中国服饰业品牌铸造必读
祝文欣/主编　戴虹　张建华/副主编

服饰品牌特许经营

侯吉建　张建华　编著

中国纺织出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

内 容 提 要

特许经营作为一种商业拓展模式，在服饰业得到了迅猛发展。本书首先回顾了特许经营的发展历史，然后详细阐述了特许经营的本质及相关的基本知识，接着分析了样板店的建设和管理、特许总部的构建、特许经营手册的编写等一系列问题，是服饰企业创建自己特许经营王国时不可多得的实战指导用书。

图书在版编目 CIP 数据

服饰品牌特许经营 / 侯吉建，张建华编著 . —北京：中国纺织出版社，2005. 3

中国服饰业品牌铸造必读 / 祝文欣主编

ISBN 7 - 5064 - 3322 - 2 / TS · 1951

Ⅰ. 服… Ⅱ. ①侯…②张… Ⅲ. 服饰 - 专卖 - 商业经营 - 中国 Ⅳ. F724. 781

中国版本图书馆 CIP 数据核字 2005 第 010578 号

策划编辑：刘 磊 杨 旭 责任编辑：王文仙

责任校对：余静雯 责任设计：李 然 责任印制：初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址：北京东直门南大街 6 号 邮政编码：100027

电话：010—64160816 传真：010—64168226

http ∥www. c - textilep. com

E - mail faxing @ c - textilep. com

北京东远新宏印刷有限公司印刷 三河市永成装订厂装订

各地新华书店经销

2005 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开本：787 × 1092 1 / 16 印张：20. 75

字数：206 千字 印数：1—6500 定价：38. 00 元 附光盘 1 张

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社市场营销部调换

前　言

中国服饰业经过改革开放后 20 多年的发展，从产业发展的角度来说，经历了五个时代。第一个是产品时代，在短缺经济背景下，只要有产品就能卖出去。随着产品的丰富，服饰产业进入了价格时代、包装时代和体验个性化消费的体验时代。当个性化消费越来越丰富时，商家的服务质量越来越为消费者所关注，服饰业又进入了服务时代。在这种更替中，我国服饰业取得的成就是人所共知有目共睹的。

与此同时，我国服饰业所面临的种种问题也不可忽视。为此，有人将其概括为几点，即“大而不强、实而不名、跟而不领、广而不聚”，这可谓指到了中国服饰业的痛处。

如何推进中国服饰业的进一步发展，可以说是仁者见仁，智者见智。但有一点是可以肯定的，今日之服饰界，品牌塑造已经成为相当数量企业的思想共识和经营重心。究其原因，主要是我国服饰业涌现了一批有一定认知度和美誉度的品牌，品牌的力量使这些企业迅速崛起，成为服饰业的领头羊。再就是那些纷纷抢滩中国市场的国际服饰品牌，其不俗的表现及其对我国服饰市场所形成的强劲冲击力，也让人们认识到品牌的威力。

当今，在众多新生品牌中，有很大一部分是从做批发向创品牌转型的，做批发起家，然后努力提高产品质量，接着开始做广告，创品牌，再陆续开设专卖店，进商场开设专柜。在这种转变过程中，他们面临着这样或那样的问题：管理不善、定位不清、营销

乏术等。

还有许多企业，要么铺天盖地地进行广告轰炸，试图“轰”出一个服饰名品，要么跑马圈地，大摇加盟大旗，期盼“圈”出一个服饰精品……

其实任何品牌的塑造都是一个系统工程，是一个持久的锤炼过程。零打碎敲形成不了名牌，急功近利也出不了名牌。它涵盖产业环境研究、自身状况分析、目标市场选择、品牌定位、产品开发、生产加工、渠道建设、卖场促销等一系列过程，也包括企业人才引进，组织架构建设与企业文化塑造等一系列的支持。所有这一切，都需要正处于加速成长的我国广大服饰企业以开放、进取的心态去学习，以坚持、坚韧的精神去执行。

为此，中研国际，首家专门服务于中国服饰行业的管理咨询公司，在为服饰企业培训、咨询的同时，先后成功地推出了“中国服饰品牌加盟商创业宝典”系列丛书及店铺运营 VCD 系列教程，在市场上引起强烈反响。

如今，中研人再接再厉，推出“中国服饰企业品牌铸造必读”系列丛书（包括《服饰品牌总部运作》、《服饰品牌人员管理》、《服饰品牌商品企划》、《服饰品牌特许经营》、《服饰品牌生产与采购》、《服饰品牌法律实务》、《服饰品牌全能督导》等共 7 本），从组织架构、人员管理、商品企划、特许经营、生产管理等各个方面进行了深入的剖析，期盼给在服饰品牌之路上行进的人们以强有力的引导和支持。

服饰业是一个前景广阔的行业，需要更多的专业人士加入，以推动其更快速地成长。在未来的日子里，中研国际将始终秉承“为服饰业提供交流平台，替时尚打造专业化人才”的理念，以

“实战、实效、系列、细分”为原则，推出更多、更好的精神产品，以满足社会的需求。

在本套系列书的编写过程中，我们得到众多专家、学者以及业界同仁的鼎力支持，由于篇幅所限，在此就不一一列出。

再一次感谢中国纺织出版社的全体策划、编辑、发行人员，他们的辛勤劳动，使我们产品能够让更多的读者分享。

在本套书的编写过程中，我们参考、借鉴了有关营销、管理类书籍，在此一并谢忱！

中研国际品牌管理咨询机构

产品研发中心

2005 年 1 月

需要全本请访问 www.ertongbook.com

致读者

特许经营作为一种成功的商业运营模式，其思想可以说很早就萌芽了，但真正得到迅猛发展而被许多国家众多领域广泛采用却是 20 世纪 80 年代初以后的事情。

中国特许经营的发展始于 20 世纪 80 年代末，当中国的改革开放把麦当劳、肯德基引入中国时，特许经营的启蒙运动也随之在中国展开，一大批中国企业和社会精英开始了勇敢而持续不断的中国特许经营之路的探索和实践，经过十几年的艰苦跋涉，特别是 1997 年 11 月中国政府颁布了《商业特许经营管理办法》（试行）之后，特许经营在中国已经越来越深入人心，出现飞速发展的局面。

截至 2003 年底，中国内地特许体系总数已发展到 1900 个，成为世界上特许经营体系最多的国家。特许经营行业涉及餐饮、服装、教育培训、洗衣、美容美发、汽车销售和服务、家具、家装、百货零售、医疗保健、IT 及网络服务等多个行业，涌现出一批欲与国际知名品牌争锋的特许经营品牌。

应该说，我国的特许经营业绩骄人，势头良好，但与此同时，也出现了许多不规范的操作而期待解决的问题。这一方面归因于我国特许经营的发展时间较短，人们对其还处于摸索阶段；另一方面是相关法规及市场发展状态正进一步成熟；再就是相关理论研究、知识引导不够等。

在当前我国的特许经营体系中，服饰品牌特许专卖是仅次

于餐饮品牌特许专卖而占据重要分量的行业。特许经营使得大批服饰品牌由小变大，由大变强。营销大师菲利普·科特勒在中国之行中曾被问到中国各类行业中最有可能诞生世界级品牌的是什么，他回答服装设计、汽车等都可以诞生世界品牌。这个回答给从事服饰行业的我们以很大的鼓舞。

我们当前的优势在生产制造，在产品质量，劣势在品牌，在营销，如何做好品牌，如何利用好特许经营这样的商业模式，是关系我国服饰品牌能否登上国际舞台至关重要的支点。

为了引导服饰行业有更多的品牌利用特许经营这一商业模式规范地进行特许授权操作，本书结合服饰行业自身的特点及应注意的问题，全面翔实地论述了特许经营的本质、操作方法与流程等内容，相信能给服饰品牌一些启迪与引导。

在本书编写过程中，得到北京师范大学珠海国际特许经营学院肖建中老师的鼎力支持，在此深表谢意。

编　者

2005 年 1 月

目　录

第一章　特许经营发展大趋势　1

第一节　特许经营浪潮席卷全球　3

一、特许经营在海外及港台地区的发展　3

二、我国内地特许经营的发展状况　6

第二节　特许经营的发展趋势及应注意的问题　9

一、特许经营的发展趋势　9

二、发展特许经营应注意的主要问题　13

第二章　特许经营的基本知识　17

第一节　特许经营的基本概念　19

一、特许经营的定义　19

二、特许经营的几个基本概念　20

第二节　特许经营的本质　23

一、特许经营的分类　23

二、特许经营的本质　27

三、特许经营与其他经营方式的异同　30

四、特许经营的社会经济效益　33

第三节　特许双方的权利与义务　37

一、特许人的权利与义务　37

二、受许人的权利与义务　38

第四节　特许经营的体系结构　39

一、特许经营体系结构　39

二、特许经营的授权方式 41
第五节 特许经营的基本原则 44
一、3S 原则 44
二、统一性原则 45

第三章 服饰品牌特许经营规划 49
第一节 特许经营前期规划 51
一、前期规划的重要意义 51
二、前期规划的步骤 52
第二节 服饰品牌特许经营可行性分析 53
一、服饰市场调查与分析 53
二、企业自身状况分析 55
三、撰写可行性报告 57
四、成功特许经营的共性 70
五、服饰特许经营的思维误区 73
第三节 特许经营前期准备 77
一、特许经营前期准备流程 77
二、撰写特许经营总体规划报告 79
三、导入特许经营理念 80
四、构建特许经营体系 82

第四章 服饰样板店的建立 85
第一节 样板店选址 87
一、人口分析 88
二、商圈调查 90
三、店铺选址 93

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第二节 服饰样板店的设计 96
一、样板店的设计 96
二、店面形象设计 99
三、卖场陈列 108

第五章 样板店日常运营管理 119
第一节 样板店人员管理 121
一、样板店的组织和岗位职责 121
二、样板店人员的培训与考核 125
第二节 样板店销售管理 127
一、样板店卖场常规作业管理 127
二、样板店服务流程 132
三、样板店促销 136
四、样板店货品管理 138
第三节 样板店财务管理 148
一、财务核算功能 148
二、财务报表功能 149
三、财务数据分析功能 151
四、财务安全控制功能 152

第六章 特许经营总部设计 155
第一节 总部架构的机能与设计原则 157
一、特许组织架构的机能 157
二、特许架构的发展阶段与设计原则 160
第二节 总部架构设计与岗位职责 163
一、总部组织架构设计 163
二、各部门岗位职能 165

第七章 招商推广与加盟商管理 191
第一节 成功招商策略 193
一、招商推广策略 193
二、加盟商甄选办法 197
三、特许合同的签订 203
第二节 加盟商培训与管理 209
一、对受许人的培训 209
二、特许专卖体系中各阶层的培训 215
三、对加盟商的考核与评估 219

第八章 服饰特许经营系列手册 237
第一节 特许经营手册分类 239
一、特许经营手册的重要意义 239
二、特许经营手册的分类 241
第二节 手册编写的原则 261
一、突出特许本质 261
二、具有实用性 263
三、具有动态性 264

附录

附录 1 服饰特许加盟咨询的常见问题 266
附录 2 HYX 特许加盟经营手册 272
附录 3 HYX 特许经营服务手册 292
附录 4 HYX 特许经营开业手册 300

参考文献 305

第一章

特许经营发展大趋势

到 2010 年，将会有超过一半的零售产品是采用特许经营的形式销售出去的，特许经营无论何时都是唯一的最成功的营销理念。

——《大趋势》John、Naisbitt



特许经营成就服饰品牌 YC

7 年前，对于国内服装企业来说，特许经营还是一个新名词，大多数国内服装企业还停留在批发销售模式，靠批量销售获取利润。

YC，这个诞生于广东东莞的服饰品牌，从创业到发展壮大仅用了 7 年时间。如何在短时间内打造出一个国内知名品牌，YC 品牌的缔造者——现年 32 岁的董事长 G 先生透露，这主要得益于特许经营的营销战略。

章节收获

- *认识特许经营当前的状况*
- *了解特许经营未来发展的趋势*
- *特许经营应规避的问题*

首先，他们专门聘请了国际服装品牌专家，经过多番研讨，决定将“以纯”定位为青少年休闲服。

然后，为了提升品牌形象，他们选择港台男女明星 Z、G 作为企业品牌的形象代言人，利用时尚、流行等元素催化品牌，这在当时休闲服装品牌中可以说是极富创意的。经过此番策划的 YC 一经推出，即广受青年消费者的青睐。

在营销策略上，以批发起家的 G 先生仔细研究销售变革后发现，在国际上，服装是品牌集聚化程度最高的行业，而要进行品牌拓展、产业扩张，加盟连锁可说是一个不二之选。为此他摈弃了传统的在全国各地设立分公司的销售模式，而采用特许经营的营销模式，在全国各地开设“以纯”（YC）专卖店。

当年来自全国各地批发 YC 的客商转而成为其最早的一批特许加盟商，他们将 YC 品牌带回当地开设的专卖店，而他们的成功又引导了更多的加盟商的加入。

通过特许经营，YC 从一个仅有 20 台缝纫机、几十名工

人的制衣作坊，发展成为如今集品牌经营、产品开发、规模生产、市场营销于一体，拥有近万名员工、六家制衣工厂、每年推出 1000 个服装品种、2000 多家连锁专卖店、年销售额近 10 亿元的大型服装公司。YC 特许加盟店每年以 30% 的速度递增，加盟店覆盖了全国二级以上城市，远至西藏、新疆等全国各地都有其加盟店。

2002 年，YC 获得广东省著名商标的桂冠，并荣获“中国十大休闲服装品牌”的称号。

从 2003 年开始，YC 迈出了全球化品牌扩张步伐，继在东南亚地区的马来西亚、新加坡、越南等国家开加盟连锁店后，2004 年又将加盟连锁店开到俄罗斯等东欧地区，此外，还计划将 YC 专卖店开到约旦等中东国家。

第一节　特许经营浪潮席卷全球

一、特许经营在海外及港台地区的发展

1859 年，世界上第一家现代连锁店大西洋和太平洋茶叶公司在美国诞生。1865 年，美国胜家缝纫机公司首先采用特许经销权方式推销他们的产品，这家公司借用 Franchising 来表达他们的经营方式。20 世纪初美国人又创造了“特许连锁”（Franchise Chain）这个名词，也就是非英语国家称的合同连锁（Contract Chain），当时主要是汽车制造商和饮料商为分销他们的产品而使用的一种授权。20 世纪 50 年代以前，美国连锁业以商标商品连锁为主要方式，在经营模式和经营管理制度方面并没有发展到统一。

由于缺乏法律的规范，特许经营一度被人滥用而没能发

展起来。这期间，随着现代交通运输和通讯技术手段的不断进步，正规直营连锁（Regular Chain）得到大力发展。由于大量采用了先进的管理制度和现代技术手段，使商品流通和服务发生了革命性的变化。在美国、日本和欧洲，伴随商业资本的全球化扩张和工业化国家的消费品需求，个性化服务极大发展，连锁经营成为最有效的资本载体和技术载体而得到大力发展。

20 世纪 80 年代以前，连锁经营还是以正规直营连锁为主要形式，主要是日用消费品销售企业。80 年代以后，由于全球市场准入和相应法律规范的完备，极大地约束了特许经营中的投机不法行为，特别是科学技术的极大进步，以连锁加盟为手段的特许经营重新启动。它开始渗透到社会商业和服务业的方方面面，Franchising 被赋予崭新的含义，它成为一种新的经营模式和经营管理制度。一些优势企业不再局限于自有资本的规模，而将其成熟的自我约束机制、管理模式、技术手段、品牌商品、文化理念和服务体系以合同的形式进行输出，迅速地在全球范围内把不同资本持有者在合同的规范下形成以一个资本统一经营的外在形象，超大规模地进行海外市场的“强行进入”，成为西方国家绕过第三世界国家外资投资领域限制，扩大国际贸易的有效手段，创造了又一次“全球性的商业革命”。众所周知的麦当劳、肯德基、必胜客等，其加盟店都达到上万家。

据统计，20 世纪 90 年代末，美国特许经营年销售规模为 11000 亿美元，业种达 700 多种。比较有名的特许连锁公司有 McDonald’s、Subway、Burger、King、Real、Estate、Kentucky、Fried、Chicken、Dairy、Queen、

Historical、Research、Center、Jazzercise、Domino's、Pizza、Jani－King、International 等。在这一时期，美国每 6.5 分钟就诞生一家新的特许加盟店，特许加盟店有 75 万个之多。每 12 家公司就有一家是特许经营，共有近 5000 家特许经营公司。

目前，美国国内有 70 多万家加盟店，海外有 5 万多家加盟店，其触角渗透到零售、餐饮、旅店、旅游、休闲娱乐、音像制品、汽车用品、印刷、建筑家居、图书、不动产、设备租赁、健身美容、育儿健康、清洁维护、教育进修等商业服务业的各个角落。在服务领域，几乎是无所不包。

日本、欧洲等发达国家在 20 世纪 80 年代中期吸收美国特许经营形式后，形成了各具特色的特许经营体系，特别是日本“7－11”便利店，适应了日本国民生活的特点，生命力始终惊人地旺盛。目前，日本 70% 以上的便利店都采用了特许经营的形式。

亚洲地区新加坡和中国的台湾、香港等地也是较早引入特许经营的地区，它们在 20 世纪 70 年代以后进入快速成长期，在大规模商业企业的竞争中，特许经营将越来越多的中小型商业服务业企业凝聚在一起，也把他们的技术特长和经营优势凝聚在一起，有效地抵御了大公司的蚕食和鲸吞。如台湾的美容美发店，在 1981 年以前，只有一家连锁公司，有 10 个门店，到 1999 年，美容美发连锁公司达 11 家，门店数达到 1200 多家。其中比较著名的有伊莉特美容公司，其门店已经达到 1000 多家，开店增长率高达 500% 。

可以说特许经营与华人经济有着天然的一致性，港台地区多年来对特许经营可说是情有独钟，大胆地进行了多业态

创新，业种业态都达 150 多种，而特许店铺已经远远超过直营店铺的数量，其业务联系已经扩展到世界各大洲，特别是中国的内地。特许经营成为港台企业在中国内地从制造业投资转向现代商业服务业投资的先驱。

综观世界特许经营的发展历史，可以看出，虽然特许经营产生较早，但真正取得大发展并在国内外贸易中显示出生命力只是近 20 多年的事。目前，西方各国为更好地利用特许经营促进国内外贸易的发展，都先后成立了特许经营协会，研究制定特许经营的规范、提出法律草案、总结经验、宣传推展，并经常召开世界性特许经营讨论会，共同探讨特许经营的发展和作用。

二、我国内地特许经营的发展状况

我国现代特许经营发展起于 20 世纪 80 年代中期，最初是一些老字号商业企业运用品牌优势发展联营分店。但随着国际著名的特许经营企业以直营或联营、独资或合资的方式在我国内地发展分店，国际特许经营模式推动了标准化、规范化、规模化的特许经营方式登上了中国市场的舞台，很快出现内外资共同发展的局面。

1984 年 8 月意大利纺织金融集团以商标特许者身份在北京开设了首家皮尔·卡丹专卖店，特许经营这一商业模式开始在我国内地开展。1987 年，肯德基在北京前门、1989 年在上海延安路陆续开设分店，1990 年，麦当劳在深圳开设首家分店。国外企业集团最初以合资合作方式在我国内地打开窗口，然后就从直营转向特许经营，由专柜转向专卖店、专业店，加速店铺扩张。1993 年，本土商业企业北京全聚德正式

需要全本请访问 www.ertongbook.com