

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

加盟特许经营，让财富改变您的命运！

THE GUIDELINE OF FRANCHISE MANAGEMENT

特许加盟 实战手册

加盟商分册

肖彬◎编著

海天出版社

THE GUIDELINE OF FRANCHISE MANAGEMENT

特许加盟 实战手册

加盟商分册

肖彬◎编著



海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

· 特许加盟实战手册: 加盟商分册/肖彬编著. - 深圳: 海天出版社, 2003.1
ISBN 7-80654-900-5

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 105410 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: 喻俊新 陈霞光

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

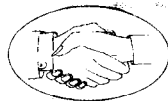
开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 33

字数: 600 千字 印数: 5000 册

定价: 68.00 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法规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使教授等专家、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



目 录

第一章 解说“特许经营”

第一节	“特许”一词的由来	(2)
第二节	“特许经营”的定义	(2)
第三节	特许经营的基本原则	(4)
第四节	特许经营的主要特征	(5)
第五节	特许经营的类型	(8)
第六节	特许经营与其他商业形式的比较	(12)

第二章 特许经营的 SWOT 分析

第一节	特许经营的优势分析	(18)
第二节	特许经营的劣势和威胁分析	(25)
第三节	特许经营中蕴藏的巨大商机	(30)
第四节	特许经营 SWOT 整合分析	(32)

第三章 特许经营的发展历程与前景展望

第一节	特许经营的起源	(36)
第二节	特许经营在世界各地的发展与现状	(38)
第三节	国际特许经营前景展望	(43)
第四节	中国特许经营的发展历程	(45)
第五节	中国发展特许经营的条件与现状	(46)
第六节	中国特许经营发展前景展望	(58)



第四章 怎样做一个成功的加盟商

第一节	对特许经营的再认识	(62)
第二节	受许人的自我调整和充实	(65)
第三节	怎样筹措加盟特许经营的资金	(72)
第四节	怎样获取广泛的支持	(78)
第五节	通向成功的步骤	(84)
资料链接(1): 受许人适应性测验		(90)

第五章 怎样选择加盟行业

第一节	进入最适合你的行业	(96)
第二节	特许经营的行业评估	(99)
第三节	特许经营的信息资源	(102)

第六章 选择优秀的特许人

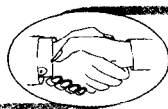
第一节	对特许人的评估和选择	(112)
第二节	怎样回避加盟过程中的陷阱	(123)

第七章 特许经营关系的建立和维护

第一节	研究特许经营通告(UFOC)	(128)
第二节	签订特许经营合同	(135)
第三节	维护特许经营关系	(151)

第八章 店址选择与开业筹备

第一节	商圈调查	(158)
第二节	市场评估	(162)



第三节 店址选择	(168)
案例链接(1): 肯德基的选址策略	(175)
第四节 企业登记	(176)
第五节 门店装修和设备安装	(184)
第六节 员工的招聘与培训	(185)
第七节 开业策划	(189)

第九章 加盟店的运营与常规管理

第一节 管理者的职责及工作	(194)
案例链接(1): 加盟店经理的一天	(198)
第二节 加盟店管理的原则与方法	(200)
第三节 商品陈列和店面管理	(206)
第四节 加盟店员二管理	(211)
第五节 加盟店管理职责制度	(213)

第十章 加盟店的供应与存货管理

第一节 加盟店的供应管理	(224)
第二节 加盟店的存货管理	(235)

第十一章 加盟店的营销与财务管理

第一节 加盟店营销管理与营销促进	(242)
第二节 加盟店财务管理与绩效评估	(256)
案例链接(1): 台湾某快餐加盟店开业促销方案	(264)



第十二章 怎样结束特许经营关系

第一节 特许经营合同的中止与到期	(280)
第二节 特许经营合同的续签与继承	(290)
第三节 设计你的新取向	(294)

附录一 特许经营经典案例选编

案例一：“马兰”花开遍天下 ——马兰拉面的特许经营之路	(298)
案例二：“我的华联我的家” ——上海华联超市的营销策略	(307)
案例三：“仙踪林”里红茶香 ——吴伯超和他的“泡沫红茶帝国”	(313)
案例四：东方美食“饺子王” ——马松波和他的“东方饺子王”特许连锁店	(326)
案例五：横行天下“香辣蟹” ——“光头香辣蟹”从成都走向全国	(333)
案例六：把衣服交给泰利,把时间留给自己 ——台湾泰利干洗的发展历程	(341)
案例七：餐饮巨头麦当劳 ——美国麦当劳的全球特许经营战略	(358)
案例八：独步全球的“7-11” ——日本“7-11”便利店的特许加盟管理	(374)
案例九：特许经营的前车之鉴	(392)

附录二 特许经营政策法规汇编

商业特许经营管理办法(试行)	(408)
特许经营企业备案管理办法	(410)
连锁店经营管理规范意见	(412)
关于连锁店登记管理有关问题的通知	(413)
关于连锁店经营专营商品有关问题的通知	(415)



关于促进和规范音像制品连锁经营的通知	(416)
关于印发药品零售连锁企业有关规定的通知	(418)
药品零售连锁企业有关规定	(418)
关于规范汽车连锁经营试点有关问题的通知	(420)
关于规范餐饮连锁企业价格管理的通知	(421)
外商投资商业企业试点办法	(422)
企业连锁经营有关财务管理问题的暂行规定	(426)
关于连锁经营企业增值税纳税地点问题的通知	(430)
商标使用许可合同备案办法	(431)
驰名商标认定和管理暂行规定	(435)
中华人民共和国国家标准:零售业态分类	(437)
连锁超级市场、便利店管理通用要求:门店管理规范	(441)
连锁超级市场、便利店管理通用要求:总部管理规范	(444)
连锁超级市场、便利店管理通用要求:术语规范	(450)

附录三 中国特许经营企业名录

餐饮	(456)
超市、便利店	(470)
服装	(477)
家电	(486)
药店	(488)
洗染清洁	(490)
汽车服务	(493)
家居建材	(497)
房产中介	(501)
教育培训	(502)
美容保健	(505)
电子通讯	(508)
图书音像	(510)
摄影彩扩	(511)
眼镜	(513)
其他	(515)

第一章

Chapter One

解说“特许经营”

- “特许”一词的由来
- “特许经营”的定义
- 特许经营的基本原则
- 特许经营的主要特征
- 特许经营的类型
- 特许经营与其他商业形式的比较



第一节 “特许”一词的由来

特许经营的实质,是商业领域中企业与企业之间关系的一种模式。要准确理解这一概念,还得“跳出庐山之外”,从“资本”的角度来把握它。

那么,就商业领域而言,从资本这个角度来考察,企业与企业之间究竟有有一些什么样的关系呢?

我们不难发现至少有以下四种情形:

□独此一家,别无分店。这家商店可以是一家社区小店,也可以是当地商界的“巨无霸”,但它确实没有另建分店。

□某总店以自有资金,开了若干家分店。它们可以是独立法人,但均为同一资本所掌控。

□某总店在产品、品牌、专利技术或经营模式上成效显著,具有市场推广价值,遂以合同形式将上述优势有条件地授予接受者,接受者以自有资金开店。

□若干家商店为了某种共同目的,结成松散性的联盟,进行有限的合作。各店之间没有资本上的联系。

以上所列之第二种关系,我们称之为“连锁”(Chain);第三种关系,我们称之为“特许”(Franchise)。

Franchise 一词之原意为“特别许可权”。追根溯源,我们不难发现,特许经营的关键,是一种权利的有偿转让。我们把这种转让称之为“特许”,并把转让方称为“特许人”(Franchisor),接受转让方称为“受许人”(Franchisee)。

第二节 “特许经营”的定义

在国际上,各国和国际组织对特许经营均有定义,其表述方式虽各有不同,但其实质内容是基本一致的。兹分录如下:

一、国际特许经营协会(International Franchise Association, IFA)的定义

“特许经营是特许人和受许人之间的契约关系,对受许人经营中的如下领域(经营诀窍和培训)由特许人提供并有义务保持关注。受许人的经营是在特许人的控制下按一个共同标记、经营模式和(或)过程进行的,并且受许人从自己的资源中对其业务进行投资。”



二、中国特许经营协会(China Franchise Association)的定义

“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。”

三、欧洲特许经营联合会(European Franchise Federation, EFF)的定义

“特许经营是一种基于在法律上分离和独立的当事人之间紧密而持续的合作基础之上的营销产品、服务和(或)技术的体系,依靠特许人授予其单个受许人权利,并附加义务,以便根据特许人的概念进行经营。此项权利经由直接或间接财务上的交换,给予迫使单个受许人在双方一致同意而制定的书面特许合同的框架之内,使用特许人的商号商标或服务标记、经营诀窍、商业和技术方法、持续体系及其他工业和知识产权。”

四、美国特许经营协会(American Franchise Association, AFA)的定义

“特许企业把自己开发的商品、服务和营业系统(包括商标、商号等企业形象的使用,经营技术,商业场所和区域)以合同的形式授予加盟店在规定区域内经销和营业,加盟店则应交纳一定的营业权费用,承担规定的义务。”

美国商务部提出了一个更宽的定义:“特许经营是一种从事商业活动的方法,即受许人被赋予在由特许人设计的营销模式下从事提供、销售或分销产品或服务的权利。特许人允许受许人使用其商标、名称和广告。”

五、日本特许经营协会(Japan Franchise Association, JFA)的定义

“特许经营总部以合同的形式规定,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和服务的责任。作为上述权利和服务的回报,加盟店须向总部支付规定的加盟金、保证金和权利金。”

根据以上定义,我们可以这样理解特许经营:

- 特许经营是商业领域中企业与企业之间关系的一种模式。
- 特许经营是销售产品或服务的一种方法,而非一个行业。
- 特许经营是利用自己的专有技术与他人的资本相结合来扩张经营规模的一种商业发展模式。因此,特许经营是技术和品牌价值的扩张而不是资本的扩张。
- 特许经营是以经营管理权控制所有权的一种组织方式。受许人投资特许加盟店并对



店铺拥有所有权,但该店铺的最终管理权仍由特许人掌握。

●特许经营可以理解为一个双赢的商业机会,即受许人可以利用特许人已经市场验证为成功的产品或经营模式来发展自己的事业;而特许人则可以利用受许人的资金和人力资源来拓展自己的网络,提高市场占有率。

第三节 特许经营的基本原则

利用特许经营模式进行商业活动的各方,应遵守以下各项基本原则。

一、3S 原则

所谓“3S”原则,是指特许经营在管理上必须符合简单化、标准化、专业化三项要求,因为这三个词的英文均以“S”开头,故统称“3S 原则”。

1. 简单化(Simplification)

指作业及作业流程简单化。去掉不必要的流程或合理简化复杂流程,可以使员工节约精力,提高工作效率;使加盟店店主集中精力抓重点,提高经营业绩。

2. 标准化(Standardization)

是 3S 中最基本的原则,也是特许经营的最大特色之一。主要表现在作业标准化、企业整体形象标准化,如店面设计、装潢、商品采购、陈列、定价、广告宣传、工作服等等。标准化是店铺具有可复制性的基础。

3. 专业化(Specialization)

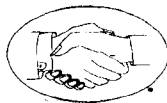
指分工专业化。随着连锁店的发展,人员分工将更细、更趋专业化。这也是标准化的进一步深化。

上述 3S 原则在特许经营的管理实践中,是通过操作手册体现出来的。为了保证每一间店运作一致,特许人所订的手册应详尽无遗,并被严格执行。目的是为了统一管理,同时让受许人尽快熟悉业务,提高业务效率。如果没有操作手册,受许人各自的素质不同,管理水平不一,势必会影响整个体系的统一形象。因此,一个成功的特许经营体系,往往会有一套完整的操作手册。这也正是特许经营与其他经营方式相区别的地方。

规范化管理是发展特许经营的基础,发展特许经营业务必须首先建立一整套社会法律规范和公司内部的管理规范。否则加盟店越多系统就会越不稳定,从而导致失败。

二、开放原则

1978 年,美国联邦贸易委员会作出规定,所有特许人必须在收取费用之前向潜在受许人



提交一份“公开材料”(港澳地区称为“统一供给通函”,即 UFOC)。

UFOC 提供了特许经营企业(Franchisor)的所有详细资料,包括:公司历史,高级职员材料,诉讼历史,经过审计的财务报告,特许经营协议(即由特许人和受许人签订的合同书);目前所有受许人介绍及联系办法等等。

今天,特许经营已经成为了一个高度规范化的产业,为那些真正要实现梦想并从事自己事业的人们提供了绝佳的机会。

三、互利原则

特许经营能持续发展的内在动力是对特许人与受许人来说都有盈利性,双方相互依存、优势互补、平等互利才能使双方的合作关系长期维持下去。如果单方有利或双方的权利义务关系失衡,就必然会导致特许经营体系的瓦解。

第四节 特许经营的主要特征

特许经营主要是大生产企业或批发企业向中小企业有偿提供商标、专利、字号等无形资产,属于一种独特的知识产权形式的转让。特许经营一般需要一种特殊的技能,这种技能是特许人通过经验获得的,它可以转让,不可被公众立即掌握,不受专利证书保护,但会改善受许人的竞争地位,帮助其进入一个新的市场。特许人向受许人转让特殊技术后,应同时给予受许人后续的技术上或商业上的援助,包括人员培训、店址选择、原料供应和广告推广等。其主要特征是:

一、所有特许经营模式均包含以下三个构成要件

1. 商标和(或)标志
2. 产品和(或)服务
3. 加盟费和(或)特许权使用费

无论是在汽车和卡车销售、传统食品店、饭店、清洁服务行业还是汽油零售行业,这三部分都是构成通常意义上特许经营的实质要件。我们可以分别从特许人和受许人的角度来看特许经营。对于特许人,特许经营已被证明是行之有效的理念和经营方法;从个别单位扩展至拥有多个场所和提供多样产品或服务的大规模经营;受许人能够利用已被证明是行之有效的经营方法、规模经济、有影响力的广告、已被大众认知的品牌或商标和持续管理与技术性支持。销售同种产品或服务的独立小企业主是无法获得这些优势的。



二、特许经营的核心是知识产权的转让

特许经营的本质特征是知识产权的转让及运作。特许经营是以特许人知识产权的总和即特许经营权的转让及运作为核心的一种经营方式。加盟总部作为转让方,通过出售或转让特许权组合给加盟店,即受让方,来实现知识产权的转让。它通常包括商标、专利、商业秘密、技术诀窍、经营模式等,而这些已经通过样板店的实践得到了验证。所以,人们比较容易接受这种知识产权的转让。

三、加盟双方的关系是通过签订特许合同来形成的

该合同具有法律效力,它将加盟总部与加盟店的权利与义务牢牢地联系在一起。合同条款规定了双方的权利和义务。该基本条款由总部制定,为了特许经营的统一性,申请者对其几乎没有修改的权利,须完全服从约定。

四、特许经营的经营权集中,所有权分散

特许人开发产品,受许人出钱购买。总部和店铺不属于同一资本。各受许人对自己的店铺拥有所有权,经营权则高度集中于总部,由总部直接统一制定企业识别标志、管理制度及促销推广计划。加盟店之间,没有横向联系,但对外要形成统一资本经营的一致形象。受许人是独立的法人,对自己的经营负责,自出资金,自负费用,自负盈亏。

五、总部提供许可和经营指导

总部对加盟店的长期指导和帮助,目的在于使他们吸收和“克隆”特殊技巧和经营模式,并在开业后尽快走上正轨,取得收益。通常在接受申请后,总部要慎重地对店铺或投资者进行调研,如店址的选择、投资者的财务状况、销售能力、诚意如何等等。总之,特许经营要取得成功,关键在于特许人与受许人的通力合作。

六、商标

产品商标、商业或服务的字号,是一种可以用图形表示以区别自然人或法人的产品或服务的标志。无论是哪种类型的特许经营,商标及其标志和商业名称都构成特许经营的基本因素,是其体系的基石。特许经营协议签字之后,仍然是商标所有者的特许人将其提供给受许人使用,且负有在进行开发时严格维持该商标的形象的义务。商标的形象,事实上作为一切特许经营的黏合剂,对消费者形成一个联系的标记。



七、特许经营的特殊技术

特殊技术是现代特许经营不可分割的一部分,人们常常把它定义为有关产品服务及其生产、商业化、管理和财务办法等实践知识的总和。这种技术手段是特许人通过经验获得的,它可以被转让,不可被公众立即掌握,不受专利权保护,会给掌握者带来竞争方面的利益。

八、技术或商业帮助

特许人向受让人转让特殊技术时应同时给予技术上的或商业上的帮助。这样做的目的在于帮助受让人了解、吸收和复制特殊技术,在受让人的企业营业之前和之后应提供这种帮助。

九、营业前后的帮助

营业前的帮助指的是工作人员的培训、店址的选择、寻找投资的帮助以及对现场的调研等等。

营业后的帮助指的是技术或商业上的帮助;法律、税务、财会等方面的意见和建议;销售方法上的建议;广泛宣传帮助;内部沟通、组织领导和供应原材料。

十、经营身份的独立性

受让人以独立的身份进行投资,对加盟店拥有所有权,加盟店与总店之间相互独立。具体说来特许经营是一种特许人与受让人之间的合同关系,也就是说特许人与受让人的关系是依赖于双方合同而存在和维系的。

十一、经营活动的自主性

受让人对加盟店的日常经营活动拥有自主权。特许经营中特许人与受让人之间不存在有形资产关系,而是相互独立的法律主体,有各自独立对外的法律责任。特许经营主要是大生产企业或批发企业向中小企业有偿提供商标、专利、字号等无形资产,属于一种独特的知识产权形式的转让。



十二、经营模式的统一性

受许人按照特许经营合同规定的经营模式进行经营,即总店与所有加盟店的经营模式都是统一的。特许人对双方合同涉及的授权事项拥有所有权及(或)专用权,而受许人通过合同获得使用权(或利用权)及基于使用权的收益权。

十三、技术支持的持续性

在合同有效期内,特许人必须向受许人提供持续的、不间断的技术支持与指导,以确保受许人能自始至终按总店的经营模式进行经营。特许经营中的授权是指包括知识产权在内的无形资产使用权(利用权),而非有形资产或其使用权;受许人有根据双方合同向特许人交纳费用的义务;特许人向受许人转让特殊技术后,应同时给予受许人后续的技术上或商业上的援助。

十四、外在形象的一致性

虽然加盟店与总店在所有权上相互独立,但对外要形成统一资本经营的一致形象,包括商店外观、店堂设计、产品包装、服务规范乃至营业人员的服装等。受许人应维护特许人在合同中所要求的统一性。

第五节 特许经营的类型

一、按特许人与受许人的身份分类

1.“制造商——批发商”类型

软饮料制造商建立的装瓶厂特许体系属于这种类型。具体方式是,制造商授权受许人在指定地区使用特许人所提供的原浆并装瓶出售,装瓶厂的工作就是使用制造商的原浆生产饮料并装瓶,再按照制造商的要求分销产品。可口可乐是最典型的例子。

2.“制造商——零售商”类型

汽车行业首先采用这种特许方式建立了特许经销网。在石油公司和加油站之间有同样的特许关系。它的许多特征同经营模式特许有相似之处,并且越来越接近这种方式,汽车制造商指定“分销商”的方式已经成为经营模式特许。