



上海巴贝拉意舟餐饮管理有限公司董事长陈韦兴

# 创业 不打工



◎本报记者 王颖

陈韦兴的办公室拥挤狭小,一台立式空调轰轰运作着,时而喘息着,停顿两分钟,又开始吐出呼呼的热风。上海的这个冬天,太冷了,推开玻璃门,这个所在太温暖,它的小空间和乱堆的书报杂志文件资料反而更加增添了这种温暖。让房间升温的还有陈韦兴温厚敦实的笑容,这种笑容,就像一个刚搬到隔壁房间的新邻居,初次见面,彼此都有些警惕,却又期望让你知道他是老熟人,对他放心,如此显露的表情。

办公室的面积陈设,随意套在身上的西装,仿佛在思考时被抓乱的头发,办公桌上凌乱的字纸,透露出一些关于主人可能的信息:创业阶段,极端忙碌,问题很多……坐在他对面那张不大舒服的椅子上,我几乎已经肯定了这一猜想,但半个小时后,我不得不否定自己的设想,一个小时后,却又觉得不算错,但也不对。

因为,陈韦兴几乎长久处于一种在创业的阶段,他总是不放弃折腾自己的机会,每段在别人看来已经称得上成功的事业,都被一个新的事情取代,但也并非始乱终弃,他会将前段事情收拾得头面齐整嫁得人家去。或者他喜欢这种创业的挑战,和先苦后甜五味俱全的体验;又或者,他还没遇到可以终止一生的事业。

## 立誓不打工

从大学毕业时,我就对自己说,坚决不要做打工者,不能给自己留懒惰的余地,”陈韦兴说,自己从美国波士顿大学餐饮管理专业毕业后,就立下誓言,无论怎么辛苦,都要自己做,打工很容易就让自己因为衣食无忧而忘记梦想,放弃追求。

1971年出生的陈韦兴今已经有超过20年的餐饮行业经验。当然,这要从他中学算起。14岁时,陈韦兴全家移民美国。跟很多美国孩子一样,陈韦兴中学时就开始打工,他的第一份工作是在麦当劳,此后,整个学生时代的课余时间,他都是在美国的各种餐厅度过,经过了严格而系统的培训,并且逐渐开始担任管理工作。也正是这段经历,让陈韦兴了解并对餐饮行业产生了兴趣,这种兴趣驱使他在大学进行了更深一步的研究学习,理论实践都已经具备的陈韦兴回国了,然而,他却并没有做已经熟悉的餐饮行业。

“投钱,”他双手一摊,理由如此简单,但他因了自己一早立下的誓言,不打工,还是决定在艰难中创业。1995年,在美国时,很多人都会用一种口气清新剂,喷雾状的,陈韦兴回国一看,国内没有,觉得是个市场。

陈韦兴自己参与研究配方,尝了上万种配方,舌头都要失去知觉了,“但僵硬麻木的舌头还是尝到了正确的味道,陈韦兴给这个产品取了一个个性的名字:梦呼吸。但是,这到底算什么类型的产品?保健品?药品?似乎都不沾边。这时,一个朋友提议:不如叫“微体口香糖”,食品类的,容易理解,也容易过关。结果还不错,梦呼吸卖得很好。”“梦呼吸”曾一度达到月销售千万元规模。虽然卖得还不错,但陈韦兴觉得,这只是让他赚了一笔钱,不算他的事业,于是,打包卖了给人。

## 缘起成败

之后的陈韦兴又做了医疗设备之类的生意,但用他的话说,就是“为了赚钱”,没有特别打动他的项目,他真正想做的,还是像样的餐饮业。1996,陈韦兴遇到了郭志勇。长陈韦兴一岁的郭志勇也是餐饮业打拼出来的,同样经过系统训练,不同的是,郭志勇是酒店出身,他在1989到1992年,曾是Hilton希尔顿大酒店日本料理寿司部门主管。

最吸引陈韦兴的,是郭志勇不单拥有多年的日式料理制作功底,并且有管理经验,自己也开了一家日本料理店。当时的日式料理非常阳春白雪,普通消费者根本不会想去消费,这些料理店昂贵的价格不可能覆盖所有的消费层级,只能留住单一的客户群。这对于餐饮业来说并不是件好事。他们决定做一个适合大众消费的日式料理。

东平路9号,第一家“缘禄寿司”开业了。开业当天的盛况,令陈韦兴记忆犹新:等待就餐的队一直排到街口,每个吃过的人都说口味很好。”

但是,就在这家缘禄每天翻台数次的时候,状况也悄悄出现了,因为扩张速度过快,原本钱就不多的陈韦兴很快遇到了资金问题,“700万,我需要在一个月内凑足这个数目,”着急填补资金缺口的陈韦兴不得已用了吸引加盟的方式。当时的缘禄已经很有名,等待加盟的人很多,一个月内就有7个人加盟,一个100万,资金是齐了,但陈韦兴没想到,随之而来的问题更大。

管理的问题来了,为了节省成本,加盟店的店主不愿意用陈韦兴固定供应商的原料,改用便宜质次的,有的加盟店看到顾客每次都吃不完,甚至减少分量,客人投诉很多;而由于加盟商不采购原本签订了合同的供应商的原料,弄得供应商很恼火,矛盾一触即发。消费者与供应商不会区分哪个是加盟,哪个是正牌,总之都是这个品牌,陈韦兴被终日投诉折磨得苦不堪言。

另一方面,2000年味千拉面挺进上海;2002年开始市场巨变,日本料理店发现以前的昂贵价格只有死路一条,纷纷改变策略自救,推出了很多相对便宜的自助餐,这些给了缘禄致命的打击。2003年,陈韦兴只有将其出售。现在看到回转寿司店,还是心里隐隐发酸,“缘禄是陈韦兴的用心之作,每每想起就会勾起陈年往事,仍是难过点点。虽然卖了个好价钱——44万起,几千万卖掉,但陈韦兴还是舍不得。 投做好……”

失败乃成功之母,“陈韦兴说了数次这个听上去过于熟悉的名人名言,对他,当是肺腑之言。在经历了缘禄的失败之后,陈韦兴意识到,加盟店很难保证质量,要开连锁店,这种方式非常不可靠:很多原本不错的连锁餐饮,都是做加盟做坏的,比如上海咖啡。”在陈韦兴看来,有些是很有发展前景的品牌,却因为加盟店的管理控制不到位而毁掉了。

有很多连锁餐饮也已经看清楚了这一点,小肥羊IPO的招股资料显示,小肥羊募集资金的60%将用于在两年间开设约150家自营餐厅,并翻新约50间自营餐厅,小肥羊总裁卢文兵也认为,2004年以来加盟店的数量逐渐减少,令质量逐步提高。

## 创新使基业长青

有的时候,钱不是最重要的,靠加盟费赚钱是不想做人的表现,”陈韦兴决定,新开的店一定不能再要加盟了。2005年,他开了一家叫做“巴贝拉”的店,听上去非常女性化,而陈韦兴正是这个定位:这么多年让我明白了,对于消费品行业来说,女性是最好的客户。”女性消费者相对更加忠诚,会不计较排队,等待她想要的一餐,并且一旦她喜欢上这家店,就会比较频繁地光顾。让女人喜欢,据陈韦兴的观察就是,丰富而多变。

女性希望被讨好被关注,而丰富与多变正好迎合这种心理。而在陈韦兴看来,除了价格,这两个特点是他应对必胜客的制胜法宝:由于我们规模不大,因此应变速度很快,”陈韦兴说,巴贝拉每个月有3%的更新率,每年则有20%更新率;而相对而言,由于必胜客是个跨国公司,体积庞大,应变速度反而不及我们,他们的年更新率大概就是5%。

“一个系统要可以自动生成创新,这个系统就是成功的,可以基业长青的系统,”陈韦兴非常看重创新力量,当然,最重要的是,不能设置任何可能阻碍创新的障碍,相反,要充分鼓励创新。他举了一个例子,牙膏业的老人高露洁,当年在职工中发起一个以股份换创意的活动,结果,一个职工建议将牙膏口径扩大一毫米,就此,高露洁产量直线上升,为公司带来巨额收益。

陈韦兴布过别人的,不在于他发现了新大陆,是因为他思维没羁绊,在任何时候,这个人都会成功,”陈韦兴觉得,他要以小胜大,以弱胜强,创新和勇气最不可缺少。

## 向北方

只要巴贝拉和必胜客放在一起,我们就有99%是胜出的。”陈韦兴无比自信,目前的巴贝拉单店月销售额平均70万人民币,上海现在有47家店,杭州有四家,而陈韦兴今年的重点是北京,向北方推进,计划开到80到100家店。

这个扩张速度显然非常快,但陈韦兴已经不会再为了资金的事情犯缘禄的错误了,当然,他也不愁资金,赶在金融危机前,他拿到了凯雷的过亿人民币投资,而当时,巴贝拉不过区区4.5家店。

陈韦兴给凯雷画了一张饼:在华尔街88家中国的上市公司中,还没有一家是餐饮娱乐业的,巴贝拉将会是第一家。”

已然对中国的餐饮业很有兴趣的凯雷在经过考察之后,将巴贝拉定性为“没有风险”,陈韦兴说,这在风投是对预备投资的公司很高的评价。很快,合同就签了下来,并且凯雷只占很小的股份。 “我不愿意风投占大的股份,但也不可能这几家店就有如此高的估值,”陈韦兴解释说,这就是迅速开新店的原因。

其实凯雷也并非吃了陈韦兴的迷魂饼,重要的是,陈韦兴的这个行业,会是2009年最抗寒的行业之一。中国连锁经营协会联合德勤华永会计师事务所于2008年对中国连锁餐饮业发展战略趋势进行调研,根据对全聚德、西贝、俏江南、德庄、小天鹅、小肥羊、肯德基、吉野家、仙踪林等比较具有代表性的连锁餐饮企业调查,公布了《2008中国连锁餐饮业发展战略趋势调查报告》,其间表述:我国餐饮连锁企业的经营盈利模式比较健康,抗风险能力较强,在开源增效方面还有可挖掘的空间。

被调查的企业中,95%企业利润都有两位数的增长,其中增长10%~20%区间的占42%,增长20%~30%区间的占31%,此两区间增长比例是被调查企业的主流。

连锁经营几乎将要成为许多地区餐饮业的主导经营模式。而巴贝拉供应商标准化达到60%,门店标准化为40%,这对于连锁餐饮业来说是非常好的数字,可以称得上标准化。

## 餐饮业纳达尔

而在陈韦兴看来,目前的连锁餐饮或多或少存在着致命的问题,这些问题,都与有人有关。比如搭档,比如中层管理人员。他很看重“人”这个元素,找对了人,什么都对了,”陈韦兴同时也感叹一声,随着巴贝拉的发展,他和搭档郭志勇已经在发展思路产生了分歧,他是一定想把巴贝拉做上纽交所,因此,郭志勇实际上已然套现退出,但陈韦兴认准的路,仍然一定要走到底,即使单枪匹马。

昨晚我看了场网球赛,沃达斯科已经阻击了纳达尔五个多小时,但纳达尔始终很顽强,他的必胜的信念让他赢得了这场比赛,笑到最后。”陈韦兴认定自己亦是个有坚强意志的人,“我每天都在努力,都在朝着目标前进,最后是否成功已经不那么重要了。”

但事实上,没有人真的不在乎结果,所谓的不在乎也只是偷换概念的说法,终极问题没有太多讨论的必要,而节点上的结果才是重要的。对于陈韦兴来说,现在要追求的结果,就是明年之前在纽交所上市。

还要看环境大势,”陈韦兴试图不那么张扬,但他的手笔却着实不小,目前他已经又开始了新的谈判,要将一个已经很有口碑的中餐连锁品牌并入旗下,打造成类似避风塘的经营模式,24小时营业。

## 对话

Q你最尊敬的人物是谁?为什么?  
A毛泽东。他做了常人力所不能及的事,一无所有到打下江山。最重要的是他还形成了系统的理论,这一套理论不仅可以应用于战争,还可以用于商业。他的论持久战等等著作都是我烂熟于心的,他给弱者对抗强者提供了最好的指引。

Q你自认为是一个偏向自由还是保守的人?或者对什么都无所谓?  
A我觉得自己是一个稳重中积极进取的人。我崇尚规则,但规则不能禁锢思想,思想要自由的,没有羁绊的。

Q你是否经历过什么叫“背叛”?如果有,什么时候?  
A背叛?经常……哦……有过。以前做医疗设备(的生意)时,因为个人的贪欲,商业伙伴背叛了我。毛泽东说了,看一个人要看很长时间,但在商业活动中不可能有很长时间看一个人。现在阅历多了,又有很多文字的东西束缚,会好很多了。

Q你接下来最想做什么?  
A领导企业进入同行业中国前三甲(即麦当劳、肯德基接下来就是巴贝拉)……至少也是前十名。这只是我的短期目标,会在短期内实现。

Q你最同情谁?  
A没有能力受到良好教育的人,因为这不是他们自己可以选择的。我母亲当年一定要辛苦带我们俩去美国受教育,让我受到了两种背景的教育,并接受到另一个不同的强国的文化,这对我的事业很有帮助。所以我最同情有志向的弱者,下一代的教育最重要,国家是靠一代接着一代改变和发展的。我现在也有做这一方面的事情,帮助一些孩子受教育,我想人还是要有同情心的。

Q你最恐惧什么?  
A没有,基本上是无所畏惧,如果一定要说的话……死亡吧。恐惧的原因是,死亡会让你意识到所剩时间不多了,为社会创造的价值不多了,创造价值的潜力也就随着消失了。

Q你最不想忘记谁?最不想被谁忘记?  
A最不想忘记我母亲。她已经离世了。死了以后被遗忘,想起来有点害怕……我努力做自己的事情,有人会记得我,有人会因为我记得我,那些很小的餐饮店,可能会因为我的出现结束,但这就是一个弱肉强食的时代,我不发展,必胜客也会很快灭了我,所以……

Q在你从事的事业里,你认为基本的道德是什么?  
A信用。言必践最重要。在生意场里,白纸黑字不如信誉重要,生意做大了更是这样,在团队里,信任也很重要,员工之间的相互信任会让企业文化非常好,甚至唯有这样,企业才能基业长青。如果缺乏信任,员工不敢对上级坦陈自己的错误,那么就会变得欺上瞒下,一个企业是这样的氛围,就不可能发展良好。

Q最让你后悔的一件事是什么?  
A生活中有,事业上目前还没有。我17岁那年,一个老师告诉我,你很聪明,也有坚定的信念,只要你想做的事情,没有什么办不到的,但是,这只是对事情而言,对于你的人,你需要有明确的目标和准则,在任何时候,都不能偏离这个准则。我按照他说的去做了,所以,任何事情,只要我想的,就一定会去做,失败或者成功无所谓,但至少我不会后悔。

Q你一生中最重要的转折点是何时?  
A从事业上来说,回国创业算是一个。最重要的目的是去年在金融危机前得到了私募的风险投资。

