

# 连锁经营商业模式

- 1、连锁经营包括三种形式: 直营连锁、特许经营和自由连锁。
- 2、近代连锁经营产生于美国. 到现在已有 150 多年历史。
- 3、世界上第一家近代连锁店—美国 “大西洋和太平洋茶叶公司” 成立于 1859 年. 这是当时世界上最初的正规连锁公司。
- 5、二十世纪五十年代以后, 连锁店已在全球各地获得了普遍的发展。中国的第一家连锁店是 1987 年美国退役上校赫兰山德士在中国的皇城边开了一家肯德基炸鸡店。
- 6、中国山西早期商业其实就是连锁经营的, 例如钱庄, 都是同一家号子, 通存通兑, 其实就是原始的连锁经营。
- 7、世界连锁发展分为四个阶段: 第一阶段是从诞生到十九世纪 20 年代, 第二阶段是 20、30 年代到 50 年代, 第三阶段是 50 年代到 80 年代, 第四阶段是 80 年代到现在。
- 8、皮尔卡丹是进入中国最早的国际品牌, 在 1979 年的时候, 皮尔卡丹服装就已经进入了中国市场。
- 9、在法兰西文明中, 有四个名称的知名度最高、地位最突出: 埃菲尔铁塔、戴高乐总统、卡丹服装和马克西姆餐厅。这其中, 皮尔·卡丹一人竟然占了两项: 服装和餐厅。这就是说, 卡丹成了法兰西文化的突出象征。
- 10、企业本身的模式（基因）决定企业生命的长度，就象人长寿的真正原因是 DNA 排列。
- 11、脱氧核糖核酸（英语: Deoxyribonucleic acid, 缩写为 DNA）又称去氧核糖核酸, 是一种分子, 可组成遗传指令, 以引导生物发育与生命机能运作。主要功能是长期性的资讯储存, 可比喻为“蓝图”或“食谱”。DNA 1868 年在德国的实验室就被瑞士籍研究生米歇尔发现了。
- 12、1959 年诺贝尔生理学奖获得者、揭示人类 DNA (脱氧核糖核酸) 合成机制的美

国生物化学专家阿瑟·科恩伯格生前说过的话：人类短命 90%是由于缺乏酵素！

13、自由连锁经营是指在激烈的商业竞争环境中，企业之间为了共同利益结合而成的事业合作体，各成员是独立法人，具有较高的自主权，只是在部分业务范围内合作经营，以达到共享规模效益的目的。

14、连锁经营与连锁企业连锁经营可分为三种主要类型。(1) 直营连锁 (Direct Chain)，也称正规连锁。连锁的各门店由连锁经营公司全资或控股开设，在总部的直接控制下，开展统一经营。以同一资本直接采取连锁经营的门店称为直营店，也称连锁店。1859 年，美国大西洋和太平洋茶叶公司（简称 A&P）建立的第一家连锁门店被称为世界上最早的直营连锁组织。(2) 自由连锁 (Voluntary&Free Chain)。自由连锁也称自愿连锁，它由若干个门店或企业自愿组合起来，在不改变各自资产所有权关系的情况下，以共同进货为纽带开展经营。1887 年，美国一百三十多家食品零售商联合起来，共同投资成立了一家联合批发企业，以对抗大型连锁企业的垄断。这就是世界上第一家“自由连锁”的商业组织。(3) 特许连锁 (Franchise&Licensed Chain)。特许连锁也称合同连锁、加盟连锁。加盟连锁店的门店同总部签订合同，取得使用总部商标、商号、经营技术及销售总部开发商品的特许权，经营权集中在总部。加盟连锁店的门店均为独立法人，以特许连锁方式经营的门店称为加盟店。1865 年，在美国成立的胜家缝纫机公司是世界上第一个特许加盟连锁店……

15、自愿连锁 (Voluntary chain 简称 VC) 也称自由连锁，是由许多不同资本的零售企业，在保持各自独立的条件下，自愿组成一个或者多个批发企业，并以此为主导建立一个总部指挥组织，在总部的指挥和管理下，实行共同经营，统一采购，统一指定营销战略，一次降低成本，提高流通效率，进而获得合理化的经营利润。与直营连锁、特许连锁不同，自愿连锁群体的各成员企业是一种协作和服务的关系，各自门店具有较大的自主权。他们分别保持着各自的资产所有权且进行独立财务核算。自愿连锁经营中的成员店的经营自主权比特许经营加盟店多；特许经营加盟店在合同期内不能自由退出，自由连锁店可以自由退出。

16、全球最大的超市自愿连锁体系--国际 SPAR(以下简称 SPAR) 美国最大的自愿连锁集团--IGA。国际独立零售商联盟 (Independent Grocers Alliance) IGA 是 1926 年依美国特拉华法律成立的, 是目前世界上最大、最早的一家自愿连锁体系。IGA 提供的是 IGA 标准的零售管理、技术、培训和 IGA 自有品牌, 并根据不同区域零售商特点来调整零售管理方案, 使之适合维护成员特色的要求。目前 IGA 总部在美国芝加哥。目前 IGA 在中国有 5 个会员, 浙江宁波三江、深圳有荣、湖南步步高、黑龙江大庆庆客隆和武汉中百, 目前其成员的年销售额约 140 亿元人民币, 这一数字在 2009 年将突破千亿。(2005 年数据) 根据计划, IGA 中国公司在 2010 年之前将发展 15 个会员。IGA 中国总部在武汉, 并且在武汉有国内首家专为零售业培养人才的零售学院。

17、SPAR 成立于 1932 年, 总部位于荷兰, 目前在全球 35 个国家经营 1.5 万家超市, 年营业额超过 340 亿美元, 是世界最大的自愿连锁组织和最大的食品分销企业。国际 SPAR 于 2004 年正式进入中国, 在中国以省区为基本单位接纳成员。在荷兰, "SPAR" 的意思是杉树----就像装饰 SPAR 超级市场连锁店的绿色标记那样。对世界各地的投资商, 店主和消费者来说, 这家由荷兰人创办的批发零售连锁公司还代表着很多东西。一些 SPAR 连锁店是夫妻店, 还有一些是大型上市公司的一个组成部分。但它们都有一个共同点: 在超级市场业日益被沃尔玛, 家乐福和特斯科等国际巨头主宰的今天, 它始终保持低调。事实上, SPAR 现在在世界 34 个国家 15000 多家分店, 直追沃尔玛等国际超级市场巨头, 虽然从销售额来说它不是最大的超级市场连锁店。如今, SPAR 正在向印度和中国这样的市场扩张, 试图在这些国家建立起自己的品牌。2004 年 11 月, 在中国商务部和中国连锁协会的推动下, SPAR 正式进入中国, 在上海设立 SPAR 中国总部, 负责 SPAR 在中国的发展业务, SPAR 山东、SPAR 河南、SPAR 湖北、SPAR 广东、SPAR 山西、SPAR 内蒙、SPAR 湖南相继成立。

18、一个企业要想持续长久发展最主要的基因是它的商业模式。

19、商业模式越健全, 具备不可替代的要素越多, 复制的概率就越大。

20、业务系统越简单或者单一就越容易复制, 企业业务系统越庞大, 复制的难度

就越大。

21、连锁企业持续发展须具备的五大要素：(1)业务系统以及业务流程相对简单；(2)具备别人不可复制的关键资源(杀手级关键资源)；(3)有自己的赢利模式；(4)有自由的现金流结构；(5)有清晰的价值定位。

22、“营利”就是“谋利”，以赚钱为目的，未必赚到钱；“赢利”指的是赚到了钱，可能亏本，也可能盈余；“盈利”指扣除成本，还赚到了钱。

23、“赢利”确切地说，有两个意思：一是指扣除成本获得的利润；二是指经营所得。第一种意思，古汉语里也称为“赢”，《战国策·秦策五》中有个例证：“归而谓父曰：耕田之利几倍？曰：十倍。珠玉之赢几倍？曰：百倍。”第二种意思，只是说收益增加，未必有利润。《商君书·外内》：“农之用力，最苦而赢利少。”说的就是这个意思。

24、到一个城市的最重要的印象就有可能形成关键资源。如一提到大闸蟹，想到的是什么？这就是关键资源。关键资源还有专利、配方或祖传配方等。

25、所谓“天使基金”就是专门投资于企业种子期、初创期的一种风险投资。因为它的作用主要是对萌生中的中小企业提供“种子资金”，是面目最慈祥的风险资金，帮助它们脱离苦海、摆脱死亡的危险，因而取得“天使”这样崇高的名称。天使基金在美国最为发达。从业上而言，天使基金更青睐具有高成长性的科技型项目，其收益率普遍在50倍以上，超过万倍的回报也不少见。需要重点提示的是，某些天使基金花的是自己的存款，而并非来自机构和他人，从这个意义而言，他们是资本市场里腰缠万贯的慈善家。

26、坦率地说，就是没有给他们糊弄我的机会，其实真正想创业的和能够创业的，我们都给了机会。

27、企业的赢利模式：(1)通过商品赢利；(2)通过非商品盈利。

28、中国目前大多数连锁企业还处于初级阶段，只有家电行业现在已经到了规模化阶段。

29、非商品盈利模式：（1）中游类金融；（2）类地产（2-3万平方米的品牌集合店，分化等级，分租，国际品牌商10元/平方米给5元/平方米，国内一线品牌）10元/平方米给20元/平方米，国内二、三线品牌10元/平方米给10元/平方米，另收进场费、条码费等。

30、卖产品有2个非常重要的指标：（1）利润率；（2）周转率。（加价3%-5%，比加价50%要周转快很多，蓄水池的水容易蓄满），企业生存阶段一年的销售收入是5000万-8000万。

31、每个环节都可以获得利润，但不能每个环节都要获取利润，如果每个环节都要获取利润，这是最可怕的，最容易走向不归路。

32、最好的给国际一线品牌，次的给国内一线品牌，再次的给国内二、三线品牌，如果你的左边是国际一线品牌，右边是国内一线品牌，你愿不愿意呀？

33、三个代表：（1）资产负债表：企业负债+企业权益=企业资产；（2）经营损益表：经营总收入-经营总支出（成本）=经营利润；（3）现金流量表：现金流入-现金流出=现金流量变化。

34、可持续发展的企业都是从右向左看的，但大多数企业是从左向右看的。

35、很多可持续发展的企业的设备很多采用租赁，运营成本大约是一般投入的1/3，要轻资产，但也不能轻的飘起来。

36、不是满足所有客户所有需求，而是满足目标（定位）客户的关键性需求。

37、企业清晰找到定位的四问法：（1）我是谁；（2）我给谁服务；（3）我所服务的人群最重要的特点是什么？（4）我提供哪个环节的服务？满足哪些需求？

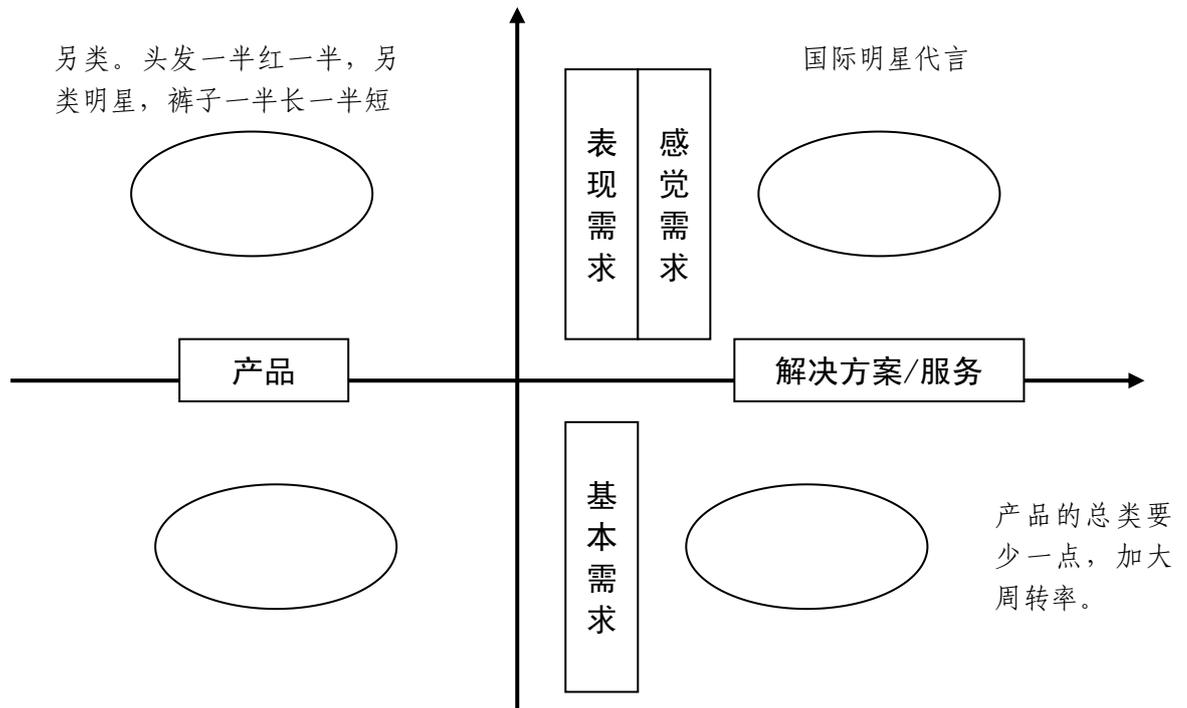
38、提供的商品满足的是必需的需求还是感觉性需求？如LV的包，感觉好，走得满，总是迟到。

39、先做大还是先做强？取决于你卖的是什么？你卖的是商品还是商品+服务？

40、你追求的是价格？时间（快运）？便捷还是服务？

41、感觉需求是要精细化管理的，要先做强，追求产品之外的附加值。

42、商业发展战略定位：



43、世界 500 强有一半以上采用的是连锁模式，如麦当劳、肯德基、沃尔玛等

44、第二讲、连锁企业发展过程中的清晰诊断。

45、连锁企业门店要重装饰，轻装修。

46、资本如何看待连锁模式呢？资本更看重哪些企业，首先关注你的商业模式容易复制吗？（1）模式简单；（2）定位清晰；（3）现金流结构好；（4）轻资产。

47、从商品连锁到商标连锁，到服务连锁，到服务模式，到商业模式连锁。中国最早的是 1986 年天津利达公司的连锁店，1984 年北大附近的皮尔卡丹开特许连锁店，至今已有近 30 年了。

48、在中国，1984 年 8 月首家以商标特许形式在北京落户的皮尔·卡丹专卖店的开业，被视为中国连锁经营的开端。1986 年，天津立达集团公司创办了天津利达国际商场并在国内率先组建连锁店拉开了我国本土连锁经营的序幕。1987 年，木兰集团旗下的“沈阳木兰家电连锁”可能是国内最早的家电连锁销售的企业，在九十年代初，该集团最鼎盛时期，木兰集团在国内开了二百多家家电连锁

商店。1987年，“肯德基”首家连锁店落户中华，1990年“麦当劳”连锁店也开始在我国遍地开花。同年，东莞市糖酒集团美佳超市在虎门开设了第一家“美佳食品连锁店”，两年内连锁店增加到18家，销售额突破7000万元，一时声名雀起。美佳凭借其连锁经营，统一规范管理，确立了在东莞乃至全国连锁业的整体优势地位。1991年5月上海联华超市商业公司成立，成为上海连锁超市的“领头羊”。1992年9月上海华联超市公司相继成立，第二年门店数就达到11家。到1993年底全市开设了300个超市门店和自选商场。

49、生存期的重点是管理销售，组织结构叫非正式的团伙，业主式，企业家一个人说了算，以市场为导向进行控制。

50、组织发展结算以效率为基础。

51、生存、发展、规范、量化、多元化。看看你的企业处于那个阶段。

52、连锁企业发展过程中需要思考的几个问题：(1)我的企业现在处于哪个阶段？(2)我的企业到底要做多大？(3)我的企业要做直营店还是做加盟店？(4)我的企业所在行业的龙头企业在干什么？(5)自己的关键资源是什么？市场机会点在哪里？

53、企业要做大规模的三个路径：(1)进入资本市场；(2)卖给上市公司；(3)倒闭。

54、盟主是通过商标获取利润的，而加盟者是通过商品获取利润的。如“三汁焖锅”企业的“黄记煌”。

55、获得利润的途径有通过商标、商品、培训、供货、物流等。

56、一个企业家从哪儿赚钱都行，最可怕的是你那儿都想赚钱。

57、如果老大在做价格，你也在做价格，你是很难做的，你不要同老大在同一个方向。

58、做老大有 2 个指标：（1）规模；（2）现金流量

59、一讲到某一个领域就能马上讲出前三名是谁，这个概念越清晰，你成功的难度就越大。

60、从生产者到消费者的路径越清晰，或者这个过程的时间越快，它的中间环节越少，这个业态就越适合做连锁企业，也就是说生产商和消费者之间的障碍越少，将来形成连锁就越容易，一旦形成规模效应，这个业态发展的概率就会高一点。

61、一个企业害怕/可怕的是：下属的执行力很强，但领导的方向是错的。坐事不由东，累死也无功。

62、资源和机会之间的关系：（1）有资源、有机会 – 发力。先跑马圈地再除草，先做知名度、再做美誉度，最后形成忠诚度。（2）有机会，无资源 – 借力。借力阶段至少有一个要求，在借力阶段，完美追求得越早，死得越快。（3）没有机会，有资源 – 并购，追求单店盈利。（4）无机会，无资源 – 放弃。

63、确定连锁原型：我是谁，我能不能这样做？

64、专卖店价值的来源主要是生产商的商品，做纵向一体化深度经营，生产商的特点是周转慢，产品利润高，追求产品品质。

65、越卖得好越涨价，卖得不好就降价。

66、中间商做专业店，横向一体化（不同品牌的集合），专业店中间商的特点是周转快、信息化强，产品种类丰富。

67、当产品差异不大时（如火锅），主要集中在服务的差异竞争上。要先满足第一需求（是以成本为主导还是以劳动力为主导）

68、做品牌集合要先想清楚是在主流商圈做还是在下游商圈做。

69、规模决定了不同的方法，20 家店和 200 家店是不同的，一个追求利润，一个追求现金流量。

70、大规模与小规模企业的导向差异。大规模企业：追求市场美誉度、职业化管理。小规模企业追求市场认知度，家庭式职能管理。要先了解清楚你的原型是中间商还是生产商。

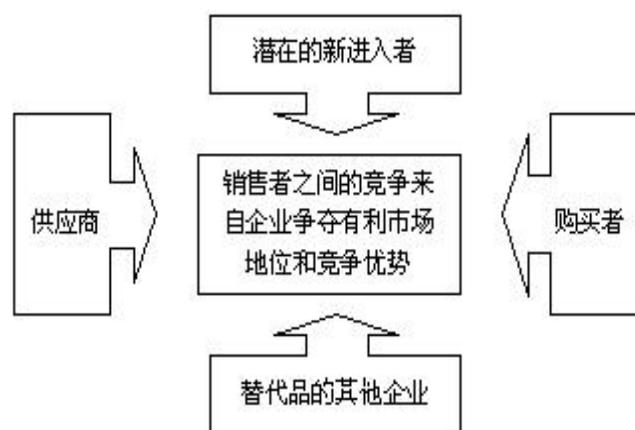
71、第三讲：连锁经营的商业模式与战略布局

72、分析竞争对手最重要的是找到竞争对手之间彼此不同或同一客户的差异所在，然后沿着这个差异持续地发力。

73、人恋爱的时候，大脑当中都是充满感性的，一结婚理性就上升了。企业差异化最终都上升到了爱，比如有家有爱有欧派。

74、如何与竞争对手竞争：（1）在物种/品种区分上找到跟竞争对手的差异；（2）确定如何做。

75、五力分析模型是迈克尔·波特(Michael Porter)于80年代初提出，对企业战略制定产生全球性的深远影响。用于竞争战略的分析，可以有效的分析客户的竞争环境。五力分别是：**供应商的讨价还价能力、购买者的讨价还价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、行业内竞争者现在的竞争能力**。波特五力分析模型(Michael Porter's Five Forces Model)，又称波特竞争力模型。波特五力模型是哈佛大学商学院的Michael E. Porter于1979年创立的用于行业分析和商业战略研究的理论模型。该模型在产业组织经济学基础上推导出决定行业竞争强度和市场竞争力的五种力量。此处市场吸引力可理解为行业总体利润水平。“缺少吸引力”意味着前述五种力量的组合会降低行业整体利润水平；而一个非常缺少吸引力的行业则意味着该行业接近于完全竞争市场，该行业中的厂商利润率趋近于0。



76、客户对商品的人质度越高，越了解这个商品，就越难满足其需求。如去餐厅吃饭，你是厨师出身，你去买衣服，你是做纺织出身。

77、你的主流市场往下的，一定要足够强大才可以。1995、1996 德克士在北京、

上海、广州、西安开了几十家店，全面亏损，后来从一类城市去了二、三类城市，成功了，有了 2000 家连锁店，再回头做一类城市。

78、跳跃式发展占领制高点（主流城市），要先过生存期。

79、往下游发展时候，产品标准化程度要和当地的消费者状况结合起来。小肥羊 1999 年开始做时目标很明确就是发展加盟门店数量和做供应商，后融资 2 亿回购了 100 家业绩好标准化规范的门店，后进入资本市场，后和百盛公司谈收购。

80、从生存到规范阶段过渡的过程中，允许一部分加盟店不是太规范，进入资本市场后，往下做开始特许加盟规范化，要保证持续增长，单店是 25%-30%

81、投资者比较关注的增长：（1）店铺增加，总营业额增长；（2）单店同比增长（25%-30%）。产品结构，南甜北咸，东辣西酸。

82、产品认知商圈就是适合同类产品生存和发展的地方。

83、商圈发展模式：（1）跳跃式发展就是跳离自己的外圈商圈；（2）平铺式的发展就是每一家店沿着自己的外围商圈平铺式地推进发展（蜘蛛网式）。星巴克 1990 来中国开加盟店，划分中南、华南、华北、华南四个区，找区域代理，后逐步收购。

84、一个企业最担心的就是下属的执行力很强，但领导的方向走错了。

85、投资者选者投资的因素；（1）投事，即投你的模式，产品好项目可持续发展效率高。（2）投人，即谁在做这个企业，高层团队的稳定性很重要。

86、麦当劳一个巨无霸 1991 年是 8 元 5，现在约 12 约，20 多年的时间只涨了 30%-40%，24 小时营业，精品店缩小面积只买 10 种左右产品，经营面积缩小，增加外卖。

87、你的业务市场除了现在的模式外，有没有瞬间可以改变的？

88、进入主流区域商品价值会变得高。

89、德克士炸鸡起源于美国南部的德克萨斯州，1994 年出现在中国成都。1996 年，顶新集团将德克士收购，并投入 5000 万美元，健全经营体系，完善管理系统，并重新建立了 CIS 系统，使其成为顶新集团继“康师傅”之后的兄弟品牌。同时，它还是中国连锁经营协会会员、特许经营备案企业、2000 年中国连锁业百强。

据中国连锁经营协会公布：名列 2000 年连锁业第 63 强，全国连锁餐饮企业第六强；2001 年连锁业第 59 强，全国连锁餐饮企业第五强。

90、星巴克 (Starbucks) 咖啡公司成立于 1971 年，是世界领先的特种咖啡的零售商，烘焙者和星巴克品牌拥有者。旗下零售产品包括 30 多款全球顶级的咖啡豆、手工制作的浓缩咖啡和多款咖啡冷热饮料、新鲜美味的各式糕点食品以及丰富多样的咖啡机、咖啡杯等商品。1987 年，现任董事长霍华德·舒尔茨先生收购星巴克，从此带领公司跨越了数座里程碑。1992 年 6 月，星巴克作为第一家专业咖啡公司成功上市，迅速推动了公司业务增长和品牌发展。当前公司已在北美，拉丁美洲，欧洲，中东和太平洋沿岸 37 个国家拥有超过 12,000 多家咖啡店，拥有员工超过 117,000 人。星巴克看好中国市场的巨大潜力，立志于在中国长期发展。自 1998 年进入中国以来，星巴克已在包括香港、台湾和澳门在内的大中华区开设了 430 多家门店，其中约 200 家在大陆地区。2005 年 9 月，公司出资 4000 万元人民币设立“星巴克中国教育项目”，专门用于改善中国教育状况，特别是帮助中西部贫困的地区的教师和学生。其中首笔捐赠已与中国宋庆龄基金会合作开展“西部园丁培训计划”。

91、圆外角：P 是圆外一点，由 P 作圆的两条割线 PAB、PCD，称为圆外角。圆外角度数定理：圆外角的度数等于它所夹的两段弧的度数的差（大减小）的一半。

92、弦切角定理：圆上的一条弦与经过这条弦上一端点的切线的夹角，等于这条弦所对的圆周角。

93、磁力线又叫磁感线，它存在于在磁场中，在用磁感线描述磁场是，磁感线在磁体外部是从 N（北）极出发，回到 S（南）极，在磁体内部，是从 S 极发出，回到 N 极。切割磁力线

94、要有管理者退出机制。国外的企业就象跑接力一样，一个跑一段，有的擅长跑直道，有的擅长跑弯道。中国的企业家 45 岁退下去是最合适的。《史上最牛的

团队》，如家，沈南鹏。

95、一个坚强的团队，基本上要有四种人：德者、能者、智者、劳者。德者领导团队，能者攻克难关，智者出谋划策，劳者执行有力。

96、我们的企业家最大的优势就在于在没有当中寻找机会的能力很强。

97、职业选手的特点是在有了所有的知识数据之后找出规律的能力强。职业选手在拥有所有数据之后，他的分析能力在决策过程中很强。/赐同进士出身，替如夫人洗脚。左宗棠买秀才考中巨人。是高学历低就业还是高学历高就业，或者是低学历低就业，还是低学历高就业。

98、你是谁？你要去哪里？你怎样去那里？（企业治理结构+管理结构）

99、一个企业要有价值一定要有清晰的结构。

100、投资过程：建立团队、铺设网络、售卖产品，由钱变物的过程。还有一种是把企业变成商品，然后再把你的企业变成公众型企业。

101、资本运营：投资 – 由钱变物的过程 – 资本家。

融资 – 由物变钱的过程 – 企业家

102、企业价值决定要素：（1）商业模式（决定利润）；（2）管理模式（决定规模）；（3）资本模式（决定速度）

103、现代企业控制机制：（1）外部控制：法律法规控制+资本市场控制（兼并、收购）；（2）内部控制：股东大会控制 – 董事会控制（监事会并行） – 总经理控制 – 各职能部门及生产经营单位。

104、一个企业治理结构就是对决策者的管理过程。一个公司成为伟大的企业是一个漫长的过程，但倒下去就是一瞬间的事情。

105、标准上市公司的董事会组织结构：董事会主席 -（董事会秘书）- 专业委员会 - 战略委员会（关键要有 2 个独立董事）、审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会。

106、独立董事通常是行业内专业人士或专家，了解业态，有理论结构，企业家需要技术能力、人文能力、理念技能。

107、专业人士告诉你行业的规律，专家告诉你事物的规律。知识型专家给你经常输灌知识氧气。

108、你出去看看一定有高手，我们的企业里面低头拉车的人很多，扬头看路的很少。

109、是战略型管控还是操作型管控。如果是战略型管控，管理跨度可以很大

110、连锁企业不同阶段，总部和门店权力大小是不一样的。生存阶段，店长和门店的权利要大写，规范化阶段，企业总部权利要大些。

111、连锁企业总部叫有机模型，门店叫机械模型（象手一样，让你抓什么就抓什么。ANW 艾德熊，1993 年家乐福进入中国，1995 年麦德龙进入中国。

112、受资本青睐的 SMILE 原则：（1）标准化原则（STANDARD）；（2）管理能力（MANAGEMENT）；（3）内部人员对行业的理解；（4）第一阵营（规模和营业总量在行业内排名靠前）；（5）电子商务。

113、企业在生存阶段是属于原罪的过程，乱一点是可以的，日行一善，每天都有一点变化，每一个店都比前面一个店标准化程度高（认为操作的要弱，机械化程度要高），最靠不住的就是人。

114、一定要在 30 岁之前明白这些道理，剩下的就不后悔了。

115、投资者对企业的关注有：（1）核心团队的管理能力；（2）核心团队的稳定性；（3）组织规模；（4）连锁店是不是讲究全面统一；（5）有无政府支持；（6）有无专有技术；（7）有无行业自立标准；（8）被复制的概率低，自我复制的能力强。

116、崇德一定会让你广业。

117、一个可持续发展的企业要满足的情形：（1）独特而统一的形象；（2）管理者退出机制（你能不能一个人教你的孩子一直到上大学？）

118、权利与权力是两个不同的概念，前者属于法律上的概念，后者则属政治上的概念。两者存在密切的联系：一方面，权力以法律上的权利为基础，以实现法律权利为目的，权利作为一种法律上的资格又制约着权力的形式、程序、内容及过程各个方面；另一方面，某些法律上权利的实现依赖一定的权力的行使。两者也存在一定的一致性，如都以追求一定的利益为目的；都有相应的法律上的规定和限制要求。

119、第五讲：连锁企业的培训系统与供应系统

120、一个可持续发展的连锁企业有清晰的发展战略，独特的商业模式，有符合企业发展阶段的管理系统或管理结构。

121、一个可持续发展的企业需要具备的要素：（1）有独特而统一的形象；（2）建立高管退出机制；（3）建立人才复制系统。

122、连锁企业初期采取的大多是业主式做法，以市场为导向，发展阶段追求的是效率，开始有职能部门，这个时候是以利润为中心的，前面是以结果卖出的商

品，接下来是以利润为中心，到规范阶段，追求的是市场占有率，你的职能部门越来越细，这个时候你开始有运营的、供应的、物流的等等，这个时候追求的是现金流量，到量化阶段的时候，这个时候你要建立行业标准，这时你开始有直线职能部门，控制系统当中主要是系统管理（达到3亿规模后），企业这个阶段往往遇到的主要问题就是人。

123、企业在不同阶段缺乏的有：（1）缺钱；（2）缺管理人员；（3）缺人才复制系统（造血和输液的区别，投事、投人，领导人，后继有人）。生存阶段的企业和发展阶段的企业采用的方法是不一样的，我们很多企业往往是从高的企业当中挖人过来。

124、连锁企业新来的人要学会操作系统，不需要什么理论，只需象小孩子一样饿的时候会叫、会吃饭。

125、培训系统的建立：（1）要有自己的内容，是外部任何一个市场可以找到的，还是独有的属于自己的知识产权的内容（能力测试蜘蛛图），不同企业有不同的培训内容，高感觉加服务的企业 – 精致化服务为导向的培训；以和基础需求为主导的企业 – 关于销售类的课程为主。（2）要有自己的师资。大师和外部的培训老师只通榆自己的职业决不忠于任何企业，今天在你那明天在我那。自己的高管要做导师，外来的老师只是教你如何呈现技巧：在学生情绪高涨的时候讲理论，在学生情绪低落的时候将一些故事。（3）要设计自己的讲课模式，很少有企业去做知识沉淀，连锁企业你要教你的员工，通过演练进行知识沉淀。（4）要有演练，要有知识沉淀。

126、懂再学讲这个没问题，但会讲再学懂这个时间比较长，属于拼凑型的人，所以一定先懂再讲。

127、学院模式与客户模式，有了人才扶植系统后，一定要让员工反复地演练。

128、员工和客户沟通的程序：（1）陈述目的；（2）描述问题；（3）积极聆听；（4）问题前后一致；（5）解决问题回答一致。

129、企业有人才复制系统，店长一离职，下面的人就都上来了。10分、9分、8分、7分。

130、投诉处理流程：（1）镇静；（2）引导（通风、人少、凉快、坐下），积极聆听，一分钟点2次头，感叹词，哦，是吗？

131、我们很多连锁企业喜欢用空降兵，中间是真空的，下边是最低的，6-9个月就走了，走后很多会去开一个和你类似的店。

132、员工的系统教育（E-LEARNING）即远程再现。

133、企业培训的5个阶段：（1）第一阶段：家庭式培训；（2）第二阶段：师徒式培训；（3）第三阶段：外部机构培训；（4）第四阶段：企业内部培训机构培训；（5）第五阶段：全价值链培训。

134、企业当中要有“去我”机制，就是企业当中没有我照样可以正常运作。

135、物流分为三个阶段：（1）采购；（2）加工；（3）送。如运作不当，左口袋赚的钱都赔到右口袋了。

136、一个企业的发展与供应系统有关系，一个企业的供应系统的建立与否与它前面店的发展速度有关系。

137、转加工（5000）物流型：从其它地方运来，在自己的库房存放一段时间，然后再转送过去。

138、餐馆的座位数  $\times$  1.25 代表经营面积,经营面积决定你是否要建物流中心。

139、加工型转物流(8000) - 我运来货再开装,重新分拣,重新做的过程。

140、如果过早地建物流中心,有可能会制约前面的发展,也就是说你企业的管理可能制约你的经营。

140、在标准化和规模之间,尽量选择规模;在生存和标准化之间,选择生存。

141、流程要增肥,制度要减肥。企业当中的重复性劳动都需要流程。

142、流程设计的原则是:简单化、专业化、标准化。

143、流程导入三部曲:僵化、优化、固化

144、麦当劳员工对流程和标准的尊重,远远胜过对老板的尊重。

145、赢家总有一个计划,输家总有一个借口。

146、积极的人像太阳,照到哪里哪里亮;消极的人像月亮,初一十五不一样。

147、简单的事情坚持做到位,就叫不简单;平凡的事情坚持做到位,就叫不平凡。

148、世上没有东西可以取代坚毅的地位,才干不能,有才能而失败者比比皆是;天才不能,才华横溢有毫无进取者不胜枚举;教育不能,受过教育但潦倒终生者充斥世间,唯有坚毅与勇敢者能够无所不能,获得成功!

149、流程制定的最高境界就是简单到傻瓜都能看懂。KISS 法则