

老板，请容许我大胆地问一句：如果没有你，公司还走得下去吗？企业咨询专家麦可·格伯一直在强调，不管你是多小的企业，都一定要做好 Franchise（连锁经营）的准备。每一家大企业都是先从小公司开始，而麦当劳就是最好的例子。那连锁经营这个策略到底如何把成熟的企业推向另一个高峰，甚至能够让企业扭转命运、起死回生？我们马上来看书。

接下来，我们就要来聊一聊（如何）到达这个所谓的成熟期。书中举例 IBM 的创始人托马斯·沃森曾经说过：IBM 今天能够取得这么辉煌的成绩，完全来自于三个原因。第一个，公司还在刚刚起步的时候，托马斯·沃森就已经对公司以后的规模和功能有了比较详细的设想。简单来说，就是他把公司未来的蓝图已经先想好了。第二个原因，有了这个蓝图构想以后，他开始问自己：未来的公司如果搬到现实里面，会如何运作这个构想？于是他静下来，画了一副组织工作流程图。各位，他不只是想，而是变成一幅工程图。第三个原因，这个架构已经好了，完成前面两个步骤以后，他就拥有了未来公司的执行蓝图。于是，他依照这个蓝图里面的计划一步一步的行动，用执行力将这一切付出实践。

各位，作者为什么用 IBM 来当举例？因为在这三个原因当中，我们看到了起步很重要的三个关键。第一个，未来蓝图；第二个，策略规划；第三个，执行模组。简单来讲，IBM 就是做了这三件事情。从这里我们看到很多成功的企业家，不是因为冲动地为开店而开店，而是开店前他拥有战略性的眼光来看待未来的事业。商场如战场，你是拿着一把枪就上来冲、上来杀，还是你有先想好这场仗怎么打？

各位，我们相信如果我们真的对于未来的事业有规划、有系统，我们自然而然能够让事业跟心境能够更加地宽阔，并且能够有系统结合整体的架构。这里面也提到很多公司为什么做不大。我想这个作者很喜欢用专业来做比喻——很多领导人多数都属于比较专业型的，所以他容易将大多数的资源跟眼光专注于某一个专业区块，因此就会很大的程度制约了创新、研发、市场开拓、品牌行销。所以我们看到很多的老公

司或老店——这我想在大马、台湾、中国都有这种所谓老公司或老店——看起来是循规蹈矩地在经营，但实际上他们只是不断重复几十年以前的劳碌，不断地在这个死胡同当中绕圈圈。没有任何的发展、没有任何的创新，渐渐地就被这个进步的社会所淘汰。可不可惜？非常可惜。因为他的产品在那个年代是非常好的。可是一路走来，很多老一辈的都会说“我们以前就是这样成功的啦，干嘛搞那些有的没有的？”所以他在那边绕圈圈。

讲到这边，就让我想起我们之前曾经讲过一本书。还记得吗？是《皮克斯传奇 Pixar》。我们在讲皮克斯这本书当中最重要的经典案例是什么？最后为什么本来高高在上的迪士尼，会反过来变成让皮克斯来掌控？皮克斯那时候拜托迪士尼拜托得要死，而且迪士尼欺负皮克斯，最后为什么反而变成是皮克斯来掌控？原因在于早期的动画师的习惯主要都是手绘，用他们艺术的专业以及技能画出了早期一部一部脍炙人口的动画影片，比如白雪公主、小美人鱼这些。但是皮克斯不一样，皮克斯是用高科技的电脑程式将这些动画理念更精致地呈现。我举个例子：怪兽电力公司（Monsters, Inc.）的毛怪。那个毛跟风的感觉、眼神的不同、光影的变化、肌肉的线条——他们利用高科技的电脑程式操作，配合动画师把这东西呈现得更 3D，让人看到目不转睛、赞叹不已。但这个高科技的操作系统受到迪士尼所有老一辈的动画师的排斥。

思考一下，如果你是那个老动画师，要你这位厉害的大师重新开始学习电脑操作——不是拿笔而已，更要懂得操作电脑动画系统——简直就是一个大学生的新生一样重新开始学习、重新开始工作，甚至你会比他们还笨拙。你用画的反而比用电脑来得快，因为你都不会（只能重新学）。各位，如果你是那个大师，你觉得你能不能适应？

在这样无法适应的情形之下，部门当中主要人员的专业的人员就开始出现冲突了。我想我不用多做解释，你们也可以想象。这个冲突造成市场上很大的问题。可是形势比人强，市场决定一切；市场需求的状况之下，最后没办法，迪士尼跟皮克斯合并。合并以后，迪士尼当中负责动画部的部门由皮克斯整个来负责。

讲到这边，我们暂停一下，来做一个企业思考。现在公司最大的问题是不是卡在某个区块，一直无法突破现状？如果是，你准备怎么做？

绕回来，书中比喻得很好。我们每一个公司就像是一件放在架子上的产品，由谁来做决定选择？客户来做选择。所以，站在商业角度而言，我们是否问过自己：我的公司在顾客眼中究竟如何？我要怎么样才能在众多的竞争对手当中脱颖而出？如果你是站在这个思考的着眼点——是客户怎么样才会买我——那你着重的就是包装跟行销。但很有趣的是，我们反过来看，市场上很多公司的着眼点是相反的——它的着眼点是“如何才能将我的东西卖出去”。

我再讲一次：客户怎么样才会跟我买和我如何才能卖出去。“客户如何再会跟我买”是站在谁的角度？客户的角度。“我要怎么才能卖出去”是站在谁的角度？我企业的角度。这两个着眼点是不同的。如果你思考的是“我怎么样才能卖出去”，那你可能比较在意的是产品的品质跟服务。讲到这两个角色的不同，你认为行销学该站在客户的角度还是站在销售者的角度？作者做了很简单的分析。

如果站在开创者的角度而言，他要卖的产品就是整个企业人家的形象。为什么？我就是要买YYC的，因为这就是他的品牌、这就是他的形象。但是如果站在专业者的立场，产品就是要交付给客户的東西。所以有没有看到？领导人或者营业主管角色扮演的不同，就有可能会影响到整个公司的行销发展。我们更可以看到目前市场上会产生两种买卖结果。第一个，很会包装的。但客户买到的未必是最好的产品，因为包装得很棒。第二种，好的产品却销售得不好，总是到不了客户的手上。因为我们只注重产品规划，我们在行销以及品牌经营太弱。如何将整个公司能够达到三合一完美的平衡？作者提供一个叫做转折性革命，把这三个东西都能做到平衡。所以接下来这一段，就是如果你发现目前你的企业在死胡同当中走不通的，如何让企业能够扭转、建立一个新而有秩序的管理机制，让我们拨乱反正、起死回生。

这一段叫做转折性革命，很重要，要仔细听。什么叫转折性革命？各位，我再重复一次刚才幼稚期讲三个角色，进到成长期，我们要做好预知思考的能力。接下来讲到成熟期，我们如何把这三个角度——不单站在销售者的立场，我们要站在经营者立场——我们如何让它做到平衡，让整个公司区块能够进入到成熟。各位，这三个讲完了，接下来如何让它做到转折、做到更完美。

什么是转折性革命？简单来讲说就是我们要开始设计、学习一套类似麦当劳连锁经营商业操作系统。这个操作系统在商业上有一个特别的名称，叫做特许经营系统。如果你听不习惯，那我就白话一点；它就是连锁经营系统（Franchise）。

这一段的前提从刚才的介绍很绕口。为什么作者会特别提出这一段？不管你是多么小的店、多么小的企业，一定要做连锁经营系统的准备。因为麦当劳也是从一家小店开始的，最后成为全世界汉堡界的霸主。除了要归功于一开始创造麦当劳餐厅的麦当劳兄弟，最重要的更要感谢推动麦当劳公司全世界连锁化的雷·克洛克，因为他执行了连锁经营的 SOP 系统，于是让麦当劳成为全世界最成功的小企业。它就是一个小企业，可是最成功。

作者告诉馅饼店的莎拉：为什么我们不论经营多小的店，都必须先用连锁经营的角度来做准备。第一个，站在开创者的立场，它可以让我们一下子就想到未来要做多大，让这个经营者的心态、角度、格局都放大。第二个，站在管理者的角度，如果我要开特许经营系统，那我赶快设计好高效率运作的系统跟管理流程，不然你如何做特许经营系统。第三个，站在专业者的角度，我们就能够将最好的品质跟服务，设计成一个 SOP 的模式，让员工保持到最好的水平线上，每一个做出来的东西都一样。

由于特许经营——也就是连锁经营的成功模式——这个东西的效果（甚好），在美国每 8 分钟就会有一家新的连锁店开业。根据统计，连锁公司破产的数量低于 5%。也就

是说 95%以上开连锁的都是成功的，而独立经营的小企业或者小公司破产率高达 80%。原因在哪里？连锁一定成功，独自开一定失败？不是这样子。是站在连锁经营的角度，不但能够把公司所有一切三合一的角度都做到，更重要的，我们会站在另外一个高度开始了解，我们卖的不单只是产品、卖的不单只是服务，我们卖的是一家公司、卖的是一个成功的整个销售系统。

功课来了，拿起笔，记下来。如何让你的公司在三合一思考架构中设计、测试出最棒的操作流程，并成为整个系统的最终 SOP？这才是要经营企业前就应该准备的思考角度，并不是说经营前你就要全部做出来。你必须站在这个高度去思考。

讲到这边，暂停一下。你有没有觉得很震撼？从你做生意到现在，从来没有人跟你讲你要做一个小生意，要先从连锁经营的模式开始思考与设计。我也从来没想到。其实作者并不是要叫所有人的事业都要用连锁来经营，而是用这个角度去思考、去设计，就可以保证你的企业能够在每一个部分都能考虑、做到最好。好的，我们现在就开始来聊一聊特许经营模式，也就是连锁经营模式。

根据美国报导，以创业第一年来计算——说我们第一年创业——你如果加入是连锁经营的公司，成功率高达 95%。原因在哪里？连锁经营卖的就是一个高效运作的赚钱系统。人家把成功的模式拿出来，你只要跟着做就好了。这里面会发生的问题，人家都已经考虑好、解决好、弄好了，所以连锁经营不是卖一家店、不是卖一家公司，卖的是一个高效运作的赚钱系统。就像 NYC 辅导的【有间面馆】。如果我们能做到完全整个系统都完整，我们卖出去的就不是是一家店，我们卖出去的这高效运作的赚钱系统。

这个系统就像是一个有机体，它会组合整个公司的每一个部位，为了赚钱、为了成功这个目标而努力。我们都知道麦当劳炸完薯条，放在保温箱当中时间不能超过七分钟。你看它的薯条炸完勺起来以后一包包装好放在烤箱里面，不能超过七分钟，超过

七分钟要倒掉。所以他们不敢一次炸多，都一定的量。汉堡包，那个面包还要烤一下再来夹。汉堡包烘烤的时间不能超过 10 分钟，不然那个面包会太焦，影响口感。所有的原料送到那个员工的面前，生菜、煎的肉排等等诸如此类，全部合在一起，要在 60 秒之内制作好送给客户。这里面每一个步骤都是经过思考、测试以后，以及我们刚才讲过将可能会发生的问题都想好、解决好，降到最低。这一整套的系统完整以后，就能有效地训练每一个新的员工达到标准化、秩序化。麦当劳甚至到最后为了要让每一位加盟他们的经营业主都能达到标准，甚至成立了汉堡大学。

讲到这一边，你有没有开始重新思考、重新界定你在企业经营上的方向？我们看企业的角度已经不单纯只是针对产品或者内部的管理，而是如何建立一整套有效的商业系统。它能帮助开创者建立无限美好的未来；它能帮助管理者创造井井有条的管理秩序和系统；它能帮助专业者的技术利用 SOP 的步骤方式传承给每一位新员工，做到 100%的复制——三个都能做好。

讲到这边，我们来做一个假设，如果要将你的事业变成连锁经营，那你觉得你应该如何来创建属于你的连锁经营模式？作者也同时问了莎拉，可是莎拉没有马上回答。但是书上有写，在这个互动当中，莎拉开始记录、开始思考，眼睛中透露出异常兴奋的眼神。作者很厉害；他的引导不单让莎拉开始有感觉、开始看到她的问题。他不是告诉她如何解决问题，而是引导莎拉去看到未来更大的美好。

接下来，我们来聊聊如何建立连锁经营模式，它会帮你的企业带来的六大好处。第一点，这个系统将会为你的顾客、员工、供货商以及股东带来源源不断的创造价值，而且它所制造出来的价值都将超出他们每一个角色的期望值。好的，所以第一点可以看到，它可以帮你的企业创造出整体专属的味道——就是你的规范这系统有你自己的味道——额外还能帮你接下来的拓展连锁经营这一块成型，带着你整个的企业走得更

大、更久远。

讲到这边，我们来做一个企业思考。你的员工对公司的感受是什么味道？我们给员工的味道好不好？客户对你公司的评价又是什么味道？若是要增加好感，公司目前可以再加强哪个部门、部分？

好，绕回来。第二点，系统模式将由技术水平最低的人来操作。作者为什么叫我们要用这个连锁经营模式，因为这个模式将要由技术水平最低的人来操作。创造系统模式前，你需要不断地问你自己：“我怎样才能通过这个系统，而不是依赖某一个人，来提供顾客想要的商品？我们一定要靠这个人才能卖这个东西吗？我怎样才能创造一家是依赖系统，而不是依赖专家的公司？”一旦你创造了这个系统，你就不用一天到晚在找人才了。反过来可以怎样？你可以让三个臭皮匠，依照系统的模式变成一个诸葛亮。重点这个系统要让普通的人做出不普通的事情。

如何设计出最有效的做事方法？行销就可以设计行销系统，管理就可以设计管理系统、激励系统、领导系统。所以老板们，你的工作就是在创建公司的同时，也开始针对这些系统完善。一开始可能没有那么快，慢慢一步一步来，开始完善这些系统工具。然后将完成的系统传授给你的员工，按理员工的工作就是怎样？充分地利用你创造出来这系统工具去做、去执行，然后将工作的体验（哪个地方好、哪个地方不好、哪个地方可以加强）向你提出改进更好的方法。最后，我们再调整、再创造一个更棒的系统。

讲到这边，我们又来做一个企业思考。我们的公司目前有哪些部分有建立系统？那些部分可以重新建立系统？最后不是部分，而是把整个部门系统完整化。

接下来聊聊创立连锁经营模式的好处。第三点，连锁经营模式将会凭借它完美的秩序脱颖而出。简单来说，它能够将管理者、专业者这两个经营角度有效地合并。最重要

的，一家让客户感觉井然有序的公司，除了可以博得客户良好的感受跟信任，还可以让客户接下来陆陆续续不会离开这家公司。

第四点，连锁经营模式里面所有的工作都会被完整记录在操作手册里。简单来讲，我们就有了一本完整的操作 SOP。这是一本属于你公司整体的操作指南，有了它就可以做企业的完整复习，第二家、第三家就可以（跟着）做了。你就不用像我们一开始讲的“一家店你能搞，两家、三家你就搞不了”为什么？因为你没有这一套。

第五点，连锁经营模式能为顾客提供的服务都是事先可以被预测感受到的。这一条简单来讲是怎样？这个服务很好，我们要保持这个好的品质或者良好的服务流程，这样客户每一次来的体验都是同样的完美。一家公司最怕的是什么？退步。感觉偷工减料，煮的跟以前不一样。这叫什么？这叫产生了变味的服务。各位还记得吗？之前星巴克的第二本书，我们聊到为什么老板霍华又重新回到星巴克，重新担任执行长。因为星巴克在那时候成了一杯变味的咖啡。

所以这一点，我们也来做一个停顿性的思考。公司有没有受到客户的反馈，表示产品退步还是味道不如从前了？那到底是哪里变味了？

第六点，经营模式将会采用统一的颜色、服装以及便于产生视觉记忆的标志。我们要知道五感：眼睛，视觉；听觉，怎么讲；触觉，碰触；味觉，尝试；嗅觉，味道。这叫五感。我们要知道视觉是听觉的 17 倍，视觉是影响人很重要的关键。很多人不相信自己听到的，但只相信看到的。不论是图形和颜色，如何让人家看到这个图形跟看到这个颜色就想到你？举例，一看到苹果你会想到什么？iPhone。看到三角形你会想到什么？女生可能比较会想到 Prada。你公司在这个点上有做过考虑吗？所以作者给我们一个建议：要形成一个完美的连锁经营系统，我们的立足点要站在公司之外的角度来思考——不是站在你自己角度，而是站在公司之外的角度来思考。我们用什么颜色客

户比较喜欢，我们用什么样的标识、形式客户才比较记得住？另外我们再来思考：既然作者说我们要站在公司之外的角度，第三者的角度来思考，所以他就提出了企业自我思考的 5 个问题。来，我们现在问自己这五个问题。

第一个，如何才能让公司在没有你的情况下依然正常操作？拿汀叶欣向，如果今天你没有在公司，公司是不是能够正常依然工作？这是第一个要思考的。第二个，如何才能让员工在没有你的连续指导下依旧能有效地工作？没有你在那边指导，没有你告诉他这个要做、这个要改、那个要改，依然有效地工作。第三个，如何才能让你的公司系统化，从而使它能够被复制 5000 次？而且第 5000 家的复制店也能像第一家一样，顺利地投入生产。第四个，如何才能成为公司的拥有者，而不是公司的劳累者？第五，如何才能让你把时间利用在你喜欢的工作上面？

所有一切部门都做得很好，就让部门去执行。你可以去社交、你可以去开拓、你可以去打高尔夫，而不是花费在那些我不得不完成的小事上、杂事上、浪费时间的事上。如果我们真的能依照这五个点设计出完美的系统，那你才能成为真正自由的大老板。反观，还有很多在死胡同绕圈圈的伙伴们，作者语重心长给了三个劝告：第一，除非你能改变观念，换一种角度来看待公司的性质以及运作方式。第二，除非你能屏除之前的观念，以一种全新的方式来思考公司的未来。第三，除非你能接受一个铁事实，任何公司，甚至于像你这样的小公司都是一门经营的艺术、都需要科学的经营方式。

我想这些建议不但是在书上送给你我，也让书中馅饼店的老板娘莎拉有了更深层的思考。开一家馅饼店并不单纯是一份工作。就算是一家小店，我们都可以经由完整的设计与思考让它变成完美。前面或许要付出的时间比较多，但后面换来的却是商业上完全的自由。我想这一小段，作者做了完整的解释，让我们了解到就算再小的企业，如果能够用连锁经营系统的思考来设计、来管理，就不容易在前面的经营跌跌撞撞、后面成长扩大的问题连连，甚至造成三个角色冲突上的种种问题。

谈到这边，我们也请今天的特别来宾针对这个连锁经营模式的思考区块，帮我们做一点感想。谢谢。

### 课后回馈一：拿汀叶欣向

是的老师，这本书真的是又一次提醒我们每一家公司都要做好一个系统，一个 SOP。它不只是在营运，它也是有在管理的、也是有领导的，是以连锁经营系统的方式。其实我们之前看的几本书都有一致提到一个公司要可以复制，一定要有好的 SOP、好的系统。但是我发现要做真的是很难，所以我们发现很多人讲知道公司如果要做大，就是要把这些东西都搞好，但是做很难、要坚持下去很难。我们也发现很多企业反而是喜欢找捷径。

最近有一个老板找我，他说有一个人会帮他做连锁经营，然后要抽他的销量的多少倍。所以他们就在这个连锁经营很好的一个理念包装，就像是要帮老板省钱、找捷径。但我觉得老板还是要看回自己：认真去看自己问题在哪里，然后认真一块一块把自己的系统搞好。当然可以找人来协助来帮忙，但是不是好像老师说的、把整个东西丢给人家，甩锅这样就算完事。

我也发现马来西亚的连锁经营这个行业真的开始有问题了，因为我们也有客户买特许权，但是如果不是买到好的连锁经营，反而是很多东西是不完整的，到最后又是要自己来。这个就是现在的趋势。所以就一句，老板都还是要用心地把这些重要的东西搞好。这会很难，但是老板都要坚持下去。

### 课后回馈二：龚铭恩

是，我很赞同拿汀叶欣向的说法：不能够把东西甩给专业人士。因为有很多顾客找上我们的时候也很想说：我把我最难的会计、我把我最难的专业那部分甩给你 YYC。就是刚才傅老师也是有讲到，因为其实就算是专业人士、那些负责连锁经营专业人士帮

我们经营，但他其实也是找老板坐下来把 SOP 一个个写出来。因为我不可能做到你的味道，反而你才能够做到你自己的味道。

我也很认真地去思考，当我们想要搞好 SOP 这一块，它基本上就是像是在登山。我们一般人在登山要去集思广益。大家想象它很难，但是你想象一下：如果你登完了那个山之后就是一望无际的平原，你要登这个山吗？我觉得可能我们真的是要登这个山。可能以现在的科技，可能我们要想的——因为我们是会计服务，我们是会计行——你说把它 SOP 化，难吗？难。但是你讲完全不可能吗？我觉得不会完全不可能。因为现在科技的发达，我们现在有 AI、我们有所谓的顾客关系管理系统，我们有科技。

如果这些科技能够减少我们主管的工作量，我们就做我们最专长的。我们 YYC 最强的是什么？我们就强在跟客户的互动、我们就强在我们的经验。我们跟客户做交流，给他们更多的知识、让他们成长。这不是事半功倍吗？谢谢傅老师。