

第一章 名牌与连锁

世界发展到今天，21 世纪已经到来，未来的世界是经济全球化、一体化、国际化的世界，在经济上已经没有国界之分，被称为“地球村”。未来经济的发展靠什么？靠知识，靠智慧，这是从知识经济的角度来讲。同时，经济发展还得靠市场，未来的市场要重新划分，而且会与名牌战略紧密相连。市场竞争越是激烈，竞争的焦点越是表现在名牌上。名牌是市场竞争的产物。名牌产品不等于名牌，名牌产品有时间性，名牌的保持要随社会发展不断更新换代，不断推陈出新，在创新思维、创新科技的基础上，不断推出创新的产品。新产品的周期，随着科技的不断发展，它的寿命将会越来越短，尤其是电子产品，它的周期就更短，但名牌的保持则是越老越好，就其时间而言，越长越好。名牌讲究知名度、信誉度，两个度越高，越值钱。名牌是无形资产。

1—1 名牌是什么

名牌是什么？最狭窄的定义是：大家都知道的商品的商标，有的称“著名商标”，有的称“驰名商标”。延伸一步，实际上它应该是包括商标和商品的统一体，再延伸一步，它应该包括生产那个商品的企业。

什么是名牌？名牌的实质是什么？名牌，它不仅指的是知名的商品的牌子，而且创建名牌是一项宏伟的事业。因为从经济领

域来说，名牌是一种财富；从社会领域来说，名牌是一种优化的组合；从国家来看，名牌又是一个全社会都参与协调动作的系统工程。

名牌指社会知名度极大的一种商品标识，具有举世公认的价值。这种标识代表其商品的质量，其可靠的品种和规格普遍受消费者喜爱，市场覆盖面广，即使在市场疲软时也畅销不衰。

名牌是什么？名牌是知识产权、是财富、是生产力、是一个企业的象征、是企业最佳经济效益的载体。

北京前门全聚德一只烤鸭，它与市场上一般饭店销售的烤鸭，从原料到加工没有多少更大的区别，但是在前门全聚德吃上这只烤鸭，其价格要比普通店的价格贵几倍甚至十倍以上。金三元的“扒猪脸”和一般市场饭店卖的猪头肉相比，“扒猪脸”价格也高1—5倍，这是为什么呢？为什么一般的一只鸭子卖不出价，一般的猪头肉卖不上价，而前门全聚德“烤鸭”和金三元“扒猪脸”竟能卖出这么高的价格？不难回答，这就是在市场经济条件下的名牌效益。从以上这个简单的对比中可以清楚看到名牌究竟是什么。

名牌是什么？名牌是国宝。名牌是一个国家和一个民族兴旺的体现，既是物质的体现，又是文化的体现。名牌的一半是文化，因此它往往成为一个国家和一个民族的骄傲。中国的红塔山、五粮液、青岛啤酒，这些都是中国的名牌，是中华民族的骄傲。美国因其比尔·盖茨软件而骄傲，德国因为能生产奔驰名牌汽车而骄傲。中国是一个世界大国，还没有在世界上叫得很响的名牌，而且，我们的名牌价值，与世界发达国家相比，差距仍然很大。因此发展名牌在我国已是当务之急。

名牌的发展需经过艰难的历程，需要经过设计、研究、组织、策划、试制、定型、试销、促销、认可等过程，是一项系统工程，应当当成一项事业来抓，所以对于企业来讲，要实施名牌战略，也就是说实现名牌发展战略。

1-2 什么是连锁

什么是连锁？连锁的英文为“chain”，一般翻译为公司连锁、直营连锁或正规连锁。把 FRANCHISING 翻译为特许连锁、加盟连锁等概念。把特许经营看作是连锁店的一种组织类型。认为连锁店包括三种类型，即公司连锁、自愿连锁和加盟连锁或特许连锁。

美国零售管理教科书一般这样定义公司连锁：公司连锁可被定义为使用集中化采购与决策方式，由单一所有者共同拥有的多个零售分店。连锁组织主要有下列特征：

- (1) 在一个以上网点销售类似商品；
- (2) 相同的建筑设计风格；
- (3) 集中采购；
- (4) 单一所有者共同拥有。

美国哈佛大学企业管理顾问公司出版的《最新企业管理大辞典》把连锁店定义为：连锁商店是由两个或两个以上所有权与管理权集中零售机构所组成的，通常是大规模的零售商。美国著名营销专家菲力蒲·科特勒认为连锁店至少应有 11 家店铺，这也是国际连锁店规定的数字。依据美国贸易法规，连锁商店是指至少有一家总店控制下的 10 家以上的经营相同业务的分店。

英国考核连锁商店的标准主要有以下四条：(1) 单一所有 即一个公司或一个合伙企业或单个企业所有；(2) 集中领导，统一管理；(3) 设立的商店要相同；(4) 有 10 个以上的成员店。

我国餐饮业连锁经营管理规范提出：

第一条 餐饮业连锁经营是指餐饮行业中经营同类品牌品种、使用统一商号、标识的若干同业店铺，以统一采购、加工、配餐、配送为核心，实现产品服务标准化、生产加工工厂化、经营

专业化、管理规范、共享规模效益的一种现代经营方式和组织形式。

第二条 连锁经营主要包括三种形式：

(一) 直营连锁。连锁店由总部全资或控股开设，在总部的直接领导下统一经营。

(二) 特许连锁(或称加盟连锁)。连锁店同总部签订合同，取得使用商标、标识、商号、经营品种、经营技术、服务标准、管理规范的权力，经营权集中在总部。

(三) 自由连锁(或称自愿连锁)。连锁店均为独立法人，各自的资产所有权关系不变，在总部的领导下共同经营。

上述三种形式可以在一个企业中相互交叉存在。

第三条 连锁经营企业的连锁门店应达到 10 个以上，实行规范化管理。必须做到统一店名、标识，统一装饰装潢风格，统一采购和主要产品的加工、配餐，统一配送，统一产品标准，统一服务质量标准，统一经营管理规范，统一培训与市场推广等，重点是要统一管理、统一标准规范和统一配餐配送。

总之，连锁就是通过企业内部分工协作或企业与企业间的分工协作，以提高零售业的组织化水平，获取竞争优势的竞争方式。通过明确的企业内部或零售业之间分工，形成一个具有密切联系的经营体系。这个体系的成员为消费者提供相同的产品和服务，在商品的采购、配送、促销方面采取集中化的作法。构成这个体系的成员有两类：即具有法人资格的特许店、自愿店和不具备法人资格的直营店，绝大多数连锁体系同时拥有这两种情形的分店。连锁店的成立改变了单店单兵作战，在经营、管理、组织上“小而全”的低水平分工、低效率营运的局面，实现了多个网点的配合作战，形成了经营、管理、组织上的高水平分工和高效营运。

1—3 连锁与特许经营的区别及连锁特点

连锁经营是当今国际上一种行之有效的商业经营形式，其中发展最快的就是特许连锁形式。即特许者将自己所拥有的所有知识产权，如商标、产品、服务、专利和经营模式等，以特许经营合同的形式授权于特许经营者使用，使其能够利用现有成功企业的各种优势迅速创造自己的企业。连锁作为一种新的经营方式，作为一种现代化流通组织方式和经营形式，和过去商业时代的经营方式相比有许多新的特点，与特许经营也有所不同。连锁经营本来的涵义是指公司连锁，即同一资本所有，经营同类商品和服务，由同一个总部集中管理领导，共同进行经营活动的组织化零售企业集团。欧美一般要求连锁店的数目要在 11 个以上。它与特许经营的区别有以下几点：

1. 特点不同。特许经营的核心是特许权的转让，特许人（总部）是转让方，受许人（加盟店）是接受方。特许体系是通过特许人与受许人一对一签订合同而形成的，各个加盟店之间没有关系。受许人需要对特许人授予的特许权和提供的服务以某种形式付报酬。各个加盟店的人事和财务关系都是独立的，特许人无权进行干涉。而在一般连锁经营中，总部对各分店拥有所有权，对分店经营中的各项具体事务均有决定权，分店需将营业利润按总部要求上缴，分店经理是总部的一名雇员，完全按总部意志行事。

2. 经营的范围不同。连锁经营的范围一般仅限于流通业和服务业，不涉及制造业，而特许经营的范围则宽广得多，在制造业中也有大量实例。

3. 包含的法律关系不同。在特许经营中，特许人和受许人之间的关系是合同双方当事人的关系，双方的权利和义务在合同条款中有明确的规定。而一般连锁经营中不涉及这种合同（分店经

理与总部的雇佣合同则另当别论），总部和分店之间由公司内部的管理规则调整关系。

4. 动作方式不同。特许经营业务开展的基础是一整套经营模式或某项独特的商品、商标。特许人把这些东西以特许权组合的形式转让给受许人，有了它，受许人就可以独立开展业务。而一般连锁经营则不需要这些内容。一般连锁经营实际上只需足够的资金和合适的业务类型就可以进行。

5. 发展方式不同。特许经营通过吸收独立的商人加入而扩大体系，特许人不仅需要进行工作吸引潜在的受许人，还需进行选择受许人的工作，并为受许人提供培训等服务；而一般连锁经营欲扩大规模则只需进行市场调查，选择合适的地点，并筹集到足够的资金就可以了。同时，由于发展的方式不同，特许体系的扩展速度要比一般连锁经营快许多。对总部而言，一般特许经营由于利用了他人的资金，扩大了产品的市场占有率，所需的资金较少。相比之下，一般连锁经营的发展更易受到资金的限制。

连锁经营的特点是什么？

● 连锁范围广，渗透力强。过去人们认为连锁仅仅是商业、服务、快餐……等几个行业，这些年随着全球经济一体化的到来，连锁成为经济发展和企业战略扩张的一种重要方式渗透到各行业。据美国商务部的统计分类，目前加盟已经形成 19 大类，几乎包含了所有零售业和大多数服务业，如职业介绍、房地产、广告公司、学校、医院、银行、旅游等 5 万余种，因此可以说连锁已无止境。

● 连锁开店扩张速度快、成功率高。企业扩张风险大，一个新建的企业成功率一般仅为 20%，而以特许经营方式新建的企业成功率在 95% 以上。连锁经营的背后是由名牌作支撑，它是成功企业的延伸和发展，风险减到最低限度。目前世界上以每三分钟开一家连锁店的速度增长。以北京市为例，到 1997 年底，全市各类连锁企业门 1500 多家，连锁企业销售额 80 亿元，占社会消

费品零售额 8%，连续三年销售额增幅在 20% 以上。

●国际化、集团化。美国排名前 200 家的连锁贸易公司都是世界性连锁集团。连锁经营是社会经济发展到一定阶段的客观趋势，其快速发展都是与这些国家的经济起飞相联系的。如 30 至 40 年代的美国和西欧、60 年代的日本、70 至 80 年代的东南亚都是连锁店发展的高峰时期。可以预测，21 世纪将是连锁经营大发展、大普及和大深入的一个新世纪，人们对连锁的认识越来越强，越来越高；同样是两个购物大商场，连锁经营便能快速扩展经营组织。特许企业利用他人的资金，积沙成塔，可以迅速地在任何市场中树立良好形象。如麦当劳在北京 5 年时间发展到 50 家，特别是近几年来以每一周开 1 家的速度增长。

●集资方便。特许企业通过转让特许经营权为自己的公司提供了资金来源，并可抽取加盟店营业额或者营业场地的固定比例作为报酬。

●降低投资风险。因为特许企业与加盟商都在特许经营的领域投入了资金和精力。特许企业已经是在成功的基础上扩张，风险相对小，而且投资风险由双方共同承担。

●减轻人力负担。特许企业与加盟商是相对独立的实体，加盟者无需特许企业直接管理。世界连锁如皮尔·卡丹王国，总共才 100 多名工作人员。

●规模扩张迅速。由于连锁经营所追求的是整体规模，是“小店面，大企业”，经营风险相对较少，具有很强的适应性、灵活性。同时，特许企业还充分利用了加盟者的资源，所以特许企业能够在全国范围内快速发展。

●冲破区域壁垒。加盟商一般都在自己所熟悉的区域开设连锁店，使同一品牌跨越地区差异和障碍，从而遍地开花。

1-4 名牌与连锁的关系

名牌是无形资产，从一定意义上讲，名牌是企业有形资产和无形资产良性循环形成的“第三态资产”。因为名牌以其优良的质量和售后服务根植于消费者心中，得到了大家普遍的承认和认可，从而在其背后隐藏一种潜在消费。名牌有很强的延伸性，它可以独立发挥作用，而特许经营和连锁经营给名牌的发展更提供了广阔的天地，使其能够尽快抢占市场，独占鳌头。

名牌作为一种特殊的社会现象，它的出现是由质量作为基础的。名牌的涵义虽然很丰富，但却不离其宗——质量。质量，既是名牌赖以生存的基础，又是名牌满足社会品质需要的体现。质量是名牌的生命。企业的生命，是名牌立足之本。因此，创名牌首先要以质量取胜。除了质量基础还要有商标、包装、营销、公关、CI、资本运营、国际竞争……等多方面的协调与配合。

名牌和连锁之间有着密不可分的联系。没有名牌的连锁没有根基。名牌对连锁具有吸引和凝聚作用。麦当劳是全世界著名的品牌。没有这个名牌有谁主动找它办连锁呢？连锁中有直营连锁和加盟连锁二种。都办直营连锁是不可能的，要实现企业战略扩张，实现资产重组，就得实现加盟连锁，而加盟连锁的实现，就要靠名牌的威力。所以没有响亮的牌子，连锁便无从谈起。中国有些连锁店完全是靠自己直营办起来的，由于不是名牌，往往因管理不善，不久即告垮台。

连锁的基础是名牌，没有名牌不要急于办连锁。名牌不是几天之内发展起来的。创名牌很难，创大名牌，需要几年、几十年，甚至几百年的时间。麦当劳的名牌是经过六十多年的时间才发展起来的。凡是要办连锁的事业，首先要下大力气，把自己名牌发展起来，打下坚实的基础，练好内功；要按科学的规律，应用科

学原理、科学公式、科技成果等，全面地先把名牌构筑起来，达到一定火候，才能考虑连锁的目标。

我国连锁经营发展滞后，重要原因之一就是连锁中科技含量不高，没有把连锁和名牌紧密结合起来，没有依靠名牌战略实现连锁经营。名牌与连锁的关系是什么呢？品牌——名牌——连锁。它是一个有机的整体，光有品牌是不行的，品牌通过名牌变成有价值的无形资产，再通过连锁走向市场。品牌的品位越高，连锁起来它的影响普及越广。因此，说名牌战略与连锁经营是密切相关，缺一不可的。

名牌是科学的结晶，连锁也是科学。连锁是科学形式的再现，实现资产扩张和重组。我国现行许多连锁店既不重视名牌，也不重视去研究连锁的科学理论，致使连而不锁，连得不紧，垮得快、黄得多。名牌战略与连锁经营就是要将科技成果所形成的具有社会效应的名牌，在短时间内做到最大范围的普及和推广。因此，把名牌与连锁紧密结合起来，也是提高企业竞争能力最有效最直接的一种手段。

1—5 我国连锁业的现状

我国的连锁经营，20 世纪 90 年代初开始兴起，但进展不快。从历史上看仅有八九年的历史；从形式上看，有直营连锁、特许连锁、自由连锁。1992 年以前，老字号的北京全聚德、天津狗不理、北京东来顺，在国内各地开了一些联营店。但是，由于当时的联营缺乏规范化管理，仅停留在牌子连、形式连、表面上连，实际就是卖牌子买招牌。据不完全统计，在前一时期联营和连锁的商店至今仍保留其连锁形式的已降到 20% 以下。曾经发誓要建立“中国最大的零售业连锁帝国”的郑州亚细亚集团负债 6 个亿，面临着四面楚歌的困境。但就连锁本身而言，它的经济导航作用却

是深具潜力的。请看下表：

表 1 中国特许企业发展情况 单位：个

	1990 年	1991— 1992 年	1993— 1995 年	1996 年	1997 年	1998 年预计
特许企业数	6	8	20	40	50	60
特许网点数	22	58	224	878	1378	2240

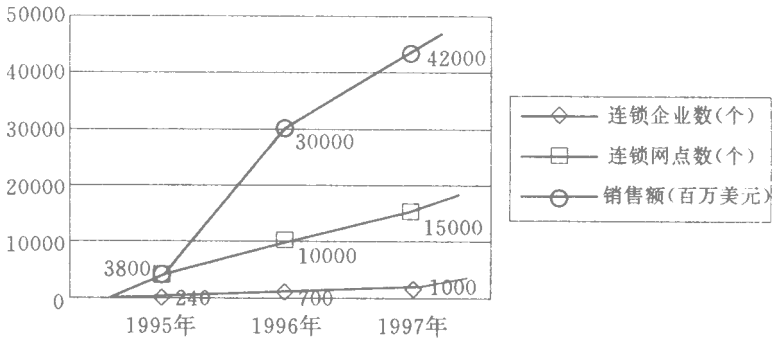


图1 中国连锁业发展态势

从图表中可以看到我国连锁业发展和中国特许企业发展情况。1996年以后连锁业和特许经营以及连锁业的销售额都有了大幅度增加。

从零售连锁领域来看，中国的连锁业 90 年代起步，目前各类连锁公司 700 多个，各类形式的直营店加盟店 1000 余家。同时又出现了一些名牌连锁店，如上海华联超市商业公司，北京伍富商业连锁总店。但就是这些中国商业连锁业巨头，与国外著名的连锁店相比，差距仍然不小。试看下面的比较：

表 2 1996 年中外最大连锁店比较

中国企业名称	年销售额 (万元人民币)	国外企业名称	年销 (百万美元)
上海华联超市公司	90200	沃马特	106147
上海联华超市商业公司	80009	西尔斯	38236
深圳华润超级市场有限公司	32740	麦德龙	36568
深圳百佳超市有限公司	29905	凯玛特	31437
上海市农工商超市总公司	24860	家乐福	30277
上海高佳超市有限公司	22115	大 荣	28281
上海中汇超市有限公司	17038	伊藤洋华堂	27137
东莞糖酒集团美佳超市有限公司	14586	戴德逊	25371
上海捷强烟草糖酒(集团)连锁公司	13443	克鲁格	25171
北京伍富商业连锁总店	13292	J. C. 彭尼	23649

表 2 是 1996 年中外最大连锁店的销售额。从表中可以看到，中国前十位连锁企业销售额之和约为三四亿美元，不到国外排名第十的 J. C 彭尼销售额的 2%。一个连锁企业的店铺数国内一般才几十家，最多的 100 多家，而国外较多的达 1.2 万家，最高达 2.5 万家，少的也有 100 多家。

中国的传统食品很多，如面条、粽子、月饼、饺子、包子、烧鸡、烤鸭等。日本人在面条基础上开发了方便面，我们也应在这些食品的工业化生产方面进行努力。既然汉堡包和炸鸡可以在北京、上海卖得很好，那么为什么狗不理包子、全聚德烤鸭、水饺不能红遍全球呢？随着中式食品生产的标准化，中式快餐也许可以形成大型连锁。中式快餐的连锁始于 1992 年 6 月 北京京氏快餐食品公司开始连锁。1992 年 10 月上海荣华鸡也开始连锁，在各地至今已开办了 12 家连锁店。中式快餐走向连锁必须解决下述难题：经营内容要尽量单一。产品要能标准化生产，快餐用具与机器设备必须跟上。中国餐饮连锁业的发展必须善于借鉴国际经验，

在高水平上起步，以缩短与国际连锁业的发展差距。自 1989 年上海肯德基开业以来，已发展成 11 家连锁店，1994 年销售额近 2 亿元。肯德基的成功要归功于他有一部标准化作业手册，被全世界肯德基人视为“圣经”。手册规定所有采购的正宗“AA 鸡”必须经过品质部门认可；鸡的胸肉每块必须 100 克左右，误差不得超过 2%；每一批进货都必须有时间卡，何时进货，最后使用期限等，都必须一一标上；鸡块、辣鸡翅炸出 1 小时，汉堡包做好 10 分钟后，若未销售掉必须处理；餐桌上不能有油迹，顾客用过而未收拾的桌子不能超过 3 只等等。中式快餐的发展必须借鉴人家的上述管理做法。在这方面，天津狗不理包子集团公司做出了有益探索，在对原有规章补充的基础上，将全公司 28 个工种，分别确定了岗位职责，共 16 章 75 款 731 条，做到人人有职责，岗岗有规范，各司其职。对服务的全过程，规定了严格的程序，设立了服务规范流程图，做到服务质量标准化，服务方法规范化，服务过程程序化。对于宴会按“门前迎客、宴会准备、宴席服务、宴会收尾”4 个阶段做了具体要求，实现了微笑服务、报名服务、敬语服务，在确保包子和菜品质量方面订出“包子八步操作法”、包子质量标准对照图，对制作包子的每道工序都规定出了具体的量化和质化标准，使包子合格率在 98% 以上，在国内 18 个城市开出联营店，在日本、新加坡、韩国开设了“狗不理”分号。

中国连锁业的发展有个优势，那就是后发优势。我们在西方发展连锁经营一百多年的历史经验的基础上发展连锁，可以少走弯路，在这方面政府的宏观导向非常重要。我们要借鉴西方国家以立法的形式来规范连锁店的发展，对不同业态作出明文规定，对连锁的含义作出法律界定，对连锁店的经营行为立法规范。只有这样，才能使我国连锁店健康发展。

近五年来，国内新建和改扩建开业的大中型零售企业数量相当于前四十年的总和，北京市年销售额 1 亿元以上的零售企业已

达 40 家，上海过百家，武汉达 16 家。这些大规模零售企业的发展是我国连锁业大发展的基础。通过借鉴国际经验，加快连锁业的发展，我国零售企业完全有可能首先在国内市场上打赢来自多个国家和地区的流通大战。

总的来看，我国的连锁事业起步较晚，目前正还是处在发展的阶段。从业态分布，企业数量，经营规模，经营销售额，规范化程度，与国际水准和我国市场容量相比都有很大差距，发展连锁经营是我国市场经济发展的客观需要。研究我国连锁经营，特别是饮食和服务业的连锁经营，就是要结合中国国情，研究它的规律和特点，研究它生存发展方式，在总结国外管理模式的基础上，研究出具有中国特色的、新的管理经营模式。

连锁的核心是连得起来，锁得住，起点要高，科技含量要高，标准规范化程度要高，不能搞形式化，简单化，低水平的重复。把名牌、标准、特色、创新、管理，作为连锁的根本和重点，核心要锁起来。图 2 是五连一锁的公式与图解：

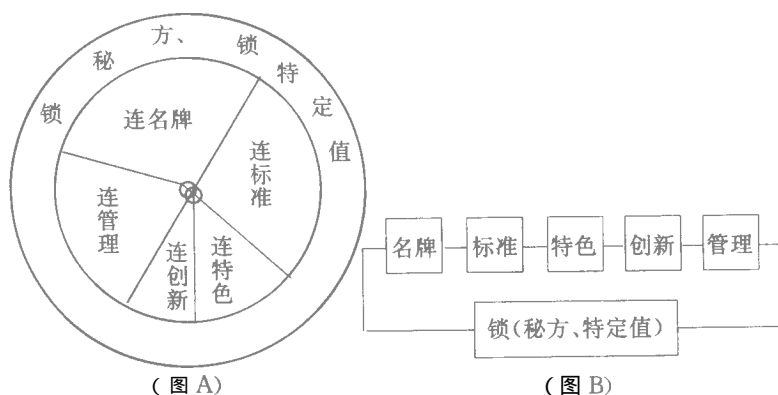


图 2 名牌战略与连锁经营示意图

第二章 连名牌

特许经营者要想实现对外扩张，达到连锁的目的，它首先必须拥有名牌。名牌的知名度越高其影响就越大。许多世界品牌在我国连锁发展比较快，就是这个原因。那么，到底什么是世界名牌呢？

2—1 我国名牌与世界名牌的差距

所谓世界名牌，是指在世界市场上具有杰出表现，得到相关消费群体认可和偏爱，具有强大竞争优势的产品品牌、商标和商号。世界名牌应具备以下特征：

1. 具有较高的国际知名度和信誉度，品牌具有巨大的经济价值。根据美国《金融世界》杂志 1996 年的评估结果，“可口可乐”的品牌价值为 434 亿美元，是其销售额的 3.6 倍；IBM 的品牌价值为 158 亿美元，是其销售额的 0.28 倍。

2. 具有经营全球性特点和较高的国际市场占有率。它以世界市场为大舞台，利用众多国家的资源，在很多国家进行投资，在世界大多数国家开展市场营销活动。以可口可乐公司为例，其产品畅销全球 155 个国家和地区，在全世界建有 1200 多家瓶装厂，每天售出 2 亿多瓶饮料。

3. 品牌文化和产品文化具有高度的国际融合性。世界名牌在世界范围内，引导消费观念，影响消费行为，培育消费文化。如

麦当劳快餐，它用统一的产品、形象、理念、服务，向世界众多国家消费者传播“清洁、方便、美味、家庭氛围”等消费文化，正如日本学者本村尚郎所指出的，“企业不能象过去那样，光是生产东西，而是要出售生活的智慧和快乐。”

我国名牌与世界名牌的差距主要体现在以下几个方面。

第一，品牌价值上的差距。根据北京名牌资产评估事务所 1996 年的评估结果，排名中国第一的“红塔山”品牌价值为 332 亿元人民币，比美国《金融世界》评估的 1996 年排名第 20 位的“坎贝尔”品牌价值 64.64 亿美元）低了近 1/3。

第二，销售额上的差距。就家电而言，日本日立公司 1994 年销售额达 686 亿美元，是四川长虹（1996 年销售收入为 100 亿元人民币左右）的 50 倍；就汽车工业而言，1994 年“中国最大 500 家工业企业”的第一名上海汽车工业总公司的销售额不及通用汽车公司的 2%；就石化企业而言，南京地区四家石化企业合并而成的特大型石化公司，年销售收入 400 亿元人民币，仅相当于埃克森石油公司的 5% 左右；就航空业而言，我国的国航、东航、南航三大集团销售收入之和仍不及美利坚航空公司的 20%……

第三，国际市场份额上的差距。根据几年来有关资料的统计数据，我国主要产品的国际市场占有率为：汽车为 0.1%，计算机为 0.1%，电冰箱为 0.39%，照相机为 0.76%，钢铁产品为 1.18% 等，这些市场占有率有的还不及通用汽车公司、IBM 等某一家公司的占有率。

第四，跨国经营上的差距。据统计，全球最大的 100 家企业中，海外销售额占总销售额 50% 以上的企业多达一半以上，其中可口可乐公司的海外销售额占 70%（利润 80% 来自海外），而雀巢和飞利浦的这一比例高达 90% 以上。相比之下，我国河南周口味精厂，年产 12 万吨，位居世界第一，产品远销世界 24 个国家和地区，但其外销比例仅占其年销售额的 10% 左右；青岛海尔集

团，1996 年销售收入 62 亿元，出口创汇 5700 万美元，外销比例也不到 10%。

第五，技术发展水平的差距。从我国企业整体技术装备方面来看，大约只有 20% 左右达到国际 60 至 80 年代水平，而其余 80% 是 40 至 50 年代水平，甚至还有 30 年代的设备。这些严重阻碍了我国企业向世界名牌发展的进程。

连名牌在一定意义上讲就是正视名牌价值，实施名牌经营。我国的名牌发展，从整体上看，现在还处于初级阶段，即创品牌阶段。主要表现在三个方面：一是靠产品推出品牌；二是靠产品广告推出一种产品，还不能通过品牌广告推出整体形象、系列产品；三是承认品牌有价值，但还未真正进入品牌的交易市场。而发达国家已经历了“创品牌、经营品牌、买卖品牌”发展的三步曲，利用名牌效应，带来高额利润，使名牌的价值几倍、几十倍、成百上千倍地猛增。因此，经营名牌实质上是一种资本运营。国内一些勇于实践的名牌企业经营者，在这方面做了大胆的尝试，并取得了明显的经济效益。

作为发展中国家，我们应借鉴世界名牌发展的成功经验，用尽可能短的时间，尽可能少的投入，尽快缩短我们与世界名牌的差距，特别要重视名牌价值，由创名牌走向经营名牌。这就需要以品牌为核心，实现企业资产重组和资源重新配置，从而形成名牌竞争的优势，增强国际竞争力。

2-2 金三元酒家的经营名牌

名牌产品不等于名牌，名牌附着在商号上，不是附着在产品上，产品有时间性也有周期性。我国企业经营者有的急于创名牌，在名牌和产品的界限、功能没有分开的时候，产品急于盲目扩张，其结果是欲速则不达。

北京金三元酒家在创名牌方面有过失败的教训。1996年申报我国菜肴第一专利，在我国餐饮历史上被称为具有划时代意义的事情，国内外媒体进行铺天盖地的介绍，一时成为“热点话题”。香港几家报纸用整版或半版的版面以“扒猪脸挑战北京烤鸭”等大字头、大幅画面进行刊载，国内许多餐馆一轰而上，纷纷要求经销、专销、代销，特许专营“扒猪脸”。1997年一年共有十几家餐馆，作为特许专营代理。经过一年的实践，这种方式并不十分理想。已经作为特许经营的餐馆有70%保持，30%的松散。坚持下来的虽比较稳定，但规模远远跟随不上去。

有了这些教训，金三元经营者总结经验，发现在对外战略扩张时没有把金三元整体文化、企业形象、商标、商号，其他菜肴的技术，企业CIS战略和企业ISO9000质量保证体系等企业的一切无形资产，整体对外进行扩张。金三元产品品牌知名度很高，但它不等于名牌，它仅仅是一道特色菜肴、特殊加工技术，它覆盖不了饭店的整体形象。1998年金三元在进行反思后，从实践中领悟到，发展名牌是一项系统工程，在扩张品牌的时候，把创名牌经营名牌的理念与之结合起来，实现连锁经营。在连锁过程中，加盟者一切按金三元的模式进行，从员工的培训、商标商号到企业标识、CIS管理和员工手册，要求作到金三元总店有啥分店有啥，金三元的专利菜、其他各种特色菜、名菜、名点，所有一切作到品质、质量一致，经过连锁店运作，实现在连产品的同时连名牌。金三元在黑龙江大庆建第一个特许加盟连锁店，在仅仅不足200平方米的饭店中，每天营业额在1万元左右，每月销售的“扒猪脸”等于十几个特许专营店的销售量。特许加盟店和特许专营店一个是“金三元”名牌的再现，一个是金三元“扒猪脸”品牌的再现。从二者的对比来看，显然仅仅连产品是不够的，必须连名牌企业，要在连名牌上狠下功夫，通过连名牌实现连锁经营，用连锁经营去实现资产重组。图3是金三元连锁店和特许专营店，一