

無死角監控下的MANNER，失控了

中午12點半，羅恩齊任職的北京某MANNER咖啡店迎來了中午高峰。

「一杯乾姜美式，自帶杯減5元，您掃碼就可以。」

羅恩齊邊說邊把顧客手上的杯子接了過去，來人是店裡的常客，他早已和對方形成了某種默契，有時對方不用開口，他也知道顧客要點什麼。

這是MANNER輿論事件爆發的第二天，店裡照例坐滿了人，約20平方米的店舖容納了17位顧客。外賣單子還在接連不斷地往外冒，羅恩齊和另外一位店員馬不停蹄地做著。

門店的平靜和熱搜的喧鬧形成了鮮明的對比。

有意思報告統計，從6月20日開始，因「咖啡師情緒失控向顧客潑咖啡粉」「咖啡師和催單顧客發生肢體衝突」「咖啡師與顧客互扇耳光」等事件，MANNER咖啡短短幾天內已經上了40次熱搜。

網絡輿論彷彿是割裂的兩個世界，羅恩齊向有意思報告表示，熱搜一事對門店業績沒什麼影響，工作也一切如常。在門店攝像頭的監控之下，沒有人敢停下來。

「停下來意味著什麼？」

「意味著工作不認真、不飽和，前者有收警告單的風險，後者會引發砍員、砍時間。」

6月21日晚，MANNER在官方微博上公開致歉，稱對公司近日發生咖啡師夥伴與顧客衝突事件深表歉意，也對當事咖啡師夥伴進行了安撫。「公司已經深刻意識到自身不足，會從加強員工培訓教育、優化門店運營安排、加強對咖啡師夥伴的日常關心三個方面積極整改和調整。」

不過在採訪中，多位MANNER咖啡師對有意思報告表示，不會對公司的改變抱有期待。

早上5:30，北京的天才剛剛亮，羅恩齊就已經起床了。

他今天是早班，要在7點之前到達門店，做好營業前的準備工作——調磨機器，以保持濃縮液的穩定品質與口感。

「這是營業前的必要步驟，參數一定要準確，並拍照上傳。此外，開檔前的工作還包括配消毒水、檢查冰塊質量、清理前一天已消毒的糖漿泵頭、確認營業外賣時間、提前備品、理貨等。」羅恩齊介紹，「門店監控是無死角的，工作區有三個監控在時刻盯著你，所以每一步都不能出錯。」

總部監控稽核是MANNER管理門店的重要方式，上班時間全天監控員工工作狀態，發現有不符合運營要求的行為會提出警告，嚴重的則會開警告單。有意思報告在北京朝陽、海澱、西城的4家MANNER咖啡店中，均看到了3—5個監控攝像頭。

來自上海的MANNER咖啡師尚正豪對監控一事也深有體會。「一般來說，除去客區，用來監控員工的攝像頭應該是3—4個，收銀一個、出品一個、咖啡機一個、倉庫一個，有的門店如果吧檯比較大會5個。」

尚正豪表示，總部稽核的監控內容非常廣泛，包括上班時間不允許使用個人手機、有沒有跟客人打招呼、萃粉區髒不髒、奶布是否有發黃、配料是否在檯面擺放過久、奶缸有沒有清洗、已經出餐很久的有沒有打電話……不會放過從大到小的任何一處細節。「總之就是，任何行為舉止皆在監控之內。」

事實上，尚正豪的工作門店只有他一位咖啡師全職在崗，每天上班十幾個小時，要做200-300杯咖啡，工作本就繁忙的他還要時刻眼觀六路，耳聽八方。

「監控給的壓力很大，一點小事就會被抓，真的很像在24小時監視。」尚正豪無奈地表示。

尚正豪所言非虛，此前羅恩齊的所在門店就曾因檯面垃圾桶沒有蓋蓋子、點單話術不齊全、服務態度不熱情、外場沒有及時清理等被點名。

在採訪過程中，有意思報告瞭解到，MANNER針對員工的警告包括口頭警告和警告單警告兩種，口頭警告一般影響不大，被開警告單的後果則嚴重得多。

「一張警告單意味著一個季度不能晉陞，三張警告單有可能被勸退。」尚正豪補充道。

長期的高壓監控稽核，帶來的是身體和精神的雙重壓力。

在交談過程中，羅恩齊和尚正豪均曾多次以「牛馬」自詡，試圖以此作為排解工作壓力的一種方式。

MANNER是如何走到今天這一步的？

降本增效從員工開始

MANNER COFFEE成立於2015年，第一家店位於上海市靜安區，是一個僅有2平方米的小檔口。公開資料顯示，其創始人韓玉龍、陸劍震夫婦是狂熱的咖啡愛好者，崇尚品質，堅持用半自動咖啡機萃取，走精品咖啡路線。

不過與一般意義上的精品咖啡館不同，MANNER近年來的開店速度相當之快。

窄門餐眼數據統計，2020年至今，MANNER在全國累計新開1276家門店，門店總數來到1295家，是國內規模最大的精品咖啡館。據過往報道，MANNER希望能在2024年實現2000家門店的規模。

MANNER之所以如此熱衷於擴張，說到底還是資本入局後傳導過來的壓力。2018年，隨著今日資本攜帶8000萬元進入MANNER，命運的齒輪開始轉動。此後2020年和2021年，H Capital、Coatue Management、淡馬錫、美團龍珠、字節跳動等機構先後進入這家精品咖啡館，公司估值也一度高達13億美元（約94.39億元）。

據《2024年胡潤全球獨角獸榜》顯示，當前，MANNER以200億元的估值排在榜單第385位。

資本入局，自然是希望MANNER能帶來回報。

一位咖啡行業專業人士對有意思報告分析，資本退出有四種模式，IPO退出、回購退出、股權轉讓退出和清算退出。除了各方最不願意看到的清算結果之外，前面三種都需要有一定規模才可以實現。而且不管是通過PE（市盈率）還是PS（市銷率），都需要有高營收和高利潤，才可以支撐公司的高估值，特別是高利潤。

然而隨著咖啡市場越來越捲，想要獲得高利潤，最好的辦法就是降本增效。

運營一家咖啡店，成本包括門店裝修、設備採購、原材料、人工和租金等。以精品咖啡立身的MANNER，裝修、原材料、位置幾乎都降無可降，所以員工成為降本增效的答案。

據有數DataVison統計，對比星巴克、瑞幸、Tims中國三家同行，MANNER的人工成本占比為12.5%，為四家中最低水平。

這出乎很多人的預料。要知道，僅從員工薪資來看，MANNER的薪水在行業內處於偏高位。

以北京MANNER為例，員工的月最低工作時長為167小時，入職薪資是6500元/月，以此推算其時薪約為39元/時，高於北京瑞幸招聘App介紹的30元/時。

一位MANNER南京的女咖啡師柳思悅也表示，本地連鎖店或私人店的員工工資普遍在4500元-4800元/月，其在MANNER入職薪資為5850元/月。對比之下，MANNER薪水明顯更高。

但從結果來看，享受著高薪的MANNER員工也明顯承擔著不小的工作強度。

有意思報告走訪MANNER北京環宇薈門店時發現，晚上19:50也只剩一名店員在崗，一個人要負責點單、收銀、製作、打包、出餐等多項工作。雖然晚上點單人數不算多，但同一商場的瑞幸和星巴克，則分別有3位和2位店員。

MANNER一般會根據業績安排門店店員。柳思悅介紹，其所在門店日均營業額5500元-7000元（約400杯咖啡），配兩名店員上早晚班，每人月工時都會超額。

錢昆打油詩 龍船黃花球

龍船花球牆外開，
黃金色澤惹人愛。
走過路過留連看，
定格超群美狀態。



《達圖爾傳》 第二部《奔騰年代》

首先大家要清楚，未來的菲尼亞政局一定是美國影響下的國內各大家族輪流坐莊的局面。如果我們鷹教把手伸到別的地盤，必然會引起別人的警惕和反感，並被視作對當地家族利益的入侵遭到人家的抵制。所以，我們現在應該採取結盟的方式與更多的家族聯合起來，實現我們的政治目標：今年彼特爾當選哈利維雅市市長，四年後在各個家族的支持下當選總統。同時，實現我們的經濟目標：在可預見的未來十幾年裡，不斷加大在哈利維雅投資，發展DTR新區建設積累鷹教財富，建設好科爾斯特省，從而使我們科爾斯特省達圖爾家族成為菲尼亞舉足輕重的政治經濟力量。而且，伊志杰也讓西奧帶話過來了！」

菲尼亞首席大法官伊志杰的名聲在科爾斯特省和鷹教那當然是響噹噹的存在了，長老們和顧問們都聚精會神的等待著阿貝托繼續說下去。

「志杰說：未來的菲尼亞政治生態必然是為美國馬首是瞻。社會中的統治階層通過選舉的方式推出自己的代理人，實現對國家的控制並實現自己的政治經濟利益。就美國來說，其統治階層是那些掌握著國家經濟命脈的大財團大企業。但菲尼亞有其特殊性，未來菲尼亞的統治階層必然是盤踞在各地的大家族，這些大家族會因為共同的利益結成利益集團，比如代表大地主利益的莫雷諾家族、代表工業商賈利益的達圖爾家族。這些利益集團在彼此的結盟、對抗、妥協中實現各自的利益，在爭取選舉的過程中考慮社會底層的關切，保持社會公平實現社會穩定。獨裁是這個社會所不能容忍的，利益集團間的平衡與妥協才是常態。所以，我們萬萬不可貿然侵犯其他利益集團。志杰還說了，有時自己的親密盟友執掌大權甚至比自己接手更有利。比如，現在彼特爾的好兄弟亞歷克斯當總統就對我們十分有利。」

阿貝托包括他轉達的意見，鷹教長老還是都能夠認同和接受的。

但是也有長老提出：「科爾斯特省達圖爾家族之所以能幾百年不衰，這和廣大教眾的支持是分不開的，他們是鷹教和家族的政治基礎。現在是鷹教難得的發展機會，既然我們不能在其他省份發展教眾，在哈利維雅發展社會底層人民加入鷹教還是必要的。因為目前哈利維雅還沒有貼上那個家族的政治標籤，我們發展一些教眾不會侵犯到誰。同時，這對當下彼特爾的



競選有利，對我們達圖爾家族在哈利維雅發展經濟有利。」

阿貝托聽著大家的發言，回想著昨天伊文的話：「我每天閒著沒事幹，就看各國的歷史和反覆研究偉大卡諾的長詩。」

「呵呵，老哥哥你有什麼新發現？」

「達圖爾家族之所以幾百年不衰，就是遵循了卡諾的思想！我們兩人從年輕時就開始討論，現在還沒算徹底領悟啊！」

「呵呵，老哥哥又有什麼新領悟了？」

「宗教信仰、國家政權都是一部分人對另一部分人進行統治的工具！王朝更替的根本原因，一是統治階層內部利益分配平衡被打破要重新洗牌；二是統治階層的盤剝壓迫太甚，被統治階層要推倒重來。」

「呵呵，老哥哥說具體的。」

「對對，說具體的！就是想過好日子就要成為統治階層，想成為統治階層就要有足夠的支持和追隨者；想長久的過好日子就不要想著獨裁，還要照顧好自己的支持者追隨者，讓他們能看到希望，能比別人過得好！」

想及此處，阿貝托清了清嗓子說道：「我同意大家關於在哈利維雅發展鷹教教眾的提議。但是，我想強調幾點。」

會議廳裡安靜了下來。

「第一，當下科爾斯特省以外鷹教教眾發展的範圍僅限於哈利維雅。第二，教眾的對象僅限於社會的最底層。第三，教眾的發展要秘密進行，切不可搞得滿城風雨。大家要清楚，我們在政治上需要足夠數量教眾的支持。」

（三五—）

下南洋的鴻漸人 ——菲律賓許寰哥家族的故事

施雲琴 編譯

（普通話的「許」福建話發音為Co）。他取名何塞，是因為他是在聖何塞芬狂歡節那天受洗。像那時大多數福建人那樣，阿公何塞用他的福建話名字許玉寰來作為菲律賓名字的姓。玉，代表他輩分的字，被刪去了。而福建人禮貌性的稱呼「哥」，意為兄弟，被加到他的名字裡，因此他的名字變為CoJuanCo。

1797年8月17日，裡卡多A.洛帕在給兒子洛帕的信中寫道：「我想告訴你我們家族近親的來龍去脈。你母親特蕾斯塔許寰哥洛帕是中國移民的第四代，祖先叫許遲哥（即許政遲），是最早從中國來菲律賓的何塞。許寰哥家族的祖先。名字後面的Co，是中國語言裡禮貌性的尊稱，通常放在中國人的名字之後。中國人的名字通常由三個字構成，有三個音節。第一個字是家族的姓，後面兩個字是名字。他們通常把名字簡化為姓加名字的最後一個字。所以，許（CO，KO）遲哥變成了許哥」。同樣的例子，在Teopaco（張百哥）\Limjengco（林用哥）\Gotan-co（吳淡哥）等也是如此。就是這樣，KOKUANCO演變成Cojuanco.阿公許玉寰，在福建省鴻漸這個傳統、簡樸的鄉村裡長大，後來才移民到馬尼拉，居住在岷倫洛。那時，很多中國人為獲得法律保障與經濟利益，紛紛都信仰了天主教，尤其是那些已經結婚的，為了能夠自由的居住、工作與旅行，改變了信仰。多明我教會的檔案記錄了阿公的信仰情況，他後來是岷倫洛多明我教堂的聖器保管人，因此，教會的神父常帶著他出行，即使那位神父退休後，阿公仍然為他效勞。

這位神父去世後，阿公決定回福建老家探親。雖然他可能受到了熱情的接待，但他對老家的落後狀況感到失望。大約在19世紀60年代，他帶著一個侄兒又回到岷倫洛。我們有一張阿公在岷倫洛居住時的畫像。畫像中的他，眉毛低垂到眼角，這使他看起來一副很嚴肅的模樣。他留著長辮子，完全是一位地地道道的中國男性打扮。1804年，西班牙殖民政府頒布法律，禁止中國人效仿混血兒的服飾，這意味著西班牙人反對中國人完全同化於菲律賓社會。這幅畫可能是他在岷倫洛時繪製的，那時他在一家叫維拉斯哥的傢俱店



工作，這個商店主要銷售傢俱與櫃子之類的東西，主要顧客是混血兒精英階層。商店老闆也是一個皈依了天主教的華人，名叫馮阿諾維拉斯哥蔡清哥，他僱傭阿公在商店做木匠。目前不清楚這份木匠的工作是否是阿公在菲律賓工匠生涯的開端，也很可能是他在此之前就開始做木匠了，但沒有相關的記錄來證實此事。我們現在得知阿公不是那位1877年被經紀人艾德方索·塔邦汀帶到馬拉卡朗修理欄杆的那位CoJuanCo，菲律賓華人史研究的知名學者洪玉華女士說他們兩人的中文名字不同。有人說阿公是做生意的，也有人說他因為在屠宰場工作而積累了資金。

商販是菲律賓華人移民的主要構成，即使是帆船貿易衰落後，華人仍然是主要的零售商人，並充當中間商的角色。他們將生意擴展到整個岷倫洛、聖克魯茲以及湯多、布拉干與邦板牙等地區。在整個西班牙殖民時期，殖民政府曾經頒布法律來限制華人對貿易的控制。許馬丁與他的兒子就受到這些法律的影響，他們不能遷移到八連以外的地方去經商。即使是在八連被摧毀後，天主教徒與非天主教徒的華人可以自由混居，但非天主教徒在19世紀50年代前仍然不能遷移到馬尼拉之外。皈依天主教的華人要求遷移到外省經商，但西班牙人更希望他們去外省從事農業開發。與商人相比，工匠在遷移外省方面具有優勢，容易得到批准，特別是修建大型工程時，如修建馬洛洛斯教堂與鐵路時，需要許多手藝精湛的工匠，這些工作，華人是二不人選。

前文提到我們家族的另一個祖先「引叔」何塞（IntsikJose），人們稱他為「中國人何塞」（ElChinoJose）。

（〇二—）