

# 连锁为王

定价：16.00 元

◆ 连锁：圆你人生梦

◆ 十大热门连锁行业聚焦

◆ 数十家连锁企业成败启示录

◆ 特许加盟连锁全程攻略



海洋出版社

美国的沃尔玛给我们带来了很多新的观念。连锁店的发展也已提到我们工作议事日程。中国扩大内需的政策需要有很好的流通，流通能促进我们的消费，也会带动我们生产。所以对于流通的认识，在计划经济下是看得不够重，当然在市场经济条件下，它是一个十分重要的环节。我们也预期连锁经营在中国会有很大的发展。

——国家经贸委主任李荣融

从我国特许经营的发展速度和前景看，特许经营将成为我国解决就业问题、拉动民间投资的一种重要方式。

——中国连锁经营协会会长郭戈平

扁平化的销售渠道，尽可能地减少中间环节已成为趋势，而连锁经营正是满足了这种需求。连锁店的意义不在于销售多少产品，最重要的是：它是产品销售、经营、管理、技服、展示的平台。

——清华同方连锁销售公司总经理高志

连锁经营是零售商业的第三次革命。

——摘自美国著名企业管理顾问公司麦肯锡的中国市场研究报告

ISBN 7-5027-5459-8



ISBN 7-5027-5459-8/F.404

定价：16.00 元

知识经济丛书

# 连锁为王

智汇工作室 主编



海洋出版社

## 《连锁为王》编委会成员

总 编：周 旭

副 总 编：林 军 金旭丹

执行主编：陈 竹

编 委：何忠平 胡 健 白学锋

李秀中 陈晶晶 熊海萍

### 图书在版编目(CIP)数据

连锁为王 / 知识经济杂志社, 智汇工作室主编. — 北京: 海洋出版社, 2002.9

ISBN 7-5027-5459-8

I. 连... II. ①知... ②智 III. 连锁商店 - 商业经营  
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 071248 号

LIANSUO WEIWANG

# 连锁为王

责任编辑 张晓蕾

电 话 010-62112880-819

美术设计 陈飞鸿

海洋出版社 出版发行

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

(100081 北京市海淀区大慧寺路 8 号)

河北省欣航测绘院印刷厂 印刷

新华书店发行所经销

2002 年 9 月第 1 版 2002 年 9 月第 1 次印刷

开本 850 × 1168 1/16 印张 13

字数: 480 千字 印数 1 — 7000 册

定价: 16.00 元

海洋版图书印、装错误可随时退换

# 让连锁助你赚大钱

关注连锁这个话题，可以说是偶然中的必然。

在我们推出了《轻松做老板》等一系列致富的图书以后，不断有人打来电话咨询，项目该如何运作，设备该如何购买，能不能联系到已经开始项目运作的同行……

他们有的是小青年，刚刚走出学校，或者走出家乡，希望有一份自己的事业；有的是中年人，因为各种原因，希望开始自己人生的第二次创业。还有一个小姑娘，是中学生，多次给我们写信、打电话，详细询问几个她感兴趣的项目，希望能以此点燃父母重新创业的信心……

这些带着迫切心情打来的电话让我们鼓舞，同时，更让我们惶然。毕竟，我们能给他们提供的帮助太有限，我们在尽着自己最大的努力提供着一切掌握的信息，但是，我们不能为他们提供物质的支持，不能在每个行业都手把手的指导他们如何获得成功，有的时候，甚至不能告诉他们，什么地方有这样的成功样板……这一切，都让我们心存愧疚。

终于，我们欣喜的发现，怀有一颗创业之心的朋友有了一条成功的捷径，这就是目前在国内外最为流行的经营模式——连锁。

通过特许加盟连锁，拥有独创的技术和过硬品牌的经营者可以集中大家的资金力量，达到事业的迅速扩张。

加盟特许连锁经营，缺乏行业经验、管理水平不足的创业者可以在原材料、设备供应，经营管理，宣传公关等方面得到全方位的支持。

运作良好的连锁企业，同时也是连锁加盟者共享成功经验的平台。

连锁经营可以让特许者和加盟者的资源优势发挥到极至。

特许加盟，就等于复制成功！

趋势是最大的机会——在“专家看连锁”这章里，业内专家详尽的阐述了连锁的前生后世；

择业是成功的第一步——“行业聚焦”对热门连锁行业进行了深度报道，投资者大可以择门而入；

好的方法意味着成功了一半——“运作实务”告诉你连锁经营中的窍门；

它山之石可以攻玉——“个案解析”让前人的酸甜苦辣带给你最深的启示；

榜样的力量是无穷的——连锁带给它他人的成功，会给你凭添无穷的信心。

最重要的是，我们提供了上百家连锁企业的详细档案，使连锁企业与投资者在同一个平台寻找到成长的机会。

当然，我们不能把所有连锁企业的资料都悉数收齐，因为带着好的前景而投身于连锁的企业本身是不断涌现的，这可能意味着我们的读者会错过很多商机。由此，我们愿意成为连锁厂商和加盟者之间的桥梁，把有志于连锁的厂商不断介绍给读者，也利用我们广泛的厂商资源为想拓展连锁业务的中小投资者提供创业的借鉴和启迪。

一起来吧，一起加入这 21 世纪的新致富方式——连锁经营。

# CONTENTS



## 前言

1

## 第一章 专家看连锁

连锁：圆你人生梦

2

中国特许经营的路子怎么走

6

中国特许经营的现状与发展前景

8

入世对中国连锁业的影响

11

从连锁百强看中国连锁业发展特点

13

## 第二章 行业聚焦

药店连锁 风风火火闯九州

16

相关链接一 关于重庆和平药房连锁有限责任公司对外  
加盟连锁的管理规范

19

相关链接二 时珍阁特许加盟合同

22

数码冲印大蛋糕

25

相关链接一 富士激光数码冲印店(FDI店)加盟细节

28

相关链接二 《乐凯快速冲扩》协议书

29

音响市场十年连锁终得道

31

重庆火锅连锁火遍神州

34

相关链接一 重庆名火锅的特色对比

36

相关链接二 重庆名火锅基本加盟程序

36

相关链接三 重庆名火锅投资的回报对比

36

反盗版催生音像连锁热潮

38

相关链接 影音在线加盟方案

41

便利店 社区里的金矿

42

相关链接 上海可的便利店连锁加盟招标书

45

汽车美容涌动“连锁淘金潮”

46

相关链接 尼尔森超级汽车美容中国地区加盟计划

49

相关链接 三九车仆汽车服务投资可行性分析

50

做连锁就做美容院

51

“钱”景无限的咖啡连锁业

53

相关链接 老树咖啡加盟意向互动表

55

洗衣连锁能淘几许金

56

## 第三章 运作实务

加盟 千万不要入错行

60

怎样考察加盟总部

62

加盟申请八步走

67

加盟店投资要交哪些“费”

68

如何签定加盟合同

76

总部失败怎么办

72

连锁加盟失败的六大陷阱

78

揭开假“加盟连锁”的面纱

——如何区分加盟连锁与非法传销

80

轻轻松松做店长

81

加盟店如何选择最佳店址

82

商圈设定与连锁店营业额测算

84

连锁切忌盲目扩张

85

打造成功连锁企业的先决条件

87

建立特许组织的五个重要步骤

90

总部如何确定加盟费用

93

特许人如何选择加盟者

95

# C O N T E N T S

## 目 录

|             |     |
|-------------|-----|
| 连锁规模：要大还是要小 | 97  |
| 连锁企业怎样采购？   | 99  |
| 如何选择第三方物流公司 | 101 |
| 连锁店如何迈向国际化  | 103 |
| 小企业贷款秘诀     | 105 |

### 第四章 个案解析

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 自主经营还是特许经营          |     |
| ——一个自营餐厅业主的困惑       | 110 |
| 当连锁店与总店的定位偏离时       |     |
| ——“御味园”连锁店的重新定位     | 113 |
| 好的选址是成功的一半          |     |
| ——一个西式早餐连锁店的市场调查DIY | 115 |
| 美容店 选好总部是关键         |     |
| ——一个美容加盟连锁店的失败经历    | 117 |
| 快餐巨头唐肯的六大连锁秘诀       |     |
| ——一个来自哈佛的经典案例       | 119 |
| “馋嘴鸭”为什么飞了          |     |
| ——馋嘴鸭连锁店的兴衰启示录      | 122 |
| 北京某连锁店的日常管理细则       | 125 |

### 第五章 成功在线

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 小水饺成就大事业        | 130 |
| 相关链接 警惕中式快餐业的误区 | 132 |
| 班博，只做自己专业的      | 133 |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 相关链接一 班博连锁店投资分析         | 136 |
| 相关链接二 中国服装企业特许经营的五大误区   | 137 |
| 德庄的“裂变时代”               | 139 |
| 相关链接 餐饮业如何建立连锁加盟体系      | 143 |
| 放飞“小天鹅”                 | 145 |
| 红星：做大家具连锁大卖场            | 148 |
| 家家悦 打造超市连锁神话            | 152 |
| 相关链接 如何优化超市门店的商品结构      | 157 |
| 美特斯·邦威扩张不走寻常路           | 158 |
| 康洁：洗衣洗出大市场              | 161 |
| 相关链接 康洁洗衣连锁店投资回报分析      | 165 |
| 李明田的千家照吧计划              | 166 |
| 连锁做大沈阳小土豆               | 170 |
| 洗车行的大联盟野心               | 173 |
| 相关链接一 “爆沐”超洁连锁无水洗车房加盟资料 | 174 |
| 相关链接二 给汽修业连锁经营支招儿       | 175 |
| 杨敏：与“伊莲健身”跃动            | 176 |
| 药店掘金一心堂                 | 179 |
| 相关链接 连锁药店四大“拐点”         | 183 |
| 肥羊王的闯关路                 | 185 |

### 附录

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 2001年销售额超亿的连锁餐饮企业 | 188 |
| 2001年销售额超亿的连锁药店   | 188 |
| 餐饮百强              | 189 |
| 连锁企业名录            | 193 |
| 连锁百强              | 200 |

## 第一章

# 专家看连锁

车锁为王车锁为王车锁为王

车锁为王车锁为王车锁为王

车锁为王车锁为王车锁为王

车锁为王车锁为王车锁为王

车锁为王车锁为王车锁为王

# 连锁：圆你人生梦

文/刘传

国家经贸委的“十五”规划，为连锁经营的发展开出大单；

2002年，连锁经营史无前例地被提上中国政府工作的重要议事日程；

有经济学家断言：21世纪是“特许世纪”！

作为传媒人多年追踪连锁经营的笔者则放言：中小投资者自己创业当老板的机会已再次降临——

21世纪，你在梦想自己当老板赚钱吗？

机会来了。火爆全球的连锁经营狂风席卷而来。特许加盟更像一个等待投资者打开的藏金洞，你只需一句咒语——“芝麻开门”，“特许”藏金洞门就为你而开：从你与加盟主签订合同的那一刻起，你就名副其实地成为老板了！

简单吗？就这么简单，赚钱也不过如此。

其实，连锁经营在1999年4月“中国首届国际特许经营峰会”时就已启动，只不过酝酿至今才刮起猛烈的狂风。

## 挡不住连锁潮

自20世纪末以来，连锁经营这一颇具发展前景的经营方式已被不少国家广泛应用于工业企业和各种服务行业。在连锁的几种形式中，尤以一枝独秀的特许加盟最具魅力，至今已为各国普遍认可和广泛采用。从发展态势来看，连锁经营已成为挡不住的赚钱潮流。诚如《大趋势》作者奈斯比特先生所言：特许经营是人类有史以来最成功的营销观念。风靡全球、妇孺皆知的麦当劳、肯德基，就是“特许”的经典之作。据专家预测：21世纪，作为连锁经营发源地的美国将有50%的零售、饮食和服务业采用特许加盟这一连锁方式。

三年多来的实践证明，虽然“特许”请你当老板，但你还需了解这“特许”究竟是什么，连锁经营又是咋回事。否则，你难免掉进那些打着特许加盟幌子骗取钱财和非法传销等的看似赚钱的陷阱。

连锁经营诞生至今已有100多年的历史。它共有3种类型，就好像三个兄弟一样，按诞生的时间排行：大哥叫正规连锁，又叫直营连锁；老二就是特许连锁；小弟则被称为自由连锁。

## 直营连锁(Regular Chain)

1859年，历史上第一家正规连锁公司诞生于美国，它就是大西洋与太平洋茶叶公司。作为大哥，它是连锁商店的基本形态，也被称作直营连锁、公司连锁。对它的定义，世界各国各有不同。比如，美国商务部称：“由总公司管辖下的许多分店组成，它往往具有行业垄断性质，利用资本雄厚的特点大量进货、大量销售，具有很强的竞争力。”而日本通产省则说：“处于同一流通阶段，经营同类商品和服务，并由同一经营资本及同一总部集中领导，进行共同经营服务的组织化的零售企业集团。”甚至，具体需要多少家分店，各国都有详细规定。

最简单直接的界定是由国际连锁商店协会做出的“以单一资本直接经营11个商店以上的零售业或餐饮业组织。”

## 1. 自由连锁(Voluntary Chain)

1887年，世界上第一个自由连锁组织也诞生在美国，它是由130家食品零售商共同投资兴办的一家联合批发公司。作为小弟弟，也有人叫它自愿连锁。它专为出资的成员企业服务，实行联购分销、统一管理，各成员仍保持各自的独立性。发展到1955年，其销售额超过了正规连锁，成了一种新的商业连锁形式，六七十年代达到鼎盛期。在欧美各国，自由连锁保持着优势地位，而在日本等亚洲国家也得到迅猛发展，如在日本，1982年其发展速度甚至超过了正规连锁。

## 2. 特许连锁(Franchise Chain)

1865年，全球第一家特许连锁的鼻祖、胜家缝纫机公司(Singer Sewing Machine Company)诞生在美国。作为老二，大概是因为进入门槛最低、花样最多而又最易赚钱，世人给它起的别名亦最多：特许经营、特许加盟、加盟连锁、连锁加盟、合同连锁、契约连锁……目前，各国对它的定义仍然存在差异。美国商务

部称为：“主导企业把自己开发的商品、服务和营业系统（包括商标、商号等企业象征的使用、经营技术、营业场所和区域），以营业合同的形式授予加盟店在规定区域的经销权和营业权，加盟店则交纳一定的营业权使用费，承担规定的义务。”而日本通产省规定：“特许连锁商店指的是这样一种系统，即连锁系统的总部与加盟店以合同的形式规定总部给予加盟店使用其商号、商标等营业象征，以相同的企业形象从事经营活动的权利。总部负有对加盟店进行经营指导和向加盟店长期提供商品（包括服务和其他资料）的责任。作为获得上述权利和服务的价格，加盟店须向总部支付规定的加盟金、保证金和权利金。”

国际特许经营协会的定义是“一种持续的关系，在这个关系中特许总部提供一种被经许可的商业经营特权，并在组织、训练、商品计划和管理上提供援助以作为从加盟者获得报酬的回报。”

三种说法看似不同，但内容实质却相差无几。

历经100多年的实践，特许加盟在美、英、法、德、日、韩及中国香港、台湾等发达国家和地区发展迅猛。如今，其魅力几乎渗透到各行各业的每一角落——餐饮、旅店、休闲旅游、汽车用品及服务、商业服务、印刷、影印、招牌服务、家庭清洁服务、人力中介、建筑装饰服务、便利店、洗衣店、教育用品及服务、汽车租赁、机器设备租赁、日用品零售店、食品零售店、健身、健美服务、娱乐业，其他服务业……在“特许”的老家美国，几乎每6.5分钟就有一家特许加盟店开张。

### 政策支撑稳如山

在中国，连锁业的发展终于在21世纪初被提上了政府工作的重要议事日程。如此高度重视流通领域这一革命性变革，可谓空前。从国务院到各部委及省市自治区，中国对发展连锁经营几乎都有专门政策。

2002年3月15日，国务院总理朱镕基首次提及“连锁经营”。他在《政府工作报告》中指出：“积极发展第三产业特别是现代服务业，逐步推行连锁经营”。

同月，国家发展计划委员会主任曾培炎也在“报告”中倡导要“大力发展连锁经营”；国家经贸委主任李荣融向中外记者披露：“连锁业的发展，已经提到我们工作的重要议事日程。2002年，我们在上海专门举行了交流会，要大力发展连锁业。”

……

早在1999年11月14日，中国原国内贸易部就颁布了《商业特许经营管理办法》（试行），对特许经营作

了界定：“特许经营是指特许者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者使用，受许者按合同规定，在特许者统一的业务模式下从事经营活动，并向特许者支付相应的费用。”2002年，中国政府加快出台《特许经营条例》等法规，目的是以改革特许经营等行业的管理，规范企业经营行为，营造良好的连锁经营发展的法制大环境。

从政策到法规，如此倡导且支撑连锁经营大力发展，这样的支持力度史无前例。

### 连锁经营看大势

据专家分析：当一个地区的人均年生产总值达到4000美元时，就标志着该地区的连锁经营时代已经到来。

这一点首先被各大外国连锁企业在中国的动作所证实。近几年来，随着中国经济水平的提高，连锁经营在世人身边日益繁荣起来。截至2001年末，柯达在中国开了6000多家冲印店；而肯德基（广东）总经理崔焕铭则在肯德基庆祝中国第500家新店开张时透露，准备考虑特许加盟。2002年3月，作为世界便利连锁老大的“7-11”继在华南地区开出70家连锁便利店后，宣布了北上开拓中国市场的战略性举措——将于下半年开进上海，与全球便利连锁老二“罗森”对阵。而早在1996年，“罗森”就已进驻上海，至今在沪已有100家便利店门店。两强争利，极可能演绎一场精彩的商战。

国内也积极备战欲与国际接轨。2002年4月，为促进国内企业与跨国连锁集团的全球采购网络直接对接，中国首次国际连锁集团（全球采购）交易会在天津保税区举办：设立500多个摊位，参展商品包括纺织品、文教体育、旅游用品、工艺品、家用电器、五金工具、食品饮料、日用百货等8个大类约2000种商品。美国沃尔玛、法国家乐福、德国麦德龙、英国翠丰、日本伊藤洋华堂等20多家世界著名跨国连锁集团和东南亚、日本、香港、台湾等地的商业机构纷纷到会。这是中国加入WTO后，扩大商品出口、打造进入国际市场直通车的首次尝试。

2002年3月，国家经贸委贸易市场局公布了最近对2001年消费品零售连锁企业经营排名前20位的调查汇总情况：名列首位的上海联华超市公司销售额达到140.6亿元，拥有1225家连锁店铺。入围的20家连锁企业的销售总额比2000年增长43%，大大高于2001年全国消费品零售总额增长10.1%的增长率。连锁店铺数量比2000

年增长46.7%，比2001年上半年的增长速度又提高了4.1个百分点。这充分显示出连锁经营这种现代流通方式的积极作用。

同月，中国连锁经营协会也公布了中国连锁百强的业绩：总计实现销售额1 620亿元，同比增长48%。其中，直营店销售额1 350亿元，加盟店销售额270亿元；门店数达到13 117个，同比增长56%。另据该协会会长郭戈平女士分析，2001年连锁百强销售额占社会消费品零售总额的4.3%，比上年提高了1.4个百分点，而连锁百强企业销售额比上年增长48%，远远高于社会消费品零售总额10%的增长速度。这表明连锁经营的集中化程度正在迅速提高，在零售市场的主导地位更加显著。

此外，2001年中国连锁业的走势呈现三个显著特点：一是大型企业快速发展，企业平均经营规模比上年有大幅度提高；二是连锁经营方式，向更多行业和业态延伸，特别是家电和连锁药店的专业店已有长足发展；三是跨区域拓展，全国性的连锁集团正在孕育中，地区性特征越来越淡化。

国家经贸委也明确提出了连锁业中长期规划：到“十五”末期，全国连锁企业店铺数将发展到10万个，销售额达7 000亿元，占社会批发零售贸易和餐饮业零售总额的比重达到20%左右；年销售额在50亿元以上的连锁企业达到20家，销售额在20~50亿元的连锁企业达到40家，培育5~10家具有国际竞争力的大型连锁企业集团。

如此看来，连锁经营在中国的发展前景喜人！

### 热门连锁行业

连锁经营蕴藏巨大商机，那么，究竟哪些行业更被看好呢？

笔者预测：“十五”期间，中国特许加盟的领域将全面超越过去集中在零售店、超市、专卖店和餐饮业等少数行业的局面，将阔步迈进更多新行业——住宅装修、家庭服务、休闲旅游、汽车维修、汽车零配件、汽车养护、加油站、健身美容、房地产中介、洗衣店、教育培训、电子产品专卖、网络服务、电脑维修等。换句话说，“特许”的热点将汇聚在5个方面：（1）餐饮、零售业，将持续升温；（2）服装业、专卖店，将脱颖而出；（3）以住宅商品化及家庭劳动社会化为核心的服务业，将成重中之重；（4）与汽车售后服务相关的行业，将渐成热点；（5）与电子信息产品有关的行业，也将是举足轻重的领域。

其实，“特许”的新兴行业已经初见端倪，如教

育产业、人才服务等连锁。

教育产业，打造出连锁模式。2002年初，从第四届国际特许经营研讨会暨展览会传出：北大青鸟APTECH计算机教育仅经1年的发展，其ACCP软件工程师培训就已在30多个大中城市发展了50多家连锁培训中心、近万名学员。面对这一事实，与会者一致认为，教育产业的连锁模式将成为中国加入WTO之后新一轮热点。另据环球资源公司调查，教育产业如英语培训、计算机培训的特许加盟，将会受到人们的特别关注。在如此大的背景下，教育咨询等服务业的连锁经营无疑将成为新一轮投资热点。

人才连锁店，乍现中关村。2002年3月，北京市人才服务中心在中关村开出第一家分店，从此京城有了人才连锁店。据媒体报道，该分店开业第一天，便有74个用人单位前来参展，闻讯而来的应聘者近5 000人。但这只是该中心“中关村计划”迈出的第一步，他们将在连锁经营上谋求更大的发展。

### 连锁投资

面对21世纪的中小投资者，笔者建议：想创业当老板者应首选特许加盟，而且莫忘了从古到今的“衣食住行”。

当然，这还得看你手里捏着多少闲钱。不过俗话说得好：钱多有钱多的用法，钱少有钱少的打算。因此，笔者将为中小投资者链接3个档次（从几万元、几十万元到几百万元）的投资项目，以供投资参考。

三五万元能当老板吗？笔者告诉你：“肯定能！”

2002年3月，上海许多下岗者就踏上了该市推出的“投资三五万元，加盟连锁店，做个小老板”的创业之路。从“第三届上海国际连锁加盟创业展览会”获悉，目前上海已有连锁网点5 600个，涉及餐饮、家电、眼镜、房屋中介、彩色扩印、美容健身等服务领域。为了鼓励这些小投资者加盟，上海市还特地为他们有条件地提供了享受开业贷款担保和有关的扶持政策。

如果，投资者有50万元又该投向哪里呢？笔者认为：可将特许超市（包括便利店）、中式正餐和服装业作为首选。若投资者问：“根据何在？”建议具有“投票权”的投资者不妨都逐一将这3个项目考察一番。

先逛超市。连锁业进入中国大陆就始于超市，而且近年来超市已遍地开花，普通百姓对超市都非常熟悉。目前，超市发展已相对成熟，有一套相对完整的特许加盟体系。如像上海华联进入北京开店，大多数店即采取“特许”的方式。

再看服装业。在“衣食住行”中服装业排行老大，如今的人们追求美、张扬个性，无不衣着时尚、靓丽、扮酷、讲品牌……而该行业正好有品牌维系及产销网络，以满足爱美之人的各种需求，因此较易以加盟形式发展。

最后细品中式正餐。中华美食声名远播，在大陆投资餐饮业，大多倚重连锁经营。2002年4月，据中国商业联合会、中国烹协和中华商业信息中心数据，中国餐饮业经营网点已达350多万家，从业人员超过1500万，2001年全社会餐饮业营业额达到4368.9亿元，比2000年增长16.4%，增加额超过600亿元，增幅比社会商品零售总额增长高出6.3个百分点。中国餐饮连锁经营的发展速度明显加快，餐饮企业采取连锁经营方式的更为普遍，拥有几十家、上百家和数百家连锁店的餐饮企业逐渐涌现，规模经营和规模效应的优势日趋显现，连锁经营显示出强大的市场潜力，成为企业发展与壮大的重要途径。其中，中餐和中式快餐连锁店超过100家以上的企业有6家，多以特许加盟为主。“餐饮业百强”分布于国内36个大中城市，比2001年增加12个城市，分布更加广泛，大中城市和西部地区餐饮发展较快。2002年，中国餐饮业仍将保持快速发展的良好势头，市场需求稳步增强，预计年营业额增幅在16%左右，有望达到5000亿元大关。

再如果，投资者有250万元人民币，你完全可以考虑加盟洋快餐，例如麦当劳。

……

所有投资都是有风险的。但站在投资者的立场来做出投资判断，作为追踪连锁经营多年的笔者，之所以向中小投资者推荐特许加盟为投资的首选，是因为“特许”不仅像阿里巴巴发现的藏金洞，而且“特许”颇具独到魅力——加盟者可从特许加盟总部得到极多实实在在的好处：降低创业风险，增加成功机会；获得系统的管理训练和经营帮助；集中进货，降低成本，保证货源；使用驰名商标或服务；减少广告费用，达到良好宣传效果；较易获得加盟总部或银行的财政帮助；获得加盟总部的经销区保护；获得更广泛的信息来源。现如今，尽管中国大陆市场已相对过剩，尽管初涉生意场的确无助……但特许加盟主已为创业投资者培植了一棵参天大树——俗话说“大树底下好乘凉”——专为加盟者赚钱“遮阳纳凉”。面对这撩人心动的特许经营，广大中小投资者还犹豫什么呢？快快行动，放放心心地“躲”到这棵大树下舒舒服服地赚取属于自己的钞票去吧。

附：

### 三种连锁方式差异辨

#### 直营式连锁加盟

非由契约结合而成，连锁店经营权属总部所有。

总部负担连锁店费用并分享其利润。

店内所有装潢设备皆须总部负担，总部经营成本最高。

总部完全参与连锁店之经营管理方式。

不收连锁店经营权利金。

企业形象较易维持一致性。

对连锁店主素质要求较严格。

连锁店店数成长较慢。

约束控制能力较佳。

#### 自愿式连锁加盟

由生产者或批发商为中心或由零售商协议成立中心，在维持各零售店独立性原则下，各零售店同意向此中心共同采购所需货品，而此中心亦提供各参加成员的各种服务，其经营本质为：所有权各自独立、基于合作基础及共识互信互赖之精神。

由契约结合而成，连锁店之所有权不属总部。

不分担其费用亦不分享其利润。

不投资店内装潢设备，经营成本最低。

辅导连锁店之经营管理方式。

收取连锁店经营权利金。

企业形象较不易维持一致性。

对连锁店店主素质较难要求。

连锁店店数成长较快。

控制约束能力较差。

#### 特许式连锁加盟

指某一厂商或创新者所发起之组织，它提供有形、无形资产（如商誉）、经营管理方法及训练给某些零售店，特许这些零售店贩卖其产品或服务。其经营本质为：特许连锁加盟者与被授者之间，以契约规定彼此之权利与义务。

由契约结合而成。

总部分担部份费用亦分享连锁分部部份利润。

总部补助部份装潢设备，经营成本次高。

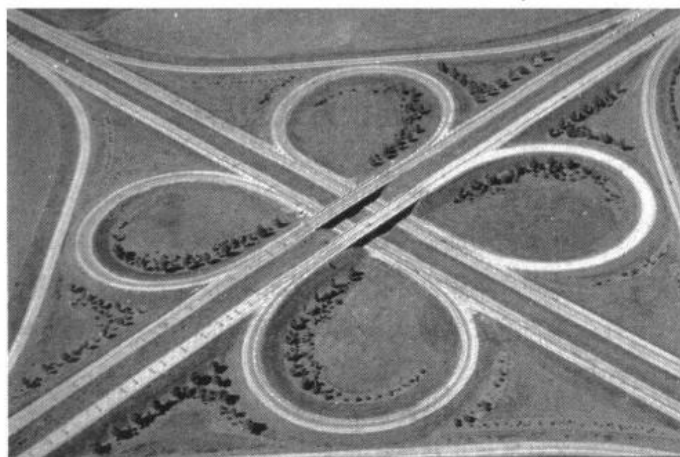
总部约束连锁店的经营管理方式。

总部收取连锁店经营权利金。

企业形象较易维持一致性。

对连锁店店主素质要求较严格。

控制约束能力较佳。



# 中国特许经营的路子 怎么走

文/中国连锁经营协会会长 郭戈平

## 中国特许经营的发展过程

1986~1992年为萌芽阶段：1986年以餐饮老字号企业为代表，普遍采取联营、输出品牌和输出技术等传统形式发展分店；1987年“肯德基”率先涉足中国的餐饮业，该阶段国外的特许连锁组织以合资或独资的方式进入中国市场。

1993~1996年为起步阶段：中国企业开始有计划、有步骤地开展现代特许经营活动，特许形式以直接特许为主。国外特许组织进入，开店发展迅速，涉足最广泛的是餐饮业、服务业和服装业。

1997年以后为规范与推广阶段：国家有关部门相继出台一系列有关连锁方面的政策；特许企业按统一采购、统一配送、统一管理等几个“统一”规范特许行为；特许经营从原来的餐饮业、零售业扩展到其他行业，特许形式从直接特许到合资特许及区域特许。

## 开展特许经营的主要行业

### 1. 餐饮业——大有所为

餐饮业老字号利用自己的无形资产，吸收和采用特许经营方式，发展自己的特许经营组织。

### 2. 零售业——前景依然看好

超市、便利店仍处主流地位。基础较好的超市、便利店连锁公司采用特许经营方式迅速扩张，占领市场，增强了竞争能力。

#### (1) 专卖店——快速崛起

工商企业以产品品牌为龙头，以生产为依托，发

展独立门店、店中店和店中柜等特许专卖销售网络；1998年开始，运用电子信息手段迅速建立专卖特许体系。

#### (2) 专业店——后来居上

家电、装潢等行业特许网络发展速度快，对百货店构成威胁。

#### (3) 服务业——新兴的潮流

汽车租赁、加油站、洗衣、饭店、彩扩等服务业在探索特许经营的道路上，取得了可喜进展，并具有很大成长空间。

超市便利店年销售5000万以上的企业特许经营发展情况

| 时间    | 连锁企业 | 特许企业 | 特许网点 | 特许企业占总比例 | 特许网点占总比例 |
|-------|------|------|------|----------|----------|
| 1996年 | 37家  | 11家  | 159个 | 28%      | 17%      |
| 1997年 | 95家  | 34家  | 755个 | 35.5%    | 24%      |

## 开展特许经营的主要形式和运作方式

### 1. 特许经营类型

- (1) 产品商标型特许经营——上升趋势；
- (2) 经营模式型特许经营——横向延伸。

### 2. 特许经营形式和运作方式

- (1) 直接特许形式：大部分企业采用；
- (2) 合资特许形式：合理使用资金，同时便于控制；
- (3) 区域特许形式：直接特许发展到一定规模，向区域扩展；
- (4) 委托特许形式：出租设备等。

### 3. 政府支持

(1) 1995年, 国务院总理李鹏在八届人大三次会议政府工作报告中正式明确, 要积极发展商业连锁经营。

(2) 1997年4月15日, 国务院副总理李岚清在《关于加快我国商品物流配送中心建设工作的请示》上批示: “现在看来, 中国很大, 直接连锁发展要一个较长的过程, 要研究发展跨地区加盟连锁的路子, 这就可以同发展合理布局的配送中心结合起来考虑。”

(3) 1997年7月9日, 李岚清副总理在全国连锁经营工作会议上指出, 要大力发展与居民生活密切相关的快餐业、服务业连锁店。

(4) 1997年11月, 由民政部核准登记成立了中国连锁经营协会, 李岚清副总理发了贺信。该协会的任务之一就是制定特许经营行规行约, 开展行业自律, 为特许双方提供相关服务。

(5) 1998年2月, 中国特许经营行政主管部门向国务院提交了《关于连锁经营发展近况的报告》, 报告提出“积极引导、规范发展特许加盟连锁”。国务院对此做了重要批示。

#### 4. 有关政策

1997年, 国务院有关部委相继发布了一些有关连锁经营方面的文件, 其中:

(1) 1997年3月, 国内贸易部发布了《连锁店经营管理规范意见》, 规定了特许经营的定义和特许经营合同的基本内容;

(2) 1997年11月, 国内贸易部发布了《商业特许经营管理办法》(试行), 该办法是中国第一个规范特许经营的部颁规章; 该办法对特许定义、基本形式、特许双方的义务和权利、特许合同的要求及收取费用等方面作了规定; 该办法适用于一切在中国境内从事商业(包括餐饮业、服务业)特许经营活动的企业、个人或其他经济组织, 规定了特许人的背景材料需在中国连锁经营协会备案。

(3) 1997年5月, 国家工商行政管理局与国内贸易部联合发布了《关于连锁店登记管理有关问题的通知》;

(4) 1997年9月, 财政部发布了《企业连锁经营有关财务管理问题的暂行规定》;

(5) 1997年11月, 财政部与国家税务总局联合发布了《关于连锁经营企业增值税纳税地点问题的通知》。

对特许经营所涉及的商标专用权和专利专用权在《商标法》和《专利法则》中都有规定加以保护; 《反

不正当竞争法》中将商业秘密列为知识产权的一种加以保护。国内贸易局鼓励一些有实力的连锁经营企业, 在有条件的乡、镇通过直营、特许形式开办连锁店, 这是1998年国内贸易局开拓农村市场的一项重要措施。

### 中国特许经营发展前景

根据现状, 中国发展特许经营已基本具备内外环境和条件, 人们对发展特许经营意义的认识不断加深:

(1) 服务消费已成为新热点, 服务市场呈现出巨大消费潜力;

(2) 私营经济已成为我国经济中最活跃的成份, 大批个人投资者涌现;

(3) 国内连锁企业多以直营店起步, 直营连锁的实践, 为特许连锁提供了宝贵的经验;

(4) 国家鼓励。政府特许经营行政主管部门在《关于连锁经营发展近况的报告》中提出“积极引导、规范发展特许加盟连锁”, 指出: 在规范现有的零售、餐饮业等特许经营活动的同时, 要把特许经营方式推广到第三产业的其他领域, 重点放在服务业的特许经营发展上, 包括理发、美容、修理、洗染、照相、汽车维修、职业培训、会计、旅馆业等行业。

当然, 也存在着诸多不利因素: 特许经营近年迅速兴起, 但人们对特许经营还缺乏了解和认识, 而且缺少相关的法律、法规及政策配套措施等。

总之, 无论从中国外部竞争环境, 还是企业自身的发展需要看, 中国发展特许经营的时机在逐步成熟, 并有十分广阔的发展前景。

# 中国特许经营的现状 与发展前景

文/中国商贸杂志社社长 李禧华

中国特许连锁经营,追溯历史,早在二三十年代,旧中国的工商企业就有以品牌和商号为基础,在各地发展的分号,如亨得利、宝元通、盛锡福、秋林公司等,不过那时还没有像现在的特许经营那样规范和现代化。但至少可以说,已有特许经营的雏形。真正起步是从80年代中期,肯德基以及国外的著名服装品牌,率先以特许经营形式进入中国市场,自此,特许经营同连锁经营的直营、加盟连锁在中国得到了迅速发展,成为我国经济增长的一个亮点。

## 特许经营发展的现状

特许经营是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、经营模式等以特许经营合同的形式授予被特许人使用,被特许人按合同规定,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。很显然特许经营是一种经营技巧、业务形式的许可,是一种软件技术即知识产权的授予,它不受资金、地域、时间等方面的限制,在同一时间可发展多家和在任何有消费者群的地域发展,并以低成本、小风险的特征迅速扩张。

当今特许经营作为商业发展全球化、国际化潮流,正以强劲的势头在迅速发展。美国近年来社会零售总额中有半数以上通过特许经营方式实现,每8分钟就有一家特许加盟店开业,成功率为95%,较其他经营方式高出数倍。在日本、新加坡等亚洲国家,特许经营的发展势头也很强劲。我国特许经营发展虽然时间不长,但发展速度快。其发展现状和特点是:

### 1. 发展迅速,规模有所扩大,已成为国民经济发展的一个增长点

据国内贸易局的统计,截止1999年底,内贸系统连锁企业总数已达1800余家,连锁店铺26000个,经营额1500亿元,已占社会消费品零售总额的5%左右。又

据有关部门统计,特许经营在连锁经营主流业态中的超市、便利店,1997年销售额5000万元以上的有95家,比上年增长1.6倍,网点755个,比上年增长3.7倍。特许企业占总的连锁企业总数提高到36%。如果按此匡算,全国各行业特许经营企业约有600多家,网点约有8000个,年经营额约为500亿元。连锁经营实现的销售额近几年每年以40%以上的增长率增长,大大超过全国社会消费品增长率的10%左右,约30个百分点。

### 2. 特许连锁经营向多业态、多行业领域拓展

从业态看,以超市、便利店为主,发展到专卖店、精品店、货仓式商场;从行业看,从零售行业向餐饮、生产资料扩展,从有形商品经营向服务经营扩展,几乎覆盖商业、服务业等行业。如北京全聚德烤鸭店现有60家特许经营网点。目前,我国国内特许经营业已向图书、洗染、冲扩、汽车租赁、维修、家政服务、健身娱乐、美发美容等领域发展。

### 3. 新的先进管理技术手段、促销策略、经营方式被特许经营广泛地使用

特许经营打破了传统的经营方式和工商、农商、批零关系,本着“共学一个技术,共做一个产品,共享一个品牌,共获丰厚利润”的理念使其经营方式发生了根本变化,尤其是一批品牌专卖店,以厂家为龙头,与代理商相结合,采用特许经营方式,在全国已形成连锁经营网络,如上海桑塔纳、一汽大众、李宁体育用品、鄂尔多斯羊绒衫、深圳海王药业、北京百花鞋业等,同时,也带动了相关产业发展。

### 4. 特许经营成为企业扩张的主要手段

不少连锁企业在城市市场相对饱和的情况下,通过特许经营开始由城市向周边地区延伸,在长江三角洲、珠江三角洲、胶东半岛等比较发达的地区,一些连锁企业有半数以上的店铺开在县级以下的乡镇,如上海联华超市、上海华联超市、广东东莞美佳超市,山东吉

客隆等。这些企业绝大多数通过特许经营方式,利用自己的商誉、经营技术及商品采购优势向周边地区扩展。如江苏如东有一家,原来是一个亏损的商场,加入华联超市后销售额达到50~60万元,每月有2万多元的利润,职工的工资由原来的200~300元,增加到800~1000元,加盟后职工的积极性明显提高。

### 5. 特许经营由单一的国有经济向经营主体多元化发展

在所有制成份上,国有流通企业是连锁经营的主力,集体、私营、股份制、外资等其他资产主体的连锁企业发展速度在加快,形成了以国有商业企业为主,集体、民营、外资企业共同参与的多元化格局。在93家企业中,有限公司占49%,国有独资占41%,形成了国内国外企业在连锁商业领域合作、竞争共存的市场格局。

### 6. 政府推动、政策扶植为特许经营起到了促进、保证作用

政府大力推动,是连锁发展的一大特色,也为连锁经营方式的迅速发展提供了大环境。

## 特许连锁经营面临的挑战

### 1. 特许连锁经营规模问题

连锁经营方式的生命力,在于通过提高企业的组织化和规模降低成本,扩大市场占有率。几年来我国连锁企业数量扩张速度不慢,但各家连锁企业的店铺开发很不均衡,许多连锁企业店铺规模达不到国际公认的连锁企业盈亏点(14家以上)。现在我国连锁经营的规模小,全国平均一个连锁企业拥有店铺只有14个,不少连锁企业只有三、四家店铺。有资料表明,香港有五六百万人口,只有四五家超市连锁公司控制连锁网点1000多家,平均每家公司拥有店铺数200多个。而国内的情况则非如此,以广州为例,全市25家连锁企业,平均店铺数7.6个。据统计,目前全国销售额超过亿元的连锁企业总数的比例不足5%,形成了各连锁公司各开各的店铺,各家都难以发展更多的店铺,连锁店遍地开花却都难以形成应有规模的局面。

### 2. 特许连锁经营规范化问题

目前我国连锁经营不规范现象普遍存在,主要表现为三个方面:一是发展不规范。近几年,在政策优惠、媒体炒作等诱导下,存在着一哄而上的情况。发展连锁经营是需要有一定的客观条件的。二是运作不规范。连锁企业网点开发、市场定位、经营范围必须根据风险最小化、利益最大化原则来确定,目前出现的网点布局不合理、市场定位趋同等现象皆源于此。三是管理

不规范。根据国际惯例,连锁经营的统一配送率要达到80%以上,而目前我国大多数连锁企业统一采购、统一配送的比例只有30%~60%。在诸多连锁店中表面连锁而实质仍是单店操作、各自为政。有些店只是统一了店名、服装、标识,而连锁的核心——统一采购和配送至今尚未完成,统一核算、统一管理也就无从谈起。

### 3. 特许经营国际化对我国的影响

在我国连锁经营刚刚成长的时候,国际上的一些超级连锁企业纷纷进入中国,利用合资、合作、输出管理等各种形式占领我国市场,构成了我国连锁经营的竞争压力。如世界餐饮巨头麦当劳、肯德基、必胜客等纷纷进入,其连锁店遍及全国大中城市。同时,国际连锁商业也纷纷抢滩,美国的沃尔玛、凯马特、法国的家乐福、巴黎春天、日本的佳世客、大荣、西武、荷兰的万客龙、德国的麦德隆等等,都正在向中国市场渗透。我国加入WTO,这种连锁业竞争的国际化态势将日趋明朗。

### 4. 特许连锁经营发展速度与效益问题

随着连锁经营的发展,一些较成熟的连锁企业,尤其是餐饮业和时装专业店发展速度加快,北京“全聚德”烤鸭店、天津“狗不理”包子店、北京“皮尔·卡丹”时装公司等,都采取了特许经营方式,一些大型零售企业在发展过程中,也采取特许经营方式开发分店,以扩大规模。但是,连锁企业规模的扩张应该是以效益的扩张为前提,是通过规模大而降低单位成本,从而增加收益的经济模式。因此,企业的店铺数量多并不完全和效益划等号,如果出现随着规模的扩张而效益下降的现象就是规模不经济,甚至会出现亏损、倒闭。如北京的红苹果的倒闭,除了管理上的原因外,主要是没有根据自己的经济实力,盲目提出了要在一个短期内发展100家连锁店,最终导致资金不足,不能支付供货商货款而倒闭。

### 5. 品牌、商号、经营技术的问题

品牌、商号、经营技术等是特许经营的核心和灵魂,没有一个知名品牌,没有一个享有声誉的商号,没有一个强有力的管理体系和经营技术,是不能办好特许经营的。最近媒体在提醒人们不要陷入陷阱时,揭露有的不法商打着特许经营的招牌,在根本没有什么品牌和经营技术的情况下,进行骗钱活动。这是值得我们警惕的。

### 6. 特许经营进一步发展的体制和立法问题

体制制约因素有:一是条块分割的体制,制约了特许经营的发展规模。由此不仅造成在同一地区的恶性

竞争,而且达不到规模效益。二是企业缺乏发展的扩张动力。现行的企业体制和运行机制,束缚了企业自我发展的内在动力。三是物流环境难以保证连锁店统一配送的技术要求。同时建立与完善有关特许经营的法律、法规,创造良好的法律环境,是保证特许经营健康发展的先决条件。

## 我国发展特许经营的前景

虽然我国发展特许经营,起步较晚,又有一些制约因素和不利条件,但其发展前景是看好的,已呈现快速增长的趋势,发展条件是有利的。主要表现在:一是国内连锁是以直营连锁起步,直营连锁的实践,为特许经营提供了宝贵经验;二是私营经济已成为我国经济中最活跃的成份。国有商业资本将从商业、服务业中逐步退出,这为个体、私营投资提供了广阔空间;三是服务消费已成为新热点,服务市场呈现巨大消费潜力,这是特许经营发展的巨大市场;四有国家的鼓励,从政策、法律的支持。从国际连锁业的发展来看,当直营连锁店发展到一定规模,形成自身品牌及成型的管理软件后,一般都转向以特许经营为主拓展市场。在现代社会条件下,特许经营是在更大范围内吸纳社会资本,实现低成本扩展经营规模的一种方式,尤其对中小企业发展更具吸引力。因此,特许经营必将成为最具增长潜力的连锁经营形式。

### 1. 特许经营已成为我国扩大内需、开拓市场的经济增长点

奈斯比特把特许经营称为“21世纪最主要的商业经营形式”。连锁经营的发展有很大的空间和市场潜力,发展前景是广阔的。世界各国连锁的营业额已占整个社会消费品零售总额的40%~50%,而我国只有2%,上海也仅仅只有12%。目前,特许经营对促进我国连锁超市和老字号餐饮连锁企业的发展起到了积极的推动作用,特许经营正在全面普及,并在其他领域如汽车销售、干洗、医药保健、家政服务、美容美发等服务业也涌现出一批利用特许经营方式获得超常规发展的特许企业。如兰州马兰拉面快餐有限责任公司的“马兰拉面万家连锁工程”,计划用不到10年时间,建立2万家特许加盟马兰连锁店。经过近一年的努力,“马兰拉面万家连锁工程”初见成效,该公司已在北京、上海等地建立直营店50多家,在全国建立加盟店300多家,各店经营情况良好,经济效益显著。

### 2. 特许经营将是连锁经营发展的主要内容

连锁经营的形式通常划分为直营连锁、自愿连锁、特许连锁,一般来说特许连锁要优越于其他两种连锁形式,因此更易为企业在发展时所采用。据不完全统计,发展特许业务时间较短,其中46%的特许企业仅需一年时间就可开始运作特许经营,60%的企业需1~2个月时间就可运作,最短时间15天、最长时间180天也均可运作。总之,特许经营既集中了直营连锁(正规连锁)总部具有的强有力的控制力和自由连锁具有的独立资本、经营才能及的经营积极性的长处,又能以合同方式,向加盟者销售成功的品牌和成套的经营技巧,确保加盟者在一定区域内的垄断使用权,因此,很多企业发展到一定规模后,都转向特许经营。如创立于1990年的荣昌洗衣店是从事服装清洗、保养及设备、化学材料销售的连锁企业,仅在北京就有25家连锁店。为了谋求更大的发展,作出了开展特许经营的选择,计划两年内在北京将荣昌洗染连锁店开到100家,在全国开到1000家。

### 3. 广大农村是特许连锁经营发展的空间

开拓市场,重点是开拓农村市场。从市场空间看,广大的农村市场连锁经营还基本上是空白,这为发展连锁经营提供了广阔空间。随着连锁经营的发展,一些企业已把零售和服务网络从中心城市向中小城市延伸,向县城和经济发达地区的集镇发展,这也是零售经营今后一段时间发展的重点。连锁企业向周边地区特别是农村市场扩展,净化了农村市场,满足了农村广大消费者的需要,带动了当地零售业发展,也为企业找到了新的增长点。如广东东莞美佳超市的38个店铺中有31个开设在农村,1998年上半年的销售额有84%以上来自乡镇的店铺。实践证明,特许经营在农村有广阔的发展前景。

### 4. 特许连锁经营的科技含量将会进一步提高

随着连锁经营的发展,今后中国连锁企业技术创新将迈向新的水平,同时对社会范围的配套会提出更高的要求。电子计算机、网络技术、条形码、冷藏技术、电子商务、物流配送等现代科技都是连锁经营进一步发展的技术支撑。

### 5. 特许连锁经营对外开放将进一步加快

中国参加WTO以后,承诺将对特许经营放开,不再限制。这不仅为国外的特许经营企业直入国内市场提供了条件,同时也为我国特许经营企业进入国际市场提供了机遇。加快我国特许经营与国际市场的接轨,为发展具有中国特色的特许经营管理模式奠定了一个良好的基础,也为中国特许经营的发展带来了新的机遇。