



拓荒

这个 33 岁的年轻人,独自在北美大陆奔走。大部分时候,他都在开车,有时一开几百公里。4 月 9 日,他在德克萨斯州,从休斯顿开往奥斯汀。他在快餐连锁餐厅停留,几乎每顿都吃汉堡、炸鸡、薯条,喝热量爆炸的奶昔。又隔了一天,4 月 11 日,他已经出现在了洛杉矶的酒店里。

他的睡眠时间很短,电话总是响起来,美国、加拿大、新加坡、中国,总有来自不同时区的电话打给他。

他叫孟兵,一个中国创业者。2023 年春天,他的生活就像一部公路电影。

事实上,这对孟兵来说也是一种完全陌生的生活。此前的 32 年人生,他大部分时间生活在中国。从休斯顿开往奥斯汀的 259 公里,孟兵没有看到一个汉字。但

他依然选择把自己放置在这里。他计划把自己创办的国际中餐连锁品牌西少爷开往世界各地,美国是重要的一站。

这是一件听起来颇有想象力的事。即使在中国,最广为人知的快餐连锁品牌也大多来自西方,肯德基、麦当劳、赛百味等品牌,都诞生自快餐文化十分发达的美国。而要把一个中国人创办、从中国成长起来的快餐连锁品牌开往全世界,这其中的挑战不言自明。

但对孟兵来说,这不是一个冲动的决定。从 2014 年,西少爷在北京五道口开第一家店铺时,他的愿景就是“让西少爷的服务遍布全球,无处不在”。

在奥斯汀的这个夜晚,他既疲惫又兴奋地讲起了他对快餐的理解,从小麦在两河流域的起源,到人类非常稳固的饮食结构,从

美国的汉堡包、三明治,到中东、西亚的烤肉卷饼等地方美食,这一类小麦面饼(碳水)+肉(蛋白质)的组合,被他称为“天才的饥饿解决方案”,是人类饮食文明的主流。从这种意义上来说,西少爷提供的包括肉夹馍在内的多种产品,最可能翻译成为全世界通用的食物语言。是带着这样的判断,他开启了这段充满未知的旅程。

过去两年,西少爷已经成功在加拿大开出三家店,这给了他开疆拓土的信心。其中一家店开在多伦多的 Yorkdale Mall,这是加拿大最顶级的购物中心,很多全球著名品牌的加拿大首店都会选择这里,而西少爷是入驻这个商圈的唯一中国本土品牌。

Yorkdale 对入驻品牌的选取是非常苛刻的,这一点张茜深有体会。她是西少爷加拿大公司的 CEO,一直带领着加拿大团队和 Yorkdale 进行艰难的沟通。直到入驻谈下来,商场都不愿意提供太多的资源,也总是在细节上再三挑剔。开业之前,他们希望能问商场借一些隔离带,也被拒绝,因为商场不相信这样一家来自中国的快餐连锁会排队。

商场起初不允许招牌里出现中文。对孟兵来说,这是不可能妥协的一点。因为除了 Bingz 的英

文名,他希望顾客了解这是一个来自中国的品牌。“我们希望在北美的所有购物中心未来都能看到这三个汉字,让世界各地的人都能认识这三个汉字。”西少爷团队和商场开始了反复的协商,甚至做好了起诉商场的准备,最后的结果,是“Bingz”的后面,加上“西少爷”三个汉字。

3 月,Yorkdale 的西少爷门店正式开业,店门口排起了长队,商场的物业不得已派来了 3 个保安维持秩序。有人注意到,队伍的侧面,有一个穿着灰色外套、默默观察的人,那就是孟兵。他说,当时的场景令他回想起西少爷在北京五道口开第一家店的情形,此时此刻无疑又是一个新的开始,这是一个成功的信号,“中国快餐品牌被西方的主流市场接受了”。

一扇门被打开了。为了降低理解成本,他们给肉夹馍取了个英文名叫“crispy burger”。这家店开业后,张茜开始注意到,社交网络上关于“crispy burger”的词条搜索下,除了之前的美式汉堡,也开始出现越来越多西少爷的照片。西少爷正在成为这片土地上新的流行。

根据海外媒体的报道,西少爷在加拿大单店的收入或高达 500 万美金。因为两国消费习惯和商业资本的高度相关,在加拿大的成功,为西少爷进军美国奠定了基础。西少爷联合创始人罗高景说:“当我们达到一个高度,基于这个高度去再做别的事情,也会顺利很多。”他们计划从一家中国餐饮企业,成长为一家真正的全球企业。



月亮与火星

对孟兵来说,未知的世界里不仅有成功,也有冒险和挑战。这是一场真正的拓荒。

得知西少爷准备出海,孟兵的顾问李德忠曾给他一个建议,到新加坡开店,从东南亚开始拓展市场。这几乎是大部分中国餐饮企业的策略,东南亚的华人多,饮食文化和中国的差异小。

李德忠是一名企业家,也是孟兵的第一个投资人。在创办西少爷之前,孟兵有过一段短暂的科技类创业史,当时李德忠投资了他。那时孟兵只有 20 岁出头,他看中的,是孟兵在商海里想要厮杀出一片天地的生命力。那之后,他们亦师亦友,他一直是孟兵的顾问。

李德忠的儿子是东南亚一位知名的企业家,他因此常年居住在新加坡,非常熟悉新加坡市场。新加坡华人比例超过 70%,也是外食产业最发达的国家,他告诉孟兵,在新加坡站稳脚跟后,也更容易拿下整个东南亚市场。和欧洲、北美相比,“肉夹馍这种产品在东南亚的适应度要高得多”。

但是孟兵非常坚持把第一站选在加拿大。在他看来,北美市场是全球最大的单一市场。对于中国企业来讲,美国则是全球最大的海外市场。“当我们打开这些市场的时候,就意味着我们打开了全球市场。”他把东南亚市场和欧美市场比作月亮和火星,比起登月,他觉得自己应该把目标设定为登陆火星。

疫情结束之后,“餐饮出海”也

成为热词。但孟兵的行动远早于此。2016 年,西少爷就开始了全球各国商标的注册,经过两年的漫长审批,2018 年,西少爷终于发布了全球品牌 Bingz。

2019 年,孟兵把当时的产品总监张茜派到加拿大常驻,做加拿大公司的 CEO。但张茜刚到加拿大没多久,新冠病毒席卷全球。孟兵被迫面临一个抉择,是先在张茜回来,还是让她留在那边把加拿大的市场做起来。和张茜沟通之后,他们决定,还是要在加拿大继续工作下去。

一度有很多股东劝孟兵,把人撤回回来吧,大家在那边都得了几轮新冠。现实层面也困难重重,“航运断了,人力也断了,资金都断了”。但孟兵说,“疫情一定会结束,那疫情结束呢?我们就是站在最前面的人。”他非常坚持,他投入了全部力量来支持加拿大团队。

疫情的三年,是比之前所有的困难都大的困难。

2019 年,才刚刚熬过两年猪瘟。到了疫情期间,不只是加拿大市场,国内的餐饮市场也面临挑战。有一天,孟兵突然接到了一

个电话,是北京一家连锁餐饮企业的老板打来的。电话里对方说,“兄弟我不行了,你一定要坚持下去”。

“我的脑袋嗡的一声。那一刻就像在战场上,你的战友对你说,我不行了。你一定要活下去。”孟兵回忆,那个时期,每天只能睡三四个小时,自己明明只有 30 出头,却多了很多白发。

罗高景是孟兵的联合创始人,两人也是西安交通大学的校友。过去三年,他以最近的距离见证了孟兵的处境与选择。那段时间,罗高景觉得孟兵几乎不睡觉。北京和多伦多有 12 小时时差,他看到孟兵白天在处理国内的事务,凌晨 3 点多还在给张茜打电话。

孟兵说,他始终坚信,这个时候拼的是血战到底的决心。只要熬到疫情结束,就可以快速增长。

结果如孟兵所料。疫情结束的 2023 年,西少爷在加拿大的单店收入已经相当于十家赛百味,他计划今年要在加拿大开店的数量是 30-50 家。这为他抢夺了足够的先机,“今年开始要出海的企业,等第一家店开出来可能要两年以后。但是我们明年在加拿大的市场规模,可能都已经超过十亿人民币了”。



拨开迷雾

上一代的中餐创始人往往是草根出身、白手起家,生存是他们在竞争中习得的第一要务,对他们来说,出海不是一个必选项,更多是国内发展完善的基础上,再一步步开始往外拓展,先迎合华人群体、走当地合伙人模式,一点点试探。但是孟兵的创业,从一开始,就是由一个更高远的目标驱动的。从一开始,他们就决定要做个面向世界的企业。

张茜也是被“出海”的愿景吸引来的。她和孟兵在腾讯的入职培训中结识,当时他们都刚刚大学毕业。后来张茜又到了百度工作,孟兵想拉她一起创办西少爷时,张茜听完他想要做一家全球企业的想法,就确信他们是一样的人。

所以出海不仅是必选项,更是他们的价值观和使命。孟兵在选择第一份工作,就有意识地加入了腾讯的国际业务部,他想看看如何把一个产品做到海外。

从 2015 年开始,他就自己开车跑遍了美国,也在中东、欧洲、东南亚等地做调研。

出海从来不只是在当地开一间餐厅,想要真正地打开当地市场,就必须面对政治、经济、文化的种种不同。对于绝大多数出海的

企业来说,本地化常常是折戟的第一步。李德忠对此感触很深,他提到东南亚的第一大电商平台 Shopee,为了适应多种族、多语言的东南亚地区,Shopee 在 7 个国家搭建了本土团队,运营 7 个独立的 APP。他说,“本地化是一个概念,一个概念能不能成功,取决于你能做到什么程度。”

这也是为什么,孟兵告诉每一个去海外的负责人,“十年内就别考虑回来了”。他坚持只有把心沉下去,才能捕捉到足够多的细节,才能真正地理解当地市场。在加拿大市场,他的团队研发出了一款肉夹馍,内馅是 butter chicken(黄油咖喱鸡),非常受当地人的欢迎。这或许便是一个例证。

关于本地化与正宗之间的争论,孟兵说,“正宗是一个错误的追求,追求正宗的本质是坚持用你的文化替代对方的文化,而我们看到的文化的成功,都是走向融合,食物作为文化的重要形式,也应该如此。”“最大的成功一定是润物细无声的。”

“如果中国能诞生三个国际餐饮品牌,我们能不能是其中之一?如果有一个,能不能就是我们?”这是孟兵的愿望。

(聪聪 来源:《人物》杂志)