

洞悉·企业拓展难题  
破解·招商加盟困局

逸马连锁密码系列

# 连锁



开启·快速成长大门  
引领·连锁扩张通途

# 密码

马瑞光 吴斌 编著

广东人民出版社  
广东经济出版社

洞悉·企业拓展难题  
破解·招商加盟困局

逸马连锁密码系列

# 连锁



开启·快速成长大门  
引领·连锁扩张通途

# 密码

马瑞光 吴斌 编著

广东省出版集团  
广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

连锁特许招商密码 / 马瑞光, 吴斌编著. —广州: 广东经济出版社, 2011. 11

(逸马连锁密码系列)

ISBN 978-7-5454-0992-5

I. ①连… II. ①马…②吴… III. ①连锁店—商业经营  
IV. ①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 197369 号

|          |                                   |
|----------|-----------------------------------|
| 出版<br>发行 | 广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼) |
| 经销       | 全国新华书店                            |
| 印刷       | 广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路)     |
| 开本       | 787 毫米×1092 毫米 1/16               |
| 印张       | 13.25 1 插页                        |
| 字数       | 237 000 字                         |
| 版次       | 2011 年 11 月第 1 版                  |
| 印次       | 2011 年 11 月第 1 次                  |
| 印数       | 1~5 000 册                         |
| 书号       | ISBN 978-7-5454-0992-5            |
| 定价       | 30.00 元                           |

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

邮购电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

## 序 言

近年来，随着现代商业化的竞争加剧，连锁业不断地发展壮大，各行业的领先连锁企业在资本市场日趋活跃，连锁企业的竞争已经上升到了资本层面的竞争。纵观市场，已经融资成功的上市连锁企业在不断地加速行业洗牌，没有资本或者正在筹备与资本对接的连锁企业也开始猛练内功，以期快速提升其连锁赢利能力，摆脱“被连锁”或“被洗牌”的命运。

企业成功与资本对接，其核心在于自身的赢利能力或潜在的赢利能力。赢利能力常常取决于两个方面：一是核心团队，二是赢利的标准化模式，即具备成功复制的标准化模式。

我们看到“零售为王”的超级终端时代已经到来，商业化连锁成功的企业可谓比比皆是，如国美、苏宁、百丽等，每个成功的企业都具有独特的核心竞争力。

纵观世界知名连锁企业，如麦当劳、肯德基，又如沃尔玛、家乐福，等等，它们成功的秘诀就是超强的标准化执行力。我们知道连锁经营管理的基本原则是“四化”——标准化、简单化、专业化、独特化，而“四化”之中最主要的就是标准化。连锁标准化是指连锁企业所有门店为持续性提供和销售统一的商品和服务而设定的连锁企业文化、形象并能提高效率的一系列规范。标准化在一定程度上是专业化、简约化、独特化的体现，因为连锁的最大特征之一就是具备可复制性，而标准化是复制的必备前提，因此，可以说标准化就是连锁企业执行力的源泉。

逸马国际顾问集团多年来一直致力于连锁理念、思想的传播和连锁实战的研究，致力于为中国连锁企业提供连锁专业解决方案。我们的研究和实践也证明，连锁企业为了实现企业标准化而建立的独有的营运系统、训练系统和督导系统是行之有效的。营运系统构建标准化的操作体系，训练体系通过标准化的输出为企业培养执行力，督导系统通过超越执行力层面的监督以保证执行力的持续性。

在国内，成长型连锁企业的各种问题尤为突出，对外扩张也越来越频繁。在与众多连锁企业的接触或咨询培训过程中，经营管理者常常提出如下的难题与困惑：

特许经营中企业应如何做到快速、健康地复制？如何检测企业的扩张是健康的？

连锁标准化系统如何建立？如何建立系统的终端规范管理？

企业越做越大，管理越来越累，员工跟不上企业发展，人才缺乏，核心人才如何建立？

内耗越来越大，员工执行力降低，如何解决？

综合以上企业常见难题，我们可以简单归结为一点，那就是如何“复制”的问题。要想成功复制，必须解决企业的“标准化”的问题。标准化就是流程、操作规范和工具表单。把标准化落实到各门店、各部门，进而落实到部门里的每一岗位及工作上，是连锁企业统一经营的要求，是店面高效、规范运作的基础，是连锁企业快速扩张、成功复制的根本，是保障企业持续赢利的关键。

为此，逸马顾问推出这一系列连锁复制丛书，涵盖了连锁企业营运管理的所有方面和模块，包括店面标准化、商品管理、门店赢利提升、选址、建店、开店、团队、店长、导购、训练、督导、管控、拓展、招商等，是一系列通俗易懂、可借鉴、可操作的理论及工具丛书。丛书有以下特点：

**可读性强：**通俗易懂，避免纯理论或专业工具的阐述，采用的案例丰富，多为经典分享。

**实用性强：**多个行业的实战案例，分别从人的服务标准化、物的服务标准化和环境服务标准化等方面进行详细描述，并以流程、操作规范的形式进行了具体展示。

**易学易用：**针对具体流程、操作流程，本书都给出了相应的使用工具表单等，流程、操作规范和操作工具表单相结合，方便读者借鉴和使用，易学易操作。

本书适合连锁经营管理人员、连锁门店店长及工作人员、企业培训师、咨询师、高校连锁经营研究学习人员等。

本系列丛书是逸马顾问各位同仁的智慧结晶及经验沉淀，是逸马人共同努力的结果，我们将继续致力于传播连锁实战智慧以及复制连锁成功帝国的伟大事业！

衷心感谢所有参与本书编写的辛勤努力的工作人员，感谢广东经济出版社给予的大力支持和协助，以使本书能尽快与读者见面。

同时感谢一直以来为中国连锁企业成功不遗余力地实践的企业界朋友们。坚信通过我们共同孜孜不倦的凝聚、传播、创新和追求，中国连锁企业的管理水平必将变得越来越成熟，越来越先进！

因时间仓促，不当或错漏之处在所难免，望广大读者不吝赐教！

逸马顾问连锁复制系列丛书编委会

# 目 录

## 第一篇 解惑篇

|                         |      |
|-------------------------|------|
| 第一章 连锁企业的招商之困 .....     | (3)  |
| 第一节 你为什么招商困难 .....      | (3)  |
| 第二节 特许网络拓展的现状与障碍 .....  | (6)  |
| 第三节 莫让招商成“招伤” .....     | (9)  |
| 第二章 连锁企业特许招商模式 .....    | (20) |
| 第一节 什么是特许招商 .....       | (20) |
| 第二节 连锁企业特许模式设置 .....    | (24) |
| 第三节 特许招商品牌策划的七大模块 ..... | (26) |

## 第二篇 策略篇

|                       |      |
|-----------------------|------|
| 第三章 成功招商的关键因素 .....   | (53) |
| 第一节 富有竞争力的模式设计 .....  | (53) |
| 第二节 高效的特许品牌传播系统 ..... | (58) |
| 第三节 可复制的赢利样板店 .....   | (62) |
| 第四章 特许招商品牌塑造 .....    | (67) |
| 第一节 特许权设计 .....       | (67) |
| 第二节 特许品牌包装 .....      | (69) |
| 第三节 品牌传播法则 .....      | (71) |
| 第四节 品牌传播途径 .....      | (78) |
| 第五节 成功招商三部曲 .....     | (80) |
| 第六节 招商推广的五项注意 .....   | (82) |
| 第五章 特许招商策略 .....      | (85) |
| 第一节 “三个一”工程 .....     | (85) |

|               |      |
|---------------|------|
| 第二节 加盟店投资回报分析 | (89) |
| 第三节 加盟商筛选标准   | (93) |

### 第三篇 实战篇

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 第六章 招商活动的实施        | (99)  |
| 第一节 特许招商工作简介       | (99)  |
| 第二节 招商团队组织设计       | (100) |
| 第三节 招商谈判与沟通技巧      | (102) |
| 第四节 招商人员必备的职业素养    | (105) |
| 第五节 招商过程中紧急情况的应对预案 | (107) |

### 第四篇 支持篇

|                   |       |
|-------------------|-------|
| 第七章 加盟商的管理与监督     | (119) |
| 第一节 标准化是特许招商的制胜法宝 | (119) |
| 第二节 培养加盟商忠诚的秘诀    | (125) |
| 第三节 加盟商激励政策的制定策略  | (127) |
| 第四节 建立绩效评估体系      | (131) |
| 第五节 建立培训机制        | (132) |
| 第八章 招商手册分享        | (141) |
| 第一节 ××企业的招商手册     | (144) |
| 第二节 ××企业的招商合同示范   | (159) |
| 第三节 华润万象城招商案例     | (163) |
| 第四节 小肥羊招商素描       | (166) |
| 第五节 多喜爱家纺加盟手册     | (169) |

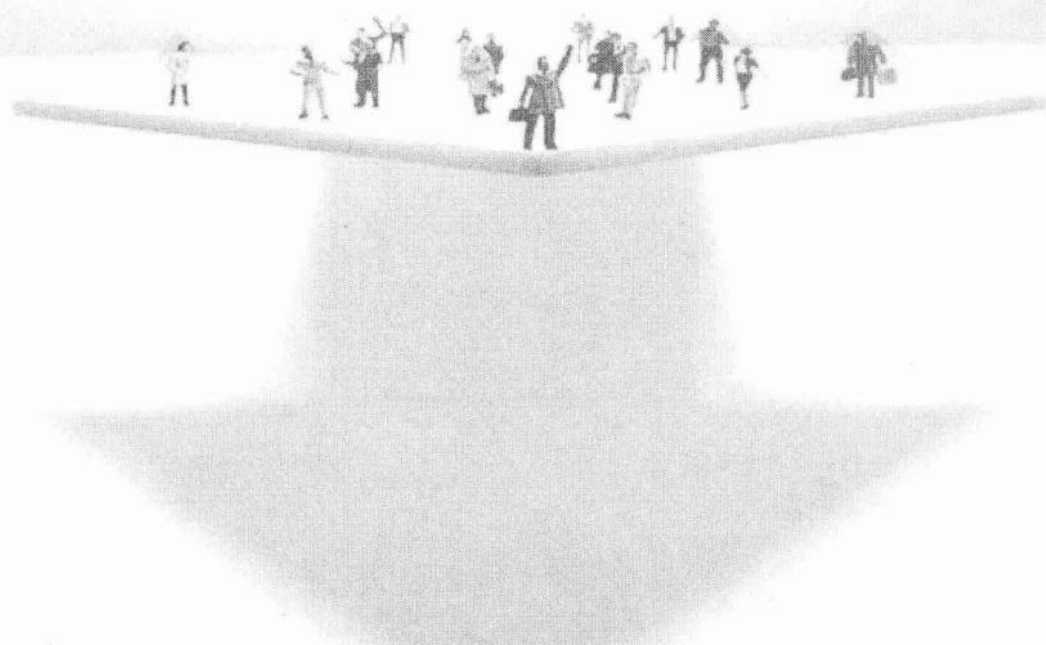
### 附录

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 附录1: 专卖店特许经营协议书     | (172) |
| 附录2: 国际商会标准国际特许经营合同 | (178) |

### 附件

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 附件1: 商业特许经营管理条例     | (193) |
| 附件2: 商业特许经营备案管理办法   | (198) |
| 附件3: 商业特许经营信息披露管理办法 | (201) |

# 第一篇 解惑篇





## 第一章 连锁企业的招商之困

### 第一节 你为什么招商困难

对于国内大部分连锁经营企业来说，自己为数不多的几家直营店无法产生规模效应，只有通过招商的方式向外界招募加盟商，才有可能让特许体系不断扩大。因此，招商是连锁经营企业的第一次营销，决定着其是否能继续生存和发展。

招商的目的是合理配置社会资源，是一种合作共赢的战略结盟模式。成功的招商无不是把生产企业和加盟商的目标捆绑在一起，双方为一致的目标履行相关的约定，就如一个企业各部门的分工与合作一般。

连锁企业之所以能够取得成功，在于连锁组织能够实现渠道内诸如品牌、研发等的低成本运营和采购、信息等的协同规模经济，因此放大组织至一定的规模几乎是每个连锁企业必经的成功之路。招商无疑是现金流既定的状况下，最快速度拓展渠道、实现渠道内利益共生的首选。

然而，笔者接触到的近乎 85% 的连锁企业客户都在抱怨招商难，难于上青天。

每每提起招商，连锁企业就满腹抱怨：我的项目是好项目，为什么总是找不到加盟商？烧钱般的招商广告天天打，有时连咨询电话都很少！招商会现场很热闹，会后成单的却很少！更惨的是，费了九牛二虎之力招到的加盟商素质实在不行，项目被做得面目全非。最后只剩一个问题，招商为什么那么难呢？

原因是多方面的，行业竞争激烈、市场环境衰退、招商欺诈噪音繁多等都造成了招商工作开展起来比前些年更为困难。相对于这些外部客观环境的原因，连锁企业自身对于招商的认识和招商实际工作中的种种不足似乎更应该引起连锁企业的重视。清楚比对下面的问题，应该就不难理解招商为什么那么难了。

#### 1. 对招商的认识陈旧，套路单一

相当一部分连锁企业对招商的认识还停留在“招商广告+招商会”的阶段，

认为找个好概念包装产品，花钱打招商广告，最后再找个新鲜的点子策划一场招商会就是成功的招商活动了，岂不知这已经是20世纪八九十年代的把戏了。如今的加盟商经过二十年的教育，早已对此类花哨招数看得一清二楚，如今不解决实际的招商政策和加盟商的店面运营问题，妄图靠看起来很美、很热闹的招商会成单已经是在自己骗自己了。

### 2. 招商目标不清晰，边招边看

逸马顾问接触的一家美容瘦身连锁企业，希望通过招商，争取在三年内上市，乍一看似乎目标很明确。进一步询问后发现，该企业根本不清楚三年内要招到多少加盟商才能实现既有的上市目标，也不清楚在什么区域发展加盟商，更不用说明确的目标加盟商定位。到最后，招到的加盟商天南地北，加盟商素质参差不齐，给后期的加盟管理带来隐患。连锁企业在招商之前，如果没有清晰的招商目标，无法对招商的进程加以把控，整个招商过程也只是在作尝试性推进，招商的效果也就可见一斑了。

### 3. 对潜在加盟商认识不足，自说自话

有人讲招商不能靠具体的产品和项目，需要的是策划点子，认为招商不是为了构建营销网络，而是圈钱的手段。于是，连锁企业纷纷创造一个又一个的新鲜点子，以为加盟商是在选择概念，会乖乖选一个概念新颖的项目，而不是慎重考虑自己的投资实力和实际获得的支持。现实中，加盟商更看重项目本身的投资价值、连锁企业的招商政策和实际运作中盟主给予的支持力度。但连锁企业在招商时仍沉浸在自己所谓高明的理念本身自说自话，而不是加盟商的需求，自然无法打动加盟商。

### 4. 对竞争对手不了解，人云亦云

“知己知彼，百战不殆”，招商更要知己知彼：怎样在终端宣传中区别对手，突出自己品牌和产品的卖点？自己公司的品牌、产品和竞争对手相比的最大优势是什么？在招商过程中如何扩大运用这种优势？竞争对手的招商优势是什么？竞争对手锁定的加盟商是谁？竞争对手通过什么样的方式招商，招商政策是什么？在招商策划中，收集资料、获取信息非常重要的一环。相当多的连锁企业对竞争对手的考察是比较少的，获取的信息滞后，这极易容易造成多家行业内连锁企业沿用同一主题招商，加盟商看来想去觉得这家提的概念似曾相识，招商政策也差不多，毫无新意。加盟商就开始有所顾虑了，行业内多家连锁企业多数缺乏创意，自然无法在今后的实际运作中超越对手，行业竞争停留在低层次的价格等基

本要素上,难以保证加盟商的竞争能力和赢利水平。因此,行业招商竞争状况调查在招商过程中不可或缺,可以为连锁企业招商定位和制订有竞争力的招商政策打下良好的基础。现有连锁企业招商不成功的主要原因就是没有对现有的行业招商竞争状况进行调查而只是盲目地招商。

### 5. 招商队伍组织零散,执行不力

很多连锁企业把招商作为一种短期的市场行为,企业没有设立专门的组织机构进行招商,即便成立了招商部,也只有两三个人支撑门面。需要在全国市场进行招商时,就临时招募一批招商业务人员,进行宣传推广,这就造成了企业的招商队伍处于散兵游勇的状态。没有稳定的组织机构对招商人员的工作进行产品培训,更没有相应的督导,业务人员对连锁企业的项目没有清晰的认识,对企业的招商政策、招商策略的领悟及灵活运用的程度差,对开展招商工作的信心不足,所负责区域市场的招商工作没有清晰、明确的市场开发计划,盲目进行招商工作。可能一开始规划得还算可以的招商政策,落到实际的招商工作中便严重变形,无法保证实际的招商效果。

### 6. 招商传播渠道狭窄,策略僵化

传统的“无须投资,年入百万”、“加盟×××,必定赚大钱”、“300%的投资回报,您还等什么”之类充满诱惑的招商广告已让加盟商们不胜其烦,填鸭式的招商会上似乎万无一失的产品推介和招商政策说明,也很难引起越来越理性的加盟商的兴趣。但招商广告、招商会宣传仍是连锁招商企业主要的招商信息传播渠道,新的招商渠道没有拓展,原有的招商广告和招商会策划又没有深耕细作,投放的媒体扎堆严重,缺乏创意的招商广告只能在更多平庸的广告中被淹没,广告招商、会务招商再也不会像连锁招商企业想象的那么有效了,招商策略僵化严重。连锁招商企业对新的网路招商、口碑招商、专家招商、展会招商、培训招商等策略的使用非常有限,在信息极度泛滥的今天没有一整套口径一致、宣传强度大的信息传播,是远远不能满足企业招商的实际需要的。

### 7. 招商信息平台缺失,支撑乏力

连锁企业加盟商流失的问题是目下连锁企业头痛不已的问题,很多企业出现了年年投入重金招商,年年流失加盟商,致使加盟商网络不增反减。流失的加盟商或是店面出问题被自然淘汰,或是改弦易辙投入竞争对手的怀抱,更有甚者揭竿而起,直接成为竞争对手。这些都反映出一个问题,就是连锁企业对招商信息的掌握不充分。招商不是说签了合同、交了加盟费就结束了,企业应该认真对待

加盟商的信息反馈,及时针对自己的招商政策或者策略进行调整,建立加盟商动态信息汇集平台,并给予加盟商真正关心的产品配送、政策支持、退换货制度、后续服务、培训等有力保障。很多连锁企业只是把加盟商作为自己企业货品的消化通路而已,卖出自己的商品成为直接的也可能是唯一的目标,根本没有考虑到给予招到的加盟商相应的支持以达到双方共赢。还有一部分企业,可能也考虑到加盟商的持续赢利,但苦于自身管理组织架构中对于招商平台设计的缺失,也无法给予加盟商适当的支持,以致加盟商流失严重,从而导致加盟品牌声誉降低,引发进一步的招商困难。

招商加盟是个系统工程,一招一式都必然是基于企业整体战略的考量。如果没有前期对于项目市场、准加盟商的详尽调查,没有企业对自身发展战略的完整规划,就不可能有招商加盟工作中对于加盟商招募和管控模式的确定,自然无法选择合适的招商策略,更不用说有可行的招商计划了。

综上所述,连锁企业只有真正把招商作为一项需要长期规划的工作来做,真正了解市场、了解加盟商,采用专业的品牌招商 PASS-IN 法,针对项目市场设计科学的加盟商发展规划,用系统的工具厘清企业招商所处的内外部环境 and 可操控的资源条件,构建起可以长期起支撑作用的加盟商关系管理平台,并在此基础上,设计有益于连锁企业发展和加盟商长期赢利的连锁组织管理体系,真正着眼于加盟商与连锁企业的合作共赢,制定的招商政策让加盟商切切实实看到投资的机会,同时配合有针对性的招商传播策略,才能有的放矢,招到能和连锁企业共图事业发展的加盟商,从而发挥连锁组织规模化经营的优势,合作共赢。

## 第二节 特许网络拓展的现状与障碍

### 一、特许品牌传播难题

#### (一) 来自加盟商的阻力

(1) 没有加盟商和品牌是一体的意识。大多数情况下加盟商会把自己的利益

和品牌的利益对立起来。

(2) 总想用最低的投入来获取高回报。往往加盟商最先想到的办法都是对品牌形象建设极为不利的做法。

(3) 抵制统一的销售政策和促销管理。加盟商为了自己的高利目的、减库目的和区域垄断目的，故意抵制品牌的统一销售政策。

(4) 在区域发展的问题上为了自己的利益而不顾品牌的整体战略。较为普遍的是“占着地，不作为”，更严重者有意搞乱市场区划。

(5) 员工素质和管理水平达不到品牌的要求。加盟商普遍聘用亲戚、朋友并尽可能地少用员工，错误地以为这样可以省钱、省心。

(6) 不愿配合公司的信息反馈要求。直接的理由是人手不足、时间难以配合，但真正的原因是没有认识到这样做的必要性。

(7) 更加严重的情况是掺货、造假、窜货和价格欺诈。

## (二) 来自品牌公司自身的阻力

(1) 难以找到条件符合的加盟商。有实力的不愿做，愿意做的又实力不够，勉强够实力的也大多不愿按公司的意愿来投资。

(2) 很难解决自营店和加盟店的矛盾。由于盈亏平衡点和经营目的不同，大多数公司无法达成两者的协调一致。

(3) 由于人才队伍建设问题，无法提供完善的管理服务。许多加盟品牌对市场的服务几乎是空白的，加盟商长期处于放任自流的状态。

(4) 生产和库存的矛盾制约了经营。加盟店希望供货充足，而公司因库存压力无法做到要什么有什么。

(5) 对市场信息的把握速度和开发生产速度之间的矛盾影响品牌的市场反应速度。

(6) 公司自身长期目标的缺失使品牌发展模糊。

## (三) 巨大的风险

从经营利润的角度来看，比方说服装领域，一个中等规模的品牌，年销售6000万~2亿元，估计需要2000万~8000万元的资金来运作、周转（其中包括品牌上游供应商的资金），而国内目前挤在休闲服饰加盟经营这条路上的品牌，80%以上价格定位在中低档，靠销量争取市场份额来赢利求生，利润是相当低的。服装产品的特点是过季产品几乎是死货，如果一个公司库存积压达到或接近20%的话，库存的增加将使公司资金周转越来越困难，大公司尚可支撑三五年或转变经

营路线，基础差一点的公司估计三年后就要回到出发点了。

从品牌经营的角度来看，大多数品牌基本没有品牌文化和核心价值，只是依靠广告或明星效应来宣传品牌——其实宣传的也就是个商标，在有了广告效应后就拼命发展经销商到处开店。这种经营模式唯一的好处是：在有一定的生产经营基础的情况下，由于拓展推广快而有助于生产规模的迅速扩大。但是，按这种模式经营品牌的劣势也不容忽视：没有品牌，只有明星；没有文化，只有产品；没有品牌忠诚，只有眼前利润。其实，很多加盟商对加盟产生错误认识的根由往往是在公司自身，当一家公司除了产品再也没有别的附加值给别人时，别人是根本不会拿你当品牌的。

当一家公司开始尝试品牌经营时，投入和费用会呈几何级数增长（比在批发市场开档口的费用高几十倍）。初期由于新品牌的新意、广告宣传的刺激特别是大量后继经新军的跟进，品牌的市场拓展会较为顺利，但发展到一定阶段会出现滞胀，这种滞胀是由于很多矛盾没有得到综合解决带来的，企业则会卡在发展的瓶颈中进退两难。此时最可怕的是如果有一部分加盟商退出，而企业又无法开拓新的加盟商，就会带来灾难性的后果。从以往的实际经营分析，导致加盟商退出的原因主要有以下方面：

（1）加盟商没有得到真正提升，也没有很高的经营利益（尤其是加盟初期期望值很高的经销商）。

（2）其他品牌的吸引力和出色的市场表现使加盟商失去对本品牌的信心而转向。

（3）由于长期不能赢利和缺少流动资金而无力继续经营。

（4）品牌忠诚度缺失，对产品的价格、服务、广告、促销手段不认同。

（5）赢利和发展较好的加盟商也会因本品牌不能满足其发展需要而退出。

加盟商退出的情况最容易发生在加盟商队伍的两端，即做得较大的和做得很小的加盟商。如果加盟商的流失发生在较为集中的时间段而公司又没有充分预计到市场的变化，没有有力的拓展手段来维系原有规模时，灾难就降临了。国内很多品牌遭遇过这种问题，投入的巨额生产资金在一瞬间变成了库存。

### 第三节 莫让招商成“招伤”

#### 一、招商概述

招商作用表现为“三快三省”。“三快”一是指快速回笼资金，现款现货，合作协议签订后立即交款发货；二是快速组建市场网络，充分利用现有商家的本地市场网络和当地的天时、地利、人和等无形资产，迅速建立低成本或无成本的物流；三是快速将产品送抵终端，让市场网络扁平化，在最短的时间内让产品和终端消费者见面。“三省”是指节省人力、物力和财力，通过充分让利和放权，鼓励加盟商在企业统一战略框架下自主投入，用足、用活加盟商在当地的优势资源，让其无形资产有效地转化为有形资产，承担部分风险，从而使企业最终达到降低费用、创造最大利润的目的。

从时间而言，招商可分短期招商、中期招商、长期招商，或一期招商、二期招商、三期招商不等。在卖方市场时期，一个产品一旦发布招商榜，商家往往趋之若鹜，产品一年半载走红全国的成功例子不少。但随着招商市场竞争日益激烈，产品、项目越来越同质化，加上招商形式单一、厂商双方对话平台的缺失和错位，使招商的道路越走越窄，招商似乎正走入一个十分尴尬的境地：招商时间越长、成本越高，风险骤增乃至血本无归的事并不罕见。统计表明，我国企业招商成功率仅7%，最后真正履约率还不足20%，而这当中失败者大多为那些想一蹴而就、缺少后续力的短期招商。事实上，招商已进入持久战时代。

招商是个投入较大、影响较广的市场营运活动，同时也孕育极大风险。通常招商常涉及两大风险：经营风险和财务风险。

招商经营风险主要有：决策失误、质量下降、成本上升、管理水平低下、高层人事变动等等。这些错误纠正、风险规避、策略更正，不可能在短时间内完成，必须长时间、跨年度调整。

招商财务风险主要有：现金流风险、融资失败、大量呆坏账等，而资金对招

商环节以及后续的动销环节是十分重要的。一些企业在招商初期多不考虑成本，放手一搏以求一夜走红，但因底子薄、资金少，难以从银行融资，常造成现金流量突然不足，以致措手不及，而资金链断裂就必然要变更经营计划，导致整个招商链的断裂。因此必须对招商的前、中、后期资金进行有预见的调整、平衡，防止前松后紧，后期再进行资金的筹措追加。

### （一）提高招商成功率的唯一方法：送商机

造成招商费用居高不下、招商广告效果不佳、招商成功率极低的原因何在？

产品竞争力过弱。产品随意性开发，缺少市场论证，科技含量低、附加价值小，产品雷同，似曾相识，通常都是那些包装产品、概念产品，市场前景小。

广告依赖性太强。许多中小企业把命系于“广告”，以为“广告一响，黄金万两”，而其他方面则是原地踏步。

招商模式单一。模式基本都是一条广告片加一本招商手册，千篇一律。

招商目光短浅。功利主义、投机主义严重，只想在市场开发前期用加盟商的网络，很少站在加盟商的利益角度去考虑长远战略问题。

沟通平台缺乏。一方面是企业“王婆卖瓜”，但加盟商不知道这“瓜”好在哪里；另一方面是加盟商“毛遂自荐”，但企业却难于判断招来的加盟商是“毛遂”还是“赵括”。由于缺少沟通平台、机制，合作双方往往因不了解而结合，因了解而分手。

市场布局失控。中小企业招商往往是胡子眉毛一把抓，不管加盟商大小、区域状况，只要愿意加盟交钱订货就来者不拒，而没去筛选加盟商、规划市场，造成招商后的区域纷争、产品窜货。

如何提高招商成功率，笔者认为，唯一方法是：提供商机，而非招商信息。而要提供商机，需要企业为合作者、加盟商分析市场环境、行业趋势、产品潜力、企业竞争优势，让加盟商看到希望，增强合作信心。这就需要运用SWOT分析法。如当年王老吉饮料招商之初就是先从SWOT分析，实事求是披露王老吉商机以及可能出现的问题，显示其真诚与实力，最终获得广大加盟商的青睐、加盟。

### （二）包装商机

商机是需要包装的，如何包装商机？

推出一个拳头产品。产品没有选好是企业招商的致命伤。行业项目、产品项目一旦选错，企业投入再多资金，也往往收效甚微。创造商机，就要从规划产品、推出产品开始。