

转型
面对面(三十九)

餐饮将抢超市的生意

——专访北京金百万餐饮管理有限责任公司董事长邓超



从筷好味到U味，金百万的O2O探索发生了两大改变：一代智能锅上的固化程序被放置在云端App上的个性化程序所取代；平台也从只为金百万一家服务变成向更多餐企开放的共享平台。

用“准成品+智能锅”的组合，撬开8万亿元在家做饭市场，释放餐厅闲置产能，传统餐饮借助互联网、物联网跨界打劫传统的超市生意，U味的“云厨房”设想无限美好。但要让梦想照进现实，更多合作伙伴、消费者体验和食品安全管控一个都不能少。

跨界打劫 餐饮要抢超市生意

早上起来，直奔超市、菜市场的生活方式，或许会被在手机上动手手指所取代。把在家做饭变成像操作傻瓜相机一样简单、方便，这就是金百万旗下筷好味正在干的事。依托智能炒锅和配送上门的准成品，消费者在家3分钟即可做出与金百万大厨同样水准的美味菜肴。

用北京金百万餐饮管理有限责任公司的话说，做菜实际上就三个步骤：粗加工、断生和最后烹饪。所谓准成品，就是已经完成了前面两个步骤，消费者拿到之后，只需在智能锅中傻瓜操作，完成最后炒制的产品。

不过，8万亿元的在家做饭市场，显然不是金百万一家能够独揽的。毕竟，产品单一难以带来良好的顾客体验，配送成本也较高。11月21日，由筷好味更名而来的U味儿美食智能平台正式发布，过去只为金百万一家服务的平台，变为餐饮界共享的开放式平台。

与此同时，智能锅也进行了升级换代。据邓超介绍，原来一代锅只搭载了几个固定模式，没法承载更多菜品。二代锅则是纯互联网概念，智能锅上没有固定程序了，每道菜的烹饪方法都被储存在云端。消费者只需扫描准成品包装上的二维

码，即可通过手机上的App控制智能锅烹饪。升级之后，理论上SKU可以无限延展，因此平台能搭载各种风味的餐厅，做川菜的、湖南菜的，包括日餐、法餐，为消费者在家吃饭提供完整的解决方案。

除了TOC外，准成品模式也提供TOB服务。一些便利店、小型餐饮、公司员工餐等，无需请厨师，几口智能锅加上准成品，就能提供高品质的餐饮服务。

创新模式 释放餐厅闲置产能

采访现场，邓超亲自示范用准成品制作了一盘小炒肉。撕开塑料包装，将切好的辣椒、断生的肉片和一袋调料一同放入智能锅内，按动锅上的爆炒键，3分钟后，色香味俱全的小炒肉新鲜出锅。据介绍，像这样一盘小炒肉，在金百万门店要卖32元，而准成品的售价只有18元。

邓超告诉北京商报记者，准成品价格便宜的秘诀在于，它释放的是餐饮企业的闲置产能。“无需额外购置设备，无需额外增加房租，人员也不过是提高了效率。因此，这个模式是通过改变成本结构来实现的。”相关测算显示，由于中餐经营具有谷峰和谷底差距过大的特点，企业人力成本浪费普遍在20%以上。因此，在不加班的情况下，提升20%的劳动效率是完全可以做到的。

准成品的出现，颠覆了餐饮业的传统

盈利模式，在服务职能的基础上，增加了生产职能。“如今金百万的店长，白天是店长，晚上是厂长。”有的门店，通过为便利店加工制作准成品，准成品收入比门店营业额还高。

从2011年推出百万在线开始，邓超一直试图通过互联网，破解传统餐饮盈利天花板。一开始做外卖，突破了空间但没有突破时间，做不了增量；后来做半成品配送，触到了消费者痒点但不是痛点，复购率低；直到推出准成品，解决了不会做饭的痛点，消费者才比较满意；而增加准成品品种，为消费者提供更多选择，成为U味平台要完成的使命。

众包众创 打造餐饮O2O生态圈

U味将在年底之前正式上线。按照规划，以2-3公里为半径，覆盖10万人左右，北京被划分了90个商圈，在每个商圈将选择2-3个商家提供不同风味的准成品。

谈到盈利模式，邓超表示，U味致力于打造的是一个生态圈。商户在平台上挣利润，U味只收取平台运营费。“平台要挣的是整合资源之后变现的钱，而不是挣商户的钱。”在他看来，只要能把商户整合起来，深入消费者家庭，无论是食材供应链、智能厨房设备，还是大数据，可做的事情太多了。

像所有互联网平台一样，如何抓住C端客户也是U味面临的重大问题。与多数平台要么向第三方购买流量、要么烧钱拉用户的做法不同，金百万是通过智能锅这个智能设备进行导流的。这种稀缺模式也被不少投资人看好。润恩资本执行副总监刘晓东表示，投资界看盈利，虽然不会要求企业马上赚很多钱，但也摒弃烧钱模式。U味模式与“十三五”倡导发展服务业的宏观政策相契合，它是把一些闲置产能、人工充分利用起来，再把挖掘出的价值回馈给最终用户。只要把这个价值挖掘的模式做大，利润是不担心的。当前需要考虑的是如何尽快复制，找到更多的朋友一起做大市场。

据邓超透露，该项目的B轮融资将于今年底或明年初完成，不仅投资人更多、

背景更加丰富，融资规模也远大于A轮的3000万元。拿到融资后，首先要做的还是以智能锅为切入点，占领消费者家庭这个8万亿元的巨大市场，“半年内要铺10万口智能锅”。

明年1月1日起，U味全国市场开发也将正式启动。邓超表示，将采取代理式开发模式，即在每个城市，找具备执行力的合作人负责开发当地市场，由U味公司提供全方位支持，以营业额为唯一考核指标，持续达标后，会以资本价格进行合并或收购。

北京商报记者 徐慧

津津乐道

闭环是核心竞争力

北京商报：菜品烹饪技艺是餐企的核心竞争力，云厨房要将菜品烹饪过程转换成计算机算法存入云端，对合作餐企来说是否有泄密风险？

邓超：作为第三方平台，我们与企业之间是有法律约束的。实际上，这比把技术数据放在自己员工手里更安全。就像把钱存在银行和放在家里哪个更安全一个道理。

北京商报：新食品安全法对第三方平台的责任进行了规范，U味如何保证平台上其他商家销售的准成品的安全性？

邓超：做平台就要有能力管理商户，我们实行白名单制，加入平台的必须是精品商家，而且以大型连锁餐饮企业为主。金百万本身有20多年的餐饮管控经验，平台上的合作企业也都有很强的食品安全管控能力。

北京商报：市场上也有其他通过手机驱动的智能厨具，它们是否都是U味的竞争对手？

邓超：很多智能设备之所以都没能做起来，是因为它们没有自己的产品和服务。金百万的U味模式之所以被投资人看好，就是因为是闭环，它实际上是“智能设备+产品+服务”，线下服务是特别重要的。

宴请，就到全聚德！

全聚德烤鸭店，创立于1864年，

传承宫廷挂炉烤鸭，享誉海内外。

新中国成立以来，

全聚德已接待200多个国家和地区的元首与政要。

现在，全聚德百余家店遍布全国，

成为家庭宴请、朋友宴请、商务宴请的优选之地。

中国全聚德集团
CHINA QUANJUDE GROUP

www.quanjude.com.cn

股票代码：002186

全国统一客服热线：400-700-1864



官方网站



官方微博



官方微信