

特许经营



财富阶梯

001

主 编：张 然
执行主编：郑丹阳

操作实务

FRANCHISE

特许经营从何而来

怎样建立样板店

如何建构特许经营配送体系

特许经营老板应具备哪些判断力

麦当劳：全球第一店

"7-11"：便利店的典范

丽婴房：小象变巨人

中国特许经营的路子怎么走

谨防特许经营陷阱

新 华 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

特许经营操作实务/张然主编. —北京:新华出版社, 2000. 10

ISBN 7-5011-5018-4

I. 特… II. 张… III. 商品-特许经营-基本知识

IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 72010 号

特许经营操作实务

主 编 张 然

执行主编 郑丹阳

*

新 华 出 版 社 出 版 发 行

(北京宣武门西大街 57 号 邮编:100803)

新 华 书 店 经 销

北京市朝阳宏大印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 14.875 印张 350,000 字

2000 年 10 月 第一版 2000 年 10 月 北京 第一次印刷

ISBN 7-5011-5018-4/F·731 定价:28.00 元

主 编:张 然

执行主编:郑丹阳

撰 稿:超 岩 崔 霖 董承东 房震宇
郭戈平 高景远 何明珂 黄国雄
焦喜杰 冷柏军 李 飞 李华新
李禧华 李型传 李亚光 金 坪
刘希举 牛海鹏 裴 亮 彭 星
秦博文 秦问宇 石 也 王秋波
王燕平 魏 强 向 欣 徐重九
于淑华 张 祺 张 然 张万新
张玉卿 郑丹阳 郑灿朝

序

连锁经营作为商业的一种现代经营形式和组织形式，在我国是从20世纪80年代末90年代初兴起的。那时，我在原商业部、国内贸易部工作，作为国家行政机关的工作人员，参与了推进全国连锁经营试点的有关政策、规划、管理的制定工作。我是连锁经营这项改革的直接参与者，同时也是这一历史的见证人。我非常欣慰的是，从那时起到现在，仅仅10余年，在历史的长河中，只是一瞬间，可是连锁经营的发展却是出乎人们意料之外。现在全国从南到北，从东到西，连锁经营几乎遍布全国城乡。星星之火，燃起了燎原之势。同时，各种媒体包括报纸、杂志、书籍、电视，都倾注了大量的人力物力为中国的连锁经营发展摇旗呐喊，为推动连锁经营的发展起了不可磨灭的作用。

特许经营是连锁经营的一种形式，它同直营连锁，加盟连锁一并在我国得到了快速发展，而且将会成为未来连锁经营发展中的一个最亮点。为此，许多特许经营企业和投资者都十分迫切地要了解这方面的理论知识和实际运作的案例。为着这个目的，张然与郑丹阳同志合作编著了《特许经营操作实务》。我很高兴地向读者推荐这本书。这是我看到的同类书中比较好的一本书。这本书有两个显著特点，一是务实。它不像一般的书，只是从理论进行阐述，很少结合实际。这本书在讲理论时，更多地把注意力放在解

决实际问题,用通俗语言回答特许经营实际运作中的各种各样的问题、难点,使人看后十分解渴。二是可操作性。本书作者花了大量的精力,把搜集到的特许经营的 50 例精典案例(这些特许经营企业都是国内外闻名的企业),向读者作了介绍和点评,这些案例有他们成功的经验,也有失误的教训。这对从事特许经营的企业或被授予特许的投资者来说都是十分宝贵的经验,都是可以借鉴的,有的拿来就可以用。我认为,这两点是本书的可贵之处,也是我十分赞赏的。为此,我把它写出来介绍给读者。

特许经营在我国刚刚起步,有许多工作要做,有许多理论有待进一步探索和发展。让我们共同为中国的特许经营的发展做出贡献。

李禧华

2000 年 9 月 21 日

(作者系中国商贸杂志社社长兼总编)

目 录

序	(1)
---------	-----

第一章 特许经营的本质

1. 什么是特许经营	(3)
2. “特许经营”的名称从何而来	(5)
3. 特许经营的发展历程	(6)
4. 特许经营的本质特征	(9)
5. 特许经营与直营连锁	(10)
6. 特许经营与独营	(12)
7. 特许经营与自由连锁	(13)
8. 特许经营与代理、经销和直销的区别	(14)
9. 特许经营不是传销	(15)

第二章 特许经营的基本原则与类型

10. 发展特许经营的基本原则	(19)
11. 特许连锁经营的 3S 原则	(20)
12. 产品特许经营	(21)
13. 制造加工业特许经营	(22)
14. 经营模式特许经营	(23)
15. 区域开发特许经营	(24)
16. 二级特许	(25)
17. 代理特许	(26)

第三章 怎样做特许人(盟主)

18. 什么是特许人	(29)
19. 特许人应具备哪些条件	(30)
20. 特许人的权利和义务	(31)
21. 特许经营对特许人的优势与劣势	(33)
22. 特许人如何保持优势	(34)
23. 特许经营发展计划包括哪些内容	(36)
24. 特许人应有哪些资金投入	(37)
25. 如何使特许经营取得成功	(38)
26. 怎样构建加盟制度	(39)
27. 如何确定特许经营企业发展战略	(42)
28. 怎样把握特许经营的发展规模	(43)
29. 你的业务是否适合开展特许经营	(44)
30. 适合特许经营的行业	(45)
31. 什么是特许权组合与特许经营体系	(46)
32. 建立特许经营体系的步骤	(47)
33. 怎样建立样板店	(50)
34. CI、SI、MI、VI、BI、IDS 在特许连锁中的作用	(51)
35. 运用经济手段维护特许经营体系	(53)
36. 运用法律和行政手段维护特许经营体系	(54)
37. 特许总部有哪些功能	(56)
38. 如何完善和加强总部的服务与控制功能	(57)
39. 特许总部督导人员的职责和素质要求	(58)
40. 如何更有力地吸引潜在受许人	(59)
41. 特许经营权销售的基本程序	(60)
42. 特许人应公开的信息	(61)
43. 特许人应向受许人提供哪些服务	(62)
44. 特许经营操作手册的作用和内容	(63)
45. 特许经营合同	(65)

46. 在特许经营和一般法律下如何保护商业秘密	(69)
47. 特许人在何种情况下可中止合同	(71)
48. 特许人经营计划书的内容	(72)
49. 特许经营的收费如何操作	(73)
50. 特许人什么情况下会失败	(77)
51. 怎样划分特许经营的商圈	(78)
52. 特许人的获利来源有哪些	(79)
53. 怎样确保受许人上报营业额的真实性	(80)
54. 加盟店配合不力,总部怎么办.....	(81)
55. 受许人损害公众利益,责任谁负.....	(82)
56. 特许人与顾问咨询机构如何合作	(83)
57. 如何构建特许经营配送体系	(84)
58. 自建配送中心应考虑哪些问题	(85)

第四章 怎样做受许人(加盟商)

59. 什么是受许人	(89)
60. 成为受许人的条件	(90)
61. 受许人的基本权利和义务	(91)
62. 受许人的责任	(92)
63. 特许经营对受许人的优势和劣势	(94)
64. 受许人成为老板应具备哪些判断力	(95)
65. 受许人投资之前看什么	(97)
66. 如何评估特许人.....	(100)
67. 如何评估特许经营的产品与服务.....	(102)
68. 如何评估特许人业务计划.....	(104)
69. 如何评估特许经营投入产出比.....	(107)
70. 如何评估特许经营培训系统.....	(109)
71. 成为受许人(加盟商)的过程.....	(111)
72. 加盟特许经营的基本步骤.....	(113)

73. 如何购买国外特许经营权·····	(115)
74. 特许经营权转让与竞争购买·····	(116)
75. 开设一个加盟店需要投入多少资金·····	(117)
76. 如何考察特许人的样板店·····	(118)
77. 特许人为什么要求统一进货·····	(119)
78. 建立特许经营加盟店的步骤·····	(120)
79. 业绩不好时,是否可以考虑退出加盟·····	(125)
80. 受许人在什么情况下导致失败·····	(126)
81. 受许人解除合约须承担的责任·····	(127)
82. 合同期满,受许人需考虑的问题·····	(128)
83. 受许人签订特许经营合同时应该注意哪些问题·····	(129)
84. 谨防特许经营陷阱·····	(130)

第五章 双赢的哲学:特许人与受许人怎样建立良好关系

85. 特许人与受许人如何相处·····	(135)
86. 特许人与受许人的期望要一致而又实际·····	(137)
87. 特许经营中支持的理念、内容和方法·····	(138)
88. 特许经营中控制的理念、内容和方法·····	(139)
89. 特许经营中沟通的理念、内容和方法·····	(143)

第六章 特许经营与我国现行政策法规

90. 确保总店与加盟店之间的法律关系·····	(147)
91. 加盟店依据什么法规查证盟主的合法性·····	(148)
92. 法规赋予加盟店什么样的权利与义务·····	(149)
93. 特许经营合同法律上必须明确的内容·····	(151)
94. 订加盟合约避免法律纠纷的有关条款·····	(152)
95. 特许经营中的商标使用问题·····	(155)
96. 特许经营如何保守商业秘密·····	(156)
97. 加盟店与总店之间广告及宣传事宜如何处理·····	(158)

98. 加盟店终止合同应注意哪些法律问题…………… (159)
99. 特许经营相关法律对业务及财务报告的约束…………… (161)
100. 特许经营企业的备案…………… (162)

第七章 特许经营成功创业例析

101. 沃尔玛:零售业巨头…………… (165)
102. 沃尔玛:“事业成功十大法则”…………… (169)
103. 马莎:“没有工厂的制造商”…………… (172)
104. 大荣超市:店铺主义的连锁之道…………… (176)
105. 家乐福与万客隆:谁比谁棒…………… (179)
106. 八佰伴:破产为什么…………… (183)
107. 华联超市:寻找加盟有奇招…………… (185)
108. 联华超市:资本运作+无形资产…………… (188)
109. 农工商超市:农村包围城市…………… (191)
110. 华裕超市:“捡来的金娃娃”…………… (194)
111. 武汉中商集团:配供效应解析…………… (197)
112. “7-11”:便利店成功的典范…………… (200)
113. 加盟7-11的过程…………… (206)
114. 日本西武特许体系的操作流程…………… (209)
115. 麦当劳:全球第一店…………… (211)
116. 肯德基:用企业文化串紧连锁店…………… (216)
117. 必胜客:将复杂的操作标准化…………… (218)
118. 玛利朗:提供选择空间…………… (221)
119. 全聚德:探索中餐特许经营之路…………… (223)
120. 马兰拉面:抓住特许造大船…………… (227)
121. 重庆小天鹅火锅“无心”插柳柳成荫…………… (230)
122. 大娘水饺:善于定位创品牌…………… (233)
123. 深亚木业:小题大作,菜板当王…………… (237)
124. 凯菲:冰淇淋特许经营专卖店…………… (239)

125. 特许灌装权: 可口·可乐的扩张之道	(241)
126. 国际药品: 以病人为中心, 以赢利为导向	(243)
127. 一致药店: 一致品牌一致效应	(246)
128. 三联商社: 演绎中国家电第一店	(249)
129. 万众大和: 将 IT 产品特许啦	(254)
130. 特许经营为“大联想”战略助力	(257)
131. 连邦软件: 以特许经营直切零售业	(259)
132. 宏景通讯: 引进特许克隆成功	(262)
133. 绿丹兰: 全方位的特许经营体系	(265)
134. 花自芳: 连锁店设计策划实例	(268)
135. 富士彩扩: 为加盟商提供全面服务	(273)
136. 世纪通: 开车不是梦	(275)
137. 蓝霸: 汽车配件业的蓝色巨无霸	(277)
138. 西安石油: 通过特许重组国企	(280)
139. 荣昌: 快速透明的特色洗衣模式	(282)
140. 林泰生丽婴房: 小象变巨人	(284)
141. 普莱克斯: 以特许经营发展旅游业	(287)
142. 国际假日酒店: 宾至如归的地方	(289)
143. 翻斗乐: 寓教于乐的经营术	(291)
144. R 玩具连锁店: 美国最大的玩具业特许人	(294)
145. 众惠网: 消费者与商企共赢的“众惠之网”	(296)
146. 天仁名茶: 颠覆传统茶业行销理念	(299)
147. 席殊书业: 图书业特许的先行者	(301)
148. 意丹奴: 传统产业赢在知识创新	(304)
149. 托管资产城乡联动: 物美商城连锁创模式	(306)
150. 耐克: 紧抓注意力建专卖店	(309)

第八章 专家指引:特许经营的现在和未来

151. 发展特许经营制度大有可为
..... 外经贸部条约法律司司长 张玉卿(313)
152. 中国特许经营的路子怎么走
..... 中国连锁经营协会会长 郭戈平(324)
153. 中国特许经营的现状与发展前景
..... 中国商贸杂志社社长 李禧华(328)
154. 正确评估,确保中国特许经营事业健康发展.....
..... 国家经贸委贸易市场司副司长 向 欣(335)
155. 国际特许经营新趋势
..... 中国连锁经营协会特许经营委员会主任 裴 亮(342)
156. 中国在新世纪发展特许经营的八项主张
..... 北京未来之典咨询有限公司副董事长 房震宇(347)
157. 连锁商业中国化 中国商业连锁化.....
..... 中国人民大学教授 黄国雄(354)
158. 建配送中心应把握三点..... 北京商学院副院长 何明珂(362)
159. 特许经营与高科技..... 中国人民大学博士 牛海鹏(368)
160. 中国特许经营如何从较高水平切入 WTO
..... 北京未来之典咨询有限公司总经理 郑丹阳(374)

附录一 特许经营的有关法规

- 商业特许经营管理办法(试行) (385)
- 连锁店经营管理规范意见 (389)
- 关于连锁店登记管理有关问题的通知..... (391)
- 关于连锁店经营专营商品有关问题的通知..... (393)
- 企业连锁经营有关财务管理问题的暂行规定 (395)
- 关于连锁经营企业增值税纳税地点问题的通知..... (400)
- 外商投资商业企业试点办法..... (402)
- 驰名商标认定和管理暂行规定..... (407)

商标使用许可合同备案办法·····	(410)
关于进一步规范特许加盟活动的通知·····	(414)
特许经营企业备案管理办法(试行)·····	(416)
特许经营企业备案登记表·····	(418)

附录二 特许经营合同样本

国际商会标准国际特许经营合同·····	(421)
---------------------	-------

附录三 特许经营组织与特许经营媒介、展览会

特许经营组织·····	(441)
特许经营媒介、展览会 ·····	(448)

附录四 国际特许经营协会规范文件

国际特许经营协会规范文件·····	(453)
-------------------	-------

第一章

特许经营的本质

1. 什么是特许经营

【国内贸易局对特许经营的定义】

特许经营是指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、经营模式等以合同的形式授予受许人使用,受许人按合同规定,在特许人统一的业务模式下从事经营活动,并向特许人支付相应的费用。

——原国内贸易部《商业特许经营管理办法(试行)》(1999年11月14日)

【麦当劳对特许经营的定义】

早在1996年,麦当劳快餐店的数量就突破了15万家,并成为世界十大名牌之一。其成功的原因是多方面的,其中最重要的是借梯登楼。麦当劳公司称:把一整套的快餐服务技术及店面标准系统出售给想加盟麦当劳的人,加盟者向麦当劳支付首期特许费2.25万美金,并按月销售额的3.5%交付特许权使用费和8.5%交付房租,麦当劳支持每一个加盟者取得成功。这就叫做特许经营。

【国际特许经营协会对特许经营的解释】

特许经营是特许人与受许人之间的一种契约关系。根据契约,特许人向受许人提供一种独特的商业经营特许权,并给予人员训练、组织结构、经营管理、商品采购等方面的指导与帮助,受许人向特许人支付相应的费用。

【美国联邦贸易委员会关于特许经营的定义】

1979年美国联邦贸易委员会规定,凡属于下列两种连续性关系之一的,肯定为特许经营:

第一种：包括下列三个特征：

1. 特许经营的受许人出售的货物或服务项目要求达到特许经营特许人规定的质量标准(指受许人按照特许人的商标、服务标记、商号名称、广告或其他商业象征经营商业)或出售标明特许人标记的产品或服务项目；
2. 特许人对受许人企业的经营方法行使有效的控制(Significant Control)或给予有效的协助(Significant Assistance)；
3. 在业务开始的六个月内，受许人要向特许人或其成员支付500 或 500 美元以上的费用。

第二种：也包括下列三个特征：

1. 受许人出售由特许人或与特许人有关的商人供应的货物或服务项目；
2. 特许人为受许人找到开立帐户的银行或为受许人找到自动售货机、货物陈列架的地点或位置，或向受许人介绍能够办妥上述两件事的人员；
3. 在业务开始后的六个月内，受许人要向特许人或其成员支付500 或 500 美元以上的费用。

特许经营的一般概念是指一个口头或书面的合同或协议，其中明示或默示地规定，一个人准许另一个人使用其商标、商号名称、服务标记、标识(Logotype)或类似特征的一项技术转让，双方当事人批发、零售等环节上对经营的产品或服务项目存在共同利益，受许人被直接或间接地要求向特许人支付一定金额的特许经营费用(Franchise Fee)。