

复制的

W zh doing
味之都

力量

F

味之都 *de* 致富系统

UZHIDELILILIANG

WEIZHIDUDEZHIFUXITONG

林伟贤 齐大伟 著

新华出版社

复制的



F 味之都 *de* 致富系统

UZHIDELILIANG
WEIZHIDUDEZHIFUXITONG

林伟贤 齐大伟 著

新华出版社

图书在版编目(CIP)数据

复制的力量 / 林伟贤 著. -北京: 新华出版社, 2007. 1

I. 复… II. 林… III. 商业经营-经验-温州市

IV. F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第147763号

复制的力量

作 者: 林伟贤 齐大伟

责任编辑: 孟通

装帧设计: 无间工作室

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路8号

网 址: <http://www.xinhupub.com>

邮 编: 100043

经 销: 新华书店

* 照 排: 新华出版社照排中心
印 刷: 北京市昌平北七家印刷厂

开 本: 787*1092

印 张: 12
字 数: 150千字

版 次: 2007年1月第一版
印 次: 2007年1月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5011-7771-4
定 价: 29.80 元

本社购书热线: (010)63077122 中国新闻书店电话: (010)63072012
图书如有印装问题, 请与印刷厂联系调换 电话: (010)81768421

作者简介



林伟贤

实践家知识管理集团董事长，《培训》杂志国际中文版发行人，华人Business&You、华人Money&You及华人Winning for Life三大国际课程的创办人。

林伟贤先生具有17项国际顶尖培训机构及知名大师亲自授证的华语专业讲师资格，从1983年至今，累计授课场次超过1800场，拥有极佳声誉，已有效协助成千上万的个人及企业迈向成功。

代表性作品：《商道》、《创新中国》、《决策力》、《我爱钱更爱你》

林先生个人博客：<http://blog.doers.cn/willson>



齐大伟

上海齐鼎餐饮发展有限公司董事长、味之都管理学院院长，“原子弹理论”、“落差理论”、“老鼠理论”的倡导者、实践者，中国儿童少年基金会“慈善大使”，其目标是将“味之都”打造成具有民族特色的中式快餐第一品牌。

味之都餐饮连锁加盟热线：

电话：800-820-1766

网址：www.wishdoing.com

第一部分 系统管理：商业成功的根源

第二部分 建立完善的企业系统

第三部分 系统复制：商业扩张的利器

内容简介

世界上一切组织和个人的成功，靠的都是系统。系统是创造财富的关键。人，要么成为系统创造者，要么成为系统的被管理者。创造系统的人获利，使用系统的人付费。

所有的商业活动，都可以系统化。麦当劳是系统管理的典范。与西式快餐一样，中式快餐也可以系统化，味之都是明显代表。

完善的企业系统包括：决策系统、执行系统、品牌系统、营销系统、供应链管理系统、生产制作系统、服务系统、风险管理系统、财务系统、用人系统、企业文化系统、创新系统等。

快速赚取财富的秘诀就是对完善的企业系统的精准复制。系统复制得越早，雪球效应就越大。

本书重在对成功实践系统管理的两个杰出品牌麦当劳与味之都，进行分析比较，深刻剖析，意在为您从事商业活动提供可以借鉴并能快速复制的范本。可以预期，只要您将完善的企业系统导入到您的商业行为中，那您一定可以像麦当劳那样，实现30年1亿倍的增长。

总策划：程文超 孟通 尚隆

责任编辑：孟通

封面设计： 無間工作室
系统·设计·3300000000

做对 15%，轻松 85%

W·爱德华兹·戴明 (W.Edwards Deming) 曾经提出：在绝大多数的系统或业务情况下，94%的问题是系统的问题，而只有6%的问题是特殊的问题；这让我们清楚地意识到系统对于带动商业成功的重要性。

他又提到：每一个程式，都有一个起点，一个终点。如果您将重点放在该程式前面的15%，保证程式的正确（初始条件），那么你就至少能保证获得期望中的85%的产出。只要专注于任何事物的第一个15%的部分，剩下的85%就不用费力气了。而这15%的重要性正是洛伦兹所提出的举世闻名的蝴蝶效应，反应出一个重要特征：系统的长期行为对初始条件的敏感性、依赖性，只有尽可能在15%的部分里做到尽善尽美，才能如最初的蝴蝶振翅一样，加快您更加成功的途径！

总结多年从事企业教育工作的经验，我个人认为不论企业或个人最重要的是前面15%，分别为决策、系统、培训及平台；这四部分的工作都完善了，最佳的结果也就获得保证了。而我们在本书中，如何做好前述工作，都有完整的方法及建议。同时我们在这本书中，特别挑选了西方速食的代表麦当劳以及中国速食的代表味之都，做为相对的案例加以研究，因为所有人几乎都知道中华美食享誉世界，但是受到师徒制度传一代留一手的影响，以及烹煮的技术各不相同的现实问题，是很难将其建立起标准

化的系统的。但作为民族品牌的先驱,味之都却扎扎实实地做到了!这让我们惊喜地发现,如果连最不可能标准化的中式餐饮都能做到了,其他的任何行业当然更没有问题了!

齐鼎餐饮公司的齐大伟总裁是这本书的共同作者,作为中式快餐的领头羊,大伟毫不藏私将其从无到有建设出全国知名品牌味之都的创业系统,在这本书中完全地为大家详细说明,我真的非常非常地感谢。他所分享的内容,几乎已是味之都如何成功的全部商业机密!而为了帮助一向只重视感受却忽略了系统的国人,大伟所展现的分享精神与宏伟气度,令人倍感钦佩。大伟的好学投入与自我提升,更是令人印象深刻,实践家所开设的M&Y, BSE与绩效教练课程,他全部都参加了,而且还完整地运用并实践在他的工作中,创造出极大的绩效,他的成功是我们所有M&Y家人的骄傲!

这是一本适合所有用心想要建立自己企业及个人系统的人看的工具书,适用于任何行业。只要您用心地去消化并实践,一定也能有相当丰硕的收获!很感谢您选择了这本书,有机会做对最前面的15%,并且从此享受最轻松的85%的生活!

实践家知识管理集团董事长
林伟贤

目 录

第一部分 系统管理：商业成功的根源

系统是一切的根源	1
商业成功靠系统管理	2
什么是系统?	5
系统的本质就是一致性	8
麦当劳是系统管理的典范	8
系统是创造财富的关键	10
中式快餐也可以系统化	12

第二部分 建立完善的企业系统

第一节 决策系统

决策错误比贪污还可怕	15
管理就是预测	16
决策分析的种类	17

决策的步骤	19
科学决策需要注意的问题	25
高效决策特性分析	28
第二节 执行系统	
建立全面执行系统	30
关于执行力的错误认识	33
领导人协助建立执行系统	38
第三节 品牌系统	
品牌的作用	46
品牌形象系统	48
品牌识别系统	51
品牌传播系统	52
提升品牌价值的法则	53
第四节 营销系统	
四种基本营销策略	56
未来营销的趋势	59
营销漏斗：顾客细分	62
提高营销收入的途径	64
第五节 供应链系统	
供应链系统是企业运行的基础	67
采购系统	69
物流系统	72
库存系统	74
信息技术助推供应链系统建设	75

第六节 生产制作系统

质量管理体系	77
成本控制系统	82
效率管理系统	85

第七节 服务系统

服务的真谛	88
定位服务的层级	90
服务管理系统	96

第八节 风险管理系统

识别企业危机	101
危机处理六步骤	102
企业危机预防系统	107
如何看待风险	109
实力是控制风险的关键	110
用游戏规则规避风险	111

第九节 财务系统

财务决定成败	114
创建优质企业财务分析系统	117
筹钱系统	118
花钱系统	119
省钱系统	121
完善财务系统的三个关键点	122

第十节 人员系统

选人系统	125
------------	-----

用人系统	129
育人系统	130
留人系统	135
第十一节 企业文化系统	
企业文化是核心竞争力	138
企业文化的四个层面	140
企业文化塑造步骤	143
塑造优秀企业文化的要件	149
第十二节 创新系统	
创新的本质	153
让创新成为常态	155
创造创新的氛围	156
创新的原动力	157
将创新系统导入团队	158

第三部分 系统复制：商业扩张的利器

系统复制的威力	163
系统复制的方法	164
系统复制的前提	165
系统复制的运用	168
系统复制的措施	173

第一部分

系统管理：商业成功的根源

系统是一切的根源

系统是一切的根源，也是一切的力量。中国人与外国人最大的区别就是中国人凭感觉办事，感性的成分多，理性的成分少；外国人是理性的成分多，感性的成分少。世界上许多原创的东西都是在中国，但因为缺乏系统性，没有应用系统的方法加以整理，所以得不到有效地应用和推广，这是很可惜的事情。比如说，中国自古就有情绪调适的方法，但因为并没有利用系统的思想来加以整理，所以没有保存下来。我在1995年作为《成功》杂志编辑，曾经拜访过哈佛大学著名的心理学教授、《EQ》一书，翻译成中文就是《情商》的作者丹尼尔·戈尔曼教授。我邀请他到台湾演讲。当时的讲师费是一个小时5万美金。我们吃饭的时候，我说：哎呀，丹尼尔·戈尔曼博士啊，真的非常谢谢你呀！跟我们分享了这么多精彩的内容，让我们分享到了你发明的情绪控制的方法，教会了我们如何有理性地做事情。我这样讲了之后，他说：哎呀！没有啊，我跟你说情商这个东西啊，我们西方没有的。因为在西方，是成者为王败者寇，成功就是成功，失败就是失败。你们东方人失败以后才有一套自我调适的方法。他说，你们东方人呐，比

较重视人与人之间的这些义理啊、人情啊、世故啊；我们西方人在做事情的时候，如果你做得好就做，做得不好就下来；我的情商理论其实就是把你们东方人，特别是你们中国人，有关情绪管理的这部分内容，用我们西方系统的方法和思想，重新整理出来的，我把已经存在了几千年的种种习惯用系统整理出来，重新再推广到东方来而已。

所以你可以回想一下西方的很多东西，其实都是从东方传去的。比如说火箭、印刷术、造纸术、指南针，这是中国古代的四大发明，可惜的是我们没有利用一种系统的方法来加以推广，使它们在人们的日常生活中发挥更大的效用。进入近现代以来，西方人把东方已经有的东西经过系统的整理再重新推广到我们身边来，所以东方人与西方人最大的差别就在这里。

中国自古以来就是一个充满智慧的国度，重大的发明创造不胜枚举。即使在人与人相处方面、在团队管理方面，我们都积累了丰富的经验。今天，我们确信，中国人的传统智慧经过系统化的整理以后，一切都能行销到外国去。比如说故宫的文物，经过科技化的处理，经过系统化的运作，一定可以行销到全世界，让全世界人足不出户就能了解到中国灿烂的古文明。

可以说，时间因系统而缩短，空间因系统而拉近。

商业成功靠系统管理

从管理科学角度看，国家是一个系统，一个不可分割的有机整体。国家存在的问题都是系统中的问题，对所有问题，尤其是与其他方面牵涉较广的重大问题，都可以纳入到系统中进行分析。只有按系统理念进行系统分析，才能找出国家面临的主要问题，找出问题的原因和各问题相互间的关系；然后根据各问题对国家建设和发展的影响度，问题解决的紧迫性、所需的时间、难易程度，各问题相互间的关联情

况等进行统筹处理。只有这样，国家的管理才能做到高速有效、有条不紊。

同样的，政治上有政治系统，商业上有商业系统，企业里有企业系统，公司里有公司系统，销售有销售系统。整个社会就是由大大小小的系统组成的大系统，大系统下面有中系统，中系统下面有小系统，小系统下面有微系统。公司里有销售系统，有行政系统，有管理系统等等；公司与公司之间又组成了行业系统，行业与行业之间又构成了社会的商业供需系统。商业供需系统又要与政治系统、文化系统等结合，共同组成国家内部的系统。这个国家的系统又与别的国家的内部系统组成国际系统。可以说，整个世界就是由这样大大小小的系统组成的。人不可能脱离系统而存在。当然，系统不是新的东西，它存在于我们的生活之中，并且可以被我们理解和运用，它是可以复制的。

以上是系统理论对组织管理提出的要求，企业的管理则更不可例外。由于一个运行良好的系统对企业的重要性，企业作为一个组织对系统的要求就更应当重视，且必须按该要求行事。否则，规章制度的制定顾此失彼，抓不住要点；或政策、措施不配套，东鳞西爪，支离破碎；或相互矛盾、冲突；或陷入僵局、扯皮等就在所难免，企业的发展自然也就大打折扣。

人要么创造系统，要么被系统控制，被系统所管理。比如电脑游戏，商家会开发一套游戏，让我们去填币，刚开始的时候，免费让我们试玩，等到我们全身心投入其中、不能自拔的时候，就会上瘾，就会着迷，商家让我们掏钱，我们就不由自主的掏钱，这就是系统的力量。所以我们说，使用系统的人就得付费，创造系统的人就能获利。人不能成为系统的创造者，就会成为系统的被管理者。

西方的企业70%靠系统，30%靠能人。能人也得要，一个企业的负责人好一点差一点还是有区别，智商高一点和低一点也是有区别。

但是，中国的企业70%靠能人，30%不是靠系统而是靠制度，我们将制度理解为系统，那也是错误的。

一个企业不能仅仅靠一两个能人，不能靠一两个条款，不能靠一种热情，不能靠一种制度，如果这样也许可以获得短暂一两次的成功，不能持久，真正的成功要靠完善的系统来支撑。沃尔玛的优秀，不在于有多少天才，而是有良好的系统。麦当劳的优秀不在于有多少能人，而是系统在支撑着这个企业。不管从麦当劳走掉多少人，有一点可以肯定，人走系统在。

制度不是系统，而是一个规范化的片断，真正的规范化是系统和流程。中国有多少优秀的企业，就有多少个明星式的领导人。就像提到海尔，我们就想到张瑞敏，提到联想就想到柳传志，有多少优秀的企业就有多少优秀的领导人在上面，这与中国的传统文化有关系。西方人就不一样，你可能不知道，也不关心诺基亚的总裁是谁、可口可乐的总裁是谁、麦当劳现任总裁又是谁？但我们可以肯定的是，无论他们的现任总裁是哪一位，这些优秀的企业提供的产品和服务总是一流的。他们成功靠的是什么？靠的就是系统。

你是否曾经想过：“如果我们有更优秀的员工，就不会面临今天企业里的种种问题”。这是种替自己脱罪，而把责任都推到员工身上的错误想法。

因为出毛病的不是员工，而是系统。

你设定什么样的系统给你的员工，他们就回报你什么样的结果。也就是说，他们会帮助你把产品和服务达到百分百。当然，你不会拿到百分百的结果，因为他们不是机器。所以现在的问题是如何降低变量，尽可能达到完美境界。

只要员工知道百分百的境界何在，并且你所设定的系统也尽可能的完善，那么，员工就会为你全力冲刺，尽力让你的美好愿景得以实现。

什么是系统？

系统的定义有很多。根据韦伯斯特（Webster）的描述，系统就是“形成一个相互联结整体事物的聚合体，一个复杂但是有条理的整体，主体是一种运行的个体，一种计划或方案、方法。”

近代美国人 W. 爱德华兹·戴明创造出了一个全新的系统典范，称之为深度知识（PROFOUND KNOWLEDGE），又叫戴明系统（THE DEMING SYSTEM）。

点石成金

一个组织的成功 94% 取决于系统的因素，6% 取决于人的因素。

——质量管理大师戴明

戴明是教导日本人系统思想的老师。日本人接受这个系统后，彻底改变了日本货在世界上的声誉。传统上，日本货被视为“便宜、不可靠、不可信赖的”，而今，日本企业生产的产品被公认为“全世界质量最佳”、“可靠”、“有效率”、“可信赖”的代名词。

事情的经过是这样的：二战期间，戴明原本受聘美国政府统计方面的工作，并负责设定让军队更有效率的系统。战后，他的职位被裁撤——他的教学不再被重视，于是，失业的戴明试着和美国工厂接触，表达愿意贡献自己聪明才智的意图。但美国人没有意识到这个工作的重要性。受到挫折以后，他开始向美国以外的地区伸出触觉，把他的服务提供给日本人。他建议日本“以品质换粮食”，以改变日本资源匮乏的劣势。日本人对他的系统思想作了一番研究后，决定采纳他的深度知识。值得一提的是，戴明从来没有去过日本。

正是戴明提供给日本人的管理理论、方法、工具，才造就了今天日本成为工业界的巨人。戴明也被日本人称为质量管理之父。戴明博士提出了如下的观点：

第一：要设定改善产品和服务的永久性目标，致力于竞争力的提升。

第二：要采用新式的企业哲学，拒绝传统上可以接受的耽搁错误和有瑕疵的成品。

第三：停止依赖检视来保证质量。检视的对象应该是制度，以达到改进和降低成本的目的。

第四：不要只用价格来决定和谁做生意，相反的你应该依照项目来做抉择；选择单一的供货商来使总成本得以降低；同时跟他们维持长期互信和相互忠诚的关系。

第五：永不间断地改进所有的计划和服务的过程，才能够持续、有效地降低成本，所有的计划和服务都要不断地改善、改善、再改善。

第六：要不断地进行职业教育训练，让你的团队成员可以发挥更大的作用。

第七：要挑选、教导和任命有领导才能的主管，他们的主要才能应该是帮助员工。

第八：驱除恐惧，让每一个人可以有效率地为公司做事；创造一个全新的工作氛围。

第九：打破部门之间的樊篱，让研究、设计、业务，还有生产部门的员工，必须像团队一样一起工作。

第十：要除去一些强迫员工达到零缺点生产力水平的标语、告诫和目标。

第十一：不要再对员工做数量上的基本配额，和经营数字目标的要求，舍弃以目标作为掌控的管理方式。取而代之的是学习过程的潜力和如何进行领导方式的转变，来增进员工的表现。