

初代网红鲍才胜： 昙花一现的红 不是我想要的

今年国庆节期间,知名糕点品牌“鲍师傅”因“肉松小贝同口味两个起售”等新闻再上热搜,这已不是鲍师傅第一次因“名气”负累。2017年,“鲍师傅”在上海一炮而红,彼时也有人断言:鲍师傅最多半年就会过气。

一路走来,鲍师傅的发展并不轻松。“顾客排队7个小时”“黄牛倒卖”“真假鲍师傅”等新闻,从不同侧面印证鲍师傅的受欢迎程度,也引发“人红是非多”的种种质疑。其中饱受争议的一点是:鲍师傅门口那些排着长队的顾客,是他们雇人刻意营造生意火爆的虚假景象。很少有人愿意相信,扬言不注重营销的鲍师傅,产品能卖得这么好。

的确,在数字化时代,坚持手工操作,不打价格战,不注重营销,不开放加盟、坚持自营,不赚快钱……看起来,鲍师傅的这些战略动作,与当前快速的商业节奏格格不入。在当前激烈的市场竞争中,鲍师傅究竟靠什么火起来的?

如履薄冰 成为网红后压力大

问:作为初代网红,是否有压力?

鲍才胜:没火之前,很多人说我看比实际年龄要年轻很多,但自从鲍师傅成为网红以后,我的压力越来越大,经常晚上睡不着觉,朋友们说我这几年看起来老了不少。

鲍师傅火了之后,不可避免地引来更多关注,这就倒逼我对自己提出更高要求,更加坚定做好产品的决心。我认为,“爆红”是源于消费者的信任,为了赢得更多信任,我们必须加倍努力。

问:“网红”标签有没有给发展带来副作用?

鲍才胜:火了之后,我的每一步都如履薄冰。公司成为网红本来是个成功案例,但如果没能很好地应对成为网红之后的变化,最后导致公司失败甚至消失了,这也会成为反面案例。我当然不希望鲍师傅成为后者。

2013年鲍师傅在北京刚火时,就已经有顾客排队7个多小时了,只是我们并没有过多关注。2017年鲍师傅在上海爆红,当时就有人质疑:看吧,鲍师傅最多红半年就过气了。但我心里想的是:你们看着吧,我们只会越来越好。从结果来看,鲍师傅还是坚持下来了。

刚火时,我就跟团队说,昙花一现的“红”,不是我想要的。我们要踏踏实实做好产品。与短暂的爆红相比,我更在意的是消费者的口碑和复购率,要好好打磨产品,获得消费者的持续认同。

问:你的家乡资溪县是面包之乡,据说有超过一半的人做面包生意,为什么只有鲍师傅火了?

鲍才胜:从某种程度上来说,鲍师傅的运气不错,可能就是赶上了“天时地利人和”。回顾2004—2005年创业初期,当时我就决定走特色路线,钻研特色糕点。当时这条赛道上的竞争对手还比较少,所以很幸运地脱颖而出。

2004年,烘焙业在台湾还比较发达,我就去研究了台湾的凤梨酥、太阳饼等,观察了各个地区的特色糕点,研究它们的成长史,自己就总结出了一套经验。当时我就在想:我是否也可以在内地尝试走一条特色路线。结果做出来的肉松蛋糕一经推出,就受到了消费者的欢迎。

那时,国内有味多美、金凤呈祥、好利来等品牌,国外还有韩国的巴黎贝甜等各大品牌,竞争太激烈。我只能走它们的空白之处,走差异化路线。

坚持自营 干别人不愿干的活

问:数字化时代,很多企业发展都挺快的,你为当前的发展速度着急吗?

鲍才胜:我们不会为了刻意追求规模而扩大市场,鲍师傅还是希望稳健发展。我经常跟团队说:不要用这几年来判断我们的发展速度是快还是慢,有时发展速度可以由快转慢,也可以由慢转快,不能简单地用“时间”去换“空间”。如果以未来20年甚至更长的时间维度来看,鲍师傅的发展速度可能就是快的,不要在乎这一两年。

近几年,我们一直在忙着打牢基础,把基本功做扎实,下半年也开始加快开店、加快发展速度。别的品牌一年内就能做到几百家店,而我们从几十家店发展到一百家店,经历的时间都好像很长。真要快速开店的话,我们也能开。



鲍才胜

开店这件事很简单,但如何把消费者留住才是最难的。

问:很多传统餐饮都有加盟店,鲍师傅为什么一直坚持自营?

鲍才胜:想要做加盟,实现“标准化”是重要前提。鲍师傅的糕点偏重手工,通过手工做出来的糕点,会更加新鲜美味,口感会更有层次、更加丰富。这就意味着在短期内,鲍师傅的标准化还很难实现。在当前标准化不太完善的情况下,我们还是要保证产品品质,不会贸然去做加盟。

我并不想去赚快钱,如果早早开放加盟,可能我早就赚到更多钱了,但我没想那么干。之所以一直选择自营,还是因为希望让“鲍师傅”这个品牌能有更加长久的沉淀,一步一个脚印做成百年老店。

问:市场竞争激烈,什么才是鲍师傅的“护城河”?

鲍才胜:简单来说,鲍师傅的护城河就是“干别人不爱干的活”。鲍师傅的特色主要包含三方面:口感口味的差异、模式大的差异和创新的差异。

从口味上看,很多糕点的味道都是甜味居多,我们会打造甜咸味的口感。从模式上看,现在很多企业做的都是机械化、数字化的东西,我们就做手工的东西。从综合创新来看,开店方式、销售方式等方面,我们也会去做一些有别于同行的创新。

上述这些,我认为都是鲍师傅比较难被撼动的“护城河”。未来我们要把“护城河”筑得更高、更牢。

不惧内卷 好产品是最好的营销

问:看起来鲍师傅能火,是做好产品之后顺其自然的结果,不是为了成为网红而刻意为之。

鲍才胜:你总结得很好,我们就是这样的想法。国外的麦当劳、肯德基刚起步时也是网红,后面变成了长久的品牌,就是因为它们的基本功都做得很扎实。产品口碑做好了,自然而然会成为网红。

以前别人一直不相信,鲍师傅的广告花费是很低的,2017年在上海爆火时,我们没有花过一分钱广告费。

问:完全没有做营销吗?网上有人质疑鲍师傅是雇人排队。

鲍才胜:完全没有。或许有的公司会雇人排队,在我们这是不可能的事。

我一直认为,营销是一把双刃剑,如果营销过度,跟企业的基础功不匹配,不是好事。企业基本功薄弱,营销做得再好,也很难走远。

我不太注重营销,尤其是在吃的方面,口碑的传播才能带来最深远的持续力,产品不好吃,你再怎么营销,消费者都不会去第二次。

也许很多人不理解,有必要排那么长的队么?能有这个疑问的人,主要是不了解“吃货”的心态,其实真正的美食就是靠他们带起来的。美食可以释放压力、治愈心情,不是简单地为了填饱肚子,在“吃货”的眼里,只要能吃到美食就会很开心,哪怕排队也是一种享受。

为什么现在餐饮行业变化这么快,就是因为很多人都忽视了打好地基的重要性,基本功没做好,反而在别的方面创新太多。我想的是,别人搞太多创新,我就少搞一点。

问:有人说,鲍师傅缺乏营销思维,没什么营销活动,也没有折扣和优惠。

鲍才胜:不打折、不做优惠活动,就是一种高性价比的体现,如果再打折扣,我们公司就赚不到钱,没利润了。挣更多钱乃至上市,都不是鲍师傅的目标,鲍师傅还是希望能成为一个有所传承的企业。把产品做好是最重要的,其他外界的评价我不在乎。

鲍师傅成功的一大因素还是源于消费者的认可,消费者的口碑就是最好的宣传。

问:你觉得鲍师傅的产品性价比高,有些消费者却觉得价格有点贵。

鲍才胜:我们一直做的都是高性价比的事。比如,鲍师傅的蛋挞里都是顶尖的淡奶油食材,只是我从没宣传过这些。同样的食材质量,我们比别人卖的价格更低。我后来也在想,这么做是不是吃亏了,但回归到“鲍师傅”这个品牌最大的核心点,除了承载美味,“高性价比”也是其中一个定位。

消费者真正做过对比就会发现,同样的产品原材料,我们的性价比更高。之所以有些消费者会觉得价格贵,可能还是由于我们自身没有做好,还要从自身找找原因。比如,我们是不是没做出更好的口感,从而让消费者觉得不值这个价。

问:你怎么看待实体行业的“内卷”现象,怎样才能破解这种恶性竞争?

鲍才胜:“内卷”听起来是个新名词,但它本质说的就是“竞争”嘛。竞争无处不在,只是现在确实比以前“卷”得更厉害。但从另一个角度看,它“卷”的是那些本来就不太好、有可能面临淘汰的公司。如果你的公司做得好,这难道不是一种脱颖而出的好机会吗?如果鲍师傅不是一家好公司,那自然会被内卷淘汰;反之,如果我们基本功做足了,再大的风浪也经得起,那被卷的就是别人,跟我们无关。

据亚布力中国企业家论坛、新浪财经等