

《毛家饭店要找毛阿婆的茬》后续

汤瑞仁83岁，谁会接掌毛家饭店



毛家饭店总经理毛宇。
记者 童迪 摄

晓芳
逛
市场
电话:0731-84329834
邮箱:wxf870214@163.com

“湖南的味道，让世界知道。”毛家饭店这句广告语，给人的感觉除了震撼，还是震撼。然而，从2007年陈萍买下“毛家湾”，到今年3月沈文智开创“毛阿婆”，毛家饭店两次踏进同一条水沟，一再与它的高级职业经理人分道扬镳，让我们看到辉煌背后遮不住的阴影。

事实上，这家在全国拥有300多家加盟店的湖南企业，并不如表面上那么风光：门店遍布全国，却仅有4家直营；创办至今25年，主营业务依然是最简单的品牌加盟；掌门人汤瑞仁年逾八旬，谁能担当起壮大品牌的重任，抱着金字招牌，毛家后代还能走多远？

■记者 未晓芳
实习生 宁如娟

五年缺位，毛家饭店走了弯路

毛家饭店，一度是湖南人的骄傲。从毛泽东故居对面一家小餐馆，发展成现在遍布全国的餐饮“巨头”。在外人看来，毛家饭店能用“辉煌”来形容。

“是个很大的公司吧，全国到处都是他们的店。”从河北来长沙读大学的张同学说，除了肯德基、麦当劳，毛家饭店是他对长沙产生“亲切感”的少数餐饮之一。在他的老家石家庄，毛家饭店生意很火。

事实却并非如此，时至今日，毛家饭店很难称得上是“操作规范”的企业。

1987年，毛泽东主席在韶山接见过的邻居汤瑞仁在主席故居对面开了一家小餐馆。靠着独特的毛家菜、热情的服务、浓厚的主席文化，毛家饭店在韶山出了名，接待了多位党和国家领导人。1992年，第一家加盟店在北京开业。随后，走上了加盟连锁的道路。

期间，毛家出现“无人管理”的局面。汤瑞仁小儿子

毛军交通意外早逝，大儿子毛命军痴迷音乐，虽然担任副董事长兼总经理职务，却在投资韶乐。

11月29日，汤瑞仁孙子、毛家饭店总经理毛宇向记者坦言，父亲爱好音乐，2005年开始，将毛家饭店承包给江西加盟商陈萍经营。这之后的5年，毛家人几乎没有插手过管理，毛家饭店的总部，也由韶山迁到了江西萍乡。

这5年，快速的扩张，陈萍看重的是数字，却忽视了质量。一家安徽的加盟商告诉记者，他两三年都没接到过总部的电话，毛家饭店总部没有给过任何管理和督导。加盟商的投诉也迅速增多。

在北京、广州等地，甚至出现了加盟商撤掉毛家饭店招牌，改挂“毛家湾”的情况。一位曾在毛家饭店工作过的人士告诉记者，毛家饭店可以用“空壳”来形容，看似辉煌，实则危机重重，而毛家，目前没有人可以肩负重任。

三代同堂，如何掌舵仍在未定之天

今年9月14日，毛命军过世，汤瑞仁也已83岁。毛家饭店未来的掌门人会是誰？

一位接近毛家饭店的人士说，毛命军去世后，汤瑞仁女儿毛桃枝任副董事长，独揽大权，毛命军儿子、现任总经理毛宇并无实权。

“谁接班都无所谓。”毛宇说，可能是他姑姑、姑父，也可能是他，这没有关系。重要的是能让毛家饭店发扬光大。

文化搭台，经济唱戏。这句话，用在毛家饭店的发展史上应该很贴切。最初，靠着浓厚的主席文化，一跃成为“湘菜之首”，遍布全国，但是管理却始终跟不上扩张的步伐。

毛宇说，毛家饭店有店面特色文化，但是缺乏企业管理文化，他已在着手推进。此外，加大直营店比例，也是他们必须要做的工作。明年，他准备在长株潭再开设两三家直营店。

长沙市民张先生说，迈入毛家饭店消费的那一刻，人们内心充满的是好奇，但靠餐饮走路，才是持续的王道，菜不好吃，餐饮企业就是零。

上述内部人士开出了药方：尽管毛家饭店的毛氏红烧肉、长征鸡、将军鸭等招牌菜口碑不错，但是各加盟店之间口味差距大，不稳定，稳定的回头客少了。只有靠总部在食材和技术上的统一管理，才能保住餐饮的稳定性。

一块招牌，不能擦亮就会被吃光

任何一家捧着金饭碗的家族企业，在中国，很少会有承包经营的举动。湖南商学院教授尹元元说，起步不久就承包经营，应该是因为没有后续的管理人才，本身管理能力欠缺。

面对记者的质疑，毛宇并不避讳。他说，2009年至今，毛家饭店才刚刚稳定，离一家操作规范的企业差距还不小。

据他介绍，2009年2月，陈萍承包合同到期，毛家饭店的运营权回到毛家手上时，还欠了388万元债务。毛命军投资韶乐，前后亏掉1400万元。毛宇说，那是他家最困难的时候。当时，他们甚至连自己的加盟店在哪里都一无所知。

2009年3月至今，毛家饭店的加盟店从180多家，发展到现在300多家，扩张迅速。一位内部人士称，毛家饭店如今的加盟店都分布在地级市，甚至乡镇，“金字招牌

似乎越来越不值钱了。”

的确，毛家饭店的核心业务仍然是加盟。但除了收取加盟费，推荐厨师外，并没有达到借加盟销售自己的食材、食品，延伸产业链的目的。2008年，毛家食品创办，他们有这方面的考虑，但职业经理人沈文智的离去，又让前景一片渺茫。

此外，直营店少，也是毛家饭店的大症结。全国300多家门店，仅有4家是完全的直营店，其中，长沙湘府西路和雨花区政府店，以及湘潭的一家都是最近3年才开的。

记者注意到，如今，毛宇负责毛家饭店的加盟、直营业务，以及配送公司。2008年，毛家食品厂开业，毛桃枝任董事长。2011年，又创办毛家酒厂，毛桃枝女儿毛宇负责。不过，这两块业务，相对毛家饭店仍算是边缘。

记者手记 家族式企业到经理式企业必经的阵痛

历史上流传中国家族企业的“三代消亡”论，即“一代创业，二代守业，三代衰亡”。如刘永好家族的新希望集团，唐氏家族的新疆德隆，朱氏家族的太太药业等，历史最长的不过只有短暂的20多年。

用“富不过三代”定义家族企业尽管有失偏颇，但是世界上大多数不同类型的企业都在其创立后的20年内倒闭。试想，如果毛家饭店遍及乡镇村野，如果毛家饭店被“毛家湾”，抑或是其他品牌替代，如果毛氏子孙不务正业……毛家饭店，恐怕也只能成为中国餐饮史上的两行文字。

在市场经济下，企业发展、壮大、成熟的一般规律，一般是由较小的、古典式的家族企业，到企业家式的企业，再到经理式的企业。这三个阶段，一个比一个成熟，一个比一个稳定。

因此，毛家饭店最理想的状态，或许是，家族人员作为股东存在，保留人事、财务、资源分配等方面的决策权，聘请有职业道德的经理人运营操盘，稳步过渡到更稳定的经理式企业。

然而，在如今缺乏职业道德的社会，这条路似乎又很难走通。家族式企业，只能艰难跋涉，正如毛宇说，他接手毛家饭店，也是逼不得已。

■记者 未晓芳