

普华
经营

正略钧策
ADFAITH

- 梁永宏 策划
- 柴国君 张智荣 霍建国 编著

学习

Xuexi
Xiaofei yang

解读中国餐饮业领跑者 的成功奥秘

为什么砍掉300家分店，小肥羊反而会连续多年稳居国内中餐首位
为什么说小肥羊是最接近肯德基和麦当劳的中餐企业

.....

这些问题，值得每一家餐饮企业思考
也是本书探讨的核心



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

●梁永宏 策划

●柴国君 张智荣 霍建国 编著

学习 Xuexi Xiaofeiayang

解读中国餐饮业领跑者 的成功奥秘



人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

学习小肥羊：解读中国餐饮业领跑者的成功奥秘/柴国君，张智荣，霍建国编著. —北京：人民邮电出版社，2009. 1

ISBN 978-7-115-19025-3

I. 学… II. ①柴…②张…③霍… III. 饮食业—企业管理—经验—内蒙古 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 162236 号

内 容 提 要

本书是一本剖析小肥羊餐饮公司成长奇迹的企业传记。

全书从企业成长历程、企业定位、企业战略及运营模式、企业文化和经营理念等几个方面，探讨了小肥羊餐饮公司在创立之后的 8 年时间里，从一家内蒙古的街边小店，到超越多家老字号，跃升为国内中式餐饮第一品牌的成长奥秘；介绍了其发展历程中的一系列关键事件，以及在其中发挥了重要作用的关键人物。

所有餐饮企业的管理者以及对餐饮行业及连锁经营有兴趣的读者，都可以从本书中得到有益的借鉴和启发。

学习小肥羊——解读中国餐饮业领跑者的成功奥秘

- ◆ 编 著 柴国君 张智荣 霍建国
- 策 划 梁永宏
- 责任编辑 贾福新
- 执行编辑 王飞龙

- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
- 邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
- 网址 <http://www.ptpress.com.cn>
- 北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

- ◆ 开本：700 × 1000 1/16
- 印张：17.5 2009 年 1 月第 1 版
- 字数：240 千字 2009 年 1 月北京第 1 次印刷

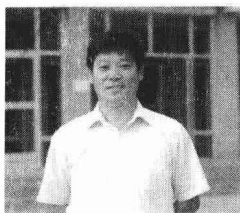
ISBN 978-7-115-19025-3/F

定 价：35.00 元

读者服务热线：(010) 67129879 印装质量热线：(010) 67129223

反盗版热线：(010) 67171154

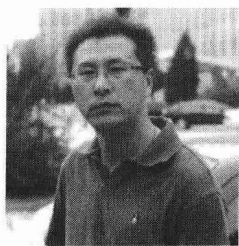
作者简介



柴国君，1986年毕业于内蒙古财经学院商业经济专业，获经济学学士学位，2006年获东北财经大学管理学硕士学位。现为内蒙古财经学院商务学院教授，主要从事流通理论的教学与研究。近年来发表科研论文近30篇，参与并主持国家级、省级科研课题8项，企业横向课题10余项，主编和参编学术著作6部，论文获内蒙古第七届哲学社会科学优秀成果二等奖。



张智荣，先后毕业于内蒙古财经学院（本科）和东北财经大学（硕士），现任内蒙古财经学院教学评估中心主任、教授，多年来从事市场营销、品牌战略的教学和研究。主持和参与各级各类课题12项，主编和参编著作5部，发表学术论文20余篇，主要作品有“内蒙古绿色品牌发展战略”系列论文5篇、《内蒙古绿色品牌营销方略》、《论绿色营销战略中的政府主导功能》等，先后荣获内蒙古第七和第八届社会科学优秀成果奖、内蒙古党委宣传部“五个一工程”第八届入选作品奖、内蒙古自治区教学优秀成果一等奖、中国西部可持续发展研究中心学术论文一等奖。



霍建国，现任《中国食品质量报》内蒙古记者站站长，内蒙古自治区食品协会执行秘书长。参与编撰了《中国内蒙古经济指南大全》、《内蒙古食品安全手册》等，深入内蒙古食品行业十余年，在工作中见证了内蒙古许多食品企业的成长历程。主要作品有《中国“土豆”保卫战初战告捷》、《内蒙古餐饮业高举草原牌》、《草原奶酒之河，奔腾抑或凝固》、《内蒙古奶片行业发起自卫战》、《草原火锅：竞争让“对手”成为“队友”》等。

序

从“图腾狼”到“领头羊”

2004年10月，上海长宁区长峰中心，厚重的玻璃幕窗隔离了灯火通明、车水马龙的城市夜景。一本描写中国北方草原深处生活的长篇小说在我面前缓缓摊开，使我得以暂时从这繁华的都市中抽身出来，于是夜不成寐，于是心潮澎湃，于是魂牵梦萦……

后来方知，姜戎先生所著的《狼图腾》已经连续两年位居社科类畅销书榜首，据图书界的资深人士猜测，该书在3年内正版印刷应该已经突破150万册。这样一本草原题材的小说，为什么如此备受关注？据我考量，一是我国正处在蒸蒸日上的蓬勃发展期，民众再度萌生强国梦想，需要反思中华民族的精神力量；二是内蒙古草原尚未真正被世人认识，越来越多的人对其神秘而辽阔的地域、粗犷而好客的民族“心怦怦然而向往”。这部优秀的小说恰逢其时、深沉而美丽地为我们展开了草原的雄壮画卷。

人们往往喜欢用“辽阔”来形容坦荡如砥的内蒙古大草原，用“豪迈”来形容直率粗犷的内蒙古人。的确，成长于斯、成熟于斯的内蒙古企业家同样具备这样的内在品质。正因为如此，在这片神奇的土地上诞生了许多不同凡响的品牌，它们以全国甚至世界为目标市场，翻山越岭、漂洋过海、风雨兼程、一路向前，极力彰显内蒙古人的无穷魅力，打出了一张张“为内蒙古喝彩”的高含金量的名片。当时光的指针投射在21世纪的曙光线上时，内蒙古草原的背景轮廓也逐渐在中国的版图上亮丽起来。诞生于草原、走向全国的鄂尔多斯、河套、蒙古王、伊利、草原兴发、蒙牛、小肥羊、神华……拉开了内蒙古经济第二次腾飞的序幕。今天，在内蒙古着陆的“神舟七号”飞船更是搭建了“让世界了解内蒙古”的彩虹桥。“东林西铁，南粮北牧，遍地是煤”的内蒙古资源储备格局，是内蒙古经济强势发展的重

要基础，走向全国的内蒙古品牌开始步入由单纯输出资源向深度开发产品转型的阶段，显示出厚重而稳健的实力和能量。

基于以上的思考和感悟，为了把内蒙古的优质草原文化、优秀企业团队以及优良名牌产品的打造经验及时传播出去，准确解读他们的创业历程，我们决定以企业案例探究的方式来完成这次使命。小肥羊是最近几年来自大草原的一个全国性强势品牌，在短短8年时间内就完成了“在全国连锁扩张成为中式餐饮业领跑者”、“吸引外资发展海内外市场”、“在香港成功上市”等令人瞩目的业绩，在国内外引起强烈反响，所以我们选择从小肥羊餐饮集团开始，系列研究内蒙古的明星企业，以供中国经济学界和营销实战一线的专家学者及企业同仁参考探讨。

从2006年新春伊始，我着手与几位已拥有一些学术研究成果并获得小肥羊基础原始资料的学者和专业记者一同研究编写内容，确定整体风格，甄别基础材料，把握结构布局，挖掘选题深度，直至2008年6月12日小肥羊在香港成功上市才告一段落。期间历时两年有余，五易其稿，最终确定了全稿“小肥羊定位、战略、模式、文化、定律”五编十四章的主体内容，并将“小肥羊奇迹”以引论形式出现，将现任小肥羊集团总裁卢文兵的讲座内容作为“代后记”，将小肥羊的发展大事记、企业文化发展战略等原始资料列入“小肥羊档案”，使读者朋友可以轻松理解全书的叙述结构。另外，之所以确定书名为《学习小肥羊》，初衷是希望读者从我们的解读过程中，能够真正学到小肥羊成功的基本经验，如能达到这一目的，我们便颇感欣慰了。

四年前那只被奉为内蒙古草原图腾的“狼”似乎依然神采奕奕，不知带给人们多少精神上的激励和管理上的思考，得益者自有体会；如今，代表着吉祥如意的“羊”走来了，走出了草原，走向了全国，走向了海外，融入了寄寓和平梦想的广阔世界。在回味着北京奥运会开幕式上展现给世界的巨幅画卷、感受五千年中华古老文明的同时，你难道听不到中华民族崛起于世界的咚咚足音吗？掩上书卷，徜徉在

草原边际的城市街区，《成吉思汗传说》的悠扬曲调萦绕耳畔：“风从草原走过，吹散了多少传说，留下的只有你的故事，美酒和奶茶酿成了歌……”

梁永宏

2008年9月于呼和浩特

引论 小肥羊奇迹——街边小店成就“中式餐饮帝国”

- 一 一路狂奔的小肥羊 /3
- 二 生产富翁的小肥羊 /13
- 三 如何解读小肥羊 /15

第一编 小肥羊定位

- 第1章 独特而鲜明的餐饮理念 /19
- 第2章 得天独厚的肉源汤料 /33

第二编 小肥羊战略

- 第3章 “胸怀祖国，放眼世界”的市场观 /55
- 第4章 “草原羊”雄起天下 /73
- 第5章 摆脱“红海之苦”，笑迎“蓝海之甜” /91

第三编 小肥羊模式

- 第6章 全球特许加盟连锁 /103
- 第7章 从速度到高度的跨越 /119
- 第8章 巡游于天地间 /135

第四编 小肥羊文化

- 第9章 小肥羊的“草原味道” /149
- 第10章 打造真正受人尊重的卓越企业 /163

第五编 小肥羊定律

第 11 章 熙熙攘攘利来往 /185

第 12 章 小肥羊的生命之虑与生存之道 /197

第 13 章 梦想成真上市路 /211

第 14 章 不做 500 强，要做 500 年 /233

代后记：

小肥羊餐饮连锁有限公司总裁卢文兵在内蒙古财经学院的讲座

附录 小肥羊档案

附录 1 小肥羊发展历程大事记 /257

附录 2 小肥羊火锅的八大定位 /263

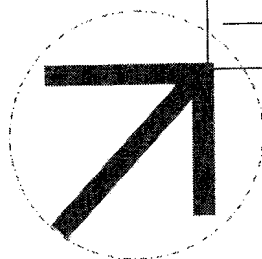
附录 3 小肥羊火锅的三大标准化 /265

附录 4 小肥羊企业文化战略 /267

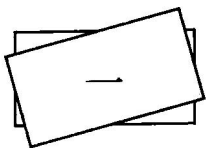
引
论

小肥羊奇迹

——街边小店成就“中式餐饮帝国”



- 一 一路狂奔的小肥羊
- 二 生产富翁的小肥羊
- 三 如何解读小肥羊



一路狂奔的小肥羊

提起企业的发展速度，人们很容易想到两家内蒙古企业：一家是蒙牛，另一家是小肥羊。而8年时间，小肥羊直营和加盟店从1家发展到超过700家，从这个方面来说，小肥羊发展得不仅快，而且稳。

一、狂奔留下轨迹

小肥羊在包头从涮羊肉火锅起家，用一只羊、一口锅、一道菜，在短短8年的时间内，一步步做成了“大肥羊”，加盟店发展到700多家，销售额突破50亿元，成为中国民营企业成长百强之首，其速度令国人惊讶、世界赞叹。

1. 加盟店迅速扩张

1999年8月，在美丽的草原鹿城——包头市的昆区乌兰道上，一家营业面积不足400平方米，只有30张桌子、50多名员工的小肥羊火锅店正式开业了。同年，经营异常火爆的小肥羊火锅在包头市的青山区开了第一家分店，从此拉开了小肥羊连锁发展的帷幕。

2000年，小肥羊火锅在上海、北京、深圳开始构建直营和连锁加盟店体系，小肥羊物流配送中心也应运而生。

2001年,第一个小肥羊肉品加工基地建立,并正式开展特许加盟业务,小肥羊公司在全国市场的规模性扩张也同时开始,加盟店在当年就发展到445家。同时,小肥羊的第一家省级总代理落户河北,并于同年在甘肃、山东、东北三省、青海、新疆等设立了6家省级总代理,小肥羊公司也更名为“内蒙古小肥羊餐饮连锁有限公司”。

2002年,内蒙古小肥羊餐饮连锁有限公司北京分公司、深圳分公司、西南分公司相继成立;同年11月,小肥羊走进火锅之乡——成都,年底,小肥羊连锁店发展至606家。

2003年1月21日,公司投资600万元建立了调味品基地;“非典”期间,小肥羊公司第一次在央视进行了广告投放;也是在“非典”期间,公司签订了拉萨市的加盟店合同,小肥羊火锅登上了“世界屋脊”;同年11月,小肥羊第一家境外连锁店在美国的洛杉矶开业,小肥羊从此走出了国门。公司当年汇总营业收入达35亿元,全国直营及特许经营的连锁店达660家。

2004年1月18日,作为小肥羊标志性建筑的小肥羊大厦历时8个月落成,并投入使用。它不但是小肥羊的旗舰店,也是小肥羊公司办公与培训的基地所在,它的建成结束了小肥羊总店38张台的历史。同年,公司投资800万港币在香港特别行政区注册成立了“小肥羊香港控股有限公司”,小肥羊的第696家分店开在了香港。

2005年,小肥羊门店总数达到709家,其中直营店80家,加盟店629家;2006年,发展到718家。

2. 销售规模直线增长

加盟连锁业务的扩张,带来的是企业营业额的快速增长。

从1999年起家以来,到2001年小肥羊的年销售额已达到15亿元;2002~2004年更是以惊人的速度发展,三年销售收入分别达到25亿、35.3亿和43.3亿元;2005年突破50亿元,2006年开始整顿加盟市场;2007年直营店发展到120~130家,营业收入达10多亿元,加上加盟店30亿元左右的营业额,营业额接近50亿元,位居国

内中餐企业第一、中国品牌百强第 59 位。

3. 做中国版“麦当劳”

早在 2003 年，小肥羊就在美国以加盟商形式开了 3 家连锁店。那时候，小肥羊对海外市场还处于摸索阶段，采用特许加盟的形式也是为了积累经验。

2004 年 12 月，小肥羊在香港成立全资子公司，依托深圳的物流配送体系，先后开了 3 家店。小肥羊香港店开业的时候，生意一如在内地开店，火爆异常。

2005 年 10 月，小肥羊在香港又开了第四家店。这四家店为小肥羊创造了超过 1 亿元的营业额，利润在 4000 万元左右。

美国加盟店和我国香港店的成功开办，为小肥羊漂洋过海积累了宝贵的经验和成功范例。因此，小肥羊将 2005 年确定为国际年，一心要做中国的“麦当劳”。

2005 年 3 月，小肥羊加拿大分公司成立，内蒙古小肥羊公司占 60% 股份，另外一位股东是一位加拿大籍华人刘小兵，占 40% 股份。

2005 年 10 月 8 日，试营业的多伦多小肥羊当天做了 5 万元的生意。场面之火暴、排队人数之多，令小肥羊的门店经理措手不及，一时间，火锅底料开始吃紧，只好晚上 9 点的时候就打烊了。远在加拿大助阵的小肥羊北京公司总经理张占海只好让董事长张钢借出差的机会顺带一些救急。

小肥羊加拿大分店火爆的场面更增添了张钢拓展海外市场的信心，从此小肥羊迈出了国际连锁经营的实质性步伐。

目前，小肥羊已在美国、日本、澳大利亚等 60 多个国家和地区申请注册“小肥羊”商标。相继在加拿大、新加坡等国家和我国香港创办投资企业 6 家，在新加坡和我国台湾、澳门都陆续注册了分公司，开店计划也已经列入日程。另外，在韩国、日本以及欧洲的开店计划也在紧锣密鼓地准备着。

2006 年，小肥羊与广洋国际投资公司、奥卡公司、自然人王芳共

同出资在美国旧金山兴办的“内蒙古小肥羊美国公司”成立，这标志着小肥羊正式落户美国。

小肥羊集团总裁卢文兵说：“今后小肥羊的开拓重点将放在海外，北美、东南亚也会很快见到小肥羊的连锁店。”按照小肥羊原来的战略规划，到2007年，小肥羊的海外业务将占到小肥羊集团总业务量的1/3，而这一块的利润将大大超过境内，这也是张钢将2005年定为“小肥羊国际年”的真正原因所在。

随着2006年开始的国内加盟连锁市场大幅整顿调整，小肥羊的国际化步伐开始更加稳健地推进。2007年5月28日，小肥羊2007年全国加盟商大会暨未来战略新闻发布会在上海召开，会议对外宣布：小肥羊重启加盟战略，将执行“一级市场不加盟，二级市场有限加盟，三级市场以加盟为主”的计划。小肥羊公司直营店和加盟店总数为360家，直营店营业收入10多亿元，加上加盟店的30亿元左右的营业额，营业额接近50亿元，位居国内中餐企业第一、中国品牌百强第59位。

截至2008年3月31日，小肥羊公司在内地拥有94家自营店、240家加盟店，在内地以外共有18家门店，其中：加拿大5家，美国3家，日本3家，印尼1家，阿联酋1家，我国香港4家、澳门1家。

小肥羊用8年多的时间赢得了市场，也赢得了同行的尊重。在内蒙古，不少火锅企业已经习惯地称只有8岁的小肥羊为“老大哥”。

二、狂奔赢得喝彩

小肥羊的迅速壮大，受到了消费者的青睐，令同行业刮目相看，也得到了社会各界的承认。从成立到现在，所获得的荣誉不胜枚举，得到的赞誉不绝于耳，真正实现了“羊”名天下的梦想。

1. 光彩夺目的荣誉展台

2002年，小肥羊公司通过了ISO9001：2000国际质量体系认证及

国家绿色食品认证。

2003年11月，小肥羊凭借其惊人的发展速度，被评为“中国成长企业百强”冠军。

2004年，由商务部、中国烹饪协会、中华全国商业信息中心共同评选的中国餐饮新百强揭晓，小肥羊以43.3亿元的营业额位列第二名，仅次于旗下拥有肯德基、必胜客等品牌的美国独资的百胜国际集团公司，荣居中餐第一位。至此，小肥羊已连续四年获此殊荣。同年8月，小肥羊作为唯一一家餐饮企业入围中国企业500强。11月，“小肥羊 LITTLE SHEEP 及图”作为唯一一家餐饮企业，被国家工商行政管理总局商标局认定为“中国驰名商标”。

2005年，小肥羊获得“内蒙古民营企业50强”称号，荣居第二位；同年3月，小肥羊借助其良好的形象和强烈的社会责任感，被国务院扶贫领导小组认定为国家级扶贫龙头企业；8月，小肥羊相继荣获“中国500最具价值品牌”和“中国服务企业500强”，并入围“内蒙古自治区企业30强”；12月，入围“中国质量500强”和“中国餐饮十大质量品牌”。

2006年5月26日，由《餐饮世界》杂志社主办，中国烹饪协会、世界中国烹饪联合会支持的“2005中国餐饮业年度十大人物”评选活动中，小肥羊公司董事长张钢获“2005中国餐饮业年度十大人物”；同年10月，在全国城市农贸中心批发市场联合会及中央电视台等单位联合举办的“食品安全2006农产品市场与供应商‘双十佳’系列宣传表彰活动”中，小肥羊荣获“食品安全十佳供应商”。此外，小肥羊还获得过“中国营销创新奖”、“内蒙古名吃”、“中国名火锅”等三十多项殊荣。

2007年12月28日，世界品牌实验室“2007（第4届）中国品牌年度大奖”评选结果在香港揭晓，小肥羊获得“2007中国品牌年度大奖 No.1（餐饮）”和“中国最具影响力品牌（TOP10）”两项殊荣。

2008年3月28日，中国连锁经营协会公布“中国连锁百强”，小肥羊综合排名46位，连续5次成为中餐第一名。同年4月17日，小

肥羊荣获中国连锁经营协会对外公布的行业最高荣誉奖“2007~2008年度中国十大优秀特许品牌”称号，公司董事长张钢荣获“中国特许经营十年发展贡献奖”，高级副总裁张占海获得“中国特许企业十大优秀管理者”称号。

2. 创中国餐饮品牌标王

小肥羊在关注企业发展壮大的同时，也十分关注“小肥羊”品牌竞争力的提升。在短短的8年内，其品牌价值获得了质的飞跃。

2004年11月，“小肥羊 LITTLE SHEEP 及图”商标荣膺“中国驰名商标”，“小肥羊”被认定为“特有名称”。

2006年1月，中国品牌研究院以《五种常见的商誉价值评估方法》为依据，在广州发布了“中国100最具价值驰名商标”，同时公布了“中国10大最具成长力驰名商标”，小肥羊名列其中，如表1所示。

表1 中国10大最具成长力驰名商标

名次	品牌	所在行业	品牌价值（亿元）
1	金六福	酒	30.994
2	白沙	烟	30.425
3	三精	药品	29.003
4	王朝	葡萄酒	27.552
5	雅倩	化妆品	24.882
6	雅士利	乳制品	24.524
7	鲁花	食用油	23.759
8	蒙牛	乳制品	23.157
9	奥克斯	家电	20.226
10	小肥羊	餐饮	15.002

（资料来源：中国品牌研究院，2006年1月）

2006年6月，由世界品牌实验室独家编制的第三届《中国500最