

湘山鄂水情悠悠

# 湘鄂情

民营餐饮企业的传奇





第十组

张博通 叶思雨

李江雁 石瑞赟

郭自强 霍家格

王曦婷 刘毅

谢鲤



# 湘鄂情

## 序言

### 民营餐饮的王者

说到民营餐饮业，有一个名字不可不被提及，那就是“湘鄂情”。

作为中国国内一家大型的餐饮投资连锁机构，湘鄂情股份有限公司雏形于荆楚大地，发展于特区深圳，成熟于首都北京。它的旗下现拥有“湘鄂情”、“菁英会”“湘鄂情·源”、“晶殿”大宴会厅等多个餐饮品牌，分店遍布大江南北。无论是首都北京，还是经济中心上海，抑或是包括长沙、深圳、成都、武汉、南京、西安、拉萨、呼和浩特、郑州在内的省会城市或者特区深圳，都有“湘鄂情”这三个火红的大字。

湘鄂情以粤菜为主，湘鄂菜为特色，并吸收各大菜系精萃，已形成具有荆楚美食风格又博采众长的个性化菜品体系。缘于对传统美食的文化再造，在人文情愫、营养、食疗方面具有新的特色，将应季时蔬与稀有珍馐相融合，传统与时尚相结合的“健康美食”餐饮理念始终贯穿其中。近十年来，湘鄂情誉满行业内外，荣获了“五星级旅游餐饮名店”、“中国驰名商标”、“纳税千强企业”、“全国绿色餐饮企业”、“中国烹饪协会会员”、“全国特级酒家”、“中华餐饮名店”、“第五届全国烹饪技术比赛”团体金奖等诸多殊荣。

随着现代化餐饮经营管理理念的实行，同时秉承着传统情义文化，湘鄂情正向更高层次不断发展壮大。

如果要用两个字来概括湘鄂情的发展历程，那么“传奇”无疑是最合适的。

## 目 录

|                      |    |
|----------------------|----|
| 湘鄂情.....             | 2  |
| 序言.....              | 2  |
| 湘鄂·演义.....           | 4  |
| 身无长物，白手起家.....       | 5  |
| 初入江湖，锋芒毕露.....       | 6  |
| 南昌起义，声如雷鸣.....       | 7  |
| 湘鄂义气，兄弟助阵.....       | 8  |
| 餐界非典肆虐处，湘鄂真情闪耀时..... | 9  |
| 结义铺就星光道，求质怒砸海鲜池..... | 10 |
| 孟翁失米，焉知非福.....       | 11 |
| 会当凌绝顶，一览众山小.....     | 12 |
| 基业已立，文化必行.....       | 13 |
| 护红旗，洒热泪.....         | 15 |
| 忆往昔岁月峥嵘，望未来风光无限..... | 16 |
| 湘鄂·志.....            | 19 |
| 帝国的奠基者：孟凯.....       | 20 |
| 得力的左膀右臂：阎肃.....      | 26 |
| 默默的护航人：万钧.....       | 29 |
| 能言善道的帮手：夏桐.....      | 30 |
| 服务者的领袖：顾强.....       | 31 |
| 附 1：参访记录.....        | 33 |
| 第一次参访.....           | 33 |
| 第二次参访.....           | 35 |
| 第三次参访.....           | 37 |
| 第四次参访.....           | 38 |
| 附 2 参考文献.....        | 40 |
| 附 3 大事记.....         | 42 |
| 附 4 感想.....          | 43 |

# 湘鄂·演义

在多年以后，湘鄂情的创始人、今天的中国民营餐饮首富，回忆起 1995 年，那家名为“湘湘菜馆”的 40 平方米的小饭店，以及那时筚路蓝缕、以启山林的艰辛，会有何感慨？

这样普通得几近失败的开端，竟成为一个餐饮帝国传奇故事的开始。

“成功的花儿，人们只惊羨她现时的明艳！然而当初她的芽儿，浸透了奋斗的泪泉，洒遍了牺牲的血雨。”在孟凯的创业早期，诸事初立，千头万绪，可谓创业艰难百战多。这时的企业被创业者深深影响着，幸而孟凯并没有轻言放弃，最终迈过创业初期的坎，翻开了湘鄂情的辉煌篇章。对他来说最大的安慰该是：千淘万漉虽辛苦，吹尽狂沙始到金。

## 身无长物，白手起家



图片 2 年轻的孟凯



图片 1 孟凯和周长玲

1988 年，19 岁的湖北武汉籍小伙孟凯只身南下，为了自己的前途和事业打拼。期间，他遇见了美丽动人的湘妹子周长玲。他们从相识，相知到相爱，最终走到了一起，缔造了一段刻骨铭心的爱情，并共同创业。两人结婚之后不久，回妻子故乡长沙的一次探亲，给了长期身在异地、思念家乡美食的孟凯以灵感——开一家湘菜馆。

这个想法也不是凭空而来。那时，改革开放的春风，经商下海的洪流，影响着众多头脑活络的人。其时，孟凯在深圳，先后跑过运输，也在工厂呆过。不甘平庸、胸怀鸿鹄之志的孟凯就萌生了创业的想法，正好朋友万钧、夏桐都在酒店工作，加上天生喜欢美味，而且餐饮业的门槛也比较低，于是餐饮业就成为了当时创业的首选。至于为什么选择湘菜馆，“那时根本没刻意专门去做什么菜，只是对湘菜熟悉一些，加上湖南人在当地也比较多，就选择做湘菜。”孟凯觉得，蛇口的湖南、湖北人多，口味重，经常听到他们抱怨吃不到合口的饭菜，如果到那里开一家湘菜馆应该会有生意。

敢想便敢闯。1994年，他们开始寻找门面。正好那时深圳蛇口一个餐馆要转让，转让费4万元。为了盘下门面，孟凯只好从股市撤资，这样也只凑了2万。转让费要4万，怎么办？这时一个合伙人出资2万，助他渡过了难关。就这样，湘鄂情帝国建立的第一步——“湘湘菜馆”开张了。这时，餐馆只有4张桌子，营业面积连厨房一起不到40个平米，旁边是杂货铺，还有制衣厂，可谓家徒四壁、门可罗雀，其简陋程度比起现在的格子铺也是有过之而无不及。“当时我们只有四张台，炉子是自己砌的，空调买的二手货，我这个老板兼服务员、采购员和收银员。”孟凯说。



图片 3 湘湘菜馆

“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能。”在创业伊始的时候，孟凯的餐馆生意惨淡，几乎没有客人来吃饭，为了提升人气，还在报纸上投了1200元钱“巨资”做广告，但效果也不明显。不仅如此，餐馆开张半年后，因为生意不好合伙人还要撤资。无奈之下孟凯只有打白条，称半年后归还。

这是最困难的一段时期。但孟凯不懈的努力，使得餐馆慢慢地积累人气，终于厚积薄发，在合伙人撤资后的半年后，湘湘菜馆火起来了。“真是没想到，”孟凯回忆起当时情景，感触颇深，“合伙人撤资后，半年内酒店却火了，生意起来了，就把周围杂货铺、服装厂的门面都兼并了，从4张桌子达到了32张桌子，整整翻了8倍。”不到半年，他就归还了合伙人2万元投资本金，看着生意这么好，合伙人当时都后悔死了。

## 初入江湖，锋芒毕露

1996年，“湘湘菜馆”的扩张之势没有丝毫的减缓，孟凯再次兼并了一家深圳当地的鄂菜酒店。新店当有新气象，“湘湘菜馆”的旧称已经跟不上现在的发展。孟凯的妻子是湖南人，而 he 自己是湖北人，为了记住这段刻骨铭心的爱情，他决定将湘湘菜馆更名为湘鄂情。可谓是：孟凯长玲，共结金玉良缘；湖南湖北，成就湘鄂之情。

到1998年，湘鄂情在蛇口第一家门店已经扩大到了1000平米，生意越来越好，客人天天排队，最火的时候，连大门外也摆满了桌子。第一家店开火了，孟凯就想到了开第二家门店。1998年孟凯投资50万，在深圳蛇口东滨路开了第二家湘鄂情，占地500平米。

湘鄂情刚开始时就只有一二十道菜，以湘菜、鄂菜为主。当时粤菜很火，有人建议，引

入粤菜。但一个粤菜师傅当时月工资要几千元，而且湘鄂情以湘鄂菜系为主，孟凯生怕引进粤菜会影响两大菜系产品销售。

这时，在酒店工作的朋友把他的粤菜师傅免费借给湘鄂情使用两个月。果然，孟凯平时的情义再次让他得到了丰厚的回报，朋友的鼎力相助让创业伊始、举步维艰的他半程加力，再次爆发。又一个传奇诞生了，湘鄂情的粤菜火了，孟凯也开始专门聘请粤菜厨师团队。

“粤菜一度卖得很火，每天自己都要弄车子去拖海鲜。”孟凯回忆称，引入粤菜后，湘鄂情以湘菜、鄂菜、粤菜三大菜系为主的复合菜系雏形已经形成了。

事物的马太效应也在湘鄂情身上不遗余力地发挥着。红火起来的湘鄂情发展越来越好，驶入良性发展的快车道。如今的湘鄂情已经羽翼渐丰，深圳的市场已经容不下孟凯的雄心壮志。拓宽市场，势在必行。

## 南昌起义，声如雷鸣

于是，孟凯开始考虑北上扩张。1998年的寒冬，他先后来到北京、济南、青岛、威海等地考察市场。关于到底在哪里开第三家店，内部高层出现了争执，孟凯想在北京开店，而有的高层看好山东。虽然两种意见相持不定，不过在孟凯看来，北京作为首都，市场潜力大，优势明显。

孟凯对众人进行了一番详细的分析：如今的湘鄂情已经在上一阶段完成了品质的提升，而今，创造品牌的阶段来临了。自古以来，都城对于全国各地的影响力没有任何城市可以匹敌。如果能在“皇城”北京扎根，并进而辐射全国各地，那么湘鄂情在全国范围内的品牌便能逐渐建立起来并深入人心。最后的发展也证实，孟凯的这个决策是无比英明的，最终那些当初支持在山东开湘鄂情第三家分店的高层们也心服口服。

除了需要决策在何地开分店之外，如何开分店以及开多少家分店等问题也纷纷砸向了湘鄂情的高层管理者们。此时此刻，孟凯手上拥有好不容易筹到的600万元资金。到底是用这600万的资金开一家旗舰店，还是用每家60万的资金开10家规模小一些的分店呢？这是另外一个需要反复考虑的问题，也引起了高层管理者之间激烈的辩论。

众所周知，投资多样化可以降低风险。如果开10家湘鄂情分店，那么因各种原因而导致的经营不善风险就会被分散，整体的利润也不至于令人揪心、担忧。如果只开一家旗舰店，万一经营结果不尽人意甚至令人失望至极，那么这600万元的资金就像泼出去的水，如何能够收得回口袋？然而，如果全心全意、专注精力只开这一家旗舰店，资金的丰富和一心一意可以使这家分店成为湘鄂情在京城甚至在全国的一个响亮的招牌，而湘鄂情在此时最需要



的也就是“南昌起义”——更确切的说，是“北京起义”——这一响彻云际的枪声。一呼之下，全国各地便应声云集，湘鄂情在全国范围内的扩张便所向披靡，锐不可当。

于是，在孟凯的带领下，高层管理者们做出了以下决定：宁做小河中的大鱼，不做大河中的小鱼——用这 600 万元的资金以沉舟破釜之势在北京开了第一家分店——定慧寺店。



图片 4 湘鄂情定慧寺店

1999 年 9 月 19 日，北京湘鄂情定慧寺店开张大吉。关于这个开张时间 9 月 19 日，背后还有着一段不为人知的内部小故事。按照装修的进程，定慧寺店本应在 9 月 18 日进行开业。然而考虑到 9·18 是中国的国耻日，就把日期推迟到了 9 月 19 日。虽然只是一日 24 小时之差，却也着实让着急在北京扎根并发芽的湘鄂情高层管理者“心痒难耐”了一把。未曾想到，9 月 19 日这个看似没有经过特殊考虑和安排的日子，最终成为了湘鄂情重要的纪念日。此后，只要是计划在 9 月开张的湘鄂情分店，高层管理者都会安排在 9 月 19 日这一天开张大吉。9 月 19 日似乎成为了他们的吉祥日，能够为湘鄂情的未来带来更多福音。

1999 年，北京湘鄂情酒楼有限公司成立，注册资本为 200 万元。

## 湘鄂义气，兄弟助阵

定慧寺店第一任店长就是我们在参访中见到的夏桐。

夏桐和湘鄂情其他很多高层管理者一样，都曾经在深圳的五星级酒店做过高管，拥有着丰富的五星酒店管理经验，也就是他自称的“餐饮的理论派专家”。尽管当时夏桐在其他酒

店的工资报酬高于湘鄂情能够给予的，但是他放弃了更加优越的薪金报酬，选择了加入湘鄂情。这一切，与孟凯的个人魅力以及他们之间的兄弟情义是离不开的。

孟凯和夏桐都来自湖北，“同在异乡为异客”，他们之间从 90 年代就建立了深厚的友谊。当时的他们就和如今的我们一样，少年轻狂、意气风发，指点江山、激扬文字。他们每个人心中都有自己待实现的梦想，然而经过一些尝试，有些人却只能面临失败的结局。谈到当时的“湘鄂结义”，夏桐不无感慨地说，当时并没有看到孟凯的这个宏伟目标的实现很有希望。当时的他只是抱着一种简单的想法，希望自己的朋友圈中能够出现一个全国上上下下都知名的成功人士。因此，孟凯告诉夏桐要进军北京城并建立一个属于他们自己的湘鄂情餐饮帝国的宏伟理想时，也许是出于“英雄惜英雄”的情愫，夏桐决定帮孟兄弟这个忙，加入湘鄂情。孟凯并不是从餐饮业管理走出来的，他可能并没有夏桐这么丰富的经历和积累的专业知识。然而，正是因为没有了这些规则的束缚，不按常理出牌，他走出了自己在餐饮业独特的待客之道。孟凯比其他人更加全身心地投入到工作中，更加贴近顾客的需求。最终的结果是，孟凯往往更能把握市场的脉搏，用他敏锐而犀利的嗅觉找到湘鄂情前进的方向。

定慧寺店开张之初只有 7 个包间，只占有当时的一层和二层的部分。在同一栋楼中，还有保龄球、桌球，以及按摩桑拿等娱乐场所，分别分布在定慧寺店的左右上下。新开张的定慧寺店，就这样被这些霓虹灯闪烁的店面环绕着。但是，造化在给湘鄂情设下了诸多坎坷的同时，也让它的这一选择在事后鬼使神差地显得格外明智。这些围绕着定慧寺店的娱乐场所，使得湘鄂情免于支付整栋楼的租金，让仍处于襁褓之中的北京第一家店得以顺利度过最开始“只求生存”的时期。光阴荏苒时光如梭，在湘鄂情人一如既往的努力下，定慧寺店在北京不断吸引了更多的顾客，京城的市场也越拓越宽。

同年，北京湘鄂情酒楼有限公司成立，注册资本为 200 万元。从此，湘鄂情正式在北京城扎根。由小店到小店，由中低档到中高档，由单一的城市到跨区域的发展，湘鄂情真正开始了餐饮王国的创建之路，以北京为中心，开始了全国战略布局。

## 餐界非典肆虐处，湘鄂真情闪耀时

2003 年，在北京的非典疫情还没有被大范围披露时，当时的孟总正处在满城风雨的广州。他的直觉一如既往地犀利，敏感而快速地嗅到了北京流行病暴发的端倪。就在北京还处在一片安宁祥和的气氛时，他就开始为员工、为湘鄂情集团考虑周全了。

孟凯制定了以下计划：当时的每一位湘鄂情员工，每天都要喝两袋中药草熬制的草药，三天注射一针增强免疫力的胸腺肽和干扰素，尽管这些花费惊人甚至得不到当时很多人的理解，但公司还是坚持一切以员工生命安全为重。在为自己的员工考虑的同时，孟凯也处处为客人着想。他采取只开放一半的包房的办法，相邻包房不同时接待客人。当有些“不领情”

的客人狐疑湘鄂情不提供包房服务的隐情时，湘鄂情员工只好在订房本上写上虚构出来的“孟小凯”“阎小肃”“顾小强”等客人。虽然等待的食客几乎要拂袖而去，但是当时的湘鄂情仍坚持将食客分开进餐。古语云：居则有备，有备无患。果然，两个月以后，非典的魔盒全面打开，餐饮界应声瘫痪。在同行都手忙脚乱之时，湘鄂情已经不动声色地买好了火车票，将大部分员工送走，暂时离开北京这个危险之地。

不仅如此，孟凯找到了刚刚进入湘鄂情半年，却已经在经营方面崭露头角的顾强负责维持北京地区的业务。顾强临危受命，带着 13 位服务员及厨师团队坚守北京定慧寺店。当时，在同档次的餐饮店中，除湘鄂情外只有两家还在营业。这一守，就是三个月。三个月后，当非典疫情最终被控制时，湘鄂情不仅没有倒下，还在逆境中完成了一次华丽的跃进。在同行们还在从非典的打击中缓慢复苏时，湘鄂情犹如“病树前头万木春”，在重新开业以后创造了日营业额从每天一万到三十五万的跨越。

孟凯的眼光和对于未来危机的嗅觉是非常独到的。无论是员工还是顾客，只要其中有一人感染了非典病毒，整个湘鄂情便会人心惶惶，闹的一发而不可收拾。孟凯对于员工和订房的策略尽管在当时难以得到其他高层领导者们的理解，但是事实再一次证明，他的高瞻远瞩和独特的战略眼光是湘鄂情能够顺利走向辉煌的法宝。

## 结义铺就星光道，求质怒砸海鲜池



图片 5 湘鄂情西单店

在之前从无到有的打拼中，湘鄂情已经完成了原始的积累过程。然而，仅仅凭借品质还是不够的。要想吸引更多高端的客户们，必须从品牌的定位方面另想办法。

西单店的选址和开张其实就是一个提升湘鄂情品牌的大事件。当我们第一次来到湘鄂情西单分店进行参访的时候，纷纷惊讶于孟凯将西单店建在武警招待所的原因。直到后来我们才真正体会到这一决策的英明。这是国家重量级武装部官员的集合地，一百多名将军在湘鄂情的大厅里面吃自助餐，群贤毕至、将星闪耀，那将是一道何等亮丽的风景线。总经理阎肃笑称那条通往湘鄂情大厅的迎宾道为“星光大道”。湘鄂情的菜品自然是美味无穷，再加上这些重量级人物的好评、称赞，可谓是“好风凭借力”，湘鄂情在北京的发展又更上一层楼。试想一下这样的场景，那些高端消费者在朋友的介绍下开始听闻湘鄂情，在朋友的带领下首次就餐于湘鄂情，在湘鄂情难忘的美味吸引下恋上湘鄂情，又被孟凯的豪爽和兄弟情义而感染，便不可自拔地成为了湘鄂情的常客。这样的高端消费者在京城不断地扩展，为湘

鄂情迎来了更多顾客，以致嘉宾如云，高朋满座。

不仅如此，在进军北京之后，湘鄂情的高层领导者对于门店的装潢、菜牌的格局都进行了细致的分析，并做出了很多改变，例如将鲍鱼之类的高端菜和一些家常菜分开，分列在不同的菜谱上，这样不仅可以为顾客的点菜提供方便，对部分高端消费者打出了湘鄂情高端消费的品牌，也兼顾了中端消费者，没有造成消费者目标人群的缺失。

尤其是在门店的装潢上，湘鄂情的管理者极其重视，半点马虎不得。有一次，副总经理万钧在分店审视工作，发现这家分店大厅的海鲜池做得不够精致美观，完全不能彰显湘鄂情的高端。他一气之下，命人砸了这个海鲜池。他还非常严厉地告诫员工，如果顾客看到一个高档的餐饮店，海鲜池却如此地不及风雅，顾客一定会觉得这家店的档次不够，因而产生不良的影响。

这让人不禁联想到海尔集团董事局主席兼首席执行官张瑞敏砸冰箱的事件。万钧的砸海鲜池事件是为了让员工从心底明白，湘鄂情是一家高档的餐厅，所有的细节半点不可马虎，顾客都是高端人群。只有将这些从小事做起，湘鄂情高端的品牌才会真正落到实处。

## 孟翁失米，焉知非福

进入北京城之后，湘鄂情继续高歌猛进，攻城拔寨，连开几家分店。北京湘鄂情逐渐成为许多知名公司总裁宴请的场所，每天光是海鲜的营收就可达8万元。同时，孟凯也在长沙、深圳、武汉继续布点，形成全国连锁。为了扩大规模，在2002年10月，孟凯引资湖南金健米业股份有限公司（后者出资2000万元，占注册资本的48.78%）。2003年4月，公司股东再次签订了公司增资合同，其中孟凯追加投资3100万元，金健米业追加投资3000万元。

然而，天有不测风云，正当孟凯欲在全国市场大展拳脚之际，湘鄂情创业史上的一大变故发生了。2005年5月，大股东金健米业提出要撤出资金。十几年前的挫折似乎又要重演。“为了继续获得经营主权，我们必须购回这些股份，但哪里来这么多钱啊！”一位接近孟凯的知情人士如是说。回忆起当时的情景，他依然感慨万分。

为了购回金健米业的股份，孟凯四处借款。亲朋好友和之前积攒的关系网在这时却显得格外无力，筹措几轮之后还是无法收回自己公司的股份。无奈之下，孟凯忍痛将已经运作得不错的武汉、深圳和长沙的几家门店出售，筹集了约2500万资金，买下了金健米业手持的自己公司所有股份。变卖店面筹资，就好比刮骨疗毒。虽然自己集团的实力有所下降，但孟凯的坚持和湘鄂情业绩是有目共睹的。在金健米业撤资之后，孟凯以回购金健米业时数倍的价格出售了部分股权。获得了资金支持。苦心人，天不负，在经历了一阵风波之后，湘鄂情又走上了飞速成长的道路。

然而，金健米业股份有限公司整个投资和撤资的过程，从某种程度上为湘鄂情之后的发展提供了帮助。

首先，金健米业的投资迎来湘鄂情第一次和一家正式的上市股份有限公司合作，这使得湘鄂情自 2002 年起便做到财务的规范化，几乎可以和一般的上市公司匹敌。当证监会的工作人员查看湘鄂情三年以来的财务报表时，不禁惊叹于其工作能够做到如此规范、细致。这不能不说是金健米业的投资，使湘鄂情财务规范化的结果。副总经理夏桐透露，湘鄂情在 2007 年做好准备上市，仅仅花了 2 年的时间便做到了平常的公司不能做到的地步。对比之下，全聚德这一中华老字号当年也是花了 11 年长跑才完成了上市这一宏伟的目标。

其次，金健米业的撤资可谓“塞翁失马焉知非福”，经过这一波折，孟凯和其他湘鄂情高层管理者更加深刻认识到，湘鄂情一定会走上上市的道路。不仅如此，如果能够依靠自己的实力在全国范围内向股东募集资金，湘鄂情就不会再遇到撤资而造成的短时间内的资金短缺。

因此，金健米业的投资与撤资事件，带给湘鄂情最重要的其实是财务的规范化以及上市的必要性。

## 会当凌绝顶，一览众山小

至 2005 年，湘鄂情荣获了餐饮行业中几乎所有的荣誉和奖项。顾强回忆道，2005 年的一天，湘鄂情的驰名商标申请成功批准下来。董事长孟凯一听到这个消息，风风火火地赶来，兴奋异常。可以看出，这个驰名商标对于湘鄂情品牌塑造至关重要。在中国，虽然各类餐饮驰名商标很多，但是在西式快餐盛行的今天，中慢餐的驰名商标并不多。湘鄂情作为其中的领头羊，得到了社会的肯定，不得不说是为中国传统饮食文化扬眉吐气。

在北京的基业已经相当稳固，湘鄂情又以北京为基点，制定了在全国的发展计划。湘鄂情高层们的脑中，如今已经不是一个城市之中的分店分布图了。湘鄂情的野心，是让中国地图上，自己的店面能够形成一张雄伟的网。



图片 6 湘鄂情所获部分奖项

为了让自己这个雄伟的计划变成现实，湘鄂情制定了上市的计划。上市会带来充分的资金，同时它也是一个赌博。上市公司的税收要求比一般公司更加严格，一旦被查出有漏洞，公司的股票就可能出现严重的动荡甚至危机。同时，上市公司要求对员工的保险等福利非常充分，而保险是上了就不能回头的。这一项支出，又是公司的巨大的成本。另外，上市公司所有项目的采购都要见发票，而作为餐饮企业，有一些食材的采购途径不可能十分正规，这一项很难做到。但是，正如上文所说的，由于金健米业引起的风波，湘鄂情的财务已经完全符合了上市的要求。这一意外的际遇，让湘鄂情目前的情况是万事俱备，只欠东风。

在这时，孟凯想到了之前在深圳工作过的招商证券。从前的小员工如今已经是亿万身家的老板，此时再次联系已经是今非昔比。孟凯凭着对招商证券的熟悉，不费吹灰之力地得到了他们的上市辅导等鼎力帮助。

众望所归。2009年11月11日，北京湘鄂情股份有限公司在深圳证券交易所正式挂牌上市，成为中国第一家上市的民营餐饮企业。

**基业已立，文化必行**

俗话说：“三流的企业做品质，二流的企业做连锁，一流的企业做文化。”在别的企业还在提高品质和塑造品牌的时候，湘鄂情又走在了所有餐饮企业的前头。

在湘鄂情上市活动筹备得如火如荼的时候，孟凯也没有忽略掉员工们“精神文明”的建设。湘鄂情聘请了作曲家，同时由企业的员工们共同创作，一篇婉转悠长的《湘鄂情赋》和一曲气势昂扬的《湘鄂情集团之歌》作为企业文化的核心而出现了。《湘鄂情赋》云：



图片 7 湘鄂情赋

《湘鄂情集团之歌》则唱道：

我们来自五湖，我们来自四海，我们踏着青春的节拍走到湘鄂情来；我们把握今天，我们创造未来，我们真诚的笑脸坦荡着火热的情怀，乡情在，友情在，亲情在，永远不变的是湘鄂情的爱，乡情在，友情在，亲情在，永远不变的是湘鄂情的爱。

我们无比快乐，我们无比豪迈，我们拥抱幸福的时代走到湘鄂情来，我们把握今天，我们创造未来，我们衷心的祝福充满了火热的情怀，乡情在，友情在，亲情要，永远不变的是湘鄂情的爱，乡情在，友情在，亲情在，永远不变的是湘鄂情的爱。

除却诗词歌赋，湘鄂情同时做到了把企业文化建设落到实处。董事长孟凯以独特的眼光，决定投入大量资金对管理人员进行大规模培训计划。据顾强透露，仅 2010 年管理人员培训所有费用就近千万。

首先，每位刚进入湘鄂情的员工都必须通过特殊培训，才能真正融入这个大集体。湘鄂情的培训动之以情，晓之以理，授之以技。培训中要求每位新来员工将第一个月的工资寄回家，并给父母和老师打电话，告诉他们自己已经能够自力更生，感谢他们多年以来的养育之恩。平日里，职业技能以及专业知识方面的培训必不可少，此外，湘鄂情还会对员工进行素质拓展训练，提高员工减压和心理调节的能力。与此同时，湘鄂情很重视对中层管理人员能力的提高。曾经有店长向副总经理万钧反映，如今湘鄂情的大部分员工都是80后、90后，他们桀骜不驯，管理起来特别费劲。万钧的观点则是，这是中国餐饮服务业的现状，如果真的不能将年轻员工管理得当，20年后的湘鄂情便无所适从。没有不合适的员工，只有不合适的职位，我们要努力发现孩子们的优点，尽其所能，也充分理解他们，用宽容的胸怀包容他们的小错误。因此，湘鄂情在对店长的培训中，要求他们和下属员工同吃同住，以培养和谐融洽的感情基础，从而有利于平日的管理。

得益于良好的企业文化和内部建设，湘鄂情工会在2009年被选为中国十大工会之一，并受邀参加了国庆60周年的盛大游行。在游行仪式中，最后一辆通过天安门的花车“繁花似锦”上坐着的便是湘鄂情工会代表。这是中国第一次邀请民营企业的员工参加如此盛大的庆典。

## 护红旗，洒热泪

这是一个发生在湘鄂情员工培训中的真实故事。在培训课程开始的时候，所有的管理人员都在一面印有湘鄂情logo和“相亲相爱一家人”的红旗上签下了自己的名字。当时每个人的心情都是慷慨激昂的，都怀着对这个大家庭的奉献精神加入到这个培训课程中，这面红旗被挂在了教室的前面，时刻提醒着员工们要全心全意地接受培训。经过一段时间培训过后，老师发现这样的培训方法与之前的日常管理有很大的差异和转变，有些员工很难适应这样的改进，对于公司投入巨资于此的做法也很是费解，导致了懈怠和抵触情绪。因此经验丰富的老师精心设计了一幕惊心动魄的场景：一天老师走上讲台告诉大家，鉴于团队的拙劣表现，完全不配是“相亲相爱的一家人”并愤然地把红旗扯下，并打算扔到铁桶里烧掉。大家都不明白，心里也很着急，纷纷责问老师为什么要这样做。老师一句话也不说，直把怀里的红旗往铁桶里扔。那一瞬间，所有的人都急红了脸，都要扑上来抢过那面旗子，有的员工愤怒地大喊：“凭什么烧我们的旗子！”然而一切似乎早有准备，此时从教室外面冲进十几个保安，将员工挡在外面，以免老师受到伤害。尽管如此，员工们也不放弃地继续向前冲，几个人压在老师的身上奋力抢回旗子。

保安终于把他们拉开，老师也终于把旗子烧掉了，大家眼睁睁地看着自己的红旗在火中消失，愤怒、痛苦、无奈，“男儿有泪不轻弹”，此时此刻很多男员工都流下了泪水，而女员工们早已互相拥着痛哭流涕。



在培训结束的那一天，老师做了最后一件事情，那面旗子又回到了教室前面的墙壁上。原来老师只是要通过这种方式，让员工们认识到自己心中对于湘鄂情的情感，这种情感实际上已经不知不觉深深地铭刻在他们心底。看着失而复得的红旗，看着“相亲相爱一家人”七个大字，望着红旗上依旧不改的自己的名字，大家的眼泪夺眶而出，这泪水包含的不只是高兴，也有悔恨。之后的每一次培训课程，每一个员工都全心全意地学习，将自己的进步奉献给这个大家庭。在湘鄂情人看来，这面旗子是有灵魂的，它成为了湘鄂情的守护者，守护着湘鄂情的使命、愿景和价值观，温暖着这个家里的每一个人。



图片 8 印有湘鄂情 logo 的红旗



图片 4 印有湘鄂情 logo 的红旗

忆往昔岁月峥嵘，望未来风光无限

自从 2009 年 11 月上市以来，湘鄂情的业绩节节攀升，而其规模也正在不断地壮大，

作为一家民营餐饮企业，湘鄂情所取得的成功是任何同行所无法比拟的。从表面上来看，“高端商务用餐”这一独特的市场定位对于湘鄂情的成功起到了重大的作用，但是纵观湘鄂情的发展史，不难看出它走出了一条低端到高端的循序渐进的道路，由此不难看出，湘鄂情并非单纯地为高端而高端，而是因为其领导者有着独到的眼光。在发展过程中，湘鄂情总是能够把握时代的脉搏，在形势改变之前率先调整自己的经营策略，不断向着利润空间大的方向发展，也许这才是它能够成为民营餐饮企业霸主的最为重要的一个原因。

然而，在国内经济飞速发展，消费者日益从感性消费转向理性消费的今天，湘鄂情的策略又会作出怎样的调整呢？是坚守高端消费这一阵地，还是调整经营重心？湘鄂情正面临着一个关键的选择。

湘鄂情所做出的的每一次决定都是有其经济或政策动因的。近日来，国家为应对金融危机所采取的一系列的措施导致 CPI 持续走高，而国内通货膨胀压力明显增强，因此，上游原材料价格明显上升，而面对这些压力，许多同行企业都选择了提高价格来保值销售利润，但是随着价格的提升，消费者的数量也显著减少，这样使得企业失去了许多客户，得不偿失。而湘鄂情对这一点有着充分的预见，采取不升反降，逆市而动的价格策略，深挖翻台率潜力，通过更高的周转率来保持利润的稳定，不得不说，湘鄂情这一的策略的确是高同行一筹，成功的解决了日益复杂的经济形势所造成的压力。湘鄂情的副总经理万钧这样评价这一策略：“在这样的经济形势下，我们逆市而动，不仅是为了保证利润，更是为了重新梳理客户基础，扩大自己的客户端，为将来更大规模的改革打下基础。”

不错，湘鄂情就是要有更大的动作，企业就是要追求利润，更何况，湘鄂情又拥有一个永远不安于现状，永远追求更好的领导团队呢？2011 年，中国将进入十二五规划的第一个年头，湘鄂情也试图吃透国家十二五规划的相关政策，由于高速发展的经济迟早会冷却下来，而近年来中端消费市场日益庞大，因此死守高端市场无疑是逆水行舟，不进则退，为此，湘鄂情对自己未来几年内的定位做出了调整，企业的目标是“巩固高端，扩大中端，兼顾大众化”，事实上湘鄂情即将走上一条以中端为主，兼顾高低的与时俱进的道路。

而事实上，这一道路已经付诸实践。今年 11 月末，湘鄂情武汉洪山店针对中端客户特别推出了平民宴会厅，宴席 880 元一桌起，甚至比江城众多本土酒店的婚宴价还要便宜，这在湘鄂情的全国连锁店当中尚属首次。可以说，这是一次大胆的尝试。在保证硬件设备高档次，服务高水平的同时，压低了价格，这将使湘鄂情走向一条崭新的发展之路，而这也正是湘鄂情的领导层先人一步，引导市场所开辟出来的新道路。

湘鄂情的发展步步为营，所属分店一开张都能够很快地实现盈利，如果我们认为湘鄂情真是那种走一步看一步的餐饮企业，那就大错特错了。事实上，湘鄂情有着自己远大的规划，湘鄂情希望着眼整个中国市场，建立起多中心，辐射全国的体系。湘鄂情的战略目标是以北京为中心辐射华北，以深圳为中心辐射华南，以上海为中心辐射华东，以成都为中心辐射西南，以武汉为中心辐射华中地区的东西南北中全国化建设。这一宏伟的设想在中国的餐饮企业中，只有湘鄂情敢于设计并且付诸实践，而同行企业，是不敢想也是无法做的。

纳斯达克总裁兼首席执行官罗伯特·格雷费尔德在连续两年到访湘鄂情时曾提出过一个

很尖锐的问题，从饮食文化的传承上来说美国远远不如中国拥有这么深厚的文化底蕴；从对美食的追求和喜爱程度来说，美国人也远远不如民以食为天的中国人这样执著，但是为什么麦当劳、肯德基等却成为了当今世界上餐饮行业中的巨无霸，而如此注重饮食的中国同行们却没有一个在规模上、市场占有率上、知名度上能够有一定地位的企业呢？的确，这一问题深深地刺痛了中国餐饮企业，而作为中国第一民营餐饮企业的湘鄂情，难道就没有想过迈出国际化的一步么？答案显然是否定的。湘鄂情的领导团队一直有着国际化的概念，也从来没有放弃过国际化的愿望。但是，湘鄂情至今并没有向国际发展的原因，副总经理万钧给出了解释，“在当今世界，中国是经济发展最为迅速的，许多国外企业选择在中国投资，而我们为什么反而要走出去呢？”万钧说，“湘鄂情的国际化未来可能会进行，但是现在没有必要，我们要先做好国内市场，立足于国内，之后再考虑国际化。”但是，湘鄂情也并没有因为近期没有国际化的目标而忽视了这方面的研究，每年，湘鄂情都会派出领导层人员出国考察工作，借鉴国外同行的工作经验，取长补短，使湘鄂情不断进步。

纵观湘鄂情发展始终，不难发现湘鄂情做出的决定往往领先于市场，这也正是湘鄂情能够成为中国第一民营餐饮企业的最重要的原因。在未来的日子里，湘鄂情将继续走在行业的前面，继往开来，创造出属于企业的黄金时代。

# 湘鄂·志

## 帝国的奠基者：孟凯

孟凯，湖北武汉人，1969年生，毕业于湖北电力技工学校。18岁那年，孟凯毕业，来到了武汉重型机床厂顶替父亲的职位当了名车间工人。在那个年代里，子承父业是一件很普遍的事情，但是，也许是湖北人与生俱来的豪爽与“不安分”，也许是天生的眼界和志向，孟凯不想像父亲一样在武汉做一辈子的车间工。他决定到外边闯一闯。一年后，孟凯只身南下到了



图片 10 孟凯像

深圳，在深圳赤湾港务有限公司找到了一个岗位。安分守己波澜不惊地工

作了一段时间之后，孟凯又打听到外资企业只看能力不论资历，于是他就到南海粮食公司，想要锻炼一番。工作了两年之后，他由一名普通工人晋升到了监督员。当时，监督员已经是一个普通工人能做到的最高职务，再往上升，就必须要有文凭和职称，而这两样都是孟凯短时间无法取得的。在内心不安分的洪流的怂恿下，又判断了当前的形势，孟凯毅然决定辞掉目前的工作，弃职经商。

在经历了一些尝试之后，他决定开一家湘菜馆。于是，他在蛇口一个居民区 40 平方米的小屋里摆开了阵势，或许那个时候孟凯还不知道，这个不足 40 平米的小餐馆将会打造成中国餐饮界的一个传奇。

尽管孟凯本人提及这次创业早期的转折只是轻描淡写地说：“做餐饮的，做久必火。”但我们都知，做久可并不容易。事实上，这次走向成功的转折，与孟凯本人的特质密不可分。蟹老宋——民营餐饮企业另一巨头的总经理朱时春这样评价孟凯：“按说，孩子老婆热炕头，一般人混到这个份上，也就没什么前途了。但与‘一般人’不同的是，他骨子里有闯劲、有激情、有理想，具体反映到性格上，就是他不肯平庸。”

如果说“一千个读者眼中，就有一千个哈姆雷特”，那么在湘鄂情的大家庭中，对于“大家长”孟凯的解读，不同的人也有不同的理解。

### 韧性，如牧羊苏武

在副总万钧的眼里，孟凯是一个非常有韧性的人。

在创业之初，湘湘菜馆生意并不尽如人意，甚至连合伙人都因为害怕经营不善而抽资离开。在这样的困境下，孟凯从未想到退出，而是更加倾注精力于湘湘菜馆。为了维持餐厅的经营和一家人的日常开支，孟凯开源节流，并用自己辛苦跑运输的钱支撑着饭店的经营。

进军北京城之后，虽然有众人的鼎力相助，但是能在一个新的环境尤其是北京这样竞争激烈的地方生存，实为不易。人力资源部总监顾强透露，由于竞争顾客，湘鄂情曾经面临其他酒店三番四次的挑衅。孟凯面对这样的压力和竞争，也从未退缩过，而是更加坚定地迈向他心中的那个梦想。

而后的金健米业撤资事件，也充分显露了孟凯的坚韧不拔。即使后来湘鄂情发展成一定规模，为了牢固的与客户之间的关系，孟凯仍然坚持每天依次去每一个包房向客人进酒。

在如此有韧性者的领导下，湘鄂情才能一步一步地走出今天的辉煌。

### **专断，如枭雄曹操**

“孟凯行事风格就像是曹操，”夏桐说，“曹操处事的作风虽然有点独断专行，但是他做出的决定总是正确的。孟凯的性格有时候倔强得不讲理，但正是这种不讲理造就了湘鄂情的今天。”

孟凯不喜欢按常规出牌，只要他认为合理，就一定会坚持自己的观点。2010年12月的某个周六，夏桐接到了来自孟凯的紧急通知，要求全国范围内的店长赶在下周一来北京湘鄂情汇报工作。夏桐接到通知时已经迫近傍晚，而整理和拟完需要通知事项，就只能在周六通知了。各店店长来北京汇报工作还不一定都能报销机票，这就意味着，在仅有的两天时间里，很多人要在火车上准备汇报了，而且2010年底未到，各店的财务报表还没有录完，汇报必然仓促而又粗略。预见到这一点的夏桐建议孟凯把汇报的时间推迟订到年前的一周，这样既可以等到报表完成，店长又有更充分的时间周详地准备汇报。但是孟凯却给出了一个否定的回复。

“回想一下，其实孟总的决定还是挺有道理的，首先，孟凯并没有要求各店店长在汇报时提供多精确的数字，最后的数据只用精确到十万就可以了，这样的要求，只要店长平时对自家店的业务心里有数都能做到；其次，孟凯主要想听的是各店负责人对未来的发展计划，这些事情本身就是店长平日里需要在心中酝酿的事，来北京也就是把自己的想法向大家说说，这样看来，这个看似不讲理的要求其实还是蛮有道理的。”

### **严厉，如燕人冀德**

有一次，夏桐正要向孟凯汇报工作。刚走到门口，就听到办公室内孟凯因为近期某项工

作进展不顺正在怒斥某个高管。直到夏桐已经敲门进入后过了一阵，孟凯才停止严厉的斥责。此时，那个被训斥的高管早已满脸通红，气血逆行，他踉踉跄跄，好不容易才走出孟凯的办公室。

这并不是湘鄂情偶然发生的事件，上到公司高层管理者，下到厨师、服务员，只要你没有按照要求将工作完成，被训得“狗血淋头”的情况经常发生。

不过，孟凯对待员工虽然极为严厉，毫不留情，但实际上并没有一名湘鄂情员工因为自己的工作失误而被直接解雇。其实孟凯在平时很平易近人，在各种员工联欢会上，他常常忘却董事长的架子加入舞群当中，和员工打成一片。能够做到工作中严厉，工作外平和，实乃人生之大境界。

### 情义，如豫州玄德

重情义，是孟凯的另一大特点。在湘鄂情创始阶段，领导团队中的很多人都是看中了孟凯有情有义的个性，因而在最困难的时期仍然跟着他，帮助他渡过了企业最初的困难时期。

湘鄂情在北京站稳脚跟之后，接纳了一批与他共事过的老同事。在深圳蛇口时期，孟凯结识了一位公务员，不满于当前工作的他应孟凯之邀加入湘鄂情，现已成为管理层的一员。孟凯的豪侠之风还体现在另一件事上。湘鄂情曾有高层管理者辞职，另起炉灶，自开酒楼，却因经营不善破产。就在他一穷二白，走投无路之时，孟凯冰释前嫌重新接纳，并委以重任。不久之后，这位高层再次出走，孟凯依旧毫无怨言。

阎肃是这样评价孟凯的：“孟总有情有义，正如湘鄂情的宗旨一样，情聚四海，义满天下。”

2004 年的一个深夜，阎肃忙完一个应酬之后，感慨万千，只觉得心中有千言万语不吐不快，便醉意朦胧地敲开了孟凯家的大门。“那时，孟凯正在睡觉，看到了我喝醉了，就招待我在他家客厅沙发坐下。我向他说，孟凯，我觉得湘鄂情这样发展下去不对，迟早会完蛋，我们得换条路走。”他居然真的坐下来听我的想法。试想一下，如果换成我，在凌晨 2 点的时候遇见一个喝醉的朋友要和我谈公事，我一定会劝他等他酒醒了之后再和我谈。可是孟凯并没有拒绝我，而是静静倾听，他很重视我的想法，而我也就一直在说……”漫漫长夜，二人无心睡眠，孟凯一直倾听完阎肃所有的想法、不满和建议，直到天明时分。



图片 11 孟凯像

在湘鄂情上市成功的庆祝晚宴上，孟凯向全体嘉宾祝酒，并动情地说：“5 年前的一个深夜，一个酩酊大醉的朋友坚持要与我谈论湘鄂情未来的发展道路，搅得我一夜未眠。5 年后的今天，湘鄂情终于成功上市了，我要告诉他，我没有让他失望”。

孟凯非常重视湘鄂情员工的生活，总经理阎肃事务繁重，经常奔波于全国各省市。孟凯考虑到他的劳累，坚持要为他配车。但是因为湘鄂情已经是上市公司，不能以公司的名义来配车，孟凯就抽调了自己另外一家公司的资金。北京房价昂贵，孟凯考虑到公司的员工的困难，便决定用为员工租公寓。除此之外，湘鄂情提供的伙食和住宿标准都要高于同行业的其他企业。

正是因为孟凯为人有情有义，在湘鄂情几次关键的缺钱的时候，总会有朋友施以援手帮助湘鄂情更上一层楼。

### 胆大，如常山子龙

夏桐说：“孟总是一个很有胆魄的人，这种胆魄，在一定程度上更像是一种‘赌性’。成功，就会赚得盆满钵满；失败，就会让他一无所有。”

回首湘鄂情这十几年的成长，“1+1”的赌博始终贯穿于湘鄂情的发展历程。唯一不同的是，这个数字变得越来越大。

1995年，孟凯用4万元资金开办湘湘菜馆，其中的2万元是孟凯当时的所有家当，另外2万元是一位好心的友人慷慨解囊，可以看出，湘鄂情在创办之初就是一次大胆的赌博。1999年，孟凯怀揣艰难筹到的600万元资金挥师北上。其中的300万元是深圳湘鄂情两家分店几年来辛苦经营攒下的所有利润，另外一半则是他东奔西走，四处筹措而来的300万元高利贷。带着全部的身家以及朋友的信任，孟凯用600万以破釜沉舟之势开办定慧寺店，迈出了扎根北京的第一步。

如果说这两次的借款数目还不足以令人瞠目结舌，随后的“放手一搏”就更加只能成功，不能失败。为了加速湘鄂情向前发展的脚步，孟凯在两年的时间内先后筹得1.1亿，这意味着4000万元的利息。那段时间，就连孟凯年迈的父亲也会时不时担忧：“我的儿子借了1.1个亿啊！”

2007年，湘鄂情再次走到了三叉路口：是否上市。民营餐饮企业的上市之路在当时依旧是一条无人敢问津的道路，因为在中国，上市公司有很多严格的法律限制，很多餐饮企业看到上市的巨额费用，于是望而却步，选择了安稳的发展道路；而那些在最初敢于尝试的企业也因为承受不了漫漫的上市规划之路而中途夭折。然而，“燕雀安知鸿鹄之志哉”，孟凯并不是那种安于现状而止步不前的庸俗之辈，他的野心是建立自己湘鄂情餐饮帝国。尤其是经历了金健米业撤资风波后，孟凯上市的意志便更加坚如磐石。于是，他当即拍板，立刻上市。

### 谨慎，如贾诩之和

孟凯也是一个谨小慎微的人。



2009年，仅仅花了两年时间筹备，湘鄂情便正式挂牌上市。其上市之顺利，令证监会和业内人士大为惊叹。湘鄂情的顺利上市与孟凯谨小慎微的个性是分不开的：在金健米业撤资之后，孟凯坚持沿用了之前严格的财务管理制度和运营管理制度。尽管这给当时还未上市的湘鄂情增加了许多财务费用和管理程序，但规范化无疑为湘鄂情的上市铺平了道路。

税务规范，是湘鄂情在餐饮业一枝独秀的一大亮点。总经理阎肃说：“餐饮业偷税漏税的现象很严重，事实上，每一家餐厅都有意无意的发生这种现象。客人吃过饭后不一定要发票，这是其一；很多餐馆的老板绞尽脑汁来规避交税，这是其二。但是湘鄂情从来没有在税务上动过心眼。”孟凯深知，企业要求得长久的生存之道，就必然在平时就做到滴水不漏。其中至关重要的就是依法纳税，以此与政府保持良好的关系。有些企业绞尽脑汁钻漏洞，以为这样能够获得更多利润，结果到审查记录之时却不得不手忙脚乱，遮遮掩掩。一旦偷税漏税的事实败露，便落得身败名裂的下场，断送了企业未来的锦绣前程。相比之下，湘鄂情一身正气，遵纪守法，上市的时候顺风顺水，未来的道路也更加光明。

### 躬亲，如诸葛孔明

事必躬亲，全身心地投入工作，是孟凯的又一特点。

湘鄂情依靠菜肴的质量而起家，在品质的提升上，孟凯功不可没。孟凯对湘、鄂地区菜品的味道特别敏感。在一道菜肴的名字出现在菜单上之前，产品研发部厨师必须把同一道菜以几种不同的配料比例烹饪，由孟凯品尝出各中差别，最后选择其中最美味适宜的一种口味，并随之定下这道菜肴的标准做法。后来湘鄂情有了自己的产品研发中心和专业的鉴食团队，可是孟凯还是要坚持在一线，品尝每道新开发的菜肴。人力资源部总监顾强说：“他对菜品的口味有一种特别敏感的天赋，有些人说他天生就适合做餐饮行业，天生就是这个命，说他是‘食神’也不为过。所以，他现在成为中国餐饮业首富，我们一点也不觉得奇怪。”

湘鄂情副总经理兼产品研发部总监万钧说：“孟凯是一个完美主义者。在湘鄂情大大小小的事情，孟总都要亲自处理。”随着湘鄂情的规模不断扩大，原有的会客区和就餐区的空间分配不协调问题越来越突出。孟凯就和其他几位高管共同设计了一套新的空间安排，把原来的比例7:3改成了5:5。当孟凯听闻万达董事长王健林在建造新区时，连卫生间的朝向问题都要过问时，他感叹自己的工作做的还是不够细致。

在整个湘鄂情的核心管理团队里，除了孟凯本人，其他人很多人都出自于五星级酒店，而且很多人都有过开酒楼的经验，可以说湘鄂情是一个“由外行领导内行”的企业。副总经理夏桐说：“以往在酒店工作时，如果有客人找我们抱怨我们的麻婆豆腐不够正宗，我们会礼节性的尝一尝，并假装诚恳地道歉，答应客人说今后一定会改进口味。但是，我们的心里却嘀咕，正宗的麻婆豆腐本来就是这样的味道，也许是因为客人自己的品味不行。但是孟凯决不会这么做，他会详细询问客人的要求，然后根据客人具体的需求，要求后厨提供个性化的菜品。如果客人还是不满意，他甚至会要求厨房再来一遍。现在回想起来，的确是孟凯的经营模式更贴近市场，更迎合消费者的需求。”

纵观孟凯 15 年的创业历程，可以用这样一句话来概括：既有天分，再得际遇。天生勤勉，重情重义。言出法随，胆大心细。收放有度，事必躬亲。人生胜者，商界奇才。

## 得力的左膀右臂：阎肃



图片 12 阎肃像

湘鄂情管理团队中的二号人物，也就是其总经理阎肃，自 2001 年四月起就加入了湘鄂情，见证了企业大部分的发展历程。开玩笑地说，除了“南昌起义”——湘鄂情创业的第一炮没有参加以外，其他的他全都没有错过。

一切还是从一个“情”字开始。当年，阎肃辞去自己在武汉一家五星级酒店的工作，南下深圳闯荡。开餐馆，做经理，他寻觅着自己人生的方向。就在那里，他和同样来自武汉的青年孟凯认识了。同是有着雄心壮志的闯荡者，他们很快成为了铁哥们。

所以，当孟凯的事业渐有起色时，他第一个想起的就是阎肃。当时的阎肃已经具备了一个职业经理人的眼界。尽管加入湘鄂情意味着放弃了原有星级酒店的稳定待遇，但是阎肃还是深深感觉到，老乡情谊和孟凯的个人魅力让他无法说不。更重要的是，他看到了希望。阎肃不是等闲之辈，他相信能在这个充满希望的团队中有所作为，实现自己的价值。

### 定位“实干”

要做专家，不做学者。

——阎肃

阎肃用六个字概括自己的管理风格：杀无赦，斩立决。这并不是指他冷血不近人情，而是指他很重视企业的经营和管理模式。阎肃深知进入餐饮业的门槛之低，也明白业界竞争之激烈。因此，他一再提醒自己，不要做躲在办公室里的战略家，而要做商场上的实干者。

许多人认为，企业高层管理者只需要做到把握全局的前进方向即可。可是阎肃认为，高瞻远瞩必须建立在对实际情况进行精确洞察和深刻理解的基础上，越是处于高层，管理者越不能脱离一线工作。在他的眼里，这就是专家和学者的区别。将知识掌握到极致的是学者，专家知识的源泉也是学者。但是在实践中，往往只有专家才能真正将战略贯彻到可行的实际战术，并一举成功。

本着对实干精神的追求，大到门店的装潢，小到菜牌的格局，闾肃都能当做是自己份内的事情，献计献策、支招出力。湘鄂情引进粤菜以后，他首先提出要将湘菜、鄂菜、粤菜三大菜系分三个餐牌呈给顾客；后来，考虑到点餐的方便，他又提出将燕窝、鲍鱼、鱼翅之类的高端菜和一些家常菜分开；闾肃还提出在门店增加日场、夜座，取消大厅等建议……在这些后来备受好评的举措背后，是他立足客户需要、不断创新的结果。

尤其是在企业上市以后，面对资本市场的残酷竞争，他更坚定了自己多年以来“实干”的理念。闾肃相信，只有让自己和企业同呼吸，共命运，才能获取令投资者满意的成绩，才能换得湘鄂情更美好的明天。

### 当好“周总理”

宁可做幕僚，不可做傀儡。

——闾肃

曾经有人说过，职业经理人处世的八字箴言是“位置、角色、火候、尺度”。职业经理人如果想在组织中立于不败之地，首先要弄清自己所处的位置和角色，全力以赴，“把事情做正确”。至于火候和尺度的掌握，必须依靠的经验的积累和合理的运用。

在现实生活中，职业经理人困境是一个热门话题。空降以后以迅雷不及掩耳之势，与企业分道扬镳者有之。同创始人打下江山以后，无奈被“杯酒释兵权”的有之。只有极少部分和创始人志同道合或同舟共济的职业经理人，最终才得以施展才华。闾肃就是其中的一位。

在处理与董事长关系问题上，闾肃也有自己的见解。他的原则首先是“宁可做幕僚不可做傀儡”，永远不做机械的执行者。闾肃与孟凯工作过程中难免有意见不合，但是闾肃的态度却颇令人赞赏。

与孟凯交往和共事多年，他深谙此道：当两人在某一特殊事件上意见暂时不统一时，常常是因为时机、程度上的不同，而绝对不会是原则上的分歧。更重要的是，信任的纽带早已让他们建立了良好的默契。即使有的时候，闾肃“擅自”做了某些决定，事后孟凯也能够理解并且支持。有一次，湘鄂情要在很短的时间内在社区投放平面广告，孟凯要负责人把最终设计好的广告先让他过目一下，不过事务缠身的孟凯很快就忘掉了这件事。闾肃指示负责人直接办就可以了不用请示，几天后，孟凯在社区内看到了这次的广告，想起了这件事，但也没有再说什么。

闾肃说，这么多年在一起合作共事，他们两人早已经明白对方的所思所想。作为孟凯的左膀右臂，他必须懂得独立、灵活地做出一些决策，为事必躬亲的孟凯分担一些工作。但是他更深知作为副手的分寸，企业的核心仍旧是董事长，在诸如区域经理选择这种大的决策上面，他一定不能越俎代庖。

在闾肃说这些话的时候，我们在他眼中看到了一种被信任的自豪和踏实。他的确没有辜

负孟凯的信任。如果说多年的兄弟情谊是水泥，把他们紧紧地凝在一起，那么他们理性和踏实的工作态度就是砖头，二者共同建起湘鄂情集团的大厦。

## 团队为重

我未来一定会在湘鄂情退休。

——阎肃

管理大师松下幸之助曾说：“当我的员工有 100 名时，我要站在员工前面指挥；当员工增加到 1000 人时，我必须站在员工中间，监督员工的工作；当员工增加到 10000 人时，我要站在他们后面；当员工增加到 100000 只要站在员工后面心存感激即可。”这就是阎肃一直遵从的管理哲学。

进入湘鄂情之初，他是那个站在员工前面指挥的人。那时的湘鄂情刚扎根京城不久，他就看出来孟凯想在全国建立餐饮帝国的心思。他将会极大地影响集团扩张的前景，因而他明白，自己只能赢不能输。尽管有过波折，湘鄂情在北京逐渐遍地开花。如今，随着集团逐渐发展壮大，他已经是那个站在员工中间的人。他不再只着眼于让企业生存下来，而是更关注团队未来的可持续发展和进步。关于未来的规划，阎肃的看法是：他的确很希望自己能够急流勇退。湘鄂情从艰苦创业到成功上市，就好比是在中国餐饮界的乱世中夺取政权一样。如今的湘鄂情已经处于全面建设的重要时期，虽然不能说是危机四伏，但也如履薄冰。刚刚上市一周年的湘鄂情还对资本市场的运作规律不够熟悉，不懂得如何利用市场、与市场打交道，企业急需一些有经验又熟悉餐饮业的管理人员为企业注入新的活力，让企业脱胎换骨。他希望能挖掘到胜任这些职位的人才，继续湘鄂情的事业。只可惜，湘鄂情开民营餐饮之先河，这样的人才还未出现。因此，此时的他无法逃避责任而走开。

没有商业社会的狡诈，没有“见好就收”的经理人哲学，他真心地把湘鄂情作为自己的事业来做。从他略有焦虑的眼神里，人们看到的是一颗赤子之心。

用阎肃自己的话来概括阎肃，就是：“湘鄂情是我职业生涯的最长的一站，也一定是最后一站。我一定会在湘鄂情退休。”

## 默默的护航人：万钧

我是一个从幕后走到台前的人。

——万钧

翻开湘鄂情的招股说明书，我们看到排在第三位的人，是万钧。然而，万钧却是一个极其低调的人。在湘鄂情的官方网站上，甚至找不到万钧的照片与简历。事实上，万钧曾经在广州与深圳等地，任多家高级酒店的经理。在湘鄂情创业初期——只有四张桌子的“湘湘菜馆”刚刚开张时，万钧就已经是孟凯的得力助手了。在谈到为什么要放弃酒店高管而选择跟随孟凯创业时，他坚定地说：“就是为了兄弟的情义。”

一直以来，湘鄂情分店的选址有很多都是由万钧参与决策的。孟凯能够把如此关键的工作任务交给万钧处理，竟然是源于一场兄弟间的争吵。

在深圳蛇口，当孟凯决定要开一家酒楼的时候，他在酒店选址的问题上与万钧发生了一场激烈的辩论。因为这次争吵，孟凯与万钧这对好兄弟，一个月的时间里都没有理睬对方。然而，孟凯明白，自己在餐饮业的经验毕竟不如万钧。结果，有些固执和独裁的孟凯最终还是选择听从万钧的建议。随着深圳的第一家湘鄂情酒店开门营业，酒店的营业额立即稳步增长，孟凯也更加相信万钧的选择。

随着湘鄂情的成长，深圳已经不能满足它的发展需求，因此孟凯决定进军北京市场。而在北京，第一家店又将花落何处？万钧与孟凯为此又展开了一场激烈的争论。一个月的形同陌路之后，孟凯再次选择听从万钧的建议，把店址选在了定慧寺。历史再一次上演，正如深圳店选址的成功，定慧寺店成为湘鄂情在北京的领头羊。

而后来，诸如西单店、国宾店等营业额较高的店址的选择，万钧都给出了许多良好建议，促成了选址的成功，这充分展现出万钧的远见卓识。有了这样一位得力助手，孟凯的成功之路也更为平坦。

和客人说他们的家乡话，走到哪里都是一家人。

——万钧

湘鄂情的情义文化，在万钧身上也体现得淋漓尽致。万钧可以流利地用多种方言与客户交谈。他说：“我会说各地方言，不管是哪里来的客人，我都可以用他的方言与他交流。这样一来，距离不是一下子就拉近了。”

这种情义文化正是湘鄂情走向成功的最大原因。

## 能言善道的帮手：夏桐

夏桐也是孟凯年轻的时候的好朋友之一。

作为一位五星级酒店的高管，夏桐用他丰富的经验在孟凯创业的最初阶段给予了他很多帮助。尤其是在孟凯来到北京之后，当时开的第一家店定慧寺店的店长就是夏桐。夏桐深情地回忆说，当时，他来帮助孟凯的成分要稍大于参加的湘鄂情的成分。和阎肃一样，夏桐放弃了原有的星级酒店专业管理者的高待遇。当问到为什么选择放弃的时候，夏桐说，因为他们是朋友。“如果你身边的朋友能够有大出息，能够有大作为，难道你不会去帮助他吗？”夏桐说。

正是因为朋友的情谊，夏桐在孟凯创业的道路上才给予他这么多的帮助。虽然夏桐曾经几番徘徊于是否加入湘鄂情，但是最终，他成为了湘鄂情高管团队的一员，和孟凯一起打造湘鄂情帝国。

现在，夏桐负责的是市场拓展。夏桐坦承，他并不是很擅长和人打交道。那么，孟凯让这样一个不擅长沟通的人在一个最需要和别人打交道的职位上，是为什么呢？



图片 13 夏桐像

事实上，与夏桐进行一些交谈就会发现，他并非不擅长和人打交道。相反，他讲话极其幽默而有内涵。在和夏桐交谈的一个小时里，夏桐引经据典，妙语连珠，句句精彩，字字珠玑。他说话颇有内涵，几乎句句都能成为经典语录。夏桐自己的说法是，自己并不是不会说话，而是不爱主动说话——的确，夏总看上去并不是那种很健谈的人。但是，一旦和他聊起来，你就永远不会忘记他语言的魅力，从而深深地被他吸引。孟凯能够发现这样一个“沉默”的人的交流天赋，其用人之术实在是妙！

同时，夏桐做事还非常认真细致。以他进行新城市的市场调查为例：在调查结束后，他会带一份特殊的地图给大家汇报。地图上用各种颜色的小旗子表明不同的单位，比如用红色标出党政机关，用蓝色标出竞争对手，用黄色标出选择的店址等等。当他把地图铺到桌子上开始给大家一个一个的介绍的时候，夏桐就像一个指挥员一样，把作战地图拿来详细的给大家分析。不仅如此，夏桐还深入“敌军内部”，不重不漏的照下实景照片。大家看后仿佛身临其境。在听过夏桐的讲解之后，企业的其他高管在讨论后就可以直接拍板，不用再次去考察一番了。夏桐信奉的是“领导交代的任务，领导永远也不用再操心”，因而总是能够超出人们想象的完成所有的任务。湘鄂情也因为有了夏桐这个副总，而走的更加美好。

## 服务者的楷模：顾强



图片 14 顾强像

八年以后，跟着我们一起奋斗的那些有理想、有抱负的年轻人，他们能将湘鄂情发展成什么样子，这才是我最希望看到的。

——顾强

顾强是土生土长的南京人。

众所周知，湘鄂情的核心领导者以湖北湖南人为主，而顾强就是其中鲜有的“非湘鄂人”。然而顾强用他全身心奉献于湘鄂情的仆人领袖精神，向我们诠释了湘鄂情中“情”的涵义。

作为一名 70 后的先锋，顾强居然是“湘鄂情贴吧”的一名“水客”。这可能会让人们很惊异：作为一个如此成功的企业的高层领导者，作为一个和“80 后”、“90 后”有着不可逾越的鸿沟的“70 后”，他真的会做出“水”

贴吧的行为么？看看发帖记录，就可以知道顾强对贴吧的关注程度。

顾强很关注湘鄂情员工在湘鄂情的真实想法，他认为通过员工发的帖子的内容可以了解他们的内心世界。我们都知道，提供餐饮服务的湘鄂情，招聘的员工都是年轻有活力的雇员，而顾强正是因为担心自己不能完全理解 80 后和 90 后的心理，以至于曲解甚至忽视了他们的诉求和愿望。他总是在贴吧上安慰那些因为各种原因而发泄不满情绪的年轻员工，称他们为“家人”，并竭尽全力帮他们解决困难。

和湘鄂情很多高管一样，顾强把“湘鄂情贴吧”看成是一个员工吐露心声的地方。他并不觉得这些员工无理取闹，相反，他鼓励这些喜欢发帖、敢于说真话的员工向他投稿，写出真实的感受和体验，并刊登在公司的月刊上。

由于他对湘鄂情员工无微不至的关心，大家都亲热地称呼他“顾爸”；而在与顾爸的谈话中，我们也被他如春风般的笑容打动，亲切地叫他“顾爸”。

那么，“顾爸”是怎样与湘鄂情结下情缘并与其他高层领导者共同洒热血，创建起如今的湘鄂情帝国的呢？如果要用一句话来概括，他的奋斗生涯就是一部餐饮行业新人的成长史。



1991年，顾强毕业于南京的一所学校，广东深圳等地商业的欣欣向荣让他看到了自己的未来。于是和“下海一族”一样，他离开家乡，南下深圳，开始了他的职业餐厅管理之路。然而，顾强是一个重感情的孝子，几年后，在父母的召唤下，他终于决定回到南京。本以为是衣锦还乡，然而当时很多星级酒店已经人员臃肿，无法再接纳新人，这让他一时无所适从。

他的人生轨迹唯一一次偏离餐饮业就发生在这段时间。在朋友的介绍下，他来到一家国际货运公司任职。在这七年多的时间里，他常常感到志不在此，整日郁郁寡欢。

山穷水尽疑无路，柳暗花明又一村。就在他苦恼之时，他遇到了来到南京考察的湘鄂情董事长孟凯、总经理阎肃一行人。原来，昔日的上司阎肃仍然惦记着这个有着出色业绩的小伙子。在阎肃的引荐下，孟凯在与顾强攀谈后，当即拍板决定要带他去北京工作，并许诺了一笔颇吸引人的薪酬。

顾强的经历注定不平凡。履职不久，他就遇到了席卷全国的“非典”。这时，刚刚进入湘鄂情不久的他临危受命，奉命带着13位服务员和厨师团队坚守北京定慧寺店。这一守就是三个月。三个月漫长的等待，三个月揪心的盼望。当非典疫情最终被控制时，湘鄂情不仅没有倒下，还完成了一次完美的蜕变。在正式开业以后创造了日营业额从一万到三十五万的跨越。由于在非典时期的出色表现，顾强理所当然地被升为副总经理，他个人也完成了一次从总经理助理到副总经理的快速成长。后来，他又一路做过北京分店店长，做过上海区域总经理，还做过公司的营运总监，这期间他在全国各地参与考察、巡视、培训及开店等工作，实实在在的成为集团打头阵的一员，为湘鄂情的全国战略添砖加瓦。

如今，随着湘鄂情上市，公司的管理也面临着更多的挑战与机遇，顾强又接受了一个他从未尝试过的工作——担任公司人力资源总监一职。曾经有一位记者问顾强：您已经进入湘鄂情八年，八年以前湘鄂情在北京只有一家店，而今有十四家店，您能描述一下八年之后湘鄂情会发展成一个什么样子？顾强真诚的说：“我来了湘鄂情八年，看着湘鄂情一步步走向全国、逐渐成长，已经算是老朽，可以退居二线了。我的期望并不是八年以后湘鄂情可以开200家店还是300家，也不是要开遍全世界，有多大规模，有多少营业额，未来我们要成为百年老店，我更希望看到的是现在和我们在一起做事的有理想、有抱负、有想法的年轻人能做到什么位置，这才是我所希望看到的。”这些真诚的话语，就是一个真正为公司着想、为员工着想的湘鄂情人最朴素的回答。

## 附 1：参访记录

### 第一次参访

时间：2010 年 11 月 6 日

地点：北京湘鄂情股份有限公司西单办公室

参与人：张博通 李江雁 王曦婷

接待人：湘鄂情人力资源总监 顾强

主要内容：沟通小组参访目的和案例计划，初步了解湘鄂情的发展历程和孟凯的经历

参访感受：

这是我们第一次与湘鄂情的亲密接触，在听说我们的参访的目的以及计划后，接待我们的人力总监顾强表示了极大兴趣并且承诺给予我们充分支持。

整个谈话在轻松愉快的气氛下展开。顾强首先回忆了他自己进入湘鄂情并且见证企业一路成长至今的过程。他兴致勃勃地回忆了自己在深圳闯荡、回到家乡而后被孟凯召唤来到湘鄂情北京店的经历。其中他特别回忆了在非典期间，孟董事长带领大家渡过难关的经历。

作为人力资源总监，顾强特别向我们介绍了湘鄂情在员工关爱、企业文化建设上的努力。他尤其提到了湘鄂情的情义文化，在湘鄂情大家互称为“家人”，最爱说的就是“相亲相爱一家人”。近年来，湘鄂情致力于建设教导型组织。集团花重金对员工进行培训，在过程中强化员工的行动力并且提升组织的凝聚力。其中一个护红旗的故事让我们深受感动，也让我们理解了湘鄂情的团结精神。

最后，顾总监带领我们领略了《湘鄂情之歌》和《湘鄂情集团之歌》并且邀请我们作为嘉宾参加在 11 月 11 日举行的湘鄂情上市一周年庆典文艺晚会。



图片 15 顾强朗读《湘鄂情赋》



图片 16 与顾强合影

## 第二次参访

时间：2010年11月11日晚

地点：北航体育馆

参与人：张博通 李江雁 刘毅 石瑞赟 霍家格 叶思雨 郭自强

主要内容：湘鄂情上市一周年庆典文艺晚会

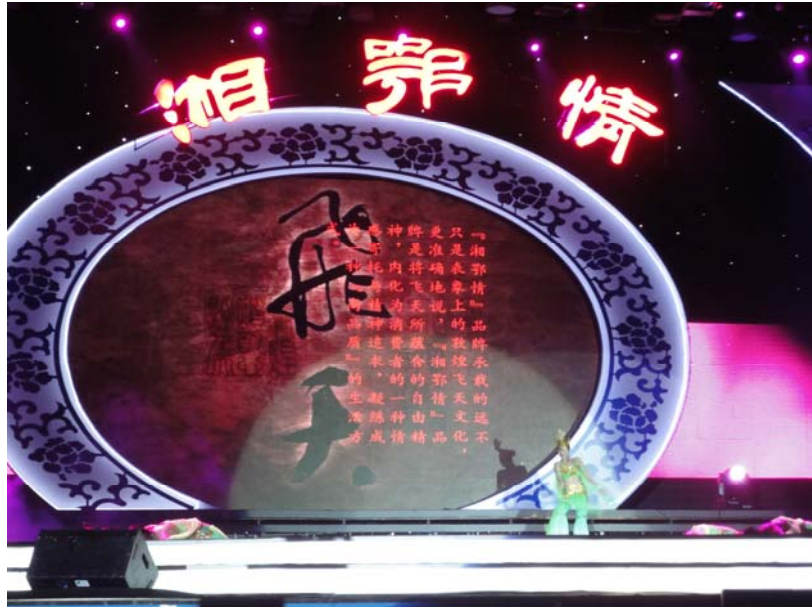
参访感受：

这场湘鄂情上市一周年庆典文艺晚会可谓是湘鄂情人一个大派对。尽管在接近凌晨举行，尽管当天寒风瑟瑟，但是在整个过程中，湘鄂情各家门店的员工用自己的方式表达他们的喜悦，精彩的表演和震天的助威让我们以一种最直观的方式领略了湘鄂情员工对企业的热爱并且被深深感动。

整个晚会也让我们对集团的管理风格和企业氛围窥见一斑。我们首先感受到孟凯的义气，他很重感情，交游广，重义气。场面上颇有豪客风范。这大概对湘鄂情这种餐饮企业的人际网络构建起了很大作用。同时，湘鄂情集团特别提倡一种家庭、家族观念和气氛。晚会上，主持人，表演者凡提到湘鄂情的员工都必说“我们湘鄂情的家人们”，而孟凯董事长的儿女们也应邀上台表演。一个值得一提的细节是，员工与高层合影时大家都兴高采烈，没有任何拘谨，这些在层级鲜明的餐饮企业中十分难得。也让我们对湘鄂情的情义文化有了更深刻的认识。



图片 17 第二次参访集体照



图片 18 晚会现场，时为表演《飞天》诠释湘鄂情的“飞天精神”

## 第三次参访

时间：2010年12月3日下午

地点：湘鄂情国宾店

参与人：张博通，刘毅，石瑞赞

接待人：湘鄂情董事、副总经理 万钧

主要内容：了解企业成长历程和创始人的创业故事。探寻湘鄂情成功原因和未来发展方向。

参访感受：

一个成功的民营企业家必有其过人之处。孟凯也不例外。

他的勤劳一直伴随着企业的成长。创业初期，孟凯用自己的车跑运输以维持餐厅的经营。现在，身为中国餐饮业首富的他，还整日穿梭在世界各地，向国外的同行学习先进管理知识。他还是一个完美主义者。在菜品打造上孟凯习惯亲历亲为。湘鄂情推出的每一道菜都要经过孟凯的亲自品尝，知道他满意之后才能上桌供顾客食用，现在湘鄂情有了专门的菜品把关部门，可是孟凯还是坚持要自己亲自验收。万钧再次提到了孟凯重情义的特点。这些都为湘鄂情人力资源的积累打下了良好基础。

后来，万钧向我们总结了湘鄂情的企业特点，首先是规范化管理，作为民营企业，湘鄂情很早就告别了家族企业的特权化。第二点是战略思维方式，湘鄂情非常注重中央的政策变化，它的市场定位有很明显的利润导向，同时也可以把握好当前中国发展现况的特点，这也是湘鄂情走中国特色发展之路如此成功的原因。第三点是独到的经营理念，在通胀的大环境下，湘鄂情逆势而行，降低价格，同时梳理客户基础，为未来培养顾客。第四是重情义的企业文化，这也是湘鄂情最鲜明的企业特点。

最后万钧向我们介绍了湘鄂情的接下来的战略和方向。以后他们将主要开发国内市场，并且以已经形成的北京，西安等湘鄂情向周边辐射发展。他们预测，未来中国的餐饮消费将逐渐回归理性化，湘鄂情也会逐渐将自己的工作重点移向中端市场，实现以中端市场为主兼顾高端和大众消费的特点，让企业永远走在行业前列。

## 第四次参访:

时间: 2010年12月25日下午

地点: 北京湘鄂情股份有限公司西单办公室

参与人: 张博通 李江雁 石瑞赞 王曦婷 郭自强 霍家格

接待人: 湘鄂情董事、总经理阎肃, 副总经理夏桐, 人力资源总监顾强

主要内容: 两位高管回忆了他们与湘鄂情结缘的过程并且以各自的角度向我们讲述了他们与孟凯的友谊和同事情谊。同时他们回忆了湘鄂情发展经历中几个重大转折点以及企业选择上市的原因。

参访感受:

作为曾经的五星酒店高管。阎肃和夏桐在事业如日中天之时加入湘鄂情。他们的理由惊人的相似, 想帮老乡做一点事情, 希望能实现自己的价值。最重要的是, 因为孟凯的义气。

谈到孟凯本人, 夏桐语气中充满崇敬。他说自己曾经只是理论派专家, 没有将注意力放到服务和客户需要上。相比之下孟凯的思维不受约束, 他的眼中只有客户的需要。这是湘鄂情从当年的四张桌子越做越大的原因, 也是湘鄂情至今奉行的原则。

谈到管理风格, 阎肃说孟凯是“以霹雳手段, 行菩萨心肠”。孟凯对待员工极为严厉, 常常会破口大骂, 但从来没有一名员工因为自己的工作失误而被开除。但同时孟凯很平易近人, 在联欢会上, 他常常加入舞群, 和员工打成一片。

两位高管还谈到了孟凯不同于常人的大胆和谨慎。湘鄂情北上开店时, 孟凯用全部身家300万加上举债的300万作为投资, 令所有的人都在为他捏一把汗, 也不得不为其胆识和魄力折服。另一方面, 孟凯又十分谨慎, 在偷税漏税早已成为餐饮企业潜规则时, 孟凯早就在企业内部规范财务, 诚信经营。在今天看来, 这一举动为湘鄂情的顺利上市起到了良好的铺垫作用。这些都是湘鄂情人的骄傲。

我们终于明白, 中国餐饮企业上市第一个吃螃蟹的人是这样炼成的。



图片 19 第四次参访集体照



## 附 2 参考文献

### 参考文献

#### 一、电子文献

1. 北京湘鄂情股份有限公司. 巨潮资讯网-湘鄂情  
<http://www.cninfo.com.cn/information/companyinfo.html>.  
首次公开发行股票上市公告书. 2009-11-10.
2. 北京湘鄂情股份有限公司. 巨潮资讯网-湘鄂情  
<http://www.cninfo.com.cn/information/companyinfo.html>.  
首次公开发行股票招股说明书. 2009-11-02.
3. 北京湘鄂情股份有限公司. 巨潮资讯网-湘鄂情  
<http://www.cninfo.com.cn/information/companyinfo.html>.  
董事会工作报告. 2010-3-10.
4. 闫亚磊. 食品饮料行业四季度投资策略报告, 渤海证券交易所. 2010-9-30.
5. 邵明慧. 食品饮料四季度投资策略. 中邮证券. 2010-10-8.
6. 刘月平. 湘鄂情 2010 年半年点评报. 2010-8-24.
7. 中投顾问. 湘鄂情-孟凯的餐饮国度. 2009.

#### 二、网络资源

1. 湘鄂情官方网站. <http://www.xeq.com.cn/>, 2009.
2. 百度百科-湘鄂情. <http://baike.baidu.com/view/867193.htm>, 2010.
3. 百度贴吧-湘鄂情吧. <http://tieba.baidu.com/f?kw=%CF%E6%B6%F5%C7%E9>, 2010.
4. 价值中国. 湘鄂情造餐饮新首富  
<http://www.chinavalue.net/figure/show.aspx?id=1614>, 2009-11-25.
5. 腾讯大楚网. 孟凯: 生在武汉的低调中国餐饮首富.  
<http://hb.qq.com/a/20100318/003072.htm>, 2010-3-18.
6. 中国网上路演中心. 湘鄂情股份有限公司路演回放专题.  
<http://roadshow2008.p5w.net/lyhf/lyhf/index.asp?rid=1079>, 2009-11-5.
7. 荆楚网. 湘鄂情董事长孟凯印象: 寡言干练重感情.  
<http://news.cnhubei.com/xwhbyw/xwwc/200912/t885913.shtml>, 2009-12-9.
8. 荆楚网. “湘鄂情” 成中国餐饮首富: 湖北版的“中国梦”.

[http://news.cnhubei.com/xwhbyw/xwxc/200912/t885899\\_1.shtml](http://news.cnhubei.com/xwhbyw/xwxc/200912/t885899_1.shtml), 2009-12-9.

9. 生意社. 孟凯的湘鄂情传奇.

<http://china.toocle.com/cbna/item/2009-08-01/4717066.html>, 2009-8-1.

10. 刘莉. 荆楚网. 湘鄂情上市前

后. <http://news.cnhubei.com/xwhbyw/xwxc/200912/t885915.shtml>, 2009-12-9.

11. 郝晓燕. 荆楚网. 业内人士评湘鄂情: 细致入微, 经营有道.

<http://news.cnhubei.com/xwhbyw/xwxc/200912/t885907.shtml>, 2009-12-9.

12. 现在新闻. 孟凯: 从四张桌子起家的餐饮传

奇. <http://news.cnxianzai.com/2010/12/305912.html>, 2010-12-16.

13. 优酷网. 闫肃——湘鄂情与行动成功共建教导型组

织. [http://v.youku.com/v\\_show/id\\_XMjEwODIyNDg4.html](http://v.youku.com/v_show/id_XMjEwODIyNDg4.html), 2010-10-20.

14. 湘鄂情集团之

歌. <http://www.tudou.com/programs/view/EeZFa6RGhE4/>. 2010-10-31.

15. 现在新闻. 婚车可以直接开进大厅 “平民宴会厅” 在汉露

面. <http://news.cnxianzai.com/2010/12/302990.html>, 2010-12-1.

16. 媒体资源网. 湘鄂情 IPO 成功过会 餐饮业行频频对接资本市场.

<http://www.allchina.cn/Mediainvest/infodetail.asp?id=68059>, 2009-8-26.

17. 人民网. 北京人上半年吃掉 87 亿元 1/3 吃饭靠下馆

子. <http://www.people.com.cn/GB/shenghuo/1089/2707097.html>, 2004-8-13.

18. 美国购物网. 高端餐饮 像卖别墅一样的卖餐

厅. <http://www.usashopcn.com/news.asp?newsid=7557&page=1>, 2010-9-24.

19. 金悦食府官方网站. <http://www.jinyueworld.com>.

### 附 3 大事记

- 1995 年 孟凯在深圳蛇口开了一家四张桌子的饭馆——湘湘菜馆，也就是湘鄂情的前身。
- 1996 年 湘湘菜馆兼并了深圳的一家鄂菜馆，并正式更名为湘鄂情。第一家湘鄂情正式开张。
- 1998 年 由于湘鄂情生意火爆，孟凯决定投资 50 万元在深圳蛇口东滨路开了第二家湘鄂情门店，
- 1999 年 9 月 19 日 孟凯投资 600 万元，湘鄂情在北京的第一家分店——定慧寺点正式开张，这标志着湘鄂情步入了全新的发展阶段。
- 2001 年 4 月 阎肃加入湘鄂情，成为湘鄂情的总经理。
- 2002 年 10 月 孟凯引资湖南金健米业股份有限公司，后者出资 2000 万元。
- 2003 年 非典肆虐，大部分餐饮企业倒闭，而湘鄂情以其充足的准备临危不乱，持续经营。
- 2005 年 5 月 大股东金健米业提出要撤出资金，为购回金健米业的股份，孟凯四处借款并出售武汉、深圳和长沙的几家门店。
- 2005 年 湘鄂情的驰名商标申请成功批准下来，成为中国慢餐饮业第一家驰名商标。
- 2007 年 湘鄂情领导层决定要使湘鄂情成为上市公司。
- 2009 年 11 月 11 日 湘鄂情在深圳证券交易所正式挂盘上市。
- 2010 年 11 月 末 鄂情武汉洪山店针对中端客户特别推出了平民宴会厅标志着湘鄂情开始向中端市场过渡。

## 附 4 感想

在我们第一次见到“湘鄂情”这个名字的时候，我们连它是一家餐饮企业都不知道。而如今，前前后后，去了湘鄂情四次，和四个高管聊了那么长时间，并在上市一周年上亲眼看到了孟凯从我们面前走过。现在感觉湘鄂情仿佛就是我们自己的企业一样。也许，这就是湘鄂情的“情”字所在吧！

的确，情聚四海，义满天下。

回想起我们这个学期四访湘鄂情的经历，突然觉得有好多想说，而却不知从何说起……

当时，我们拿到“湘鄂情”后，江雁迅速给企业的行政后勤部门打电话。我们也连夜赶出参访函发给企业，但是，迟迟没有收到企业高层的回复。当时的我们，真可谓心急如焚，每个人都把自己的校内、QQ、飞信的状态改成“谁能联系到湘鄂情？大谢！”然而，依旧没有任何讯息。病急乱投医，我在百度上发现了湘鄂情贴吧，之后发了这样的一条帖子：“大家好，我们是北京大学光华管理学院的学生，正在做中国民营企业的案例创作。我们小组希望能够参访湘鄂情股份有限公司。通过查找资料，我们被湘鄂情的创业过程深深吸引，尤其对贵公司从四张桌子发展到中国第一家上市的民营餐饮企业的传奇经历所吸引，对孟凯董事长身上不甘平庸的企业家精神极为佩服。所以我们希望能够见到贵公司的领导，能够亲自聆听贵公司的创业经过。希望各位能够帮助我们，完成我们的愿望！可以用这个邮箱 [xiangeqing@gmail.com](mailto:xiangeqing@gmail.com) 联系我们！谢谢！”说句实话，当我发出这样的一条帖子之后，我并没有对他抱有太多的希望，因为有多少人领导会来贴吧呢？没想到，仅仅一天之后，9楼出现了这样一条神帖：“我是人力资源部总监顾强，我接到了你们的函，但我联系了你们的人，电话始终没人接。是不是有个叫王江雁的，请他（她）可以回我电话：133\*\*\*\*3111. 谢谢。”你可以想象，当我看到了这条帖子之后，我是多么的激动！真的，当时内心的兴奋真是溢于言表。于是，我们就这样打开了这个学期四次参访湘鄂情的大门。

我们见到的湘鄂情的第一个人叫做顾强。就是那个发了那条神帖的湘鄂情人力资源部总监。而我们第一次去企业参访，就是顾强接待的我们。顾强人非常好，在我们参访的整个过程中，一直是顾强帮我们联系湘鄂情的各位高管。而且，他非常和蔼，对我们就像朋友一样，让我们非常感动。我们私底下（有时候甚至是当面）都叫他“顾爸”，江燕总是说，“顾爸最好了！”“顾爸”的脸上总是洋溢着快乐的笑容，让每一个和他接触的人都感觉到十分快乐。只要一看到他，我们就能忘掉一切的烦恼。每次，顾爸都非常热心的帮我们联系各个高管，还时不时的问我们需不需要什么帮助，甚至还：“你们上学很忙啊。如果你们不方便，我可以去你们学校！”听到这句话，说实在的，我感动的都快哭了。这个世界上哪有一个企业像“湘鄂情”一样对一群学生这么好？这句话至今都铭刻在我的心里。在最后做 presentation 的时候，我们向顾爸要企业的各种资料。顾爸一口答应下来，仅仅用了一晚上就整理出了企业的各种照片、音频、视频、宣传册等超过 300M 的一大堆资料！真的，没有顾爸这个学期这么无私的帮助，我们根本写不出今天这些案例。顾爸，我们真的想从心底对你说：谢谢你，顾爸!!!

不仅仅是顾爸，我们每和湘鄂情接触一次，就被深深地感动一次。湘鄂情的“情”绝不是一个空名，是实实在在、真真切切的“情”。在湘鄂情上市一周年的庆典上，我们和企业的高管、湘鄂情的各位恩人、贵人共同坐在贵宾席上。这真的让我们十分不好意思。尤其是

后来，湘鄂情为所有帮助过湘鄂情的人献上花环的时候，我们也被当成“恩人”戴上了花环。后来，我们见到万钧的时候，万钧也跟我们说，有任何事情都可以找他，如果我们不方便，他直接来学校都可以！最后一次参访的时候，当我们提到夏桐的时候，顾爸说，他去问问夏总能不能亲自来跟我们谈一下。不一会，顾爸就和夏总回来了，这一谈就是一个小时。而当时阎肃刚刚从各地考察回来，刚刚下飞机回到企业。但是，在听完了下级的汇报之后，阎肃也好不犹豫牺牲自己的宝贵时间，来到我们中间，花了一个小时给我们讲湘鄂情的故事。从湘鄂情这么多高管的身上，我们真切地感受到，什么叫做“情”。

“情”不是说说而已，而是在湘鄂情人的一举一动、一言一行之中。

其实，我们也有遗憾，最大的遗憾就是虽然亲眼看见了孟凯，亲耳听到了他的讲话，但是没有亲自的和他见面，坐下来好好聆听他的“湘鄂情”创业的华章。但是，凡事都有遗憾嘛，没有见到孟凯让孟凯身上一直披满了神秘的面纱，有时候，这也另有一番滋味在里面。