

案例正文：

小肥羊的发展与规范之路¹

摘要：本案例介绍了内蒙古小肥羊餐饮连锁有限公司从爆炸式加盟扩张、收缩性规范到理性化重塑的整个发展历程，集中展现了该企业在发展中的各个阶段的发展战略选择及其采用该战略的原因。本案例的核心是讨论小肥羊发展历程中“先规范、后发展”以及“先发展、后规范”之间的战略选择及其背景。小肥羊的发展经历为连锁企业的发展提供了一些有价值的参考和启迪。

关键词：连锁经营；特许经营；规范；小肥羊

0 引言

2009年9月24日在小肥羊餐饮连锁有限公司北京公司的办公室很高兴地采访了小肥羊公司执行董事、高级副总裁张占海先生。我们从小肥羊的创立谈到小肥羊的快速扩张，从清理整顿谈到再次理性发展，再到上市、海外扩展。对于小肥羊的每一个发展阶段，张总都历历在目，如数家珍。当谈到小肥羊从快速扩张到清理整顿时，张总的表情显得非常凝重，并颇为感慨地说：“七百多家店，用了四年的时间去规范，减少为三百多家店，砍掉一半，这个过程既痛苦又漫长。”

小肥羊为什么在连锁市场迅猛发展之时大幅削减连锁店甚至关闭加盟市场呢？这种“先发展、后规范”战略适合小肥羊的发展吗？如果小肥羊当时采取常规性的“先规范、后发展”的发展战略，会有今天的辉煌吗？这一系列问题顿时闪现在我们脑际。我们期盼着从这次采访中找到答案。

1 内蒙古小肥羊餐饮连锁有限公司介绍

内蒙古小肥羊餐饮连锁有限公司是由张钢先生和陈洪凯先生于1999年8月在内蒙古包头市创立的，以经营小肥羊特色火锅为主业，兼营小肥羊调味品及专

-
1. 本案例由北京工商大学商学院的冯俊、张运来、刘文纲撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
 2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
 3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
 4. 本案例仅供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

用肉制品的研发、加工及销售业务。小肥羊采取直营和特许两种连锁方式获得了快速发展，成为国内餐饮业界一颗耀眼的明星。作为国内首家在香港上市的品牌餐饮企业，小肥羊已经发展成为拥有一个调味品基地，两个肉业基地，一个物流配送中心，一个外销机构，国内十五大餐饮市场区域，国际三大餐饮市场区域的大型跨国餐饮连锁企业。获得“中餐百强企业”、“中国企业 500 强”、“年度国际特许经营大奖”、“25 大典范品牌”等荣誉称号。

2 小肥羊的发展与规范之路

纵观小肥羊十年发展历程，张总认为小肥羊大体经历了发展、规范与再发展三个阶段。

2.1 爆炸式扩张——发展（1999 年底至 2002 年底）

1999 年 8 月，一家营业面积不到 400 平方米、仅有 30 张餐桌和 50 多名员工的小肥羊火锅店开业。同年，经营异常火爆的小肥羊火锅在包头市开了第一家分店，从此拉开了小肥羊连锁发展的帷幕。凭借“不蘸小料涮羊肉”的新食法、几十种上乘滋补调味品，以及来自纯天然、鲜嫩、不膻不腻的内蒙古草原羊肉（平均为 6 个月大小的驰名肉羊品种“乌珠穆沁羊”、“苏尼特羊”），形成了“肉品鲜嫩、香辣适口、回味悠长，久涮汤不淡、肉不老”具有浓厚的蒙古民族餐饮文化特色的火锅品牌。2000 年以后，小肥羊火锅开始构建直营和加盟体系，采取“以加盟为主，重点直营”的发展政策，并陆续建立了配套的物流配送中心、羊肉品加工基地和调味品基地。张总说，用小肥羊公司创始人张钢先生当时的一句话来说，当时的小肥羊“不拘一格地开店”。除了在上海、北京、深圳等一线城市开设直营店之外，广泛地接受各方的加盟；在东北、河北、山东等地区或省份则采取了“区域总代理制”，由总代理交纳一定的代理费，由其承担这个地区所有的市场开拓、加盟维护。一方面，很多加盟店地处二三线城市，当小肥羊的实力还不足以遍地开花的时候，它们成功地培育了市场；另一方面，加盟店为小肥羊解决了开店资金紧缺的问题，同时也增加了小肥羊原材料的整体采购规模，降低了采购成本，这些都是加盟店给予小肥羊的推动力。“区域总代理制”极大调动了总代理们的积极性，使得小肥羊的发展呈几何式增长。这个阶段，小肥羊以平均 3 天一家店的速度在内地开设分店，2003 年底直营及特许经营的连锁店达到 660 家。小肥羊真是一个奇迹，就连小肥羊创始人张钢先生也未曾想到过会做得这么好。

“以加盟为主，重点直营”的发展政策促成了小肥羊早期的快速发展，使小肥羊的足迹在短短的两三年时间里遍布全国各地，创造了良好的品牌效应，很快打响了知名度。但通过特许经营快速扩张之后的小肥羊暴露出诸多问题，特许经营也为小肥羊留下了许多麻烦：原料配送不及时引发多家加盟连锁店的不满；有的

加盟店不严格按照合同约定经营，甚至自立门户，擅自设立新品牌；有的加盟店人员素质差，管理水平低，经常引发质量问题。另外，小肥羊火爆后，引来了纷至沓来的模仿者和仿冒者。一时间，全国各地群羊并起，如“小尾羊”、“小绵羊”、“小美羊”等，而且这些火锅店的名称、VI 设计都类似于小肥羊。据统计，全国各地的“假冒小肥羊”店不下 200 家，其中，仅北京就有十几家。由于仿冒品牌小肥羊店的产品质量参差不齐，大批消费者在不知内情的情况下，又难以辨认真伪，结果使小肥羊的品牌形象遭受了很大的影响与损害。

小肥羊在国内迅速扩张后又决定进军国际市场。张总有过多年政府机关和企业实务界多层面的工作经验，小肥羊在美国及加拿大的加盟市场都是由他亲自开发。文化的差异，消费观念、口味的不同，加上外国人对于就餐环境的要求远高于内地，小肥羊海外店在店面设计的私密性、光源、温度、安逸程度等方面都需要符合当地人的习惯，结果导致国外开店成本远远高于国内；加上由于无法将内蒙古的羊肉发送到国外，只能从澳大利亚进口，成本较高的同时也少了内蒙古草原的感觉。面对复杂、冗长的开店程序、完全不同于国内的经营环境、高昂的运行成本，有着丰富管理经验的张总也开始犹豫了，到底应不应该走出去呢？

造成小肥羊出现诸多问题的原因是多方面的。在发展加盟初期，小肥羊没有设立加盟中心，而主要是采用“区域总代理制”进行管理和扩张。在省设立一级加盟商，由一级加盟商负责旗下加盟者的管理和维护，公司总部则主要管理一级加盟商。“刚开始配备的团队确实跟不上，服务有些滞后，形成了松散型的管理，导致一些加盟商非常有意见。总部收了费用，一年都不能来一次给予辅导、支持等”，张总总结道。对于各地经营者申请加盟，只需向总代理商交纳费用即可，省会级城市的加盟费仅为 20 万元，地、县级以下城市甚至可以减免加盟费，加盟的标准极低。在加盟方面，实质上小肥羊只出一块牌子、一套文件。

在过去的几年当中，小肥羊连续 3 次使用了股份这样的“最高手段”来吸引和稳定人才队伍，但是由于中国餐饮服务人才尤其是高端人才的缺乏是整个行业面临的普遍问题，人才供应不足一直都是影响和制约小肥羊快速发展的关键因素。尤其是在开拓海外市场方面更是缺乏有海外管理经验的国际型人才。

虽然小肥羊销售额很大，但是能合并到内蒙古小肥羊公司财务报表中的数字却没有那么多，只有几分之一而已。一直依靠自身积累扩张的小肥羊从未引进过任何外部资金，资金处于“低保”状态。资金和人才的限制使得小肥羊无力经营直营店，而只能增开加盟店。

2.2 收缩性整顿（2003 年初至 2007 年 4 月）——规范

大张旗鼓、跑马圈地的快速扩张中却隐藏着危机。在鲜花与掌声之间，小肥

羊该如何应对快速扩张带来的失控危机？如何处理好在国内做大做强与跨国经营的关系？这些始料未及的问题困扰着小肥羊的高层。如果停止加盟扩张，毕竟会损失很多利益和市场。小肥羊的高层面临着当前利益和长久利益之间的选择。最终，小肥羊董事会当机立断，决定放慢发展步伐，开始着手小肥羊的瘦身。

从 2002 年底开始，小肥羊采取了一系列措施以扭转加盟市场的不良局面。核心是调整加盟政策，由原来的“以加盟为主，重点直营”变为“以直营为主，规范加盟”。2003 年初，董事会进一步做出暂停加盟业务的决定，此后很长一段时间内小肥羊几乎没有新增加盟店。整顿前公司加盟部的收入是很高的；整顿行动开始后，小肥羊每天几乎会接到 50 多个请求加盟的电话，但小肥羊还是抵制住了诱惑。2005 年 2 月，小肥羊正式成立了加盟服务中心，开始对特许餐厅进行直接管理。该部门的管理团队从以前的 4 个人扩充到 20 多人，以前的单一合同管理，逐步扩大到加盟商选择、员工培训、选址、店面设计装修、物品采购、运营指导、促销活动等全流程、标准化体系管理。加盟收费原则也有所改变，由原来按年收费改为现在的按营业利润的 4% 来收费。

与此同时，小肥羊分阶段、有重点地对加盟市场进行了一系列大规模的规范和整顿。通过对加盟市场进行了为期半年的梳理，加盟中心掌握了大量的一手材料。张总对这段经历记忆犹新，当时张总带领加盟中心的人做的第一件事是梳理所有加盟合同，然后到全国各地进行实地走访、摸查每一家加盟店的经营状况，最后对加盟店进行分类分析，并针对不同类型加盟商制定了相适宜的具体解决方案。张总将这一阶段市场调整措施总结为“四字口诀”。第一个字是“关”，虽然原先的代理制度使小肥羊迅速扩张，但代理商素质、理念参差不齐。对于不能达到总部要求的代理商和加盟店，合同到期后代理权被收回。因此被关闭的店面多达 218 家。此外，因品牌、信誉维护不善、违规经营、超期经营、重大投诉等原因被关的店面也有 100 多家；第二个字是“延”，就是对虽然经营情况较差，但是能积极配合公司进行整改的店面予以保留，限期整改；第三个字是“收”，对在检查中发现的一批经营有序、盈利能力强的店面进行回购，纳入公司直营店的规范管理体系，并逐步收回各级到期总代理的代理权，不再续签合约；第四个字是“合”，与经营绩效好的加盟商、代理商以参股、控股等方式合作。清理之后小肥羊连锁店由原来的 700 多家减少到 321 家。小肥羊当时的这一举动，在外界很多人看来是背道而驰，将大把的钞票关在门外。曾有不少人打电话给张总，他们很不理解，还有一些媒体负面报道。对于亲眼看着小肥羊发展又亲自砍去那些店面的张总来说心情也是非常复杂的。

与此同时，小肥羊在全国开展了“打假”运动，清理了不少与小肥羊打“擦边球”的“羊”店，一时群“羊”沉寂。2004 年 11 月，“小肥羊 LITTLESHEEP”被认定

为中国驰名商标。同年 12 月，**小肥羊家装火锅底料**正式上市，这是由小肥羊自己投资建立的火锅底料生产厂，由精选的高品质原辅材料、独家研制的全不锈钢生产流水线、先进的化验室设备和消毒设施、严格的质量管理体系组成。有了的知识产权和火锅底料生产厂，张总原先的遭到仿冒和口味难以标准化的担心就减少了。

在金融和财务领域历练多年的卢文兵（2004 年以副总裁身份加盟小肥羊，原为蒙牛集团主管投融资、上市的副总裁，是蒙牛香港上市的策划者、推动者）加入小肥羊后便极力地推行财务规范。IT 系统可以突破中餐难以标准化、规范化的痼疾，可以把我们的商业模式进行固化，使得小肥羊更好地通过复制完成做强、做大的发展目标。2004 年 8 月小肥羊招聘了专业财务人员并对公司财务管理逐步加以规范，在信息化系统上建立财务模板，实施了新的集团财务系统，让营业收入变得透明；制定了全国所有直营店达到规范财务的时间表，其餐饮信息系统建立在同一个数据库网络应用平台上，各分店不需要安装只需使用即可，这大大缩短了系统的实施时间；推行信息化管理系统建设，使得每一家直营店都能使用新建的餐饮信息系统，这样管理部门从原料到成品、从库房到餐厅，都能够对成本实行严格控制，杜绝了餐饮企业最头痛的“跑冒滴漏”现象。此外，信息系统还避免了内部员工的“过滤”。从开单、上菜、收银到财务，也可以做到全流程监控，**保证了小肥羊的服务标准化和产品质量的统一化**，同时实现了总部对分店的实时监控和日益增多的店面管理。小肥羊还利用 IT 系统来保证菜品的标准化，对每盘菜的重量和质量进行把关。原有的配送中心运用新的配送链之后加强了原有的配送网络，原材料的标准化也进一步得到提升。在北京、深圳、上海、西安、济南等城市建立了分仓，雇佣专业的冷链车队，向全国 300 多家店面配送包括羊肉、底料、餐具、服装等在内的物料，以此来保证菜品、服务的标准化。这一系列的措施确保了 2005 年底小肥羊的财务报告顺利通过了安永的审计。

2004 年的小肥羊公司就是一个个体户加个体户的个体餐厅组合。这种企业想存活 100 年是很艰难的，必须建立一个强大的后台系统，还有一个强大的管理体系。所以，**从 2005 年开始，小肥羊开始着手完善管理体系。第一改变理念，第二搭建管理体系，着重建设团队。**用现代的管理手段去改造企业。小肥羊招募了很多具有国际化背景的人才，这个强大的团队给小肥羊带来很多国际化的视野。

2.3 理性化重塑（2007 年 5 月至今）——发展

后退是为了更好地前进。经历了四年的整顿清理和内部整合，小肥羊开始进入规范的发展轨道。鉴于 2006 年初国际知名战略咨询公司罗兰·贝格的业务调查

结论——小肥羊国内市场容量至少为 1500 家，小肥羊再次将目光重点转向了国内，集中精力增开直营店、收购加盟店和巩固后台保障系统。“国外市场是锦上添花之举，现在不急于去做，国内市场才是我们最关心的；小肥羊在国内的市场还很大，而且在家门口开店更容易一些”张总说到。2007 年 5 月 28 日，“2007 年度全国加盟商大会以及小肥羊加盟市场整顿成果暨未来战略新闻发布会”在上海举行，130 多个加盟商使会场显得热闹非凡。小肥羊当天宣布，重启加盟战略。“当时引起行业内的反响很大，很多人不理解”，张总说道。

执行新的加盟计划标志着小肥羊进入“不惟数量重质量”的发展阶段。为此，小肥羊制定了更为清晰的战略：一、二线城市以直营为主，三、四线城市有限度的发展加盟；国内将不再设任何形式的总代理；对于现有的加盟商，支持二次加盟，还可以对优秀的加盟商予以“收编”，即通过参股、控股等方式加强与加盟商的合作；对于加盟店管理，首先提高加盟商要求，并且改变了规范的策略，将重点变为加强对加盟店的指导、服务和管理，不仅包括对前期选址、店面设计等的指导，还包括对统一物流配送、店面监督、监察及员工培训等方面的管理和服务，最终目的是提高加盟店管理的标准化，使之实现高水平运营，以达到公司、加盟者、消费者的三方共赢；对于国际市场则采取在开设直营店的基础上，适度开设加盟店。这一阶段，小肥羊保持稳健的发展。截至到 2009 年 8 月底，小肥羊已拥有 399 家连锁店（包括在美国、加拿大、日本、港澳等地的 20 多间餐厅），其中 143 间自营餐厅、256 间特许经营餐厅。

3 对发展道路的思索

从 2008 年开始，小肥羊便采取店面模式多样化的方法来提升业务增长，根据不同的目标客户群，进行不同餐厅设计并提供不同的食品和服务，从而增加收入，提高投资回报。小肥羊的目标是深化对现有市场的渗透并实现规模经济；在新目标市场中，逐渐建立业务，提高覆盖率并提高品牌的认知度。

对过去的发展道路，张总总结到：“小肥羊是典型的‘先发展，后规范’，即先做大再做强。这个阶段的调整是为了由速度到高度的增长，由量到质的转变。究竟哪个是更好的模式，依据个人经验，当然是先做强再做大，这样做使得做出的每一步基础很扎实，能够走得很稳。但是小肥羊这个‘先发展，后规范’模式也是成立的，因为它成功了。”张总的这些话引发了我们长久的思考。

（案例正文字数：6000 字）

Little Sheep's road of development and standardization

Abstracts: This case introduces the development history of Little Sheep Catering Chain Co Ltd from its three developing periods include: explosive expansion period, shrinkage and standardization period, and rational development. Then the research discussed the main reasons of its decision selection on different developing stages. The core of this case is to discuss the selecting causes and background of the strategies: 'first standardizing, then developing' or 'first developing, then standardizing'. Little Sheep's experience provides valuable enlightenment for other chain businesses.

Key Words: chain operation; franchising; standardization; Little Sheep