

今年7月，在中国食品行业中一贯比较低调的好利来食品有限公司在北京开出了自己的第300家直营连锁店，它的开张意味着好利来在全国的连锁经营已经跨上一个新的台阶。国际“老牌儿”连锁巨头肯德基和麦当劳在中国分别拥有800多家和500多家直营连锁店，相比之下，好利来经过短短10年的发展，将自己的直营连锁规模上升到300家，的确不是一件容易的事情。

连锁经营规避风险

1993年的时候，好利来的创始人罗红在兰州开了第一家西式蛋糕专卖店，由于经营思路完全市场化，这家蛋糕店很快就在兰州站稳了脚跟。好利来在兰州成功后，规模一度扩大很多，但由于西式蛋糕市场存在明显的季节差异，所以到了夏季，经营就明显不如冬季，人员出现相对富余。为了规避经营风险，他们就在兰州开了第二家蛋糕专卖店，同样经营得非常好，来自人员方面的压力得以缓解。

1993年，好利来在东北的第一家专卖店在吉林市开业，经过两年的高速发展，好利来在东北的门店网络已经遍及各大城市。

东北市场打开后，好利来又开始进军华北市场，先后在包头、石家庄、天津、保定、北京开设了连锁专卖店，到1996年的时候已经在全国开设了50多家连锁专卖店。1999年，在东北民间流传着“世纪末如果过生日就会遭灾”的说法，这对整个东北的生日蛋糕市场产生了巨大冲击，好利来也没有幸免。许多中小蛋糕制作店都因此纷纷倒闭，而好利来虽然也惨淡经营了一年，但毕竟还是支撑下来。这全是因为好利来在全国其他地区的经营保证了局部的损失，这一事件也更加坚定了好利来走连锁经营道路的决心。

直营连锁稳健发展

连锁经营主要分为直营连锁和特许加盟两种形式，其中直营连锁是指总公司直接经营连锁店，即由公司本部直接经营投资管理各个零售点的经营形态，此连锁形态并无加盟店的存在。在国际市场上，无论是直营连锁还是特许加盟，都有成功的企业和品牌，肯德基和麦当劳在国外都是依靠特许加盟的方式迅速扩张。而在国内，这两个快餐连锁巨头又是依靠直营连锁的形式取得竞争优势。作为一家国内民营企业，好利来的资金与实力都无法与国际食品企业相比，但他们依然执着地选择了直营连锁的方式进行扩张。

好利来的创业者一直希望把企业做成一个百年企业和一流的食品品牌，在这种指导思想下，好利来坚持脚踏实地稳步发展，即成熟一家发展一家，并不盲目扩张。好利来的决策者一直都保持着清醒的头脑，即使在国内特许加盟风起云涌、众多特许品牌曾经风光一时的的时候，他们也依然保持冷静的头脑，认为自己的管理还没有完善，还有很多需要提升和改进的地方，如果贸然吸收加盟者进入连锁系统，总部的管理压力将更大；食品行业是一个高度风险的行业，一旦出现质量问题对品牌的打击往往是致命的，如果一家特许加盟店出现质量问题，对整个连锁系统和品牌都会造成巨大的打击。而选择直营连锁的方式，企业就能具有可操控的统一标准，这对于一个还不成熟的企业而言无疑更稳健。

管理的精髓在于细节

纵观国内连锁业内“馋嘴鸭”、“麦肯基”、“红高粱”的起起落落，最关键的问题就在于管理模式不成熟，缺乏规范的管理手段。为了解决管理问题，好利来不惜高薪陆续从肯德基、麦当劳和其他国际跨国连锁食品集团引进四五十名门店经理。他们在国际连锁集团都经过了专业化的培训，拥有多年的店面管理经验，把在国际连锁集团的管理经验和完善的规章制度都带到好利来，对好利来的流程环节进行了重新规划和改良，逐步使好利来的门店经营走上更规范更专业的道路。同时，他们还担负着培训基层员工的重任。这些具有成熟管理经验的中层管理人员的加盟，使好利来逐渐补上了管理这一块“短板”，日常经营和管理逐步得以理顺。

好利来一贯对产品的品质管理非常重视。为了保证原料的质量，他们对原料进行分级管理，将原料分为3个等级：A类的是与产品直接相关的原料，包括奶油、面粉、食糖、辅料、包装；B类和C类都是一些相关的原料，如水果、促销用品等。采用分级管理后，好利来对供应商进行不同层次的管理和监督，对于事关产品品质的原材料采用严格的采购、验收制度，不仅要定期进行资格评定，还派专业人员到供应商场地进行监督。对于重要的原料供应商，他们采用战略联盟的方式，将双方的利益紧密地联系在一起，同时也降低了原材料的采购成本。

信息化管理程度的高低在连锁企业中具有重要的意义。好利来信息化建设采用整体规划、分步实施的方法，主要从财务、物流、生产等方面入手，把来自全国的订单直接精确地转换为生产计划并组织生产；及时统计核算各种产品的生产成本，即时统计分析各种发货、销售、回款情况，各种商品、物资在各个仓库和分支机构分布情况；快速分析查找各个客户和分支机构的账面情况，随时体现损益和资产负债变动情况等，从而为企业发展决策提供准确快速的信息。

作为一个服务行业的企业，好利来非常重视品牌的管理，一贯将产品质量、服务和形象塑造作为企业经营的重中之重，诚信经营贯穿在企业经营的每一个环节。正是有了这些朴素的想法，并真正落实到具体的执行环节，好利来才能在他们熟悉的领域里显得游刃有余。