

双星现有特许专卖店 4000 家，而且这个数字还以每小时 1.5 家的速度，不舍昼夜地增长。不可思议的是，在这家国有企业的特许体系中，居然是数百家“家族企业”，在提供着源源不断的发展动力，充当着双星的“蚂蚁雄兵”。从 1990 年双星旅游鞋登上中国市场的“销量冠军”后，这个企业已经连续 15 年卫冕“中国鞋王”。如今的双星，是个涉足制鞋、服装、运动器械、绣品、机械、轮胎、热电等几十个行业，年销售额 80 亿元的企业集团。

总裁汪海成名很早，20 余年来，关于他的各种报道从未间断过。可他并不领情，因为在他看来，至今“还没有谁真正明白，双星为什么成功”。

2005 年 11 月 25 日，面对来访的记者，几杯啤酒下肚，汪海进入状态。他把红色的双星帽摘下，大手一挥：“汪海没有别的本事，只会两点，一是实事求是，二是能发挥中国传统文化的优势。”

而这，正是我们要找的，双星特许体系为什么成功的答案。

从 1991 年开始，为了最大限度扩大双星鞋的市场份额，汪海开始“出城、上山、下乡”，把生产线从青岛市区陆续转移到青岛的郊区、山东的沂蒙山区、河南和西部，不自觉地走上了“总成本领先”的发展道路。与这种战略相呼应，双星投资 1 亿元，到 1998 年，已经在全国各地建立了 1000 多家专卖店。

让人头痛的是，这些专卖店，基本上都不赚钱。仔细一看，原因一目了然。昆明的一个经理，去进几双鞋也要坐出租车，每月报销打的费 2 万多元；而贵阳一个店的经理，盲目进货，100 多万元的商品最后霉烂在了仓库里……

品牌不缺号召力，产品质量也过硬。直营店不赚钱，在于经营者责任心和积极性不足，这也是制约国有企业发展的最根本问题。而接下来汪海的做法，对众多直营店效率低下的企业，无疑具有很强的借鉴意义。

1998 年，针对专卖店的弊端，汪海决定把直营店卖掉，变成特许加盟店。可外界对此却无动于衷——不仅买店所需资金不菲，而且对专卖店能否赢利心里没底，不愿冒此风险。

于是，汪海又用上了中国传统文化中家庭成员之间总是相互支持的力量，动员甚至是迫使各地经理，让他们的亲戚朋友先买店。在汪海看来，特许加盟难免要冒险，“这就像毛泽东等人当年闹革命，不就是先拉上了自己的兄弟吗？如果家人都不跟着干，别人谁还敢干？”

双星卖店的第一笔买卖是在四川泸州。面对 160 万元的买店资金和不明朗的经营前景，当地经理和家人一直迟疑不决。于是，汪海决定先赊给他们经营半年，并预言半年内肯定赚钱。结果，3 个月内，泸州的几个店陆续扭亏为盈。众人的顾虑被彻底打消，各地的专卖店很快卖完。

接下来，双星专卖店的效率发生了立竿见影的变化，原来动不动就打的的经理，现在扛着货也不妨碍他挤公共汽车；原来大大咧咧成箱进货的人，现在从款式到颜色，一双一双地斤斤计较。

在卖完了店后，汪海又走出了第二招好棋，提出“打造百万富翁流水线”的口号，鼓励亲戚带亲戚，朋友带朋友，用亲情、爱情、友情的力量，发展新的专卖店。很快，双星的专卖店发展到了 4000 家，在最成功的西南地区，更是从 1999 年的 200 家发展到目前的 1600 家。

对家族企业，人们一直褒贬不一。可在双星，“家族式”的加盟方式，却显示了多方面的威力。

首先，新的加盟店能不能成功，加盟者的综合素质很重要，对此，他们的亲戚和朋友无疑非常知根知底。这提高了双星挑选加盟商的效率和开店的成功率。

其次，对新的加盟商，如何选址、如何进货，他们的亲戚朋友往往能毫不保留地传授经验，这不仅大大节约了双星的培训费用，还使各家族经营者形成了一个个“学习型组织”，他们像善于抱团的温州人和潮汕人一样，相互帮衬，互通信息，哪里有商机，总是能在第一时间抢占市场。

比如 2004 年，一些家族企业发现在旅游景点开专卖店很有市场，于是，在不足一年的时间里，800 多家双星专卖店便出现在泰山、黄山、武当山、庐山等众多景区，一下子把总销售额提高了 50%。在众多同行都集中在大中城市的大商场里争斗的时候，这些家族企业为双星找到了一条高效率、低成本的独特销售渠道。

如今，在 4000 家专卖店中，一半以上都属于“家族企业”，有些家庭，一家人便经营着几十家店。用这种方法，双星特许体系已经造就了数以百计的百万富翁，这又吸引了更多的家庭成员进入“家族企业”，许多青岛人在亲戚的带动下，辞了工作，卖了房子，举家迁移，到各地去开店。这些“家族企业”，为双星特许体系的发展，提供着源源不断的动力。

中国人讲关系。可对企业而言，往往“成也关系，败也关系”，不少企业就因内部关系错综复杂，宗派林立而吃了不少苦头。很多企业就明文规定，杜绝有亲缘关系的人同在一个企业工作。

双星之所以敢在自己的特许体系中任由家族成员“繁衍”，关键在抓好了特许店的管理，让家族企业的凝聚力、向心力和活力汇聚成双星竞争力的同时，又有效防止其负面的影响。对于各区域管理人员的亲朋，不仅畅销货商品不能得到优先供应，而且一旦出现违规经营比如对特价商品的摆放面积和种类不足，还将面临比一般特许商更重的处罚。

2002年，双星在特许经营上有一次大胆、但不是很成功的尝试，还向我们揭示了特许经营体系中产品线的重要性。

这年，温州鞋企一老板王金祥找到汪海，欲买断双星在温州的皮鞋商标经营权。经考察发现，王金祥所谓的“公司”只有一个人，既没有厂房、生产线，更没有员工车间，有的只是“创新观念”。

正是这种“创新观念”打动了汪海，他认定这个年轻人是个创业人才，能干出一番事业，便授权这家公司，1000万元买断“双星”皮鞋商标6年的经营权。

在之后短短的4个多月，王金祥利用“蛋生鸡”的虚拟运营方式，在自己的经营区域内转手建立了20多家代理商、16家分支机构，并收购了当地一家皮鞋生产线，卖出皮鞋几十万双，成为温州皮鞋市场的“快鱼”。

可慢慢地，问题开始出现了。由于王金祥店里的皮鞋种类太少，销售额增长没有后劲，利润难以保证。而在双星的其他专卖店内，从运动鞋、皮鞋、运动器械、运动袜、绣品、运动服装，可以销售的产品多达几千种，有着足够的赢利空间。一年后，力不从心的王金祥，便申请让自己的企业变成了双星的一个定牌生产线。