

众筹  
案例一  
鼎好餐饮

济南连锁餐饮管理转型终于走到合伙人制这一步——

# 老板不当“霸道总裁” 挣钱门店内部众筹



大厂房董事会选举现场。李虎 摄

“快速成长中的中小企业普遍存在着缺资金、缺人手的问题。现实倒逼之下，企业的管理模式急需改变。”连锁餐饮管理方式的转型箭在弦上，大厂房星座主题餐厅创始人、山东鼎好餐饮集团董事长韩震有着清醒认识。

本报记者 李虎  
实习生 于涛

8月9日，济南众和大厂房餐饮有限公司2015年第二次股东会召开，60多位显名、隐名股东坐在一起选举董事和监事成员。股东会后随即召开了第一届董事会和监事会会议，选举产生了董事长、监事长。

选举之前，第一大股东、公司创始人韩震放弃了董事长职位的竞选。经过选举，1976年出生的刘安雨当选董事长、80后徐媛媛当选董秘、90后张庆钱当选总经理，一大批80、90后管理者开始走向管理舞台前端。

“餐饮行业员工流动性大，这源于一种不安全感，这与员工无关，与老板密切相关。”韩震说，这次拿出大厂房和谐店49%股份做内部众筹，就是想逐渐将控制权交给优秀的管理者，让他们学会当老板。

韩震说，很多员工刚入股

时并没有股东思维，主要是长期处于打工者角色，形成了这种惯性思维，想改变这种思维太难，这就需要公司来帮助他们完成角色转变。

“我是绝对大股东又是他们的老板，如果选举肯定当选。这些员工股东会依赖你，因为你比他职位高、有经验，这样就会让这些众筹失去意义。我退出就是让这些股东学会股东思维，将自己作为一个股东去工作、去管理公司。”韩震说。

累积投票、现场投票唱票、直接公示……大厂房的众筹流程是按照上市公司的模式来运作一个合伙人非上市公司，选举的过程让每个参与的员工了解了作为一个股东他们能做些什么。

韩震说，这是为了让持股的员工成为权力顶层，包括选举时让股东和股东的选举权成为权力的核心，让每个股东知道自己手中投票权的意义，这

就需要建立一种适合内部众筹的游戏规则，让他完成从员工到股东的角色转变。

大厂房的合伙人内部股权众筹，是按照公司治理的规范流程——举行股东会选举董事和监事，举行董事会选举董事长、董事会秘书和总经理，举行监事会选举监事长。

选举这些人员采取的是累积投票制，而没有选择在表决权的行使方式中使用最多的直接投票制。

举个具体例子，如果是直

接投票制，公司选举3名董事，按照过半数当选，如果其中一名股东拥有51%股权。那么在选举每一个董事时他都可以投51%的赞成票，这样就可以让他推选的董事全部当选。

而根据累积投票制，股东可以集中投票给一个或几个董事候选人，并按所得同意票数多少的排序确定当选董事，因此从理论上来说，其他股东至少可以使自己的2名董事当选，而控股比例超过半数的股东也最多只能选上3名自己的董事。

采用这种累积投票制有助于实现维护中小股东利益，吸引更多股东参与公司决策，从而降低集权决策风险。“如果董事长干得不好，不需要通过我这个大股东，这些小股东们就可以召集董事会重新选举董事长。”

2013年以来，鼎好集团对其投资的各门店、公司实施“干股+期权”的股权激励计划，其中期权占各门店或公司总股权的30%。2014年某门店管理团队分到34万元的干股分红。

鼎好餐饮众筹和股权激励的核心，就是谁和这件事最有关联度就让他拥有更多的股权，以和谐店为例，本店管理者占20%，其他关联者占19%，其他门店占10%，对其他门店来说完全是一种激励，第一二层人员占到比例更多。一旦员工与门店关联度提高，他们就开始主动贡献自己的资源，带动身边朋友到店消费，因为这是他们自己的店。



阿里苏宁牵手时  
大佬说了什么

“互联网的WWW，我的理解就是3个win。只有消费者赢了，商家赢了，我们才能自己赢。我们自己赢，是要共同探索打造一个新的平台性组织，这个组织可以把线上线下结合，数据和未来结合，实体和数字结合。”

——马云认为，未来30年，互联网企业的机会一定在线下，传统企业的希望一定在线上。颠覆不是互联网企业的目的。



“渠道的定义已经发生了革命性的变化，以前渠道指的可能就是门店和PC，而现在的渠道已经是所有与用户的触点，以云平台为基础，凡是能接触到用户的点都可能成为渠道，电视机、二维码，甚至一个图片，都可能成为用户购买的渠道。”

——张近东说，此次合作想通过阿里的平台大规模发展销售，并借助阿里的大数据推动定制时代到来。

## 创富荐书



《大融合——互联网时代的商业模式》

作者：罗德·维勒兹

本书作者来自全球最具影响力的大数据营销机构睿域集团，分别担任CEO、CTO，他们指出，在这个消费者说了算的世界，必须彻底改变传统的商业模式，将营销和科技完美融合，进而创造出极致的客户体验。

未来的赢家恰恰不是那些能最快掌握时髦术语的公司，而是专注于消费者体验的公司。本书既分析了思科、奔驰、谷歌、微软、亚马逊、苹果等科技创新型企业的融合实例，也给普通企业画出了商业融合的路线图。

经验，精耕细作，就有立身之处。

“不拼烧钱，也烧不过他们。走差异化路线。”周伯虎说，他们的策略是精耕本地，在提升品质和用户体验上下功夫。

众筹是周伯虎配合“精耕本地”战略的一招。虽然此次众筹资金认购门槛低，但在最终选择股东人选上，周伯虎和团队十分慎重。

“这些股东都是有资源的人。”周伯虎说，指动生活此次吸纳的众筹股东一方面是餐饮业人士，又出资金又有行业经验；一类是社会上有一定影响力的人士，开展推广可以发挥名人效应，像奥运冠军杜丽夫妇已经入股。

“还有一些，虽然不算有钱，但在本地‘吃货’小圈子内是意见领袖，很有影响力的。不要小看这个群体。对于济南哪儿有新店开业、哪儿有促销优惠、哪儿什么东西好吃，他们门儿清。”周伯虎告诉记者。还有一类就是媒体人，对后期指动生活宣传推广有帮助。

除了出钱入股，股东义务还包括每个月体验两次产品，提出改进意见和建议，发到股东群分享。“我们会有专门工作人员对接股东，谁没有及时分享，工作人员就会提醒督促，一定要有参与感。”

“餐饮最需要的就是人脉、人气。一个人做事难，一群人，你有这个资源，他有那个资源，很多事不就容易一些了？”在资源置换上，周伯虎表示他会优先采购股东资源。

本地生活APP拿什么和美团抢市场

# 不和大鳄拼烧钱 众筹有资源的股东



这两天，指动生活刚完成首轮众筹——以1000万元转让20%股权。这个山东本地生活服务类APP最终收获了不到70名股东，个人认购资金从5万元到100万元不等。

指动生活创始人周伯虎告诉记者，一开始他们设计的就是投资者人数不超过100人，但也不能太少，“这轮融资的目的不是为了筹钱，我们不缺那1000万，更多的是筹人，筹资源，筹人脉和人气。”指动生活创始人周伯虎说，他们想借鉴小米模式的口碑营销，精耕本地，抗衡有钱任性的美团、饿了么等强大竞争对手。

本报记者 廖雯颖

提供外卖订餐，超市购物与同城快递，还有本地吃喝玩乐的团购，最近新增了药品购买服务。从去年10月上线，指动生活当前注册用户20万，活跃用户2-3万人，平均每天订单在1000单左右，月均流水100万元，目前业务主要基于济南，计划近期进军青岛。

目前美团、饿了么外卖日订单超过100万单，以每单20元计，每天流水超过2000万，牢牢占据全国外卖市场头两把交椅，但周伯虎并不认为济南本地外卖市场已经被外来大户占据，“这是全国累计数据，在济南未必能排到前两名。”他认为，看似凶猛的市场份额，相当部分是被巨额补贴砸出来的。

上线初期，指动生活也尝试过订单补贴的方法，每天的订单量与补贴额成正比，一旦别家APP补贴更高，订单量立刻就下来了。“现在O2O抢占市场最爱用的模式就是用高额补贴培养消费习惯，比如滴滴打车，通过烧钱培养用户习惯后，形成行业壁垒，让后来者进不来。”周伯虎说。

“在某些领域，烧钱战术管用，但是在餐饮外卖市场，我认为行不通。”周伯虎认为，外卖用户忠诚度很低，很难养成习惯，“用户跟着补贴跑，哪家给的补贴高用哪家。”

周伯虎分析，本地生活服务是有地域限制的，“你在济南点个外卖，不可能淄博接单给你送。”依托于本地圈子的生活服务类市场，只要重视用户体

“过去重资产模式通过销售获得现金流再投资广场太慢了。现在改为轻资产模式，用别人的钱投资，产权是别人的，租金绝大部分是别人的，我们只提供设计、招商、服务等，这个模式下来以后，一下子打开了思路，只要超过40万人的城市，万达广场都可以进去。”

——王健林说，轻资产模式的推行迫切需要互联网数据来提供支持，所以万达要做的第一件事就是互联网+商业，目标是收取消费者大数据再卖给其他企业。

“百度是连接人和信息的工具，但是未来在移动互联网时代，我们会变成一个连接人和服务的工具。”

——李彦宏说，2015年百度在进行第三次转型，这次转型是为了适应移动互联网发展。

本报记者 张頔 整理