

特 许 连 锁 经 营 系 列 教 程

F 特许连锁 加盟战略

朱明侠

主编

李 艺

李 盾

何利辉

编著

Franchisor Franchising Strategy



经济科学出版社

特许连锁经营系列教程

朱明侠 主编

特许连锁加盟战略

Franchisor Franchising Strategy

李 艺 李 盾 何利辉 编著

经济科学出版社

责任编辑：崔新艳
责任校对：杨晓莹
版式设计：代小卫
技术编辑：潘泽新

特许连锁加盟战略

朱明侠 主编

李 艺 李 盾 何利辉 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

北京密兴印刷厂印装

880×1230 32 开 6.875 印张 180000 字

2004 年 8 月第一版 2004 年 8 月第一次印刷

印数：0001—3000 册

ISBN 7-5058-4360-5/F·3632 定价：12.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

许多国家的发展实践证明特许连锁经营是一种行之有效的分销商品和服务的方法，并且对经济的发展产生了积极的影响。自特许连锁经营方式被引入中国以后，这种现代、高效的商业运作模式就一直显现出强大、旺盛的生命力，给困惑中的中国企业界带来了新的思路和灵感，注入了希望和活力。随着中国人民消费结构的变化和品牌意识的增强，特许连锁经营越来越受到商家的青睐。随着全球经济一体化时代的到来，以及在我国已经加入 WTO 的情况下，中国企业将越来越多且越来越全面深入地参与激烈的国际竞争。中国是否能建立本土成功的特许连锁经营体系，并将其在国内拓展进而推向国际市场，是中国能否在激烈的国际竞争中立于不败之地的一个重要因素。鉴于此，我们编写了此书，目的是为向拓展特许连锁体系的企业和个人提供理论和操作的支持。

本书由对外经济贸易大学朱明侠教授任主编，由对外经济贸易大学李艺、湖北经济学院李盾、财政部科学研究所何利辉编著。第二章由对外经济贸易大学武芳撰稿，第四章由对外经济贸易大学郭慧云撰稿，第五章由对外经济贸易大学王莉撰稿，第七章由对外经济贸易大学代王微微撰稿，第九章由对外经济贸易大学代玉梅撰稿，第十章由对外经济贸易大学方晓丽撰稿。我们在编写的过程中，参阅了国内外专家的有关著作和文章，也在此表示

谢意。

读者在使用中如发现疏漏和不足，望提出宝贵意见，以便充实和完善。

编者

2004年5月



第一章 做一名合格的特许人	(1)
一、特许人概述	(1)
二、特许权安排的类型	(11)
三、特许人与特许加盟商之间的关系	(16)
第二章 特许连锁经营体系可行性分析	(20)
一、进行全面的调查和分析	(20)
二、特许连锁经营可行性分析的内容	(24)
第三章 拓展特许连锁经营体系步骤	(33)
一、基本商务概念	(33)
二、特许连锁经营体系建设任务概要	(40)
三、试点经营	(42)
四、选择咨询顾问	(46)
五、制定操作手册	(49)
第四章 拓展特许连锁经营体系的规则	(52)
一、成熟特许体系的条件	(52)
二、选择合格的特许加盟商	(56)
三、选择合适的市场	(62)
四、选择合适的经营地点	(64)

特许连锁加盟战略

五、体系拓展的其他规则	(68)
六、如何开发潜在的加盟市场	(73)
第五章 特许人的市场营销策略	(76)
一、目标市场的选择	(76)
二、市场定位	(78)
三、促销策略	(81)
四、共有品牌使用的方式	(84)
五、品牌共享	(85)
第六章 特许人的收入与提供的服务	(87)
一、特许人获得收入的渠道	(88)
二、确定特许费	(94)
三、要求特许加盟商提供财务信息	(96)
四、限制特许加盟商作弊的措施	(98)
五、特许人为特许加盟商提供的服务	(101)
第七章 特许连锁经营合同的拟定	(111)
一、特许连锁经营合同的含义	(111)
二、订立特许连锁经营合同的原则和目的	(113)
三、特许连锁经营合同的基本内容	(115)
四、签订合同时特许加盟商应注意的问题	(117)
五、签订合同时特许人应注意的问题	(121)
六、重视事前法律风险评估的管理	(123)
七、特许人与特许加盟商解除特许连锁 经营关系后的善后问题	(125)
第八章 特许连锁经营成功要素分析	(126)
一、特许连锁经营成功的十大要素	(126)

目 录

二、激励雇员的方法	(129)
三、制定特许连锁经营战略规划	(130)
四、制定战略性规划的步骤	(133)
第九章 特许连锁经营财务管理	(139)
一、特许连锁经营的财务管理概要	(139)
二、特许连锁经营的信息系统	(143)
三、如何有效地评估加盟商的运营绩效	(149)
第十章 特许连锁经营体系中的供应链管理	(154)
一、特许连锁经营体系实施供应链管理的重要性	(155)
二、特许连锁经营体系中的供应链管理的内容	(159)
三、特许连锁经营体系供应链管理中的 成功案例——沃尔玛公司	(165)
第十一章 国际特许连锁经营	(167)
一、国际特许连锁经营权的决定	(167)
二、不同的经营方式	(175)
三、国际特许连锁经营协议的制定	(182)
附录：国际商会标准国际特许连锁经营合同	(188)
参考资料	(208)

第一章 做一名合格的特许人

▼ 本章重点:

- 特许人概述
- 特许权安排的类型
- 特许人与特许加盟商之间的关系

特许连锁经营 (Franchising) 是特许人和特许加盟商之间的一种契约关系, 特许人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、经营模式等以特许连锁经营合同的形式授予特许加盟商使用; 特许加盟商按照特许连锁经营合同规定, 按照特许人统一的业务模式从事经营活动, 并向特许人支付相应的费用。在特许连锁经营这一模式中, 必须将特许人、特许加盟商、供应商三者有机地结合起来, 组建成一个特许连锁经营体系。特许连锁经营这一模式的成功在很大程度上取决于特许连锁经营体系的成功。

一、特许人概述

(一) 特许人的含义

特许人 (Franchisor) 是指在特许连锁经营活动中, 将自己所拥有的商标、商号、产品、专利和专有技术、经营模式及其他营业

标志授予特许加盟商使用的组织或个人。

按国际特许连锁经营协会（IFA）的定义，特许人即为特许连锁经营权的拥有者和授予者。他是通过颁发特许连锁经营许可证（License）而实现的。成为特许人的实质要件是：（1）经营权的授予；（2）特许连锁经营专有权（总经销权和区域专有权）的销售；（3）经营权期限的确定；（4）经营权期限的重审。

（二） 特许人应具备的条件

现在国内有许多企业有意采用特许连锁经营的模式拓展业务，他们面临的第一个问题就是从事特许连锁经营业务需要具备哪些条件。根据原国内贸易部《商业特许连锁经营管理办法（暂行）》第六条规定，特许人应具备下列条件：

1. 具有独立的法人资格。特许连锁经营业务的专业性决定了特许人必须是具备一定经济实力和具有相当的组织管理能力的企业法人。另一方面，国家已形成一套完整的企业法人管理制度，这也有利于政府及其他有关单位（如中国连锁经营协会）对特许人进行监督、管理和引导。

2. 具有注册商标、商号、产品、专利和独特的可传授的经营管理技术或诀窍，并具有一年以上良好的经营业绩。特许连锁经营是品牌、管理经验等无形资产的重复使用，因此特许人必须具备有价值的可供重复使用的注册商标、商号、产品、专利和独特的和可传授的经营管理技术或诀窍。另外，只有经过市场检验的经营模式才能被认为是成功的。因此，规定一年以上的良好经营业绩是十分必要的。否则，特许人凭什么说自己的经营模式是成功的并据此指导特许加盟商从事经营活动呢？

3. 具有一定的经营资源。经营资源是指特许人具备从事本行业特许连锁经营业务所必需的基本条件。如必要的资金、人才、培训基地、配送中心、生产或进货渠道、广告宣传的媒介，等等。

第一章 做一名合格的特许人

4. 具备向特许加盟商提供长期经营指导和服务的能力。特许人对特许加盟商的经营指导和服务贯穿于特许连锁经营业务的全过程。特许人指导服务的能力主要表现在人才配备、基地建设和培训、服务、督导制度的建立上。

从上述规定可以看出,建立特许连锁经营体系,特许人除需要具备一些必要的资金基础和物质条件外,更重要的是需要拥有成功的单店经营管理经验和经法律认可的注册商标、专利、经营诀窍、品牌形象等可供重复使用的无形资产。经验的形成和积累不是一朝一夕一蹴而就的,注册商标、专利的申请更是需要一段时间,而品牌形象的树立既需要大量的资金投入也需要时间的锤炼。

在目前的情况下,如果一个企业完全依靠自己从头开始积累经验、申请商标专利、注册登记和总结经营诀窍,然后再开展特许连锁经营业务的话,至少需要两年或者更长的时间。因此,一些拥有好的产品、好的技术并赶上良好发展机遇的企业,如果等到条件完全具备时才开展特许连锁经营业务的话,就会延误时机、错过业务发展的黄金时间。但是,如果在条件不具备的情况下贸然推进特许连锁经营业务,就会出现诸多的问题。首先,如果由于特许人主体资格不符合有关规定而导致特许连锁经营合同的无效的话,一旦与特许加盟商发生纠纷,特许人就会受制于人,不能理直气壮地行使权利,特许连锁经营体系也将无法维系。并且一旦引起诉讼,极易导致整个特许体系的崩溃瓦解。另一方面,由于特许连锁经营体系是一个复杂的、互动的系统,没有独特的经营管理策略和经过市场检验成功的经验和品牌效应,就很难获得成功。再者,名不正则言不顺,没有法律的保障和有关政府、协会的支持和指导,要成就大的事业是不可想像的。

(三) 特许人的基本权利

1. 特许人在授予特许权过程中,有权向特许加盟商收取必要

特许连锁加盟战略

的费用。其中包括特许加盟费、广告促销费、特许权使用费、店址评估费、教育培训费、设备及固定设施的租用费等。

2. 特许人在授予特许加盟商特许权后,为维护企业形象和声誉,有权对特许加盟商提出必要的营业标准和要求。其中包括:为确保特许体系的统一性和产品、服务质量的一致性,特许人有权对特许加盟商的经营活动进行监督;有权要求特许加盟商使用特许人认定的标准会计系统并允许特许人在任何时候查阅、评估会计记录;有权要求特许加盟商使用统一的全国性广告,并接受特许人对地方性广告的控制;有权要求特许加盟商从统一的供应商那里取得货源供应;有权要求特许加盟商接受特许人的员工培训方案。

3. 特许人为实现总体经营战略目标,有权要求特许加盟商按要求选择经营场所;有权规定统一的营业时间,有权对特许加盟商进行不定期的业务检查并提出整改措施。

4. 特许人有权对于特定区域提出限额条件,有权制定统一的价格政策、确定建议价格或限定最高价格,使特许加盟商在执行统一的价格政策基础上能够根据当地市场条件调整他们的价格,使价格更符合市场的供给和需求。当特许加盟商出售特许店时,特许人有权优先购回加盟连锁店和存货。

5. 对违反特许连锁经营合同规定、侵犯特许人合法权益、有破坏特许体系的行为的特许加盟商,特许人有权根据特许合同终止特许加盟商的特许连锁经营资格。

(四) 特许人的基本义务

1. 须将商标、服务标志、经营理念、生产加工技术、经营诀窍、管理技术等特许权授予特许加盟商使用,并对上述内容的提供作出明确规定,履行承诺。

2. 向特许加盟商提供开业前期及后续业务的技术指导。

3. 向特许加盟商提供商品或原材料进货渠道信息或直接为特

第一章 做一名合格的特许人

许加盟商提供商品或原材料，确保特许加盟商的业务顺利开展和商品采购符合质量标准。

4. 为特许加盟商提供广告策划和促销服务。一方面使特许加盟商享有特许人的广告宣传，另一方面也使特许连锁经营体系在统一的企业形象中运作。

5. 编写制定企业营运手册，并向特许加盟商提供，以确保企业规范运作和有序发展。

6. 对商号、商标进行保护。如果在特许加盟商的商圈内出现盗用特许人商标进行经营活动的情况，特许人有义务对此行为进行制止。

总之，特许人在特许连锁经营中承担的责任义务越多，越有利于特许加盟商，越有利于特许连锁经营活动的开展。但是由于特许人与特许加盟商在特许连锁经营中的条件、环境各有差异，特许人承担的义务也会有所不同。这些内容都应在开展特许连锁经营业务之前以合同方式界定清楚。

（五）特许连锁经营对特许人的优势

许多年来，特许人、商业报纸和特许协会都支持这么一种观点，认为特许连锁经营是商业扩张的安全方式，是特许加盟商的安全投资方式。虽然一个好的特许项目是商业扩张的特殊方式，但计划或经营不好的项目并不是。这不仅仅是特许连锁经营的现实——也是商业的现实。

1. 利于扩张。大多数行业是通过其分销体系的扩张而发展起来的。然而一般的企业想要拓宽产品或服务的销售却不容易。事实上，特许连锁经营有时可能是发展的惟一选择，除非企业主想要变成一家更大规模的现有企业的一部分，或成为一个受制约的生产者，或集约主营业务收入以较慢速度发展。一家拥有可观资金的企业可以有几种营销拓展方式，但资金、经验有限的企业却发现只

有特许连锁经营才是行之有效的扩张方式。扩张费用经济合算，并且在通往成功之路上特许连锁经营提供了分担这笔费用的机会。

对于一个企业家来说，建立一家特许加盟连锁店的最简单的理由就是企业能以有限的资金、风险与股票投资进行扩张。特许人无需注入大笔资金或巨额借款就可以向新地方扩张，他可以通过授权并逐渐在选择地区内设立特许加盟连锁店或在一个地区或国家内以业务点授权形式迅速发展起来。

特许公司只需要少量的管理人员，因而员工薪金总量较少，雇员问题也较少，这意味着对公司运作进行有效监管与控制的可能性也较大。特许人还会发现，如果公司发展前景明朗了，持续盈利，就会有更多的投资者愿意加盟特许公司。同样，经验少或毫无经验的人会愿意购买一项特许业务作为一种潜在的盈利性投资，所以特许连锁经营可以通过对母公司的直接投资或通过出售特许业务进行特许体系扩张来吸引资本。另外，与独立经营相比较，特许连锁经营这种扩张形式能够简化管理构成和有关扩张的审批过程。

总之，特许体系快速扩张使得特许人必须投入更多的时间用于经营规划、市场分析与评估、质量控制以及提高特许体系自身策略上。

2. 动力。对于特许人的另一个优势是特许加盟商通常比公司经理更有动力。当特许加盟连锁店由店主而非经理管理时，加盟连锁店通常会受益于店主的动力、自我引导、成功经营的个人兴趣。而且，特许加盟商一般都是受人尊敬，在当地有影响力的人物，因而会得到当地人的支持，这对于发展特许加盟连锁店有很大帮助。

3. 非联合企业的经营。在决定是否进行特许连锁经营时，企业家还应考虑雇员的地区和劳资关系。特许加盟连锁店更有可能吸引非联合组织者，主要是因为单个的特许连锁经营加盟连锁店更不可能被联合和发展与劳动力市场供求条件相适应的劳资关系。从这方面讲，特许连锁经营对特许人的优势在于节约了付给雇员的工资与福利，或换个常用的词来说，花更少的钱来经营非联合企业。

第一章 做一名合格的特许人

4. 大宗采购。特许连锁经营有一个经营优势就是可以大宗采购需要的零件存货、成品销售或与生产或产品销售相关的供应与包装。公司选择特许方式比采用直营公司形式能更快地获得采购（即购买力）的规模经济效益。

5. 整体竞争优势。公众已经习惯了品牌店的一定质量水平和一致性。我们所说的品牌店指的是具有相同名字和装修的、公众所认可是连锁店的企业。无论公司产品优良或是一般，如果获得了成功，其秘诀可能在于它的一致性。因为无论顾客在哪里，他们均相信品牌店购物所获得的质量水平是一致的。这给了新特许加盟商一个稳固的顾客基础。品牌化使其更易于与独立经营者和其他非特许店竞争。

特许人还有其他一些优势。他能自主将直营公司资本用于扩张以外的其他用途。因为，特许加盟商也投资于特许加盟连锁店。还有，合作广告（特许人与特许加盟商分担广告费用）比单独做广告获益更大。而且由于特许加盟商通常是特许加盟连锁店所在地区的人，特许人通常不会像开设一家外地或非本地法人连锁店一样产生敌意。最后，由于特许加盟商是本地人，而不是进入本地管理连锁店的外地人，特许加盟商会别于公司经理而努力保证地区连锁店的接纳度、销售增长与长期的营利性。

6. 其他好处。总的说来，成为特许人有资金和人力资源两方面的好处。特许连锁经营可供利用的第一个资源是资金。在高风险、高收益并存的领域中，进行特许连锁经营会有许多益处。与那种从一个企业借钱来打开销路的方式相比，特许连锁经营打开销路的资金来源于风险较大的专门贷款。

特许连锁经营的第二个资源是人力资源。特许连锁经营对企业的日常行为负责，特许连锁经营按照特许人的体制运作即考虑特许加盟商的利益。加盟商会招聘、培训、激励、监督他的员工，他尽量发挥自己的潜力抓住机遇，从一个主人的角度而不是受雇经理的角度关心公司的发展前景，结果使得公司运行良好，利润丰厚。

特许连锁加盟战略

除了这两个基本方面以外，还能得出如下好处：

(1) 特许人有一个由企业各个领域的专家组成的员工支持体系。

(2) 特许人不用承担高风险，也不用面临分散销售管理中出现的日常问题就能获得合理利润。

(3) 因为特许人把其他的资源用于商业体系，促使其具有了向国际水平延展的能力，最终走向国际化。

(4) 由于特许连锁经营能够引进新知识，采用新技术，使得特许人容易开拓新的领域。

(5) 特许连锁经营引入现有领域有利于企业长期发展。在计算利润和成本时，考虑到经理以及员工的雇用成本（包括节假日和病假在内的成本），同其他相关成本比较，特许连锁经营费用较少。

(6) 特许人很少处理员工问题，因为也不涉及像个体经营那样的员工雇用问题。

(7) 每个特许连锁经营的管理目标都是很明确的，即成本最小，利润最大。

(8) 厂商建立的特许连锁经营体系保证了产品销路。

(9) 零售商建立特许连锁经营后，可以为他们的产品提供更多的销路，也能够充分地利用设备。

(10) 多渠道销路的企业如果一边打开销路一边加入特许连锁经营，不仅能增加资金，而且还能减少借款利息。

(11) 特许连锁经营为单个的零售商提供了一个未来发展销路的机会，而不是扩大公司自己的销路，这样可以为企业减少资本和人力资源开支。

(12) 连锁经营体系的特定类型受益于民族经济的发展。许多大的行业有许多工厂、办公室都需要特许加盟商提供服务，特许人同每个特许加盟商协商须按当地要求提供服务，没有一个经营者有能力按自己本意服务，但是作为一个整体他们能够做到这点，每个经营者提供给特许人的服务质量确保这个整体的多渠道销路。这种

好处是单个零售商无法获得的。

(六) 特许连锁经营对特许人的劣势

特许连锁经营并非是解决营销难题的灵丹妙药。运用他人资金进行业务扩张毫无疑问是个非常棒的主意，但是这个念头实施起来往往会困难重重。首先是如何控制扩张后的特许体系和监督每个企业的日常经营，并且，在没有特许人的情况下，特许加盟商及时地重新评估特许关系也能做得一样好，甚至更好。有两种看法来描述可能产生的劣势：一是用直营公司的优势来比较特许加盟连锁店的劣势；二是列出特许人与特许加盟商之间存在的问题。

1. 直营公司所具有的优势

以设立直营公司的形式扩张业务有几个明显优于特许形式的地方。母公司或企业家对直营公司有更大的控制权、更容易改变政策、能更迅速、有效地改变公司业务与市场策略。由于公司按所有权来控制构成、审批体系使得管理权的等级制更为有效、有力。所有权形式不仅较容易建立起公司策略与经营政策，而且由于公司保证其所有权下达到加盟连锁店，从而确保了这些政策的实施。那些负责加盟连锁店经营管理的是公司职员而非独立的企业家。直营公司方式还有两点明显优于特许形式。首先，特许加盟商期望2~3年内收回投资——即特许加盟商的投资回报率要达到33.3%或50%。这表明特许人丧失了自己投资部分的可观利益，因为特许人可从股东或金融机构贷款，较便宜地获得所需资金。其次，从法律角度讲，公司所具有整体经营优势。联合连锁店如沃尔玛超市在没有采用特许方式时就大获成功。联合连锁不会经常遭受不信任、诉讼和其他一些法律攻击。由于特许连锁经营法律诉讼历时长，花费大，企业家仅出于法律原因就不会考虑采用特许形式。

2. 潜在问题

特许人与特许加盟商关系中，对于特许人有三类潜在劣势：招