

挣扎

曹郁(化名)也曾被周遭的亲朋好友羡慕过。他赶在上岛风头最盛的时候,于鄞州黄金地段开了一家咖啡西餐厅,房子是自己的,租金不用掏,给了上岛咖啡上海总部一笔二三十万的加盟费。

11年过去了,上岛的加盟费倒是没有“水涨船高”。

我们以想要加盟为由,拨通了上岛总部的加盟电话,据客服介绍,加盟上岛要求场地面积300平方米以上,面积大小不一样加盟费用也会不一样。一般来说,300平方米到600平方米大小的是标准门店,20万元加盟费里包含了商标使用费和培训费,如果场地面积超过600平方米的话,还要加3万元。

客服说的倒也直接,300平方米到600平方米开店肯定够了,“再大就吃不落了”。

培训指的是总部派店长、厨师长、吧台长、培训师4名技术管理人员到店里,给基层的员工进行理论培训、实操培训,包括咖啡、水果拼盘、煲仔饭、焗饭、牛排的制作手法,以及服务礼节、服务流程等。按照上岛总部的说法是,从场地租下来到开业这期间,所有大大小小的事情由这4个人帮衬。

店开起来后,培训师回总部,而店长、厨师长、吧台长则留在店里继续工作,工资由老板发。每个月,总部会派一个营运督导到门店收集数据——哪些东西卖得好或卖得不好?这个月生意怎么样,是不是有很多库存没卖出去?根据这些情况帮门店做营销策划活动。

诸如咖啡豆、牛排和酱汁等,门店使用的部分食材由总部统一配送,带上岛LOGO的盘子、碟子、杯子也必须从总部采购。加盟门店独立核算、自主经营,现金流水只从老板手中过,听起来很诱人吧?

但在部分媒体先前的报道中,上岛咖啡却是收取了加盟费用后就基本撒手不管了——选址,总部并没有指导;员工培训,老早就停了;经营支持,聊胜于无;食材采购,后来放任不管,除了一块上岛咖啡的招牌,缺乏创业经验的加盟商只能靠自己摸索前行。

藕断丝连,也是曹郁这些年和上岛总部的关系。

中国食品商务研究院研究员朱丹蓬指出,加盟有两个渠道盈利:一个是加盟费,另外一个食材的采购。如果上岛咖啡的加盟店有自行采购权而不是总部集采,说明其加盟体系已经失控。

“咖啡行业高速扩张的年代已经过去,行业的替代者也有很多。上岛咖啡走到今天,在中国市场已经呈现末路态势。”朱丹蓬说,“特许加盟是市场快速扩张的方式,但现在的问题是如何管控,公司治理、组织架构及硬件、门店的精细化管理都要跟上。”

于是,当年和曹郁一同赶风口的老板有的收手不干了,有的转行去追其他风口了。通过“宁波”“上岛咖啡”等关键词搜索大众点评,显示的10家门店中,仅有5家还在营业,包括曹郁的这家店。

当记者用其他媒体报道中的“上岛咖啡在寥寥数年间从全国3000家门店到忽然间集体消失”向总部客服求证时,得到的回应是,关门的店肯定有一些,但存在即是合理的,2017年至今,全国范围内新增了170多家加盟商,包括子品牌。

定位为“精致西餐”的法牧牛排咖啡和类似星巴克的UBC COFFEE两个子品牌,以及由一二线城市下沉到三四线城市的加盟重心,被行业视为上岛的“自救”。

存在即是合理,客服这话,曹郁觉得是,也不是。因为他如今的状态是一种自己都说不清的无可奈何,“有人来就多赚点,没人来就少赚点,房子是自己的,租给别人也是挣个租金,我现在做上岛就是挣个租金回来。”

他和我们分析了不少生意越来越难做的原因——装潢落伍,外卖冲击,市场不景气,年轻人不愿意来这儿消费等,但唯一没说出口的是,加盟与否?

摸索

同样做咖啡餐饮的意卡菲走的是与上岛完全不同的路子,18年里,问总经理项剑豪要加盟的人很多,但都被他一口回绝了。而意卡菲能活到现在,他认为最重要的原因也是不加盟。

于公,餐饮行业本身就不好做,10个人做能赚钱的可能只有2个人。项剑豪给店长们开会的时候就常常打比方:“办公室边上这条姚江,10个人跳下去,8个人在河中间,2个人游到河对岸,而河中间的8个人里,可能有5个人连浮上来的机会都没有。”项剑豪所目睹过的餐饮业沉浮比这还残酷得多。

他觉得,人心不齐的加盟模式只会让做餐饮难上加难,如果加盟商们只关心自己的利润,维持品牌口碑需要投入大量精力去控制的餐饮质量、装修风格、服务水平,便不在他们的关心范围内。

于私,是他对咖啡餐饮的情怀。“哪怕直营赚不到钱,意卡菲这个牌子还是攥在我手里,一旦允许加盟,其实就意味着我把爱好的东西放弃了。”

项剑豪口中的爱好,要追溯到1990年,他在开明街寸土寸金的地方开了一家名为“皇冠”的咖啡厅,就夹在民光电影院和缸鸭狗小吃店中间。

在他的回忆里,那时候男女之间谈对象不像现在去的地方多,除了公园就是电影院,偶尔去咖啡厅约会都是极时髦的,还有就是国外的船舶停靠在宁波港口,船员在市区里走走逛逛,咖啡厅无疑是最合他们心意的地方。

然而,相比于1角2分一张电影票,一杯2元的咖啡终究不被市场认可。

后来,机缘巧合下得知金光中心的新世界百货一楼要开水吧,他就盘了下来。新世界百货最早一批管理人员都是香港人,项剑豪和他们一道吃饭,一块聊天,耳濡目染也学了些管理上的经验,“对创立、经营意卡菲很有帮助。”

2元的咖啡告诉他,意卡菲不能做成中高档餐厅。“我们的目标人群是大众,阳春白雪可以进来,下里巴人如果觉得在消费范围以内也可以进来。意卡菲最早选址都在写字楼边上,上班族中午去吃个中饭,下午点几杯喝的谈事情,顺带晚饭也一并解决了,这里卖的最好的总是商务套餐。”项剑豪告诉记者。

但项剑豪依然有发愁的事儿,一个是外卖的冲击,一个是员工不好招。尤其是安全问题。对此,他要求所有门店的店长、厨师长、吧台长每晚打烊关门前,拍摄下安全死角的视频上传到公司群里,“神经没有一天是不紧绷着的。”

那么,宁波咖啡餐饮的生意还好做吗?曹郁说不好做,项剑豪的答案也是不好做,李聪、徐科这样的年轻人更是坦言:如若创业,不会选择咖啡餐饮。

但不能忽略的是,即便现在,李聪的父母还是会邀上三两好友在上岛谈事情,虽多次向她抱怨过上岛的东西口味大不如前。意卡菲的主力人群中,很大一批也是40岁到70岁来这儿开同学会的人。

可是,当喝着星巴克

长大的人40岁了,咖

啡餐饮的市场会怎

么样?曹郁、项剑

豪没想过,也

不敢想。

