



在 SARS 中活下来后,开始扩张

2002 年底,新元素开张小半年后,SARS 袭来。虽然当时这波疫情也曾对上海的餐饮业形成巨大冲击,但作为一家新生的餐厅,新元素却存活下来。在 Scott 看来,这首先得益于它的地理位置。它所在的上海商城,曾被称为“上海老外世界的中心”。在这里,五星级酒店和服务公寓、领馆、银行、联邦快递以及餐厅酒吧一应俱全。对于那些缺乏安全感的外国人而言,他们不用走出商城,也可以享受到便利生活。

在那个互联网刚开始进入中国寻常家庭的年代里,人们即使担心疫情,却仍有不得不出门解决的事情。“当时没有电子银行,不能开视频会议,也没有外卖平台。” Scott 感慨,“人们必须去银行,去联邦快递,这些都在商城里。当他们需要吃饭的时候,他们觉得相比外面的餐厅,新元素更有安全感。”

而如今完全不同了,“人们如果不愿意出门,他们可以用网络办理一切业务,或者想更安全地用餐避免接触,他们直接叫外卖就可以了。”

当时,考虑到人人都开始关注健康,希望提高免疫力,餐厅适时推出了几款健康食物,效果很好,其中包括一款名为 flu fighter (流感斗士)的果昔。

2004 年下半年,可口可乐前中国区行政主管 Frank Rasche 加入新元素,当时他在可口可乐公司已拥有超过 20 年的从业经历。但这个德国人并不满足于在一个享誉全球的品牌里担任高管,他的野心是有朝一日打造一个新的品牌。“他比我有管理头脑,”Scott 说,“他觉得我们赚了钱就要把这些钱进行再投资,我们要开分店。”这样,就有了 2005 年东湖路淮海中路的第二家店。同时,一个叫王奕(George Wang)的中国人也通过朋友介绍加入团队,他的语言优势确保更好地进行各方联络。

Scott 回忆,到 2012 年左右,新元素已经开出 12 到 15 家新店。他们从来不开特许经营店,而是保证所有门店都由自己团队的人在打理。

这期间,品牌有过一些市场营销的成功案例,包括和上海网球大师赛合作,以及请网球运动员李娜担任某些菜品的形象代言人。

缺乏互联网思维埋隐患,创新也不够

进入 21 世纪第二个 10 年,新元素在中国进入迅速扩张阶段。巅峰时期,他们在近 10 座城市共有超过 30 家连锁门店。这个过程虽一直在盈利,但其实已埋下诸多隐患。

其中最大的隐患,就是 Scott 自己承认过的,作为高层的他们缺乏互联网思维。比如第一时间作出错误决策,以致较晚才加入美团、饿了么这些外卖平台。

“我们一直坚持自己外送,因为如果出现了延误、泼洒或外卖员态度恶劣等问题,平台用户要找第三方解决,而我们希望他们可以直接和我们点对点解决。当然,另外也牵涉到付费给第三方的问题。”

作为一个曾经引领了中国餐饮新风潮的品牌,新元素此后的创新在很多方面是做得不够的。Scott 坦承,尤其是在市场创新上,他们的速度非常慢。

“也许是我们太传统了,我们习惯了把某个点子推向市场前先整理出一些头绪。而在今天,不一定要完美,但一定要快,因为慢是致命的。然后一边做,一边完善。”

Frank 虽然有丰富的经验,但比 Scott 年长九岁的他成熟于一个互联网出现前的时代。他曾告诉自己的合作伙伴,自己在上世纪 90 年代作为可口可乐员工出差的时候,老板经常几天联系不上他。要找到自己,就只能给宾馆

前台留传真。“我们都不是那种很会利用现代技术来进行推广的人,我们现在好多了,但主要的原因是我和 Frank 往后退,让中国团队来负责。”

几年前, Frank 决定带家人回瑞士。“我们两个坐下来聊了聊,我自己也有两个孩子,因为工作我也不常见到他们。我们决定,是时候让新团队来接手了,看看他们能做什么。”

“此时,名为王奕的股东上任新元素 CEO,王奕上任后换掉了新元素的供应商,还进行了一系列改革,把受众较为广泛的早餐全部换掉,把三明治和套餐的量改小一点,把价格改低一点。虽然价格降低了,但是食材质量下降了很多。这直接导致了门店销售额的下降。”他以新元素上海港汇店为例,这里的营业额曾创造过一天八九万元的营业额,然而在改革后,营业额直接下降三分之一。

从“展鹏”所列举的一系列举措中,我们可以清楚看到作为新元素 CEO 的王奕违背了 Scott 在创业时所最看重的一点——稳定性。创始人曾以星巴克为例,“他们的咖啡也许不是品质最高的,但他们贵在稳定性,他们的口味永远不变。”

一个从 600 美元开始的神话结束了,一个曾经引领中国餐饮新风潮的品牌落幕了

新元素餐厅,盛衰岂无凭

晨报首席记者 沈坤斌

大约 20 年前的某一天,南京西路上海商城一楼东侧某并未出租的铺面里,一个年轻的美国厨子和四个投资人坐到一起。

厨子一无所有,他唯一的承诺是自己的厨艺。而四人却当场拍板,将共筹 22.5 万美元给他开一个餐厅。日后火遍中国的新元素餐厅的启动资金就是这样来的。

此地后来成为新元素第一家店,走过近 20 年后,它在 2021 年的最后一天停业了。其余仍在营业的门店,也已进入倒计时阶段了。

新元素进入破产清算程序的消息引起了广泛关注,我们今天来讲述一个从无到有、由盛而衰的故事。一家初始阶段只有 16 名员工的小微创业公司何以在全国掀起轻食旋风?导致其破产清算的真实的隐患是否早已出现?这些问题将在文中得到一一解答。

归根到底,新元素是一个应时而生的神话,这样的神话只能产生在一个特定的时代,未来恐怕很难再被复制。



为省钱,他住在不供电的出租房里

当波士顿人 Scott Minoie 在 20 世纪最后一年来到上海时,他口袋里仅仅装了 600 美元。他来看望朋友,打算呆 3 到 6 个月。

大学期间,他转换过几次专业,最后读了中国历史,这可以被视为他与中国之间建立的最初联系。

他几乎立刻就爱上这里,多年以后,他透露了自己决定留下时的想法,“我强烈感觉到这个国家虽然迈开大步不久,但它的人民明确知道他们要往哪里去。我对自己说,那我就和你们一起走。”

他在大学里找了份外教工作,这是大多数来自英语国家的人为了留在中国会做的选择。这个开朗的美国人很快就在上海遍地的酒吧里结交了很多朋友,每个人都知道他热爱美食和烹饪,且在美国就有从事餐饮行业的经验。某天,一个朋友问他,“你能提供 100 人左右的午餐吗?不用很复杂,沙拉、三明治、意面和饮料之类就够了。”

这些人都是来自各处的外企高管,他就是在当时暂住的朋友公寓客卧里,为他们做出了一顿简餐。

邀请逐渐多了,但他首先需要解决发票的问题。Scott 因此加入了一个来自美国的连锁健身俱乐部,在那里租借场地,和一名合作伙伴经营起一个叫做“元素 72”的简易餐吧,提供简餐和果汁。

如此想来,新元素所提倡的健康饮食概念在彼时彼地已经渐渐成形。时间进入 2001 年,健身运动尚未在中国走红,这里的健身人群基本都是在上海工作的老外。他们起初就是为这些健身房里的健身人士提供简易午餐,“大家喜欢我们做的食物,我们也培养了很多忠实顾客。”但问题在于消费群体局限性很大,毕竟你不能带生意伙伴来这里洽谈或者和同事朋友来这里联络感情。

开放式厨房?不行,太外国了

让 21 世纪初的上海时髦人群轻松体会到一种“氛围感”。

开始时,新元素 90% 的顾客都是老外。但到前几年统计,90% 的顾客已成中国人,其中 68% 是中国女性。也就是说,中国女性是新元素餐厅的主力消费人群。

在上海商城西峰的办公楼里工作已超过 20 年的 Bingo Wang 告诉我们,自己于 2001 年起在商城里工作。当时入驻的餐厅不多,新元素一开张,她和同事们就去探店。这里给她印象最深的是,里面的员工人人如同“自来熟”,张口就和顾客嘘寒问暖。

这正是 Scott 在当时着力打造的“美式服务”,作为老板的他亲自组织月度培训,让那些穿着 polo 衫的服务员们变得更亲切。起初,有员工向老板反映,当自己在顾客用餐过程中

问他们对菜品的感受时,对方会投来奇怪的目光。20 年前,中国人还远未适应这种过分殷勤的餐厅礼仪。Scott 告诉他,“顾客投来不正常的目光没什么,在中国,我们本身就不是一家正常的餐厅。”

Scott 此前接受《华尔街日报》采访时回忆过一件令人瞩目的往事:当时他们试图打造开放式厨房,但被卫生部门否决了,对方给出的说法是,“太外国了”。但他全力说服安全专员,强调随着中国消费者越来越关注食品安全,他们会很愿意看到沙拉和果昔的制作过程。如今,开放式厨房早已成为很多网红餐厅们卖点。



图片/新元素餐厅网站 受访者提供 制图/张继

【延伸】

参与捧红新元素餐厅的杂志怎么样了

我们同时注意到,新元素从无到有、由盛转衰的过程,对应的也是一个信息传播方式发生巨大改变的时代。而传播方式的改变,在新元素倒闭的过程中扮演着一个不大也不小的角色。

曾任直报杂志《生活在上海》主编的 Roxy 向记者回忆,本世纪初互联网刚起步的时候,上海新开张的餐厅、酒吧等娱乐场所要打响名气,首先想到诉诸的一定还是杂志和报纸。作为上海第一家专做吃喝玩乐内容的中文杂志,《生活在上海》曾为新元素餐厅设计了 LOGO 和文案。

“你们看到的五个彩色圆点的 LOGO,就是杂志当时的创意总监设计的,后来他成了上海知名的视觉艺术家;开业的创意文案则是我之前的那任主编负责的,他后来去了《外滩画报》;包括菜单,也是杂志员工翻译成中文的。”

Roxy 回忆,“我进杂志的时候,新元素已经开了一段时间,他们此时决定再做一轮推广,当时还没有智能手机,他们是通过发送手机彩信的方式把信息给客户。彩信内容由他们先写好,再由我们这里翻译后发给目标消费者。”

2003 年,Roxy 结束留洋后回到上海,经人介绍前往《生活在上海》面试。“老板是澳大利亚人,在国外这种城市资讯类的杂志是很多的,大家习惯于根据杂志上的介绍来安排自己吃喝玩乐的去处。他希望把国外的生活方式转移到中国,上海当时有《That's Shanghai》等同类杂志,但他觉得需要一本中文杂志。中国人的消费能力和理念都上去了,应该给他们提供这方面的信息。”

当时,此类杂志便扮演着如今“大众点评”“小红书”等平台的角色,“上海比较潮流的、有

消费能力的白领人群想去餐厅尝鲜,基本都是看报刊杂志上的推荐。我们杂志编辑经常会接到读者打来的电话,说今晚要朋友聚会,或者和男女朋友约会,有什么餐厅可以介绍。”有时候,他们甚至会收到帮读者定位的要求。

最好的时候发行量一期 10 万,100 页的杂志所有的页面基本都有广告。虽然工资不高,但合作商铺常年赠送大量餐饮券。拿着大把的消费券去那些当下最兴的场所消费,让她觉得这是件很扎台型的事情。

Roxy 在 2009 年离开了杂志,此前由于受到金融危机的影响,餐厅和夜店一批批关门,活着的也很少再投放广告了。不仅是《生活在上海》,一批同类杂志都受到重创。他们再也没有复原,此后,战场转移到了网络。

除了新元素,杂志还制造过捧红“嗷歌”和“Club Bonbon”的经典案例。

“那时,一家店不像现在这么容易爆,有时候甚至一夜之间就爆红了。当时还是遵循一定周期的,比如‘嗷歌’在我印象里是开了大概三四个月之后才爆的,这在当时算比较快的。我怎么知道爆掉的,因为一天一个朋友提了一句,现在去‘嗷歌’位子已经订不到了。”

在 Roxy 看来,一家新店应该需要一定时间沉淀和证明自己。而现在社交平台的强大影响力,制造出很多一夜爆红的案例。“然后是什么?很可能就是迅速消失。但他们的惨淡下场不会出现在平台的推荐页面上。”

在层出不穷的网红餐厅广告中,存在近 20 年的新元素彻底淹没了。以永远追求新求异的网红标准来评判,新元素餐厅的装修风格不够 Ins 风,食材也很常见,总之没有任何吸睛之处。

【后记】

据欧睿国际数据预测,尽管包括新元素在内的多家轻食餐厅关停,今年中国轻食代餐市场仍然看涨,预计将达到 1200 亿元。

在 Roxy 看来,新元素在整体向上的轻食行业里逆流而下,是被太多的门店拖累。“扩张永远是一把双刃剑,业务扩大,机遇多了,但也意味着现金流经常会出现回笼过慢,盘子变大,很多东西跟不上,手脚也被禁了。有太多我们合作过的优质餐厅,都是在扩张的过程中倒闭了。”

这是压垮骆驼的一根稻草,但我们永远也看不到稻草堆积的完整过程了。而在和上海商城店员工的聊天中,我无意中听到一种更让人遗憾的说法。一名内部人员透露,新元素餐厅原本完全无需走到今天这一

步,因为他们此前一度吸引过几个有意接盘的下家,但管理团队在与其中一家谈到实质阶段的时候却突然态度大变,希求在另外几家中获得更高的转手合同,而在听说这一消息后,所有原本的有意者都退出了。

这一说和去年 11 月初彭博社报道他们正在评估潜在买家兴趣的说法不谋而合。而新元素最终的结局,现在尚不得知。那名员工最后这样表示,“不管他们能不能找到买家,我们都不会再跟着这样的团队干了。”

世界上的打拼故事,成功的原因各有各的不同,失败过程却往往总是相似的。