

## 一个中国女孩在坦桑尼亚的烧烤创业记

肖齐家

清华大学国际与地区研究院博士研究生，研究国家为坦桑尼亚

### 上

Haldi来坦桑尼亚的原因，大概可以用一句时髦的话来概括——“世界那么大，我想去看看。”

Haldi在国内所学的专业，包括了“科学社会主义”和“国际共产主义运动”两个部分。按理说，她应该既研究一些成文的东西，比如马克思主义的经典理论；又研究一些实际的东西，比如现实中的国际共产主义运动和国际政治。

“这样才能帮助我们的国家在意识形态领域和其他国家进行对话。但开始读博之后我就发现，我们现在做的工作更多的是面向国内的政策解读，写的有关国际问题的文章，也只是二手材料的堆砌而已。所以我就有了出国学习的想法。”

而在当时，这个专业的学生从来没有过在校经国家公派留学的先例。“其实主要是因为专业本身比较敏感。以学生身份出国的话，也不是不可以，但要自己承担全部费用，同时必须停课休学，回国后再恢复在校生的身份。”

作为第一个吃螃蟹的人，Haldi只能另辟蹊径。

2017年，在导师和学校志愿者处的帮助下，她成功通过国家汉办申请到了孔子学院汉语志愿者的派出机会。考虑到科社专业的培养方案较为特殊，Haldi最终选择了和中国有着长期友好关系的前社会主义国家——坦桑尼亚，作为留学之地。



图1 正在倒果汁的Haldi Haldi提供

与国内丰富多彩的生活相比，在坦桑尼亚做志愿者的日子要清苦一些，停水停电都是常有的事。除了孔院日常的教学工作之外，志愿者们可做的事情也并不多。

所以平时一有机会，Haldi就会出去走走，和各种各样的人打交道，观察体验当地人的真实生活。博士期间的科研训练，也为她提供了不一样的观察视角。

比如，在达累斯萨拉姆，有一座中国援建的国家体育馆。很多西方媒体对这个项目持批评态度，认为它可能只是一个面子工程，只对国家和执政党形象的提升有所帮助，提高不了老百姓的生活质量。更有人认为，这些钱与其用来给经济实力欠佳的国家建体育馆，不如用来种粮食——起码可以解决当地人的温饱问题。

“但真正理解坦桑的足球文化之后你就会明白，这可能只是一种偏见。”

Haldi观察到，绝大部分当地人对足球都有一种由衷的热爱。“达市有两支足球队，一支叫Simba，另一支是Yanga。要是到了这两支球队比赛的日子，你会看到，不光体育馆里会爆满，酒吧里也会坐满看球的人。他们还会在公交车上贴满球队的旗子和标语，大声为自己支持的球队加油，甚至饿着肚子也要看比赛。这时我才知道，这个球场对他们来说有多重要。”

她认为，持有这样观点的人多半没有来过坦桑尼亚，因此并不了解当地人真正的需求是什么。“我们在国内显然是没有这样的足球氛围，所以很多在坦

桑的中国人一开始也不了解。有人听到喊声之后很恐慌，还以为是一群游行，结果在微信群里闹了笑话。”

除了结交当地朋友，Haldi还接触了很多坦桑尼亚当地的华人华侨。其中对她帮助最多的，要数中华总商会会长朱先生。

朱会长来坦桑尼亚已有二十年了。从一开始的小商品贸易，到摩托车的生产和销售，再到后来同时涉足多个行业，朱会长不仅在商业领域积累了丰富的经验，更是对当地的人情世故非常熟悉。每每听说当地的华商遇到困难时，他也总会像老大哥一样伸出援手，帮助他们化解困境。久而久之，朱会长成为了坦桑尼亚有名望的侨领。除在商会工作之外，他还同时担任着坦桑尼亚中国和平统一促进会会长一职。2018年，正是台湾问题比较突出的时候，两岸关系一度成为学术界的热门话题。Haldi便来到会馆拜访朱会长，希望了解一下和平统一促进会的作用。

“朱会长是一个很热心的人。在介绍了促进会的情况之后，他还主动问了我的情况，问我有没有遇到什么困难。要说困难，肯定是有的，我就如实告诉了他。朱会长听了之后很想帮我一把，就鼓励我说，‘你学历这么高，又能吃苦，又懂怎么跟当地人打交道，我觉得做什么都是可以成功的。要不，我教你做生意吧！’”



图2 Haldi和她的店员朋友 Haldi提供

朱会长的话，让Haldi顿时觉得找到了方向。毕竟，在非洲做研究，一是需要经费，二是得有关系。没有这两条，一个学者想要接触到重要的人和信息无疑是很困难的。但对在当地社会长期耕耘的商人来说，这些事反而容易做到。Haldi觉得，“披着商人的外衣做学术”，似乎是个不错的解决方案，于是就答应了朱会长的提议。

很快，Haldi就从朱会长那里学到了许多创业的经验。“我发现，在这边做生意，最关键的是要有你信得过的人。包括朱会长在内，很多比较成功的商人，都是带着亲戚朋友一起来的。”考虑到自己仍是志愿者的身份，无法直接参与商业活动，她便把自己的妹妹从国内“忽悠”来到坦桑尼亚。

“听朱会长说，中华会馆里的中餐馆需要一个收银员，我就先让妹妹就去那儿工作。正好当时孔院的任期快结束了，我也从别的渠道申请到了第二年的留学资助，就搬过来和她一起住在会馆大院里。这样也能看看餐馆的生意是怎么做的。”

这家餐馆刚开业的时候，生意曾一度十分火爆。七个包间几乎天天都会被订满，简直一座难求。和达市的其他中餐馆相比，在这儿工作的中国员工算是比较多的。仅厨师就有七个，加上大堂经理、收银员和服务员，差不多一共有十几个人。

要知道，在坦桑尼亚雇这么多中国人，成本可是相当高的。光是办工作签和居住证，每人每年就要向坦桑尼亚政府交三千美元，更不用说高出当地员工数倍的工资了。可就算这样，因为来用餐的中国人多，餐馆依然可以赚到钱。

遗憾的是，好景不长，半年之后，中餐馆的生意开始变得不那么好做了。一个原因是餐饮业的经营很容易受到当地政治经济形势变化的影响。“新总统上台之后，对税收抓得很严。刚开始，这边做生意的中国人还能赚一些钱。钱来得快，花起来也大手大脚，经常下馆子也不在乎。后来，随着营商环境的恶化，大批的中国商人开始撤回国内，或者转移到周边的国家。留下来的人，除了必要的应酬和接待，平时基本都自己在家做饭吃了。”

“到了18年的11月，员工的工资已经快发不出来了。”这时，距离餐馆开张，仅仅过了一年时间。

在停业休整了一段时间后，股东们终于决定，将餐厅承包给个人经营。经过一番分析，Haldi觉得，自己的机会来了。到了2019年3月，姐妹两人想办法筹措了二十万元盘下了中华会馆，并获得了中餐厅三个月的经营权。

“我在这边也住了一段时间，接触了来来往往的客人，也了解到他们对餐厅的评价。我发现，虽然之前亏了，但起码餐厅的硬件条件不错。各项设施都比较齐全，装修也很有中国特色。当时我们挺有信心，觉得如果能把它重新装修一下，还是可以做起来的。”

听她这么说，我有些不明白，问道：“既然餐厅的设施那么齐全，直接雇一些人来不就可以开业了，干嘛还要重新装修呢？”

Haldi一边笑我没有经验，一边解释道：“做中餐馆，口碑是很重要的。因为这个餐馆之前黄过，华人圈子就对它有一些偏见，觉得这里肯定没有其他地方好。所以我必须把它翻新一下，菜单也要重新设计一套。”

这家餐馆以前做的都是中餐，再加上它是在大院里面，基本上只有中国人知道这儿有个饭店。所以当很多中国人离开坦桑以后，生意就不好做了。

在生意场上，能不能赚到钱，不仅要看新鲜感和知名度，关键还得看成本控制的能力。“我们本来以为，有了好的想法，生意就会越来越好。但因为是中餐馆，‘摊子’大，成本就非常高。”

“除了承包时投的钱，这边一天的运营成本大概是多少呢？”

“我们当时合计了一下，首先我们要交水电费；其次，因为这边垃圾处理的设施不是很齐全，我们还要自己找人收垃圾、抽污水；另外，还有员工跟保安的工资、Wi-fi网费等等。对了，我们是餐馆嘛，当然还要每天备菜。不管有没有客人来，我们都要买菜做饭的。但实际上，也不是每天都有那么多客人。实在用不完，这些菜就浪费掉了，这也是成本。所有成本加一块儿，一天没有人民币一千五百块下不来。”

听到这里，我不禁感慨，真的是“事非经过不知难”。自己在坦桑尼亚，每次出去吃饭时，都觉得所有的服务都是理所当然的。没想到，餐厅要为此做这么多准备。

“店门一开，还没等客人来，我们就要开始花钱了。哪怕一桌只来一两个

人，所有的服务都要到位。有的店看你只有一两个人来吃，还不愿意给你做呢！在这一点我们要好得多。”

我接着问她，“这样的话，一天得有多少人来，才能赚到钱呢？”

“如果是大桌的话，除去成本，我们的利润差不多能有餐费的一半。假如一桌有十位顾客，每人消费差不多一百块的话，除了零零散散来吃饭的，每天得接待三四桌客人才不至于亏本。也就是说，得有三四十个人。可那个时候，中国人已经很少了，常来的当地人也就四五个——上哪儿找这么多客人去？”

做餐饮生意，人气是很重要的。如果一天下来连一桌客人都没有，不光是员工，就连老板自己也会灰心丧气。朱会长知道徒弟这边的生意比较困难，也帮忙拉了不少客人过来。

“那段时间朱会长帮了我很多。他本身是华助中心的主任，平时肯定有很多人想请他吃饭，托他帮忙办事。但他哪儿都不去，只和别人约在这边。”

但即使有了朱会长的帮助，餐馆这边也没赚到钱。眼看三个月的租期马上就要到了，Haldi在咨询了朱会长的建议后，决定及时止损。

“因为我们的资金也比较有限，所以我们就打算把院子里能租的地方都给租出去，自己再另谋出路。”

Haldi的第一次创业，就这样以失败告终了。

## 下

2019年11月，坦桑尼亚的华人圈子里传开了一则喜讯：曾在达累斯萨拉姆大学孔子学院做过志愿者的一位中国小伙和当地一名女生登记结婚了！为了感谢亲朋好友的支持和关注，两位新人特意安排了一场婚礼答谢会，地点就设在当地有名的华人大院——中华会馆。作为新郎在孔院时的好友与同事，Breeze Bar的老板Haldi主动接下了筹备答谢会的任务。在活动当天，她还特意给自己这家主打坦桑本地风味的小餐馆补办了开业仪式。

两件喜事凑在一起，给Breeze Bar带来了前所未有的人气。Haldi一边招呼着厨师和服务员们准备酒菜，一边向来宾推介餐馆新开发的当地美食，忙得不亦乐乎。

在坦桑尼亚的营商环境连年恶化、许多中餐馆经营惨淡的背景下，为何一家主打当地特色的烧烤铺能够逆流而上、异军突起？出于好奇，我专门拜访了Haldi，请她讲讲这家本地化餐厅的成功故事。



图3 Haldi和她的朋友们 Haldi提供

其实，Haldi也并非一帆风顺，之前也有过承包中餐厅后经营失败的经历。直到一位正在寻找餐饮行业承包机会的西班牙商人联系到她时，她才意识到，原来机会就在身边。

“当时那位西班牙人说，这个中华会馆的位置其实非常好，因为周围有很多银行、国际组织和写字楼，在里面工作的都是有一定消费能力的人。而且不管经济形势怎么变化，他们肯定都会留在坦桑。所以他就想和当地朋友一起做点餐饮，以当地菜为主。”

“那他后来是把餐厅租下来了吗？”

“没有。他看中的是会馆院子角落的地方，就在中餐馆的对面。他说想租下来搭个简单的厨房，做做自助餐和外卖。”

就是这句话，让Haldi顿时醒悟过来。

在Haldi还在承包中餐馆的时候，由于最初的三名中国厨师都已回国发展，Haldi就从自己的老家云南请来一位厨师掌勺，主打云南特色菜。随后她发现，其中的一道云南手抓饭，不仅受到了中国食客的好评，当地人也很喜欢吃。

“有时候，我感觉坦桑人和我们吃的还挺像的。比如说当地人爱吃的Pilau，其实就是一种加了羊肉和香料的抓饭。为了吸引附近工作的人来用餐，我们也做过中餐自助，慢慢地就有了几个老顾客。他们都是在附近工作的当地人。”



但在当时，她采取的经营策略还是把中国菜推销给当地人，所以并没有特别在意这些积极的信号。而遇到西班牙商人之后，她才发现，既然吃中餐的人不多，当地餐饮又这么有市场，不如把思维逆转过来，主打当地菜。要是有中国人来吃，就把这些菜品介绍给他们尝尝。

于是Haldi脑子一转，“与其让他赚钱，不如我自己做得了！所以我就没租给他。现在想起来，我还有点后悔，后悔自己当时没有早点开始，仔细地去了解当地顾客的需求，不然顾客肯定会更多。”

在处理了中餐馆的转让事宜后，Haldi腾出手来，开始想办法开发那块地方。“这时候，就有当地朋友建议我说，可以建一个坦桑式的酒吧。我觉得，这确实是个不错的主意。”

如果你走在街上，远远看到哪家店有茅草铺的尖房顶，那里大概就是坦桑的酒吧了。白天的酒吧更像是餐馆。客人大多是来吃烤肉和主食的，喝酒的人都很少。可一到晚上，它们摇身一变成了坦桑人民喜闻乐见的娱乐场所——酒吧。周末晚上更是如此，几乎所有的店都会爆满。



走进去一看，你会发现，大屏幕的电视是当地几乎所有酒吧的标配。它的前面往往会放着好几排椅子，以便容纳更多前来喝酒看球的客人；而没有足球比赛的时候，店里的大分贝音箱就开始工作了。人们跟着音乐的节奏摇摆，尽情地释放工作中的压力。

正所谓“知彼知己，百战不殆”，Haldi拿出了做研究的架势，在朋友的带领下，仔细考察了达市大大小小的当地酒吧。在这个过程中，她也慢慢摸清了当地顾客的需求。

“当地的各种酒吧，比如Samaki Samaki、Governers、Elements和Stereo Bar，还有一些网红餐厅，我都去过。里面的炸鸡、烤肉、烤香蕉什么的，我也吃过一遍。我发现，在酒吧里，当地人最喜欢的还是啤酒和烤肉。有的酒吧可能卫生条件差一些，桌子和椅子也很破，但当地人好像不太在意这个。只要肉烤得好吃，啤酒足够便宜，还有足球比赛看，就能吸引很多人来。甚至有些西装革履、开着豪车的人，也经常到这样的酒吧吃饭。”

其实，在达市也有几家中国人开的烧烤摊，但它们几乎都没有什么当地客源。经过实地调研，Haldi认为，这些烧烤摊吸引不来当地顾客，主要是两个原因所造成。“一个是烤串的做法不太一样。中式烤串上的肉一般都比较小，对肉的部位要求不是特别高，就算硬一点也没关系。但当地的烤串上用的一般都是大块的牛肉，所以只会用软一点的Fillet（菲力）。还有一点就是，他们觉得中国人做的烧烤太贵了。”



图5 坦桑尼亚特色的菲力牛肉烤串 Haldi提供

我接着问道：“都是烤串，肉也是在当地买的，为什么会这么贵呢？”

“贵就贵在用了一个中国厨师啊！在这儿雇中国厨师，除了办手续要花三千美元，一个月还要付五百万先令的工资，合人民币差不多一万五千块。这可是五百万啊——所有的当地员工加起来工资也没那么高。如果烧烤卖便宜了，你根本收不回成本。”

要是做中式烧烤，可能一开始会有一些当地人来尝鲜。但因为这种烧烤本身就不太合当地人口味，价格又那么高，很快就会把当地客人吓跑。所以，Haldi这次干脆就没找中国厨师，而是从当地口碑最好的酒吧Triple Seven那边挖了一位烤肉师傅过来。再加上招聘来的两名负责烹饪主食的当地厨师，酒吧餐饮的口味一下子正宗了起来。

现在，酒吧里共有三名厨师和八名服务员，他们每月工资加起来也只需要二百万先令——这个数字甚至不到一名中国厨师月工资的一半。“再加上不用像中餐馆那样架WIFI、开空调，成本一下子省了不少。”



图6 酒吧的装潢和实木桌椅 Haldi提供

请到了专业的当地师傅，Haldi的心里总算是有了底。但以往的经验告诉她，最关键的是要找到一个靠谱的经理人。毕竟，按照当地的法律程序，她暂时还不能以自己的名义做生意。这时，她想到了当初建议她做酒吧生意的朋友Molu。

Molu是餐馆所在地的片警，长了一张跟年龄和职业都不相符的娃娃脸。早前，Haldi的中餐馆里遭了贼，案子就是Molu过来处理的。一来二去，他就成

了Haldi最信任的当地朋友。

“之所以找他当经理，一方面是看中他公职人员的身份。他在酒吧这儿只是兼职，主要的工作还是警察，就算真被他骗了，我还是可以找到他。另一方面，也是因为职业的关系，他很懂得跟当地人打交道。如果有政府部门的人过来检查，作为名义上的老板，他可以比较容易地应对。他们一看是当地人开的酒吧，就不会太为难。”

事实证明，自从有了Molu坐镇，酒吧的筹备工作就变得容易多了。

当初，为了突出酒吧的特色，Haldi在装潢上花了许多心思。当其他许多酒吧都还在用着破旧的塑料桌椅时，Haldi不顾妹妹的反对，坚持定做了一套全新的实木桌椅。

“我觉得，既然院子里环境这么好，如果我们的酒吧还用普通的塑料凳子，也就没有什么格调了。而且一般只有比较高级的酒吧才会用实木做的桌椅。虽说这种桌椅要贵得多，做起来也要更费劲一些，但还是值得的。”她想了想，又补充说，“要不是Molu，我差点还让做家具的工人给骗了。”这套桌椅里面凝结着Haldi不少的心血。除了在联系工人方面有Molu的帮助外，挑选木材和确定样式等前期工作，都是她亲自完成的。

“我们这儿有八张桌子和三十六把椅子。材料和人工加起来一共二百万先令，差不多六千块人民币。跟那个工人谈好价格之后，我就给了他三十六万先令，让他先买材料。那天晚上他答应得好好的，说第二天就买好，结果三天过去了，还是没有一点动静。我过去找他时，才发现那人不见了。”

“那他干嘛去了呢？”

“他可能拿了钱去消费了吧。找不到工人，我就去找了Molu。结果他还挺讲义气，说工人是通过他联系的，我也是因为信任他，才会把钱给了工人，所以他肯定会找到这个人。但在这之前，他自己出钱帮我找了另一个工人来做家具。整个过程就我跟Molu知道，我都没有告诉妹妹。她如果知道了，肯定更不会同意我继续做家具了。”

到了酒吧试运营的阶段，Molu作为当地人，也给Haldi提供了不少本土化的建议。比如酒吧里要准备洗手的水壶或者水盆，水里最好还要加点柠檬。因

为当地人喜欢直接拿手抓肉吃，这样会更卫生一点。再比如当地人喜欢在榨果汁时加一些姜，Molu就直接告诉服务员，让她们给加上。

他还建议Haldi在周末的时候搞一个只卖桶装啤酒的Happy Hour。一来可以靠做活动吸引人气，二是因为桶装啤酒要贵一些，一桶价格在两万先令左右，只有那些有正经工作的人才消费得起。这样就可以过滤掉街上的闲散人员，避免不必要的麻烦。



图7 夜晚的生意照样火爆 Haldi提供

“他自己平时就经常去酒吧，知道顾客喜欢什么样的服务，所以这些事情他肯定比我更了解。有他帮忙，我就省心了很多。”

而作为酒吧真正的负责人，Haldi将重点放在了收支情况的监督上。“一开始，我们没有雇专门的会计和采购，买菜和收银都是我一个人负责的。虽然我的员工也靠得住，但我想，既然要做这一行，我必须把整个流程都搞清楚。”

做过餐饮行当的人都知道，这些都是极为繁琐的工作。但出于了解当地社会的目的，Haldi做得很开心。

“头一个月里，我每天都自己开车到市场上买菜，跟市场里的人也都混得很熟。我们需要的菜大概在什么价位，我全都知道。后来我才让Molu帮我找了一个负责采购的人。我带着他去买了三次菜，把他介绍给那些卖菜的人，一来二去，就把采购的价格给确定了。”

食材采购回来之后，下一步就是要准备饭菜。

“这也是一个需要磨合的过程。” Haldi说，“每种食材能出多少菜，其实都是有数的。比方说，一公斤的米，煮熟后至少可以分四份卖。如果卖少了，而且没有被工作人员偷吃，肯定就是一份给盛太多了。我们一开始就遇到了这个问题，那些来吃饭的顾客都吃得可饱了！真是让人又好气，又好笑。”

没办法，她只能安排专人监督盛饭的量。

“卖少了，他是要负责的！” Haldi开玩笑地说。