

RESTAURANT FRANCHISING
PRACTICE

丛书主编 李维华

● 特许经营世纪精品丛书 ●

餐饮 特许经营实务

徐重九 著

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



RESTAURANT FRANCHISING
PRACTICE

丛书主编 李维华

● 特许经营世纪精品丛书 ●

餐饮 特许经营实务

徐重九 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书是从理论与实践方面探讨国内餐饮企业如何开展特许经营的一本经典读物,旨在帮助大家了解特许经营这种全球最流行、最适合进行市场扩张的商业模式的理念、概念与优劣势,以及餐饮业开展特许经营的要点、流程和程序,并着重对国内餐饮业如何构建特许经营体系作了详细的阐述。全书内容涵盖丰富,理论与实践并茂,观点独到,案例丰富,指导性强,堪称是国内第一本关于餐饮企业开展特许经营的实务宝典。

本书既可作为特许经营的各类教学、研究、培训、学习用教材或参考书,也可作为企业与个人等投资者实施或进入餐饮特许经营的实战指导。

图书在版编目(CIP)数据

餐饮特许经营实务/徐重九著. —北京:机械工业出版社, 2005.9

(特许经营世纪精品丛书)

ISBN 7-111-17282-5

I. 餐… II. 徐… III. 饮食业-商业经营-研究
- 中国 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 097247 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:贾秋萍 责任校对:魏俊云

责任编辑:徐 井 责任印制:洪汉军

北京京丰印刷厂印刷

2005 年 9 月第 1 版·第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·12.25 印张·421 千字

0 001—5 000 册

定价:34.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68326294

封面无防伪标均为盗版

前 言

作为一种成功的商业模式，特许经营模式仍然是商界一股强大的推动力，它已不仅仅被视为是企业快速致富的最佳创业方式，更被视为企业的一项战略、策略或手段，从而达到企业快速渗透市场，获得可观市场份额的目的。在全球开展特许经营业务的行业中，尤以餐饮业居多，且成功率极高。因此，国内餐饮企业如何通过开展特许经营来达到市场扩张，建立强大的连锁王国，一直是众多连锁餐饮业经营者关注的焦点。

从咨询和企业运营的角度，我一直认为餐饮业成功特许经营概念的要素是建立一个完善的特许经营系统，并为加盟商提供持续经营所必须的训练、支持和指导服务，构建一种极具依赖性并能真正达成“双赢”的体系。

对于特许经营，我特别强调特许人和受许人之间的关系一旦确立，就一定要秉持双方是“生命共同体”这一理念进行合作，并始终认为控制是特许经营的一个极其重要的因素。正如美国著名律师、特许经营专家赖恩·百尔丽（Lain·Baillie）所强调的：“一个有活力的，结构及体系严谨的特许经营系统，应该具有强有力的权力。”

美国喜客公司（Shoney's, Inc）的特许经营发展高级副总裁拉塞尔·库珀（Russell. Cooper）指出：“不论是从公司直营店、加盟店去消费或购买以知名品牌为卖点的商品或服务，并且当特许经营的成长已被视为是文化的成长倾向之一时，对于独立经营的小企业经营人而言，有一项结论可能会令人不悦：在未来，小企业的存活空间会越来越小。”从这层意义上来说，国内众多已开展、正在开展或将要开展特许经营的餐饮企业，必须了解特许经营的优点并不一定是赚钱有保证；同时，它的缺点也不一定是不赚钱或赔钱。就整体而言，特许经营的优点多于缺点是显而易见的。因此，餐饮业开展特许经营业务的最大利益是：利用当地加盟商的资源优势、适应能力和良好的经营能力。所以，在特

餐饮特许经营实务

许经营系统里，成功的关键在于：特许人能提供给受许人正确的理念及技能去经营自己的事业。

本书系统地介绍了国内餐饮业开展特许经营的理念及思路，战略及规划，策略及实务，并提供了众多国内外成功的餐饮特许加盟连锁企业的经典案例。

本书旨在对特许人、受许人及已经、正在或准备开展自己的餐饮特许经营事业的人士所感兴趣的问题作出解答，并尽量使其能在运营和管理中被使用。

我特别要感谢中国政法大学特许经营研究中心常务副主任、本套丛书的主编李维华先生给我的机会、鼓励和厚爱。他对我在企业担任高级职业经理人具有的丰富实战经验及为企业提供特许经营咨询服务的专业性表示了极大的兴趣，并给予了充分肯定。所有这些使得我充满信心地提笔写这本书。

我要感谢原百胜（全球）餐饮集团旗下之南京肯德基（独资）公司总经理唐惠良先生，他是我人生的第一位良师益友。

我要感谢世界首家华语《特许经营》杂志出版人江进兴先生和国际特许经营学院执行院长刘文献先生给予的指导和帮助。

另外的特别致谢送给我曾勤奋工作过的企业的领导人：他们是百胜（全球）餐饮集团之南京肯德基（美国独资）有限公司总经理艾云峰女士，重庆小天鹅集团（股份）有限公司董事长廖长光先生、总裁何永智女士及雷云总经理，重庆香牌坊饮食文化有限公司董事长赵登科先生，是他们给予了我施展才能的平台，他们的睿智、远见和人格的魅力永远是我学习的榜样。

我亦感谢5年来服务过的客户们。他们不仅相信我能帮助他们建立特许经营体系，还让我在实践中尝试新的思路和方法。请允许我对他们表示真挚的感谢！

本书的背后还有许多影响过我的人，他们都是充满激情、智慧和活生生的个体，并为我提供了写作的动力和源泉。我也从其他专业人士的专题论述及著作中受益匪浅，包括中国连锁经营学会的官员，著名的管理学家、连锁及特许经营专家及餐饮营销专家，我已在书中的参考文献中一一列出。对于虽未见具体提到，但其相关论述对于我的写作内容有特别影响的专家学者，我也同样表示感谢。

我亦感谢香港蒙妮坦（重庆）美容学院院长王芃女士，她在我书稿最后的修改过程中，提出了许多建设性的修改意见。

前 言

我亦感谢所有在审阅、编辑和出版本书过程中给予帮助的所有人士，特别是在我写作期间，得到了王劲涛小姐、蒋铃小姐的热心帮助，她们放弃休息，在工作之余帮助整理和打印书稿，真诚地感谢她们。

最后，谨把此书献给我的妻子及可爱、聪颖的女儿！

也把此书献给所有关心我的人！

徐重九

目 录

前言

第 1 章 什么是连锁经营	1
1.1 连锁经营的本质	1
1.2 连锁经营的特征	3
1.3 连锁经营的规模效益和经营效应	7
1.4 连锁经营的分类及优劣势	11
【讨论题】	15
【案例 1】 肯德基与创始人哈兰·山德士上校	15
【案例 2】 麦当劳与创始人雷·克洛克	18
第 2 章 特许经营概述	22
2.1 特许经营的溯源与展望	22
2.2 特许经营的要素	27
2.3 特许经营的类别	28
2.4 特许经营：生命的共同体	31
2.5 特许经营的理念	33
【讨论题】	36
【案例 1】 可口可乐：以特许经营占领全球市场	36
【案例 2】 麦当劳：特许经营赢得全球	37
第 3 章 特许经营的优劣势	43
3.1 对于盟主的利弊分析	44
3.2 对加盟商的利弊分析	48

3.3 特许经营与自己创业的比较	55
【讨论题】	56
【案例 1】 肯德基：“从不为零开始”的特许经营	56
【案例 2】 麦当劳的品牌塑造	58
第 4 章 特许经营法规及法律文件	60
4.1 世界各地特许经营法规	60
4.2 特许经营文件	71
4.3 特许加盟合同	75
【讨论题】	83
【案例】 仿冒“欢乐假日”商标案	83
第 5 章 特许经营体系规划及总部设计	87
5.1 战略规划过程	87
5.2 市场定位	89
5.3 餐饮特许经营体系开发流程及步骤	98
5.4 加盟金、权益金等的计算	102
5.5 特许总部的组织设计	108
【讨论题】	115
【案例】 真锅的特许之路	116
第 6 章 特许经营的市场推广	118
6.1 特许经营的目标市场决策	118
6.2 建立加盟商开业支持系统	125
6.3 特许权组合	130
6.4 特许权的销售步骤	132
【讨论题】	140
【案例】 坚持直营模式的星巴克 (STARBUCKS)	140

第 7 章 特许经营系统、盟主、加盟商的选择	143
7.1 选择及评估加盟商	144
7.2 特许经营系统的评估与选择	150
7.3 潜在加盟商的自我评估	161
7.4 加盟特许经营的挑战	163
【讨论题】	166
【案例】 加盟百年老妈火锅	167
第 8 章 特许加盟的申请及 KNOW-HOW 手册	170
8.1 特许经营的申请步骤	170
8.2 特许经营文件包及 KNOW-HOW 手册	176
【讨论题】	179
【案例】 快餐特许经营——吉尼罗食品公司	179
第 9 章 总部的支持及服务	182
9.1 总部应具有的八大职能	182
9.2 总部应提供的支持项目	183
9.3 总部的支持内容	185
【讨论题】	205
【案例 1】 肯德基的开店选址策略	205
【案例 2】 邓肯炸面圈公司：对加盟商的培训	208
第 10 章 总部与加盟商的关系及其沟通	211
10.1 关系及其冲突	212
10.2 加盟商的担忧	219
10.3 总部的忧虑	225
10.4 总部与加盟商的沟通	226
【讨论题】	231
【案例】 麦当劳总部与加盟商	232

第 11 章 加盟店的内部规划	234
11.1 成功餐厅概念的涵义	234
11.2 餐厅外观及店内设计	246
【讨论题】	262
第 12 章 加盟店的运营	263
12.1 运营理念	263
12.2 经营手册 (KNOW - HOW)	269
12.3 消费者的需求及口味分析	273
12.4 运营物料的采购及进货管理	277
【讨论题】	288
【案例】 肯德基 (KFC) 餐厅服务区域的管理	288
第 13 章 加盟店的管理	290
13.1 餐厅的管理机能	290
13.2 运营成本控制	294
13.3 餐厅的财务分析	298
13.4 员工的招募及挑选	302
13.5 如何成为优秀的加盟店经理	325
【讨论题】	341
【案例 1】 麦当劳的短期的兼职打工制度	341
【案例 2】 肯德基餐厅的开店及打烊管理	343
第 14 章 特许经营网络的扩张冲突	347
14.1 问题的出现	348
14.2 特许经营网络扩张冲突的涵义	349
14.3 解决特许经营网络扩张冲突的策略	350
【讨论题】	358

第 15 章 如何在国外开展特许经营	362
15.1 国外特许经营现状	362
15.2 如何开展国际特许经营	366
【讨论题】	372
【案例 1】 肯德基 (KFC) 进入中国市场的时机选择	372
【案例 2】 始终为加盟店利益着想的麦当劳	377
参考文献	379

第 1 章

什么是连锁经营

1.1 连锁经营的本质

在国内很多城市繁华的市区大街上，随处可见各种商店招牌林立。而在那五花八门、琳琅满目的招牌中，你会注意到许多熟悉的品牌：麦当劳、肯德基、星巴克（STARBUCK）、真锅、哈根达斯、假日旅馆、沃尔玛、家乐福等——它们都是世界著名的连锁店。而他们今日的辉煌及显赫都应归功于连锁经营的魅力。

连锁经营方式自 19 世纪中后期在美国产生以来，至今已有 130 多年历史。目前它已成为国际上普遍采用的一种企业经营模式，被广泛应用于零售业和服务业等众多行业。连锁经营已被誉为“有史以来最成功的营销理念”和“21 世纪最成功、最具贡献的行业之一”。

世界公认的第一家连锁店“大西洋和太平洋茶叶公司”是在美国成立的。在 20 世纪 60 年代以后，连锁店已在全球各地迅速发展起来。在近半个世纪中，商业及服务业的连锁经营已成为流通产业中的一种重要的经营形式。

以美国百胜（全球）餐饮集团旗下的三个餐饮品牌之一——肯德基为例，1987 年进入中国并在北京开设第一家肯德基餐厅至今，已拥有超过 1 000 家的连锁分店，成为中国餐饮行业的第一品牌。

连锁店大都从单店向多店发展，通常是单店的经营成功，具备特色，再向多店发展，但从多店走向连锁店往往摸不到门路，因为多数的企业经营者无法体会

餐饮特许经营实务

出单店、多店和连锁店之间的差异,从而形成许多误解,故有必要作一说明。

(1) 单店:独立从事经营管理的店铺,大多具有一定的特色,偏向于特色经营。

(2) 多店:在资金、人力的支持下,再加上单店的经验,发展多店铺经营。但是各分店之间没有太大的联系,可以说是一种单店的集合。往往发展到相当规模后,便无法突破瓶颈。

(3) 连锁店:一种不同于单店、多店的经营网络,具有多店铺的特色,但是与多店相比,是一种商业组织形式的划时代革命。

因此,连锁经营就是指零售业、餐饮业及服务行业等企业组织,以经营相同业态的店铺,并通过规范化经营来实现规模效益的商业组织形式。其中,管理各分店的机构称为总部,核心店(示范店或旗舰店)被称为总店,各分散经营的店铺叫做分店。

与单店、多店相比,连锁经营在概念上具有四个鲜明的一致性:经营理念、CIS 企业识别系统、商品组合服务、经营管理。拥有这四个一致性的条件才算具备连锁经营的基础,才能真正成为连锁店,充分发挥连锁店的魅力。

(1) 理念连锁:经营理念就是经营的方式、经营的构想或经营的依据。连锁店的经营理念应完全着眼于消费者,以消费者的立场来发展,即为消费者提供“舒适的环境”、“快捷的服务”、“美味和快乐”等。

(2) 形象识别系统(CIS)连锁:识别系统与连锁经营商标的一致性,除了可以让消费者识别外,当连锁店达到一定规模时,消费者能识别该连锁店的系统并产生信赖感,而不是只买连锁店的商品,这就是 CIS 连锁。

(3) 商品及服务连锁:连锁店的商品都经过精心的挑选,都以当地消费者的消费需求作最佳的商品组合,并不断更新和调整,以适应消费者需求变化。店内的服务也经过统一的规划和训练,以便对所有消费者都提供一致的服务。

(4) 经营管理连锁:连锁店在经营战略、经营策略上采取集中管理,由总部统一规划,并对各分店授权,由分店直接执行。

在以上四个一致性的条件下,才有可能形成专业管理及集中规划的组织网络,利用协同效应原理,使资金周转加快、谈判能力增加,物流配送高效,取得显著的规模效益,获得高速的企业成长,从而在市场上获得最大的竞争力。

事实上,从不同的角度,如统计学、规模及经营的角度,连锁经营概念还有以下三种描述。

1. 统计意义上的概念

英语中连锁店——Chain Store 一词，源于 19 世纪末期，其定义为经单一资本直接经营 10 个店以上商店的零售业或饮食业为连锁。

此定义的阐述角度仅是统计上的规定，并未就经营方面界定。从管理的角度来看，连锁经营和非连锁经营的明确标志是在分店数量达到 10 家左右，即会带来管理上的变化，就必须采取与单店经营完全不同的管理方式。

2. 规模上的概念

连锁经营的分店总数要达到 200 家以上才能在经营上充分发挥连锁优势，带来“规模效应”，从而带来更多的收益。

换言之，连锁经营的特色就是经营的产品、服务与营销、营运模式系统，经营管理方法皆按固定的模式执行。

3. 经营上的概念

从消费者立场出发，以提高人民日常生活质量为原则，以大众日常生活必需品为经营对象，通过标准化和连锁分店扩张方式发展的经营方式。

1997 年，中国国内贸易部在以上概念的基础上，制定并公布了《连锁店经营管理规范意见》，并指出“连锁经营是指经营同类商品、使用统一商号的若干门店，在同一总部的管理下，采取统一采购或特许经营等方式，实现规模效益的组织形式”。这一概念及定义，较接近国际连锁经营的实际情况。

1.2 连锁经营的特征

1.2.1 基本特征

1. 连锁经营的前提条件——组织形式的联合化和标准化

从连锁经营方式在商业领域的应用情况来看，其组织形式是由一个总店和

餐饮特许经营实务

众多的分店所构成的一种企业联合体。这些被纳入连锁经营体系的商店，如同一条锁链相互连接在一起，所以称之为“连锁商店”。因此，“联合化”是连锁经营的一个基本特征。

传统的商业组织形式虽然也存在着一定程度的联合，但主要是局部的合作，如工商联营，引厂进店或者多方合作开发技术项目、产品及市场。而连锁经营则是整体性、稳定性、全方位的联合，所有的连锁店都使用统一的店名，具有统一的店貌，提供标准化的服务和商品，而且，企业的形象一旦确立就极易在大众的印象中扎根。

如美国的快餐品牌麦当劳，它以金黄色的拱门大“M”招牌作为特定的质量、服务、环境和价格的象征，并向客人保证：无论你在哪一个地方的麦当劳快餐店吃汉堡包，其大小、份量、质量和味道都完全一样，否则它就不是麦当劳汉堡包。所以，连锁经营又是标准化的联合。如果只有店名和店貌的统一而无服务、商品的标准化，那就只有连锁经营的“形”，而无连锁经营的“神”，本质上就不是连锁经营。

2. 连锁经营的核心内容——经营方式的一体化和专业化

连锁经营把传统的流通体系中相互独立的各种商业职能有机地组合在一个统一的经营体系中，实现了采购、配送、批发、零售的一体化，从而形成了生产和销售一体化的流通格局，提高了流通领域的组织化程度。同时，由于连锁企业拥有大量的分店，具有大批量销售的市场优势，所以可以引导供应商真正做到根据市场需求和商业经营者的要求来进行生产，从而形成了以大商业为先导、大工业为基础的现代经营格局。

在供应链上，连锁经营是一对多的关系，即总部向外要面对众多的供应商，向内则面对众多的连锁分店，承担着产品集散的功能，连锁总部负责集中进货和配送，各连锁分店负责销售。统一采购和集中进货使连锁分店获得了低成本的优势，从而提高了分店的利润空间。由于连锁分店在布局上面广量大，满足了消费者的分散性和就近购物的消费习惯，也增强了消费者与连锁店之间的感情联系，从而有效地解决了传统经营中追求规模效益与消费分散性之间的矛盾。

因此，一体化经营与专业化分工相结合，从根本上改变了传统的经营方

式,这是连锁经营的核心。

3. 连锁经营的基本保证——管理方式的规范化和现代化

一体化经营的专业化分工的有效性,主要取决于连锁企业的管理水平。

由于购销职能的分离,就必然要求总部强化内部的各项管理职能,如经营方针和经营规划的制订以及计划、人事、培训、采购、配送、加工、包装、保管、分拣、促销、财务、会计、保险、法律事务、房地产、店铺的选择、设计及装潢、商品配置与陈列等工作的规划、服务、调控和发展等各项职能都由连锁总部来承担。为此,连锁总部必须系统和规范地进行运作,即建立专业职能管理部门、管理制度和调控体系,并配备相应的专业人才。

为了使庞大而又分散的连锁经营体系内部的各类机构能步调一致,有效地运转,需要用现代化的管理手段,即实施电脑化管理,将公司总部、物流或配送货中心以及连锁分店间建立相应的电脑系统,并用远程通讯网络系统将整个公司构成一个整体。可以说,较大规模的连锁企业如果没有建立现代化的电脑系统,就难以有效地实现高效管理,也难以获得连锁经营应产生的规模效益。

所以,国外很多大型的连锁企业普遍实施了电脑化管理。美国连锁业的成功发展就在很大程度上得益于电脑和电子技术的广泛应用。连锁经营是通过规模经营获取规模效益的,如美国的沃尔玛公司就配备了价值近2亿美元的最现代化的计算机中心和6个卫星频道的通信网络。

1.2.2 开展连锁经营的原则

以上分析表明,连锁经营的特征即是“化繁为简”,也就是将极为繁重的作业流程,简化成简单的程序和步骤,以便于企业运作。

因此,连锁经营的特征可简化为以下的“3S”原则。

1. 简单化 (Simplification)

简单化是指为维持规定的作业,创造任何人都能轻松且快速作业的条件。

连锁经营由于分店多,体系日益庞大,为了要以最少资源创造出最大利润,因此事事务必求迅速,工作流程愈简单、效率愈高就愈好。但是,强调简单化并不意味着减少作业内容,它是将“浪费部分,过剩部分及不适部分”彻

底排除，来达到提高作业效率的目的。

如快餐业为减少人工成本，建立了效果显著的制度——计时工管理系统。它完全将店内的作业内容简单化，有利于员工接受快捷训练，迅速上岗；同时，分店也可达到灵活用人机制、低成本经营的效果。在使用这套系统中，受益最大的企业是众所周知的麦当劳与肯德基公司。

2. 专业化 (Specialization)

它是指企业或个人努力追求某个专业方面的卓越，将工作特定化，并进一步寻求强有力的开发能力，创造出独具特色的技巧及系统。同时，由于市场的不断变化和发展，企业要保持自己的独特特征，不被其他企业所模仿，并不断将其深化及创新。

现在消费者的需求已愈来愈细化，由专业人员担任其专业的工作，将达到事半功倍的效率，而连锁体系中每个人的工作亦偏向更具专业性。事实上，在流通发达、竞争非常激烈的美国和日本，能避开开店竞争、价格竞争、品质竞争及服务竞争而生存下来的企业，多数都得益于专业化的策略。

3. 标准化 (Standardization)

它是指为保持企业的持续性生产，销售那些既合理又有市场需求和理想品质的商品并要求员工的每一件工作都依照标准化的程序去做。唯有如此，才能让系统中的每个人都能轻易地去学习、轻易地去运作。

一般来说，设定商品品质的规格较易，但却很少有企业能确保该系统持续生产、销售最佳品质的商品。因此，在以连锁经营运作前，建立及判定标准化时，要确定其流程、工艺、作业条件等能够被持续性的进行，员工能根据这个标准开展持续性的工作。只有这样，才能向顾客提供所期望得到的优质商品，减少制造成本和销售成本，提供高效率的服务。

1.2.3 连锁经营的策略及条件

如前所述，连锁经营是由不同的个体组成的紧密的网络组织，也是中小企业抵抗市场、增加竞争力的最具竞争策略的联盟方式。

但事实上，并非有了一定数量的分店即可获得所期望的规模优势和利益，