

小天鹅如何玩转特许经营

刘腾

加盟还是直营?这个命题对于很多餐饮企业来说,有着太多痛苦的经历。俏江南曾因为南京加盟店传出使用回锅油的新闻,停止发展加盟店。因金融危机,小南国在IPO的路演计划上折戟而归。这些背景让越来越多的餐饮企业担心品牌会因加盟店管理不善受到拖累,它们纷纷开始限制甚至停止发展加盟店,转而集中精力做直营连锁。

重庆小天鹅投资集团控股有限公司(以下简称小天鹅)却显得有些与众不同。在餐饮行业,小天鹅最早引进了特许经营标准化制度,靠着这项在1998年就已经施行的制度,小天鹅得以相对稳健地发展。小天鹅的实践证明,餐饮企业连锁加盟的成败在于加盟体系的管理。

“白纸黑字”做加盟

小天鹅起步于1982年,1989年,何永智成立重庆小天鹅公司,丈夫廖长光任董事长,她任总经理。到1998年,小天鹅已经有近100家门店,其中13家是直营店,加盟店有80多家。“现在看起来80多家加盟店并不算多,但是那时我感觉到开加盟店就像是‘狗熊掰棒子’,一边开一边关,累得要死。”何永智回忆。

当时小天鹅的店都是大店,一家店要1500平方米到3000平方米左右,员工总数150人,盘活这样规模的餐厅,驻店管理人员的能力十分关键。为了激励派驻加盟店的员工努力经营,何永智很早就开始给这些员工股份激励。“一般来说,加盟店我们占30%的股份,我把其中10%奖励给驻店管理的员工。”

即便这样,加盟店的问题仍很棘手,关键要看店长和投资方合作得好不好。如果经营进展不顺利,投资方和派驻人员就会矛盾不断。曾有一段时间,何永智成了救火队员,经常奔波于各个加盟店之间,协调关系,解决问题,累得她筋疲力尽。



万般无奈之下,何永智出资40多万元请国际特许经营发展组织(FDS)中国总部帮助解决企业面对的问题,从1998年到2000年,FDS对这个项目进行了分析研究,帮助小天鹅制定了各种特许经营手册、合同样本,建立了配送中心,并推荐专家加入企业管理团队进行长期辅导。以前,何永智开店和经营完全凭自己的经验,从选址到对每天营业状况的把握,可谓事必躬亲。在她的概念中,有些东西说不清楚,只有自己亲自去干才能放心。可是FDS对她的建议是:要用最快的速度,把小天鹅开店和经营的模式教给加盟商,只有这样,加盟连锁的效率才会高,何永智本人也才能从“救火队员”的角色上解脱出来。这就要求她必须把经验一条条写成文字,做成制度和规范,然后再建立一个支持小组,对加盟店进行救援和管理。那些最后细化出来的标准,明确到开店要开多少平方米,投入多少钱,每平方米单价多少,细化到每天营业额应该达到多少,多久才能收回投资,等等。

回想1998年小天鹅的那场变革,何永智的感悟是:如果当时不将特许经营制度化,企业不仅难以发展,甚至有可能走向死亡。

搭建加盟体系赢得信任

一套按照国际特许经营标准制订的

手册把何永智从繁琐的管理中解救出来。她发现,将自己经验透明化的好处是,更容易得到加盟商的信任。

在建立加盟体系之前,小天鹅要对加盟店派驻大量的员工,操作权掌握在这些员工手中,加盟商并不清楚。比如,加盟商不知道按要求付给小天鹅的款具体用到什么地方去了,它们对总部的诚信持怀疑态度,更不知道这个餐厅怎么运作。

建立加盟体系之后,小天鹅大大减少了派驻加盟店的员工。一般来说,只派4位员工,一位店长、一位前厅经理、一位后厨主任、一位调味师;如果加盟店自己有合适的人选,总部甚至不派店长。”由于加盟规章上有非常详细的费用支出说明,加盟商可以清楚地知道自己交的每一笔钱都干什么了,这让加盟商很放心。

这些改变发生以后,虽然小天鹅将加盟费用从以前的300万元调整到100万元,但是加盟的企业多了,总收入并没有减少。小天鹅向加盟商收取的费用包括加盟费、权益金、保证金等,这笔收入是小天鹅火锅业务的重要收入来源。2006年最高峰时,小天鹅从加盟店获得的包括加盟费在内的各项收入有2000多万元。

(摘自《中国经营报》)

被子上做出好文章

罗强

迈克森是一名商人,从小就喜欢阅读,无论工作多忙,他每天都会抽时间看书。就连晚上睡觉前,都要读上半个小时才能进入梦乡。

有一天,迈克森出差到另一个城市,在酒店休息时,发现自己忘记带书,而因为时间太晚,书店也早已关门。无奈之下,迈克森只好看电视,频道换了无数回,还是没有睡意。第二天,在回家的路上,迈克森看到有一群少年穿着印有文字的衣服,他突然想到:“可不可以被子上也印刷文字,让人阅读呢?”可是,随即他