

实体经济系列专著

连锁帝国总部设计

（餐饮产业主流模式）

夏连悦著

企业管理出版社

前言

21 世纪的今天，我们生活在经济达尔文法则盛行的商业社会。许多我们曾熟悉的企业在视线中消失而许多我们陌生的企业却走进视野。在商业模式洗牌过程中，连锁经营既赢得优势又成为胜者！因而分析连锁经营本质、定义连锁帝国概念、解构连锁总部设计、阐述连锁经营体系即为本书宗旨。

连锁经营是实现拓展疆土、理性复制、迅速扩张的商业模式；连锁经营通过样板店铺、组团经营、区域管控，能够发挥规模经济的优势；连锁经营通过连锁总部、总部部门、连锁店铺的分工协作，能够实现集约经营的优势！连锁经营虽然在发达国家有上百年历史并被实践证明是赢利模式，但连锁经营导入中国向人们展示的既不是一条直路，又不是一片坦途。人们以浮躁的心态理解连锁经营，以功利的心态运用特许经营，以短视的心态推广连锁经营，使连锁经营在实践中付出了极大代价！连锁经营不是简单的低成本扩张，不是连什么锁什么那样浅表，不是店铺几个统一那样省事，连锁经营帝国事业的关键是要打造总部中枢神经系统、部门架构躯干系统、店铺分枝叶片系统，这是理解连锁经营深度实务的关键！连锁经营要建立样板店铺，向人们展示自身的商业模式；要建立物流中心以打造自身的赢利模式；要建立部门体系实现对连锁店铺

的业务指导与行政支持。连锁经营是连锁总部经营，缺少对连锁总部的理解，连锁经营就要付出改造成本。

本书的三度指标：

关于高度指标设计，从理论层面阐述连锁经营——强调高度。众所周知，连锁经营是被发达国家所证明并有百年历史的赢利模式！但连锁经营导入后，由于鲜有对连锁总部高度探索，使连锁经营始终在低度层面演进，没有理论指导，实践必然付出代价！所谓高度是指理论高度，高度决定视野。

关于宽度指标设计，从体系层面阐述连锁经营——强调宽度。总部等级升迁，从简单总部到扩大总部再到理想总部，要经历6部1室、9部1室、12部1室的结构设计、功能设计、单元设计、职位设计、人员配置、等级转型、组织裂变。没有实践积累与知识自信，就无法胜任如此宽度的重任。

关于深度指标设计，从流程层面阐述连锁经营——强调深度。在流程为王的年代，连锁经营核心流程包括三个层面：从总部到部门的战略转化流程、从部门到单元的分解执行流程、从店铺到体系的作业实操流程。三个流程相互连接构成从总部到部门再到店铺的流程对接与链式运作的深度实务！

本书的三大创意：

总部理论基础探索。连锁经营模式导入中国，由于浮躁，使人们更多地关注连锁经营实践，而忽视对连锁经营理论与相关知识点的探索，这就注定了理论的滞后与知识的贫瘠会导致连锁经营实践付出巨大代价和改造成本！为此，本书第一次阐述连锁经营总部设计的宏观、中观、微观理论基础。

连锁经营体系运行。体系本身有可复制、可评价、可追溯、可衡量的特点，这是理解连锁经营体系运行的前提；体系运行讲标准化、量化、规范化、流程化的运作，这是理解连锁经营体系运行的基础；连锁总部体系运行讲究匹配性、自组织、互补性、联动性，这是理解连锁经营体系运行的关键。

连锁总部核心流程。连锁体系纵向运行有三大流程。三大流程既阐述了从战略设计到战略分解再到战略执行的全过程，又分析了从总部到部门再到店铺战略目标的分解转化技术，还诠释了从计划设计到计划执行再到计划反馈的链式管理。三大流程弥补了从战略设计到战略转化再到战略执行的缺憾。

本书的三大贡献：

阐述连锁经营本质。连锁经营是总部指导、体系支持、店铺复制！以人体为例：连锁总部若是人体的大脑中枢，连锁体系就是人体肢体躯干，连锁店铺则是人体表层皮肤。连锁帝国总部设计是以地区总部为样板的总部设计、体系设计、店铺设计，没有对地区总部深刻理解，连锁经营只能低度演进！

解构总部店铺秩序。作者认为，国际企业采用先做总部再做店铺，或总部设计与店铺开发同时进行的模式；中国企业则采取先做店铺再做总部的模式。表面上看，二者之间是方法差异，实质上是在思维原点对连锁经营本质理解的差异。这也是中国企业导入连锁经营一直处于初级阶段的重要原因。

定义地区总部样板。本专著定位了连锁总部中枢、总部部门躯干、连锁店铺枝叶的功能；阐明了连锁总部模式、架构体系运行、核心流程设计的逻辑；描述了连锁总部等级、总部部门裂变、总部等级提升的关系；定义了地区总部模式，对连锁经营总部复制与连锁经营跨区发展有重要指导意义。

本书的三大看点：

理论与实践相结合。这是一部从实践到理论，再从理论到实践的专著。从实践到理论代表连锁经营事业的成功，从理论到实践代表连锁经营事业的成熟。作为专业著作既不是哲学的抽象概括又不是逻辑学的推理归纳，而是连锁经营实践在中国付出巨大社会财富浪费代价后所作的深度实务探索。

知与识的不断转化。这是作者本人特殊职业经历所具有的财富，作者经历过连锁经营体系运行的历练，完成了对连锁经营认识从知向识的转变；在从事策划与顾问的职业生涯过程中，作者先后策划与顾问过不同等级、不同规模、

不同阶段的连锁经营总部，又不断地完成着从识向知的不断升华！

不断探索不断提升。对连锁经营的认识，从肯定到否定再到否定之否定，可以通过哲学上的抽象来完成。对连锁帝国总部设计的创作，要完成认识上的升华则要付出惊人的代价！完成一部经济著作的创作，需要花费太多精力与时间，这对事业重心不在创作或出版行业的人来讲是非常奢侈的事。

本书的三大特点：

模式探索一直持续。虽然模式设计包括总部理论演进、总部核心聚焦、总部核心功能、总部生成模式、总部等级设计、总部控制模式诸多内容，但实践超前理论滞后的现实，使作者选择了在分析、比较、综合发达国家与发达地区连锁经营模式基础上，根据中国企业特点定义适度总部模式的路径。

体系部分已经成型。总部运行是体系运行、是规则运行，总部体系是由不同部门组成的结构运行。令人欣慰的是 2005 年，作者用一年多的时间与劳动和社会保障部合作讲述了 9 部 1 室总监执掌系列专题；2008 年，作者又用一年时间完成了 6 部 1 中心 1 室修正后的讲座，从而使部门体系真正成型。

流程部分北大教程。流程管理是思想、是方法、是工具，连锁经营体系导入流程管理能提升运行效率，界定部门责任，规范店铺行为。遗憾的是，我们以浮躁心态理解流程又以浮躁心态失去了流程。为此，本专著不但导入连锁总部核心流程设计，而且此部分讲义还成为北大餐饮总裁班的教程！

目录

上篇 总部模式设计——连锁总部核心功能聚焦

连锁总部模式有一条主线，即通过理论模式、赢利模式、生成模式、等级模式、管控模式层层解构总部模式；连锁总部模式有一个聚焦，即聚焦连锁总部本身核心功能，推出战略设计、制度设计、资源配置、文化设计等关键作业内容。

1 总部理论演进	3
1.1 总部理论基础	3
1.2 总部经济演进	7
1.3 总部模式类别	10
1.4 连锁总部定义	12
2 总部赢利模式	16
2.1 架构设计技术	16
2.2 总部组织智商	19
2.3 总部组织情商	22
2.4 赢利模式设计	25
3 总部核心功能	28
3.1 战略设计功能	28

3.2	资源配置功能	31
3.3	制度设计功能	34
3.4	文化设计功能	37
4	总部生成模式	40
4.1	孵化成型模式	40
4.2	全能指导模式	43
4.3	自然转型模式	46
4.4	天生卓越模式	49
5	总部等级设计	53
5.1	总部等级转型	53
5.2	简单总部模式	56
5.3	扩大总部模式	59
5.4	理想总部模式	61
6	总部控制模式	65
6.1	战略控制模式	65
6.2	财务控制模式	68
6.3	区域管控模式	71
6.4	远程控制模式	73

中篇 体系灵动设计——连锁经营体系运行设计

导入系统理论、控制理论、信息理论指导连锁经营体系运行设计实务；运用组织理论、管理理论、价值链条推进连锁经营体系运行设计；通过职位设计、单元设计、部门设计阐述专业分工、协作、协同所构成的连锁经营体系运行设计。

1	体系理论基础	79
1.1	系统生成机理	79
1.2	部门结构解构	82

1.3 工作单元解析	85
1.4 职位要素解读	87
2 总部体系运行	91
2.1 体系运行概述	91
2.2 体系运行层次	94
2.3 体系运行结构	97
2.4 体系运行特性	99
3 体系约束机制	103
3.1 理念体系设计	103
3.2 目标体系设计	106
3.3 执行体系设计	108
3.4 规则体系设计	111
4 职位要素设计	115
4.1 总部职位概要	115
4.2 职位分析设计	118
4.3 职务描述拟定	121
4.4 职位人员配置	123
5 单元功能设计	127
5.1 工作单元设计	127
5.2 工作单元组合	130
5.3 工作分工关系	132
5.4 工作协作关系	135
6 部门结构设计	138
6.1 部门设计原理	138
6.2 部门设计方法	141
6.3 工作组合关系	143
6.4 工作沟通关系	146

下篇 核心流程设计——连锁经营三大流程设计

在讲流程为王的背景下，连锁经营总部模式与连锁经营体系运行不能没有核心流程设计，核心流程是与战略执行相关的流程即纵向战略转化流程、部门执行流程、店铺作业流程，及部门之间、单元之间、职位之间的横向协作流程。

1 关于流程为王	151
1.1 流程管理概述	151
1.2 核心流程设计	154
1.3 流程管理优势	157
1.4 流程管理方法	159
2 战略转化流程	163
2.1 战略方案模式	163
2.2 战略方案聚焦	166
2.3 战略目标分解	168
2.4 战略转化技术	171
3 部门执行流程	175
3.1 部门计划设计	175
3.2 部门管理流程	178
3.3 单元作业流程	181
3.4 部门计划执行	184
4 店铺作业流程	188
4.1 店铺计划设计	188
4.2 店铺体系设计	191
4.3 店铺作业设计	193
4.4 店铺计划执行	196
5 流程驱动价值	199
5.1 流程驱动效率	199

5.2 流程驱动协作202

5.3 流程驱动细节205

5.4 流程实现设计207

6 流程培训价值210

6.1 战略转化训练210

6.2 部门执行训练213

6.3 店铺作业训练216

6.4 训练工具价值218

[上篇]

总部模式设计——连锁总部核心功能聚焦 ◀

总部对我们来讲是既熟悉又陌生的概念，熟悉是因为我们似乎知道总部的含义；陌生是因为我们根本没有界定过总部范畴。在熟悉与陌生之间，由于理论的滞后与实践的落差，我们并没有真正地把握总部范畴。

总部作为知识密集的经济组织，指导、支持、帮助店铺（劳动密集的经济组织）实现既定的经济指标。人们将总部模式形象地比喻为一棵参天大树，其中枝叶部分称为店铺、躯干部分称为部门、树根部分称为总部。

让我们回到原点来定义是先做总部再做店铺，还是总部与店铺同时做，或是先做店铺再做总部？实践证明，先做总部再做店铺符合逻辑顺序；总部与店铺同时做符合经济原则；先做店铺后做总部要付出改造成本。

全球经济一体化使企业所依赖的经济环境发生巨大变化。变化的环境需要企业对自身组织做结构性调整。研究显示，发达国家向发展中国家产业转移一直在进行，当然，这种转移是理性转移，是有理论依据的转移。

国际公司总部跨国转移是在理论指导下的理性转移。在整体转移与阶段转移过程中，不断总结共性知识，并将知识上升到实务，完成对理论的检验与升华，以建立总部跨国转移的理论自信、知识自信、实践自信。

1.1 总部理论基础

理论的作用之一是研究实践提出的，既有发展趋势轮廓又不清晰的范畴，理论研究成果反过来指导实践。连锁帝国总部设计是国际连锁总部以国际投资理论、国际贸易理论、资源配置理论为基础的跨国设计选择。

1.1.1 宏观理论基础

国际投资理论支持包括垄断优势理论与国际生产折衷两大跨国公司投资理论。

关于垄断优势理论，1960年斯蒂芬·海默的《国内企业国际经营：对外直接投资研究》被称为跨国公司理论开山之作。海默认为，跨国公司之所以要进行对外直接投资有两个原因：一是排除竞争，二是利用优势。

关于内部交易理论，1976年英国里丁大学巴克利与卡森合著的《跨国公司的未来》一书提出了跨国公司内部化理论。巴克利和卡森认为，市场交易失效

导致企业市场交易成本增加使跨国公司进行交易内部化活动。

垄断优势理论阐述了跨国公司对外投资的动力与动因，即建立国际范围超垄断竞争；内部交易理论分析了跨国公司对外投资的目的，旨在实现内部化交易优势。两大经典理论为跨国公司对外投资提供了理论自信。

国际贸易理论包括要素禀赋理论与贸易壁垒理论支持跨国公司超贸易壁垒。

要素禀赋理论是赫克歇尔和俄林的学说，代表作是《域际和国际贸易》。要素禀赋理论认为，国际生产要素不能充分流动使生产达不到理想结果，通过国际投资与国际贸易能部分解决生产要素分配不均衡的缺陷。

贸易壁垒理论是指在国际贸易中影响和制约着商品自由流通的各种手段与各种措施。贸易壁垒分为关税壁垒与非关税壁垒。实践中贸易壁垒还包括：违反承诺关税措施、缺乏规则进口限制、服务贸易准入限制。

要素禀赋理论阐述了国际分工分业与生产要素配置规律与规则，为跨国公司直接对外投资提供理论指导；贸易壁垒理论分析了制约商品（实体与服务）自由流通的措施，为跨国公司跨越贸易壁垒提供了理论指导。

资源配置理论以跨国公司为背景，包括国际经济学与全球资源配置两大理论。

现代国际经济学是在传统国际贸易理论和国际金融理论上发展起来的系统的独立的理论。国际经济学理论包括国际贸易理论、国际贸易政策、国际金融理论和国家货币政策、国际要素流动和国际资本运作。

全球范围资源配置是对跨国公司配置生产要素成本战略的重新审视。既可以根据全球经济和供应基地变化情况建立动态的供应渠道，又可通过跨国公司内部贸易完成生产要素的国际流动以及知识技术的国际传递。

在经济全球化的背景下，无论跨国公司还是本土企业都会考虑扩大有限资源配置空间、增强资源在更大范围配置能力、拓展资源配置领域、提高资源配置效率……当然，这也是国际企业总部集聚与发展的基本条件。

1.1.2 中观理论基础

在国际总部研发跨国经营与复制总部模式的背景下，具体登陆哪个国家、

哪个区域、哪个城市要有中观理论的支持。所谓中观理论基础是指城市经济理论、中心城市理论、区域经济理论对总部建立与复制的支持。

城市经济理论是对城市经济定义、城市经济经营、城市经济发展的定位与诠释。

布罗代尔说过，城市既是经济发展动力又是经济发展产物。20世纪50年代全球范围的城市化进程不断提速，使城市规模与城市结构发生巨大变化，在这样的背景下，城市经济一词于20世纪60年代诞生于美国。

城市经济理论主要涉及城市土地利用、城市土地价值、城市交通运输、城市环境污染、城市整体规划、城市文化建设、城市名片经营、城市持续发展等与发展国民经济以及维护城市企业发展紧密相关的内容。

城市既是国民经济的支点、区域发展的中心，又是联系宏观经济、微观经济的纽带。城市本身是不断发展的市场，能最大限度吸纳各种生产要素进入，既能为企业发展创造广阔的平台，又能加速城市经济的发展。

中心城市理论是以增长极限理论为基础，对中心城市与区域经济作用的论述。

增长极理论主张优先发展具有优势的地区和产业，把它们培育成增长极。通过增长极的扩散效应带动周边地区和相关产业发展，最终实现整个区域经济的增长。增长极理论为我们研究中心城市夯实了理论基础。

中心城市指在一定区域处于重要地位，具有综合与主导作用的特大城市。中心城市按影响范围划分为全国、区域、地方性三个等级。20世纪80年代，学术界把对地区经济起基地作用的特大城市称为中心城市。

中心城市具有拉动区域经济作用，包括：聚合各类生产要素效能作用；向周边地区扩散成果作用；中心城市自身创新功能作用；中心城市促进区域协调作用。中心城市对国家、省级、地级经济发展有重要作用。

区域经济理论以城市经济与区域经济的关系为主线，阐述城市区域总部关系。

中心城市发展对周边地区经济有带动作用，在知识密集中心城市周边一定辅以强大生产制造基地，生产制造基地布局既能达到直接增加区域经济总量的目的，又能反作用于中心城市，推动城市经济总量持续增长。

公司总部设计与建立应以区域经济为依托。当然，总部基地出现也证明了经济发达区域和资源发达区域是公司总部首选之地的主流观念。当然，区域经济发展取决于产业结构的优化程度以及产业总量的增长情况。

企业的供应厂商集中于某一地理区域，有利于提高企业经营效率与专业生产水平；企业若与高校毗邻就能保障人才输入，便于在知识密集与产品研发方面创新。显然发展区域经济要有资金、技术、人才资源优势。

1.1.3 微观理论基础

在资源配置与社会分工全球化趋势下，跨国公司总部集聚世界知名的大都市，而生产制造基地却逐步转移到有低成本优势的周边地区或国家，在此进行专业化与集群化的布局，既是一种趋势又有微观理论为基础。

企业价值链条以迈克尔·波特价值链概念为主线，阐述价值链建立的经济意义。

美国哈佛大学商学院教授迈克尔·波特于1985年在《竞争优势》一书中最早提出了关于价值链的概念。迈克尔·波特认为：价值链是一个企业用来进行设计、生产、营销、交货、维护核心产品的各种活动的集合。

企业价值链和企业所从事的单个活动方式反映了企业历史、企业战略、战略实施以及这些活动所带来的整体经济效益。企业价值链包括内部价值链和外部价值链两部分内容，它们同时为企业带来经济效益的流入。

企业各项经营活动处于内部价值链的不同环节，所需成本和创造价值也各不相同，企业为达到利润最大化和成本最小化目的，必须按价值链不同环节所需资源和成本不同，使经营活动空间分离以增强企业竞争力。

比较优势原则以李嘉图的“H-O”模型为背景，阐述运用比较优势原则的价值。

比较优势原则是由李嘉图在亚当·斯密的绝对优势理论基础上提出的，是单一要素模型。20世纪后，经济学家对单一要素理论进一步修正，并提出“H-O”模型，即不同区域要素的价格不同，适应不同产品的生产。

经济学家将这一模型中的限制条件放宽，使其更适合现代企业发展需要。通过理论模式演进，人们发现将企业价值链根据资源的比较优势进行空间分离，不但可以降低企业的总成本，而且能达到资源的最佳配置。

联想集团自“上帝产业基地”建立后的生产基地扩张都是以外建形式实现的。后建的“联想惠阳科技园区”与“联想集团上海生产基地”，都是在权衡人力资源、配套资源、交通便利等成本基础上的基地外建决策。

产业集群效应以马歇尔、韦伯、波特、克鲁格曼理论为背景阐述集群效益价值。

产业集群理论萌芽于马歇尔的《经济学原理》；工业区位论创立者韦伯提出了聚集经济概念；迈克尔·波特《论国家竞争优势》以及克鲁格曼《收益递增与经济地理》，使集群理论成为产业经济和区域经济热点。

产业集群是产业组织发展的结果。产业集群能为集群企业提供专业化服务、前瞻性咨询、优惠性条件，这些反过来吸引更多企业进入产业集群。在产业集群中，内部企业能增加总体收益，外部企业享受不到优惠。

众多跨国公司总部、集团公司总部、区域公司总部聚集于特定区域形成了总部产业集群；不同企业生产基地聚集在特定区域形成了生产制造产业集群；以高新技术研发为主的企业汇聚到一起就成为科研产业集群……

国际公司跨国经营，不但以宏观理论、中观理论、微观理论为导向，而且实践着经济理论的内容。当然，国际公司跨国经营既聘请经济学家为首席代表，又组建专门顾问团队指导，还导入自身深度研发诸多手段。

1.2 总部经济演进

从国际市场来看，纽约、东京、香港等著名的国际都市是国际大牌跨国公司与国际总部的必争之地；从国内市场来看，北京、上海、广州等知名的中心城市则是国际公司与中资公司地区总部的聚集之地。

国际都市与中心城市之所以令国际公司与中资公司趋之若鹜，原因在于这