



TE XU SHANG
PIN PAI JUE SHENG SHI CHANG

特许商 品牌决胜市场

朱 霖 王生平 编著

 海天出版社



TE XU SHANG
PIN PAI JUE SHENG SHI CHANG

特许商 品牌决胜市场

朱 霖 王生平 编著

▲ 海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

特许商: 品牌决定市场/朱霖著. —深圳: 海天出版社,
2005.1

ISBN 7-80697-350-8

I. 特... II. 朱... III. 专卖—连锁店—商业经营
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 129450 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑: 杨月进 (0755-83460341 Email: yyj@htph.com.cn)

封面设计: 小 海 责任技编: 陈 炯

深圳市宣发印刷厂印刷 海天出版社经销

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 18.5

字数: 200 千字 印数: 1-5000 册

定价: 23.00 元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

序

特许经营是继百货商店、超市之后商业零售领域的第三次革命，是有史以来最成功的营销概念，21世纪的主导商业模式。在美国，50%的零售销售额是通过特许经营来完成的，如快餐业的麦当劳、肯德基，饮料业的可口可乐、百事可乐，超市的沃尔玛等。

特许经营在中国虽然只有5年的历史，但已成为发展最快、前景最好的商业模式。中国是世界上最大、最富有潜力的特许经营市场，特许经营是中国零售领域最后一个待开发的金矿。

为了短时间内占有市场和获取市场的更大份额，众多的企业钟情于特许连锁的经营模式，扩张企业的经营范围和市场，以期能够从中获得通过其他经营模式无法企及的品牌价值及资本积累。从而使我国特许连锁业的发展成井喷式的能量释放并迅速壮大，表现出极强的生命力和强大的发展空间。

但随着经济全球化和区域经济一体化步伐的不断加快，我国特许连锁业同样面临着激烈的国际竞争和市场竞争，同时也得到了难得的发展机遇。这就要求我国特许连锁业必须采取措施，整合资源，发挥优势，通过展会渠道，研讨和吸收国际间的先进连锁管理模式，广造影响，提升在业界中的知名度和影响力，打造具有自主知识产权的核心竞争力。寻找商机，获取利益的最大

化；创造名牌，获得更多的市场份额，以适应和满足目前和未来市场的需要。

本书即阐述特许企业如何在激烈的市场竞争中脱颖而出：

- 如何评价企业进入特许行业的可行性；
- 如何设计特许体系总部；
- 如何进行样板店设计与运作；
- 如何制定特许加盟合同及确定受许人加盟条件；
- 如何规避特许加盟纠纷；
- 如何规范特许系统内商品采购与配送管理；
- 如何确保信息系统顺畅；
- 如何督导加盟店的日常营运；
- 如何创造并维护特许企业品牌强势……

本书的内容理论结合实际，操作性强，是欲进入特许行业的企业在进行特许体系构建和运作中不可多得的参考工具，也是已进入运作的特许企业运营规范、创品牌的实战性应用手册。

目 录



第一章 怎样构筑特许体系框架

第一节 特许体系建立可行性分析	3
一、特许经营模式SWOT分析	3
二、发展特许经营必备条件	9
三、撰写特许项目可行性分析报告	14
第二节 特许总部组织设计	16
一、特许总部基本组织结构	16
二、特许总部各部门职能	17
三、特许经营操作手册构成	23
案例链接：世兴公司特许经营操作手册范本	27
第三节 制作特许经营操作手册	31
一、特许经营操作手册的内涵	31
二、特许经营操作手册的制定原则	32
三、特许总部区域授权	32

第四节	规划特许加盟网点布局	36
一、	分销网点布局原则	36
二、	分销网点分布的商圈分析	37
三、	绘制商圈图	40
四、	备选店址评估	40
第五节	制定加盟店授权方案	42
一、	特许商授权考虑因素	42
二、	特许商最佳授权方式与运作原则	43
三、	特许商授权具体内容	43

第二章 怎样开展样板店试点经营

第一节	试点经营必要性分析	49
第二节	样板店地址选择	51
一、	样板店商圈调查	51
	案例链接：Denurion连锁超市样板店商圈	
	调查方法	54
二、	样板店店址选择影响因素	55
三、	样板店店址评估	59
第三节	样板店店面设计	66
一、	样板店外观设计	66
	案例链接：麦当劳的店面设计	70
二、	样板店内部设计	72

第四节 样板店环境营造	75
一、卖场商品陈列	75
案例链接：7-11的店内商品陈列	78
二、卖场动线设计	84
三、卖场广告设计	86
四、卖场色彩运用	90

第三章 怎样推广特许权组合

第一节 制定特许加盟合同	95
一、特许经营合同制定与签订原则	95
二、特许经营合同必备条款	96
案例链接：塔曼斯公司特许加盟合同的 基本框架	104
第二节 确定受许人加盟条件	107
一、加盟店主自身条件	107
二、加盟店基本条件	109
三、资金及营运状况	109
案例链接：麦当劳如何选择加盟商	111
第三节 规避特许加盟纠纷	113
一、详细规定特许权费用相关事宜	113
二、准确阐述合同条款内容	117

第四章 怎样健全特许企业物流系统

第一节 物流系统职能和运作	123
一、特许企业物流系统基本职能	123
二、特许经营物流系统的运作	127
第二节 特许企业商品采购管理	132
一、建立健全特许企业采购组织	132
二、加强特许企业供应商管理	137
案例链接：沃尔玛和家乐福选择供应商的方法 ..	145
第三节 特许企业商品配送管理	148
一、物流配送在特许经营中的作用	148
二、特许企业配送中心建立	152
案例链接：百胜的DC设置	159
三、特许企业配送中心运作流程	163
案例链接：7-11的物流配送系统	173

第五章 怎样完善特许企业信息系统

第一节 建立信息管理系统	177
一、特许支持信息系统	177
二、特许商务管理系统	179
案例链接：7-11的定制电子网络系统	181
三、电子自动订货系统(EOS)	183

四、销售出库管理系统	184
五、采购入库管理系统	185
六、财务管理系统	190
七、货物跟踪系统	191
八、车辆运行管理系统	192
九、销售时点信息系统(POS系统)	194
十、自动分拣系统	196
第二节 使用先进信息技术	199
一、电子数据交换技术(EDI)	199
二、快速反应技术(QR)	201
案例链接：沃尔玛建立QR系统	203
三、网络通信技术	204
四、自动识别技术	207
五、地理信息系统(GIS)	210
六、全球卫星定位系统	212

第六章 怎样督导加盟店日常营运

第一节 评估加盟店店长任职资格	217
一、加盟店长自身素质	217
二、加盟店长工作职责	222
第二节 监控加盟店财务管理	224
一、特许企业财务管理原则	224
二、特许企业资金管理	224
三、特许企业资产管理	226

四、特许企业成本控制	228
五、特许企业利润管理	230
六、税金の核算及管理	230
案例链接：国联集团健全财务控制系统	231
第三节 考评加盟店经营绩效	233
一、加盟店经营绩效考评内容	233
二、加盟店经营目标评价标准	235
案例链接：明达公司对加盟店的绩效考评制度 ...	237
三、加盟店评估内容	238
四、加盟店评估的结果及处理	240

第七章 怎样维护特许企业品牌强势

第一节 导入CI系统	243
一、特许企业导入CI的作用	243
二、特许企业CI体系内容	244
案例链接：麦当劳のCIS策略	245
第二节 建立品牌管理体系	247
一、建立品牌管理知识	247
二、品牌市场定位	248
三、品牌整合传播	249
四、企业品牌拓展	250
五、修正品牌定位	250
第三节 注重产品(服务和技术)开发	252
一、特许企业产品开发原则	252



二、产品组合调整方法	253
第四节 加强对受许人的营销支持	256
一、适度授权	256
二、加强同受许人的交流	257
三、对受许人的业绩给予肯定和鼓励	257
四、与受许人建立牢固融洽个人关系	258
五、不断给受许人提供专门技术	258

附 录

附录1 嘉妮斯服饰有限公司“嘟嘟”品牌童装招商手册	261
一、品牌介绍	261
二、品牌的发展及规划	262
三、品牌经营的强大支持	263
四、专卖店(专柜)的选址	264
五、专卖店形象设计	265
六、品牌特许加盟流程	266
七、品牌的代理、加盟条件及要求	267
附录2 棋润燕窝专营店特许加盟招商方案	268
一、公司简介	268
二、加盟优势	268
三、招商项目	269
四、招商可行性分析	269
五、招商要求	270
六、招商流程	271

七、总部对连锁分店的支持	273
附录3 博宇书店招商手册	274
一、特许经营商业模式简介	274
二、图书零售业前景分析	276
三、加盟博宇书店优势分析与总部支持	279
四、加盟博宇书店投资总额估算表	279
五、加盟博宇书店投资回报分析表	280
六、加盟者条件要求及优惠制度	281
七、加盟店加盟流程	282
附录4 居安家具店招商手册	283
一、品牌(企业)简介	283
二、加盟者条件要求	283
三、加盟店加盟流程	284
四、总部对加盟店的支持	284

第一章

怎样构筑

特许体系框架





第一节 特许体系建立可行性分析

一、特许经营模式SWOT分析

1. 特许经营的优势分析

(1) 节约资源

在特许经营中，商品存货与设备都归受许人所有。由于经营场地的短缺，现在要求特许人代表受许人所有；特许人代表受许人获得租赁权或至少应为受许人进行担保的趋势越来越明显。如果特许人的工作(服务)是彻底的，那么他指导特许经营运作，开展和维持人员培训方面所需的启动成本也会是巨大的。即便如此，与开设分公司进行扩张的形式相比，特许人的资产折现力还是相当巨大的。

(2) 合作关系稳定

在许多情况下，特别是在就业领域，一些职业经理人一旦发现有更好的就业机会，往往会背信弃义，另攀高枝。而特许加盟店的投资者加盟到特许经营体系中来以后，由于他们在这项事业上进行了投资，并期待获得特许人在经营技术方面的帮助，这样特许人和受许人之间便结成了命运共同体。

(3) 服务更有主动性

特许加盟店的老板作为企业所有者，必将具有较强的责任心。这种责任心促使他们特别关心本店的服务质量，用心去改善与消费者之间的关系，因为他们清楚，只有当消费者获得满意的服务后，才会成为店铺的稳定客源。而消费者们又恰恰喜欢那些有责任心、有活力的老板。

（4）获取更多的扩张利益

由于没有直接的经济投资，特许商在这种方式下能够得到一些业务扩张的利益，这是因为，特许经营可以使特许商从集中采购中获得规模经济；如果特许商愿意并且切实可行，那么也有利于取得集中管理的优势。

特许经营可以不受资金的限制而迅速扩张。因为每一家特许加盟店都是由受许人自己出资，总部只需提供已经成熟的经营方式。当然，加盟店无需总部出资并不等于总部在经营中不需要资金，总部在初期创业形成品牌时往往需要大量投入，先在自己开设的样板店中试验成功后才能进行特许权的授予，在以后的经营中所需资金比自己新开分店要少。

（5）更有利于抵御风险

因为特许人与受许人都在特许经营的领域投入了资金和精力，这将保证双方都全力投入特许经营当中，共同促进特许经营事业的发展。特许经营体系是在特许人已经证明成功的基础上进行扩张，风险相对小，而且投资风险已与众多的受许人共同分担，特许人只要在管理中不出现非常严重的战略性决策失误，一般不会对特许企业构成致命的威胁，这就有效地抵御了经营扩张