

# 咖啡馆，众筹变众“愁”

文/陆 峰



2013年8月,66位来自世界各地、各行各业的海归白富美,每人投资2万元,共同筹集132万元,打造出了中国首家女性众筹咖啡馆 Her Coffee。这些美女股东几乎都有国外名校的背景,大多就职于投行、基金、互联网行业,最初只是八九个人凑在一起想开个咖啡店,因为钱不够,于是又各自拉进来不少朋友,最后开了这家被称为史上最多美女股东的咖啡馆。这家被称为史上最多美女股东的咖啡馆,在试营业初,就被评为北京最性感八大处之一,并为性感诠释了新的高度——有梦的美女最性感。66位来自各行各业的美女股东,推出梦想计划和梦想手册的概念,并将此理念作为 Her Coffee 的共同愿景。她们立志帮助更多需要梦想支持的朋友,通过征集社会各界资源,共同实现和传递他们的梦想。采用众筹模式的、全国首家以全美女军团为代表的 HER COFFEE,也迅速在

投资界和商界引起热烈关注。然而好景不长,过去一年,像 Her Coffee 这样的众筹咖啡馆一时遍地开花,但后续经营管理都遭遇成长的烦恼,甚至倒闭也并非个案。

## 众筹变众“愁”

分析 Her Coffee 案件的前世今生直至其濒临倒闭,众筹如何变众“愁”。众筹筹的是资源,股东资源带来业务促进机会;但问题是决策混乱、运营模式模糊、收支难以平衡等,并且通常缺乏专业的、懂咖啡的管理团队。

(一)缺乏规则约束,股东难以组织,决策混乱

Her Coffee 经营不善首要原因在于决策规则方面,由于没有采取设立核心股东或成立班委会的形式,而是规定所有的决策都需要召开股东大会,这样直接导致了决策成本太高,

在召开股东大会时,经常遇到一个人不同意就要反复开会投票的问题,进而导致很多决策不得不一拖再拖。开业以来,Her Coffee 股东大会组织过几次,但实际到场的股东数量有限,而且核心的决策圈子一直在变化,不断有人进来,不断有人淡出。Her Coffee 从筹款、取名到各项事务的分配,线上、线下的会议已经开了几十次,尽管众筹模式加强了参与者的主人翁意识,能够低成本整合股东所带来的资源,但由于大家都有专职工作,会议经常发生缺席现象,随着公司事务的日渐繁忙,股东们的热情不再那么高了。

另外,众筹模式在管理上的最大弊端在于,要么出现多头管理,要么出现管理空白。Her Coffee 也存在此类问题。Her Coffee 名义上有66位股东,这66位海归白富美都有自己的本职工作,而且大多都是“三高”人群,工作繁忙,平时无暇打理咖啡店,即使周末偶尔来咖啡店,往往也是带着朋友前来猎奇,并愉快地讲述自己的众筹故事,很少能真正对咖啡店的经营有所帮助。说到底,这笔众筹资金与其说是创业投资,不如说是圆梦基金或玩票性质的消费。除了没空打理,另一个很重要的原因是无从打理。因为参与人数众多,导致权力分散、运营与管理混乱,你有你的思路,我有我的想法,继而导致运营至今,咖啡馆一直处于亏损状态。

(二)开店梦想浪漫,但运营模式糊涂,缺乏对未来谋划

很多女人都曾经有过的浪漫梦想,即开个花店或者咖啡馆、酒吧之类的店铺,贩卖一些自己特别喜欢的东西,因此会不由自主地将这件原本是纯粹的生意变得理想化,但开店的投入毕竟不是小数目,因此通过众筹

## 创业新锐

的方式来开一个咖啡店来完成众多女人的梦想的确是一件美事。作为一种碎片化的股权投资 Her Coffee 众筹所吸引的参与者更多是心存股东情怀,却缺乏对作为一个老板的认识。

然而,梦想终究是梦想,不管梦想多么的浪漫,梦想能否实现终究要接收市场的检验。从行业业态来讲,咖啡馆目前竞争比较激烈,休闲娱乐场所太多,只是靠卖咖啡回本很难,即使有一定的附加收益,但对于咖啡馆财务上的回报来讲作用有限。

Her Coffee 咖啡店经营的头三个月,销售额一直在增长,但是过了头三个月之后,潮流人士对史上最多美女股东的咖啡馆的那种憧憬慢慢淡忘,以及美女老板们把自己的人脉资源带尽之后,每日来往咖啡店的人就慢慢减少了。第一次客户愿意从城西跑到城东去 Her Coffee 咖啡店不是为了品尝咖啡去的,大多数都是冲着想感受一下 66 个美女开的咖啡店的氛围去的,然而新鲜感过后,就很少有回头客光顾了。

虽然面临持续亏损的困境,Her Coffee 许多发起人还是希望能继续维持咖啡店的经营,维持她们心中的梦想。说到底,Her Coffee 美女老板们看中的不是咖啡店本身能不能赚钱,而是希望让众筹模式运转起来,让这些天南海北的股东们聚集起来,围绕这个咖啡店,形成持续的人脉网络和各种信息资源。在咖啡店行业这个市场竞争如此激烈的行业里面,众筹咖啡馆的美女老板们竟然抱着这么理想化的意识去开店经营,不按市场经济规律办事,缺乏清晰的运营模式和未来的规划,后续的亏损和倒闭也就是在预料之中的事情。

(三)缺乏商业意识,收支难以平衡,经营难以为继

众筹项目最大的优势是可以迅速解决资金问题,分摊风险,但至于很多人幻想的那样的可以充分利用人脉,促进消费的优势,其实都是水中望月。虽然众筹咖啡店大多对圈子经济所带来的资源抱有很高期望值,但实际情况并不是这样,项目实际的经营都要靠市场,懂得经营比人脉更重要。

几乎所有众筹咖啡店的小老板们,在当初开店时被问及如果今后经

营业绩不佳该怎么办时,几乎清一色回答是我们不以盈利为目的。在他们看来,众筹咖啡店不但是一种很新颖有趣的创业形式,而且咖啡店本身所散发的小资情调和天然的交流平台的功能,才是他们最为看重的卖点。事实证明,对大部分参与众筹的股东来说,不以盈利为目的甚至公益性质的说辞只是一种冠冕堂皇的高调子,毕竟砸进去的是几千甚至几万元血汗钱,大部分股东还是希望咖啡店能赚钱并给自己带来投资回报,即使不赚钱,如果咖啡店能维持经营也行。但如果持续亏损,那这个资金缺口谁来承担呢?第一次众筹成功依靠的是希望和梦想,当盈利希望破碎后,又有几人愿意再通过二次众筹,往这个亏损的无底洞里砸钱呢。

从 Her Coffee 成立初期,股东们都是按照自己的感性认知去做,而不是通过数据分析理性地应对市场,再加上风格各异的原因,在生产和管理上都出现了大小不一的难度。另一方面,在经营问题上考虑得太少,内容设计、原材料管理、毛利率核定、损耗监控都没有逻辑,这是管理上的大漏洞。据媒体报道,另一位股东则对媒体表示,Her Coffee 的困境一方面租金太高,店面没有烟道,不能做饭提供简餐,局限了咖啡馆的发展。咖啡馆不盈利,就会出现资金短缺的问题,导致门店陷入无法运转的困境。

(四)缺乏专业的、懂咖啡的管理团队

Her Coffee 转型原因是众筹模式撞到了天花板,美女本身并不能解决管理问题。Her Coffee 的股东将问题归结于决策上没问题,缺少落地的人,表现为 Her Coffee 的 66 个创业者都不是精于此道的管理者,她们都有自己的日常工作,而且大多都是“三高”人群,工作繁忙,在咖啡馆的管理上能够投入的时间、精力有限,尤其是对咖啡行业也并不熟悉。再说隔行如隔山,开咖啡店也并非简单事情,咖啡馆的定位、选址、装修风格、咖啡豆选料、咖啡烘焙技术、配餐的选择制作等都是非常有讲究的。

另外,Her Coffee 以女性咖啡馆为定位,在设计上小资情调颇为浓厚:灯光昏黄,音乐清雅,墙上挂着众多美女股东的照片,大书架上摆满了

书,文艺气息弥漫。这样的设计,确实是适合多有浪漫情怀的女性,但显然,以商务人士居多的 CBD 并不适合 Her Coffee 的人群定位。在北京 CBD 这样的地方,聚集了大量商务人士,他们大多工作繁忙,商谈事情或者自我放松,离办公室较近的咖啡厅就成了他们舒缓心情的首选。很多商务投资人士选择咖啡厅并没有将咖啡的味道放在第一位,他们更注重的是气氛以及能为他们带来的商业价值。

再说,Her Coffee 咖啡馆日常事务琐碎且非常多,还是需要专人管理,否则人多意见多,难以统一,而其他被代持股东确实也不过问日常运营事宜。因此想要让众筹咖啡店赚钱,首先必须要求股东中至少要有一两个有相关创业或管理经验的人,或者请一个专业顾问来进行前期计划;其次,在开业后,必须形成一套有效的管理制度,既要保证股东权益,又不能让每一个股东随意发表经营上的意见,导致经营思路紊乱。

据悉,Her Coffee 正准备对现有的众筹模式进行调整,准备把股权结构集中,商谈引入一至两位大股东,此人持股比例将高达 40%—50%,并聘请专业团队执行管理。让专业的人做专业的事儿,然后众筹的老板们适当来点资源整合给咖啡馆加把劲儿,或许新会将众筹咖啡馆从倒闭的阴影中解救出来。

**盈利才是王道,筹到资金只是第一步,让项目成长和盈利,提高投资人收益机会才是根本**

众筹模式门槛低、成本低、风险低,被很多创业者的追捧。从 Her Coffee 案例可见,筹到资金只是第一步,探究适宜的经营和管理模式,让众筹得以众人拾柴火焰高。对于一个创业者来说,不以盈利为目的的说辞终究只是一个冠冕堂皇的幌子,做生意的最终目的一定是赚钱,否则只能关门大吉。

在众筹之前,首先要做好预算,确定定位和投资额,然后根据大概掌握的市场价格,对装修资金、押金、水电物业、人力开销等首次进货等作出初期预算。Her Coffee 当初开店时众筹的原始资金只够初始投资费用,除



去房租是成本的大头,店里的装修、设备、日常开销都不是小数目。对于 Her Coffee 众筹咖啡馆,众筹只是一个平台搭建第一步,从管理学出发,企业进入实际的运营阶段,就需要按照一个正常的公司模式去运营,有董事长,有总经理,还有财务总监乃至行政总监等,这些都是需要专业的人去做。

## 中国式众筹出路:建立现代公司治理机制

(一)实现所有权和经营权分离,让有钱人投钱,让专业人经营。

现代公司治理机制要求有明确的公司治理机构,完善的产权机制,能够实现所有权和经营权分离。从上面的 Her Coffee 咖啡店的经营机制,可以看出来,经营陷于困境的一个重要原因就是没有完善的公司治理机制。咖啡馆的美女股东们是一群怀揣梦想的人,但同时也是一群既不擅长经营之道,也不了解咖啡馆运作的人,作为咖啡馆的所有者,他们也是经营者,集所有者和经营者于一身,直接导致了咖啡馆的经营不善。

众筹以项目为基础,招来投资者,从而造就了一大批小微股东或投资人,没有任何大股东存在,从而导致了投资者众多,所有权分散,进一步导致了经营权、决策权的分散,从而给投资项目的运作带来了很大的风险,这就导致了投资失败的几率大大增加。Her Coffee 就是一个很鲜明的例子。Her Coffee 没有一个完善的公司治理结构,股东分散,股权不集中,没有董事会,没有明确的决策经营机制,一人一句导致了经营决策混乱,效率低下。Her Coffee 的美女股东们也没有所有权和经营权分离的意识,没有聘请职业经理人进行经营管理的计划,筹集到了资金却不知道采取所有权和经营权相分离的日常经营模式,而是依靠人脉维持经营,Her Coffee 陷入经营困境也就在意料之中了。

因此,中国式众筹要想取得成功,一个关键的环节就是要建立现代公司治理机制,实现所有权和经营权的分离,清晰投资人或股东与专业经营人才二者的权力边界,通过完善的决策机制、监督机制和激励机制,使企业的所有者和经营者之间形成一

种动态相互制衡的关系,既要有利于保护股东和利益相关者的利益,也要通过对受委托的职业经理人的有效监督和激励,给予他们足够的经营空间,保证他们以股东的最佳利益行事,这样才有可能提高公司的竞争力,中国式众筹的投资模式也才可能会取得成功。

(二)建立完善的经营监督机制,让所有者放心放权,让经营者依规经营。

一个企业能否生存和发展下去,主要看的就是企业经营绩效。一个成熟的企业不仅有科学的决策机制,有效的执行机制,也需要完善的经营监督机制。完善企业的经营监督机制,对于提高企业管理水平,维护股东的所有者权益,提升企业的盈利能力都具有重要意义。

像 Her Coffee 这样的众筹咖啡馆从一开始就没有一个完善的经营监督机制,这不仅表现在筹资过程中,也表现在经营过程中。在筹资过程中,由于大量的陌生投资者都集中于一个项目,造就了很多小微型的股东,这些股东分散于不同地方,有不同的本职工作,正是因为空间上的分散性和广泛性产生了对筹集到的资金难以进行有效监督的问题,尤其是对资金链的有效监督管理成为一大难题,不仅难以保证资金的实际用途,也无法进行有效的风险防范。在经营过程中,产生的问题就更多,一是众筹咖啡馆造就的平权架构使各个股东相互之间没有制约,行为随意性大,不仅带来了高昂的沟通成本,而且对由于召开股东大会产生的材料准备等高额的成本管理费用的监督管理带来难题;二是由于大多数众筹咖啡馆没有采用现代企业的管理方式,无法对咖啡馆的营业状况,财务收支情况,纳税情况和市场营销等相关工作进行有效监督管理。

因此,众筹咖啡馆要想在激烈的市场竞争中存活,建立完善的运营监督管理机制就显得尤为重要了。一是要完善资金链的管理监督,提高资金的利用效率,确保众筹来的资金都能够运用到项目的运作上去。二是完善运营监督机制,这包括对企业的发展战略,人力资源以及生产、市场营销等运营状况的监督,提高决策效率和运营效率;三是完善财务监督机制,对资金筹集,运用进行控制、反映

和监督,积极防范和规避风险。

(三)建立市场化的企业运营制度,按经济规律办事。

众筹咖啡馆没有按照市场化的竞争需求进行管理和运营,最终导致经营不佳甚至亏损,这和咖啡馆股东最初的初衷有直接关系,这些投资者看重的是咖啡店本身所散发的小资情调和天然的交流平台,他们卖的是情怀,少数投资者更是为了满足自己的公益和文化需求,营利不是他们最终的目的。但是很显然,不盈利并不等于不亏损,当收支不平衡,咖啡店持续亏损的时候,经营资金的缺口越来越大,投资者非但没有获得回报,反而投资打了水漂的时候,所谓公益就成为一句空话,因此,这种理想化的经营模式也就难以为继,无法在标准的企业化管理和激烈的市场竞争中生存下去。

获得利润是企业开展生产经营的最终目的,Her Coffee 众筹咖啡馆也不例外,否则再美好的理想,再高尚的情怀都是无源之水、无本之木。而 Her Coffee 众筹咖啡馆这样的企业能生存和发展下去,并最终扩大品牌影响力,必须放弃理想化的经营决策方式,采取市场化的企业运营机制,建立完善的股本结构和产权结构,形成科学规范的决策机制,改变众筹企业创业之初股权分散造成的决策混乱的局面。一是建立良好的企业运行机制,按照现代企业制度的要求,建立董事会等机构,完善企业的组织管理机构。二是提高众筹企业市场调研的能力,提高选址的科学性,精准预测和细分市场,把握市场发展变化的机会,找到目标市场和目标消费群体,结合自身的市场定位,开拓市场。三是加强众筹企业内部财务控制制度,提高项目运作的预算、评价的科学性,注重生产经营过程中的成本控制和质量控制,使企业资产能够保值和增值。四是完善众筹企业的动力、约束和调控机制,提高凝聚力、向心力,约束不正当行为,提高企业行为的合理化、科学化水平。通过建立市场化的企业运营制度,最终达到提高类似众筹咖啡馆这样的众筹企业的抗风险能力,降低企业的经营风险,达到盈利目的。

(本文作者单位系中国电子信息产业发展研究院互联网研究所)