

独自创业系列丛书

买一家 连锁店

Buying

a Franchise

菲尔·斯通 著
李林 译



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

买一家连锁店

[英] 菲尔·斯通 著

李 林 译

中华工商联合出版社

责任编辑：郝鸣 冉怡

封面设计：任玥

图书在版编目 (CIP) 数据

买一家连锁店 / (英) 斯通著; 李林译. — 北京:
中华工商联合出版社, 2004. 1

ISBN 7-80193-060-6

I. 买... II. ①斯... ②李... III. 连锁商店—
商业经营 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 000809 号

版权登记号: 图字: 01-2004-0228 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编: 100027 电话: 64153909

中国伊协月华胶印厂印刷

新华书店总经销

880 × 1230 毫米 1/32 印张 1.75 40 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—7000 册

ISBN 7-80193-060-6/F·32

定 价: 12.00 元

前 言

如果你正在考虑开始经营你自己的生意,你可以将加盟特许经营作为你的选择之一。一般认为,特许经营是一种经过市场考验并被证实是成功的经营模式。但是你必须意识到,这只是一个被证实的概念,而这个概念本身并不是你成功的保证。

特许经营的确是一种非正式的合伙关系。授权者希望确保你成功经营并持续盈利,他们的收入和你的收入一样依赖于你的成功。这种关系使得双方本着互惠互利的原则紧密合作。

加盟特许经营可以使你获得自主经营的机会,但与自行创业的不同在于,为确保你的经营获得成功,授权者在你经营的过程中将不断给予帮助和支持。

所有的生意都存在风险,然而特许经营可以降低这些风险。经营失败记录方面的统计表明,特许经营项目所占比例远远不及那些自行创业项目。

加盟特许经营绝非是一个简单的选择,但它却可以使你更轻而易举地开始经营自己的生意。

菲尔·斯通

目 录

前言

第一章 特许经营的概念	1
1. 理解特许经营	2
2. 斟酌特许经营的优势	4
3. 承认特许经营的劣势	6
4. 了解特许经营的不同种类	8
第二章 选择一项特许经营项目	10
1. 确定加盟方向	11
2. 直接背景调查	14
3. 获取其他意见	16
第三章 正确评价特许经营项目	20
1. 考虑是否适合你	21
2. 检验其生存能力	24
3. 认清合同条款	26
第四章 成本估价	30
1. 确认初期成本	31
2. 考虑持续性成本	33
3. 对你的投资回报有充分的认知	34
4. 筹集资金	37
第五章 加盟成为特许经营之后	40

1. 正确处理授权期内的双方关系	41
2. 明确双方责任	43
3. 规避失败	45

第一章

特许经营的概念

加盟特许经营绝非一个简单的选择。然而，它也许为你提供了一个较之自行创业更易于成功的机会。

四个要点

1. 理解特许经营
2. 斟酌特许经营的优势
3. 承认特许经营的劣势
4. 了解特许经营的不同种类

特许经营这一完整的概念并非新生事物。它起源于美国，是一种在不增加经营成本的条件下扩大经营规模的方法。自从20世纪70年代早期开始，特许经营在英国越来越普遍。英国特许经营协会(British Franchise Association)2000年公布的一项调查表明，市场存在近乎642种不同的特许经营项目，这些项目目前价值超过89亿英镑。特许经营企业包括麦当劳(McDonald's)和汉堡王(Burger King)，但是特许经营并不只局限于快餐行业。

特许经营涵盖广阔的商业领域，其经营权利的价值从数千英镑直至成千上万英镑。某一特许经营的品质及背景方面的差异性意味着你在考虑出资加盟时需要倍加小心。从一开始，你就应查验所要选择加盟的企业是否是英国特许经

营协会的会员。英国特许经营协会以范围广泛的严格标准审核其会员资格，他们会极力向你推荐只考虑通过审核的特许经营企业。

你是这样的吗？

- 我听说过特许经营但并不知道它是什么。
- 我如何物色到一个适合自己的特许经营项目？
- 加盟特许经营的优势是什么？
- 既然是一个公认的商业概念，特许经营怎么会有缺陷呢？

出资加盟一个经过尝试并验证的经营理念是一个比自己开始创业更为保险的方法。然而，这种方法并不一定是你自己成功的秘诀，你仍须努力工作以创造财富。

1. 理解特许经营

为避免产生疑虑，首先要澄清的是：授权者是指特许经营权利的出让者，而加盟者是指以出资方式获得特许经营权利者。

从单纯意义上讲，特许经营是指一个人授予另一个人在特定的模式下使用一种经营理念的许可权。英国特许经营协会为其作出了一个正式的定义。特许经营相关各方定义如下：

特许经营是一方（授权者）向另一方（加盟者）授予一定权利的契约式许可，即：

- 允许或要求加盟者在特定的特许经营期限内,通过使用或受控于授权者所拥有的或有关联的指定品牌,经营一项特定的业务;
- 在特许经营期间,授权者对加盟者的经营方式享有持续行使监督管理权,这是特许经营的主题;
- 按照特许经营的原则,授权者有义务在经营中向加盟者提供协助(有关加盟者的经营组织结构、职工培训、产品交易、管理或其他方面);
- 要求加盟者在特许经营期间,定期向授权者缴纳特许经营权使用费,或向授权者支付其提供的相关产品和服务的费用。

但是以上对特许经营概念所下的定义并不包括特许经营的实施要素。例如,它并没有对作为确立特许经营关系的必备条件——初期培训做出相关规定。它同样并未提及加盟者必备的初期投入资金。而这些条件是构成特许经营概念的必要组成部分。

如果综合考虑所有这些因素,那么,特许经营则是指,在拥有经过尝试和验证的经营机会的授权者与出资取得特许经营权利的个人之间,形成的一种商业关系。它包括除特许使用费,或管理费以外的资金投入,这些投入既基于营业额,也包括授权者向你供货时所赚取的差价利润。

授权者将提供全方位的特许经营基础培训,以确保你具备成功经营此项目的能力。授权者还将在你的经营过程中向你不断提供全面的支持和帮助。

特许经营是一种具备公认的市场营销及运营手段的有效商业概念。它意味着你自主经营一项不属于你自己的商业

项目。你会在经营中不断得到授权者的支持和指导。

2. 斟酌特许经营的优势

加盟特许经营的优势可以说是显而易见的，其中最重要的是上文提到的你可以出资获得一种经过尝试及验证过的商业概念。虽然使用这种方式在同等市场条件下比你自行创业节省不了多少资金，但它所具备的附加值是拥有市场公认的品牌形象。据估计，在5项自行创业的项目中5年后将只剩惟一一个得以继续生存，然而，大约90%的特许经营项目将获得成功。

加盟特许经营可以获得诸多有利因素，其中包括：

- 你将有机会出资购得一项业已经过市场尝试及验证过的经营概念。
- 在同一市场环境下，相对于自行创业，加盟特许经营可以在很大程度上降低风险。
- 特许经营可以提供公众认知的品牌形象。
- 经营计划将全部遵从树立品牌效应的内、外部原则进行。
- 特许经营从一开始就会对其经营所必备的软、硬件进行严格定位。
- 授权者将经营所需的市场宣传及营销方式作为合同的一部分加以规定。
- 授权者既会在加盟初期，也会随着经营水平的升级定期向你提供特许经营项目的全面综合性培训。

- “经营手册”作为特许经营权的一个组成部分提供给加盟者，它将详细介绍财务、销售及库存管理的标准流程。
- 通过授权者集中购买经营所需的原材料或产品，你可以享受更优惠的进价。
- 作为加盟者，授权者理应对你履行开发并改进经营产品或服务的义务。
- 通过与其他加盟者的交流合作，可以使你们及授权者有机会总结并改进管理流程。
- 特许经营权应进行明确的地域分区，以保障各自区域内加盟者的利益不会受到同一经营项目的其他地区加盟者的损害。

筹集资金

与自行创业相比，加盟特许经营的最后一项优势就是关于资金的筹集。总体来讲，加盟特许经营比自行创业更容易筹集到所需资金。原因在于，授权者可以提供具有说服力的预期销售额及成本估计，从而制定出更加精确的利润预测。

大多数的商业银行设有特许经营业务部，用以监督他们的特许经营客户的资金走向。通过财务情况，他们可以推断出一项特许经营项目成功与否或其面临的问题，但他们不会对项目的可行性妄加评论，显然他们会更愿意向有成功经营记录的特许经营项目提供资金。

如果你在筹集特许经营的加盟资金方面有困难，你应该慎重考虑这一问题。在某些情况下，理想的选择是求得

授权者的协助。一个信誉较好的授权者通常与一家特定的银行签署相关协议以资助特许经营加盟项目。作为加盟者，你仍然有义务对所贷款项负责，但是授权者的参与可以增加贷款批准的可能性。

3. 承认特许经营的劣势

正如所有商业风险一样，出资加盟特许经营自然也会存在一些不利因素。成为一名加盟者意味着你出资获得了一个整体的经营概念，随之而来的是在产品及服务的经营方面必须服从统一管理，而不能搞特殊化。授权者会要求所有经营环节都完全按照经营手册中的规定执行，在商品或服务方面必须达到统一标准的形象和包装。

许多特许经营加盟候选者认为他们可以先斩后奏。这样做也许有利于经营，但除非授权者认可，否则你必须遵从统一管理，严格按照授权者的指导思想经营。

由于授权者通常会对该经营项目的转让制定许多限制条款，以致一旦出资加盟特许经营，就很难再转让给他人。授权者一般情况下会批准有潜力的出资人加盟，除此以外，授权者往往不满足于仅仅控制销售价格。

其他不利因素

取得地区专卖权同样是极其困难的。当你加盟一项特许经营项目时，授权者通常会许诺在一个规定的销售区域内不增设其他的加盟者。即使授权者不会在这方面轻率地违反特许经营加盟协议而破坏其形象，但仍然无法阻止顾客向相邻区域的其他加盟者购买同样的产品及服务。

是否按照营业额或利润收取相应比例的特许使用费或管理费成为双方最常见的争论焦点。作为加盟特许经营合同的一部分，授权者应合理地制定市场营销战略，战略准备不足会直接影响到销售效果。基于同一原因，个别的加盟者很可能由于必须采用授权者制定的市场营销战略，而只获得很少的利润，比如偏僻地区的加盟者。

至于按营业额比例收取特许经营权使用费这一规定而产生分歧的另一个原因是减价销售战略。由于你的营业额关系到授权者的收入，所以他们也许会忽视你的整体盈利情况。虽然这完全是一种目光短浅的经营态度，但授权者有可能会实行降价或特价优惠政策以增加营业额，从而增加他们收取的特许经营加盟费，而这样做恰恰是以损害你的盈利为代价的。

与你必须缴纳特许经营权使用费一样，你同样必须遵从特许经营的固定经营模式，即只能从授权者手中购买商品及服务。除了无法左右进货价格的实际情况以外，不要忘记授权者通常还控制销售价格。这样的结果是授权者实际掌握着全部利润的绝对控制权。

最后一项不利因素就是授权者失败的可能性，在孤立无援的状况下，你的经营项目将会难以维持。

谨记，授权者会对你采取各种控制及监督手段，而你左右授权者行为的可能性微乎其微。

如果授权者的公众形象下降，那么会影响特许经营的整体品牌或形象，以致影响每一个加盟者。

4. 了解特许经营的不同种类

特许经营这种经营模式适用于所有市场情况下的各个经营行业；倘若原有的经营理念可以被其他人重复采用，这种经营理念就适合采用特许经营的方式。为了验证一项商业经营是否具有特许经营的潜力，以下介绍一些参考标准：

- 原有的经营理念必须经过尝试并验证，而且是公认可行的经营项目。
- 特许经营项目应具备独特的品牌形象，此外它还拥有标准化的管理模式及经营方法。
- 管理模式及经营方法必须能够准确地归纳在经营手册中，这样就可以将这些理念传授给加盟者。
- 特许经营的实施一定要为加盟者带来足够的赢利，作为为此投入的财力及精力的回报。
- 特许经营同样必须达到为授权者带来丰厚收入的目的，收入来源包括：通过原始商业理念销售而产生的一次性收入，以及收取管理费或特许经营权使用费所产生的固定收入。

当确定一个商业项目是否可以作为特许经营项目运转时，你必须对该项目进行特定的分析。从某些意义上讲，通过分析商业项目内在的与特许经营所存在的不匹配因素，可以更易于判定其加盟发展是否具有潜力。这些不匹配因素包括：

- 产品的市场寿命周期非常短。
- 经营项目的盈利能力很差。

- 必须经过非常复杂的培训才能达到经营所需的服务要求。
- 经营项目的从属关系是建立在经营个体间的诚信之上，而不是基于其经营的产品或服务本身。
- 经营项目只适合在某一特定的经营区域内开展业务。

总之，并没有十分明确的界线来区分大多数商业理念是否能够达到特许经营最基本的标准。特许经营是一个绝好的商业机会，它可以使你利用包括公众认可的市场营销模式和经营手段在内的，并且是他人已经获得成功的具有独创性的商业理念开始你自己的事业。一项成功的特许经营项目，事实上是像你这样的加盟者和授权者之间的合作伙伴关系，授权者会在背后不断给予你支持。

要点总结

※ 与英国特许经营协会取得联系，从而获取加盟特许经营的相关信息，或核实你未来加盟的特许经营授权者，是否是该协会的会员。

※ 在同样市场情况下，出资加盟特许经营比自行创业更具备明显的优势。

※ 与为特许经营项目而筹集加盟资金相比，为一项没有任何市场认知度的经营项目筹集资金的困难程度要大得多。

※ 要留意加盟特许经营潜在的问题——虽然特许经营是有市场认知度的经营概念，但它同样存在着很多不利因素。

第二章

选择一项特许经营项目

加盟特许经营意味着需要投入一大笔资金。因此，在选择加盟项目的过程中必须全面分析各方面的情况，并且做到货比三家。

三个要点

1. 确定加盟方向
2. 直接背景调查
3. 获取其他意见

在决定加盟特许经营并计算为此特许经营项目投入多少加盟资金及必要的贷款数额以前，你必须正确地选定特许经营的种类。购买特许经营权是一项重要的投资决定，谨慎抉择是成功的关键。

首先你要考虑你在目前市场情况下是否具备自己创业的能力。申请加盟特许经营的条件是你必须掌握现行的市场经营常识。例如，仅仅购买到特许经营权无法使你成为一名熟练的汽车修理工。过去的经验还是十分必要的。

在考虑加盟特许经营发展前途的过程中，市场因素的影响不容忽视。在市场呈现下滑的情况下，与自行创业相比，选择加盟特许经营未必会有太大优势。在做出正确抉择之前应全面衡量利弊，而不能只是以其过去的业绩作为参考

依据。选择加盟特许经营与否，一定要看准它是否可以为你未来的事业创造更多的市场机会。

你是这样的吗？

- 报纸上似乎总是刊登特许经营的加盟招商信息，我在哪里可以获取更详细的信息？
- 挑选最适合自己的特许经营项目的最佳方法是什么？
- 如果授权者告诉我财务方面的相关信息是保密的，又会怎样呢？
- 我有必要向已加盟者了解情况吗？他们是否愿意与我交流？如何知道他们告诉我的情况是否缺乏客观性呢？

1. 确定加盟方向

除了从英国特许经营协会获取信息以外，《特许经营世界》(Franchise World) 也可以提供有价值的一手资料。他们是《特许经营世界》杂志及《年度特许经营指南》(Annual Franchise Directory) 的出版商。

在选择加盟特许经营项目时，你必须绝对清楚你将要从事什么样的经营项目及特许经营的形式是什么。特许经营包括三种类型：

- 个体经营型——你实际上是出资为自己购买到一份工作。加盟这种类型所需要的资金投入量从 5000 英镑至 2 万英镑，这类加盟项目的规模通常是个人经营。例如：汽车修理技工以及家用地毯或织物清洗人员。