

————>>>>>> 邬适融 主编

meng

加盟连锁

LIANSUO

► 开店创业的成功之路

上海交通大学出版社

21 世纪的主导商业模式

加盟连锁

——开店创业的成功之路

主 编：邬适融

副 主 编：叶 珺 常簋星 党毅斐

特约点评：王方华

上海交通大学出版社

内 容 提 要

《大趋势》一书的作者约翰·奈斯比特说：“特许经营(加盟连锁)是人类有史以来最成功的营销观念,更将成为二十一世纪的主导商业模式。”

本书顺应这一趋势,不仅详细介绍了加盟连锁的概念和相关知识,并通过对 14 家知名加盟连锁企业的考察,揭示出他们创业成功中的关键点,对选择加盟连锁创业的人士和对欲创办加盟连锁企业的人士均有借鉴意义,也适合对于加盟连锁业态感兴趣的读者阅读。

图书在版编目(CIP)数据

加盟连锁:开店创业的成功之路/邬适融主编. —上海:上海交通大学出版社,2003

ISBN7-313-03523-3

I. 加... II. 邬... III. 连锁加盟—商业经营 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 113978 号

加盟连锁

——开店创业的成功之路

邬适融 主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:张天蔚

常熟市华通印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:880mm×1230mm 1/32 印张:7 字数:197 千字

2003 年 12 月第 1 版 2003 年 12 月第 1 次印刷

印数:1-3 050

ISBN7-313-03523-3/F·490 定价:16.00 元

版权所有 侵权必究

序

在建设国际化大都市的进程中,上海的零售业正面临前所未遇的挑战与机遇。一方面随着国际零售业巨鳄游进上海,把零售业的市场竞争推升到更广泛、更激烈的阶段;另一方面,由于人们的收入在不断地增加,需求在不断的变化,越来越多的市场机会呈现在零售企业的面前,提供了新的发展机遇。如何抓住机遇、迎接挑战是各类零售企业必须回答的问题,也是各级政府需要认真对待的问题。

记得在上世纪90年代中,我在上海市经委主管工作的时候,曾向全市的各类企业倡导过“去麦德龙看一看、想一想、学一学”的活动,不少企业的经营者在看过麦德龙后感叹不已,他们在看到了新的经营模式的同时,更看到了创新的经营理念与经营手段。此后,许多企业也开始推行集中采购、流程式管理和特性化服务,取得了很好的效果。然而对麦德龙成功的主要原因之一:连锁经营,却研究不多,分析不透,以至于以后各式各样的连锁企业如雨后春笋不断地涌现出来的时候,我们除了羡慕和模仿外,还拿不出成熟的经验。

其实,自从上海联华在1991年办起第一家连锁超市后,就在市场上引起了广泛的兴趣,因为这种连锁超市除了价格上的优势外,更多的是给消费者带来了从未有过的方便。在这种超市里购物环境好、购物心态好、购物价格好,但是由于连锁未成规模,企业亏损,经营十分困难。1992年上海市政府采取明确的扶持政策,有力地推动了连锁超市的发展,结果这一年一下子办起来500多家,以后就一发而不可收,经过十年的发展,已成波澜壮阔之势。

在90年代末,随着连锁超市的发展,各类加盟连锁企业也慢慢地出现了,一些饮食、礼品、服装等价廉物美的食品和日用品,主要是贴近老百姓衣食住行的消费品开始采用连锁的形式进行创新和变革,以标准化的服务、信得过的质量和有竞争力的价格,向传统企业争夺消

费者。这场竞争到了本世纪初,大体上已分出胜负,连锁已经把上海的零售业推向新的阶段,并成为零售市场的主导业态,也是零售企业的主要盈利来源。

在这过程中,来自我国台湾地区的加盟连锁企业成了一道亮丽的风景线。永和豆浆、元祖食品、象王洗衣等一个个生龙活虎的企业跃入人们的眼帘,成为人们生活中常常光顾的消费场所。为什么来自台湾地区的加盟连锁企业会发展得这么快,效果会这么明显,它们是靠什么“连”起来的,又是靠什么“锁”住的呢?本书通过系统的调查和分析,提供了大量第一手素材,勾勒出一幅幅生动的画面。

首先,要成为成功的连锁企业,商品一定要有个性。人们凭什么参加加盟连锁,不就是冲着商品有特点,消费者有兴趣,市场有需求来的吗?纵观世界上成功的连锁企业,其经营的商品一定是有鲜明个性的,这是连锁经营成功的重要因素。

其次,要实行标准化的服务。加盟连锁企业也是靠标准化“连”起来的,统一的外观装饰、商品布局、服务规范等,使商品的个性化更加凸显,成为区别于其他企业的重要标志,也是保证加盟连锁企业在规模不断扩大的时候使质量得以保证的重要原因。

再次,是具有独特的经营理念。一个好的加盟连锁企业一定是共同经营理念维系在一起的经济体,各个加盟企业“连”起来的根是先进的共同理念。这一点在台湾地区加盟连锁企业中十分突出,上海连锁业在发展中也要好好借鉴这个卓有成效的经验,要在经营理念的塑造上下功夫,逐步形成自己独特的经营理念。

再其次,是必须注重采购、配送和信息三大技术的应用。由于信息技术的发展、物流系统的完善、供应链的提升,使得加盟连锁企业的优势一下子显现出来,这个问题很重要,值得好好总结和提高。

最后,是规范化管理。一个成功的加盟连锁企业一定是有一个先进合理的加盟管理制度,不是出了问题后大家来找责任,而是事先提出必须共同遵守的行为准则和内部关系处理的游戏规则,并加以严格的培训和管理。所以,可以说规范化管理是把加盟企业“锁”住的重要手段,当然合理的利润分配和明确的权责范围,也是很重要的因素,但

通常这些也可以归到规范化管理一并考虑和解决。

当前,上海正面临新一轮的发展机遇,上海的零售业一定要抓住这个机遇,加快发展。本书所提到的许多做法值得大家思考和借鉴。常言道:“他山之石,可以攻玉”,何况这些在上海成功经营的台湾地区连锁企业还是我们同根生的同胞兄弟,他们在加盟连锁经营上的许多做法,我们很容易理解,也很容易学习。但我们不能简单地模仿,要创新和发展,比如上海的东方书报亭、上海的金丰易居房屋交换中心等就是好的榜样。

总之,“发展才是硬道理”,上海的加盟连锁经营已经取得了很好的成绩,在新的形势下还要进一步发展,就需要学习借鉴各方面经验。我们要不断努力为加快上海经济的发展,为满足人民群众不断增长的需要作出新的贡献。

上海市人民政府 副秘书长
上海市经济委员会 主 任

徐建国

2003 年 12 月



目 录

序	1
加盟连锁的概念和相关知识	1
• 什么是连锁经营	4
• 什么是特许加盟连锁	4
• 特许加盟连锁发展史	6
• 特许加盟连锁与直营连锁	7
• 特许加盟连锁的类型	8
• 我适合创业吗	9
• 为什么选择特许加盟连锁	10
• 特许加盟总部应具备的条件	11
• 特许加盟者应具备的条件	12
连锁精英成功的奥秘	15
永和豆浆	
——“中国风、台湾味、两岸情”	17
“圆缘园”红茶坊	
——圆此缘分此园地	27
天福茗茶	
——香传全国，茗扬世界	44
吉的堡教育机构	
——优质教育的城堡	57
元祖食品	
——打造“精致礼品名家”	77



上岛咖啡	
——复合式咖啡馆	88
麦味登	
——早餐速食连锁	101
仙踪林	
——泡沫红茶坊加盟连锁	117
蓝与白	
——全新餐饮业模式	132
休闲小站	
——一杯珍珠奶茶,一个创业大梦	145
象王国际	
——洗涤业的加盟连锁之路	160
欧迪芬	
——内衣连锁的成功之道	179
太平洋房屋	
——筑巢圆梦	193
瀚颖公司	
——自动贩卖加盟连锁	204
后记	214





加盟连锁的 概念和相关知识

什么是连锁经营

什么是特许加盟连锁

特许加盟连锁发展史

特许加盟连锁与直营连锁

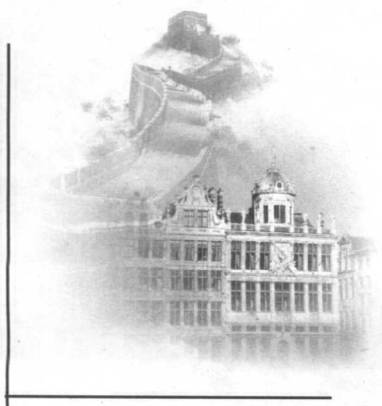
特许加盟连锁的类型

我适合创业吗

为什么选择特许加盟连锁

特许加盟总部应具备的条件

特许加盟者应具备的条件



加盟连锁的概念和相关知识

如今,当您踏着轻松的脚步走出家门,开始新的一天的时候,会发现越来越多的连锁店正进入我们的生活。早上去永和豆浆吃油条喝豆浆,上班路上经过大大小小的超市、便利店,在单位旁边的柯达冲印照片,午休时间去星巴克喝喝咖啡、上上网,下了班和同事朋友在仙踪林喝茶聊天,回家路上走进门口便利店买些日常用品……

从肯德基、麦当劳这些耳熟能详的国际品牌,到马路边上的珍珠奶茶小店;从日常生活所必需的餐饮和零售业,到近来火暴异常的教育业,我们都可以看到连锁的身影。到底是什么魔力使得连锁模式能够如此迅速地进入我们的生活,并且飞速成长呢?

连锁业的发展,是全球经济发展必然的趋势,尤其是在经济高度发达的国家。曾有人作出预测:未来的社会,有三件事将会深深地影响到我们的生活——数码科技、生物科技、连锁业发展,这三个领域就像三个巨大的金矿一样,正在或将要造就出许多年轻而又白手起家的企业家。

一直以来,只要说起“创业”,我们脑海中想起的往往是拥有雄厚的资金,掌握高超的技术,进行一番轰轰烈烈的事业;但是越来越多的加盟连锁企业的出现改变了我们的固定思维,原来“创业”也是可以这样的——寻找一个好的连锁加盟商,投资几万块钱,接下来的事情便是好好管理你自己的店,无须为开店所忙碌。店固然有大小,但是根据自己的经济实力选择适当规模的连锁店,你同样可以做一个出色的老板,开创一份自己的事业。近年来,从一系列统计数据中可以发现“创业者”不再仅仅是大学刚毕业的学生、拥有梦想和资金的年轻人,中年人也正在踏入“创业者”的行列,一方面社会经济的发展和生活水平的提高使他们积累了一定的财富,作为一种投资进行创业;而另一方面,社会经济的快速发展造成激烈的竞争,失业率上升,因此也可以

看作是人生的第二次创业;此外,还有许多资金雄厚的企业或者个人本着开创自己的连锁品牌而进入加盟这一行业。不管原因如何,不争的事实就是正有越来越多的人选择加盟连锁作为自己的一次“创业”。

• 什么是特许连锁经营

广义的连锁店包括直营连锁(RC)、自愿加盟(VC)、特许加盟连锁(FC),其中几个C都是连锁店 Chain Store 的第一个字母C的简写。

1. 直营连锁(Regular Chain)

日本将它简称为RC,狭义的连锁店其实就是指RC,也就是由总公司直接经营的连锁店,这种形态的连锁店在美国是属于特许加盟连锁店(Franchise,FC)的一种。

2. 自愿加盟连锁(Voluntary Chain)

顾名思义这是指自愿加入连锁体系的商店,这种商店由于是原已存在的,而不是通过加盟店的展业程序自始就由总公司所辅导创立的,因此在名称上为了区分方便起见,称其为“自愿加盟”,简称VC。

3. 特许加盟连锁(Franchise)

按特许加盟制度的创始国家,也即特许加盟王国美国的分类,特许加盟连锁可分为两大类:一种是“产品商标型特许经营”,另一种是“经营模式特许”。这两种特许方式我们在后面有详细的介绍。

• 什么是特许加盟连锁

加盟连锁(Franchise)的由来,应先从法文 Franc 这个字谈起,原本这个字的意思是指不受奴役、苦役,而变成英文后的 Franchise,就有了自由、特权、授权的意义,最初是指“特别的权利”,即封建时期帝王赋予他人的特权,而现在我们则可以解释成为授权者(或总公司)对



被授权者(或加盟者)一种授权特权或执照,它提供了工薪阶层拥有自己事业的机会,同时也赋予更多企业创业成功的概率。

加盟连锁是指特许者将自己所拥有的商标(包括服务商标)、商号、产品、专利和专有技术、经营模式等以合同的形式授予被特许者使用,被特许者按合同规定,在特许者统一的业务模式下从事经营活动,并向特许经营者支付相应的费用。

1. 加盟连锁的基本特征

(1) 特许加盟连锁是一种特许人与受许人之间的合同关系,也就是说,特许人与受许人的关系是依赖于双方合同而存在和维系的。

(2) 特许加盟连锁中特许人与受许人之间不存在有形资产关系,而是相互独立的法律主体,由各自独立承担对外的法律责任;这也是与一般连锁最大的不同之处。

(3) 特许人对双方合同涉及的授权事项拥有所有权及(或)专用权,而受许人通过合同获得使用权(或利用权)及基于该使用权的收益权。

(4) 特许加盟连锁中的授权是指包括知识产权在内的无形资产使用权(或利用),而非有形资产或其使用权。

(5) 受许人有根据双方合同向特许人交纳费用的义务。

(6) 受许人应维护特许人在合同中所要求的统一性。

2. 加盟连锁模式的主要优点

(1) 特许人只以品牌、经营管理经验等投入,便可达到规模经营目的,不仅能在短期内得到回报,而且使无形资产迅速提升。

(2) 受许人由于购买的是已获成功的运营系统,可以省去自创业不得不经历的一条“学习曲线”,包括选择盈利点、开市场等必要的摸索过程,降低了经营风险。

(3) 受许人可以拥有自己的公司,掌握自己的收支。受许人的经营启动成本低于其他经营方式因此可在较短的时间内收回投入并盈利。受许人可以在选址、设计、员工培训、市场等方面,得到经验丰富



的特许人的帮助和支持,使其运营迅速走向良性循环。

(4) 特许人与受许人之间不是一种竞争关系,有利于共同扩大市场份额。

综上所述,我们可以感到,特许加盟连锁这一经营模式的实质,是企业运用无形资产进行资本运营,实现低风险资本扩张和规模经营的有效方法和途径。这也是特许加盟连锁能得以迅速发展的根本原因所在。说得更明白一些,在现在的经济社会中,营销活动与商业 Know-How 越来越完善,竞争也越来越激烈,店铺的经营,尤其是以商圈内消费者为主要销售对象的商店,除了需要品质优良的商品以外,品牌、CIS(企业识别系统)、服务、管理与新产品开发等,都是经营成功和应付竞争中极为关键的因素,特别是商圈以及地理位置的评估,对创业是否成功起着举足轻重的作用。但是一般个人缺乏这些经验和知识,同时也缺乏精力,只有特许经营体系才有完整 Know-How,以及财力、物力和人力来帮助个人投资者进行发展和取得进步。

• 特许加盟连锁发展史

1865 年,美国胜家缝纫机公司,首创特许加盟连锁式分销网络,从此雄霸美国市场。

20 世纪 50 年代,麦当劳、肯德基引入特许经营体系,公司得到迅速发展,同时完善特许加盟连锁业态。

60~70 年代,特许加盟连锁以其特有的生命力,冲破贸易保护主义的篱笆,从美国向世界各地蔓延。1963 年,日本成立了第一家特许加盟连锁性质的连锁店——不二家西式糕点咖啡店,开始抛弃传统的直营式连锁经营业态。70 年代以后,日本的特许加盟连锁以零售业和饮食业为中心迅速发展起来,并形成了自己的特许经营体系。

从 20 世纪 80 年代,全球特许加盟连锁飞速发展。美国几乎每 6.5 分钟就有一家加盟店开业。马来西亚、新加坡……特许加盟连锁已上升为国家的国策。

特许加盟连锁进入中国还不到 10 年的时间,真正发展起来也是



近两年的事。随着国际大企业闯入中国市场,这种经营方式猛烈地冲击着传统的流通体系。特许加盟连锁在中国火暴起来,特许加盟连锁已遍布整个第三产业的几乎所有行业,特别是被广泛地应用于服务业领域。它正迅速成为中国最具获利能力的投资方式和创业途径,中国发展特许加盟连锁的时机正在成熟,并且是世界上最大、最富有潜力的特许加盟连锁市场。而上海又是中国经济发展速度最快的一个现代化都市,人们对于新的事物和理念有着惊人的接受能力,此外良好的经济环境也同样造就了特许加盟连锁的良性发展,其中尤以我国台湾企业居多,有从台湾移植而来的特许加盟连锁商,也有在上海开创的新企业,他们在上海成立了规模庞大的台湾加盟促进协会。

• 特许加盟连锁与直营连锁

特许加盟连锁到底和直营连锁有什么相同和不同之处呢?其实,从上面的概念中我们可以找出很多关于特许加盟连锁的特点,首先它也是一种连锁模式,但是它却并不是直营连锁。最显而易见的区别是,直营连锁往往是指一个企业在扩大规模的时候采取的一种形式,它保持连锁的特点,即所有的直营店都有相同的经营模式等,但是企业总部对其具有完全的控制权,企业只有一个老板;而特许加盟连锁则不同。具体说来有以下几点区别:

(1) 产权构成不同。直营连锁是指同一资本所有,由总部集中管理,共同开展经营活动的高度组织化的零售企业。同一资本所有是区别直营连锁店与其他经营形式的关键,也是特许加盟连锁与直营连锁本质上的差别。

(2) 管理模式不同。特许加盟连锁的核心是特许权的转让,特许者(总部)是转让方,被特许者(加盟店)是接受方,特许体系是通过特许者与被特许者签订特许合同形成的,各个加盟店的人事和财务关系是独立的,特许者无权进行干涉。被特许者需要对特许者授予的特许权和提供的服务以某种形式支付报酬。而在直营连锁经营中,总部对

各分店拥有所有权,对分店经营中的各项具体事务均有决定权,分店



经理作为总部的一名雇员,完全按总部意志行事

(3) 涉及的经营领域不同。直营连锁经营的范围一般仅限于商业和服务业,而特许加盟连锁的范围则宽广得多,在制造业也被广泛应用,如我们最熟悉的可口可乐瓶装厂。

(4) 法律关系不同。在特许加盟连锁中,特许者和被特许者之间的关系是合同双方当事人的关系,双方的权利和义务在合同条款中有明确的规定。而直营连锁不涉及这种合同(分店经理与总部的雇佣合同则另当别论),总部和分店之间的关系由公司内部的管理制度进行调整。

(5) 招募和集资方式不同。特许加盟连锁通过招募独立的企业和个人扩张体系,特许者不仅需要吸引潜在的被特许者,还需选择被特许者,并为被特许者提供培训和服务;通过直营连锁扩大规模则要筹集足够的资金,配备大批的管理人员。相比之下,特许加盟连锁利用他人资产扩大市场占有率,所需资金较少,而直营连锁的发展更易受到资金和人员的限制。

• 特许加盟连锁的类型

特许加盟连锁从 19 世纪 60 年代发展至今,经历了不同的阶段,按照不同的方式我们可以将其分成不同的类型。

1. 按特许权的内容分类

特许加盟连锁按特许权的内容划分有两种基本类型:

(1) 较早出现的特许方式被称为产品商标型特许加盟连锁,又称产品分销特许,是指特许者向被特许者转让某一特定品牌产品的制造权和经销权。特许者向被特许者提供技术、专利和商标等知识产权以及在规定范围内的使用权,对被特许者的生产经营活动并不作严格的规定。这类特许形式的典型例子有汽车经销商、加油站以及饮料的灌装和销售等。目前在国际上这种模式发展趋势缓并逐渐向经营模式特许演化。



(2) 经营模式特许被称为第二代特许加盟连锁,目前人们通常所说的特许加盟连锁就是这种类型。它不仅要求加盟店经营总店的产品和服务,质量标准、经营方针等都要按照特许者规定的方式进行。被特许者缴纳加盟费和后继不断的权利金,这些经费使特许者能够为被特许者提供培训、广告、研究开发和后续支持。我们看到的众多拥有统一品牌的茶坊、咖啡店以及洗衣店等都是这种模式的体现,目前,这种模式正在快速发展。

2. 按特许双方构成分类

特许加盟连锁按特许双方构成划分有:

(1) 制造商和批发商。软饮料制造商建立的装瓶厂特许体系属于这种类型。具体方式是,制造商授权被特许者在指定地区使用特许者所提供的糖浆并装瓶出售,装瓶厂的工作就是使用制造商的糖浆生产饮料并装瓶,再按照制造商的要求分销产品。可口可乐是最典型的例子。

(2) 制造商和零售商。汽车行业首先采用这种特许方式建立了特许经销网。在石油公司和加油站之间有同样的特许关系。它的许多特征同经营模式特许有相似之处,并且越来越接近这种方式,汽车制造商指定分销商的方式已经成为经营模式特许。

(3) 批发商与零售商。这种类型的业务主要包括计算机商店、药店、超级市场和汽车维修业务。

(4) 零售商与零售商。这种类型是典型的经营模式特许,代表企业是快餐店。

• 我适合创业吗

随着特许加盟连锁在中国的兴起,越来越多的人把创业的目标放在这个行业上。有人资金雄厚或者本来就拥有几个连锁店,于是他们考虑成为真正的特许加盟连锁商(加盟总部),吸纳社会上的资金和人才,扩大自己的企业规模;当然更多的人则没有如此大的资金规模,他