

第九届“尖烽时刻”深圳大学校内选拔赛案例

案例正文：

黄太吉：互联网餐饮传奇的溃败

黄太吉公司简介：

黄太吉公司是一家将自己定位为打造新式中国快餐的互联网公司，有着传奇经历的“80后”创始人，四年多次融资，估值高达12亿，可以说是那一批互联网餐饮玩家中的传奇，它从不缺少话题，成立之初就因“把煎饼店开进CBD，美女老板娘送餐，老板开奔驰卖煎饼”而名声大噪；号称北京城里难得一见的地道煎饼果子，现吃现炸的无矾手工油条，独门秘制的醇厚卤汁豆腐脑，现磨纯豆浆；从最初煎饼果子的单品突破到宣称“航母式外卖服务平台”的问世，再到近日媒体爆料的黄太吉合作商户“出走”及“工厂店”大量关闭。

打造互联网餐饮传奇

黄太吉之所以成功，在于互联网式思维。互联网与其他媒介相比最显著的优势在于用户体验，赫畅（黄太吉CEO）也借鉴这一思路，除了好玩和具有话题性，和消费者之间是否存在积极紧密的互动也是成败的关键。食客在饭前、饭后与老板微博互动，第一时间将意见和感受反馈给商家，这是难能可贵的。同时食客利用互联网分享照片美图，等于免费为黄太吉做了宣传。值得一提的还有跨平台式交流，老板十分了解年轻人的生活方式，几乎利用了所有社会化媒体平台营销，不止微博、大众点评，还有即时通讯工具，如微信、陌陌，通过这些途径来订餐和推送促销信息。

赫畅还借用了许多其他互联网方法进行营销,比如互联网产品有测试版本,注重用户反馈。黄太吉几乎每一款新菜都会有试吃,比如最近推出的“金榜题名”,坚持做试吃 3-5 天,根据食客反馈来调整口味,再正式推出。而推出时结合类似网络赢家的手段,限量限时、提前预订,这是很知名的“饥饿营销”方式,但很少有人会在快餐店上使用饥饿营销,这是典型的互联网营销模式。

赫畅认为,通过互联网的营销方法,能把在地理位置上的短板补上来,而且可以节省很大成本,因为有了这种口口相传的概念,反而会让生意做得更好。 “所以我们在开店之初,就不会去选择成本投入很大的黄金地段,而是通过网络推广的方法,弥补位置所带来的不足。如果推广成功,消费者慕名而来,这种真诚度和黏性就更高了,就会带来更多客人,这就是黄太吉每天生意的一个最核心的考量。 黄太吉在店面设计上也“别有用心”,各种好玩的细节设计,让很多人到店之后喜欢上了这里的用餐环境,于是拍了很多好玩的照片发到微博里分享给大家。

执著于细节的用户体验是黄太吉的一大优势,如此粉丝众多的微博主页全靠赫畅一个人打理,一条条的回复都出自他的笔下,时不时还发长篇微博,1500 页的 PPT,6 个小时的免费 UFO 讲座,如此这般“不务正业”却将消费者和商家的黏性大大提高。

“所有汉堡、比萨都是纸老虎!” “在这里,吃煎饼,喝豆腐脑思考人生。” 小店的广告语趣味性强,新潮时尚贴近年轻人生活。逢节日的各种推广使之与消费者互动频繁:儿童节店员 COSPLAY,“端午节不啃不快乐”的猪蹄广告,“爸气十足” “父亲节带老爸来送煎饼”,这些都成为微博玩家分享新奇的“素材”,让吃煎饼果子、喝豆腐脑、啃猪蹄成了一种时尚。“开奔驰送煎饼外卖”一度是微博上被炒热的话题,“黄太吉”的知名度也被打响。“如果了解我们,就知道这不是噱头,做噱头可以租车,那台车就是我家自用的,坦白说最大的原因是想省钱,直接拿过来就用了。” 不过这倒是成了黄太吉的卖点,够起订金额,

老板开豪车送餐,北京国贸周边是 120 元,远点是 200 元,三里屯附近是 260-300 元。“很多人看见我们很开心,好像我们不是送餐员是明星,看见我们就拍照,看到老板娘开奔驰送餐,觉得是件很酷的事情,很好玩。”80 后们都有一颗未泯的童心,儿童节那天,黄太吉又一次展现了它的酷,成人戴红领巾入店用餐赠煎饼果子,而店员们有扮蜘蛛侠的,有扮超人送餐的,赫畅则戴了个星球大战的大头盔。将煎饼果子卖出这么多花样,赫畅认为给别人带来快乐才能提升品牌价值。

小煎饼店到了赫畅手中俨然走的是国际范儿,有了主打产品和精准定位,要想扩大影响力、提高客户认可度,就要有品牌与众不同的性格。他将黄太吉的性格定义为“文艺酷”:

“我理解的文艺是很细腻的情感,慢一点节奏,轻柔的感觉,能把小事做到极致,润物细无声,这就是文艺。”

传奇的溃败

2012 年 7 月-2014 年 7 月,黄太吉以煎饼果子为单品突破,欲打造麦当劳式中式快餐连锁品牌,创始人通过亲自在微博发起活动、互动,在线上聚集粉丝,在线下门店消费粉丝。但黄太吉此举并未达到期望效果,迎来第一波关店潮,给公司带来了惨重损失。

2014 年 8 月-2015 年 8 月,黄太吉欲模仿中国领先的鞋业集团百丽的多品牌集群密集开店控盘百货商场的商业模式。黄太吉迅速调整方向,通过打造多元化的品牌矩阵实现区域内密集开店,形成商圈生态。很快,“牛炖先生”炖菜、“大黄疯”小火锅、“从来”饺子馆、“来得及”外卖,众多黄太吉旗下的新品牌一个接一个地冒了出来。黄太吉还投资了“叫个鸭子”、“一碗冒菜的小幸福”等餐饮品牌。在 CBD 商圈内密集开设新品牌连锁店。希望形成协同效应,意图占领白领午餐消费场景,并且门店和外卖同时推进,侧重发力外卖业务。此次试错使黄太吉再次经历关店潮。

2015 年 9 月至今，黄太吉将公司核心业务转向外卖，转型为外卖服务平台，吸引第三方餐饮品牌入驻，并自建“工厂店”负责这些品牌外卖产品的制作或者复热，然后集中进行配送。此举吸引了资本方的注意并争取了融资，但在三大外卖平台盘踞的外卖市场，小规模平台发展公司十分有限，最后第三方品牌入驻意愿消退。黄太吉曾自建 400 人的配送团队，但由于其对成本、管理的高度运营体系要求，以及黄太吉自身的管理运营体系不够成熟，不得不缩减配送团队规模，并交由饿了么配送团队负责。

近日，有大量媒体报道黄太吉在北京地区的店面出现大量的关闭，9 月 21 日，黄太吉 CEO 郝畅首次回应外界传闻，确认关闭了一半的大型工厂店，一时舆论哗然，关店风潮被认为是黄太吉互联网餐饮传奇的溃败。

附：黄太吉大事记

2012 年 7 月，黄太吉在北京建外 soho 开出了第一家煎饼果子门店；

2013 年 10 月，黄太吉第一家 soho 三里屯分店开业；

2014 年 6 月，推出京城首家全新吧式四川火锅概念店——大黄疯；

2014 年 10 月，投资互联网外卖品牌“叫个鸭子”；

2014 年 11 月，估值高达 12 亿；

2014 年 12 月，投资冒菜馆“一碗冒菜的小幸福”；

2014 年 12 月，首家重庆门店开馆，此时北京 11 家店，上海 1 家，重庆 1 家；

2015 年 6 月，大黄蜂小火锅关门；

2015 年 6 月，当黄太吉正式宣布“航母式外卖服务平台”问世，曾经代表着“煎饼果子”品类、被称为互联网餐饮鼻祖的黄太吉走下神坛，“黄太吉外卖”登上舞台；

2015 年 10 月，获得 2.5 亿元 B 轮融资，向外卖平台转型；

2016 年 4 月，黄记煌、仔皇煲、一麻一辣、青年餐厅、东方饺子王、局气、很久以前、有饭等中国餐饮品类入驻黄太吉外卖平台；

2016 年 4 月，对外宣布获得来自饿了么的战略投资；

2016 年 9 月，被爆工厂店大量关闭。针对外界揣测，黄太吉创始人赫畅直言，外卖工厂店关店情况属实。