

连锁企业“拼规模”背后的管理风险

对于以经济型酒店为代表的连锁行业来说，依靠之前单纯的规模扩张已难持续，现在到了放慢扩张步伐同时加强精细化管理的内控管理阶段。

■ 本报记者 李志豹

近日，北京执法部门在北京城 95 家如家连锁酒店检查时发现了 230 项安全问题和隐患，除了之前曝光的酒店失火、毛巾门等事件，这次被媒体曝光的酒店纺织品卫生状况等问题再次揭开经济型酒店管理混乱的冰山一角。

随着规模与门店数量的不断壮大，连锁企业的管理难度也持续上升。这一点，在急速扩张的经济型酒店行业上体现得尤为明显。

“在跑马圈地式的快速扩张中，对连锁门店尤其是加盟店的管理不到位是造成目前经济型酒店问题频出的一个重要原因。”华美酒店顾问机构首席知识专家赵焕焱分析说。

经济型酒店集中爆发的诸多负面新闻正发出预警：高速扩张的连锁行业要适当放缓扩张的步伐，平衡好速度与质量的关系，加强内部管理才能长久不衰。

疯狂“圈地”扩张的同时管理问题日益凸显

值得一提的是，去年北京 79 家如家酒店门店检查出的问题与今年发现的问题大同小异，这在一定程度上反映出，期间如家酒店或许并没有整改落实。

事实是，如家并非不知悉酒店消防安全的硬性要求，也绝非有意对抗执法部门，而是在飞速膨胀过程中，内部管理制度难以做到全覆盖。

自 2005 年进入快速发展期后，

我国经济型酒店的扩张步伐便没有停止过。以如家为例，2004 年只有几十家门店，而如今却拥有 1580 家开业门店，惊人的增长速度让如家位列《财富》杂志“全球百家增长最快公司”榜单第九位。

然而，以如家为代表的国内经济型连锁酒店在疯狂“圈地”扩张的同时，对其旗下门店的质量、人员、技术控制以及各店间的协调的要求并没有跟上扩张的步伐，导致各种内部管理问题日益凸显。

据慧聪洗涤网对北京、上海、深圳、广州等多地的经济型酒店长达半年的深入调研显示，在抽样检测的 204 份纺织品样本中，8 成以上 PH 值超标，部分样本 PH 值甚至已经达到 10。

“对于连锁业，规模是一个非常重要的要素，关系到如何把速度和管理的稀释度能够控制在一个相对可控的范围当中。”如家 CEO 孙坚坦承，对管理者来说，做好发展速度与管理的平衡是比较难的。

另一家经济型酒店巨头汉庭 CEO 季琦也认为，“扩张过快使得经济型酒店在管理、培训、加盟店管理上出现了一些问题，‘因为每年发展几百个店，在中国像我们这些酒店连锁，没有哪一家曾经达到这么多的规模。’

连锁经营最忌急功近利

经济型酒店的管理难题很大程度上是由于过多采取加盟模式造成的。尽管加盟店扩张比直营店扩张来得更快，但管理隐患也更大一些。

“特许经营总部对于加盟店的

管理控制能力是决定其能否健康持续发展的第一要素。”赵焕焱表示，总部的技术和管理指导必须落到实处，否则就会潜藏很多风险。

事实上，不止经济型酒店，餐饮、洗衣、教育培训等连锁经营行业同样存在规模、速度与质量失衡的问题。

即在连锁式的滚雪球发展中，规模和效益往往是背离的，总部一味追求做大规模，抢占市场，但管理经营人才的培养跟不上门店扩充步伐，导致产品质量和服务的下降。

中国连锁经营协会的预测显示，未来 3 年，连锁百强企业新开店所需人员数量在 100 万以上，基层员工供不应求，中高层员工流向电子商务等新兴产业。“连锁企业持续扩张与人才供应不足的矛盾是现阶段行业面临的主要挑战。”

除了拼规模外，已经开始暴露各种管理问题的经济型酒店从注重规模向质量转变显得更为重要。

季琦表示，在不能满足质量的前提下，必须控制速度，速度是排第二位的。在安全的前提下，尽量把速度提高。

连锁经营最忌急功近利。经营过程中要切实加强对各个连锁经营店的规范化建设，以保证其有效运转。同时建立健全各项管理制度，按照科学化、规范化、系统化的连锁经营进行运作，建立标准化的管理流程。

对于以经济型酒店为代表的连锁行业来说，依靠之前单纯的规模扩张已难持续，现在到了放慢扩张步伐同时加强精细化管理的内控管理阶段。



本报记者 林瑞泉/摄

可口可乐拒绝兑奖的背后

兑奖虽然存在规则漏洞，但拒绝兑换，损害的是可口可乐这样一个跨国企业的形象，挑战的是一个企业最基本的商业诚信，甚至挑战的是法律底线。

■ 本报记者 陈青松

“再来一瓶”成为饮料行业最常用也最见效的促销手段之一。

近日，广西南宁的贺先生拿着花了 12 万元收集到的十万个“再来一瓶”可乐瓶盖找可口可乐公司兑奖时，却遭到可口可乐公司的拒绝，被拒绝的理由是贺先生不具有兑奖的资格，可口可乐公司这一理由遭到公众质疑，引起广泛热议。

十万瓶盖兑奖遭拒

贺先生没有想到，自己花 12 万元请人收集到的 10 万个“再来一瓶”可乐瓶盖，可口可乐(广西)饮料有限公司会拒绝兑奖。

据了解，可口可乐公司拒绝的理由是贺先生不是消费者，不具有兑奖的资格。而且这种大批量收购瓶盖并非正常消费者行为，不符合促销活动针对的消费者主体，并有“套利、挣差价”的嫌疑。

可口可乐(广西)饮料有限公司的法律顾问覃治表示，兑奖是基于购买可口可乐公司产品而赋予消费者的权利。贺先生不是购买产品的消费者，不存在合同关系。

不过，为贺先生提供法律咨询的西安信律师事务所律师韦开林则认为，直接购买饮料的是直接消费者，但一部分人喝完饮料就将瓶子丢弃，丢弃行为在民法里面属于抛弃，捡到这个瓶子，就是先占，对于先占所得的行为，受到法律的保护，所以不管是直接购买的消费者，还是先占所得的消费者，都应该是消费者群体里的消费者。

北京市中关律师事务所律师李青山也认为，兑奖瓶盖的原所有权人将兑奖瓶盖抛弃，就等于丢弃了兑奖瓶盖的所有权，该兑奖瓶盖此时就成为了“无主物”。贺先生先于他人占有这些兑奖瓶盖，实际取得了这些瓶盖的所有权，属于法律意义上的“先占取得”。虽然原所有权人基于买卖合同取得了兑奖瓶盖的所有权，是真正意义上的消费者，但贺先生已占有了兑奖瓶盖的所有权，可口可乐公司就应为其兑奖。

李青山强调，根据可口可乐公司的兑奖规则，请求兑奖者需要提供的唯一证据就是中奖瓶盖，而无需证明自己是否为实际消费者。

也有律师不认同这样的法律关系，北京市中润律师事务所王杰律师认为，贺先生究竟是不是消费者，与可口可乐公司是否应该兑现承诺给其兑奖没有必然的关系。

说，往年兑换“揭盖有奖”并没有遇到什么“麻烦”。

对此，覃治表示，往年兑换成功，并不能视为公司对他这种收购行为的认可，“只能说他成功地钻了规则上的漏洞。”

广西壮族自治区消费者委员会秘书长叶桂明认为，只要促销活动的公示中有“需携带中奖瓶盖兑奖”的规则，那么在指定时间内，可口可乐公司就应给予兑奖。“如果规则里一开始就注明‘要自己消费，不能收购人家消费的瓶盖，收购就不正当。’

记者看到，可口可乐 2012 “揭盖赢奖”促销活动在当地报纸上的公示中，并没有所谓非正常消费者不能兑奖的说明，只是明确：2012 年 3 月 15 日至 2012 年 7 月 15 日，购买带有“揭盖赢奖”促销标志瓶盖的产品，有机会赢取“赠饮奖”。奖项设置及兑奖方式：如瓶盖内印有“送一罐可口可乐 330 毫升汽水”的字样，即可赠送可口可乐 330 毫升汽水一罐，中奖者需携带中奖瓶盖前往指定兑奖点兑奖。

叶桂明认为，明明在促销时，并没有宣布附加条件，现在兑奖时却因各种理由拒绝。可口可乐这么做，已经涉嫌虚假宣传。

有评论认为，规则是你定的，漏洞是你留的，人家钻空子也没有违反法律规定，那就应该不折不扣的兑换，这是最基本的商业诚信。拒不兑奖，或许省下了一二十万，但对可口可乐形象的损害，恐怕在后面再加两个零，都弥补不回来。

中投顾问食品行业研究员梁铭宣向记者表示，可口可乐拒绝兑奖“揭盖赢奖”瓶盖的做法是不可取的。原因是可口可乐公司促销活动内容不明确导致了这次兑奖争执，如果公司坚持不兑奖，会造成消费者对公司信誉的信任危机，影响公司产品的销量和利润。公司应该兑换这些饮料瓶盖，但是需要对以后的促销活动加以规范。

“此次‘揭盖兑奖’争执点在于瓶盖所有者并不是产品消费者，所以企业应该在活动内容中明确兑奖时需要提供购物小票等购买凭证；限定每次兑奖瓶盖数量是防止不法分子利用瓶盖套利、赚差价的有效途径；‘以瓶盖兑换奖品’的规定使消费者不能当场兑换奖品，增加了有奖瓶盖外流的几率，企业应该创新促销方法，使消费者在购买的同时能够即时兑换。”梁铭宣建议。

“再来一瓶”成促销样本

实际上，可口可乐“无法兑奖”或“拒绝兑奖”并非第一次。此前有媒体报道，消费者中

奖后去兑奖，有的商店要求消费者出示购物小票证明是自己商店卖出去的才给兑换。

而按照可口可乐客服说法，只要拿着中奖瓶盖，在任何一家出售相应产品的店铺，即可兑奖，不需要出示小票，也不一定在购买的店铺才能兑换。

一家公司一种产品一种活动却有两种截然不同的解释，让消费者困惑，造成无法兑换或不能兑换。

“近年来，随着食品饮料行业的竞争日趋激烈，各家饮料企业为了生存、抢占市场空间，各种促销活动层出不穷。然而，像‘揭盖赢奖’、‘再来一瓶’之类的即开型奖自问世后就立马受到饮料企业的青睐。”国内一家著名饮料企业的营销负责人袁经理在接受《中国企业报》记者采访时表示。

袁经理向记者介绍，“揭盖有奖”、“再来一瓶”之类的有奖活动，优势非常明显：一是企业付出的成本并不算高，可以拉动销量，快速占领市场；二是即开型奖简单易操作，消费者在消费的同时还能“获奖”，心理上会产生愉悦感，还会产生再次消费的“回头客”心理；三是能够拉动库存、带动新品快速入市。

近日，《中国企业报》记者来到丰台区一家物美商场，看到巨幅的海报上，娃哈哈“再来一瓶含氧水”的宣传非常明显。促销人员介绍称，喝娃哈哈饮料，便有机会获得一瓶“含氧水”。记者随即买了一瓶，果然中了一瓶“含氧水”。

“尤其像康师傅绿茶‘再来一瓶’，极大地拉动了其销量，甚至一时之间在业内形成‘再来一瓶’现象，被无数饮料企业仿效，作为促销活动的样本。”袁经理说。

梁铭宣表示，饮料的成本包括包装费用、流通成本、大型超市或卖场的进驻费、广告费等，饮料单品的利润微薄，所以饮料行业的利润如何取决于销量。饮料行业生产商产品结构相似、产品可复制性强导致产品同质化严重，并且价格相差无几，这样的行业发展背景下，“揭盖赢奖”、“再来一瓶”会增加消费者购买产品的预期和欲望，能够有效增加产品销量。

袁经理向《中国企业报》记者提供了他们公司最近推出的一次类似“揭盖有奖”的促销活动。活动方案主要内容是：凡购买该公司某系列产品一排，附刮刮卡一张，刮开刮奖区，就有机会获得幸运大奖。大奖最高是电视(1名)，最低是纪念奖(100 万名)，为一瓶饮料。

袁经理告诉《中国企业报》记者，经测算，这次活动可消化 600 多万元的库存产品，但“揭盖有奖”活动仅占销售费用比例约 5%。

中国市场品牌成长攻略 III

主编 何海明

中央电视台广告中心携

十大优秀品牌传播专家
六大知名财经记者联袂打造

张仲梁、喻国明、尹鸿、吴晓波
邓德隆、白岩松、梁冬 合力推荐

汇聚各界力量
破解中国市场品牌成长密码

贝蒂斯：定位理论的中国实践
劲牌：坚守的力量
日出东方：阳光下的脚步
阳光保险：品牌的阳光速度
中信银行：开辟金融市场新天地
苏宁：三次创业三次飞跃
蒙牛：困境中的品牌重塑
伊利：推动卓越品牌的飞轮
江西旅游：星火何以燎原
泸州老窖：可以品味的历史
青岛啤酒：一杯酒，一百年
可口可乐：欢乐的中国节拍

