

特许经营

实务丛书

特许经营案例集

该书选取了肯德基、全聚德、象王、洗得好、仙踪林、泡沫红茶、中式快餐红高粱、杉杉服饰、联想十一、联邦软件、洋话连篇、潭鱼头、罗杰斯等二十二个特许经营体系在中国发展的真实的、具有代表性和典型性的商业案例进行介绍，对其中反映的成功经验、失败的教训，还有遭遇的阻碍和疑惑进行分析、讲解。

杨丽娟 ◆ 主编

张本基 杨丽娟 ◆ 编著

中国宇航出版社

F717.6
16

特许经营实务丛书之五



特 许 经 营 案 例 集

编著 张本基 杨立娟

中国宇航出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

特许经营案例集/张本基, 杨立娟编著. —北京: 中国宇航出版社, 2004.1

(特许经营实务丛书; 5)

ISBN 7-80144-722-0

I. 特... II. ①张...②杨... III. 专卖-商业经营-案例 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 099645 号

出版
发行

中国宇航出版社

社址

北京市阜成路 8 号

邮 编 100830

(010) 68768548

网 址

www.caphbook.com / www.caphbook.com.cn

经 销

新华书店

发行部

北京市和平里滨河路 1 号

邮 编 100013

(010) 68373103

(010) 68373185 (传真)

零售店

读者服务部

北京宇航文苑

北京市阜成路 8 号

北京市海淀区海淀大街 31 号

(010) 68371105

(010) 62579190

承 印

北京时事印刷厂

版 次

2004 年 1 月第 1 版

2004 年 1 月第 1 次印刷

开 本

1/32

规 格 850×1168

印 张

10.25

字 数 245 千字

书 号

ISBN 7-80144-722-0 / F·065

定 价

21.00 元

本书如有印装质量问题可与发行部调换



杨立娟，女，湘潭大学中文系中文专业毕业，现任北京环球阳光投资顾问有限公司总经理。曾任中学教师、信息中心编辑、文化公司创意总监等职。自幼从军从艺，生活中积累了丰富的知识和体验。大学时期开始写作，先后发表过《绿色军营》、《女人桥》等散文和小说以及《中西方美学比较——论维纳斯与洛神之美》等论文。



张本基，男，1972年出生，中国政法大学法学硕士。1993年参加工作，现任北京市亿中律师事务所律师。长期在企业投资、企业法律事务管理、特许经营、旅游房地产、刑事诉讼等业务领域从事法律服务，先后担任二十余家企事业单位的法律顾问，代理诉讼、仲裁案件百余起，具有丰富的实践经验。著作有《新经济 新生活：分时度假在中国》等。

E-mail: vwak@263.net

特许经营实务丛书(全书五册)

《特许经营新世纪》

蒋云凤

《特许人实用手册》

李春林

《受许人实用手册》

杨丽娟

《特许经营法务手册》

张本基 罗振军

《特许经营案例集》

张本基 杨丽娟

封面设计：天水碧

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

总 序

忽如一夜春风来，在已经迈入 21 世纪门槛的中国商业界，一个全世界公认的先进经营业态——特许经营，几乎和网络经济、生物基因工程一样，带着一副全新时尚的面孔，迅速地红遍了中华大地。

这一奇特现象，验证了美国未来学家、《大趋势》的作者奈斯比特先生的预言：“特许经营将是人类下个世纪的主导商业模式”。中国商业经济专家也肯定地说：“特许经营将成为新世纪中国的主流商业模式”。毫无疑问，特许经营是当今世界上最为流行的企业扩张和个人创业途径之一，是一种高效益的经营方式。

特许经营在国际上被称为第三次商业革命，被美国未来学家、《大趋势》的作者称为人类有史以来最成功的营销概念。由于具有能够迅速扩展业务、又不需巨额投入等特点，可以预见，特许经营将成为中国未来经济发展的新的增长方式，有着巨大的发展前景。

特许经营在我国的风靡也不是一朝一夕。早在 1994 年 4 月 19 日，“中国首届国际特许经营人士峰会”的举行就掀起了中国特许经营的初次浪潮，组织人士刘文献先生曾经声称：“第三次商业革命——特许经营即将席卷中国，成功加盟良机就在眼前……”。

时至今日，特许经营在我国已渗透到各个行业，可以说，我们已经生活在特许经营的世界里：

餐饮业是最先在我国引入特许经营概念的，也是特许经营店



铺最多的行业。脍炙人口的特许经营店包括：全聚德、麦当劳、肯德基、德克士、东来顺、华天、金三元、烧鹅仔、马兰拉面、小天鹅火锅、小土豆、仙踪林泡沫红茶、永和豆浆、德庄火锅、元祖食品、毛家饭店、老家肉饼、避风塘茶楼、敦煌老马家拉面、加州牛肉面大王、真锅咖啡等等；

零售企业一向站在市场经济的风头浪尖。特许经营是众多零售企业经过几番沉浮、多方探索，最终选择的生存发展之路。这些企业就在我们身边证实了特许经营的先进和实用，它们的成功，和老百姓的生活息息相关：华联超市、联华超市、超市发、物美超市、物美佳联、苏果超市、三联、国美电器、苏宁电器、超时 24 便利店、席殊书屋、李宁体育用品、邓亚萍体育用品、中原石油、金象大药房、同仁堂等等，都是特许经营巨大生命力的成功例证；

洗衣业中的大部分店铺是以特许经营的方式经营的。其中规模较大的有：普兰德、福奈特、荣昌、伊尔萨、象王等等；

IT 业发展时间虽然短于其他传统行业，但是对于先进经营方式的应用并不落后。联想 1+1、连邦软件、宏景通讯、卡西欧、中国经营咨讯网、你好万维网等等企业都依靠特许经营方式，实现了自己的扩张；

教育培训企业由于客户群体的专一性，不具有餐饮企业、零售企业那样高的社会认知度。但是，他们也在默默地实践着特许经营的道路，为越来越多的需求者提供着服务，也收获着自己的成功。这些企业包括洋话连篇、英孚教育、芭妮幼教、易得训、温哥华英语、红黄蓝亲子园、环亚西文等等；

其他如摄影彩扩业的柯达快速彩色、富士彩扩中心、乐凯冲印、光科贴纸；服装业的欧迪芬、银鲨、拜丽德、百圆裤业、红豆内衣、银湖衬衫、太平鸟服饰、欧瑞美体内衣；美容健身业的



雅芳、琪雅、香山瘦身、法港瘦身、若石足道、京都薇薇、汉方洲、自然美、人名保健；汽车养护业的威力狮、亚飞汽车、百援汽车、中车汽修、今日新概念等等，都在特许经营的道路上走出了广阔天地。

另外，特许经营在娱乐、酒店、不动产、休闲旅游、印刷、影印、人力资源中介、家庭清洁、建筑装饰、商业服务业、健身美容服务以及会计、保险、招牌制作。职业介绍、卫生保洁、保安、广告、财务顾问等等各种服务业中，都出现了成功的范例。可以说，特许经营已无禁区。

据美国商务部的统计分析，特许加盟的经营方式已进入 19 类行业，几乎包含了所有零售业和大多数服务行业。并且美国排名前 200 家的贸易公司都是世界性的特许经营集团。发达国家的多年商业实践及我国近年来的市场化进程已经证明，特许经营是一种行之有效的分销商品或服务的模式。据美国权威商业机构统计，一个独立新建的小企业成功率仅为 20%，而以特许经营方式建立的小企业的成功率能够达到 95% 以上。

特许经营在中国发展的这 10 年来，创造了多少亿元企业？创造了多少百万、千万富翁？虽然我们无法得到具体的答案，但是，我们知道，这个答案一定是令人激动的。

特许经营为什么有这么强大的生命力？一般认为，特许经营是一种商业组织形式，或者一种营销方式。但从实际应用的角度来看，我们更愿意把特许经营看作是知识的运作及转让。从经济学的观点来看，特许经营是商业制度的改革和创新。它打破了所有制的界限，使特许经营能够将小到个人，大到企业集团的各种经济成分和经济组织统领在自己的旗下，并且融为一体，从而结成最广泛的统一阵线。兼容并蓄，海纳百川，有容乃大在特许经营实践中得到了最充分的体现。没有特许经营，可口可乐不可能



卖到全球各个角落，麦当劳也不可能在世界各地稳稳当当布下近三万家店。从发展程度来看，不同时代下特许经营所包含的内容各有不同，到今天它已成为品牌运作、资本运作、企业重组、企业发展结构优化的重要工具。从知识经济的观点来看，特许经营实际上是商业流通领域的“扩大再生产”，采用规模化、低成本和智慧型商业扩展方式进行。

与传统经营手段相比较，特许经营是一种安全、迅速的市场拓展策略。其优势主要表现在以下3个方面：

首先，特许经营对于特许者来说是一本万利的事，即一个本钱（示范店或示范产品、服务和品牌）无数次被利用，利用一次，赚钱一次，对于被特许者而言，特许经营是一本万利的事，即源源不断的利润来自投资一个本钱，购买一个特许经营模式，花钱直接享受他人成功的经营模式即可，大大降低了创业风险。我国一些企业如“全聚德”、“马兰拉面”等采用特许经营模式取得成功，企业快速扩张。“马兰拉面”目前已在全国开办连锁店几百家，年销售额近10亿元。

其次，在一个国家经济增长趋缓的情况下，通常的启动方式是：用小企业激活第三产业。因为小企业和第三产业是经济发展中最活跃和最节省的因素，它们可以推动经济的快速增长，也可以吸纳大量的人口就业。而小企业和第三产业联姻的“红娘”是特许经营，特许经营使“散、小、差”的小企业支撑起第三产业这一新的增长点。因此，美国特许经营只占店铺总数的1/12，每年却完成美国商业销售总额的3/5，并仍具增长的势头。而据联华便利公司内部人士透露，加盟联华的小老板已有近200个，开业成功率高达92%。

最后，搞特许经营是新品牌扩张的最佳途径。虽然经营时间长、品牌知名度高的公司在出售特许经营权过程中，无疑要比时



间短和知名度都不占优势的新公司容易些。但新公司搞特许经营成功的在国际上也不乏其例。实践证明，特许经营搞得好的，它可以成为品牌迅猛扩张的捷径。成立不久的深圳华域网络有限公司是一家信息零售企业，网络的威力和庞大的信息是需要众多的信息零售商才能体现出来。为此，这家企业在开业伊始就引进了特许经营方式，在短短的两个月中，该公司就成功地发展了 20 多家特许加盟店——华域信息屋。总经理曹先生说：“对于我们这种新生的公司来说，出售特许经营权，是迅速扩大实力，占领市场的好方式。”

事实胜于雄辩，从下面的一组数据资料中，可能会使你更直接地了解特许经营。

- 现在，在美国，每 8 分钟就有一家特许经营店开张；
- 美国零售总额的 60% 由特许经营完成；
- 特许经营为美国安置了超过 11% 的就业人口；
- 麦当劳通过特许经营在 117 个国家建立了 2.5 万个连锁店；
- 麦当劳员工的总数超过美军的总和；
- 特许经营已成为新加坡的国策。

特许经营是商品经济发展到一定阶段的客观趋势，其快速发展都是与这些国家的经济起飞相联系的。如上个世纪 30~40 年代的美国和西欧、60 年代的日本、70~80 年代的东南亚，都处于特许经营的高峰时期。随着中国加入 WTO 以及近几年经济的突飞猛进，完全可以预测，21 世纪将是我国特许经营大发展、大普及和走向深入的世纪。

在中国加入世贸后，第一个美国政府特许经营代表团来京访问时，随团来访的美国商务部首席经济学家杜睿智博士就曾提到美国国内大量特许经营商非常看好中国的巨大市场，希望通过与



中国的合作来拓展业务，中国的市场发展潜力是无穷的，其中的各种机会也需要自己来把握。他们把在中国发展的突破口放在了正处于发展的黄金时期的中国服务行业上，非常愿意与中国方面积极合作，共同发展中国的特许经营市场，以求达到双赢。

随着我国加入 WTO 和对外零售服务业限制政策的逐步取消（到 2005 年零售服务业将全面开放），特许经营将会以更大的规模和速度进入中国。大量成熟的国际特许经营品牌正在纷纷进入中国市场，逐步渗透到中国人经济生活的各个方面，改变企业的创业和扩张方式，进而带来一系列革命性变化。

与此相应，将会有大量中、小额投资者选择这种风险较小，收益稳定并且对经营者个人能力经验要求不高的投资经营方式，利用特许方良好的品牌优势，成熟的经营模式开设自己的店铺，成为具有稳定收入的或大或小的老板。这无疑对许多普通市民及相当一部分个人事业发展潜力不大而有心于发展自己“产业”的外企、私企白领及国有企业工作人员有着巨大的吸引力，将成为特许经营的潜在加盟方。

2002 年 6 月，为期 3 天的第四届中国特许加盟大会暨展览会在位于亚运村的北京国际会议中心举办。展会期间，来自世界各地的上百家特许品牌，吸引了 2 万多名投资者到此寻觅商机，有将近 100 亿元的资金在展会上寻找机会。在许多企业的展位前，如福奈特、荣昌、小土豆、德克士等，前来咨询的投资者人数众多，这些企业的接待人员也是应接不暇。可以相信，今后将有越来越多的民间资本投入到特许经营中来。

目前国内的特许经营事业在中国连锁经营协会的组织推动下，正朝着良性的方向发展。为适应市场发展需求，我国政府将出台一部有关特许经营的法律，这将是市场向规范化管理迈出的一大步。我们更加有理由相信，在政府的大力支持下，我国的特



许经营肯定会遍地开花，硕果累累。

尽管如此，特许经营也绝不意味着就是金光大道。特许经营这本经虽好，但念歪了也会出大问题。特许经营在我国短短十几年的发展速度十分迅速，但是与发达国家相比，我国特许经营的发展还很不规范，更被一些别有用心的人所利用，出现了各种各样的问题。

如有的企业借特许经营之名，行圈钱甚至传销、诈骗之实，害得盲目的加盟者们血本无归；有的企业以为实行了特许经营就可以盲目扩张，最终落得负债累累，关张大吉；更多的是中小投资者拿着多年的积蓄甚至借款加盟特许经营，却不幸落入臭名昭著的“特许经营陷阱”，欲哭无泪。即使是在正规的特许经营体系中，也可能由于经营管理的诸多问题而败走滑铁卢。在我国就出现了全聚德实行特许经营初期南下五连败、号称挑战麦当劳的中式快餐“红高粱”老板锒铛入狱、“爆烤鸭”昙花一现等诸多失败的案例。即使是国际知名品牌，也发生过罗杰斯更名易主、乐天利避走中国、“美国快餐之父”艾德熊败走麦城等问题。因此，不论是企业开展特许经营业务，还是加盟者在参与特许经营时，都应首先了解特许经营的相关知识和法律规定，保持清醒的头脑。

欲开展特许经营业务的各行业的实际操作者需要一套既有一定知识性，又较为全面、细致，具有明显操作指导性、工具性的读物，以便于其顺利从事相关特许经营业务。要认识一种事物，需要不断地实践。我国特许经营事业的发展，在此前的十几年里已完成了这个逐步认识的历程；要实践一种事物，又需要全面、细致、具体而具有针对性的指导，这正是本套丛书将要承担的使命。

本丛书包含五册书籍。第一册为《特许经营新世纪》，该册



对特许经营的历史、现状、特征、分类作了总体介绍，提出了特许人（盟主）、受许人（加盟方）以及消费者之间的“三赢”这一全新概念，使读者借助此概念充分理解特许经营的实质及其价值，并且讲解了特许经营的国际化及迈向国际化的十项举措。

丛书第二册为《特许人实用手册》，此册为特许人，即盟主的实际操作手册，通过一步步讲解特许经营的品牌建设、体系建设、制度设计、加盟者选择、财务管理、营销管理等环节，切实实际地指导特许经营盟主成功开展特许经营业务。

丛书第三册为《受许人实用手册》，此册为特许经营加盟投资人的实际操作手册，指导投资（受许）人选择适合自己的特许经营项目，并指导其加盟后的具体经营管理活动。

第四册为《特许经营法务手册》，是特许经营从业人员的法律实务手册。该册对特许经营企业法律事务管理的内容、人员、制度，与律师的合作、特许经营权、特许经营合同等重要法律问题进行了详细的讲解。并附有特许经营诉讼仲裁案例、律师解答和相关法律法规。

第五册为《特许经营案例集》，该册选取了肯德基、全聚德、“象王”、仙踪林泡沫红茶、中式快餐红高粱、杉杉服饰、联想1+1、连邦软件、洋话连篇、谭鱼头、罗杰斯等22个特许经营体系在中国发展的真实的、具有代表性和典型性的商业案例进行介绍，对其中反映的成功的经验，失败的教训，还有遭遇的阻碍和疑惑进行分析、讲解。

本套丛书具有内容全面、紧密结合我国实际、注重实践、可操作性强的特点，希望能为广大读者了解特许经营事业、开展特许经营业务提供切实的帮助。

- 成功的机会随时都存在，只是不同的时代有不同的道路。



- 20 世纪是自己创业的时代，21 世纪则是一个特许经营的时代！
- “吾常终日而思，不如须臾之所学也！”让我们站在前人的肩上，汲取专家的智慧，早日创造自己的事业！
- 让我们一起来分享著名品牌的价值吧！

现在，你准备好了吗？

目 录

案例一 稳扎稳打, 功成名就	
——“肯德基”在中国的特许经营之路	1
案例二 从寄人篱下到自立门庭	
——由“罗杰斯”更名易主风波看海外特许经营品牌的失误	29
案例三 成功走进中国市场	
——“蚂蚁阿诺”特许经营运作实录	39
案例四 “连邦软件”	
——特许经营体系的成功与忧患	54
案例五 “红高粱”	
——从挑战麦当劳到锒铛入狱	74
案例六 当特许经营遭遇市场封锁	
——“双汇”在南昌	91
案例七 给加盟店倒贴资金的特许人	
——“金象大药房”	99
案例八 中国美容连锁之王	
——“雅兰国际”	114
案例九 从宝驿到宝信乐	
——Post Net 在中国的崎岖道路	123
案例十 以特许经营构建教育航母	
——北大青鸟 APTECH	135
案例十一 还是特许经营好	
——“席殊书屋”成败感悟	150



案例十二 败走中国的海外快餐	
——乐天利	178
案例十三 加盟特许经营勿忘风险	
——“爆烤鸭”盛衰录	185
案例十四 一波三折的特许经营之路	
——全聚德南下	195
案例十五 “洋话连篇”	
——借特许经营模式低成本品牌扩张的典范	209
案例十六 开中国 IT 业特许经营先河的“联想 1+1”	237
案例十七 被特许经营拯救的事业	
——“象王”洗得好	250
案例十八 “美国快餐之父”	
——“艾德熊”缘何走麦城	271
案例十九 大变脸	
——由“谭鱼头”变“李老爹”看特许人与受许人的“姻缘”	278
案例二十 特许经营为“杉杉”插上了腾飞的翅膀	285
案例二十一 “仙踪林”	
——精工打造的“泡沫红茶帝国”	295
丛书后记	310

案例一

稳扎稳打，功成名就

——“肯德基”在中国的
特许经营之路

一、肯德基在中国

十多年前，一个“洋老头”笑容可掬地来到中国，一身白西装、恭恭敬敬地站在店门口欢迎您的光临。十多年后，这个“洋老头”几乎走遍了全中国，无论是打工仔还是白领，无论是孩子或是老人，他一律欢迎您进去“开洋荤”，品尝一下地道的美国风味的炸鸡腿、炸薯条。中国人一边享受着“啃得鸡”，一边赞叹外国人的精明。

作为快餐业的龙头老大，百胜餐饮集团这一全球最大的餐饮集团旗下的肯德基（KFC）在中国的发展可以说是“稳中求快”。自从1987年进入中国在北京前门开设第一家西式餐厅，16年来肯德基已经遍布中国除西藏以外的30个省、市和自治区的150多个城市，餐厅800多家。尤其是从2000年11月28日，肯德基在中国的连锁餐饮企业中第一个突破400家后，肯德基在中国的发展进入了突飞猛进的阶段，不到3年时间，肯德基分店在中国翻了一翻，其店面由400家增长到800多家，这样的发展速度堪称“中国快餐之首”。

肯德基能取得如此辉煌的成就，与百胜餐饮集团的发展战略密不可分。1998年，拥有肯德基、必胜客、TacoBell（墨西哥式食品）三个著名品牌的餐饮系统（此系统为百事公司的一个业务部，百事公司三大业务是软饮料、小食品、快餐）从百事公司分