

March 2022

003

餐飲家

The Restaurateur

卷首

她们如此
Amazing

新餐

寿喜锅上的一朵云

餐饮大数据

美国餐饮疫后
复苏数据报告

餐饮秘笈

你考虑过加盟吗?

喷饭

减肥的人都知道

WOMEN
RESTAURATEURS

SPECIAL ISSUE

女餐饮家

P 13

ISSN : 2771-2680



餐饮回暖 POS 超级优惠

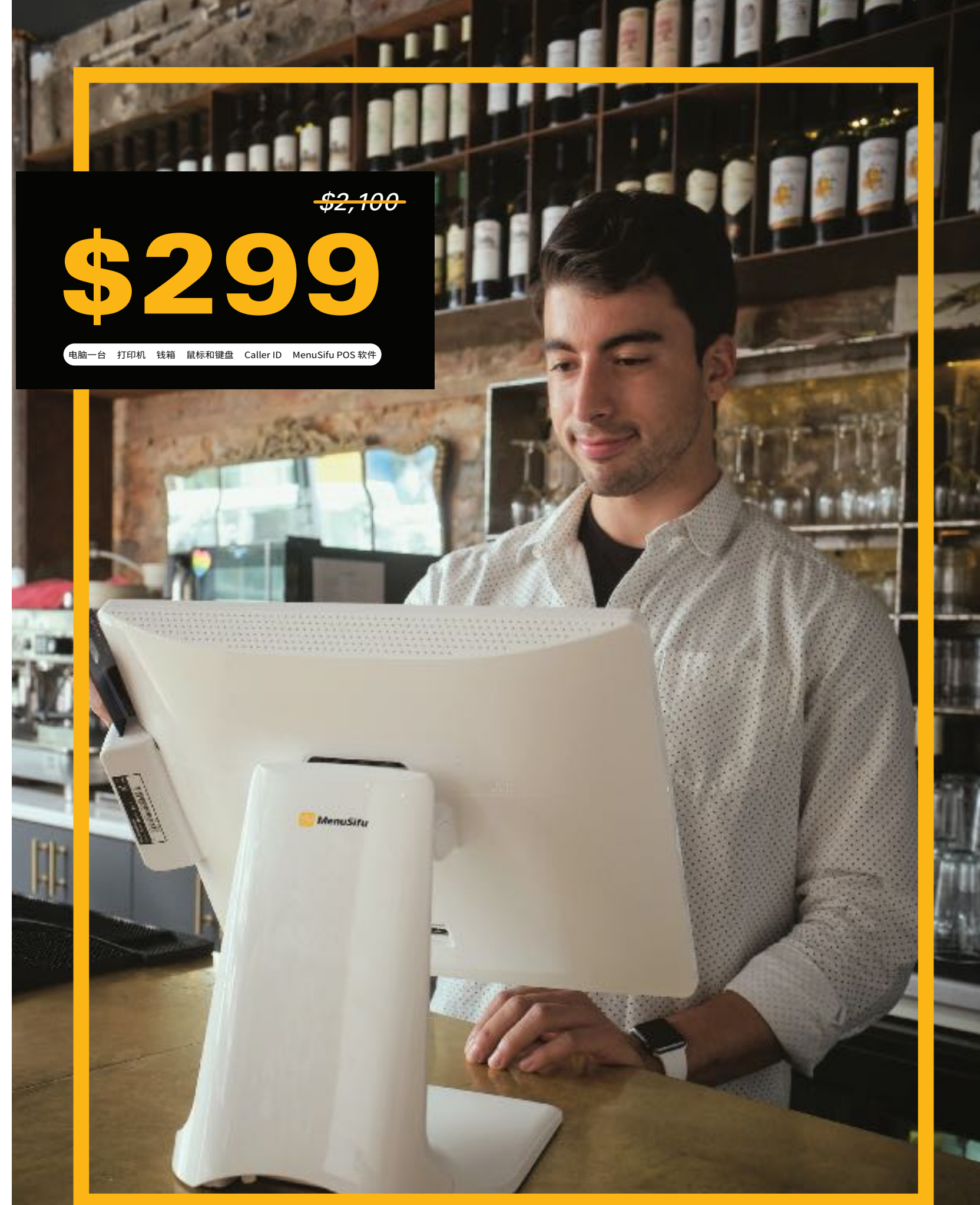
免费赠送扫码点餐

北美餐饮业SaaS服务商**MenuSifu**点菜大师(米聚)已积累8年资深服务亚商业主经验, 专业提供定制点餐系统及在线点餐方案, 致力于提升餐饮效率、助力北美万家餐厅平均降低20%管理成本, 实现高效卓越数字转型。

WWW.MENUSIFU.COM



212-966-5888





CONTENT

Vol. 3 Issue 3

Marth 2022



13

COVER STORY 封面故事

女性餐饮家特辑

1987年，美国国会将每年的3月确定为“女性历史月”(Women's History Month)。《餐饮家》的第三期，决定用《女性餐饮家特辑》向我们的女性餐饮家致敬，赞美她们在这个行业所取得的 amazing / 了不起的成就。



05

EDITOR'S LETTER 卷首

她们如此 Amazing

“喂饱人民的生意是世界上最了不起的生意。”(The business of feeding people is the most amazing business in the world.) 每一个餐饮家都值得用最美好的语言赞美。尤其是，我们的餐饮家们走过了长达两年的新冠疫情黑暗隧道，终于来到这一时刻，我们更希望赞美他们。更何况我们的女性餐饮家。



CONTENT

Vol. 3 Issue3

March 2022

10

NEW DISH 新餐

寿喜锅上的一朵云



07

DATA 餐饮大数据

美国餐饮疫后复苏数据报告

43

SIFU' S IDEAS 餐饮秘笈

你考虑过加盟吗？

44

TABLE JOKES 喷饭

减肥的人都知道



2022 年 1 月创刊 2022 年 3 月 25 日出版

Vol. 13 Issue 3

出版发行

《餐饮家》杂志社
8 The Green, Ste A, Dover,
DE 19901

Email: info@littlelaba.com

Tel: (929) 344-8709

President
Leo Li

Publisher
Leo Li

Assistant Publisher
Danielle Tong

EDITORIAL DEPARTMENT

Editor-in-Chief
James Shore

Editor
Min Sun / Lisa Li / Shuhang Li

Art Director
An Yang

Coordinator
Shuhang Li

Photographer
Dayan Liu / Cheng Gong

ADVERTISING DEPARTMENT

Advertising Director
Danielle Tong

Advertising Manager
Angie Chen / Lee Li



The Restaurateur is published monthly by Littlelaba Media LLC
Printed in the United States



EDITOR'S LETTER 卷首

她们如此 Amazing

文 | 主编 James Shore

得过总统颁发的国家人文奖章 (National Humanities Medal) 的大厨，餐饮家何塞·安德烈斯 (Jose Andres) 说过一句话：“喂饱人民的生意是世界上最了不起的生意。” (The business of feeding people is the most amazing business in the world.)

每一个餐饮家都值得用最美好的语言赞美。尤其是，我们的餐饮家们走过了长达两年的新冠疫情黑暗隧道，终于来到这一时刻，我们更希望赞美他们。何况我们的女性餐饮家。

1987 年，美国国会将每年的 3 月确定为“女性历史月” (Women's History Month)。《餐饮家》的第三期，决定用《女性餐饮家特辑》向我们的女性餐饮家致敬，赞

美她们在这个行业所取得的 amazing / 了不起的成就。

在阅读我们礼赞女性餐饮家的专题之前，我想提醒读者注意她们所处的困境：

几乎在所有的情况下，女性都比男性经历更多的障碍才能达到同样的成就。

麦肯锡 2021 年职场女性研究报告中说，在餐饮制造与销售行业，女性占了入门级职位的近一半。然而，到了最高管理层，女性的比例急剧下降至 20%。

餐馆中的情况同样如此。虽然大多数餐饮从业人员 —— 53% —— 是女性，但只有 1/3 的美国餐馆是由女性拥有的，只有不到 7% 的女性是厨师长，而她们的收入也比她们的男性同行要少 28%。

这个星期天，熬夜赶完杂志的大部分内容，我和朋友决定到东村一街的 Prune 吃一顿 brunch 犒劳一下自己。我没想到，这家餐厅仍然关闭着。

Prune 的主人也是一位女性餐饮家，加布里埃拉·汉密尔顿 (Gabrielle Hamilton)。我是因为她文笔出色的书《血、骨头与黄油 (Blood, Bones, & Butter)》 (简直是厨师有史以来最好的回忆录) 才知道这家经营了 20 年的餐馆。但即使是上过米其林，主人是纽约时报的美食专栏作家，仍然不能让这家餐厅在新冠疫情快将结束时复生。

我想起汉密尔顿前年 4 月写在纽约时报的那篇讲述她被迫关闭自己的餐馆的文章，她在开头就说，在解雇 30 名员工的前一天晚上，她做了一个

噩梦，梦见自己的两个孩子被活埋了。《福布斯》的一篇文章这样说到：这场疫情对于餐饮业的女性来说，是一场实打实的，真正的噩梦。时隔两年回想起这篇文章，我依然能感受到这位女餐饮家的挣扎和艰辛。

我想对各位亲爱的读者说，接下来我们将描述的是，是那些仍然成功地运营着她们的餐厅的女性餐饮家。在了解到她们经历过如此艰难的噩梦般的旅程之后，再来读她们不平凡的成功故事，礼赞她们的冲动就更加难以抑制：她们是如此的 Amazing！

*《餐饮家》不仅想在女性月的这一期杂志为这些女性餐饮家写下颂赞，也想一直这样做下去。如果你愿意讲述自己的故事，请写信给我们 ——
Email: info@littlelaba.com



NEWS

餐饮要闻

美国中餐协会： 45 年来中餐最大危机

新冠疫情虽然消退，但阴影犹在，中餐业正在遭遇疫情后的后新冠长期综合症，仍然面临艰巨的挑战。

美国中餐协会于 2 月 15 日举行中餐行业现状说明会称，全美中餐厅数量从疫情爆发之前，2019 年的 5.4 万家，已降至目前的不到 4 万家。美国中餐协会会长王铁牛表示，他从业 45 年来，从未见过如此严重的“中餐危机”，物价飞涨、物流艰难、招工困难等等因素，都令当前的中餐馆痛苦不堪。他估计，情况如果继续恶化，5 月全美将迎来中餐倒闭的大潮，

有近一半的餐馆难以支撑。王铁牛会长说：“食用油此前餐馆拿到的批发价在 13 美元每桶，现在已经涨到 48 美元每桶；大米原来 20 多美元一袋，现在涨到 57 美元一袋。所以我们的成本已经高得很恐怖很恐怖了，我做餐饮业快 45 年了，我从来没看到这么大危机。”

而随之而来的又是货物短缺，即便是价格翻了三四倍，餐馆仍然拿不够货，很多时候食材批发商甚至只卖给他们一两袋大米、一两箱豆腐，餐厅过得非常艰难。

此外，最低时薪调涨以及持续的用工荒也成为压在中餐业主头上的大山。而中餐厅的外卖业务，现在又被各大外卖平台所垄断，不得不接受低至 6 折的几乎等于成本的外送定价，这也让中餐厅进退两难。

另一方面，从联邦到地方的多项补助或贷款，仍然只是杯水车薪，无法解决中餐业主的很多问题。经历了两年的新冠疫情，全美各地餐厅正通过各种方式积极展开自救。而在美经营数十年的餐厅撑不下去选择关张的不在少数。

闽籍餐饮家： 战胜危机抓住机遇

2022 年 2 月 25 日，美国食品商会会长倪周敏及其合作伙伴们在法拉盛君豪酒店宴请各界友好。

倪周敏表示，在过去的两年，餐饮业经历了前所未有的挑战。而来自亚洲的食品和餐饮行业并没有被疫情打垮，不仅成功战胜了这场危机，更是抓住了这场危机中潜藏的机遇，发展迅速。

倪周敏是一位闽籍餐饮家，是美国最大亚洲食品经销商——美国合丰集团控股公司的创始人。倪周敏告诉记者，我们面对的后疫情时代的机遇远大于挑战。尤其值得关

注的是零售业和在线业务板块，增长最为迅速，前景也最为广阔。他表示，市场需求始终存在，只要行业能审时度势求新求变，就能抓住新的增长点。比如一些中小型连锁餐饮业在近两年发展迅猛，整个行业其实也是在顺应时代需求的“洗牌”。

倪周敏说：“我们也发现，亚洲食品越来越受到主流市场消费者的青睐，我们凭借多年来积累的供应链优势和诸多合作伙伴的鼎力支持，提供了市场上最丰富和优质的产品，业务得到了蓬勃的发展。我们恒华的团队和东方的团队都很年轻能干，

目前的超市设计和布局，甚至已经超过了很多国际连锁商超。现在我们正在着手建立全国集中采购体系和标准化铺货流程，提高每一家超市的效率，会越来越有竞争力。”

与会的联丰集团董事长倪举凌说：“今天，摆在我们福建企业家面前的是无限的商机，如何将实业与金融、资本并举；如何与当地政府合作发展；如何实现从小规模企业向产业集团化转型；如何改变家族的管理模式，逐步推进现代化管理制度的建立等等，将是实现产业不断壮大的关键。”



DATA 餐饮大数据

美国餐饮疫后复苏数据报告

文 | Shuhang

美国终于从新冠的一波波浪潮中走出，而餐饮业仍然被蒙上疫后的阴影。物流、成本以及劳动力匮乏等各方面的挑战仍然艰巨，北美餐饮仍然没有完全走出危机时刻。美国中餐协会于 2 月 15 日举行中餐行业现状说明会，向公众披露，全美中餐厅数量从疫情爆发之前 2019 年的 5.4 万家，已降至目前的不到 4 万家。协会负责人预计，若这种状况持续，到 5 月份全美将有一半的中餐厅闭门歇业。

这是一个可怕的预期。为此，本期的餐饮数据报告，我们比较了美国今年 2 月最新的餐厅数据和 2021 年 12 月的数据，来看一下美国餐饮业所面临的

处境。

纽约餐饮迅速恢复 西南稳定高速增长

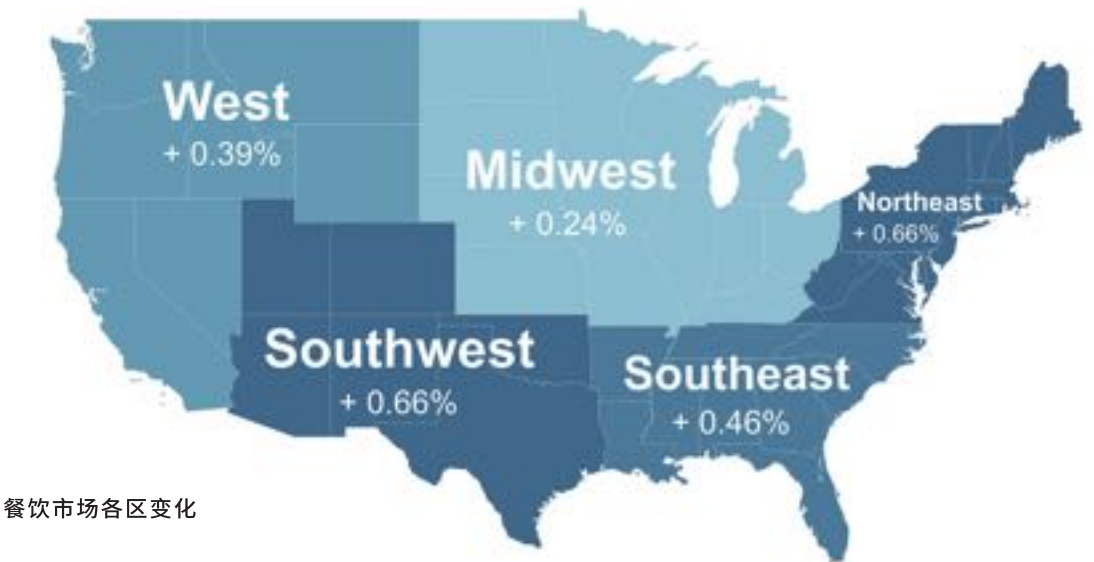
《餐饮家》今年 1 月刊曾做过一期数据观察(参考 www.canyinjia.us)，当时的结论是在疫情期间的严厉政策下，以纽约为首的美国东北部地区恢复程度最慢，西南地区则增长最快。现在我们将目光重新瞄向餐饮市场，看一下从去年 12 月到今年 2 月这短短两个月期间，美国几大板块的餐厅数量变动情况。其中百分比代表地区餐厅数量净增比。

由下图可见，去年形式还很严



峻的美国东北角，在这两个月期间的恢复速度飞快，增幅达到了 0.66%，与西南地区并列第一。而其中又以华盛顿特区和纽约州恢复速度最快（见上图）。罗德岛州几乎没有增长，唯独缅因州微降了 0.16%。

西南地区在去年就是恢复速度第一的版块，如今依然增长强劲，餐饮市场繁荣。如下页首图所示，除了俄克拉荷马州维持不变，其他五大州的数据均一片大好，倒数第二的科罗拉多州也高达 0.4%。





DATA 数据

美国餐饮疫后复苏数据报告

去年恢复速度第四的东南地区（如右下图），这次排到了第三，发展也较为平均。

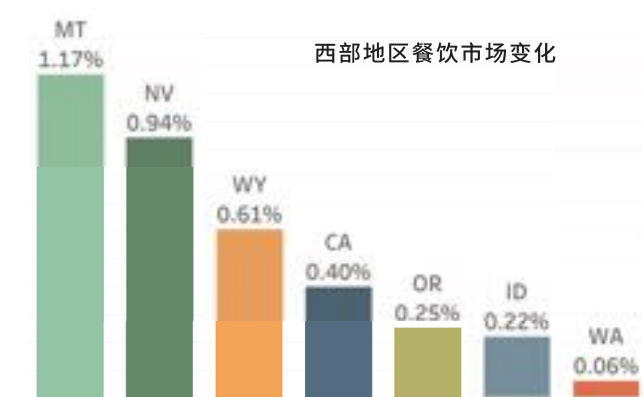
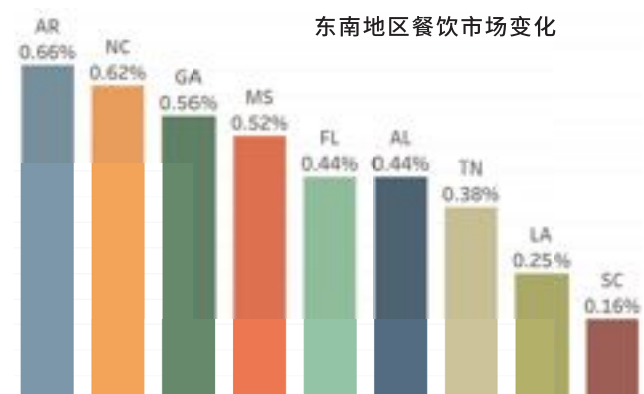
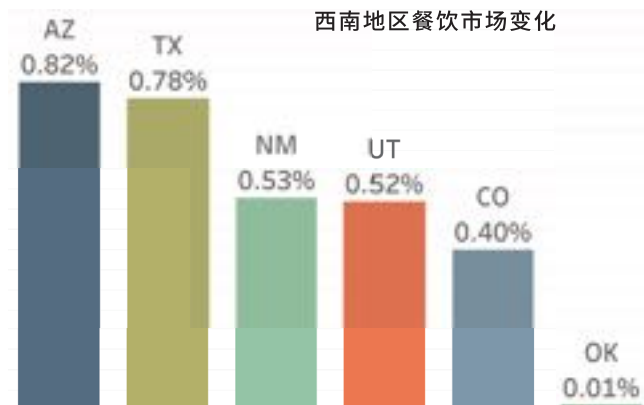
去年增长速度第三的西部地区（如右下图），降到了第四。沿海三州增长放缓，拉斯维加斯势头强劲。但由于加州本身餐厅基数就大，0.4%的增幅也不是小数字。

增长速度最慢的中西部地区有三个州都出现了餐厅数量净减的情况（如右页首图）。

中餐不温不火 其他亚餐发展势头强劲

以上是全美餐饮市场总体的一个状况，那么具体到我们最为关注的中餐市场，又是怎样的一个趋势？在近两个月期间，是仍在艰难挣扎几欲倒闭，还是由于疫情接近尾声而开始迅速复苏？让我们看一下数据：

由右页左下图可见，过去这两个月仅东北角的中餐呈现了0.22%的增长，西部则呈现了0.32%的减少。其他三区或保持不变或存在着少量减少。就目前我们看到的情况来说，中餐业暂时还没有显示出会发生大规模倒闭潮的征兆。而且根据我们的数据观察，其他亚餐——日餐、韩餐、泰餐等均处于净增状

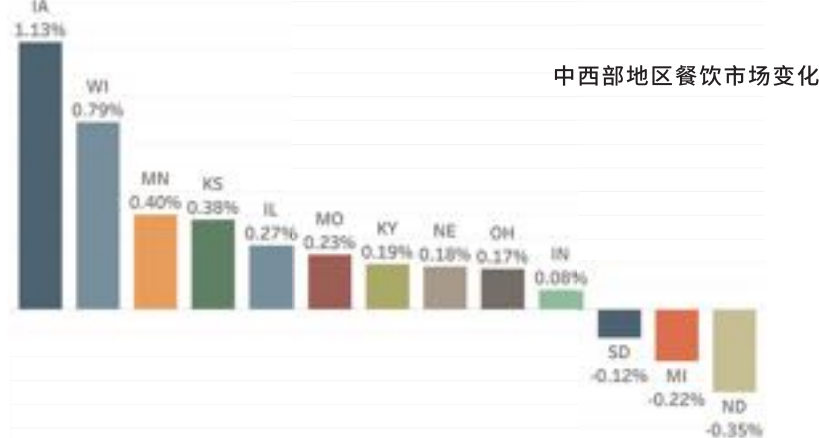


态，且增幅不小。需要说明的是，这些亚餐中，有相当部分是华人所开。

奶茶店增长迅猛 加州是美国奶茶之都

除了中餐，华人主导的另一大品类——奶茶也在过去的两个月内表现优异。让我们拿数据说话：

由右下图可见，东南角的奶茶店表现尤为优异，取得了6.13%的增幅。而其余四区也表现不俗。尤其奶茶店基数本就大的西部（仅加州就占据了美国奶茶市场的近三分之一），竟然还能达到3.36%的净增长，可见其奶茶市场的繁荣程度不一般。两个中餐市场0增长的地区——中西部和西南部，在



奶茶店增长中虽然也是幅度最小的两个地区，但也均达到了3%以上的增幅。不可不叹美国奶茶市场的发展之迅速。

让我们共同期待与祝福，我

们社区的繁荣即将归来。

* 本文数据由北美餐饮 SaaS 公司 MenuSifu 提供，或存少量误差，仅供参考。如果您对更多的餐饮信息、数据分析和问题持有疑问，欢迎给我们发送邮件 info@littlelaba.com，我们的数据分析师会尽力为您去寻找答案。

中餐市场各区变化



奶茶市场各区变化





NEW DISH 新餐

寿喜锅上的一朵云

Ai Ki Ya

41 w 33rd St, New York, NY 10001

编辑 | Min Sun
文 | 民哥
摄影 | 龚成 (7plus.studio)

寿喜烧，又称为「锄烧」，起源于日本江户时代 (1608~1867)，当时只有天皇能吃肉，一般平民无法品尝鲜肉美味。所以农民只能偷偷将宰杀的肉，放在锄具的扁平处加热后，烧熟而食，这就是最初的寿喜烧。

牛肉寿喜烧是在明治以后才在日本开始普及，由于幕府末年日本受到西方文化冲击，过去被禁止食用的牛肉也因此解禁。由于当时食用肉品的处理技术及冷藏技术还不够发达，牛肉吃起来会比较腥，因此，那时的人们经常加入葱和味噌一起煮，慢慢转变为使用酱油和砂糖的酱汁。

现代的寿喜烧用少量酱汁烹煮，食材通常包括霜降和牛之类的高级牛肉切片、大葱、白菜、豆腐、魔芋丝等，这些食材会在由酱油、糖与味醂（一种类似米酒的料酒）等混合的汤汁中煮制，煮好后沾生鸡蛋食用。

现在的日本，寿喜烧是品尝顶级牛肉的代表性烹调，所以在一般家庭欢聚或庆祝时才会吃。而在关东和关西两种风格的料理中，寿喜锅的做法也不同，关西风比较偏向烤肉的作法，首先在锅子上涂上牛油，将牛肉表面烧烫过后加入蔬菜，使用蔬菜流出来的水分，再加砂糖和酱油等来做调味。关东地区则是先将调味汤放入锅里，这个调味汤是用酱油、酒、砂糖、味醂等调和而成，之后再加肉和蔬菜等食材煮熟食，更像中国的火锅。至于煮熟后沾生蛋的吃法、以及

使用酱油和砂糖调味的方式则是一样的。

最近几年，在以美食著称的大阪，出现了一种新鲜的寿喜锅——棉花糖寿喜锅。就是用胖乎乎的棉花糖代替砂糖，铺满锅底，再在上面铺上肥牛片上桌。这样做不仅能增加将棉花糖的香味从而提升了口感，看上去也非常有食欲。

Ai Ki Ya（合气的屋）是纽约第一家棉花糖寿喜锅，不仅如此，这里的棉花糖寿喜锅也是独创的。老板张峥喜欢在琢磨美食上花功夫，他想有没有办法可以让客人自己调节甜度，另外看上去更加好看呢？他想出一个好主意：将棉花糖悬挂在锅上方，棉花糖寿喜锅上桌的时候，棉花糖就像漂浮在锅上的一朵胖乎乎的白云。开始加热后，锅中汤汁的蒸汽就会使棉花糖一点一点融化，落入锅中，这样不仅甜度可控，看上去还充满了形式感。

Ai Ki Ya 去年底才开张，没有多久就频频出现在小红书和微信上。张峥说，这就是形式感的重要性，现在做餐厅，菜品不仅要好吃，还要考虑到食客拍照和分享，这些都是很好的社交传播工具。Ai Ki Ya 主推寿喜锅选用的是 5A 和牛，雪花和牛配上黄油和日本老师傅秘制的酱汁，入口即化，煮好的牛肉沾着蛋液吃，把和牛的香味和口感都发挥到了最大。当然，除了和牛之外也有更多选择。但无论如何，毕竟寿喜锅与和牛才是最完美的搭配。

左图：Ai Ki Ya 挂满纸伞的天花板
右图：5A 和牛棉花糖寿喜锅





易咨范影业

EASYFIND PICTURES

易咨范影业是易咨范公司 (Easyfind Company) 旗下的一家专业影视公司。其总部位于美国洛杉矶，中国区分部位位于南京南珊瑚星空城堡影视基地。易咨范影业在中美两地常年开展影视项目合作，孵化优秀青年影视人才，在各电影节获得荣誉和奖项。主要负责承接各类电影、广告宣传和活动跟拍，其中详细包括：

- 故事片
- 纪录片
- 产品视频
- 电视广告
- 节日视频
- 房地产广告
- 视频名片
- MV视频
- 婚礼视频
- 个人写真VLOG

官网详情: <https://easyfindpictures.com/>

咨询邮箱: tye@easyfind.org

咨询电话: 9498870257

公司地址: 630 W Duarte Rd #305

Arcadia, CA, 91007.



餐饮行业需要**细节和亲和力**，作为女性从事餐饮行业其实是有优势的。你去成就别人，**同时也成就了自己**。很多时候之所以困难解决不了，就是因为用寻常的方式在做。**要不停地去把自己打破**，然后再不停地打破，最后才可能发现，帮你解决问题的思维是前所未有的。

我们团队的凝聚力，员工能感觉到，所以他也会帮。眼里只有人生，争没有意义。

竞争对手?人一定要**做好自己**，躺赢的命，就

共识，就是老公照顾家里，支持她在外打拼。最后，**你一定要独立，不要依赖男性**。我年轻过，但我没有老过!社会更期待女性多回归家庭，但对我来说情况相反。我的丈夫现在在家，而我现在希望快速地复制成功并发展更多的店面。华人应该在更大的层面上团结起来。我要**改变美国年轻人对中餐快餐的印象**。

WOMEN
RESTAURATEURS
SPECIAL ISSUE

女餐饮家

编辑 | Min Sun Lisa Li 摄影 | Dayan Liu 龚成 (7plus.studio) 马烈

1987年，美国国会将每年的3月确定为“妇女历史月”(Women's History Month)。《餐饮家》的第三期，决定用女餐饮家特辑向我们的女性餐饮家致敬，赞美她们在这个行业所取得的惊人的成就。

COVER STORY

“你成就了别人，也就成就了自己”

—— Hellen Ran 【刘一手】

文 | Min Sun

图片 | Hellen 及刘一手提供

1.

在进入刘一手之前，Hellen Ran 没有接触过餐饮行业。

2012 年前后，刘一手要在北美开店，选择了温哥华作为第一站。那时的 Hellen 刚移民到温哥华。巧的是，刘一手的董事长刘梅是 Hellen 的先生的同学兼好友。

2014 年，刘一手在温哥华的第一家店还没有开就遇到了难处。这个难处其实就是常见的、中国的企业到北美来落户的时候会遇到的难处，主要有两个方面：一个是水土不和，中国企业要进入加拿大，政策、地方政府的资源，甚至语言都有局限性，包括银行系统、财务系统、法律系统等都跟中国的不一样，本地团队和国内团队的磨合也不顺畅；第二个方面，虽然当时市场不错，但是内部股东关系并没有完全理顺，有一些股东是中国的，有一些是北美的，大家做事的规则并不完全相通。Hellen 说，在中国的话，想干就先干起来再说，但是在北美，需要先捋顺内部关系，再开始干。大多企业最终经营不下去的原因，不是由于外部竞争，而是企业内部出现问题，这中间，50% 是因为股东关系没有理顺，还有 20% 是内部团队治理不善，而外部市场问题占的比列非常小。

这两个问题刘一手都遇到了。店迟迟开不起来。刘梅找到了 Hellen。重庆人的耿直仗义让 Hellen 在朋友困难需要帮助的时候，进入了刘一手。现在回想那个时候的决定，Hellen 不后悔，她觉得在进入刘一手以后，自己人生也有成长。她很喜欢说一句话：“当别人难的时候，你去成就别人，同时也成就了自己。”

到了一个新的国家、新的市场，也要找自己的定位，自己的事业。Hellen 在帮助刘一手的时候，刘一手也给到了她一个事业的平台，Hellen 称之为“彼此造就”。

在 Hellen 看来，与刘一手合作的背景很简单，但是走过来其实不容易。她在国内做了十几年市场研究。一直服务于世界 500 强企业。当自己进到一个实体企业的时候，做得越久就越知道自己需要跳出这个框框，跳出来看自己。

2.

Hellen 进到刘一手后，发现现有团队还不完全具备把店开起来的能力，如何以稳定经营为前提，打造出更优秀的团队。Hellen 就一边招人一边处理现有问题，让团队慢慢迭代。在迭代的过程中，要处理好跟之前团队的关系不容易，Hellen 的诀窍是真诚面对，不逃避，坦诚沟通。

第一家店的团队用了半年时间才调整好。新店终于开业，生意很火，Hellen 说新店都有红利，但是第一波客户的体验不是太好。而这正验证了 Hellen 对团队和制度的判断。面临这么棘手的问题和情况，Hellen 的个性里面最重要的不管再难的、再大的事儿，只要勇于去面对，就一定有解决方案；逃避永远是解决问题最差的一种方式。但是团队里，并不是每个人都是这个样子，有的人能躲就先躲一下，有的人能拖就先拖。Hellen 认为，这样做不会让事情变得更简单，反而会让事情变得更复杂。她坚信，这不是人的问题，是制度的问题。制度问题解决好了，企业才能好，大家也能解套。

8 月份开业，到 12 月份的四个月里，Hellen 所做的，就是扎进企业去解决一个个的问题，这中间 Hellen 体会到，想要在海外开一间店是多么的不容易。通过了解中餐在北美的发展的现状，以及中国的连锁品牌在北美市场上的发展历程。Hellen 发现，刘一手其实算是第三波的先驱者。最开始应该是 90 年代，那个时候可更多是台湾移民，后来大概是 97 到 2000 年的时候，更多的是香港移民。之后就是 10 年，刘一手、海底捞这一波内地品牌出海，海底捞先做的是亚太，刘一手先做的是中东。Hellen 觉得刘一手在北美是有先发优势的。

12 月，Hellen 回了一趟中国。Hellen 是咨询公司出身。她当时就做了刘一手北美发展商业计划书，先讲大的方向，大的规划。中国团队和 Hellen 在第一个项目中建立起了更多信任。对于规划的发展方向也是认同的，整个沟通过程也是愉悦、顺畅的。回来 Hellen 就联系了律师和会计师。法律架构和队伍架构好，到了第二年 7 月份，刘一手的国内团队飞来加拿大，与 Hellen 一起签

订了北美公司的合作协议。

Hellen 认为，做事就是要这样，先定规矩，然后再做事情，这个非常重要。大家把规矩定了以后，就是开始做事了，不能一边做事还一边讨论规矩。协议签好，15 年 8 月，有了现在刘一手北美管理公司。而这期间，管理的整个流程也捋顺了，公司运营就越来越顺利，基本上每年都有三到四家新开店，店也从加拿大开到了美国。

3.

经历过这些，Hellen 清楚地认识到，经营企业就是在不断的解决问题，解决了一个问题，企业就会到新的阶段，然后又会出现新的问题，再次解决它，再到下一个阶段，这是良性发展。Hellen 遇到的第一个问题就是第一家店的连锁管理模式本土化。中国的管理模式需要改变，把这个难题“啃”下来。之后推行了新的规则，



大家按照新的统一的规则来运营的时候，就进入一个良性循环的阶段了。之后所有的门店也都是按照同样的规则 and 标准去推行。

接下来就是新的难题，就是要让市场中的合作伙伴接受刘一手新的商业模式。不同的企业其实有不同的合作模式，要让感兴趣的团队或者是个体投资人认可并接受刘一手的模式，是一个难点，这是从 0 到 1，突破了这个难点，再有以后的一切。

再之后，当企业有一定的规模，又会遇到了新的难点。刘一手现在北美有 20 家店，规模不大，但是管理成本高。因为刘一手目前的 20 家店是开到了两个国家，还是从东岸开到西岸。可以设想，如果 20 家店都在加州，肯定比现在的管理成本低的多，管理半径短的多。Hellen 对标了历史上的企业，但是可参考的企业并不多，只能自己摸索，慢慢迭代。

七年过去了，Hellen 认为，企业成功靠的是商业模式和企业治理。

首先目标要清晰。就是梦想和心态。你有多大的梦，你就愿意投多少的精力和时间成本。Hellen 想要在北美做一个连锁就是目标，这个事情肯定不是一年两年可以做成的。她知道时间的预算、资金的预算，而且不能是短期利益思维，要做的是一个中长线的规划。

接下来是 PK 能力。中国的企业都有出海梦，但是不是所有的企业出海都能成；Hellen 觉得很多华人都有一个在北美成立自己公司的梦想，但并不是所有有这个想法的人都能成功。需要的是组织治理的能力：怎么样去搭建组织机构，组织结构，甚至需要理论知识体系，怎么样去构建商业模式。还有设计规则能力，Hellen 想把北美的刘一手设计成一个平台，一个大家合作创业的平台。这个平台里，有不同的层级的合作规则。规则制度保证企业良性长期可持续，保障一帮投资合伙的创业者们能够比较快乐地一起工作，一起创业。

4.

疫情就是上帝按了一个暂停键。Hellen 就用这个机会来做企业内部的治理及强化。比方说做了产品上线，管理上线，资金流上线。Hellen 认为，不同阶段，管理着要会设定不同的应对措施。疫情期间，Hellen 带领团队加强了北美刘一手供应链建设，投资建设了底料加工厂和中央厨房。

刘一手现目前是北美市场唯一一家火锅品牌在北美本地拥有自己的餐饮管理公司，自己的加工厂和自己的中央厨房的连锁品牌。现在北美刘一手拥有在加拿大生产制造的火锅底料。

刘一手在中国的好几家工厂有大约 20 年的经验了。有人会说，那刘一手在北美完全是没有必要建工厂。但是实际上在经营过程中，Hellen 发现这相当有必要。首先就是安全：门店运营安全、食品运输安全，食品制造安全等。作为连锁企业，客人的安全感非常重要，客人到这来吃饭，不踩雷，之后就会带着朋友家人再来吃饭，他们品牌的安全感就好。另外，这也是给合作伙伴安全感。有了中国的强大工厂支持再



加北美的工厂，这个安全感就够了。北美刘一手在 2017 年开始决定开始投工厂的，到了 2020 年 8 月新工厂开始生产产品。这个投了差不多一千万美元的工厂和中央厨房给了北美刘一手门店经营一个更加稳定的大后方。

北美的刘一手的整个的系统跟中国的系统不一样。在中国刘一手的系统是加盟，在北美的系统则是直营和联营，直营就是刘一手控股，联营不是必须控股，但 Hellen 坚持一定是要入股，并且要由管理公司统一来管理。为什么要用联营或者直营的方式，Hellen 觉得在北美火锅市场，比不上中国市场这么大，在这个市场要想连续健康可持续的话，最好的办法就是大家捆在一起，风险共担，这样投资人对企业也更信任，大家都更有安全感。

北美刘一手有创新的基因。用创造性的思维解决困难的时候，Hellen 觉得非常快乐：“把事情解



刘一手的火锅底料系列产品。

决好，就有满足感。”她认为，这就是创新的力量，很多时候之所以困难解决不了，就是因为用寻常的方式在做。Hellen 要不停地去把自己打破，然后再不停的打破，最后才可能发现，帮你解决问题的思维是前所未有的。

北美刘一手的创新还在另一方面，作为北美的创始人，Hellen 自己的情怀和梦想是想将刘一手打造成北美华人的事业发展平台。Hellen 觉得，移民到了北美，到了另外一个全新的国度，可以活出两个人生，自己很赚。而到北美了，就想活出不一样的人生，正好有刘一手这样的一个机会，所以 Hellen 在创业的时候就想，这应该不仅仅是 Hellen 跟她先生创业的故事，她希望跟更多人进入进来，一起建造这个发展事业的平台。

Hellen 注意到了北美的留学生，父母在这些孩子身上投了不少的钱，他们在北美受了良好的教育，起点高，能力强，也比本地人更加勤奋努力，但是他们在不同的企业都会遭遇到发展瓶颈。Hellen 就想给这些想从事餐饮的年轻人在北美市场搭建一个平台，让他们可以在这个平台上互相认识，互相发展事业。Hellen 想把北美的想做餐饮的年轻人们连在一起，让他们可以在这个平台认识更多志同道合的人，拓展人脉。在这个平台，他们未来想要干什么事情也会容易得多。而这就是 Hellen 设计的商业模式初心。现在北美刘一手的大团队中，80、90 后的年轻人占到 90% 以上。

Hellen 作为一位女性领导人，企业里面有很多精英男性合作伙伴和投资人。对此，她并不觉得是个挑战，反倒是认为，餐饮行业需要细节和亲和力，作为女性从事餐饮行业其实是有优势的。她打趣地说：“也许他们都没有把我当成女性吧。”她说，唯一的挑战就是她的力气不够大，很多重东西不能跟同事一起搬。作为一个女性的企业领导人，她认为自己需要的是决策能力、眼光、包容、正直、善良，这些都跟性别无关，而是跟人性有关。

北美的中餐和真正的中餐之间的差别太大了。Hellen 想要缩短它们之间的差距，她相信也有很多有这样想法的中国餐饮企业家，Hellen 想要更多在北美市场耕耘，除了经营好自己的企业，将来也能为更多的中国企业家的企业出海赋能。还是她那句话：成就了别人，也就是成就了你自己。

ASK A RESTAURATEUR

《餐饮家》问餐饮家

姓名：Hellen Ran
你来自哪里：重庆
从事餐饮业 8 年

• 目前的心境怎样？
因为有信心的盼望，所以喜乐。

• 最难忘的时刻是什么时候？
2008 年 5 月 12 日汶川大地震的那一刻。

• 你最喜欢的食物是什么？
火锅。

• 最恐惧的是什么？
没有神的日子。

• 最喜欢做的事是什么？
分享给周围的人有价值的信息。

• 最后悔的事情是什么？
没有祷告，凭着血气而去做的

• 如果能选择的话，你希望让什么重现？
我在进入婚姻的时候学习更多的知识。

• 最伤痛的事是什么？
8 年前儿子的叛逆期。

• 何时何地让你感觉到最快乐？
困难中仰望神，神回应的时刻。

• 自己最伟大的成就是什么？
哈哈这个题目有点高级。我目前对自己最满意的事情：目前的这个北美餐饮公司确实给到在北美喜欢餐饮行业的创业华人一个还不错的平台。

• 这一生中最爱的人（或物）是什么？
上帝。

• 座右铭是什么？
活在当下。

19
The Restaurateur 2022

“有人问我 有没有竞争对手， 我说没有”

—— 杨玉楠【双椒】

采访 | Min 文 | Lisa Li 摄影 | 马烈



“双椒”开业时，杨玉楠的朋友把她的一双儿女画进了一幅彩铅画里作为祝贺礼物。杨玉楠甚是喜欢，找设计师把这幅画变成了双椒店的 logo。

“我 23 岁那年，堂姐央求和我一同去重庆小县城远近闻名的瞎子那里算命，他摸骨、看八字，说我是个读书人，文曲星下凡，我是唯物主义者，他一定是摸着我的手跟别的农村人比很细，所以猜对了而已。”

“然后，他说我三年内遇到丈夫，漂洋过海在异国最北方读书，最南方经商，得一儿一女，名扬中外。”

算命先生讲完只收了杨玉楠 10 块钱，然而杨玉楠一个字也没听进去，她心想：我才大三学临床，怎么可能这么早结婚？大家都说万般皆下品，惟有读书高，我又怎么可能去做生意？当时在执行计划生育，我怎么可能生一儿一女？杨玉楠忍不住问他：

“我为什么要经商？”

这个算命先生语气笃定再三强调：“你祖上都是生意人，你也是，一定要去最南方挣钱；你命硬克儿子，直到生出女儿儿子才能出生。你 55 岁时人生最辉煌，家财万贯，届时要散尽一半家产去帮助你身边所有的人，在各行各业给孩子积下所有的德。”

杨玉楠曾是一个医生和科学家，除了 55 岁家财万贯的部分，算命先生的预言一一应验：她在美国创立了连锁川菜店双椒 Pepper Twins，登上了国际知名媒体，还上了中国的中央电视台。

1.

正如算命先生所说，杨玉楠在三年内认识了丈夫，博士毕业后她在中国南方一个医科大学做影像科医生；2009 年，她来到美国威斯康辛麦迪逊（University of Wisconsin Madison）大学读博士后，研究肿瘤早期诊断，主要负责研发最前沿肿瘤细胞药物示踪剂。一周需要接触三次放射性药物，这种药物注射一次等于照射 100 次 X 光，能穿透和身体墙体，正常人可以代谢，副作用则因人而异。

在杨玉楠课题研发进展到六个月的时候，她意外被苹果树划出了一个小口子，正常人受这样的伤最多五分钟就能止血，她却流血流了两个小时。后来，她两次怀孕，每次都是天天流血，到四五月时胎儿就没了。医生检查发现杨玉楠血小板特别低，杨玉楠才恍然大悟

34 岁时，杨玉楠是心血管委员会青年研究者奖（Cardiovascular Council Young Investigator Award）第三名获奖人。



悟，她是当时实验室里面唯一的女性。整个实验室只有她受到了工作射线辐射影响。

当杨玉楠再次怀孕，她迅速飞回中国的家里。终于，在 2011 年，杨玉楠平安诞下了一个女儿，美国国防部 44.5 万美元的科研资金申请同时通过。这项申请通过率只有 2.7%，杨玉楠是唯一的科研带头人（PI Principal Investigator），更是那年唯一获此殊荣的华人女性。

她回到美国后又怀了老二，然而到第六个月，流血不止的毛病又回来了。距预产期还有一个月的时间，十月的威斯康辛气温已经降到零度以下，而杨玉楠却在一个半夜突然大破水，孩子面临缺氧早产。杨玉楠回忆起五个医护人员齐刷刷地站在她床头，静静宣布这次生产可能产生的致命结果：

“他们都悲痛地看着我，说两个人可能都保不住，让我写遗嘱。我被吓到流不出眼泪，我想起了算命先生的话，我心想自己已经经历了那么多，我不相信上天会把我带走，就算带走也无怨无悔。”

2. 双椒

2015 年杨玉楠和合伙人开了第一家川菜馆，管理运营从一张白纸重新自学，恰好她最不发愁的就是学习：

可喜的是，杨玉楠母子平安，然而家庭的重担接踵而至。她意识到一直损害着她身体的工作换来的 3000 美金工资根本不够养家，大女儿嗷嗷待哺，小儿子体弱多病，好在她江苏婆婆手把手地教她做饭，帮她照顾孩子。她本想对口创业，把抗体药物研发出来做生意，却没有机构愿意出租实验室给她。

她从中国到美国已经放弃了医生职业，现在必须又要放弃科学家的职业。她考虑过和大部分人华人一样去洛杉矶和纽约，但是耳边响起算命先生的话，她辗转来到美国“最南方”德州休斯顿，在“最南方”城市和朋友开了一家川菜馆。

“我刚从威斯康星来休斯顿的时候，家人和朋友都为我的转行感到震惊。我自考了做餐饮需要的每个证件，学习过程全靠 google。”

她和合伙人来到休斯顿之后小有所成，但是两个人最终因管理不和而分道扬镳。自此，杨玉楠走上了单打独斗的创业过程。2016 年杨玉楠的品牌“双椒 pepper twins”开业，双椒的菜和纯川菜馆不一样，融合了一些江苏菜，整体没有那么辣，可以包容更多元的食客。她为设计煞费苦心：

“重庆成都是川菜之都，他们就像一对双胞胎，川菜最火一道菜是双椒鸡，所以我把双椒鸡翻译成了 Pepper Twins，并且拿来做店名，大家一听就明白。”

“双椒”开业时，杨玉楠的朋友把她的一双儿女画进了一幅彩铅画里作为祝贺礼物。杨玉楠甚是喜欢，找设计师把这幅画变成了双椒店的 logo。

杨玉楠说：“我的感受是用我的眼睛、经历和体验去整合能力和资源，让大家共享。我想让客人吃到能展现出手艺、也被更多客人接受的菜品。川菜不是越麻辣、摆盘越好看、客人就越爱，做菜的要求是 balance（平衡）。”

杨玉楠倾注巨大心血，杨精心训练培养厨师，教他备货、点货、切菜，终于餐厅得以开业。然而，难题却接踵而至；第一家店开到三个月的时候，“双椒”遭到同行恶意举报，有人说她使用非法新鲜青花椒，杨玉楠马上去提交 FDA 申请，她的网站被人恶意篡改导致无法访问，有人点她的外卖但是不取……厨师在学会了做川菜之后被竞争对手反复用更高的工资挖走……

在一年中最忙的圣诞节，对手开出 2 倍工资临时“借”走了双椒的大厨……杨玉楠只能继续招人、培训、把一切工作坚持下去；后来本地竞争对手甚至曾把“双椒”整个工作团队挖走，杨玉楠面临无人可用的困境。好在两周之后双

椒一半员工都回来了：

“这些员工主动和我道歉，说楠姐我错了。”

回归双椒的“半个”团队从此再也没有离开过杨玉楠，现在已经是她六年的老搭档，这一系列的起伏让团队更加紧密地凝聚在一起。现在，杨玉楠的管理主要是通过远程监控管理，她自己每星期去店里检查三次，每次大概两个小时，她每周共六个小时。厨房师傅知道她要店里，不论当天再忙都会都腾出空来给她做最好吃的那道菜，说起来这个细节杨玉楠很开心：

“其实我觉得做不做无所谓，但这是他的心意。他一定要给我做，而且做当天最好吃的一道菜，用他的工作表达感激。”

这种看似松散的管理方式被别人说是“天女散花”，但是疫情这次“大考”证明杨玉楠的理念没错，她的员工一个都没有离开她：

“疫情期间我们减班，允许大家将工作时间和报酬同时减半，在双椒工作之余再找一份工作维持生活。我也很感激他们一直守着我。”

“我们团队的凝聚力超越了普通公司的雇佣关系，你经常帮他，所以他也会帮你。”

3.

双椒第一次走红是 2017 年 GQ 杂志专访，杨玉楠将“夫妻肺片”译成了“史密斯夫妇”。去过四川的美国食客知道夫妻肺片这道名菜，“史密斯夫妇”是美国闻名的影视形象，食客都对她大加赞赏，夸她做到了“入骨”的翻译。杨玉楠感到非常自豪：

“我自认为在文化交流上做到了最好，休斯顿川菜馆不少也沿用了我们的译名。”

2017 年休斯顿大洪水，双椒成为 1500 个给全美消防官兵送食物的企业之一。杨玉楠安排大家做出宫保鸡丁、左宗棠鸡、香辣鱼片还有番

茄炒蛋的盒饭。媒体随机采访了制作食物的过程，发现双椒的炒蛋全部使用 costco 的有机鸡蛋，因此对杨玉楠大加赞赏。

“台前呈现来自咱们幕后的工作，咱们食客最清楚谁在真心给他找好吃的。只要获得食客的信任，他们就会放大胆去尝试咱们菜单上的所有美食。我从不靠广告，也不踩别人。我努力做好自己，自然就会被人看到。现在就连纽约都有我们的客人和粉丝，我们店寄了好几次羊蝎子。”

双椒餐馆不断腾飞，2021 年被评为休斯顿及时报中餐的第一名（Best of the Best Chinese Restaurant in Houston）杨玉楠说：

“拿奖我真的很开心很惊喜，这都是免费的广告，登报广告通常要五六千起步，省了一大笔钱，而每次获奖当月的销售起码会增加 40%。”

杨玉楠凭管理能力在种种困难中胜出，平时会把更多的时间用于看图片、尝新菜、看新闻，以及观察同行的服务、工作方式和菜品摆盘。获得荣誉的时候她很理性：

“我的店没有秘密，只要炸花椒辣椒的温度到了，味道就到了！我帮你总结一下，做生意、餐馆成功的秘诀是什么？诚心、诚信、热情！”

“诚心就是你曾经给客人做了好吃的，可以犯错、可以不好吃，但我诚心做菜；诚信就是尽全力，比

如中国人爱吃土鸡，我的热窝鸡都不用宣传，食客知道“带劲”。最后一点，开餐厅必然会面对很多困难，我们必须用热情坚持下去。”

杨玉楠也曾遇到货物质量不好的供货商，她的应对方式是直接将对方拉入“黑名单”。其中一个老板亲自上门给杨玉楠道歉，杨玉楠也没给他面子，提起这段经历她还是很生气：

“供货商都知道楠姐要求高，一定不能拿不好的货糊弄她。我曾经原谅了你两次，你还第三次糊弄我？我不能连底线都没有了！我不能每次都把次货拿回家喂狗吧？我再和你合作的话我就是蠢货！”

有一次，另一家供货商诋毁了杨玉楠签好的供货商，杨玉楠从不认可这种做法，她说：

“我们只是把家庭的理念用到了餐厅。餐厅一旦失去了客人就无法挽回，所以哪怕食材比别人贵 3% 我都不介意，但是供货商拿来的货一定得是最好的。”

4.

在双椒八家店的时候，杨玉楠拍了一张照片，至今还是她网站的主页：她如同一个女中豪杰站在一群男人的正中间。然而，杨玉楠平时并不喜欢“拉帮结派”，她更喜欢在家做饭陪着孩子成长，支持休斯顿运动赛事，包括篮球、足球、马拉松；有钱



ASK A RESTAURATEUR

《餐饮家》问餐饮家



姓名：杨玉楠
年龄：80 后
你来自哪里：重庆
从事餐饮业 7 年

• 目前的心境怎样？
每天都挺开心的

• 最难忘的时刻是什么时候？
我儿子总被认为发育迟缓，但是学钢琴六个月的时候，弹出了姐姐练习了三年的曲子，我就意识到孩子的天赋我们可能没有发现。

• 你最喜欢的食物是什么？
双椒鸡。

• 最恐惧的是什么？
失去亲人。

• 程度最浅的痛苦是什么？
没钱。

• 最喜欢做的事是什么？
画画，在我店里的灯都是我画的，店里的壁画也是我画的，我没有能力成为艺术家但是我喜欢在店里画自己欣赏。

• 最后悔的事情是什么？
我的性格是不吃回头草，无怨无悔。

• 如果能选择的话，你希望让什么重现？
我想要的都拥有了，希望花掉的钱重现。

• 最伤痛的事是什么？
未成年的时候，没有能力去更好的保护好家里的亲人。

• 何时何地让你感觉到最快乐？
在我家后院种菜种花。

• 自己最伟大的成就是什么？
别人告诉我一条路走不通的时候，我能走通，我不服输。

• 这一生中最爱的人（或物）是什么？
孩子。

• 座右铭是什么？
没有躺赢的命，就只能努力奔跑。

“我也许就是 有那种锦鲤体质” —— Amelie Kang【麻辣计划】

文 | Min Sun
摄影 | 龚成 (7plus.studio)

Amelie Kang 高中毕业之后就来到了纽约，在纽约上州的美国烹饪学院（The Culinary Institute of America，简称 CIA）读本科。本科前两年是在厨房学习，第三年是学习餐饮生意。在厨房里面学习的是法式烹饪，然后会在法餐基本功上延伸，之后还学做地中海菜系、美国菜系、以及亚洲菜系。第三年的餐饮管理课程，包括会计啊、葡萄酒、鸡尾酒、以及如何做商业计划等。

2014 年年初，Amelie 从 CIA 毕业，就去了曼哈顿知名中餐厅倾城当餐厅经理。当时倾城是曼哈顿唯一的中餐米其林一星餐厅。读书时，Amelie 就很喜欢这家餐厅，菜式、餐厅装修风格、老板和老板娘，她都很喜欢。毕业之前，Amelie 自己把简历放到了店里，没有想到她很快就接到了餐厅的电话，叫她去店里面面试。她顺利通过了面试，开始在倾城工作。

2014 年 11 月，在倾城工作了九个月之后，Amelie 的工作签证到期，她便离开了倾城。在等绿卡的同时，开始筹备开自己的店。Amelie 和她的合作伙伴艾萌都是初出茅庐，摸着石头过河，筹备工作进行的虽然还算顺利，但是进程很慢，足足用了一年时间。期间遇到不少的问题，也包括资金问题。Amelie 和她的合作伙伴们进行了第二轮融资，投资人们也都非常支持，二话没说就纷纷把钱打了过来。

2015 年底 16 年初，麻辣计划开起来了。18 年初开了 46 街的第二家店，21 年底就开了 53 街第三家店。Amelie 的麻辣计划正在以每两、三年一家新店的速度在曼哈顿不紧不慢地扩张。

第一家店开业没有多长时间就火了。不过，出乎 Amelie 意料的是，大部分客人并不是华人，Amelie 说，当时这个新鲜的麻辣香锅餐厅引起了很多本地媒体的兴趣，麻辣计划登上了包括《纽约时报》、《食客》等纽约各大媒体，一开业即出名。大概半年之后，才慢慢看到了中国客人。其实，Amelie 最初开麻辣香锅店是想针对中国留学生的，所以才选址在东村，那里离 NYU 近。后来慢慢的，有的公众号开始报道麻辣计划，中国客人才来。





开店之前，Amelie 并不知道开店这件事有多难，当时年纪轻，Amelie 说自己有一种“很虎的”感觉——有啥问题就是往前干，所以根本没有预想到会要拖一年的时间。

开店过程中的确有很多的时候是很难的，Amelie 记得那时每当邻居来找麻烦，她晚上就睡不着觉。邻居们都不喜欢自己家楼下开餐厅，更不喜欢有酒吧。当时 Amelie 去申请酒牌的时候，很多邻居都到居委

会来反对，他们说之前这个店址是个披萨店，晚上很吵，不可以给麻辣计划酒牌。在居委会开会的时候，Amelie 被邻居们集体反对，她觉得很委屈，因为她知道她绝对不会影响到邻居。好在，最后居委会还是把酒牌给了 Amelie。从那时起，Amelie 把小事都当大事，她仍然觉得没有特别难的事，但是，又全都是事。

另外，作为一个女性，做餐厅生意有时候还是有些力

不从心，比如刚开业时，所有桌子都是 Amelie 自己装的，不过一年以后就都散了。但 Amelie 说，当然女性也有优势，比如跟房东侃房价的时候，软磨硬泡，房东拿她没办法只好同意，男人可能就做不到了。另外女人比较细腻，尤其是对员工的关系做得比较好，有谁来上班时不开心，Amelie 一眼就能看出来，就会去跟他谈心，她跟员工们的关系都很好。

开业当天，麻辣计划的账上只有几百块钱。但是

Amelie 说，与其去想“哎呀，剩几百块钱怎么办？”不如乐观地对自己说：“我们还有几百块呢！”

开业后很快现金流就好转起来了。

开第二家店就快得多了，六个月就开起来了，非常顺利的一个节奏。但第三家店就赶上了疫情。店面签约的时候是疫情之前，刚开始装修，疫情就来了。纽约封锁了，不能施工了。Amelie 跟合伙人们商量，说还开吗？大家说开，Amelie 说那好吧，那就开，可这一拖两年就过去了。

麻辣计划第一家店刚开始出来的时候，大家就觉得很惊讶。都问她家的香锅是怎么做到的味道这么好？Amelie 说，其实没有秘诀，就是试菜，反复试，试了好久。Amelie 在国内时很爱吃麻辣香锅，但那时不会做。而麻辣计划的大厨以前是做淮阳菜的，也做过川菜，但从来没做过麻辣香锅。一开始他甚至看不上麻辣香锅，但试菜过程中，他发现香锅没有他想的那么简单。Amelie 和他一起研究香锅酱、各种香料、各种食材，就光香锅酱就试了三四个月。Amelie 想，反正开店也延迟了，就要找到最对的那个味道，那种吃了能让人上瘾的感觉。最终他们找到了，就是麻辣计划现在这个味道。

开店后，Amelie 印象最深的一件事，是有一天店里停电。那天店里都坐满了，晚上九点多的时候，Amelie 突然发现，美国很火的一档美食节目 Top chef 的主持人 Padma Lakshmi 正在 Amelie 的餐厅里用餐，旁边坐的是《洛杉矶时报》的美食编辑，一桌另外几人也都是媒体大咖。正在 Amelie 紧张加兴奋的时候，停电了！

Amelie 想：“这下完了。”但没想到，客人们愣了一下，然后借着桌上的烛光继续吃，就像没事人一样。于是 Amelie 赶快安排给所有客人送青岛啤酒，气氛又好了起来，没有人抱怨。现在回想起来，Amelie 还是觉得后怕，“怎么非在今天停电呀”。

其实停电并不偶然。麻辣计划第一家店是开在一个历史保护建筑里。老房子除了做通风难做之外，也总出过各种问题。再加上房东是一个非公益组织，他们基本上也不管什么，出什么事就得 Amelie 自己解决。后面两家店，Amelie 找的都是专做商业地产的家族企业的房产，就简单很多。

疫情期间，Amelie 的房东们都很帮忙，纷纷减免了房租。Amelie 很感激，因为她知道，并不是所有房东都是这样做，所以，有很多餐厅都停业了。



疫情最初期，麻辣计划停业了两个月，开业后也只能做外卖。外卖生意不错，但还是无法支持开销。除了房东的帮助，Amelie 也申请了纽约政府的补助，麻辣计划就这样勉强撑了过来。

麻辣计划大获成功后，纽约也陆陆续续出现了几家做麻辣香锅的餐厅。但 Amelie 并没有太关注别家餐厅，因为她做餐厅不是想只是卖个香锅。

对她来说，最首要的事是希望大家觉得做这个事情是好玩的，员工开心，这样服务到位，再加上环境到位，客人也就会开心。在纽约开餐厅，菜只是一部分，尤其是对美国客人，Amelie 说：“他们不是用嘴吃饭，而是用身体在吃饭”——他们在乎装修好不好，放的什么音乐，环境怎么样，还有就是他们跟服务员的 chemistry——比较在乎全方位的用餐感受。

让 Amelie 觉得最开心的事，是看到身边一起工作的伙伴们也赚到了钱。她说，“我也许就是有那种锦鲤体质”。

大部分时间，Amelie 都是乐观开朗的，但她也有郁闷的时候。去年夏天，Amelie 有点迷茫，她不知道下一步怎么走啊，自从艾萌回国之后，Amelie 就觉得什么都是自己，感觉压力很大，也没有前辈或同行可请教或商量。她很像逃避又不敢逃避，有这么多双眼睛在看着她。于是，Amelie 就去找一些 coach，还有 therapist，他们给了 Amelie 一些启发，跟她一起讨论了很多关于如何寻找人生的方向，Amelie 学到不去盯着现在的事情，而是往长远看，这样就容易想清楚什么是她真正想要的了。

Amelie 现在就是想慢慢开店，一家一家开。她并没

在纽约开餐厅，菜只是一部分，尤其是对美国客人，Amelie 说：“他们不是用嘴吃饭，而是用身体在吃饭”——他们在乎装修好不好，放的什么音乐，环境怎么样，还有就是他们跟服务员的 chemistry——比较在乎全方位的用餐感受。

有想过最终要开多少家，量力而行，开一家就要开好一家，能开两家那就开两家，能开五家那就开五家，这取决于团队能力有多少。

Amelie 们今年想再开两家店。这次就叫团队去开，店址可能会选在威廉斯堡，那是他们这些年轻人熟悉的地方，他们来主导，这样他们做起来也会比较顺手。Amelie 跟团队在一起就很开心，她看他们进步，这就是让她最欣慰的事儿，是让她最开心的事儿。

Amelie 的老公是调酒师，他俩是大学同学。但是他们不能一起工作，因为一起工作就会吵架。Amelie 的老公喜欢给 Amelie 做饭，“虽然他做的中餐有点儿不伦不类”。Amelie 和老公达成了共识，就是他照顾家里，支持 Amelie 在外打拼。Amelie 说：“这样很好啊，是他赚到了。”



ASK A RESTAURATEUR

《餐饮家》问餐饮家



姓名：Amelie Kang
年龄：30 岁
你来自哪里：河北唐山
从事餐饮业 8 年

• 目前的心境怎样？
稳稳当当做事的心境呵呵。

• 最难忘的时刻是什么时候？
去年团建，租了一个船，大家在船上跳舞。

• 你最喜欢的食物是什么？
Mozzarella sticks and Wings。

• 最恐惧的是什么？
让员工失望。

• 程度最浅的痛苦是什么？
好问题，我感觉如果很努力，也做对了事，但是因为种种原因赔钱了，那赔钱就不算什么痛苦。

• 最喜欢做的事是什么？
坐在吧台吃饭，撸铁。

• 最后悔的事情是什么？
不记得了。

• 如果能选择的话，你希望让什么重现？
三四岁时候的想象力。

• 最伤痛的事是什么？
爷爷去世。

• 何时何地让你感觉到最快乐？
每次跟员工开完会都特别开心。

• 自己最伟大的成就是什么？
别人说跟我走得近的要么发财要么享福哈哈。

• 这一生中最爱的人（或物）是什么？
物没有，人太多了。

• 座右铭是什么？
每个人生阶段不一样，最近的是：比有对象，学有榜样，赶有目标，帮有措施。（曹德旺）



“我们上了 《纽约时报》” —— 于若锟和佟春梅【钰锟烧饼】

文 | Min Sun
摄影 | 龚成 (7plus.studio)

“我们上了《纽约时报》”

在纽约法拉盛最繁华的商场新世界商场的对面，有一个门脸不太起眼的店铺——地王商场，这里其实是将一个比较大的店铺分成若干个大约只有一百平尺的铺位，分租给不同的小商家。这种分租方式的商场在法拉盛很常见，它们有的是以销售服装为主，有的以销售小商品为主，而地王商场则是主打各地小吃。钰锟烧饼就在其中。

钰锟烧饼在商场进门左手边第三家，在这个勉强够站两个人的空间里，于若锟和佟春梅并排站着，于若锟正在将烤好的烧饼放到一个玻璃的展示柜中，佟春梅则正在将一大勺馅料塞入手工制作的面饼，然后将一大盘包好的火烧放入一个小烤箱中烘烤。所有的火烧和烧饼都是她们亲手做出来的。于若锟和佟春梅共同经营着这家小店。

在小店仅有的柜子上贴着一整版报纸，空白的地方有手写的中文：“纽约时报”，整版报纸上只有一篇报道，标题为《A Timely Triumph: Stuffed Flatbread》（一个适时的成功：馅饼）。而报纸上的照片正是于若锟和佟春梅。

于若锟说，《纽约时报》的一位编辑2019年9月，烧饼店刚开的时候就采访过她，他长得有点像亚裔，但不会讲中文，所以还带了翻译。2020年初，他又来了一次，再后来就送来了这张报纸。

自那之后，有了不少新面孔的顾客，全都是“老外”，不少是从曼哈顿来的。那时的生意比之前好了一些，每天能卖300个，所以她们就又租了一个更里面的铺位专做烧饼，外面的铺位用来销售。烧饼摊大部分客人还是法拉盛的华裔居民——其中不乏对中餐极其挑剔的人——都成了回头客。但是，随着2021年底，奥米克戎变种的到来，他们的销量下降了很多，只得放弃里面的铺面，勉强维持原本的这个铺面。为了吸引更多顾客，于若锟还研发了新的产品：酱香饼，以及只在过年期间制作销售的腊肠。



“这种烧饼在法拉盛都很少能见到，”瑞恩·陈说，他从长岛来取生日蛋糕，也顺道来买烧饼。近些年，在法拉盛和纽约其他华人聚集区的餐馆趋向于辛辣川菜或火锅的潮流。北方风味的街头食品，如烧饼，已经变得越来越不常见了。

于若锟说，她们的烧饼和火烧种类多、新鲜、酥脆，是正宗的山东风味。她特意指出，《纽约时报》的报道弄错了一个名字：“有馅的是火烧，没有馅的是烧饼，火烧和烧饼我们都做，他们买走的是火烧，但是他写的是烧饼。”

2016 年秋天，于若锟从山东来到纽约。来美国之前，她在老家有自己的生意——卖山东肉火烧，生意不大，但是做的还算有模有样。于若锟想让自己的女儿能出国读书，于是就下定决心，放下了国内的生意，只身一人来到美国，想打工给女儿攒学费。

刚来美国，于若锟就到餐馆打工做面食。每天站十一个小时，站得腿都肿了，下班后都不会走路了。但每每想到孩子，就还是坚持下来了。

佟春梅于 2018 年从辽宁来到纽约，也是在餐厅打工。她俩在法拉盛以每月 1000 美元的价格合租了

一个一室一厅的公寓。

2020 年 3 月，疫情来袭，纽约市关闭了所有商业，她们就都失业了。而这一失业就是六个月。于若锟说不想办法不行了，她和佟春梅看到了店铺出租的广告，于是俩人凑钱开了这个烧饼摊。虽然她以前也是在餐厅打工，做北方面食，但是只能做老板要做的食物，不能自己发挥。这次她想，就做家乡的风味——山东烧饼，那时的法拉盛，她们是唯一一家做“这一口”的。

这对生意伙伴每个月要为摊位支付 3000 美元，并且由于空间太小，还需要向邻店再支付 200 美元以使用它的厨房。

疫情期间，钰锟烧饼所在的地王商场里，有一半的店铺都没有坚持下去。这个烧饼摊位主要依靠华裔顾客的支持。外卖的话，也只能在面向中文用户的

诸如饭团外卖之类的送餐应用上找到钰锟烧饼。柜台上有一张带微信二维码的海报，也可以通过微信购买。

于若锟说：“我们没有钱打广告，只能靠口口相传。”为了满足来自中国各地的食客，她们一共有 17 种口味的烧饼。她说：“我们要面向所有人。”

两个人每周工作七天，每个烧饼三到五美元不等。她们还出售两种规格的羊肉汤，可以和烧饼搭配，价格为四美元或八美元。另外，还有冷冻的她们自己包的饺子，饺子都是关张后晚上在家做的。而她们的原料都是在不远的超市采购。尽管自 2021 年以来，纽约的物价上涨了很多，但是钰锟烧饼并没有涨价。于若锟担心，涨价会给她们的回头客增加生活负担。

从某些方面来说，她们也算是幸运的。疫情以来，许多店铺被迫关闭，从而使新房客的租金下降，在新冠之前，钰锟烧饼这样的摊位租金要每月 4000 美元或更高。而直到现在，尽管纽约市的房租已经在疯涨，房东也没有给她们涨租金。于若锟说，房东是个好人。

以前，食客们来到这个小型购物中心主要是去第一家店铺：石磨肠粉王买肠粉，这家店的位置最好，生意也最好。但去年，专门来烧饼摊的人也挺多的。

正在买烧饼的温妮·黄说“我是在等肠粉，但我看到有位女士一口气买了 20 个烧饼——所以我觉得我必须试一下。”她说，她和她的母亲都从中国台湾来，已经有十多年没有在法拉盛看到这种烧饼了。

“这种烧饼在法拉盛都很少能见到，”瑞恩·陈说，他从长岛来取生日蛋糕，也顺道来买烧饼。近些年，在法拉盛和纽约其他华人聚集区的餐馆趋向于辛辣川菜或火锅的潮流。北方风味的街头食品，如烧饼，已经变得越来越不常见了。

于若锟说：“我们上了《纽约时报》，我虽然不会看这个报纸，但是也很高兴。它给我带来了一些‘老外’客户，虽然不是很多。但是有的人从曼哈顿跑过来买我的烧饼，我还是挺高兴的。”



ASK A RESTAURATEUR

《餐饮家》问餐饮家

文 | Lisa Li 摄影 | 龚成 (7plus.studio)

姓名：于若琨
年龄：46
你来自哪里：山东青岛
从事餐饮业 20 年



• 目前的心境怎样？
很好。

• 最难忘的时刻是什么时候？
上学的时候。

• 你最喜欢的食物是什么？
烧鸡。

• 最恐惧的是什么？
老了。

• 程度最浅的痛苦是什么？
没有努力。

• 最喜欢做的事是什么？
最喜欢数钱。

• 最后悔的事情是什么？
没有好好学习。

• 如果能选择的话，你希望让什么重现？
回到年轻时代。

• 最伤痛的事是什么？
离开了不想离开的地方。

• 何时何地让你感觉到最快乐？
和孩子在一起我最快乐。

• 自己最伟大的成就是什么？
把自己吃成了胖子。

• 这一生中最爱的人（或物）是什么？
我最爱我奶奶。

• 座右铭是什么？
人生在勤，不索何获。

“我年轻过， 但我没有老过” —— Michelle Wang【一碗粉】

文 | Lisa
摄影 | Dayan Liu



Michelle Wang 是四川成都人，她来美国以前就从事餐饮业，当时选择餐饮业是因为简单、市场需求很大。她和丈夫在中国开火锅店小有所成。2013 年，她和丈夫拿着两个行李箱移民到了美国。2015 年，他们在加州创业，做起了川味卤味品牌——鸭脖夫人。在洛杉矶，Michelle 和丈夫亲自家家户户送外卖，她的手机 APP 上依然密密麻麻标记着配送地址。

众所周知，美国是一个快餐大国，快餐文化和饮食习惯在美国根深蒂固。Michelle 一直苦于在美国找不到一碗正宗的小面，心想中式快餐面馆市场潜力巨大。于是，她和丈夫在 2017 年携手设计出了美国中餐快餐品牌——一碗粉：

1.

Michelle 将“一碗粉”定位为新潮、时尚和连锁。她进口中国香料，设置中央厨房控制口味，保证了质量标准化、味道正宗。Michelle 自己吃面多于吃粉，但是在给店家取名的时候，考虑到米粉受众更大，“一碗粉”比“一碗面”更朗朗上口，于是将店命名为“一碗粉”。“一碗粉”的菜单由大中华各地图鉴组成，每碗粉都代表一处地方，一个故事，一种味道。

Michelle 负责菜品，“一碗粉”的品牌理念和视觉效果则是她丈夫的劳动成果，他亲自挑选了店面墙上挂着的老照片。Michelle 在采访中表达了对丈夫的感谢：

“我们夫妻配合默契。（他选择的）照片有很多客人特别喜欢，会专门留影。”

终于在美国吃上正宗花溪粉贵州人都会特别感谢她。Michelle 将食客的反馈烂熟于心：

“食客会给我好评，专门来告诉我一碗粉的味道和他们那里一模一样，我真的非常欣慰。我很开心，不同顾客对我的菜品接受度都很高。我的 24 号台湾牛肉面更甜，小孩子很喜欢。新款 26 号是我目前成本是最高的菜品，虽然汤底浇头熬煮的时间最长，但我依然保持价格不变。”

一碗粉品牌到现在已经成立了五年，如今共有四家门店。2017 年，一碗粉罗兰岗和尔湾先两家店铺顺利落地后，2018 年一碗粉继续扩张到圣盖博和奇诺岗（Chino





hills)。目前看来，一碗粉尔湾分店生意最旺；奇诺岗分店则成功打开了非华人的顾客群，吸引了越来越多的本地食客。一碗粉的客户已经从华人扩展到了ABC、越南人、墨西哥人和白人。虽然现在非华人客户的占比还不到50%，但Michelle对继续打入主流很有信心：

“华人市场并没有那么大。我们的本地常客和回头客很多，之后会继续向消费能力强的主流市场进

攻。美国人的消费习惯和口味很固定，每次总是点一样的菜，我觉得很有意思。我们店的12号成都红烧牛肉粉辣度恰当，受众最广，收到的评价中最常见的是amazing（惊喜）。”

“另外，特别有意思的是，美国人也有不少吃辣哦！我的6号绝代双椒是最辣的，有些食客点它就是为了挑战自己的辣度承受能力，有一次一桌墨西哥食客比赛谁先吃完，我觉得很有趣。”

Michelle表示，疫情之后，她对事业专注度更高了：“社会更期待女性多回归家庭，但对我来说情况相反。我的丈夫现在在家，而我现在希望快速地复制成功并发展更多的店面。目前我们的数据和收入都给出了漂亮的成绩。”

2.

Michelle坦言，即使她有餐饮业经验，并且对这一行业充满信心；但她第二次白手起家的创业过程依然困难重重。在美国一切都要靠自己，华人同行都把彼此当成竞争对手，Michelle很难从他们那里得到帮助；Michelle感到最难过的一次是2017年，她的第一家店开业后，因为味道正宗、店面火爆、广受好评，但是很诡异的是，连续三个月每天有新注册的账号给她



的新店打一星差评。Michelle 觉得这种诋毁行为太没有必要：

“那段时间我怀疑有人专门在我的店刷差评，说实话我很伤心。华人应该在更大的层面上团结起来。我们的店开来了之后，有几家模仿我们的店面出现，但是其中一些在疫情的冲击下倒掉了，我真的觉得很可惜。米粉面条市场很大，哪怕再开 10 家也不存在竞争的问题，从业者的眼光可以放长远一点。大家本来可以和我合作沟通，一起互相学习。”

2019 年疫情爆发后，针对亚裔的仇恨犯罪在增加，排华情绪对餐饮业产生了一些影响，Michelle 经历了亚裔仇恨犯罪和疫情的双重巨大挑战；本来疫情前一切还算运转正常，疫情后

Michelle 说感觉自己“出山了”；2020 年，她终于等到餐厅恢复了正常经营：

“疫情前我特别注意，菜品都是按照数据分析结果进行决策，会用新品更新取代数据表现较差的单品，目前新品的顾客接受度一直保持着不错的水平。”

3.

店内严重缺人的时候，Michelle 表示必须把对“种族身份”的担心放在一边。她咬牙坚持，响应政策、关闭堂吃，无论在后厨前厅都自己动手。2019 年 3 月到 5 月间，“一碗粉”也曾停业了整整两个月。提起这段经历，Michelle 发出了劫后余生的感慨：

“疫情对餐饮业是一场考验，很多大连锁店都倒闭了。我们活下来就证明消费者对我们十分信任。现在需要担心的是爆单会影响品质。”

Michelle 表示，疫情之后，她对事业专注度更高了：“社会更期待女性多回归家庭，但对我来说情况相反。我的丈夫现在在家，而我现在希望快速地复制成功并发展更多的店面。目前我们的数据和收入都给出了漂亮的成绩。”

这几年，Michelle 很开心看到华人流动于不同的行业。她更新了点餐系统，但她店里人手不足的问题依然严重，而墨西哥移民正在加入到中餐厅。她希望雇佣更多的墨西哥员工。亚裔女性在美国是一个少数身份，她从中学会了一种处世之道：“我在美国经营过程中不刻意考虑种族问题，我觉得那样会把自己和别人隔离开，对我的成长并不好。我们也不需要定义自己，面条也是全世界的。我们要求所有员工必须用英文服务，直到客户切换中文，这样我们可以更好地接触本地客户。现在我取得了一定的成就，也是美国给了我们机会。不卑不亢的心态很重要。”

“女性确实在社会中处于弱势，会被当作‘软柿子’捏，但我给人的印象是‘不敢靠近’‘风风火火’，我在工作上对事不对人，赏罚分明，所以大家也不敢招惹我。”

“任何一个行业都会不停地变化，我喜欢和别人相互学习。我年轻的时候玩得很 High！我和年轻人最玩得来！我年轻过，但我没有老过！”

在采访中，我们感觉 Michelle 并没有她自己形容得那么严厉。相反，我们觉得她待人亲切，说话条理清晰。Michelle 说，未来她希望充分利用社交平台，增加广告和市场曝光度。并且争取从 2021 年 11 月开始，一碗粉可以实现让客人在桌上自助点餐：“中国的创意层出不穷，而美国的市场相对稳定。现在我很想去大陆和台湾的网红餐厅看看，之后重点优化我店里的人工，实现复制；未来我想做一个全自动的旗舰店。”



ASK A RESTAURATEUR

《餐饮家》问餐饮家

文 | Lisa Lin 摄影 | Dayan Liu



姓名：Michelle Wang
年龄：刚满 41 岁，年龄无所谓
你来自哪里：成都
从事餐饮业 12 年

• 你目前的心境怎样？
最近出山的感受，太累了。

• 最难忘的一个时刻是什么时候？
每一个店开业的时候。

• 最喜欢的食物是什么？
火锅

• 最恐惧的是什么？
迷茫，事业停滞不前那种迷茫。

• 程度最浅的痛苦是什么？
被人轻视，我不太在乎别人的看法。

• 最喜欢做的事是什么？
脑洞很大还挑战自我，我从小经常做出别人都做不出的题。

• 最后悔的事情是什么？
没有特别后悔的事情。

• 能选择的话，你希望让什么重现？
我希望处于最好的状态，这和年龄无关。

• 最伤痛的事是什么？
我们有时候给亲人最坏的脾气，我最希望身边的亲人支持我，我老公虽然特别支持我，但有时也会不理解我的努力。

• 何时何地让你感觉到最快乐？
我很疯，玩起来都很快乐。

• 自己最伟大的成就是什么？
我和我老公拿着两个行李箱来到美国，能在这里扎根，这是我最大的成就。

• 这一生中最爱的人（或物）是什么？
我的父母，我觉得亏欠他们很多，上有老下有小更体会父母的爱。

• 座右铭是什么？
没有座右铭！



RIVIERA FOOD SERVICES, INC.



華成食品公司

4308 Baldwin Ave., El Monte, CA 91731

華人第一家 **5** 萬呎大貨倉
開放式賣場・停車方便

服務周全
專業餐館批發及零售

不限客戶對象, 無會員制, 直接進口
(CASH & CARRY)

凍肉海產, 蔬菜鮮果, 中西罐頭, 南北雜貨
米麵乾貨, 紙品用品, 貨色齊全, 物美價廉

每日尚有新鮮雞腿肉, 雞胸肉, 大雞, 大雞腿供應

歡迎本地外州批發 家庭用戶參觀訂購

營業時間: 週一至週六 8AM~4:30PM, 週日 8AM~2:30PM

近10號FWY, Baldwin Ave. 向北, 過Valley 往北二個街口



Tel: 626-443-6699
Fax: 626-443-8900



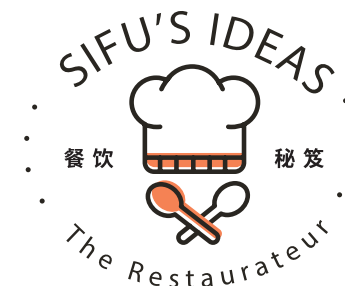
IMPORTANT Please sign here for approval
Customer Signature:

Name: _____ Date: _____
World Journal Sales Representative Signature:

Name: _____ Date: _____

• The actual color of final artwork may differ slightly from the proposed draft due to electronic variations, email transmission, color print setting and / or any other factors which are beyond World Journal's control.
• Your signature below confirms that you have verified the accuracy of the advertising content.

WORLD JOURNAL ARTWORK APPROVAL SHEET • All text, graphics, interfaces, photographs, trademarks, logos, but not limited to the design, structure, selection, coordination, expression, "look and feel" and arrangement of such Content is the property of World Journal, and is protected by trade dress, copyright, trademark laws, and various other intellectual property rights and unfair competition laws. No part of the Content may be copied, reproduced, republished, uploaded, posted, publicly displayed, encoded, translated, transmitted or distributed in any way to any medium for publication or distribution without World Journal's express prior written consent.



你考虑过加盟吗?

从本期开始, 我们邀请了罗琳来主持《餐饮秘笈》这个栏目。罗琳女士从事餐饮业9年, 曾给火锅、拉面、奶茶、炸鸡、手抓海鲜和BBQ等十几个亚裔餐饮品牌提供帮助和落地规划, 对外来品牌出海落地美国开分店有独到经验。



美国中餐市场的蛋糕依然在扩大, 随着中餐品牌持续出海, 北美中餐业展现出消费升级、快餐化和品牌化的趋势。2022年加盟(franchise)美国中餐独立餐厅成为时代趋势, 行业内外的朋友都摩拳擦掌、跃跃欲试。《餐饮秘笈》从本期开始讲一下加盟这件事。

Q: 什么是美国的加盟(franchise)?

A: 目前市面上有大量商家品牌方, 其中只有“特许加盟连锁店”(Franchising)受到州政府和联邦政府的严格审批和审计, 具备完善的系统, 包括合约、培训、法务、营销、研发, 和技术支持等。其最重要的标志是具有完整正规的加盟系文件 - FDD (Franchise Disclosure Document)。FDD规定无论城市大小, 品牌对加盟费采取每个州、每个城市、每个地点一样的收取标准。

一些投资方特别青睐管理到位、认真经营的franchising品牌, 因为这些品牌的每一步都严格遵照美国franchising法律条款, 有注册完整的FDD, 受到州政府和联邦政府监管。在美国有13个州包括纽约州, 加州, 伊利诺伊州, 马里兰, 佛吉尼亚等, 加盟还有特殊条款来制约品牌方, 以确保加盟商得到最大程度的保护。搭建franchising体系的前期花费平均资金在25万-30万美金(不包括样品店面的开发)。在美国做franchising的品牌方要把自己想像成上市公司。对外描述自己公司的内部情况、商业模式和营业模式时要十分谨慎, 因为这些言辞会影响公众对公司的判断, 从而影响“上市公司”的股价。因为从形式上讲, franchising类似于公开集资。

Q: 那么广义上的加盟分店是什么?

A: 除了正式特许加盟连锁模式, 品牌发展也有其他的途径, 比如普通挂牌(licensing)、分销(distribution), 直营(corporate)或者合伙人制(partnership)。这四种形式在美国法律层面上都属于“开分店”, 不同于“加盟”在美国法律中的意义上, 约束力都远小于加盟(Franchising)。

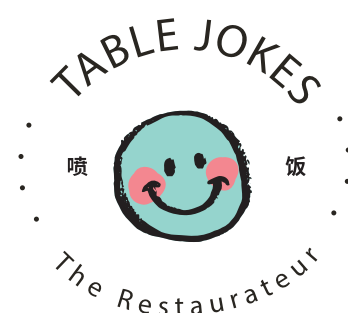
Q: 我的品牌要不要做加盟?

A: 并不是每个品牌方都要做成加盟品牌, 或者说并不是每个品牌都适合走这条路。品牌方发展加盟需要明确加盟目标(end goal)。大家一定要冷静思考、长远评估, Franchising是一项长期事业, 对品牌方的要求也比较高, 比如需要大量资金投入, 也需要完善的支持体系和长远的目标规划, 并要求品牌方再投资以完善体系等。加盟品

牌是一个“一条路走到底”的长期事业, 目标是20年、30年甚至40年。前期投入和建设如同打地基, 这个地基要足以“承受”300家, 400家, 甚至1000家以上的分店, 如果品牌方的最后目标只是开30-40家店, 那么就完全没有必要做franchising。

给大家举个例子吧, 由于franchising的模式满足未来可上市的框架规定, 所以很多品牌方的第一想法就是要上市。这是一个很大的目标, 但是在那之前, 我们先要问自己: 我的实体店可以让加盟商赚到钱吗? 我有完善的体系去支持几十家、几百家, 甚至上千家的店面吗? 我的模式可以迎合现在市场的需求和可以帮助加盟商解决目前市场遇到的问题吗(比如工人难请, 物料贵等)? 上市的目标很远大, 但是基础不大好, 也很难走远。

(下期待续)



减肥的人都知道，控制饮食主要是少吃主食，配菜其实无所谓。

所以我今天的主食只吃了四根黄瓜。

我的配菜是一份麻辣香锅和一锅四川火锅。

担心没生意？流量火箭计划来帮您！

MenuSifu流量火箭计划提供Google优化、社交媒体运营、老顾客维护等餐馆推广服务。我们帮助餐馆开源拓客，打响餐厅知名度，维护老顾客，吸引新顾客，让您省心放心，生意越来越好！



1. 免费Google My Business 优化

Google SEO | 搜索排名优化
让食客在搜索的时候更容易搜到您的店

2. 免费Google 一键点餐

独家谷歌战略合作，新增引流神器
食客无须下载第三方软件，谷歌一下！直接下单！

3. 免费社交平台建立及运营

Google, Facebook, Instagram, Yelp……
社交平台不会弄？没时间？没关系，统统交给我们，您只要关注餐馆就好。

4. 专业广告投放

Yelp合作可享9折 | 每月免费广告推广
广告如何才能花最少的钱有最好的效果？专业的事还是交给专业的我们，让您省钱又省心。

5. 免费顾客维护运营

复购老顾客，吸引新顾客
专属APP帮您更好收集管理食客信息，这些食客都是您自己拥有的、可控制的、快速触达的宝贵财富。

6. 精准大数据分析

科学后台管理，用数据精准运营
顾客和生意从何而来？有数据有结论，未来营销有战略，有根有据不盲目！

7. 免费海报设计

节日海报 | 新品推荐
Google, Facebook发POST，自己设计海报太麻烦？一切交给我们，海量案例即使给力，线上品牌没问题！

8. 免费餐厅物料宣传

实体物料 | 打印邮寄
上百刀的定制海报，宣传卡片，统统免费帮您搞定，您提需求，专业设计师做到您满意。

火箭流量计划



LITTLELABA
P.O. BOX 540899
FLUSHING, NY 11354

F O O D B R I N G U S T O G E T H E R

餐飲家
The Restaurateur

独具行业深度合作网络
专业挖掘品牌文化价值
精准投放 10 万 + 亚餐厅

读者覆盖

10 万 + 餐饮业主
+
餐馆上下游行业商家
+
美食专业人士
+
中外食客

《餐饮家》受众量巨大、传播力极强，是您提升品牌影响力，最大化广告效益的不二之选。

扫描二维码了解更多



www.canyinjia.us

"THE RESTAURATEUR" TEAM HAS DECADES OF EXPERIENCE IN CHINESE AND AMERICAN CULTURE, POLITICS, TECHNOLOGY, NEWS, INVESTIGATION, NEW MEDIA, POP CULTURE AND BUSINESS ANALYSIS. WHEN IT COMES TO IN-DEPTH EXCLUSIVE INTERVIEWS, PROFESSIONAL INTERPRETATION OF TRENDS AND PROVIDING INFORMATION ON THE NORTH AMERICAN CHINESE CATERING INDUSTRY.

DIRECT TO 1/10TH OF RESTAURANTS IN THE UNITED STATES RESTAURANT OWNERS, UPSTREAM/DOWNSTREAM BUSINESS OWNERS, CHINESE & FOREIGN CONSUMERS AND GOURMET PROFESSIONALS.

"THE RESTAURATEUR" HAS A UNIQUE IN-DEPTH COOPERATION NETWORK IN THE INDUSTRY, TELLING STORIES PROFESSIONALLY, DISCOVERING VALUE AND EXPORTING BRAND CULTURE, EQUIPPED WITH A COOPERATIVE NETWORK THAT MEET THE BRAND'S FLEXIBLE NEEDS.

SCAN THE QR CODE BELOW TO LEARN MORE