

工商管理案例7-2：小肥羊”的成长 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/83/2021\\_2022\\_\\_E5\\_B7\\_A5\\_E5\\_95\\_86\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c49\\_83253.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/83/2021_2022__E5_B7_A5_E5_95_86_E7_AE_A1_E7_c49_83253.htm) 如今在我国许多地方，“小肥羊”被人们品得津津有味。“小肥羊”餐饮连锁有限公司在4年的时间里悄然登上我国餐饮业中餐第一把交椅。目前这家连锁公司已发展起668家连锁店，去年还进入美国市场。2003年11月，“小肥羊公司”被评为中国成长企业百强冠军。“小肥羊现象”也在中国餐饮界引起了很大的轰动。究竟是什么招术使一家小餐馆能如此迅速地发展起来呢？

### 一、连锁模式成气候

1999年夏天，张钢在和合作伙伴一起品尝四川风味传统涮火锅时突发奇想：北方的涮羊肉能不能像四川火锅一样，可以“不蘸小料”呢？这样，既节省时间可以满足现代人快捷的生活方式，又不失原有风味，将方便与美味结合起来，独树一帜。创新、敏感和把握商机永远是创业者故事中永恒的要素，敢为人先的张钢和合作伙伴陈洪凯目标明确创办北方不蘸小料涮羊肉。他们以北方涮羊肉的传统食法为蓝本，以草原民族餐饮文化特色为切入点，引进四川火锅的吃法和药膳调味的原理，通过广泛挖掘民间锅底料配方，倾心研究“不蘸小料涮羊肉”的技术，经过广泛而深入的市场调研和多次的实验，食客纷拥而至的小肥羊火锅诞生了。凭着小肥羊火锅的特色美味，1999年，首家小肥羊火锅店在包头一面市，就赢得了大众的一致称赞。2001年起，小肥羊相继现身上海、北京、深圳。2002年，小肥羊火锅成都店的火爆开业，更是征服了火锅之乡四川成都的消费者。就这样，小肥羊迈着矫健的步伐，开始了连锁经营之路，走出了内蒙

古，跨过黄河，越过长江，遍布于东西南北中的华夏大地。小肥羊的知名度也越来越高。

## 二、特色经营铸品牌

俗话说“没有特色别开店”，“小肥羊”的成功得益于它的特色：第一，采用当归、草果、枸杞、桂圆等二十余种滋补调味品精心配制成“小肥羊”锅底汤料。分为精汤锅和麻辣两种。第二，精选放心羊肉。“小肥羊”身处内蒙古大草原，而享誉世界的锡林郭勒大草原是亚洲最大的天然牧场之一，所产肥羊可称“放心羊”，正好迎合了现代消费者的首选。第三，方便、卫生、快捷，经济实惠，适合不同层次的消费群体。

## 三、奇迹背后看威胁

企业的生命历程应是具有持久竞争优势，“小肥羊”是从草原走向全国的，有绿色食品和独特风味优势，虽前景可喜，却也有发展中的障碍：第一，原材料供应断档，生产基地吃紧。包头总公司出现了原材料供应不足，肉品断档现象，做为河北的总代理，也出现物流配送不顺畅，引起多家加盟连锁店不满意，甚至投诉事件。在全国的小肥羊分店加盟连锁店达到350家的时候，小肥羊公司总经理说：“除了‘打假’以外，眼下最着急的便是向呼伦贝尔等地‘借’羊，因为锡林浩特的基地快供应不上了。”他还透露了一个鲜为人知的消息：他们的十几家羊肉生产厂去年总共销售了一万吨羊肉。以一只羊产肉30公斤计，一万吨羊肉大概需要300多万只羊，“整个锡盟的羊都让‘小肥羊’吃完了”。第二，假“羊”横行，扰乱经营秩序。在小肥羊的领地中，石家庄市的假“羊”是最多的。小肥羊公司总经理兰建欣对一位记者举例说，石家庄市与小肥羊沾亲带故的“假肥羊”至少100家以上。有文章称，石家庄市至少有1000多家“小肥羊”。假“羊”横行，严重地扰乱了小肥羊的经营秩

序，侵害了消费者的权益。由于“小肥羊”三个字的店名不受商标法的保护，使得打假无力。第三，品牌运作失控、管理不到位。小肥羊总公司在开业不久便推出了加盟连锁，靠品牌输出来实现赢利的经营方式，省会城市的加盟者每年交纳20万元即可获得品牌使用权，地、县级市及欠发达地区相应降低费用。总公司负责羊肉和配料的供应，进行半个月的员工培训。各地的经营者申请加盟时，仅需向代理商交纳费用即可，形成一种很松散的关系，管理鞭长莫及。有些连锁店缺乏品牌意识，只顾眼前利益，不严格按照合同约定经营，甚至自立门户，擅自设立新品牌，与总公司分庭抗礼。有的连锁店人员素质差，管理水平低，环境脏乱，服务态度生硬。有的连锁店技术人员知识掌握不牢固或责任心不强，汤料勾兑失误、以次充好现象时有发生，严重损害了小肥羊的品牌形象。

#### 四、规避风险新对策

为使“小肥羊”恒基伟业、长盛不衰，特提出如下对策：第一，将资源与文化相结合是企业独有的为消费者带来特殊效用的经营方式，使企业在某一市场上长期具有竞争优势，获得稳定超额利润的内在的竞争能力资源，由于独特的历史和地域特点决定，内蒙古不仅有丰富的特质资源，而且还有丰富的蒙古民族文化、草原文化和绿色文化资源，在“文化商品化”，“商品文化化”的国际潮流中，如果一种商品既能满足物质需求，又拥有文化含量，它就会有(物质和文化)双重价值，在满足了消费者物质需求的同时又满足了文化需求

第二，突出“小肥羊”自身的品牌形象。一是要增强“小肥羊”产品的生命力。首先，要建立“小肥羊”名牌保护的法律体系，如对“小肥羊”这一商标不仅在国内要注册，而且还要在国际上注册。现在“小

“肥羊”已在16个国家获得了注册商标的法律保护，其次，要稳定产品质量，特别是肉源质量，宁缺勿滥，决不能滥“羊”充数。二是增强“小肥羊”的免疫力。首先，企业建立一套预警机制并建立一支“消防队”，要建立掌握打假情报网络，并与执法部门及时沟通，严厉查处打击制造假冒伪劣产品的违法行为，使违法者无利可得，血本无还。其次，要注册防御性商标，防止相似商标的侵蚀。再次，制造防伪标志，建立专营销销售渠道。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)