

21世纪中国最主要的商业形式

中国市场上直到最近才被探明的一座富矿

走特许经营之路，让外部资源与您的品牌产生"核聚变"！

THE GUIDELINE OF FRANCHISE MANAGEMENT

特许加盟 实战手册

特许商分册

肖彬◎编著

海天出版社

THE GUIDELINE OF FRANCHISE MANAGEMENT

特许加盟 实战手册

特许商分册

肖彬◎编著

FIRS

IKEA

USA LAUNDRY
意大利伊尔萨时尚洗衣

KFC

Kodak
柯达快速彩色

GOLDEN ELEPHANT

海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

特许加盟实战手册: 特许商分册/肖彬编著. - 深圳: 海天出版社, 2003.1
ISBN 7-80654-886-6

I. 特... II. 肖... III. ①专卖-商业经营-手册②专卖-商业企业-企业管理-手册 IV. F717.6-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 104255 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](http://www.htph.com)

责任编辑: 杨月进 封面设计: 李 萌
责任技编: 陈 炯 责任校对: 齐 琪

深圳永昌机械彩印有限公司印刷 海天出版社经销

2003 年 3 月第 1 版 2003 年 3 月第 1 次印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 39.5

字数: 700 千字 印数: 5000 册

定价: 80.00 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。



Author's Preface

自序

近年在我国举行的多场特许经营投资展览会,无一不是场场爆满,盛况空前,媒体称之为“火爆”。

国内理论界和实业界人士分析我国特许经营的发展态势时,提得最多的一句话是,“中国特许经营已由星星之火成燎原之势”。

许多国际知名投资分析家指出,现在已经到了投资中国特许经营领域的最佳时机。

特许经营进入中国已经十多年,为什么到近年才火爆起来呢?除了事物发展循序渐进的一般规律之外,其实还有其更深层次的原因。首先,特许经营是一种先进的商业运作模式,是市场经济发展到一定阶段的产物。在中国,支持特许经营运行和发展的市场环境近几年来已有显著改观。其次,特许经营的发展要有相当发达的国民经济基础和较高水平的国民消费能力。今天,这一条件在全面建设小康社会的中国已经基本具备。第三,随着中国加入 WTO,中国特许经营市场的广阔前景吸引了全球投资者的目光。随着我国特许经营相关法律的进一步完善和国内市场的国际化,众多国际知名特许经营品牌将进入中国。在国际国内特许商的竞争中,中国的特许经营必将得到更大的发展。

企业界有“快半步”一说,意指投资创业关键在于把握时机,不要进入太早,孤军奋战极易遭败;也不要太迟,过度竞争难以致胜。最好的时机就是“快半步”——市场渐趋成熟,而竞争才刚刚开始——中国的特许经营正处于这一阶段。

笔者在特许经营领域已从业多年,亲历了特许经营从沉寂走向繁荣的过程。欣喜之余,真诚希望能为中国的特许经营事业做一点事。于是在大家的帮助下出了这本书,“众人拾柴火焰高”——如果它能算是添进中国特许经营这堆烈焰里的一把柴草,则是笔者之幸了!

笔者多次参加国内外特许经营专家的座谈和演讲,受益殊深。借此机会,特向中国连锁经营协会许戈平会长、马来西亚连锁协会会长皇室拿督陈师吉博士、对外经济贸易大学朱明侠教授等专家、学者表示衷心感谢。

在本书编撰过程中,参阅了国内外专家学者的有关著作和文章;在成书过程中,得到了邵岩、崔黎民、费小琳等诸位老师的悉心指导和大力支持,在此一并致以衷心感谢。

“等闲识得东风面,万紫千红总是春。”虽然现在还是春寒料峭,但我已经看到,前面不远处就是中国特许经营火红的春天。

肖彬

2003年2月于深圳



Detailed Contents

目 录

第一章 制定和实施特许经营发展计划

第一节 建立特许经营体系的步骤	(2)
第二节 特许人的基本条件与基本责任	(2)
一、特许人应具备的基本条件	(2)
二、特许人应承担的基本责任	(3)
第三节 制定特许经营发展计划	(3)
一、特许经营发展计划与企业经营战略	(3)
二、特许经营发展计划的主要内容	(5)
三、制定特许经营发展计划的关键点	(6)
四、特许经营项目的可行性研究	(6)
资料链接 (1): 特许人取得成功的十大要素	(10)

第二章 特许总部的组织与管理

第一节 特许总部的组织建设	(14)
一、组织建设的理论基础	(14)
二、特许总部组织建设实务	(23)
第二节 特许总部的制度建设	(35)
一、业务流程控制程序	(35)
二、部门岗位职责制度	(57)



第三章 样板店的建设与管理

第一节 进行试点经营的必要性	(74)
第二节 样板店的分布	(75)
第三节 样板店的选址	(76)
一、听取建议	(77)
二、分析数据	(77)
三、营业地点的类型	(79)
四、了解租赁细节	(80)
五、店址建设	(81)
第四节 样板店的设计与装修	(82)
一、样板店购物环境设计	(82)
二、样板店的装修工程	(92)
三、样板店的店面布局	(98)
第五节 样板店的商品陈列	(107)
一、商品陈列的原则	(107)
二、商品陈列的区域	(108)
三、商品陈列的类型与方法	(110)
四、商品陈列的相关知识技巧	(113)
五、商品陈列的艺术趋向	(114)
第六节 样板店的管理与 Know - How 体系	(115)
一、Know - How 体系的主要内容	(115)
二、Know - Hhow 体系的十大原则	(115)

第四章 特许权组合的开发

第一节 特许经营体系的知识产权开发	(118)
一、特许权组合中的企业文化	(118)
资料链接 (2): 深圳 DOHTA 公司企业文化建设概要	(119)
二、产品、服务和技术开发	(122)
三、商标保护和品牌开发	(126)
第二节 制定特许经营合同	(128)
一、为什么要拟订特许经营合同	(129)



二、特许经营合同基本内容分析	(130)
三、受许人享有的主要权利	(135)
四、特许经营产品的作价	(140)
五、对受许人的培训	(143)
六、特许经营的费用	(144)
七、特许经营利益的转移	(145)
八、特许经营的期限与终止	(147)
九、特许人公平行为的责任	(149)
十、受许人的法律地位	(150)
十一、其他条款	(150)
资料链接 (3): 深圳某餐饮特许经营机构加盟合同样本	(153)
资料链接 (4): 日本某食品零售特许经营机构加盟合同书	(158)
资料链接 (5): 美国汽车维修业特许合同样本	(168)
资料链接 (6): 国际商会标准国际特许经营合同	(183)
资料链接 (7): 跨国特许经营合同示范文本	(195)
资料链接 (8): 区域特许经营合同的基本结构	(205)
第三节 编撰特许经营运作手册	(208)
一、《运作手册》的编纂原则	(208)
二、《运作手册》的内容构成	(208)
资料链接 (9): 某快餐特许经营企业《运作手册》内容摘要	(210)
资料链接 (10): 某公司特许经营动作手册框架	(212)
资料链接 (11): 单店货品管理分册框架	(215)
资料链接 (12): 某火锅连锁店《营销手册》框架	(216)
资料链接 (13): 深圳小白兔专业干洗《招商手册》	(217)

第五章 特许经营企业的市场营销

第一节 对市场营销的重新认识	(224)
一、市场营销的核心观念	(224)



二、市场营销的体系结构	(224)
第二节 特许经营的营销计划	(225)
一、营销策略与分析	(227)
二、目标营销进程	(228)
三、制订营销计划方案	(238)
第三节 特许经营的营销促进	(241)
一、公共宣传/公共关系	(242)
二、广告	(243)
三、销售促进	(244)
四、直接营销	(245)
五、人员推销	(245)
六、营销促进管理	(246)
七、营销促进计划进程	(247)
第四节 特许经营的销售促进	(252)
一、销售促进的方式与特征	(252)
二、销售促进决策过程	(256)
三、销售促进实施要点	(258)
第五节 独具特色的特许营销	(260)
一、特许人的市场定位	(261)
二、营销特许权的确定	(262)
三、选择受许人	(263)
四、特许体系的市场扩张	(265)
五、特许经营的关系营销	(266)
六、特许人对受许人的营销支持	(267)
七、特许经营的服务策略	(269)
案例链接 (14): 麦当劳的营销策略	(272)

第六章 企业形象与企业文化建设

第一节 CI 与特许经营	(276)
一、CI 概述	(276)
二、CI 在特许经营中的运用	(279)
第二节 特许经营企业的企业文化	(284)
一、企业文化概述	(284)



二、企业文化的构建	(291)
第三节 在企业文化指导下的 CI 建设	(295)
一、企业文化与理念识别 (MI)	(295)
二、企业文化与行为识别 (BI)	(299)
案例链接 (15): 宏基公司用企业理念指导企业行为的六个方面	(300)
案例链接 (16): 迪斯尼公司新员工的 BI 导入	(303)
三、企业文化与视觉识别 (VI)	(306)
案例链接 (17): 公司命运与名称有多大关系?	(312)

第七章 特许经营的人力资源管理

第一节 特许经营人力资源管理概论	(326)
一、现代人力资源管理的职能	(326)
二、人力资源管理工作的主要内容	(326)
第二节 工作分析与人力资源规划	(328)
一、工作分析的作用	(328)
二、工作分析的一般程序	(329)
案例链接 (18): 市场主管的职务说明书	(333)
案例链接 (19): 客房服务员工作说明书	(334)
三、人力资源规划	(335)
第三节 员工的招聘与录用	(338)
一、招聘原则和招聘标准	(338)
二、招聘方法与招聘程序	(339)
三、应聘者初审和考核	(340)
四、审核及录用	(342)
第四节 员工的考评与激励	(343)
一、员工的考评	(343)
二、员工激励管理	(346)
第五节 特许经营总部的员工培训	(349)
一、员工培训的重要意义	(349)
二、新员工培训	(351)
三、在职员工的培训	(354)



案例链接 (20): 麦当劳的培训课程	(356)
第六节 受许人的培训	(358)
一、开发培训项目	(358)
二、执行培训计划	(359)
第七节 加盟店的员工培训	(362)
一、服务礼仪常识	(362)
二、营业礼仪训练	(367)
三、服务语言培训	(372)
四、营业规程培训	(382)
五、冲突的防止和化解	(389)

第八章 商品采购与物流管理

第一节 特许经营的商品采购	(396)
一、商品采购方针	(396)
二、供应商选择	(399)
三、采购管理	(400)
第二节 特许经营的物流管理	(404)
一、特许经营中的物流系统	(404)
一、特许经营物流系统的运作	(408)
第三节 配送中心的建设与管理	(412)
一、配送中心的类型与作业方式	(412)
二、配送中心的分拣、进货与发货系统	(417)
三、优化配送中心的经营管理	(430)
四、强化配送中心的内部控制	(433)

第九章 信息系统的建设与管理

第一节 特许企业信息系统的结构特点	(442)
一、通用信息系统与特定信息系统	(442)
二、特许支持信息系统	(445)
三、特许商务系统管理	(447)
四、特许财务软件	(447)



五、因特网在特许经营领域的应用	(448)
六、其他应考虑的问题	(449)
第二节 配送中心信息管理系统	(451)
一、配送中心信息管理系统的作业内容	(451)
二、销售出库管理系统	(453)
三、采购入库管理系统	(463)
四、财务会计系统	(467)
五、经营绩效管理系统	(469)
第三节 加盟店信息管理系统	(473)
一、加盟店信息系统的平台	(474)
案例链接 (21): 7-11 便利店的店铺信息管理系统平台	(476)
二、加盟店信息系统的业务构成	(477)
第四节 自动标识与数据采集	(483)
一、自动标识与数据采集技术的业务意义	(483)
二、条形码的概念、历史与现状	(484)
三、商品条形码	(486)
四、商品条形码与 POS 系统的集成应用	(489)
五、条形码与物流自动化	(491)
第五节 EDI 技术在特许经营中的应用	(493)
一、EDI 的概念	(493)
二、在特许体系中引入 EDI	(495)
三、EDI 与 MIS 的集成	(499)
四、EOS 与 MIS 的集成	(501)

第十章 特许经营的财务管理

第一节 特许经营必备财会知识	(506)
一、会计的基本原理	(506)
二、掌握你的财务报表	(507)
三、如何进行财务分析	(521)
第二节 特许企业的费用控制与资金管理	(523)
一、特许企业的费用控制	(524)
二、特许企业的资金管理	(528)
第三节 税收规划与合法避税	(531)



一、税收规划的目的、动机和条件	(531)
二、税收规划决策	(535)
三、企业避税	(541)
案例链接 (22): 麦当劳的财务政策	(543)

第十一章 加盟店的督导与管理

第一节 保持畅通的沟通渠道	(546)
一、电话联系	(546)
二、书信来往	(547)
三、访问	(547)
四、受许人小组会	(548)
五、公司大会	(548)
六、区域代表	(549)
第二节 加盟店店长作业督导	(550)
一、店长的概念及地位	(550)
二、店长的主要工作职责与范围	(551)
三、店长的资质要求	(553)
四、加盟店店长的作业流程	(555)
五、加盟店店长作业化管理的重点	(560)
第三节 加盟店顾客关系管理	(567)
一、顾客投诉意见的主要类型	(567)
二、顾客意见的投诉方式	(569)
三、建立顾客投诉意见处理系统	(570)
四、顾客投诉意见的处理程序	(572)
五、建立顾客关系管理制度	(576)
第四节 加盟店的安全与防损	(578)
一、加盟店安全作业管理	(578)
二、加盟店防损作业管理	(587)
第五节 加盟店经营绩效督导	(593)
一、加盟店的经营目标	(593)
二、加盟店经营目标的评价内容	(595)
三、加盟店经营绩效的评估指标	(595)
案例链接 (23): 加强顾客访问, 挖掘消费需求	(597)



第十二章 特许经营活动中的法律问题

第一节 特许经营与知识产权保护	(600)
一、特许经营知识产权分析	(600)
二、依法保护知识产权	(609)
第二节 维护特许合同的合法性和有效性	(612)
一、特许经营合同的一般原则	(612)
二、特许经营合同的诚信原则	(612)
三、合同订立前特许人充分披露的义务	(612)
四、特许经营与反不正当竞争法	(613)
第三节 跨国特许经营的主要法律问题	(616)
一、特许经营中的商标许可	(616)
二、特许经营中的技术转让	(616)
三、特许方和分受许方的关系	(616)
四、特许经营的法律架构	(617)
五、特许经营费的预提税	(617)
六、特许经营的备案	(617)
第四节 特许经营中的法律服务	(618)
一、加盟前的专业咨询及有关资信调查	(618)
二、特许经营洽谈中的法律服务	(618)
三、特许经营过程中的法律帮助	(619)
四、解除特许经营关系后的善后问题	(619)

第一章

Chapter One

制定和实施特许经营发展计划

- 建立特许经营体系的步骤
- 特许人的基本条件与基本责任
- 制定特许经营发展计划

一百多年来特许经营飞速发展的历史证明,这是一种极具生机与活力的商业运作模式。它的最大特点,就是让众多的中小企业在一个大型的企业体系之下生存发展,分担风险,共享利益。作为特许经营体系加盟者的受许人,通过利用总部的产品、技术、品牌和经营模式,在比其他经营方式风险更低的前提下,一般都能取得令人满意的经营成果。另外,从特许经营体系的创建者——特许人的角度来看,由于他在创业初期承担了较大的风险,并在整个特许体系的创建和维护过程中作了大量的投入,作为高踞特许体系金字塔顶端的盟主,他当然应得到最多的回报。

可以这样说,一个运作良好的特许经营体系,可以让它的加盟者稳稳当当地步入小康和中产阶层;而特许人作为该体系的盟主,则更可以大有作为,做出一番轰轰烈烈的事业!

在上册的内容中,我们已经从基础理论和加盟商的角度探讨了如何进行特许经营;本册我们将从特许人的角度,来探讨特许经营体系的创建、维护和发展。



第一节 建立特许经营体系的步骤

在加盟商分册中,我们探讨的是建立一个加盟店的具体步骤,而创建一家特许经营企业的工作要更加复杂,更加艰巨,所以我们更应该有计划、按步骤地逐步开展。

一般而言,建立一个特许经营体系的主要步骤有:

第一,创造特许经营体系所应具备的各项条件,树立竞争优势;

第二,制定特许经营发展计划(包括项目的可行性研究);

第三,规范特许总部的管理,为企业发展特许经营打下组织基础;

第四,开发样板店,进行试点经营,推行 3S 管理,进行特许权组合的探索;

第五,开发特许权组合,制定特许经营系统文件(包括运营手册);

第六,进行特许经营体系的市场推广。

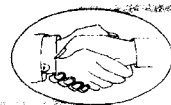
看似简单的这么六句话,其实每一步都包含了巨大的工作量,其复杂性和艰巨性当然是开一个特许加盟店所无法比拟的。特许人惟有凭借顽强的毅力和坚韧不拔的拼搏精神,施展自己的聪明才智,利用科学的管理方法,脚踏实地,开拓前进,方有可能取得特许经营的圆满成功。

第二节 特许人的基本条件与基本责任

一、特许人应具备的基本条件

特许企业的来源有两种,一种是由其创始人从一开始就朝着特许经营这个目标,一步步走过来的;另一种则是从其他业态的企业转型而来。所谓“英雄不问出处”,不管是何种来源,如果要申请创建一家特许经营企业,根据我国有关法规及国际惯例的规定,就必须具备以下这些基本条件。

1. 具有独立法人资格;
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,并有一年以上良好的经营业绩;
3. 具有一定的经营资源;
4. 具备向受许人提供长期经营指导和服务的能力;
5. 被消费者认可的企业形象;



6. 产品、服务或经营模式有良好的获利能力;
7. 有能力对整个特许经营系统的运作进行管理和控制;
8. 有高效、可靠的物流配送系统。

二、特许人应承担的基本责任

特许经营企业在具备上述基本条件时,还应当有对受许人承担以下基本责任的能力:

1. 将特许经营权授予受许人使用并提供代表该特许体系的营业象征及经营手册;
2. 提供开业前的教育和培训;
3. 指导受许人做好开店准备;
4. 提供长期的经营指导、培训和合同规定的物品供应;
5. 为受许人提供广告策划和促销服务;
6. 对商号、商标进行保护。

一方面使受许人享有特许人的广告宣传,另一方面也使特许经营体系在统一的企业形象中运作。

若出现在受许人的商圈内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。

如果您的企业已经具备了进行特许经营的基本条件,并且有能力承担上述责任,那么祝贺您,您可以把自己的工作向前推进一步了。

第三节 制定特许经营发展计划

一、特许经营发展计划与企业经营战略

《特许经营发展计划》对于一家特许经营企业而言,其重要性相当于一个国家的宪法。一方面它是所有特许经营系统文件的纲领和总括;另一方面,它还是特许经营企业的经营战略的具体体现。

经营战略是特许经营企业管理中最核心的部分,是高层管理者所担负的重要责任,它对企业的生存和发展起着决定性的作用。

在 MBA 课程中,战略是最令人神往的一门课,因为它提供机会将你所有的新技能付诸应用。大多数教授坚信应在完成了大部分必修课后再讲授战略课,原因是它需要 MBA 课程中所有学科的背景知识。教我战略课的教授曾说,对战略概念的领略会改变你观察企业的



方法。战略思维是对一个企业及其所属行拥、竞争对手和长、短期经营环境的综合分析。归根到底,战略是一个公司实现其目标的规划。

公司管理层常常对他们想要干什么或怎样干不甚了了。每当此时,他们在会议室内的讨论就会类似于刘易斯·卡罗尔所著《爱丽丝漫游仙境》中的一幕:

爱丽丝:请你告诉我,从这里我该往哪儿走?

柴郡猫:这要看你想要去哪儿?

爱丽丝:去哪儿我并不介意……

柴郡猫:那么,你随便怎么走都行。

而我们知道,市场可不是一个“随便怎么走都行”的地方,市场布满陷阱。一个特许经营企业如果没有深思熟虑的战略规划,无异于“盲人骑瞎马,夜半临深池”,将不可避免地成为市场的牺牲品,而不是左右市场的胜利者。

“战略”一词源于军事上的一个概念,来自于战争的实践,原指将帅指挥战争或战斗的谋略和艺术。《辞海》解释为“对战争全局的筹划和指导”。战略一词已广泛运用于政治、经济、社会、文化、教育、科技等各个方面,其一般的涵义是指带有全局性、长远性、根本性的重要谋划与方略。

战略观念运用于企业经营活动之中,即为企业经营战略。所谓经营战略,是指企业面对激烈变化的环境,严峻挑战的竞争,为谋求生存和不断发展而作出的总体性、长远性的谋划和方略。它是企业家指挥竞争的经营艺术,军事家靠正确的军事战略决胜于战场,企业家靠正确的经营战略决胜于市场。

根据经营战略的内涵,它有以下特征:

□全局性。经营战略是根据企业总体的发展而制定的,通过对企业各种经营资源的优化配置,发挥出企业的整体功能和总体优势,它规定企业的总体行动,追求企业的总体效果。企业的各个重要环节、各个专业职能的活动,虽是局部的,但作为总体行动的有机组成部分,对发挥企业的整体效能有着重要影响,因而也是带全局性的。

□长远性。经营战略是对企业未来一定时期生存和发展的统筹谋划,规定着企业的奋斗目标,实现这些目标需要较长时间,少则3至5年,多则10年以上。

□抗争性。军事战略表现为敌我双方在战场上的对抗性,经营战略则表现为同业种或同业态的商家之间在市场上的抗争性。为争取顾客,争夺市场,提高市场占有率而进行运筹谋划。因此,经营战略是企业市场竞争中与对手相抗衡的行动方略,即针对来自国内外各方面的对手的冲击、压力、威胁和困难,所制定的迎接挑战的行动方案。通过经营战略的实施,扬长避短,取得优势地位,战胜竞争对手,保证自己的生存和发展。

□纲领性。经营战略规定的是企业总体的长远目标、发展方向、经营重点、竞争优势,以及基本的行动方针、重大措施和基本步骤。这些原则性的规定,具有行动纲领的意义,尤其是经营战略中的战略目标更是全体员工的奋斗纲领。这些战略目标、战略方针必须通过展开、分解和落实等过程,才能变为具体的行动计划。

□相对稳定性。由于经营战略规定了企业的发展目标,具有长远性,只要战略实施的环