

## 健康現做，從赤字到大排長龍的地下室咖哩

2007年3月，咖哩專賣店——純蔬食咖哩 camp（以下簡稱 camp），在代代木（按：位於東京澀谷區北部，知名景點有明治神宮）開張營業了。camp 在 JR（Japan Railways，日本大型鐵路集團）池袋站和品川站的車站內都設有分店，每到用餐顛峰時間，每家店都是大排長龍，深受消費者歡迎。

總店位於 JR 代代木車站軌道沿線、半地下室的空間。樓梯下擺了許多新鮮蔬菜，正好呼應店家的宣傳口號「吃得到蔬菜」。

店裡的咖哩不是使用咖哩塊加食材烹煮而成，而是採取咖哩醬拌炒食材的作法。因此，食材吃起來相當鮮脆，帶有咬勁的口感。其中最受歡迎的就是招牌菜——一天份蔬菜咖哩（990 日圓，約新臺幣 300 元）。每一份的蔬菜用量高達 350 公克，可以吃到 14 項當令蔬菜，分量十足。

老闆佐藤卓在創業時，擬定了兩大經營理念，其中之一就是讓顧客意識到店裡有許多新鮮蔬菜。所以，他直接把新鮮蔬菜擺在店門口，連菜單也充分反映這項經營理念，贏得許多以健康為取向的女性顧客青睞。

另一個經營理念是真實感受製作過程，讓客人從座位就能清楚看見廚房員工的所有動作，提升客人的期待。

「我希望客人可以吃得開心，便以這個想法為基礎，設計店鋪空間和菜單。而開放式廚房，以及讓人聯想到露營（和店名 camp 連結）的裝飾品，和擺在門口的蔬菜，都是基於這個念頭而出現的點子。雖然沒有明說，但我想將『健康快樂用餐』的意念，傳達給每一位顧客。」佐藤先生希望每一位上門的客人，都能創造愉快的回憶。

## 半年近赤字的營收，怎麼突圍？

現在 10 坪大、擁有 2 個座位的代代木總店，平均月營業額高達 400 萬日圓（約新臺幣 120 萬元）。可是在剛開幕的半年，收支幾乎打平，毫無獲利可言。還好事先準備了半年的周轉金，才得以繼續營業，但想提升營業額並不容易。

為了創造利潤，佐藤先生決定削減支出。但是菜色品質不能變差，只好從節省人事費用著手。一人包辦採買工作，休息時間讓員工休息，自己繼續工作。打烊時間，先讓其他同事回家，善後工作自己做。公休日也到店裡大掃除，把自己完全奉獻給這間店。

佐藤先生每天這麼辛苦工作，某一天準備去店裡大掃除時，腦海中卻一直想起還有其他的事要辦，或是只想光顧別人的店，就是不想去自己的店。直到傍晚才出現在店門前，這時候他終於察覺，壓力已經到了極限。

「就算辛苦，只能繼續苦撐。如果關店，留下的只有負債而已。後來客人體認到我的用心，慢慢累積了常客，等於打了一劑強心針，壓力才得以抒發，精神也變好了。而招牌菜『一天份蔬菜咖哩』的熱銷，是讓營業額回升的原因之一。」

## 一個上班族，懷抱美國開店夢

佐藤先生在日產汽車（按：日本的跨國汽車製造公司，有 NISSAN 及 INFINITI 兩個品牌）任職 15 年後，辭掉工作創業，擺脫上班族生活。在日產工作期間，有 4 年的時間在美國分公司工作，當時他就有這樣的想法：「總有一天我要自行創業，定居美國。」因為本來就喜歡美食，才決定開餐廳。當時勾勒的藍圖是先在日本開店，然後將象徵日本精神的美食——咖哩，在美國發揚光大。

原本在日產汽車商品企畫室工作，對於自己的企畫經營能力深具信心，但他對烹飪一竅不通。考量到目標客群相似，所以決定到餐飲集團 Smiles 旗下子公司 Tokyo Roux（現屬於 New Tokyo 集團，為咖啡專賣店）工作，累積經驗。當時，他告訴社長遠山正道：「我想創業，請讓我在您的公司學習。」並要求至少學習半年。

「遠山社長對於貫徹經營理念的態度，對我影響甚鉅。他告訴我，就算經營不順，該堅持的理念絕對不能妥協。因為這樣，我才能夠撐下去。」半年的學習，不僅讓他學到烹飪技術，也學到許多經營哲理。

## 精準計算來客數，冷熱時段分開

2006 年 12 月，佐藤先生離開了 Tokyo Roux，在翌年 3 月開店，很快就實現創業之夢。

「當時我一直希望能早日創業。如果一延再延，存款就會花光。所以，我覺得一定要在 3 個月內找到店面，時間很趕可能找不到最理想的物件，只要覺得『還不錯』就下訂了。」

在店面簽約前，他花了 3 萬日圓請專家鑑定，結果專家的答案是：「最好不要簽約。」理由是地下室的空間，位置又在路底，很難招攬到客人。但是他卻反其道而行，決定租下來。「因為專家這麼說，反而更激發我的鬥志。」

為了精準掌握經費的支出狀況，創業前他就製作了核算分析表。清楚算出平日與假日不同時段的來客數，再乘以客單價，算出營業額，以及各時段所需的人事費用成本和利潤。又以標準時段的來客數 100% 為計算基準，擬出熱門時段來客數可以提升至 120%，冷門時段則是設定為 70%。

撰寫貸款事業計畫書時，他也列入這份核算分析表，讓借方知道計畫書列出的數據全是真實可行，不是灌水數據。因為用心，才得以提高借款成數。「在計算營業額時，我就做好心理準備了。就算遇到最糟糕的狀況，也不會慌張，因為我早就想好對策。」之所以能度過開幕後半年的艱困時期，全拜這些數字資料之賜。

即使現在，佐藤先生還是全年無休，每天都非常忙碌。因為他打算未來一年內展店 6 家，也打算在商業大樓裡開店。

「除了開會、處理行政工作，其他時間我都會待在店裡。這是我的使命，我也很喜歡在現場工作的感覺。未來，我想提升 camp 的品牌價值，而要提高品牌價值，必須創造出店的資歷和故事。因此，我必須以老闆的身分，永遠駐守代代木總店。」

第一次創業，真是讓他吃盡了苦頭。但因為堅持，才能順利度過難關，「一間店能創造多大的品牌價值呢？」這是佐藤先生的挑戰，現在仍然繼續奮鬥中。

## 品「咖啡」，引領客製咖啡風潮

2010 年夏天，日本第一間單品咖啡專賣店「NOZY COFFEE」開幕，經營者是大學剛畢業的年輕人——能城政隆。

「以單品咖啡享受真正的咖啡原味，是我的經營理念，絕對不允許有其他人搶先採用。如果五年後才創業，這個理念價值就會走下坡。」

所謂的單品咖啡（Single Origins）是指特定產區生產、精心挑選的良質生咖啡豆。這是 2000 年以後，源自美國西海岸的新概念。正好與舊有的混合咖啡（Coffee Blends，混合不同產區、品種的咖啡豆沖泡的咖啡）有所區別。

## 咖啡像紅酒，強調個性與品質

創業時，他準備了高達 4,000 萬日圓的資金。為何一個年輕人能籌到這麼多錢？而這筆資金做了哪些用途？一切答案都必須追溯至能城先生的學生時代。

能城先生畢業於日本頂尖學府慶應義塾大學，該校培育出許多知名創業家，在這樣

的校風影響下，從學生時期他就經常巡查咖啡店，也有過「如果是我，我會這樣開店」的念頭。雖然在餐飲店打過工，倒是沒想過要開「餐飲店」。

此外，他很早就著迷於單品咖啡的魅力。單品咖啡跟紅酒一樣，不同的生產國、農園或採收量，口味都會有所差異。只有單品咖啡才能品嚐到口味的不同，這一點讓能城先生覺得相當有趣。

他的老家在千葉縣，算是米農世家。就算卯盡全力栽培良質米，還是無法贏過「千葉縣產越光米」的市占率，面臨的困境跟舊式混合咖啡一樣。

在大三夏天，能城先生看了咖啡生產國衣索比亞的悲慘現況紀錄片後，心裡一直抱著疑問，「情況真的如此糟糕嗎？」為了解除疑惑，他立刻飛往衣索比亞。

「其實，那裡的孩子過得很開心，生活也很富足。光顧當地咖啡店時，我感覺店家都很自豪，好像在對你說：『衣索比亞的咖啡很好喝吧！』當地人都以能成為咖啡生產國的人民為傲。」於是，他想讓消費者知道咖啡豆實際的生產情況，並且想回饋生產者。

原本「模糊不清的藍圖」變得越來越具體鮮明，他想成立一間讓全球咖啡豆生產者與消費者之間，可以互相交流的咖啡店。於是，大四那年的秋天，因為課業不再繁重，有更多空閒時間，他打算以半年為期限，嘗試開店。

當時他找的店面，是離學校最近的湘南台站（神奈川縣藤澤市）前的立食餐飲店。那間餐飲店中午前不會營業，所以他想當個「二房客」，利用空檔時間開店。

### **比交通便利更重要——店鋪設計與地點**

能城先生完全不認識立食餐飲店的店家，只好不斷親自造訪，取得對方信任，對方才答應讓能城先生在空檔時段賣咖啡。開店時間是早上 7 點半到中午 12 點。於是，他每天早上 5 點起床，開店營業，下午再去學校上課，過著辛苦的兼職生活。

當時，他採購了三種單品咖啡的烘焙豆，一杯咖啡賣 200 日圓。一天賣出的平均杯數是 50 杯，月營業額是 20 萬日圓，扣掉店租和材料費，剩下的錢並不多。不過，在這半年的試營運期間，他賺到的並不是創業資金，而是一般打工族無法得到的「經營經驗」。

「客人很享受單品咖啡，都會說：『昨天喝了這款咖啡，今天就換這個口味吧！』那時，我也學到了寶貴的經驗：想招攬新客源，店鋪空間的設計非常重要。」

正因為有了這個經驗，能城先生才不惜投入資金做好內部裝潢，以及採購日常用品。此外，地點的選擇也很重要。相較於可以擁有各年齡層客源、店租相對較貴的熱鬧站前區，能夠吸引到味覺敏銳、志同道合客層的靜謐地點，應該更適合開單品咖啡店。

之前在高級日式料理店打工時，他總聽客人說：「我常在這間店解決三餐。」那間高級日式料理店的地理條件並不理想，雖然位於世田谷區三宿一帶（按：此處聚集許多甜點、法式料理、酒吧及傢俱店等潮流店家），若從三軒茶屋站走過來，也要花十多分鐘，交通不算便利。可是儘管交通不便，但三宿一帶卻有許多知名麵包店進駐，也是許多美食家經常造訪的地區。

因為如此，能城先生才會選擇一個靜謐的地點，事後證明他的眼光確實準確。開店時，他只發了兩萬張傳單，事後回收到 1,800 張，回收率高達 9%。

### **堅持不用兼職人員，員工都比老闆年長**

開店沒多久，一天內就湧進 400 位客人。如果只有他一個人，絕對無法應付這麼多的客人。幸好開店時就雇用了三位正職員工，才得以度過太多人潮的難關。即使到現在，他仍然堅持不聘請兼職人員。

「學生時期我也打過工，很清楚兼職人員的心態，實在很難對工作產生絲毫的責任感。只要一得空，腦子裡就會想別的事情，從來不會想要為公司做什麼。」

能城先生聘請咖啡專家為正式員工，分別負責烘焙咖啡豆、萃取咖啡液等工作。現在他忙著開拓新批發商、舉辦講習會，每天都在外奔走，很少出現在店裡，全靠這些正職人員做支柱。

他向銀行貸款 2,500 萬日圓。雖然是由雙親擔任連帶保證人，但是 22 歲的年輕人能得到銀行信賴，關鍵在於他的試營運經驗，這個經驗讓他「更能確實掌握經營數字」。

另外還有 10 位大學學長願意當股東，出資讓能城先生創業。「不過現在還沒有賺錢，不能分紅。」只要擴大銷售通路，引爆單品咖啡風潮的話，未來營業版圖想像星巴克那麼大也不無可能。

現在店裡員工已增加至 5 人，每個人都比他年長。每一位員工都曾經在咖啡專賣店服務過，經驗非常豐富，也非常關心店鋪業務，每天都會跟他提供意見。能城先生完全沒有「高高在上的老闆架子」，彼此交談都是用敬語，不能忘記基本禮儀。

「如果雇用經驗比自己資淺、年紀也比自己小的員工，會變成老闆一個人在前面衝，員工只是冷眼旁觀。」

現在終於要迎接創業第三年，能城先生坦率的說，他無法視員工實力來支付薪水。不過，他最自豪的是，「我們店裡的環境與氛圍，絕對跟一般咖啡店截然不同。」

為了讓員工和股東看到他「成功」的那一天，他一直埋頭苦幹。但也有個小小的困擾，「我單身，可以 24 小時投注工作中。可是，員工中有人有家庭，彼此想法就會有差異。我無法誠心誠意對員工說：『孩子還小，請您早點回家……』。」

年紀輕輕就擁有資深經營者經驗的能城先生，其實還保有年輕人的一面。