

创业成功的法宝就是“匠心”和“良心”

——访姑苏面痴、同得兴掌门人肖伟民

最近，苏州同得兴面馆的创始人肖伟民被南京审计大学特聘为“创业导师”。在“我的创业之路”主题讲座上，58岁的肖伟民依然激情饱满地与学生们分享他创业以来的心路历程。

立夏刚过，按照苏州人的传统，就要吃白汤白肉的枫镇大面。提起枫镇大面，苏州人就会想起肖伟民和他的同得兴面馆。10多年前，正是肖伟民经过无数次实验，将失传的枫镇大面复原，唤醒了苏州人舌尖上的记忆。

每当看到店面门口排成长队吃面的场景，很多人都会说：“肖伟民是一个成功的、幸运的高海弄潮儿。”

每当回想起自己走过的路，肖伟民总是笑称自己只是一个几经沉浮的创业者，一个守在案板前的“姑苏面痴”。故事还得从39年前说起。

跟风下海却屡次“呛水”几经沉浮

高中毕业后，19岁的肖伟民通过招工到了苏州一家国营单位上班。在工厂里做工人，每个月都有工资，在计划经济时代，这样稳定的工作和生活是很多人都羡慕不已的。改革开放以后，苏州逐渐掀起了“下海潮”。到了80年代末，肖伟民周围的很多同事和朋友都选择离开单位，做起了小老板。

或许是不想安于现状，肖伟民动心了。怀揣着一颗不安分的心，朝着一个模糊的目标，肖伟民跟很多人一样下海了。工厂里的技术忽然间没有了用处，每个月的工资也就断了档。“下海前根本就没有想好以后，不知道自己干什么，也不知道自己想干什么。”下海“呛水”后的迷茫与失落让肖伟民后悔不已。有好几次，肖伟民还夜里偷偷回到厂里的工地上跟工友们聊天。

后悔并不能解决问题，肖伟民还是硬着头皮挑起了生活的担子。在朋友的建议下，他选择了卖水果这个行业。隔三差五，肖伟民到南门码头批发时令水果，按个头和品质进行分类，再用担子挑到弄堂口摆摊。生意好的时候，也能小赚一笔。可好景不长，当葡萄上市的时候，由于批发价较高，肖伟民将赚来的钱都投了进去，谁知根本卖不动，赔了个精光。

几个月的“老板”生活，一切似乎又回到了原点。这让肖伟民体会到了创业的艰难。此时的肖伟民已经30岁，“而立”似乎离他还比较遥远。穷则思变，生活还得继续。一次巧合，肖伟民盘下了朋友的小饭馆，从一个陌生的行业跨入了另一个陌生的行业，而其初衷仅仅是为了解决吃饭的问题。也正是在这个时候，肖伟民遇到了他的妻子。夫妻二人经营着小店，每个月的收入也刚好糊口。不过，从小饭馆开张那天起，一件事就一直刺激着肖伟民，“很多客人过来吃饭，基本上都是吃一半留一半，这是一种对我尊严的侮辱。”强烈的自尊心和生活的压力让肖伟民幡然醒悟，“如果为了糊口而做生意，时间长了无疑会毁灭自己。”为了学习厨艺，肖伟民买来了书籍自学，并厚着脸皮到苏州有名的大厨的后厨学习讨教。慢慢地，肖伟民的厨艺，尤其是面点手艺有了很大的提升。客人来到店里，再也不是带着嫌弃的将就，生意也就逐渐好转了起来。“创业就是要做好服务，一心只向‘钱’看，迟早要被市场淘汰。”本以为会被餐饮业淘汰的肖伟民，逐渐掌握了创业的窍门，“目标开始逐渐清晰起来，虽然是门外汉，只要自己肯钻研，一定会成为行业里的翘楚。”

就在肖伟民准备大干一场时，一件喜事让他把事业放下了。1994年，肖伟民的儿子出生了。由于没有精力不够，不得已，肖伟民将店面关停，照顾妻子和儿子。一年多的时间里，家里失去了经济来源，陷入了困境。“孩子要吃奶粉，家里还有开支。最困难的时候，口袋里只剩下60块钱，经常夜里失眠。”回想起往事，肖伟民感慨不已。

跟几年前不同的是，此时的肖伟民不再迷茫，他认准了自己要追求的事业——做面点。

待妻子身体恢复后，肖伟民便骑着自行车在苏州寻找门面继续创业。终于，在一个朋友的介绍下，肖伟民在宫巷找到了一家面临停业的面馆。没有资金，肖伟民便与店老板商议，每月固定上交一定数目的营业额，剩下的便是自己的收入。凭借着之前积累的经验和技术，肖伟民让这家面馆“起死回生”，生意越做越红火。三年多的时间里，肖伟民便成为了当时很多人羡慕的“万元户”，积累了数十万元的资金。就在事业蒸蒸



日上时，店老板将店面高价租给了另一名老板，肖伟民再次失业。

坚定信念 倾其所有注入“姑苏面文化”

三次创业，三次关张；三次关张，再次创业。苏州有许多老字号面馆，外地游客很容易误认“同得兴”也是老字号，其实“同得兴”与这些百年老品牌相比，是个完完全全的“新字号”。1997年，在体育场路，肖伟民开出了第一家面馆，取名“同得兴”，名字沿袭苏州老字号面馆“兴”的传统，同时希望做面的和来吃面的都能“同心同德，共同做大‘苏州一碗面’”。给自己的品牌取名后，肖伟民就对商标进行了注册，“我认准了这个品牌，就要将自己的心沉到谷底，将它打造成金字招牌。”

2003年，为了更好地发展，肖伟民把准备购房的18万元全部拿出来在嘉馥坊开了一家400多平米的面馆。18万在当时可以买很好的房子，但是肖伟民觉得自己还没有资本去享受，创业一直在路上，资本只有滚动再生产，才有更大的意义。

面馆生意十分红火，肖伟民却发现一个奇怪的现象，很多老字号的面馆逐渐退出市场，取而代之的是意大利肉酱面、日本拉面等外来面。肖伟民静下心来仔细思考各个原因。长时间制作钻研苏帮面的经验积淀，让他一下子得到了传统面馆的经营方式与市场的不协调之处。“传统的苏帮面用料精细，做工考究，直到现在味道还是一如既往。然而，很多人认为面食仅仅是用来填饱肚子的，很少有人还将吃面当作享受的事情。”肖伟民告诉记者。

这跟传统面馆的服务和硬件条件低端化有关。“传统面馆更注重面的味道，往往忽略了店堂环境，很多店面拥挤且没有特色，顾客吃面需要排队买票等面，自己端碗。”肖伟民解释，在生活节奏日益加快的今天，很少有人能耐心地吃一碗苏帮面了。找到了症结所在，肖伟民萌动了全新的想法。“苏式面既然拥有丰富的历史文化内涵，为什么不能为它配备高雅的环境，迎合中高端客户的需求呢？”于是，他提出了精品面的概念，软硬件一起抓。在传统面中更加注重服务、环境、文化、休闲等元素。

2007年，参加完SYB创业培训后，肖伟民终于做出了大胆的决定，将家中的房子和车子全部卖掉，借了200万元的贷款，买下了十全街上一处600平方米的门面，投资600万元开了这家精品苏式面馆。店面自己设计，风格大气简约，暗含禅意，黄色灯笼、迎风面旗、雕花门窗、别致玄关……慢工出细活，整整准备一年，肖伟民开出了江苏最大的单店面馆。“一家三口住到20多平米的老房子里去。家里所有人都不支持，家庭气氛很紧张。”肖伟民回忆道。

能人常心酸，志士多苦心。十全街的精品面馆开业时，市场的竞争、较高的面价、没有停车场等问题导致面馆持续亏损。“单日的店内开销就近3千块。而开店近4个月，平均收入仅1600多块，连工资都不够发。”肖伟民一度处于焦虑之中。长期身体劳累，抵抗力变差，感冒发烧成了家常便饭。“白天工作，晚上挂水”一度成为了他“规律”的生活节奏。“创业都会经历这样的过程，坚定信念，都会挺过去。”肖伟民说道。为了提升面馆的文化品位，肖伟民把茶文化、书法文化和评弹文化有机融合在一起。果然，具有苏州文化气息的同得兴渐渐赢得了顾客的认可，吸引了越来越多的顾客涌入店内一品姑苏面，同得兴名声大噪。

复原枫镇大面 延续舌尖上的传统记忆

“汤中品咸淡，除去浮华得真味；面外知生熟，煮成韧劲由至情。”门面两边的对联，是肖伟民细品面文化，斟酌出来的句子。半路入行的肖伟民获得了业内人士和顾客的认可正是源于他对面的研究和专注。

“东西南北四面客，春夏秋冬三味汤。”这是苏州食客对肖伟民做的特色苏帮面的赞誉。

为了做出“同得兴”的特色面，肖伟民悉心研究老苏州面的配方，吃遍了苏州的面馆，到处拜师学艺，并根据现代人的口味做了改良。面馆根据季节不同适时推出时令面品，以满足不同层次、不同口味的需求。调味卤水、烧制浇头，注重面食的营养与可口，讲究原材料生加工的先后程序，重视“进口”物品的新鲜与洁净，使制作的面品汤清料细、口感不泛酸、食后不口渴，面细劲味。

在一次跟食客的聊天当中，肖伟民得知苏州有一碗失传了的面，名叫枫镇大面，曾经是苏州人夏天必吃的时令面食。说者无意，听者有心。肖伟民便到坊间四处打听枫镇大面的线索。终于，肖伟民找到了一名叫“李麻子”的老师傅。根据李师傅模糊的回忆，肖伟民买来了食材进行反复试验。同时，他还将在媒体上投放广告，征求食客和市民的意见。“甜了还是淡了，酒酿味重了还是轻了。根据这些反馈对配方进行调整。”肖伟民告诉记者，直到很多苏州人排着队来吃枫镇大面时，才锁定了最终

南京审计大学 苏州同得兴校企合作签约仪式



的配方。

“别看枫镇大面，看起来清汤寡水，制作却需要经过十多道工序。”肖伟民介绍说。制作枫镇大面最繁琐的要数焖肉，需将肥瘦适中的五花肉刮毛洗净后，放在炉火上炖4个半小时，取出后将汤和油都沥干，再放到冰箱里用酒精等浸泡。第二天取出，均匀切成1两一块，作为白汤面的浇头，肉质晶莹剔透，带点淡淡的糯香味，吃起来入口即化，油而不腻。“这碗面的工艺流程可以讲，是苏州整个面食品当中最讲究、最精细、难度最大的一个品种。”肖伟民介绍。

2000年，肖伟民制作的枫镇白汤面获得“中华名小吃”的称号。2001年为中日邦交友好30周年，肖伟民受邀前往日本表演苏帮面艺。同得兴先后获得了中华餐饮名店、中华名小吃等国家级、省市级的各项荣誉。2014年，肖伟民和他的枫镇大面登上了《舌尖上的中国》后，大火了一把。

苏州人都知道，同得兴面馆只能在上午7点到下午1点钟这段时间里，而且只卖300碗，晚了，就赶不上了。“这并不是饥饿营销，而是保证面的品质。”肖伟民介绍。原来，每天下午下班之后，店里的职工就会将店门关上，到后厨安心地准备第二天的食材，“舍去晚市的利润却保证了食材的新鲜和口味的纯正，得到的就是面的质量和食客的认可，我认为这是值得的。”

读书 考研 年近甲子心中仍有梦想

在创业的同时，肖伟民并没有放弃“充电”。阅读与思考是他的几十年来保持的习惯。数年前，肖伟民就是《京调知识》杂志的编委，并在国内权威刊物上发表了十余篇研讨文章，总结和探索餐饮业的经济理论。因为其对苏帮面及外乡面的钻研到了痴情如神的地步，故被苏州文艺界誉为“姑苏面痴”，“痴情如神才能出神入化。”肖伟民很喜欢这个称呼。2014年，肖伟民还参加了浙江大学2014年春季班EMBA的研究生考试，取得了前三名的好成绩，圆了曾经的大学梦。

“不破不立”是肖伟民的座右铭，也是他多年来总结出来的成功法宝之一，“不断地否定自己，不断地去学习，才能更好地总结自己过去的得失，审视自己当下，指导自己未来的创业之路。”

在肖伟民的店里有一幅字，上书“面博士”三个大字，这是他新的梦想。在肖伟民看来，餐饮这门学科涉及到美学、化学、物理学、营养学等诸多专业，需要有一所专业的烹饪大学来进行专门的研究。“如果有生之年能建立这样一所大学，我愿意成为这所大学里的一名‘面博士’，将苏式面的文化发扬下去。”肖伟民说。

“打造一家百年老店和一个金字招牌不是我一个人就能完成的事情，也不是我这一代人能完成的事情，而是需要下一代，还有下下一代，无数代人接力完成。”肖伟民告诉记者，“传统手艺要发扬光大，还需要在创业的路上求新求变，与时俱进。”他希望能有更多的年轻一代人参与到传统面文化的传承当中来，用更先进的理念集聚更大的力量将苏州面品牌推广出去。

“天得一以清，地得一以宁”。在肖伟民店里悬挂的“得一”二字便是出自于《道德经》，“得一”即“得道”。不过，肖伟民对于“得一”有着独特的解读，即“一得”——“人的一生将一件事做到极致便是得道。对我而言，我的一生就是做好这‘一碗面’。”肖伟民说。（本刊记者 朱佳伦）

全国诚信维权单位
全国百强商场



《诚信经营·借鉴篇》特约刊出