

特 许 连 锁 经 营 系 列 教 程

F 特许连锁 加盟战略

朱明侠

主编

董月清 王家荣 贾海敏 编著

Franchisee
Franchising
Strategy



经济科学出版社

特许连锁经营系列教程

朱明侠 主编

特许连锁加盟战略

董月清 王家荣 贾海敏 编著

经济科学出版社

责任编辑：余建春
责任校对：杨晓莹
版式设计：代小卫
技术编辑：潘泽新

特许连锁加盟战略

朱明侠 主编

董月清 王家荣 贾海敏 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

永恒印刷有限公司印装

880×1230 32 开 8 印张 210000 字

2003 年 8 月第一版 2003 年 8 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7-5058-3658-7/F·2964 定价：13.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

图书在版编目 (CIP) 数据

特许连锁加盟战略 / 董月清, 王家荣, 贾海敏编著.
北京: 经济科学出版社, 2003.8

(特许连锁经营系列教程 / 朱明侠主编)

ISBN 7-5058-3658-7

I. 特… II. ①董…②王…③贾… III. 专卖 -
连锁商店 - 商业经营 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 059772 号

前 言

特许经营（Franchising）是特许人和特许加盟商之间的契约关系，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特许加盟商使用；特许加盟商按特许经营合同规定，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。

特许经营从产生、兴起到迅猛发展不过一百多年的历史，却已渗透到社会的各个行业，所影响的国家不仅从其发源地美国扩展到英国、法国和日本等发达国家，而且还扩展到中国、印度等发展中国家。特许经营作为一种新兴而独特的经营方式，具有极大的市场渗透力，是一种较传统经营更为安全、迅速的市场拓展策略和 21 世纪最主要的商业经营模式。

20 世纪 80 年代中期，特许经营进入中国，并迅速以其“双赢”的特征和魅力，在我国蓬勃地发展起来，仅仅用了不到 10 年就完成了其创始阶段，进入规范和推广阶段。现在，中国发展特许经营已经基本具备了内外部环境和条件，具有广阔的发展前景。

自 20 世纪 90 年代后期以来，特许经营逐渐在中国火爆起来，博览会、研讨会一个接一个，扩展加盟店的广告铺天盖地，相应的顾问公司纷纷涌现，诸多的企业进入一种亢奋的状态。特许经营似乎成了企业扭亏、个人致富的救命稻草。无论什么企业，

一“特”就灵。

在亢奋与冲动的中国特许连锁经营热中冷静观察，有诸多现象还是值得思考与探讨的。中国本土的很多企业草草上马特许连锁经营，又匆匆收场；许多特许加盟商也由于对加盟知识的匮乏而遭受损失。这是为什么？带着疑问，我们查阅了大量的资料——书刊、杂志、媒介、网页，得到的回答几乎众口一词，即企业自身特许体系管理上的问题。我们充分相信，这本书将成为你加盟特许、获得成功的指南和帮手。

本书由对外经济贸易大学朱明侠教授任主编，董月清、贾海敏、王家荣编著。第五章由对外经济贸易大学刘华撰稿，第八章由对外经济贸易大学邱东宁撰稿。我们在编写的过程中，参阅了国内外有关的书籍，在此向有关作者表示衷心地感谢。对书中的错误欢迎各位读者予以批评指正。

编者

2003年4月



第一章 特许加盟应具备的条件	(1)
一、什么是特许连锁经营.....	(2)
二、特许加盟企业与自营小企业的比较.....	(6)
三、选择并申请加盟特许连锁经营.....	(7)
四、进行投资之前的准备.....	(8)
五、渐进原则.....	(9)
第二章 加盟商自我评估	(11)
一、我能成功经营加盟店吗	(12)
二、我喜欢从事哪类行业	(13)
三、我具备成为特许加盟商的要素吗	(13)
四、我适合当一个自营企业主还是一个加盟商	(17)
第三章 寻找合适的特许人	(19)
一、评估特许人	(20)
二、确定我想加盟什么样的特许体系	(22)
三、从特许人那里我能得到什么	(24)
四、这个特许能实现我的商业梦想吗	(27)
五、调查特许机会	(28)
第四章 发掘特许连锁经营机会	(31)

一、特许体系可行性研究	(32)
二、市场调研	(35)
三、了解产品及其市场	(40)
四、市场调研的价值	(42)
五、开业所需的时间	(43)
 第五章 特许加盟商融资决策与管理	(45)
一、特许企业的融资分析	(45)
二、特许连锁经营的融资决策	(48)
三、特许连锁经营的融资渠道	(53)
四、特许连锁经营的融资管理	(57)
 第六章 特许连锁经营合同分析	(61)
一、合同是维系特许关系的纽带	(62)
二、特许连锁经营合同的类型	(63)
三、签订合同前应注意的问题	(64)
四、特许连锁经营合同中可能涉及的条款	(69)
五、与合同相关的案例分析	(78)
六、特许连锁经营合同样本	(83)
 第七章 店址选择策略	(105)
一、店址选择的一般标准	(106)
二、店址选择的方法	(117)
三、国外可供借鉴的经验	(122)
 第八章 制定特许业务计划	(127)
一、制定特许业务计划的步骤	(127)
二、开业资金的来源和用途	(135)

目 录

第九章 特许加盟商人力资源管理	(151)
一、寻找合适的员工	(152)
二、制定岗位要求和条件	(154)
三、面试和雇佣员工	(155)
四、员工培训	(162)
五、激励员工	(164)
六、处理问题员工	(165)
七、制定经营规则	(167)
第十章 特许加盟商日常财务管理	(174)
一、财务和会计管理	(174)
二、财务计划工具和技术	(187)
第十一章 特许加盟商加盟店的管理	(197)
一、寻找并培养顾客	(198)
二、与特许人建立双赢关系	(204)
三、从事多店铺经营	(211)
第十二章 维系良好的特许关系	(223)
一、特许人与特许加盟商的关系	(223)
二、冲突产生的原因	(228)
三、冲突化解的原则	(236)
四、冲突化解的方式	(239)
参考文献	(243)

第一章 特许加盟应具备的条件

▼ 本章重点:

- 特许连锁经营的概念
- 特许加盟企业与自营小企业的比较
- 选择并申请加盟特许连锁经营
- 进行投资之前的准备
- 渐进原则

特许连锁经营“Franchise”源于古老的法文“Franc”一词，意指“免于奴役”。在中世纪，英文写做“Franchise”，意为“特许权”或“自由”。目前，在“美国英文历史文化词典”中将“Franchise”定义为“政府、国家、当局授予一个人或一个集团的特权或权利，尤其指生产商授权经销商或中间商销售产品”。自 19 世纪 50 年代胜家缝纫机公司第一个采用特许连锁经营模式分销产品以来，特许加盟商作为加盟店的业主，一直享有这种独特的权利和自由。在 20 世纪上半叶的美国，特许连锁经营主要适用在汽车、卡车销售、加油站和软饮料瓶装等方面。目前，这些特许连锁经营企业仍然占了整个特许连锁经营销售额的 75%。但自 20 世纪 50 年代麦当劳出现后，实际上每个行业都曾采用过特许连锁经营作为其分销模式。随着经济形势的变化，特许连锁经营进入到更新的和更广的领域，因为几乎每种产品或服务都可采用特许连锁经营的方式来分销，它的潜力几乎是无限的。

一、什么是特许连锁经营

特许连锁经营是指在完全的特许连锁经营业态中，特许人（许可人）授予特许加盟商（被许可人）销售特许人开发的产品或服务/或商业技能的许可权或权利。依据特许连锁经营合同，特许加盟商一般要向特许人支付开业加盟金和特许权使用费。特许权使用费是以特许加盟商的销售额百分比为基础提取的。

支付了这些费用后，特许加盟商就可获得一套特许权组合，它可能包括：出售已经过证明并被市场认可的产品；使用以特许人的经验为基础而开发出的一系列商业模式；接受加盟培训和获得特许人提供的各种持续的支持性服务。但特许加盟商除了支付相关费用外，对特许人还应负有其他方面的义务，其中包括：满足售出的产品和服务质量控制的要求；对出售产品的种类或在特许人的名义下如何操作运营的限制；店址和外观布局规格；在特许连锁经营合同有效期间或期后禁止从事任何其他类似的经营活动。

特许连锁经营常常被认为是一个行业，但它其实是一种商业模式。实际上，特许人把特许连锁经营作为低成本实现市场份额快速扩张的市场工具。特许连锁经营可分为两种类型：第一种是产品商标型分销许可模式，即由特许人授权特许加盟商享有某一特定品牌产品或服务的制造权或经销权；第二种是经营模式型特许连锁经营，即由特许人授权特许加盟商不仅使用特许人的商标或品牌，而且还可以使用商店标志、店名、经营标准、产品和服务的质量标准、经营方针等等。

特许加盟商通常拥有其他规模较小的非特许竞争者所不具有的各种竞争优势。特许加盟商利用特许人允许其使用的品牌、商标、版权、商业秘密甚至有时是专利为客户服务，这是其他类型的企业所不具有的优势。统一的标牌、店面和内部设置使得加盟

店容易立即得到潜在顾客的识别和认可。特许加盟商按照特许人的商业模式和要求提供标准化的产品，持续为顾客提供高质量的服务。

许多特许人常常拥有相当大规模的采购能力，这使特许加盟商能节约一部分资金。特许人还拥有不断地用于试验、提高产品质量的研发机构和从事地区和全国各种媒体宣传的市场部门，以及向特许加盟商提供综合加盟培训和再培训的培训计划。特许人的持续支持系统能为特许加盟商提供组织、店址选择、建筑、新店开业、商品推销、管理、销售、采购、员工招聘和培训及其他方面的帮助和支持。只要特许加盟商能遵守特许连锁经营合同，就能在富有经验、得到市场认可的特许人的指导下获得许多经营自己企业的竞争优势。

作为特许加盟商，你能够享受到自己当老板、自主经营决策的满足感，领略到通过自己努力取得胜利果实的成就感。成熟的特许人在招募特许加盟商之前会彻底检验自己的产品和经营方法，通过纠正错误、解决问题而后树立声望。因此，如果你愿意吃苦耐劳、支付一些费用并遵守特许体系规则，那么，与你开办一家非加盟店相比，开办一家加盟店更可能容易获得成功。

据大量数据表明，约有 30%～35% 的独立经营企业在开业后的第一年倒闭。另据美国商务部统计，在所有特许连锁经营企业中只有不到 5% 的企业在第一年倒闭。显然，特许连锁经营能提高成功的机会。“从事特许连锁经营的人们所遇到的最大问题是认为特许连锁经营很容易”，肯德基的特许加盟商王先生提醒说：“他们会觉得不必去做任何事。实际上并非如此，特许加盟商需要付出更多艰辛的努力。”

任何一家特许连锁经营体系都不能保证特许加盟商迅速致富，因此，要避免同任何许诺你能快速发财的特许人商谈。大多数特许加盟商在经营的前几年收入会很低，甚至有些在第一年或第二年会亏损。但通过加倍努力后，那些资本充足、富有信心的特许加盟商

会在艰难的开业期过后获得丰厚的收入。

截止到 2001 年上半年，中国特许体系接近 600 家，涉及的行业超过 30 个。根据对参加第四届特许加盟大会的近 80 家企业的调查统计表明，2000 年特许企业的店铺数额比 1999 年增加了 103%，销售增长了 76%，销售额超过 1 亿元的企业占到参展企业的 10% 左右。特许企业的规模普遍偏小，店铺数达到百家以上的特许企业约占企业总数的 5%，近 60% 的企业店铺数在 50 个以下。加盟店数量相对较少，50% 的企业加盟店数量在 10 个以下。从特许品牌的属地分析，国内品牌占特许品牌总数的 70%，海外品牌（包括港、澳、台以及海外品牌国内代理）占 30%。加盟者的构成情况是：私营企业和个体工商户占到加盟者总数的 71%；其次是个人投资加盟，占 21%；国有企业在加盟者中的比例只有 8%。特许企业的行业分布日益广泛，餐饮、零售占主导地位。餐饮业占体系总数的 35% 以上，超过 200 家；零售行业的特许企业大约占到总数的 30%，其中超市、便利店居多，同时还包括家电、书店、药店、加油站、眼镜店等。服装行业特许企业数量大约占到企业总数的 10%。个人服务行业包括美容美发、洗衣、照相冲扩、音像租赁等占到企业总数的 6%。家居用品及居家服务是目前市场的热门行业，该类企业占到企业总数的 4%。教育产业市场巨大，利用特许连锁经营方式发展的企业主要集中在外语、计算机、儿童智力开发等方面，约占企业总数的 3%。从事汽车市场售后服务的企业，包括汽车的养护、维修、配件以及相关产品销售的企业数量众多，但开展特许连锁经营的企业相对较少，大约占到体系总数的 3% 左右。汽车租赁的特许连锁经营由于受市场条件的制约，尚处于起步阶段。其他行业也有一些企业在探索和尝试发展特许连锁经营，如旅馆业、家政服务业、旅游业等，但数量有限。

在特许企业经营管理状况方面，根据第四届特许加盟大会参展企业调查结果分析，目前特许企业在规范化管理方面的基本框架已具雏形，特别是在运营手册、培训、督导、计算机管理等方面尤其

突出, 特许总部在上述功能的设置分别达到 98%、100%、98% 和 89%。在完善特许体系的过程中, 很多企业导入 ISO9000 质量管理体系, 占到被调查企业的 52%。特许总部收取特许权使用费的方式主要有两种: 按定额收取和按定额加比例收取。其中, 按定额收取的占 55%, 按定额加比例收取的占 33%, 按比例收取的仅占 12%。在企业运营过程中面临的主要问题方面, 被调查者反映: 37% 的企业存在加盟者自行进货的情况; 38% 的企业存在加盟者拖欠特许权使用费的情况; 33% 的企业的加盟者不能正确执行总部的规范等。这反映出特许企业存在的主要问题还是在运营的管理上, 由于管理水平仍然较低、管理方法和手段跟不上, 造成企业在迅速扩张和运营过程中存在种种问题。

在法律环境建设方面, 自 1997 年 11 月 14 日国内贸易部颁发了有关特许连锁经营的第一个规定《商业特许连锁经营管理办法》(试行) 以来, 又陆续出台了《连锁店经营管理规范意见》、《关于连锁店登记管理有关问题的通知》、《关于连锁店经营专营商品有关问题的通知》、《企业连锁经营有关财务管理问题的暂行规定》、《关于连锁经营企业增值税纳税地点问题的通知》等相关方面的规定。在对特许人的商标、商号的使用和保护方面的措施也日益完善, 除原有的《企业名称管理条例》、《商标使用许可合同备案办法》、《驰名商标认定和管理暂行规定》等法规外, 1999 年出台的《国家工商局解决商标和企业名称冲突问题的有关规定》, 对一直困扰特许人的商标和商号被恶意使用的问题, 有了有效的解决办法。目前, 《商业特许连锁经营管理条例》已被国务院列入立法计划, 这预示着在现阶段特许连锁经营发展中存在的许多比较突出的问题, 包括“企业开展特许连锁经营的资格及其审核”、“特许企业的信息披露”、“特许人与加盟者的权利义务”、“特许连锁经营的知识产权的保护”以及特许连锁经营发展密切相关的工商登记、财务税收等法律政策都将得到进一步的解决和完善, 为加强特许连锁经营的行业管理, 保证特许连锁经营在我国的健康发展提供一个日益完善的

法律环境。

二、特许加盟企业与自营小企业的比较

尽管经营一家加盟店与经营一家独立企业的工作量一样多，但加盟特许连锁经营使你能获取两个方面的优势：第一，采用特许连锁经营方式，你所提供的产品或服务更容易被消费者接受和购买，因为它是已经被市场认可的品牌；第二，你所使用的经营模式和经营方法已经经过测试并证明是成功的。维护品牌比创立品牌要容易一些，通过遵循已有的程序要比自己通过试错法总结出的最佳经营模式节省精力和资金。作为特许加盟商，你会得到富有经验的特许人不断的支持和帮助；但作为一个小企业主和经营者，你必须不断地自己摸索才能弄清楚该如何具体操作。

那么，为什么那些很有希望成为加盟商的企业家们并没有积极申请加盟呢？因为特许连锁经营涉及对两个方面的权衡：费用和统一性。并不是每个人都愿意加盟特许体系，尽管多数特许加盟商认为特许体系所提供的安全性和经营经验值得他们支付这些费用，但也有一些人绝不赞同在他们已不需要特许人的持续服务或帮助时，还要不断地支付特许权使用费。

特许加盟商要支付加盟费、满足特许人对设施标准和产品放置位置的要求，以及对设备和必须使用的供应品的规格要求等。特许人已经认真确定了加盟店运转所需的东西，因而要求特许加盟商做出必需的投资决策以执行他们的经营方案。有时这会使特许加盟商产生巨大的开业投资成本，因此，加盟商的开业成本要比他独立开设类似的非加盟店的成本高一些。但另一方面，由于特许人的研究成果和经验能减少或免除一些特许加盟商独立经营需付出的费用，而且由于许多其他成本支出（比如广告费和产品开发成本）是分摊到许多特许加盟商身上的，所以，投资并经营一家加盟店也能节约

你不少费用。

尽管如此，一些潜在的特许加盟商仍然会认为：花钱购买已申请了专利的产品或特许人已树立的名气或品牌并不值得他们支付那么多的费用。

对于你而言，在换取安全、培训和特许商标的市场影响力的同时，必须能够并愿意放弃一些独立性，个人的成功很大程度上取决于特许人的声望，他反过来依赖于你维护特许体系的能力。为了成为一名成功的加盟商，你必须遵照特许人的要求，提供统一的、高质量的产品或服务。对于那些爱独树一帜、满不在乎和天生爱较劲的人来说，加盟特许连锁经营会是一个痛苦的经历。如果你想充分利用特许连锁经营体系的优点，减少开业时的风险，你就不得不放弃自己的一些独立性。如果你不介意提交报告、从指定的供应商那里购置商品或允许特许人的员工监督你的经营状况，那么，你就不会介意一些相对较小的限制；但如果你喜欢自行其是，那么，你会不满足于复制别人的成功经验的。

独立经营企业主与特许加盟商特点的对比：（1）独立经营企业主雄心勃勃，特许加盟商谨慎小心；（2）独立经营企业主高度独立，特许加盟商依赖指导；（3）独立经营企业主富于幻想，特许加盟商更有条理；（4）独立经营企业主比特许加盟商愿意冒更多的风险；（5）独立经营企业主通常是一个独辟蹊径的人，特许加盟商更易于同特许人和其他特许加盟商相处。

三、选择并申请加盟特许连锁经营

选择一家特许连锁经营体系是一个令人伤神又耗时的事情，但通过认真分析自己所需了解和要做的事情，进行有组织的调查研究，就会使这一过程变得相对简单。全面正确地评价你的特许连锁经营机会，以此为基础，搞清楚自己的资金状况，看看这一机会是

否与你的个人和职业目标与能力相适应。

一位正在经营的加盟商向你提供的有关购买特许权的建议比任何其他提供的建议都好，因为他经历过评价和筛选特许人的过程。通常情况下，大多特许加盟商在选择特许人时一定会比较一下一切可能的加盟机会，审查一下特许人有关培训、营销、开业支持和后续增长及发展等方面的历史记录，审查一下合同中有关特许费、合同续签和其他短期、长期义务等条款。本书后面的内容将按照循序渐进的方式介绍自我分析和对所感兴趣的特许人的情况进行分析时所要考虑的细节问题。显然，每个人及每种情况都有一丝差别，所以特许加盟商要将这些指导性的建议因地制宜地调整至能满足个人所需和适合自己的目标。

四、进行投资之前的准备

加入特许连锁经营体系或许是你一生中做出的一笔最大的投资决策，这也许要求你承担相当大的法律责任。作为一个职业，从事特许连锁经营要求特许加盟商虽不是用余生但至少是在加盟后的数年里要付出大部分的时间和精力。由于做出加盟特许连锁经营的决策是十分重要的，所以特许加盟商必须完全清楚作为一个特许加盟商所面临的机会及应履行的义务。

在投资之前，你需要：(1) 了解自己；(2) 了解产品及其市场情况；(3) 了解特许人；(4) 清楚费用、成本和财务融资事项；(5) 了解培训计划、特许人的支持和帮助内容；(6) 知道你的合法权利及合同的条款。