


FRANCHISE

FRANCHISE
FRANCHISE

21世纪特许经营管理系列教材

总部管理

肖永添 刘常宝 赵宇 编著

 中国人民大学出版社

FRANCHISE

F R A N C H I S E

21世纪特许经营管理系列教材

总部管理

肖永添 刘常宝 赵宇 编著

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

总部管理/肖永添等编著. —北京: 中国人民大学出版社, 2014. 4
21 世纪特许经营管理系列教材
ISBN 978-7-300-19054-9

I. ①总… II. ①肖… III. ①特许经营-经营管理-教材 IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 073670 号

21 世纪特许经营管理系列教材

总部管理

肖永添 刘常宝 赵 宇 编著

Zongbu Guanli

出版发行	中国人民大学出版社	
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码 100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn	
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)	
经 销	新华书店	
印 刷	北京密兴印刷有限公司	
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次 2014 年 6 月第 1 版
印 张	17.25	印 次 2014 年 6 月第 1 次印刷
字 数	403 000	定 价 36.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

“21 世纪特许经营管理系列教材” 编委会

主 编 王学思

副 主 编 石元蒙

编委会成员 (排名不分先后)

侯吉建	扈立家	孟子敏	肖永添	肖小文
李 昊	袁 东	范大良	徐 琳	陆剑宝
熊 科	于 雯	赵 宇	张基辉	陈晓静
崔 宇	黄 晨	胡 勇		



特许经营管理在中国可谓是一门新兴学问，成为高校专业课程前后也不过十多年的历史。但是特许经营对于商业来说无疑是一支极为重要的力量和一门专门的学问。透过这种商业模式，特许经营完成的是知识产品价值的再创造，不但激发特许人创造知识的热情，也使受许人乃至全社会在广泛的知识传播与分享中获取充分收益。不过，尽管特许经营最早的贡献源自于商业领域，但其影响范围和受到的重视却远远超出了商业范畴。作为一种建立在契约基础上的协作关系，特许经营融合了市场经济的法治精神、诚信品格，考验的是现代商业社会中人与人、企业与企业或是企业与人之间的伦理道德。在这里，不仅有鹏程高远的商业志向、激情洋溢的商业智慧、先进专业的商业技术，还有缜密严肃的市场法制、兼容并蓄的商业环境，更有人类最美好的生活理想与道德情操。

那么，对于身处于深刻变革中的每一个参与特许经营的中国企业和公民来说，我们究竟应该交出一份怎样的答卷呢？当今的中国已是全球第二大经济体，也是世界上最大的特许经营市场。短短 30 年，我们走完了西方耗时 150 余年的历程，经历的是一番跳跃式的成长。然而正如同一个在青春期快速成长的孩子，长得太快自然体格就不会很健壮。在蓬勃发展的中国特许经营市场上，欺诈、运作不规范和急功近利等现象并不鲜见。作为一名在中国从事多年特许经营专业教育的教师，这样的现象引起我深深的思考。

特许经营的英文是 franchise，最早是西方中古时期用于指代政治特权授权现象的词汇。大约在 19 世纪中叶，franchise 一词的含义发生了性质上的巨大转变，被用于指代企业商业权利授权所引发的商业模式。但无论词汇含义如何演变，授权一直是特许经营的核心，没有授权也就没有特许经营。与一般意义上的授权有所区别，现代商业领域中的授权是建立在企业知识产品基础上的，通过授权契约，企业在不动摇知识产品所有权的前提下，将知识产品的使用权、部分处置权和收益权授予受许人行使，不仅使知识产品得以摆脱其他生产要素而单独创造价值，而且促进知识产品在全社会的广泛流通和利用，从而推动整个社会的共同进步。

特许经营的模式支柱包括商业契约和商业运营，两者联系紧密并以契约为核心。在特许经营中，特许人和受许人之间并非合作关系而是协作关系。合作以过程为导向，参与各方并不会刻意计较各自的得与失，道德是维持合作关系的检验准绳，自治是合作关系的典型特征；与之相比较，协作以结果为导向，参与其中的各方以各自利益为出发点，在一定

的限定条件下以博弈的方式最终达成共同目标。可见，协作需要依靠强制外力来限制各方私利和博弈行为，他治成为协作关系的必需条件。特许经营中的这种强制外力主要来自于契约。通过契约，特许人确立起协作关系中的己方权利和对方义务，保证其知识产品得以成功复制和规范操作。也就是说，契约制定了特许人和受许人间的“游戏规则”，而双方开展的一切商业运营协作，无外乎都是在这种“游戏规则”下的具体操作。从这个意义上说，我们应该感谢当年将 franchise 翻译为“特许经营”一词的那个中国人，他不但准确地理解和表达了 franchise 蕴涵的深刻含义，还以“特许”和“经营”这样的先后排列顺序为中国特许经营实践指出了路径。

然而我们也应该看到，与上述认识不同的是，很多中国企业和社会公众在理解这两个模式支柱时，经常认为它们是一种并列关系而非从属关系。是并列，就会有选择，或者契约在前，或者经营在前。这种先后顺序上的刻意或非刻意选择，既是中国本土特许经营实践经常出现种种偏差现象的思想根源之一，也折射出中国特许经营教育的匮乏。古人云：“虽云色白，匪染弗丽；虽云味甘，匪和弗美。”意思是说，丝虽然白，但是不加漂染就不会靓丽；美味虽然甘甜，但不加调和就不会可口。不懂得特许经营的模式内涵，再绚烂的成功也只是昙花一现；违反特许经营规律的操作，就会把中国特许经营实践引入歧途。普及特许经营知识是本科教育义不容辞的责任，在当今国家经济转型和产业升级的大背景下，这个任务显得尤为迫切。

2013年，我和诸位致力于中国特许经营本科教育的同仁一起创建的北京师范大学珠海分校特许经营学院已经走过了十年历程。创建这所学院的目的，一是集合一批科研力量推动特许经营中国本土化的理论探索和研究；二是培养具备高素质、能适应中国特许经营企业多方面需求的高等专业人才。十年树木，百年树人！特许经营学院如同一枚播撒在中国热土上的种子，逐渐发芽和成长起来。我很欣慰地看到，历经十年的探索，我们已经摸索和提炼出一整套中国特许经营本科教育的基本模式，支撑专业的课程体系也已经建立并逐渐成熟。特许经营是一门交叉性很强的综合专业，它的主干学科来源于经济学、管理学和法学，课程设置向工商管理、市场营销、法律乃至心理学和美学等应用领域延伸，这是适应本科教育重视基础广博面的体现；在课程体系设置上，以特许经营专业课程为核心，以专项应用能力为导向，覆盖特许经营的核心知识和专业实践能力培养，这是适应应用型本科专业人才教育导向的体现。

本次出版的“21世纪特许经营管理系列教材”一共有9本，绝大部分都是在前期原有教材的基础上，经过反复研究和教学实践提炼而改版或重新撰写的成果。本系列教材具有以下两个特点：第一，突出对学生特许经营专业理念和专业实践技能的培养。教材是教学的依据，也是学院育人观念的体现。本系列教材涵盖了特许经营本科教育的核心课程，根据特许经营内在运作规律进行内容取舍与编写，凸显特许经营专业知识点和实践能力点。第二，大量吸收国内外与特许经营相关的理论研究和实践成果。理论是规律的总结，是指导实践的依据。特许经营学院通过与国际特许经营学会的紧密合作，积累了大量的国外特许经营研究成果，又通过与企业间的互动，获取了丰富的企业实践资料。这些成果和资料都被借鉴和吸收到系列教材的编撰内容中，用以开拓学生视野，紧密联系实践。

写一本书要感谢很多人，而建设一个特许经营本科教育事业则需要感谢整个团队和更多的人。感谢北京师范大学珠海分校的领导和当年初创学院的团队成员们，是你们秉持坚



定的信念、勇于开拓的精神和十年来的鼓励与支持，才使中国特许经营本科教育事业萌芽并发展壮大！感谢全社会所有支持学院发展的学者、专家和企业界的朋友们，你们的诉求和建议就是我们努力的方向与动力，是你们不断的实践为特许经营本土化开辟了道路，为中国特许经营的本科教育提供了源源不断的启迪和素材！感谢中国人民大学出版社的编辑们，你们的认同与指导是对我们工作的高度肯定与鼓励！感谢特许经营学院的全体教师，是你们的辛勤努力才使得本系列教材得以问世，更使得特许经营学院有了今天的发展！感谢特许经营学院的全体学生，你们是中国特许经营的未来，是你们求知的渴望激励着学院全体教师努力奉献、开拓进取！

最后，在特许经营学院即将迎来十周年华诞和本系列教材出版在即之时，我想借用一句古语来表达我的心情，并与所有关注和支持中国特许经营本科教育事业的朋友们共勉：“敬教劝学，建国之大本；兴贤育才，为政之先务。”这是我们所有特许经营教育与研究人员的使命，也是我们孜孜以求的人生目标！

北京师范大学珠海分校教授
北京师范大学珠海分校特许经营学院院长



连锁经营有直营连锁经营、自由连锁经营、特许加盟连锁经营三种传统形态，以及正在形成与发展、集传统形态与现代科技于一体的混合型连锁经营。其中特许加盟连锁经营（简称特许经营），特别强调特许人在进行招商加盟时必须具有包含商标、专利、企业标识、经营诀窍或商业秘密，以及行之有效的经营模式等在内的，以知识产权为核心的特许经营权——一种在一定时间和空间范围内独特而稀缺的经营资源，它凝聚了特许人大量的资源投入、成败分析与总结，是特许人的智慧结晶。

在全球金融危机的背景下，我国企业经营环境中的不确定性因素日益增强，尤其是商业企业。进入 WTO 之后，在新的一轮国际市场竞争中，连锁经营企业在原有的战略规划前提下，应主动考虑和选择更多的现代经营管理模式。从一般的直营连锁经营到特许经营，商业企业在 20 多年的时间里完成了商业经营模式质的跨越。现在，许多商业领域的投资者都把目光投向了特许经营，希望这种新的经营模式能为需求低迷的消费品零售（服务）市场带来繁荣和兴旺。高校开设的特许经营管理专业就是以行业发展为依托，在专业与行业的对接中，培养行业发展所急需的，并具有创新精神、较强实践能力和可持续发展能力的特许经营管理人才。由于本专业自身的性质所致，岗位对从业人员的行业背景的要求会更多，因此迫切要求课堂教学尽快实现由理论剖析到实战演练的转变，将特许经营相关理论知识与行业的具体实践能力有机结合，培养特许经营领域所需要的岗位磨合期短、适应能力强、知识面广、有一定实践能力的行业管理人才。自特许经营管理专业开办以来，各高校站在培养跨世纪人才的战略高度，以教材编写为突破口，在学科建设上取得了可喜的成绩。本书作为高校应用型规划教材，是在积极适应应用型本科培养技能型专门人才客观需要的基础上编写而成。本教材在编写过程中，大量地借鉴了行业的宝贵实践经验，在典型案例剖析的基础上，形成较为成熟的科学理论体系框架，使学生通过本教材的学习，更加完整地了解特许经营理论的基本内容，学习行业的优秀的实战经验，为将来从事相关行业的工作奠定坚实的基础。

本教材具有如下特点：

(1) 实践性。本教材是在总结相关行业经验的基础上编写的。教材通过大量的典型案例分析，帮助学生全面了解特许经营的发展现状，掌握相关工作流程，掌握特许经营企业管理模式和具体业务处理的方法。

(2) 创新性。本教材是根据当前国际范围内特许经营最新的理论和经营流程进行编写

的，在内容上着重体现了时代感，同时吸收了大量的教学新成果，具有较强的前瞻性和创新性。

(3) 实战性。管理专业的竞争力就是教学中的实战性，因此本教材的编写逻辑性强、行业跨度大、知识面广、信息容量大，管理专业可以根据各学院专业及课时要求有选择地进行讲授。学生通过教材这个窗口既可以了解特许经营行业的发展现状及宝贵经验，同时还可以对特许经营的理论模型有整体上的把握。

本书共分 12 章，其中第 10 章“总部采购与配送管理”由刘常宝编写，第 7 章“总部信息系统管理”由赵宇编写，其余章节的内容由肖永添编写。全书由肖永添博士统稿。

因编写时间仓促及作者水平所限，本教材尚有诸多缺点和疏漏之处，为此，恳请读者和特许经营业界同仁不吝指教，以期不断完善。也真诚欢迎广大教师和学生对本教材提出宝贵的意见，我们在此表示诚挚的谢意！

编者
2014 年 2 月

教学建议

一、教学目的

“总部管理”课程是为新设置的连锁经营管理和特许经营管理等经济管理类专业所开设的一门专业必修课程，也是管理类专业的课程。本课程以我国目前特许经营领域总部管理的实际情况为依据，着重阐述了特许经营总部管理理论，剖析了总部管理实务，其目的是通过本课程的学习，让学生既要掌握特许经营总部的基本流程和管理方法，又能适应我国的特许经营总部管理的特点，具备从事特许经营总部相关部门管理工作应有的基本知识、基本技能和运作能力。

二、先修、后续课程及其关系

本课程的先修课程为特许经营概论、连锁经营概论，后续课程依次为特许经营法律实务、单店管理、品牌管理、特许经营督导与培训、特许连锁企业财务管理、特许连锁企业人力资源管理、特许经营体系构建。总部管理课程与先修、后续的部分课程在部分内容上有交叉，处理的原则是：概念类课程只涉及有关体系构建内容，加盟店以及连锁分店管理在单店管理课程中讲授，有关总部品牌管理的内容则放在品牌管理课程中讲授，有关管理手册、店长培训等放在特许经营督导与培训课程中讲授。

三、教学方式方法及手段建议

本课程是一门实践性和技能性较强的课程。因此，为确保教学效果，教师应采用灵活多样的教学方法和手段。

1. 课堂讲授法

由授课教师根据教学大纲的要求，结合学生的认知特点，由总分式展开，系统地进行课堂讲授，目的是向学生讲授特许经营总部的基本理论知识，同时介绍特许经营领域最前沿的信息。

2. 案例分析法

通过向学生讲解典型的实际案例，使学生更清楚地掌握总部管理基础理论，同时通过

课堂讨论及实践模拟，使学生深刻领悟总部管理的基本过程和实践要求，从而能更好地诊断总部管理中存在的问题，并提出解决问题的方法。

3. 现代教育技术手段

教师可根据教学内容制作电子讲稿，利用多媒体、幻灯片、网络等现代教育技术手段对教学内容以及重、难点问题讲解和说明。实践性教学是本课程教学环节的一个重要内容。实践性教学主要包括案例教学、课堂练习和课外作业。通过理论与实践相结合的教学，使学生更好地系统掌握特许经营总部管理的基本理论知识，能够结合不同连锁企业总部管理实际进行有效的管理。

第 1 章 特许经营总部基本概念	1
第 1 节 特许经营总部概述	2
第 2 节 特许经营总部职能	8
第 3 节 总部经济与特许经营	15
第 2 章 总部战略管理	33
第 1 节 总部战略管理概述	34
第 2 节 总部战略设计	36
第 3 节 总部资源配置战略	38
第 4 节 总部战略转型分析	40
第 5 节 总部战略控制模式	42
第 6 节 特许经营品牌战略	44
第 7 节 构建连锁战略体系	47
第 3 章 总部体系设计与构建	56
第 1 节 总部体系基本概念	57
第 2 节 特许经营总部制度体系设计	60
第 3 节 特许经营总部的体系构建	62
第 4 节 特许经营体系的相关设计	67
第 5 节 体系设计与构建问题分析	69
第 6 节 零售企业的特许经营体系	73
第 7 节 单店体系构建	75
第 4 章 总部体系扩张与管理	82
第 1 节 总部体系扩张概述	83
第 2 节 特许经营总部推广	87



第3节 特许经营体系操作	92
第5章 总部渠道管理与实施	100
第1节 总部渠道管理概述	101
第2节 特许经营客户管理	105
第3节 总部渠道计划实施	109
第4节 总部渠道的国际化	112
第6章 总部人力资源管理	118
第1节 连锁企业人力资源管理的特征	119
第2节 总部人力资源管理的职责与内容	122
第3节 我国特许经营企业的人力资源管理现状	130
第7章 总部信息系统管理	139
第1节 连锁企业信息管理	140
第2节 电子商务与总部信息系统	146
第3节 总部信息管理战略	149
第4节 连锁经营系统解决方案	151
第8章 连锁经营的业态分析	155
第1节 业态的基本概念	157
第2节 连锁化经营的业态模式	160
第3节 特许经营典型业态分析	164
第4节 总部对分店的功能设计	168
第5节 特许经营模式发展分析	170
第9章 特许经营的质量管理	178
第1节 质量管理概述	180
第2节 特许经营质量管理	185
第3节 我国特许经营企业质量管理现状	189
第4节 连锁总部质量管理体系设计方案	191
第10章 总部采购与配送管理	202
第1节 总部采购管理	204
第2节 仓储管理概述	211
第3节 物流配送体系	213



第 11 章 总部财务管理与控制	224
第 1 节 总部财务管理概述	225
第 2 节 连锁总部财务管理的主要内容	228
第 3 节 总部财务控制系统	231
第 4 节 连锁企业财务预算	236
第 12 章 特许经营法律管理	241
第 1 节 特许经营法律	243
第 2 节 特许经营立法	247
参考文献	260

特许经营总部基本概念

教学目标

通过本章学习使学生基本理解和掌握特许经营总部的基本概念和学科定位，对总部的职能体系的基本构成有全面了解，同时对总部设立的意义和重要性有理性认识。在了解总部职能及存在价值基础上，领会总部管理的基本流程。

学习任务

通过本章的学习，主要理解和掌握：

1. 总部的基本概念；
2. 总部的主要职能；
3. 总部的组织结构；
4. 总部的基本类型及在连锁特许活动中的地位 and 作用。

案例导入

2013年11月11日，全国特许经营委员会体系小组在绝味食品公司长沙总部召开2013年度第2次小组会，就《服务业特许体系框架设计建议草案》和《零售业特许体系框架设计建议草案》听取组员建议。

会议由体系小组组长福奈特总经理朱丽筠主持，朱总首先就服务业、零售业两个特许体系框架设计建议草案的起草做了说明。《服务业特许体系框架设计建议草案》包含加盟体系、培训体系、运营体系、管理体系4部分，《零售业特许体系框架设计建议草案》由加盟体系、开店体系、运营体系、业务管理、培训体系、加盟商关系管理、法律体系及管理7部分组成。与会组员就是否将框架中的“法律支持”内容单列成一部分并进行细化、是否增加“人力资源”和“财务”部分、是否分阶段制定体系等问题进行了认真讨论。

会上，北大青鸟常务副总裁孙群田、绝味食品董事长戴文军、红黄蓝总裁史燕来、浩天信和律所合伙人马晓刚、晨光文具营销副总经理陈昕、知金顾问总裁韩雨廷、东方高尔

夫总裁潘仲光、植秀堂董事长刘伟琳、能动英语董事长杨明等围绕以上两个建议草案的定位、角度、内容条款等方面发表了自己的意见。

在汇总大家的发言后，小组成员一致认为，建议草案的定位应为指导特许企业“特许体系化”建设，框架内容以业务方面为主，但也需适当包含运营管理方面的内容。同时，大家同意在两个草案中增加“人力资源”和“财务”两部分，并细化框架中关于“法律支持”的部分，决定在会后汇总大家的建议，对两个草案进行相应的调整和修订，并适时再次提交小组讨论决定。

会前，与会者在绝味食品董事长戴文军的陪同下参观了绝味食品的办公总部，听取了戴总关于绝味食品的发展历程、组织架构及产品等情况的介绍。

资料来源：<http://www.cfeac.org>。

第1节 特许经营总部概述

1.1.1 总部的基本概念

总部概念有两层含义：一是军事方面的含义，指军队或其下属某些系统的最高领导机关，比如陆军总部；二是经济方面的含义，为特定经济网络的最高节点。对连锁企业而言，总部则是指连锁公司经营管理的核心，它除了自身具有决策职能和监督职能外，还应具备以下基本职能：网点开发，采购配送，财务管理，质量管理，经营指导，市场调研，商品开发，促销策划，人员招聘，人才培养，物业管理等。

只有对总部的基本概念有一个清晰的理解，才能明确总部的地位、功能、体系等一系列问题。下面我们主要从总部模式定义、简单总部设置原则、简单总部必备条件三个方面进行介绍。

1. 总部模式定义

所谓总部是诸多功能部门的统称，是为连锁经营店铺提供支持与服务的专业部门的集合；同时，它也是保证整个连锁经营体系正常运转与扩张发展的决策部门。总部运营管理依发展阶段不同可划分为简单总部运营管理、扩大总部运营管理和理想总部运营管理。

随着店铺数量的增加，必须要有专业分工与专业协作的功能部门为连锁经营店铺提供支持与服务。简单总部是相对于扩大总部来讲的总部等级，是连锁经营在形成阶段所组建的最简单的总部组织形式，即只设置能够支持连锁经营店铺运作的功能部门。任何理想的总部运营管理都不是一蹴而就的，都要历经简单总部运营管理这个阶段。

2. 简单总部设置原则

简单总部设置的第一原则是保证与连锁经营规模相匹配。总部规模取决于连锁经营店铺数量，连锁经营店铺数量愈多，总部所需功能就愈齐备，反之，则相反。简单总部规模设计应以店铺规模为基础，理性原则为导向。简单总部设置的第二原则是保证总部功能部门设置经济实用。如果不考虑企业发展现状，一味设置功能齐全的总部，就会引发不良后患，导致总部组织机构庞大，决策时效缓慢，运营效率低下，还会为维持庞大机构而支付



高额成本。

3. 简单总部必备条件

(1) 成功运营体系。在连锁经营体系下，单一店铺持续成功必须依靠一套成功与成型的运营体系并为连锁经营店铺提供支持与服务，这是连锁经营能够持续成功的关键。

(2) 强势研发能力。连锁经营如果不能持续创新就无法赢得竞争优势，因而研发和支持创新是连锁经营店铺实现创新经营的关键。

(3) 高效支援机制。对连锁经营店铺的需求必须不容迟疑地满足，一旦需求无法满足将导致顾客流失。显然简单总部应具备高效支援系统，才能使连锁店铺永续经营。

1.1.2 总部的基本类型

总部依照其职能的不同分为不同的种类，各种类总部之间的功能设置和职能范围有所不同。

1. 管理总部模式

管理总部（负责特定区域）设计不但集中了总部核心决策功能，而且对总部发展战略、营运模式、财务政策、核算手段、投资融资、经营活动等核心业务全面进行连锁特许经营运营管理与控制，从而使管理总部成为特定区域创造价值的核心。由连锁特许经营总裁、部门总监、业务经理组成的管理总部是连锁特许经营的最高决策机构。管理总部以战略设计为主导，不但对连锁经营体系实施计划、组织、管理、监督、控制，而且对连锁经营体系所在区域业务体系、行政体系、核心资源进行优化配置。管理总部在总部管控实施层面推行特定区域管理体制，作为更高一级总部负责某个地区（直管地区、托管地区、合作地区）的运营与管理。管理总部对缩小管理半径、提升管理效率、做活区域市场，既具有优势又能赢得胜势。

2. 投资总部模式

一些跨国公司或企业集团将投资部门单独设立为一个总部，并将投资总部建立在信息流通迅速、市场经济活跃、竞争高度激烈的中心城市，旨在实现既便于信息搜集、信息归纳、信息整理，又便于在更广阔的市场寻找更多的投资机会。无论是跨国公司还是企业集团都要实现加快资本周转、缩短回报期限、资本价值增值的资本营运目标。因而，投资方案选择既要体现领导人的决策能力和对市场的敏感度，又要与跨国公司或企业集团所在区域环境有直接关系。信息技术发达能使项目投资团队在第一时间把握市场信息，并以最快速度做出理性的投资决策。如果以股市作为经济走势的“晴雨表”，那么投资总部建立在香港、深圳、上海等金融资讯发达的中心城市便能在第一时间把握股市开盘与股市收盘的总体走势资讯。

3. 发展总部模式

企业作为经济组织，同人体一样是有生命周期的。企业生命周期一般要经历初创期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段。企业组织应根据自身所处阶段来规划企业前景，制定发展战略，拟定营销策略，延长产品周期并创造企业利润。企业经营如逆水行舟不进则退，如何跨越四个阶段实现成功转型，并成为明星企业和金牛企业，需要发展总部根据企业所处的经济环境、市场环境和发展阶段进行理性的发展战略规划。而总部模式的实现形