



谭火锅餐饮连锁有限公司（D）

2002 年的冬季又到来了，对于谭火锅而言，这意味着火锅的又一个销售旺季的到来。为了企业进一步的发展，谭氏企业正在酝酿将“谭火锅”品牌推向全国。他们已经采用了连锁加盟的形式进行着扩张。在上海，谭火锅餐饮连锁有限公司已经拥有了三家直营店和四家连锁店。今年他们还希望能有 10 家连锁火锅店在全国范围内开张。

肖民是谭火锅餐饮连锁有限公司管理总部的管理部经理。2002 年 11 月 8 日下午 5 点钟他突然接到东方路分店店经理李国庆的电话，东方路分店的行政经理带领几个采购人员正在进行消极怠工。肖民在第一时间匆匆赶到现场。原来该店自上个月所有的火锅锅底、调料、荤菜和海鲜由谭火锅餐饮连锁有限公司总部的中心厨房配送以来，降低了采购人员采购原料的自由度，他们闹情绪而进行了消极怠工。肖民始终不是很明白为什么中心厨房的配送战略会导致分店的抵触情绪。集约化经营的思路的好处是无庸置疑的，为了推行统一配送，公司不知道开了多少次会议。但是为什么分店的行政经理和采购员不能体会呢？看来他很有必要详细思考一下中心厨房的发展战略了。

谭火锅餐饮连锁有限公司的背景

谭火锅餐饮连锁有限公司是一家餐饮企业，其主导产业为四川风味火锅，公司集原料配送、产品研发、教学培训为一体。公司的主人谭兴顺自己白手起家，于 1989 年在四川德阳创办了这家私营企业。注册商标为“谭火锅”。他的第一家火锅店“谭火锅”德阳店在短短几年内便占领了德阳市场。在 90 年代中期，谭火锅走出四川，进入厦门市场并一炮打红。1998 年春，上海八万人体育场建成，谭火锅创建了上体店，进军上海市场。在 1998 年 6 月至 8 月，由于季节等原因，上体店市场持续走低，谭兴顺认为经营必须以诚信为准，在火锅产品质量及服务上维持自己一贯的水准，并针对上海人的口味进行了产品与服务创新，其口味与服务终于获得了上海消费者的广泛认同。公司于 2001 年通过了 ISO9001 国际质量体系认证。十年磨一剑，“谭火锅”品牌在四川、福建厦门和上海享有很高的美誉度。2000 年，“谭火锅”被《人民日报》、《市场报》评为“中国市场畅销品牌”。由于市场的开拓，企业现在将总部搬到了上海市。

相对于“谭鱼头”、“小肥羊”以及“小天鹅”等竞争对手，谭火锅的发展速度相对保守，十年以来一直没有涉足于连锁经营这一领域。而开设直营店需要大量资金的投入，随着谭火锅的进一步发展，谭火锅发现仅仅依靠自有资金已经跟不上发展的脚步。于是谭火锅在 2002 年相继在江苏东台和上海开设了吴中路店、东方路店、田林东路店以及共康店等 5 家连锁店。同时，“谭火锅”将量贩业态引入火锅行业，在上海静安新城建立了第一家量贩式火锅店。表 1 是到 2002 年 12 月 31 日为止谭火锅所开设的分店的统计情况。

本案例是由上海交通大学管理学院任建标编写。出于保密起见，作者隐去了真实的名字和其他一些可识别的信息资料。

版权©2003 归清华大学经济管理学院所有，未经书面许可，禁止对本案例进行任何形式的复制、存储和转载。如需要订购复印件或者要求获得复制该材料的许可，请与清华大学经济管理学院中国工商管理案例库联系。

表 1 谭氏企业下属分店规模一览表（截止 2002 年 12 月 31 日）

店名	主业	营业方式	营业面积	桌位	从业人员
四川德阳店	火锅	自营	1200	65	72
厦门店	火锅	自营	880	61	54
上海体育场店	火锅	自营	1100	100	80
德阳配送中心	加工	自营	600		8
上海虹口店	火锅	自营	700	67	48
上海配送中心	加工	自营	800		12
上海静安新城店	火锅	加盟	2000	300	108
上海吴中路店	火锅	加盟	1100	100	60
上海东方路店	火锅	加盟	1000	100	58
上海田林东路店	火锅	加盟	900	90	54
上海共康路店	火锅	加盟	1200	120	65
深圳店	火锅	加盟	1100	120	60

在谭火锅所制定的战略规划中，公司未来的发展规划将以全国连锁为导向，通过自营、合作、加盟等方式构筑形象统一、质量统一、管理统一、宣传统一、利益共享、心手相连的连锁体系的发展方针；抓住当前中国经济发展的浪潮，以充裕的资本作后盾，充分发挥谭火锅品牌已经具有的优势和潜在能量，实现公司十年发展百家连锁店战略目标。

基于这样的战略规划，谭氏企业有限公司对其管理层进行了重组，公司在人才市场招聘了一大批具有丰富连锁企业运营经验的人才充实其管理层。同时，公司管理层的组织结构也作了相应的改变（见附录中图 1）。

总部管理

在谭氏企业的发展中，总部的管理职能不断地加强。谭火锅的餐饮事业要实现标准化，除了建立“做好一家店”的管理思想之外，企业必须在此基础上做到“克隆出同一标准的所有店”的工作，而总部的宏观管理的作用就在于此。在建立连锁战略之前，各个分店都是一个独立的利润中心，而且各个分店的管理也处于各自为政的阶段。随着企业不断的壮大，谭

谭火锅餐饮连锁有限公司（D）

~~兴顺在总公司下组建了质管部、企管部和市场部。这三个部门主要分管企业的产品及其质量、运作以及市场营销开拓的工作。当谭火锅从直营战略调整为连锁战略时，企业总部又整合组~~

建了新的部门——市场开拓部，统一管理企业的连锁事业的发展与连锁加盟店的市场开拓。

除此之外，谭兴顺发现企业总部必须参与管理的还有以下几个方面：

首先是服务能力与需求的管理。虽然各个分店所处的地域不同，其服务能力和需求水平都有差异，但谭兴顺发现谭火锅如果能总体考虑各个分店的服务能力，将服务能力过剩的分店服务人员适当调配到相对不足的分店中去，可以同时解决两个问题。而且各个分店的需求

水平是总部必须知道的一个数据，总部可以利用这些数据进行针对性营销活动的策划。同时，根据需求的变化合理调控整个谭火锅企业员工的人数。

其次是采购管理。谭兴顺十分清楚，连锁企业必须要有一个强大的采购系统的支撑，这样就可以大大降低各个分店的采购成本，同时，谭火锅能够通过统一采购更好的控制产品质量，将更大的精力放在服务、营销和运作中。现在谭火锅上海各个加盟店和直营店已经有 10 家左右，在上海周边地区还有几家加盟店。所以，在上海谭火锅已经具备了原材料和一些特殊配料集中配送的条件。谭兴顺希望通过集中采购和集中配送进一步降低原材料的成本，从而为更好的服务创造条件。

另外企业信息化管理是谭火锅起步较晚的，其现有能力相对于其他相同类型的企业也略显不足。谭火锅现在的信息化工作主要是对消费数据的收集和分析，谭火锅通过收集各个分店每天的销售额，基本组建了一个消费数据库。在这个数据库的基础上，谭火锅可以了解各个分店的运作状况，及时发现各个分店异常状况，并根据数据库及时调整各个分店的运作与营销措施。

连锁加盟协议

谭氏企业在 2001 年年底就开始思考建立连锁加盟的可能性。当时，谭氏企业管理层中基本上是从德阳带来的四川干部，缺少拥有餐饮业连锁加盟经验的管理人员。缺少专业性的人才也是谭兴顺迟迟不敢进行连锁扩张的一个重要原因。所以，谭兴顺在 2001 年年底决定在上海扩充自己的管理队伍。他在上海招聘了一大批具有餐饮连锁加盟的管理人员，其中就包括现任谭氏企业市场开拓部经理的曹廷鸿。曹廷鸿曾经在肯德基和连锁中餐企业“红高粱”里担任重要的管理职务。谭兴顺希望曹廷鸿的加盟会给谭氏企业带来新的管理理念和新的管理方法。谭兴顺决定给予曹廷鸿更大的发展空间，他建立了市场开拓部，让曹廷鸿主管企业连锁加盟客户的发展。曹廷鸿在这一岗位上做得相当出色。他制定了一整套的企业连锁发展战略，建立了一整套具有可操作性的连锁加盟客户手册以及连锁加盟产品手册。谭火锅的连锁加盟事业开始步入正轨。

谭兴顺一直以来都在寻找一条适合自己企业的连锁加盟模式。他为此考察过许多餐饮加盟企业的实际加盟模式，包括他的竞争对手的连锁加盟模式，他发现许多企业在连锁加盟中过多重视了眼前可以获得的利益而忽视了其利益所获得的基础。许多餐饮行业的连锁加盟企业的加盟客户看重的是加盟企业在餐饮行业中所确定的品牌，但在连锁加盟的过程中他们更加注重当前可以获得的利益，而加盟企业不能很确切的告知加盟客户其品牌的价值来源。所以一些中餐连锁加盟企业在扩张到一定程度时就会遇上资金危机、信用危机或者是市场危机。比如中餐连锁品牌“红高粱”由于在连锁过程中缺少对于加盟客户的控制，所以在连锁经营达到一定规模后这个企业就在资金运作上遇到了危机。曹廷鸿在危机发生后参与这一企业的运作，希望通过加强对连锁客户的控制来改变企业的现状，但是，当时在进行补救已经为时已晚。“红高粱”这一品牌很快在餐饮业销声匿迹。谭火锅希望自己不会重蹈“红高粱”的覆辙。其连锁加盟模式必须使企业的连锁加盟客户确切的知道谭火锅品牌的实际价值来源，而

谭火锅餐饮连锁有限公司（D）

且这个连锁加盟模式必须适合自己企业的企业文化并能够促进企业进一步的发展。

为此，谭兴顺把品质部经理王朔、管理部经理肖民以及曹廷鸿叫到办公室，听取他们的意见，并要求他们在 2001 年 12 月之前完成谭火锅的加盟模式的设计工作。王朔、肖民和曹廷鸿花了很大的精力，参考了诸多连锁模式，在 2001 年 11 月，他们制定了谭火锅加盟连锁作