



从众筹到互撕,泰州500人咖啡馆遭遇困境

# 1个与499个众筹之困

目前的500人咖啡馆生意冷清,跟当初想的不一样

## 别处不景气,他仍打算众筹咖啡馆

源起

2016年1月15日,天气寒冷,这让泰州人陈欣无比想喝一杯咖啡。她和朋友没有选择附近的星巴克,却推开了“500人”的大门。

这是一家在当地很有名的咖啡馆,由500人众筹100万资金开业。众筹,这个新概念对于一个小城市的居民来说,还是过于新鲜了些。

500人的照片被密密麻麻地贴在咖啡馆2楼的一整面墙上。发起众筹的夏俊也在其中,毫不显眼。2014年年底,他力排众议发起了这个众筹项目。一年后,他却又因此卷入了是非。

现代快报记者 尹有文 文/摄



咖啡馆正门

众筹存在天然优势,又存在很难解决的弊病。优势在于它能在短时间内聚集到资本。弊病在于,它容易导致决策层和经营层很难按照现代企业制度去经营

夏俊曾是程序员,今年30岁的他毕业于南京邮电大学,上学时,他常年混迹网吧,生活费花得快,他开始寻觅商机。

在百度贴吧中,他看到过一个项目。“好像是叫‘南京人很多的咖啡馆’,如今看来,那就是众筹。”夏俊说。

2010年,夏俊来到泰州创业,约见客户,就常常选择在咖啡馆。夏俊算过,他在泰州医药城的星巴克喝过不下于200杯咖啡。“干脆自己开一家算了。”夏俊这样想。

2014年,一次无心插柳促成了这个想法的落地。夏俊负责“淘泰州”网上商城的整体运营,这个网站想要解决的问题被描述为:懒得下楼,只要轻点手机,社区超市的商品会有专人为你送货上门;身体不适,只要一个“订单”,社区医生就能上门问诊。

与2007年相比,2014年互联网环境已经发生了天翻地覆的变化,移动产业发展迅猛,据《2014移动互联网数据报告》,移动智能终端设备数已达10.6亿。淘宝销售额超1万亿,物流十分便捷,网络购物已成为日常习惯,这种背景下,一个地方电商想要在当地做到家喻户晓,难如登天,夏俊想做做一个营销案,炒红“淘泰州”,他想的,就是,发起500人众筹咖啡馆项目,将用户导入“淘泰州”。

就在夏俊提出这个想法时,全国各地纷纷传出众筹咖啡馆关门的消息;2013年8月,66位来自各行各业的海归白富美,每人投资两万元,共筹集132万元在北京建外SOHO开了一家咖啡馆,名字叫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、互联网圈。开业当天,众多明星、企业家到场祝贺,其中包括李亚鹏、暴风影音CEO冯鑫等,然而,开业不到一年,就传出要关店的消息。

## 500人很快凑齐了

蜜月

2014年12月,在公司所有人反对声中,夏俊从公司拉了美工李宁、策划师飞、程序员谢宝,从H5页面设计、众筹平台建设、微信平台建设、文案撰写等开始,正式发起500人众筹咖啡馆项目。

夏俊称,这是一段梦想之旅。文案写得很煽情,“我想,让想创业的,喜欢喝咖啡的,爱交友的人,一起来开一个创业为主题的咖啡馆。”众筹目标是100万元,500人,每人一股,每股2000元。

泰州常常被划为三线或四线城市,动车6年还没有通到门口,海底捞火锅刚刚入驻1个月,华润万象城还停留在纸面上,但这座城市的人们从来不乏一种极力拥抱时尚的热情,他们愿意下午3点去排队为吃一顿海底捞,也乐意在网上投票将第一个象征责任和成绩的“蜗牛奖”送给万象城,众筹咖啡馆,好像也没什么。何况,2000元对于大多数泰州人来说,也就半个月工资。虽然一二线城市的众筹咖啡馆纷纷传出令人不安的消息,有网友贴出案例泼冷水,但愿意花点钱“尝鲜”的泰州人不在少数。

50岁的老奇梳着李嘉诚式的发型,在泰州海陵商界算是个人物,生意从超市百货到农产品,他想跟一帮年轻人学习,他觉得“互联网思维绝对不是几句话”。47岁的K哥身材高大,是一家单位的中层,自称说话太直做了多年中层没能得到晋升。除了每年50杯咖啡的回报

外,K哥更看中通过咖啡馆接触各行各业的人。

“自己的咖啡店”这个词点燃了华馨心中的一个梦,她是一家单位的会计,喜欢唱歌跳舞,大学时就梦想能有自己的一间咖啡店,“很多大学女生都有这个梦想,能在里面坐一坐,聊聊天,吃吃甜品。”

像他们这样有想法的人很多,2015年1月26日,微信平台发出第一条500人众筹咖啡馆消息,开始在线预约,预约QQ群瞬间达到200多人,24小时内后台填写姓名手机号的超过600人。1月28日正式开放认购,夏俊说,开放认购后不到1分钟,即有两人认购,在线付费。

过了年,近200人参与认购。此时,进度突然减缓,甚至一天都没有一个人参与进来,弥漫着观望的气氛。夏俊两个手机号的微信朋友圈人数达1万人,他本来信心满满,觉得朋友圈里凑个500人很容易,但到最后也只有100人参与了众筹。更让他失望的还有多年的老友“一颗大白菜”,夏俊第一个找到他,但自始至终他都没有参与进来。

3月7日,第一届股东大会召开,目的在于加把火,向更多的人传播500人咖啡理念。K哥担当主持人,现场气氛活跃,当场有几十人完成认购,18位股东组成前期临时筹备组。接下来的时间,参与人数迅速飙升,很快达到495人。最后5个名额原准备留给咖啡馆“有重大贡献的人”,但很快有人买走。

## 向左走,向右走? 管理层起了道路之争

罅隙

矛盾从一开始就存在了。经过筹备组股东考查筛选,确定了两个备选方案,一个是位于万达金街的牛尾酒吧,还有一个是税东街胡桃夹子咖啡馆,后者正是K哥提议的。他的理由是,万达附近有星巴克咖啡、猫屎咖啡、蓝湾咖啡、名典咖啡,后两者已经倒闭,再开一家咖啡馆无异自寻死路,而胡桃夹子咖啡馆转让后第二天就可以营业,免去了重新装修的费用,节约了装修时间,并且40多万的转让费算下来要比放在万达便宜。夏俊介绍,经过筹备组全体成员一致投票,选址最终定在万达金街牛尾酒吧吧,“同时也埋下了第一颗仇恨的种子”。

6月20日,端午节,500人咖啡馆开业,首任总经理老奇发现,咖啡馆里竟然设了一个办公室主任,员工加上义工有11个人,他三天内减掉了一半,但办公室主任他请不走。老奇开过咖啡馆,2000年每天能赚3000元,他估算,500人咖啡馆每天要赚到3000元才盈利,光靠卖咖啡一定会亏本。他建议建一个厨房,利用自己的渠道,卖9块9的牛排和简餐。

但他的建议都被夏俊否决了,他的想法是,二楼是用来做众创空间的,不能建厨房,“他们不懂什么叫众创,他们不能理解。”夏俊理解的咖啡馆是这样的,用于打造全民创业的平台,采用桌椅出租的形式向创业者提供场地租用、商务接待、产品展示等服务,同时还配套提供工商注册、投资融资、技术支撑、财税法律咨询等一条龙服务。但老奇“在商言商”,“不管什么思维,赚钱是最大的思维。”

双方谈不到一块儿。奇怪的是几天后,关于老奇的风言风语开始传出来,有人说他短斤少两,吃东西不给钱,还有人说老奇坚持建厨房是想卖自己的牛排,这被老奇视为奇耻大辱,愤然辞职,前后仅当了10天经理。有位不愿透露姓名的股东评价,“老奇生意那么大,咖啡馆能帮他卖几块牛排?”

短短半年,500人咖啡馆前后换了4层管理层,夏俊亲自担任了两个月总经理。

## 我就是堂吉珂德

互撕

“我这个人讲究功成身退,我又不是开咖啡馆的料。”夏俊说,“但没有任何办法,你交给谁来做法人代表?人家都是冲着你来的,你不做,人家不会答应的。”众筹之后,夏俊当了法人代表。但夏俊自认为,自己大学毕业之后一直在创业,从没经历过“办公室政治”,根本玩不过他们。

目前,有股东认为,夏俊成功众筹500人咖啡馆后,钱权名集中到了他一个人手上,他利用这个名头在外进行其他众筹项目,钱却放进了自己的腰包。如果在群里提出反对意见,会被踢出群。众筹项目4大发起人之一李宇说,“咖啡馆现在不是500人咖啡馆,现在是夏俊的咖啡馆。”

“我就是堂吉珂德。”夏俊说,“这不是经营思维偏差的问题,这是人性的问题,我相信500人里没有任何人比我在咖啡馆上更无私。”咖啡馆每天依然在亏损,夏俊说,如果一年之后资金不够运转,会卖一套房让咖啡馆开下去,“如果有第二个人可以这样,可以来攻击我,如果连这点勇气都没有的话,在里面唧唧歪歪什么呢!”

(应受访者要求,文中部分人物为化名)

## 专家

陆峰 中国电子信息产业发展研究院互联网研究所副所长

现代快报:从一线城市到三线城市,各种众筹咖啡项目纷纷倒闭,根本问题在哪里?

陆峰:众筹是一种很好的模式,它存在一个天然的优势,又存在在一个很难解决的最大弊病。优势在于,它能在很短的时间之内聚集到资本。最大的弊病在于,它容易导致决策层和经营层很难按照现代企业制度去经营。

按照现代企业制度来讲,董事会要跟经营层隔离,不能随意更换经营层,要更换必须通过股东大会,不能一个人说了算。一个公司要有一个稳定的架构,遇到重大决策问题的时候,立即召开股东大会,不是说一发话就把经营层给换了,这是不成功的重要原因。

还有一个原因是,做众筹的发起人很多事情都是亲力亲为,他这个发起众筹的能力,并不代表他有经营的能力,经营不一定是他的专长。众筹本来有优势,但遇到管理者亲力亲为时,就成为企业管理的一种倒退。

现代快报:中国式众筹的出路在哪里?如何才能打破众筹容易、经营困难的魔咒和怪圈?

陆峰:中国式众筹的出路在于建立现代公司管理机制,明确的公司管理机构,实现所有权和经营权分离。众筹造就了大批小微股东或投资人,没有大股东的存在,导致了所有权分散,进一步导致了经营权、决策权的分散,给项目带来了很大风险。

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制衡关系。既有利于保护股东和利益相关者的利益,也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,进而提升企业竞争力。另外,通过完善的经营监督管理机制提高企业管理水平,维护股东权益,提升企业盈利能力,通过市场化的企业运营制度,建立完善的股本结构和产权结构,形成科学规范的决策运营机制,最终提高企业抗风险能力,降低经营风险,达到盈利目的。

# 建“七大教育共同体”,推网上最优秀老师免费课程 栖霞打造家门口最满意教学

栖霞,是江苏高等院校最为集中的仙林大学城所在地,但以前基础教育相对薄弱,是曾经典型的教育“洼地”。不过,经过一系列的努力,栖霞中小学教学质量、学生综合素质目前已经有了明显提高,高考、中考成绩稳步提升。去年,燕子矶中学本二以上达线177人,首届海门班本二以上达线率100%,本一达线率69%。今年,栖霞区将继续加强7个教育共同体建设,“十三五”期间,还将呼应南京大城北及栖霞风景区的建设发展,继续加大教育投入力度,新建56所中小学、幼儿园,让越来越多的栖霞学子愿意在家门口上学。

通讯员 周广仲 现代快报记者 毛丽萍



学校特色展示

## 引进名校资源,建7个教育共同体

“以名校为龙头,实现区域内优势教育资源的互补,带动周边学校发展,让居民共享优质教育资源,既是人民所盼,也是栖霞教育发展的方向所在。”栖霞区教育局徐观林局长透露,今年,该区将继续加强7个教育共同体建设,并计划全面实施“行知栖霞”新教师3年培养计划,“511”名师培养计划、名师工作室,构建一支师德高尚、业务精湛、管理科学的教师队伍。

据介绍,7个教育共同体是指组建7个区域教育发展共同体,由南师附中、金陵中学、金陵小学等一批名校领衔,整合区内24所小学、初中,建立有区域特色的教学管理模式,从而共享教学资源,推进教育优质均衡发展。7个共同体中,包括小学共同体3个,分别是金

陵小学仙林分校小学部、南师附中仙林学校小学部、南京晓庄学院附属小学、中学共同体4个,包括金中仙林分校中学部、南师附中仙林学校初中部、栖霞区实验初级中学(尧化校区)等。另外,今年栖霞区将继续探索与现有名校深化合作路径,对接教育先进地区,引进名校校长,引进更多优质教育资源。

## 打造特色,推进互联网+教育

栖霞区表示,今后栖霞要在全区全面推行特色办学,开展教学范式研究,启动“新教育”实验。目前,6所学校成功创建市“青奥示范学校”(现代化学学校),2所学校成为省特色文化建设项目学校。开展特色学校、特色项目、特长教师的“三特”评比,创建区级特色学校6所,特色项目15个。去年11月份,全市小学特色文化建设现场会在仙林小学成功举办,向全市展示了我区学校特色发展的成果。

徐观林认为,只有推进新授课、复习课、练习课、讲评课、辅导课等不同课型的有效“315”课堂教学范式研究,提高课堂教学效率,开展多种形式的教研活动,才能发挥集体备课、观摩研讨、典型案例剖析、问题会诊、专家论坛、专题报告等多种不同研究形式的作用。

## 新建56所学校,推网上授课免费学

昨天,现代快报记者了解到,“十三五”期间,栖霞将呼应南京大城北及栖霞风景区的建设发展,继续加大教育投入力度,新建56所中小学、幼儿园,让居民在家门口就能享受到优质的教育服务。

“配合迈燕新城的建设,我们将在城北地区新建十多所小学、七八所初中、两所高中和20多所幼儿园,满足城北地区居民的教育需求。”徐观林说,工作中,该区将引进优质教育资源,推进城北教育高起点发展。“由晓庄学院附属小学托管一批小学,并与南师附小建立教育联盟,建设南京

外国语学校仙林分校燕子矶校区,整体提升城北地区的办学水平。”他说,该区还将出台激励政策,面向全国引进优质骨干教师,提升城北地区学校的软实力。

同时,该区还将在燕子矶地区新建一所特殊教育学校,补上该区没有特教的教育空白。该区还将呼应华侨城和栖霞山风景区的开发建设,异地重建新职业学校。据悉,今年,栖霞还将与上海沪江网进行深度合作,选择优秀教师在网上授课,让学生节假日不出家门就能获得免费的学习辅导。