

创业 中最难跨越的坎

张兰 著



张兰：创业中最难跨越的坎

本文内容来自优米网《在路上》栏目中，主持人左衡及现场观众与张兰的对话录，主题是“创业中最难跨越的坎”。文字内容经过编辑整理，未经主持人、观众与张兰的确认。

目录

逆境中反而让我更加坚强
想创业成功必须是家破人亡
人需要有悟性还得有追求
我的人生不能有失败二字
创业需要与狼共舞的精神
女性创业挑战大，转换角色很重要
清楚认识自己比什么都重要
未雨绸缪会让创业多一分成功的可能
忠实于企业就是忠实于自己
家长的言行会影响孩子的一生
张兰五百封情书的北美生活
十辈子后依然选择餐饮
让企业国际化，开遍世界各条大街

逆境中反而让我更加坚强

主持人：在您当时准备创业的时候，最大的动力是什么？

张兰：20年前中国还是一穷二白，我有机会能够到外面的世界看一看，记得一首歌《大约在冬季》对我们那代人影响很大，每一次机会来的时候我都不放过它。在20年前的机会，和今天的机会有可能不太一样，因为环境不同。但是，回过头看都是财富。

主持人：能不能谈一下在当初看到机会的时候，怎样判断这是个机会？

张兰：58年反右，我父亲被当做右派。我从出生被扣上右派的帽子，从小在这种逆境中反而让我更加坚强，很多机会要把握。比如说我上小学的时候我的作文展示，字帖展示，我都要做的最好，所以一路特别有自信。在成长过程中，当你遇到困难遇到挑战的时候，因为你已经养成了战胜困难的自信心，所以还是挺有价值的。

主持人：有一位网友叫“迷失的小路”他说，您觉得什么样性格的人适合创业，尤其是餐饮业方面？

张兰：现在有句话说你恨一个人就让他做餐饮业。其实我在这个行业20年，真的是挺艰辛的，这属于传统行业。我小时候在一家餐厅国营企业卖包子，中国餐饮业过去都认为门槛很低、从业人员素质也低，所以餐饮业都是说下岗的或者学历不高的来做。

但是这个行业需要勤奋，需要你去付出，因为它的利润产生于这种勤奋。中餐是艺术，又要把艺术一面展示出来，在餐饮业创新非常重要，像我 20 年前做第一家小店的时候我非常注重创新，在四川砍了很多竹子回来，自己盖了一个小竹楼，20 年前在北京是个亮点。今天在这个行业食品安全性是第一，第二还是要在创新方面，第三，还是要努力的付出，勤奋的去工作。

主持人：您刚刚说 20 年前做的第一家餐厅您自己用竹楼，是您骑自行车找到那个地方吗？

张兰：对。89 年的时候，我有机会去加拿大探亲，因为探亲只有三个月，但是我想利用这个机会多挣点钱回国创业，出国以后你看到了外面的世界很精彩、很发达，我也看到了中国能有机会能把这些发达的理念，这些声音带回国内来，我那时候已经看到机会了，但是第一桶金很重要。创业基金怎么来呢？因为大家都知道我后来随父母到湖北干校，所以去加拿大的时候是朋友还有亲人凑了 600 块钱，所以我觉得这次机会不能放过，要把创业基金先应该通过自己的努力自己的劳动在最短的时间内获得，我就给自己既定了一个目标，用 2 年的时间获得 2 万美金。因为我们都可以算出来，那个时候一个小时 3 美金，所以我在加拿大 89 年一直到 91 年我每天 6 份工，没有过节没有圣诞节，离圣诞节还有 4 天我回国的，为什么？因为那个移民指标已经下来，如果跟亲人过圣诞节或移民就会动摇我回国的决心。因为我有正式的移民纸可以正式去打工了，第一桶金就这样产生，而且在回来以后就在想再也不做餐饮业，为什么？因为在加拿大这两年打黑工只能在唐人街打黑工，唐人街老板会把你工资压的非常低。

这两年都在餐馆打工，每天六份工，几乎都在餐馆，后来半年能够通过自己的努力，去外国的西餐厅工资会更高一些。举个例子我在中餐厅打工的时候刚开始在后厨，因为你没有工卡只能在后厨，在后厨老板炒菜我切菜，有一天老板让我找老鼠夹子，我用了几个小时找不到，扣了我 5 块钱。那个时候目标就是挣钱，扣我 5 块钱相当于国内一个月工资，我觉得特别委屈。后来在西餐厅的时候，我和外国的黑人一起在后厨工作，所有胡萝卜、牛排，所有后厨杂活都是我们两个，车来了我们要卸牛排，可以一个小时挣到 8 到 12 美金，每天有 36 片牛排要卸下来，每片差不多有 160 斤左右，我身上就一层塑料布，他 16 片我 16 片，谁也不会比谁少一块，谁也不会多卸一片，每天 160 斤往你肩上一搭你要卸下来，每天切胡萝卜土豆条，我回国以后发誓再也不做餐饮业，因为这两年干伤了，吃了太多的苦了。但是，回国后会发现，自己想的和落地的和现实差距太大了，你 2 万美金不知道往哪投，不像现在有那么多机会，有那么多的人才，所以说突然就有一天，骑着自行车迎着狂风找项目，发现东四有一个小标语写着“此粮店出租”也没有煤气也没有电。

想创业成功必须是家破人亡

主持人：我们当时是拿粮本去粮店。

张兰：对，我想重操旧业，餐饮业我比较熟，先干再寻找下一个投资机会，就这样干起来了，没有炉子我自己砌炉子。人生每一个阶段你可能觉得这个不是人做的活，后来发现这些都是经

验积累，在农村学堂炉子创业的时候就用上了，如果没有砌炉子经验就不敢租这个地。宾客入门自己有信心了，又开第二家第三家，后来发现上帝冥冥之中安排你，我越来越热爱这个行业，我要钻进去，要了解中国八大菜系的魅力，在 2000 年的时候我把所有的阿兰酒家都卖了。这个时候有 8000 万的积蓄，我想中国要定位商务人群，所以定在国贸。一路创新不断的去做，过程中有很多艰辛，创业就像冯仑说的，你想创业成功必须是家破人亡妻离子散。真的是这样，旦夕祸福都在我身上经历过。今天看来大家觉得我还是有一些魅力的，这 50 年的路程让我一点一点的成熟起了，学会包容，学会去爱。

主持人：网友有一个问题，您创造出领先行业的俏江南实在不容易，怎样不被人山寨永远走在创新的前列？

张兰：3、5 年前像路易威登这些大品牌一直被山寨，现在就很少了，因为我们的消费者清楚什么是山寨的，什么是真正的品牌。是金子一定会发光的，只要你坚持去做，你认准了你做的是对的你就去坚持。

主持人：在您创立俏江南这个品牌的过程当中，有没有遭遇山寨的事件？

张兰：我们现在有 50 多家，被山寨的已经 100 多家了。我们的顾客群还是能辨别出来的，你背个假包真包一眼能看出来，所以假包会越来越少，就是这样。

人需要有悟性还得有追求

主持人：俏江南的同样一套菜式别的地方做出来，老顾客可以发现这种差别。您怎么保证菜系跟别人不一样，是要求厨子还是有创意人员？

张兰：不单单在菜品上创新，我觉得做企业跟做人一样，像俏江南的经营理念一样“俏江南的变是永远的变”，你在企业文化方方面面，让这种创新来支撑企业。一定是依赖于传统的创新，而不是说大家都说中餐西吃，把西餐的鹅肝也移植到中餐里，中餐是非常有魅力的，你越挖掘觉得越有价值，在这种价值链上去创新。我们不能跟着人家屁股后头学，要有自己民族的文化在里边，不断从民族宝库里淘，不断创新，哪个行业都值得这样做。

主持人：您当时是怎么选择的这些菜品？我看到一篇文章说到，您在布置最早俏江南的时候用到意大利的设计师，这是非常大的做法。

张兰：八大菜系为什么俏江南选择川菜为主其他菜为辅，川菜还是非常有魅力的，能征服全球人的胃，我举个例子蒜泥白肉，我们把它改成晾意白肉，只是摆盘上有变化。我小的时候在农村，一个村庄挖一个湖，所有住家围着一个湖，我们洗衣、做饭、吃饭都是围绕这个湖，村庄的妇女在湖边聊天、嬉闹，我就是在湖边长大的，母亲带我在湖边洗衣用棒槌。我学会了敲衣服洗衣服的时候，母亲就会在两棵树上拴一根绳把衣服搭在绳上，我幼小的心灵里，就觉得母亲苍白的头发，在夕阳下搭衣服的一幕，一直有这么美好的一幅画，我想晾衣白肉的时候，就把小时候的那

一幅画展示出来。我用创新的竹子，两棵小树，把蒜泥白肉像衣服一样一片一片搭上，口味上类型上没有任何变化。

我小时候爱写毛笔字，经常笔墨纸砚离不开，我在这方面跟厨师共同创新，把四川的小吃通过笔墨纸砚这些工具来展示。这样的传统又和现代结合，我觉得行行业业都可以去做，你想如何在中国文化的基础上创新来征服世界。

观众：您在您回国创业的时候，有没有碰到解决不了的问题，回家都想哭的那种事情？

张兰：有。毕竟没做过大厨，我在四川带回来一些厨师，他会提一些无理的要求，因为企业要发展所以我没有答应。有些员工 12 点还没回来，第二天 5 点还没回来，才知道这些员工全走了，当时就急哭了。

主持人：您在唐人街的时候为什么没有被诱惑住，而一定选择回来创业？

张兰：20 年前我们不受尊敬，因为你的国家还是一穷二白的，国富民才强所以说我坚定了要回国创业的决心。我刚到加拿大，家里亲戚就说去唐人街喝下午茶，突然看到爸爸的老同事清华大学的老教授在那推着烧卖车，有点不理解，所以我觉得一定要回国创业。在生活中遇到的一些事情，你得有悟性还得有追求，生活不能盲目。可我下定决心回国创业，因为在国外是寄人篱下的。

观众：您怎样鼓励您员工不断创新？还有，餐饮业竞争也很大，您有什么样的制度或激励体制能够留住比较优秀的员工？

张兰：10年前进了餐馆以后不讲环境，夏天可以光膀子喝啤酒，俏江南第一个引进了国外设计师来做餐厅的设计，要想做国际品牌首先在视觉、听觉、味觉上有品位，我觉得视觉享受应该是俏江南在十年前的创新。企业文化能够留住员工，还有企业的发展、诚信。

我的人生不能有失败二字

主持人：有一位网友提问，他说我刚刚经历创业失败，我欠下的债至少还7、8年，这次失败是由于合伙人的撤资。如果换做您的话，怎么面对这样的事情？

张兰：我的性格告诉我人生不能有失败二字。失败的话很难站起来，告诉自己“此事绝对不能失败”。我不相信失败是成功之母，不会的，人生永远不要有失败。

合伙人撤资了，我觉得应该用法律的武器。合伙人制的企业一定是失败的，所以我创业到今天，我都是唯一的股东。我相信自己的能力，自己的理念，自己的追求。在创业的时候与合伙人没有一个法律约束，如果有很好的法律约束他不能随便撤资。

今天的年轻人要想创业要想合伙，肯定是几个好朋友，几个好伙伴才叫合伙，既然是好伙伴，要想做事业大家首先理念相同，目标相同，责任心相同，签订一份合理合法的文件，这个时候就不会埋下失败的种子，在困难的时候合伙人一起战胜困难，这个企业一定能成功的。

主持人：有一个网友问，请您简短说明一下您的过去、现在以及未来最难过的坎都是什么？您是如何跨过和应对这些困难的？

张兰：过去为了解决温饱，为了父母从牛棚回来的时候有顿饭吃，为了五个月的弟弟能够存活，最难的就是与狼为舞，在湖北梯田晚上要抓蛤蟆，我在这走狼就在那走，我手里拿个手电狼就不敢碰你，后来手电没电了，我玩命的跑狂喊，这时候狼没敢靠近我。

现在，企业正在发展过程中，正在打造一个优秀的团队，迈向国际化，最大的挑战就是管理能力的提升。过去在运营上我是一把好手，现在要在资本运作、企业收购并购上也是一把好手，无论多忙我都不断的学习。从3岁到今天，父亲对我的教导就是“一定不断的学习不断的超越自己”。

未来希望在自己有生之年，把企业带上世界五百强。

创业需要与狼共舞的精神

主持人：您是用非常轻松愉快的心情谈到和狼在梯田上行进的过程，其实还是很可怕的。

张兰：当你生命受到威胁的时候，本能的就是嚎叫和奔跑。这也是在我们未来的每一个人身上都会有的，虽然你可能不是与狼为伴，但是你的竞争对手就是狼，你如何使得企业存活，你就要奔跑你就要本能的保护你的企业。

主持人：有一个网友叫“筹备中的人”他说，一个人想创业用金字塔的方式，最底是失败尖顶是成功，他找出失败的方式会不会对他有帮助？

张兰：你的地基都是失败成功怎么可能呢？万丈高楼地基是非常重要的，有些楼是在沙漠上建起来的，中国民营企业存活率只有 2.7 年，一定把基础打好，如果基础就是失败永远不会成功。

女性创业挑战大，转换角色很重要

观众：我有三个问题，第一个问题，职业人生和创业人生的区别在哪里？第二个问题，生意人从小到大的过程中，他的观念、能力需要有怎么样的转换？第三个问题，作为一个女人，您怎么去平衡事业和家庭？

张兰：我们倒过来谈吧。女人要想创业确实是太大的一个挑战，你要像一个魔术师一样转换角色。在公司你要忘记你是女性，因为这是商业竞争，你要思维敏捷战略清晰，在公司在社会上要有魅力，在回家的路上你自然要转换角色，回家你是一个柔情似水的女人，你是一个好女儿，我到今天还会买很多女人修养的一些书去看，会不断去要完善自己学会包容学会理解，理解你的员工理解你的爱人，理解你的孩子，让自己更加有魅力，这个时候我觉得，你的朋友你的家人，你的爱你所要的一切都会得到的。

我们如何征服男人征服世界，用你的美，内心的美柔情似水去克钢。其实我是非常幸福的女人。

清楚认识自己比什么都重要

主持人：刚才第二个问题是您在企业转换的问题。

张兰：20 多年一点一点积累建立诚信，从一个小饭馆到今天的大连锁是要靠时间、靠理念。像做人的准则一样，你是什么样一个人？你的追求是什么？你的梦想是什么？一定要清晰，这个时候你再去创业我相信一定是成功的。

我们是要选择创业还是过职业化的人生？我是 33 岁才创业的，那个时候有了在加拿大的经历才去创业的。今天的年轻人可选择的机会太多了，作为一个职业经理人，其实也是一个创业者。你也应该规划好你的职业生涯，有那么多多的民企需要优秀的职业经理人，共同的以创业者的心态和企业一起发展，你是一个非常大的赢家，是非常大的一个创业者。其实没有必要说，我现在就要去借两万美金给我创业。我希望年轻人如你发现一个很好的商业模式而且有能力，资金一定是通过你自己努力工作筹得的第一笔创业基金，有工作经验有对市场的判断，有很好的合伙人，这个时候你再去创业我相信一定是成功的。

未雨绸缪会让创业多一分成功的可能

主持人：有一个叫“阿德勒”的网友说，您当时做品牌推广的时候，靠广告靠消费者自主选择，如果俏江南不被大众认可的话您是否坚持您的这种市场推广方法？

张兰：2000 年我创办的俏江南，用十年时间挣了八千万，之前也开了无数连锁：阿兰烤鸭店，阿兰鱼翅海鲜大酒楼等等，这个时候很有信心了。到第九家店的时候，投资过程中没有产出，到 2003 年 SARS 的时候我们又遇到这么大的冲击，但是这个时候像国贸店、恒基店其他已经产生效益了，在困难的时候我们能够挺过去了。

就是说当你选择创业的时候，这个商业模式、市场竞争、核心竞争力，都是要去考虑的，当遇到大的挑战的时候，你们怎么能去战胜这些困难？这是需要前期准备的，像金融危机大的海啸大的地震，我们能不能够带着企业走过去？这也是非常重要的。

忠实于企业就是忠实于自己

主持人：现在很多年轻人喜欢跳槽，他们认为是自己新职业的开始，甚至是创业的开始，您对这样的年轻人有什么忠告没有？

张兰：忠实于企业就是忠实自己。今天我挺有感触的，我们员工流失率非常高。因为我们店开店速度非常快，都是希望我们的服务员水平更高一些，因为都是商务人士基本上都是用英文对话，所以都是签约大学生，我经常去讲企业文化企业理念，当时他们会热血沸腾，但是接触到朴实的工作岗位上的时候，要去传菜、要去服务、要去满足顾客需求的时候，还是沉不下来。

我和一些日本的餐饮连锁企业在去交流的时候，他们的高层跟我讲他从大学毕业一直到今天已经是 33 年了在这个企业里边，所以他们企业能做到世界五百强。为什么今天这么多的企业家都

在移民，那么多资金外流，企业家是为国家作出了贡献，是有一份责任的。作为员工也一样对企业的贡献对企业的忠诚度，像我们企业家对国家的忠诚度一样，这个时候我们国家才能更加富强。忠实于企业就是忠实自己。你在企业里头一点一点靠自己的努力，靠跟上司的学习，把你的专业性运用到企业中，和你的同事共同交流和你的老板一起学习的时候你会发现，第一年工作成长不快，第二年的时候会很快，你的价值观与众不同了，你到第五年同学聚会的时候发现不同了。

家长的言行会影响孩子的一生

主持人：现在有一个叫“baisuxin”的网友，好象您的儿子很有魄力，怎样培养创新力量？

张兰：男孩子比女孩子胆子大魄力不敢讲，但他是德才兼备的人才。中国有句老话当面教子，所以说对儿子我特别严厉。我让儿子感受到我不是在努力而是竭尽全力，包括对他的教育，从胎教一直到现在，我都是去影响他，身教胜于言传。

张兰五百封情书的北美生活

观众：您在北美那两年是如何度过的？是什么让您坚持下来？假如能重新选择的话，您会不会继续去一次北美度过那两年的时光？

张兰：假如让我重新选择，我还会沿着我生命的轨迹再来一遍，因为太精彩了。我北美两年生活写了 500 封以上的情书。北美那两年对我人生有太大的影响，虽然我小时候吃了那么多的苦，但是人生挑战是非常大的，每天打 6 份工，晚上搬着腿上床，现在大家羡慕我体力，你想我 20 年前的体力更不用提了，我是运动员出身身体素质是非常好的。我打 6 份工打的抬腿上床，其他想法没有了，只有创业基金、两万美金。当你非常明确目标的时候一切杂念全都抛之脑后了。

十辈子后依然选择餐饮

观众：换一个角度如果是您现在拿这两万美金从加拿大回国的话，您会选择什么样的创业的方式？您还会选择做餐饮吗？

张兰：这个行业大家知道叫勤行，说今天我还会选择做餐饮吗？我十辈子后还会选择它，因为它太有魅力了，一个中国的文化一定能孕育出世界级的品牌，德国一定是他文化孕育出奔驰和宝马，大家想象法国一定是孕育出奢侈品品牌，美国的文化一定孕育出像沃尔玛像 GE 这样大公司，中国五千年文化吃的大国一定能孕育出世界级的中餐品牌，所以十辈子我都不后悔。

观众：在您 20 年事业成长当中，能不能说一下 2 到 3 位，叫人脉也行，或者对您成长有帮助的贵人，他们和您之间有什么样的故事？

张兰：大家都说贵人相助其实贵人就在你身边，我的贵人就

是我的员工。我出生的贵人就是我的父母。我总是相信就是说，人以群分。为什么你身边朋友是跟你相同的？一个气场把你们吸到一块，这些人就是你的贵人，你身边的朋友、你的亲人、你的爱人、你的员工、你的下属、你的上级，其实都是你的贵人，你怎么会觉得在我最困难的时候怎么有贵人相助呢？因为你种了贵因所以才有这个果，所以你在生活的点点滴滴在过程中，一定要交一些有益的朋友的未来一定是你的贵人。

不要忽略你身边的朋友，你身边的亲人，这些人平时可能在一起会有一些摩擦，但在你最畏难的时候，在你最需要帮助的时候，这些人一定是你的贵人。

让企业国际化，开遍世界各条大街

主持人：您把俏江南推广到比如说英国市场的时候，如何让外人接受他的定位与品牌，在推广到其他城市海外市场的时候，遇到最大的坎是什么？您准备怎么解决？

张兰：大家都知道想做一个世界五百强企业，都在追求国际市场，其实一个企业能不能国际化，不在于你在国外开了多少家店建设建工厂，在于国际化人才，国际化管控流程，这一点非常重要。我觉得我们中国企业要想走向世界的话，第一你整个国际化人才国际化团队再一个管控流程监控能力是不是国际化的，今天俏江南正在往这个方面努力。不是说我们在国外开了店了俏江南就走向国际了，真正成功了能够进入在路易威登哈马斯旁边，我们能不能有优秀的团队管控能力的体系支持我在香奈儿大街发

展的越来越好，是不是今年我在大街了明年看不见了，所以这才看得出是不是真正有实力的国际化管理公司。