

【背景】

美美小厨餐饮服务有限公司是刘泽成在1995年一手创立的中式快餐品牌，公司总部在上海。到1999年，“美美小厨”已先后在上海、宁波、武汉开了5家直营店。2000年，公司开始进行特许经营。至2005年8月，公司已经发展了97家加盟店，直营店也上升到10家。凭借良好的品牌形象，“美美小厨”荣获2004年度“中国十大优秀特许品牌”称号。作为领军人物，刘泽成意欲加快发展步伐，进一步扩大公司规模。

美美小厨： 直营还是特许

■ 包莹



【主要人物】

(按人物出现的先后顺序)

刘泽成：美美小厨餐饮服务有限公司创始人，董事长兼总经理

何 军：美美小厨副总经理

程国平：美美小厨的武汉加盟商

黄绍强：瑞通投资公司项目部经理，刘泽成的 EMBA 班同学

丁 浩：美美小厨的青岛加盟商

星期三下午5点25分 北京昆仑饭店会议厅

“中国特许经营协会2005年年会圆满结束，希望我们明年能再次相聚。”主席台上，男主持人用他那宏亮的声音为会议画上了句号。坐在第一排嘉宾席的刘泽成刚站起身，便被几名记者包围住。一位记者则直接做起了采访，他操着略带南方口音的普通话问道：“刘总，我是《财经早报》的记者。首先祝贺美美小厨获得04年‘十大优秀特许品牌’称号，我想问您几个问题，可以吗？”不等刘泽成表态，那位记者已直入主题：“美美小厨是本年度唯一入选的中式快餐品牌，您能谈谈你们胜出的原因吗？”

刘泽成想起了早上自己在会议上做的主题演讲，踌躇满志地

说道：“主要是因为我们抓住了特许的蓬勃发展机会，快速、高效地让我们的品牌渗透到中国30多个大中城市；还有，和西式快餐主要定位于青少年不同，我们中餐是老少皆宜，有更广大的消费群体。当然，和肯德基这样的国外快餐品牌相比，我们的差距还很大，在管理经验、运营体系以及品牌推广等方面都有很多需要努力的地方。”刘泽成不忘在最后做了个谦逊的总结。

“在不到5年的时间里，你们发展了近100家加盟店，旗下也有10家直营店，那么贵公司下一步的重点是放在直营店还是加盟店？具体将会有有什么大的举措？”那位记者追问道。

刘泽成心里咯噔了一下，“厉害”两个字几乎脱口而出。他思索了片刻，只是简短地回答了

第二个问题：“我们接下来将会进一步提高品牌的美誉度和忠诚度，在服务上会有更多的创新。”说完便转身向会议厅的门口走去。他想尽快走出记者的包围圈。

这时，公司副总何军迎面走过来解围，他略带歉意地和记者们招呼着：“对不起，我们刘总还要赶飞机，我们再约时间，好吗？”说话的同时，他从名片夹里抽出了几张名片分发给几位记者。《财经早报》的记者接过何军递来的名片看了看，朝何军点点头，说道：“谢谢，我们有机会再联系。”

星期四上午7点40分 上海东方世纪花园刘泽成家

客厅玄关的矮柜上，碧绿的

作者简介：包莹，本刊编辑。

鱼缸里一群鲜红的发财鱼正欢快地游着。刘泽成从一袋鱼食里舀出一小勺，撒进了鱼缸，鱼儿便齐刷刷地往水面上游来，争相抢吃鱼食。“该换一个大一些的鱼缸了。”看着显得有些拥挤的鱼群，刘泽成嘀咕道。

走到餐桌边，桌上摆着妻子做好的丰盛早餐。端起牛奶喝了一口，刘泽成顺手从桌上拿起一份当天的《财经早报》，报纸报道了昨天的会议，并介绍了10家获奖企业的概况。看着记者采写的报道，刘泽成不由想到了昨天那位记者，想到了他提出的问题——美美小厨下一步的发展重点是直营店还是加盟店。刘泽成心里明白，昨天自己虚晃一枪，没有回答这个问题，是因为这个看似平淡的提问击中了自已的痛处。要知道，刘泽成近来一直为此苦苦思索却难以找到答案。

在美美小厨10年的成长历程中，直营店和加盟店各自在不同阶段发挥了不同的作用。最初，5家直营店的成功经营不仅让刘泽成对未来信心百倍，也为后来的特许之路打好了坚实的基础，大多数投资者正是看到美美小厨的直营店开一家火一家之后，决定加盟的。自2000年开始，加

盟店如火如荼的发展又迅速提高了美美小厨的品牌知名度。在刘泽成看来，如今，直营店和加盟店就像他的两条腿，只要有一条腿跑慢了，他就要被对手甩在后面。但是，刘泽成清楚，要让这两条腿始终铆足了劲地跑，在目前公司管理资源——尤其是资金——不是很宽裕的情况下，确实有些力不从心。

先说加盟店吧，当初开始做特许时，考虑到要迅速提高品牌影响力，刘泽成设定的加盟门槛比较低，收取的加盟金偏少，合同中约定的加盟商每年缴纳的定额特许权使用费也不多。而另外一方面，随着加盟店数量的增多，公司对加盟店的督导及服务支持成本急剧上升。公司财务总监每次上交财务报表给刘泽成时，都会把这部分一个劲往上蹿的成本特别标注出来，以提醒刘泽成注意。说实话，刘泽成对这个情况一清二楚，可这年头，市场不给你喘息的机会，你不快跑，你不扩张，迟早会成为竞争对手的盘中餐。如果放慢加盟店的发展脚步，不要说那些财大气粗的西式快餐，就是家门口的敌人，美美小厨都会难以应付。就拿美美小厨的直接竞争对手——

知味快餐来说吧，虽然起家没有美美小厨早，可是它资金雄厚，已经显示出后来者居上之态势：美美小厨的加盟店开到哪，它的店也开到哪，有时还常常抢到更好的门面，现在知味快餐的加盟店数量已经直逼美美小厨。

而直营店方面，它不仅是公司试验新菜品和尝试促销手段的基地，还要为新的加盟店培训人员，为加盟店储备人才，以应急需。一次，北京一家加盟店的大厨跳槽，而北京直营店一时腾不出人手，结果，这家加盟店的投资人病急乱投医，竟然挖起另外一家加盟店的墙角来，后面这家店也急了，电话打到了公司总部。末了，刘泽成只好想办法从上海直营店临时派了一个大厨到那家缺人的加盟店帮着顶顶，直到半个月后加盟店找着人才回上海。今后，加盟店的数量肯定要上一个台阶，要避免类似的事情再次发生，直营店数量也势必得跟上。但话又说回来，直营店做起来也不容易，不仅资金投入大，而且直营店地域分布越来越分散，对公司的人才、管理能力要求也更高，如今的10家直营店已经让刘泽成有鞭长莫及之感。

不管怎样，加盟店和直营

店就像是刘泽成的两个孩子，虽然都是费心花钱的主，可手心手背都是肉，要刘泽成偏袒这个冷淡那个，于心不忍哇！若要一碗水端平，又心有余而力不足。“咳——”刘泽成长长地叹了口气。坐在旁边的妻子看见了，关切地提醒：“吃饭就别唉声叹气了。你不是还要去淀山湖吗？”

刘泽成看了看手表，快8点了，是该动身了。今天要在淀山湖森林度假村召开美美小厨的第五届加盟商年会。下午还要向全体加盟商宣布公司即将推出的两个大举措，一旦这两张王牌能打出来，美美小厨算是棋高一招了。想到这里，刘泽成心里稍稍轻松了些。

星期四下午1点20分 上海淀山湖森林度假村

“刘总，没喝多吧？”午饭后，刘泽成走在餐厅通往会议室的碎石路上，公司副总何军快步从后面跟上来，轻声问道。

“没事！”刘泽成回答得很干脆，“下午的会很重要，你要好好把握。”他不忘叮嘱何军。

上午的会开得很成功，连锁协会的副会长、快餐委员会的秘书长都到会发表了讲话。在给一

些优秀加盟商颁奖之后，几位加盟商代表也结合自己的经营经历谈了各自的体会。看见各位演讲人讲得头头是道，下面听的人也是津津有味，刘泽成感到非常满意。为此，中午在酒桌上他对别人的敬酒几乎是来者不拒，幸好大家都知道下午还有会，没喝得太猛。

1点半会议正式开始。何军先带大家回顾了公司过去一年来加盟店的发展情况，接着介绍了公司的近期规划，其中有两项措施和加盟商密切相关：发行一卡通和建立新的配送中心。何军向在座的加盟商解释：“客人购买一卡通后，在我们所有门店的任一消费都可以享受9.5折的折扣。当然，要推广这种卡，我们必须建立起一个网络系统，各加盟店要配备POS机。而且，我们的加盟店数量还必须进一步增加，这样，顾客才能更加感受到这张卡的便利性。”

何军的话刚说完，响起一个声音：“这样做对我们有什么好处？”话音未落，四周一阵窃窃的笑声。

何军微微一笑：“顾客办了卡，在一定程度上就锁定了他，那么他以后来消费的机会肯定会

多啊！

“机会多，赚的钱就多吗？”还是刚刚那个声音，刘泽成一瞧，是武汉的加盟商程国平，“他在别的店办了卡，钱给了别人，到时他到我这儿吃饭，我还得给他打折，这哪里划得来？”程国平的脑筋转得很快。

程国平是个人物，刘泽成早就领教过了。他是美美小厨最早的加盟商之一，开业11个月后就收回了投资。凭着自己做得早，回收又最快，自认为有两下子了，程国平说话做事便有些我行我素。去年，程国平突发奇想，自作主张要把自己的店重新装修成欧式风格：挂大幅油画，石膏吊顶，在每张桌子放大花瓶，说是可以上档次，这样菜的价格就可以提高。这不仅与公司其他门店统一的简约装修风格大相径庭，也不符合快餐业的经营特点。在装修开工前，公司要求程国平按照合同约定办事，不得擅自改变公司的统一形象。程国平财大气粗地叫嚷道：“我装修又没花公司的钱，你们急什么？我这样做还不是抬举美美小厨这块牌子？！”在苦口婆心地对程国平晓以利害后，他才不情愿地接受了公司的要求，只是最后还



不服气地嘟囔着：“算了，算了，等我来自立门户再说！”为这件事，刘泽成自己都打过好几次电话给程国平。

这时，一位年轻的加盟商的话打断了刘泽成的思路：“顾客

在公司或其他店办了卡，到我店里来消费，公司什么时候给我结算呢？”

何军解释道：“这你放心，我们上的系统是最好的，快的话第二天就可以结算。”

“那慢的话呢？”这个声音有点不满。

“上 POS 机，我们要不要掏钱啊？”没等何军回答，一位40多岁的女加盟商问道。大家把目光聚集到了何军身上。



“可不可以不参加啊？”又一个声音，虽然很轻，但是大家都听见。

何军侧头和刘泽成交换了一下眼神，一字一句地说道：“建立了这个系统，总部和各门店能够实现信息共享，总部也可以及时了解各店的营业情况和原材料库存。另外，一卡通的发行可以让公司掌握顾客信息，便于今后搞促销活动。这对在座的各位都有好处。我们原则上希望大家都能参加。”何军说得委婉但又坚决。

接下来，刘泽成谈了谈美美小厨下一步在配送中心方面的动作：公司准备今年在广州、郑州增设两个区域配送中心，这样，加上目前上海、北京、武汉的三大区域配送中心，美美小厨就有五个配送中心了。刘泽成最后严肃地说道：“希望各位都能够按照合同规定办事，从这几个配送中心统一进货，这样质量有保证，否则出了问题很麻烦。”

何军迟疑了一下：“由于我们这个系统比较大比较先进，费用也不低，所以，我们要求每个加盟店交4,000元，如果一个投资人有两家门店，第二家店起我们可以减半。”

早上做过发言的成都的一位加盟商似乎有些理直气壮地接过头：“这些配送中心送货速度太慢，我想大家也是被逼得没办法，否则也不会存心去违反合同。你们说是吧？”他说完，很得意地看着其他加盟商，一些人点头附

和。刘泽成很有些下不了台，因为，成都那个加盟商说的大部分都是事实。公司的加盟手册上规定，除去虾、鱼等生鲜原材料由各加盟店就近取材外，其他材料都由公司配送。随着加盟店数量的增多，目前的几个区域配送中心有时就忙不过来；结果，一些离配送中心较远的加盟店自己找渠道进货。让刘泽成恼火的是，自己进货倒是小事，关键问题是部分加盟商贪图便宜，不能严把进货质量关。去年“五一”节期间，重庆一加盟店从外面购进了发了芽的土豆，幸亏被公司派出的督导员及时发现，否则险些酿成大祸。想到这些，刘泽成至今还有些后怕，所以他下决心要在配送方面加大投入。

“这点你们可以放心，明年送货及时率会得到提高。”看见有些加盟商在窃窃私语，刘泽成大声说道。

“价格应该比外面的更便宜些才行，那样的话大家才不会从外面进货！”一位四十出头的女加盟商接着说。

“等我们门店数量再上一定的规模，采购量上去了，成本肯定会降下来。”刘泽成的语气很肯定。

4点多，会议结束了，何军招呼大家到会议室外面拍张集体照做纪念。等大家都站好后，摄影师示意说：“笑一笑，大家笑一笑。”站在第一排正中间的刘泽成，嘴角微微翘起，笑容似乎有些僵硬。

星期六中午11点42分 上海南丹路美美小厨加盟店

坐在一张靠窗的两人桌边，刘泽成的面前放着一杯白开水。今天他约了瑞通投资公司项目经理，同时也是他的EMBA同学黄绍强在这里碰面。选择在这家店吃饭，刘泽成有其用意：让黄绍强看看美美小厨的模范加盟店，增加黄绍强对美美小厨的投资信心。

最近，刘泽成一直在寻找合适的机构投资者，他希望外部资金能助自己一臂之力，让美美小厨在近两年来个突飞猛进的发展。半个月前，在一次校友聚会上，他试探性地问了问黄绍强，瑞通是否有兴趣投资美美小厨。黄绍强很把它当回事，回去调研了好些天，昨天打电话约刘泽成，说是要就此事好好聊聊。刘泽成在电话里听得出来，瑞通对美美小厨比较感兴趣，双方合

作不是没有可能。他为此颇感兴奋：一旦瑞通进入美美小厨，很多迫于资金短缺的压力就能迎刃而解。

他端起水杯送到嘴边，正要喝，就见一身体闲打扮的黄绍强拎着个公文包向自己走来。

“怎么样，得了大奖，什么时候请客啊？”黄绍强说话的同时，在刘泽成对面坐了下来。

“喏，这不是在请你吗？”刘泽成用手指点了点餐桌，微笑着说。

“一份20元的快餐就把我打发了啊？”黄绍强站了起来，拎起桌上的公文包，装着转身要走的样子。

“OK，OK，等我们合作成功了，时间地方随你挑。”刘泽成说话的同时，一边向不远处的服务员打手势。

“看样子，要让你请我吃顿大餐还不容易哦！”黄绍强撇了撇嘴，坐了下来。“其实能否合作，就看老兄你的态度了。”他开门见山地说道。

“这么说，还得我表忠心写血书不成？”看黄绍强说得那么轻松，刘泽成便也开玩笑地接上话头。

“想要瑞通投钱，只有一个

条件，”黄绍强伸出右手食指晃了一下，“美美小厨回到直营这条路上来，不再做特许，今后几年逐渐回购那些做得好的加盟店，差的就淘汰掉。”黄绍强的语气好像不容商量。

这时，服务员把他们点的套餐端了上来。待服务员走后，刘泽成才从黄绍强的话中回过神来，他惊讶地问：“你是说要我们停止跑马圈地，全靠自己的力量去一块块吭哧吭哧地耕田？”

“对啊，你把现在的田耕好了，一样有好收成！”

“这是为什么？”

“你们圈内人不都说嘛，加盟店和总部的关系是一纸合同维系着的婚姻关系，亲密的时候可以如胶似漆，可是说不好就一拍两散了。直营店不同，它和总部的关系是父子关系，血缘关系在那，只要你不抛弃它，它永远是你的骨肉——”

刘泽成忍不住打断黄绍强：“如果美美小厨的加盟店发展势头没这么好，品牌影响力没这么大，你我今天还会坐在这里谈这个话题吗？”

“确实不会。”黄绍强的回答很实在，“既然我们谈到这点，我也跟你实话实说。你知道，投

资公司做一个项目，是希望把这个项目做好、资产做大，有可能的话再上市，去吞并其他品牌。我们把钱投进来，如果你把它们都砸在加盟店身上，你的资产负债表上的资产那一栏数字会增加吗？反过来，如果你旗下都是直营店，资产那一栏的数字肯定要好看了，等到真要上市融资的那一天，你的腰板才挺得直。瑞通看重的是有长期发展潜力的资产。”说话的同时，黄绍强从盘中夹了一块牛肉往嘴里送。

“这样做不是过河拆桥嘛！没有这些加盟店，我怎么可能这么快就让美美小厨走进30多个大中城市，扩大了知名度。想必你也做过调查，知味餐馆的加盟店现在也有84家了，我们停下来的话，不就给它们机会了吗？！到时是它们吞并我们，不是我们吃了它们。”望着眼前菜盘里鲜红的西红柿和嫩黄的鸡蛋，刘泽成一点胃口都没有。

一直嚼着牛肉的黄绍强没有接茬，而是皱起了眉头，又从盘中夹起一块牛肉看了看，问刘泽成：“哎，我说老兄，怎么这家店的牛肉没有我上次在淮海路上的那家美美小厨吃的口感好啊？”刘泽成从黄绍强的盘中夹

了一块牛肉尝了尝，确实，有些嚼不烂。问题可能在原材料上，或者是厨师的水平欠火候。他本想找来门店经理当面问问，转而一想，又怕到时尴尬的场面会让他今天的心思白费了。要知道，这可是他引以自豪的加盟店。他只好轻描淡写了一句：“中餐就是这样，很难保持品质的稳定性和一致性，门店之间当然会有些差异。”

“恐怕不仅仅是因为这个吧？”黄绍强适时还击道，“门店这么多，你哪有精力对质量严格控制？你这是典型的连而不锁嘛！”黄绍强放下筷子，喝了一口水，接着说：“老同学，美美小厨现在是一个全国性品牌，不再是过去的地方性品牌了，如今你要的不是扩张，是品牌质量的稳定和提高。只有把直营店做好才能进一步提高你的品牌形象。”

刘泽成感觉黄绍强的言辞竟有些语重心长的意味，他有些不服气：“你以为直营店好做？投资大，回收期长不说，就是找一个好门面都要折腾个半天。要是我们在全国内大中城市把直营店都铺开，那还不忙个半死？就那样，恐怕还找不着好的门面。除了找门面，还要应付工商、卫

生、税务这些部门，都是让人焦头烂额的事情。在当地没有人脉、没有关系，简直是寸步难行！加盟店的投资人在当地多多少少有些门路，做起事情比我们方便多了。”一口气说完，刘泽成有些脸红脖子粗。不过，他说的都是大实话。直营店的选址以及日常亲力亲为的运营，花费了总部的大量精力，而且市场扩张之路走得非常慢。这也正是他当年率领美美小厨义无反顾走上特许经营之路的主要原因。

“我问你，你的97家加盟店有多少会死心塌地地跟着你干，又有多少能够始终和你站在同一条战壕里？你不是还跟我提起过，有两家加盟店掌握了你的运营体系后，就改头换面，自立门户了吗？这样的加盟店数量再多，又有什么价值？！”黄绍强的问话有些咄咄逼人。

想起前天公司加盟商年会上的情景，刘泽成觉得黄绍强的一番话不无道理，但他有些不甘心。“可也不能因噎废食啊，加盟店毕竟可以让我快速地获得现金流。发行一卡通后，各个门店的营业额肯定会上去，安装系统后我也可以按营业额比率收取特许权使用费；另一方面，一旦加

盟店数量增加，采购成本可以降低下来。这一开源节流，我的日子就好过多了。现在是关键时候，要是走回头路就前功尽弃了。”

黄绍强没有马上接话，而是从公文包里拿出一叠材料，放在了刘泽成面前，“你看看上面的数据就知道了，全国前30家连锁企业，直营店的销售额占销售总额的85%。你说直营店投资大、回收期长，但你也清楚，直营店做好了的话，比加盟店有更多的现金流，它们才是真正的‘现金牛’，这正是瑞通所看重的。说实话，现在加盟店对于你来说，毕竟是赔本赚吆喝的买卖。”

刘泽成感到有些无奈：“我还指望着你们把钱投进来后，配送中心和一卡通项目很快都能上马呢。真要回到直营这条路上来的话，人手都不够，那得敲锣打鼓满大街去招人！”

黄绍强又把一份《经济日报》递到了刘泽成手上，刘泽成细细一看，行业快递版上的头条是“品牌流失绊住扩张步伐——狗不理重金回购加盟店”，文章说的是，天津狗不理集团有限公司将对本公司已有的加盟店重金回购，未来的连锁化扩张将采取直营模式。

“你是说，我刚刚拿的这个奖也许是我唯一一次也是最后一次获的特许奖项了？！”刘泽成的眼睛仍然盯着报纸，有点像是自言自语。黄绍强耸了耸肩，没有回答。这时，刘泽成仿佛看到，明年的领奖台上，知味餐馆的老总正捧着“中国优秀特许品牌”的奖牌朝他微笑，那是胜利者的微笑。

星期六下午2点27分 回家路上

周末的街道，车流不像平日那般拥堵，刘泽成心里却堵得慌。“在欧美发达国家，七成以上的商业企业是以特许连锁的模式运作的，在美国，95%的特许连锁是成功的；可在国内费了这么多心血做特许，却吃力不讨好，投资人不看好，加盟商也总是有抱怨。咳，早知今日何必当初！”想到这些，刘泽成竟然有些意兴阑珊。

手机响了。“喂，刘总吗，我是青岛的丁浩。”电话那头传来一个中年男人的声音，刘泽成听出来了，这人是公司最早的加盟商之一，当年刘泽成亲自考察过他并帮他张罗着把店开起来的。“有什么事吗？”刘泽成的神经有些

紧张，加盟商打电话找他，十有八九是麻烦事。“你别紧张！我找你是有好事。”电话那头的丁浩仿佛有特异功能，察觉到了刘泽成的心思，“是这样的，这个月18号我的第二家门店要开张了，我想请你来参加开店庆。如果没错的话，这家店也是公司的第98家加盟店，这是个好数字，对公司也有不同一般的意义，我希望你一定来。”

“是吗？你这么快就全部搞定了，你的本事可不小。”刘泽成嘴里夸道，心里却并不感到十分意外。丁浩这人有经营头脑，做起事来雷厉风行，和公司配合得也很默契，是刘泽成比较欣赏的那种生意人。

“我知道，很多加盟商都想成为第98家店，做生意嘛，就是图个好口彩。要不是我已经开过一家店，我哪有这么快哦？！我的几个朋友看我做得好，说是要加盟呢，哈哈，到时你一定来啊，我要多敬你几杯。好，就这样说定了。再见。”快人快语的丁浩挂了电话，刘泽成愣了愣神，他感到，电话那头抑制不住的快乐似乎都要从自己的手机里溢出来了……



HBR 案例以常见的管理困境为主题，根据商业场景虚构创作，公司和人物也是虚构的。