社会成本”,直接影响了张五常、周其仁等中国经济学家。同时,他还以一个英国经济学家的身份在美国关注着中国经济改革,以自由主义的经济学观点对中国经济问题提出忠告,字字珠玑,其言无价。

遗憾的是,科斯从未到过中国。不过,这丝毫不影响我们对这位大师表达敬仰与爱戴之情。

民营企业家和秦晓为何推崇科斯

参与那次拜访的多位民营企业对科斯的理论十分熟捻,几乎就是科斯的“中国弟子”。在他们看来,自己商业上的成功,以及中国改革的成功,都可以被视作是科斯产权理论的成功。

实际上,终其一生,科斯也没有到过中国。而这些送上门来的浙江草根企业家,无疑是其理论的“小白鼠”。所以,他饶有兴趣地问了“小白鼠”们一些问题,比如:“我从一些论文中看到,温州曾是低劣产品之乡,现在却可以生产出很多高质量的产品。为什么?”

一位企业家回答说:“这恰恰是您的科斯定理所能解释的。您讲过,只要产权明确,资源配置最终会得到最优。温州正是因为产权关系明确,所以资源配置速度加快。”

你可能会认为,民营企业家是科斯产权理论的受益者,所以才会追捧他,但另一位著名的中国商人,超大大国的掌门人,也是部级干部,同样是科斯的信徒。这个人的名字叫秦晓。

我曾经在香港招商局总部采访过秦晓,那是我第二次看到有企业家如此推崇科斯。实际上,秦晓在剑桥撰写的经济学博士论文,内容就是在科斯的研究基础上细化研究超大大公司的总部职能。

按照科斯的交易成本理论,如果交易成本超过市场配置资源的成本,则企业不必存在,所以,好的管理一定

可以降低企业的交易成本,而大型公司一定要有总部权威调配资源以节约成本。秦晓在招商局的试验,就是让总部承担战略性决策并直接控制投资、财务、人事,子公司只是一个利润和成本中心。于是,秦晓有了“削藩”之举,招商局集团得以管理架构清晰、组织权责分明,招商系公司(招商局国际、招商银行、招商地产等)发展都不错。

今天,交易成本的概念已经广为人知,也很有解释力。比如,为什么一些资源很少的创业公司总是能打败大型企业?因为大家只看到大公司资源多,却很少注意到其交易成本也奇高。在500强公司(无论国企还是外企)的朋友们,一定深有体会。

再比如,为什么科技公司里苹果和腾讯那么牛?因为苹果和腾讯的一把手都是直接面对用户的产品经理,他们直接驱动公司的变革。为什么微软CEO鲍尔默辞职,微软股价却大涨?因为职业经理人在企业内部的交易成本太高了。阿里为什么这么重视企业文化,以至招洗脑之讥?因为企业文化是超大大公司控制交易成本最省钱的办法……

最近的一个例子是自媒体为什么兴起。因为微博和微信降低了媒体人的交易成本。而传统媒体大多是国有事业单位,受其国有身份和媒介属性所限,其交易成本之高,注定了这类企业就不应该存在。

当然,在2013年纪念科斯,又别有一番意味。5年

前,与我同行的浙江商人一致认为,中国的经济潜力依然很大,因为还有大量潜在的交易成本有待革除。所谓的“克强经济学”免除一系列行政审批手续,就是为了降低市场和企业的交易成本,这自然能够刺激增长,而中国在这方面的潜力,也确实很大。

另外,制度经济学的核心在制度,在权力的职能与边界,所谓“将权力关进笼子”也。今天我们更需要超越抽象的词语,回到更具逻辑性的经济常识。而这个时代,与经济并行的重要概念便是法律,因为在真实世界中,配置资源的游戏规则就是法律。科斯一直在研究法律与经济学,他最后一个职务便是芝加哥大学法学院教授。所以9月2日的讣告,来自芝加哥大学法学院。

科斯的理论还不止于此,他对社会成本、思想市场的论述,对未来的中国依然有前瞻价值。简洁易懂的创新概念、解释力超强的理论,以及对中国的前瞻(以及友好),让他毫无悬念地位列人类最有价值的思想家之列。所以,我很荣幸与这么一位非富非贵的老人合影。

从今天开始,在这一个世纪人类闪耀的群星当中,又多了一颗夺目璀璨的明星:罗纳德·科斯。

风云人物



■ 左志坚

作为一名低调哥,笔者素来不喜与人合影。早年做记者时,也曾走南闯北,往来于巨贾公卿之间,每每看到有同行跟某某“大佬”合影,总是觉得怪怪的,因为看不出有啥纪念意义。唯一一次与采访对象合影,是和罗纳德·科斯。

2008年,我随浙江一个企业家代表团去美国访问,其中一站就是芝加哥科斯的寓所。时年科斯98岁,住在老年公寓中,已经老态龙钟。然而在对话之间,除了语速略慢之外,他的思维异常清晰。当时我们的判断是,他活到100岁没问题,事实也的确如此。