

做食品决定企业必须本分

——专访味多美食品有限责任公司创始人、董事长黄利



竞争只管产品不看对手

食品行业门槛较低，可谓竞争激烈，面对市场上产品口味和外观的抄袭，味多美从不过多担心。

黄利觉得，面包房投资金额不多，技术门槛不高，谁都可以开，但长久地把产品做得好吃、得到消费者持续的认可并不容易做到。它需要对品牌认真投入人力，严谨考究面包的原料，并且时刻跟得上消费者的口味变迁，甚至引领流行。因此，他到分店巡店时会认真看产品做得怎样，并不太在意顾客多少。有时他也会去看看同行的店，即使面包外形相似他也并不在意。“只要消费者真的品尝过，就能够品出其中哪怕是微小的差别。比如，鸡蛋是生下来3天内的还是十几天以后的，即便都是用的天然奶油但是不是法国最好的那些……即使是这些微小的差别，都会在消费者做选择时起到作用。”黄利说，惟一能打败对手的，就是味多美的面包比别家的好吃，好的产品会说话。竞争，不用“人叫人”，而要“货叫人”。只要产品足够好，吸引顾客方面就不用多管，人们只要路过味多美就会自然地想进来买点面包，而且逐渐形成习惯。在味多美创业的前

味多美的成功离不开创始人、董事长黄利的掌舵。作为创业18年、在全国拥有300余家连锁店铺的民营企业家，他身上有一种类似老国企的气场：朴实、认真、踏实，最关键的是不计成本要让他的面包成为行业里最好吃的面包。黄利曾是面包师傅的专业背景，决定了他重产品多过重营销、多过重竞争。正是这兢兢业业执着于味道的理念，成就了这个品牌。他的一句话令人听得安心，那就是“做食品这行决定了我必须要本分”。

几年，没打过什么广告，完全靠口口相传。在黄利心里，做食品这一行，就决定了一定要本分，只有这样才能做个百年老字号。

打好品质基础，拒绝加盟

味多美的开店速度很快，从第二家店到第12家店仅用了三年时间，到如今味多美已经在全国开了300余家店。这期间曾有很多人来找味多美谈加盟，但都被拒绝了。黄利认为，品牌前期要扎实打好基础，过早以加盟方式扩张虽然会快速挣钱，但如果把控不到位、损失品质则得不偿失。

其实，在创业之初就有人来找黄利谈加盟，但是考虑到公司根基没有稳定，产品品质较难把控，他就拒绝了。那时，黄利看到过许多案例，很多面包房品牌急于挣钱选择做加盟，后来产品不过硬失了人心，慢慢都倒闭了。黄利不愿意拿品牌来冒险。

不过，经历了多年的积淀，如今味多美已经具备了放开加盟的条件。2013年底，味多美引进了2亿元的自动化设备在中央工厂，加上原料供应都是最好、最新鲜的，黄利决定未来谨慎稳健地逐渐放开加盟，但前提依然是保证产品品质。

如今，面包房在北京已经随处可见，其倚仗着“下午茶文化”而发展壮大。20世纪90年代末期，味多美的10家店面都集中在城中心，销量并不算太大，每个家庭必选的产品是生日蛋糕，几年以后在百姓经常消费的产品加入了甜点和面包，但也仅限于三环以内。味多美在大兴、昌平也尝试开了店面，而且逐渐形成习惯。在味多美创业的前

但发现只要出了三环，生意就相对差些。到了2006年前后赶上北京大发展，以前城里人也到郊区买房居住，三环以外店面的生意越来越好，味多美开始步入发展高峰期。黄利透露，2006年以后的这八年来都属于面包行业的加速发展期，味多美每年的发展速度最快达到30%。

扩张一线城市，环状辐射

政策层面鼓励京津冀一体化协同发展，这也给企业的扩张带来了机会。在这个机遇下，味多美早已先行。目前，在天津、包头等城市以及河北省都有店铺布局。在这些区域里，离北京越近的地方销量越好。北京是个高势能城市，影响力沿着自己的周边慢慢向外扩散，味多美的品牌正是利用这个能量在扩张。2014年，味多美在北京几乎是以一周新开一家店面的速度在扩张。反观上海，味多美的扩张速度要更为稳健一些，以保证每新开一家店面都要盈利，即开一家成功一家。黄利表示，不光要看速度，还要看质量：“因为速度太快，人员、配备等跟不上会影响品牌口碑。”因此，味多美在上海的扩张是“压着速度”的。等到有了70-80家店规模时，便可以进入快速发展期，到那时味多美以上海为核心再向周边城市扩张，计划五年内每年增长30%左右。

着眼未来的扩张，味多美计划仍以北方为中心，借助首都的影响力势能向周边一圈一圈地辐射扩张，用三年时间将北京全部布局铺满，计划一共开设500家店。

北京商报记者 王晓然/文 李杰/制表

·企业档案·

创立时间：1996年

行业分类：连锁面包坊

在北京，尤其是五环以内，社区、地铁站、公交车站附近总是不乏味多美门店，味多美已经成为北京最为常见的面包坊品牌。近年来，味多美正在飞速扩张，触角也逐渐伸向北京以外的地区。目前味多美在中国已经拥有300多家店，北京是味多美的根据地，门店数量达到290多家。

在全国大范围的扩张离不开产品品质的保证。在原料选择上，味多美的选择颇为考究，选用全球众多进口优质原料是味多美的品牌特色。为此，味多美建立了原料全球采购系统，与法国或英国天然稀奶油、澳大利亚或新西兰干酪、美国蔓越莓、美国扁桃仁粉、菲律宾椰蓉、南非黄桃、加拿大枫树糖浆等众多全球优质原料供应商签订了战略合作协议。

今年，味多美更是开始了店面的升级改造。第一家新形象的店面开在了北三环环球贸易中心旁，名为安贞店。这家店面面积约达180平方米，顾客可以有更宽敞的空间挑选食品；木制的桌椅、货架台让人倍感温馨；透过大面积的透明玻璃，顾客还可以清晰地看到面包师的烘焙过程。这样的一家店不是形象店或者旗舰店，而是一家标准店，此后味多美在北京的大部分门店都将按照这一标准重新装修。

此外，在网购成为人们不可或缺的消费方式时，2014年味多美成立了独立的电商部门。目前味多美不仅有自己的官网，还有微信平台以及天猫、京东旗舰店。消费者可以通过各种网络渠道购买味多美的蛋糕。

消费者的需求趋势 西式简餐PK中式快餐

