

特 许 连 锁 经 营 系 列 教 程

F 特许经营 案例集

朱明侠

主编

王 婕 方晓丽 孙永乐 编著

Franchising
Case Study



经济科学出版社

特许连锁经营系列教程

朱明侠 主编

特许经营案例集

王 婕 方晓丽 孙永乐 编著

经济科学出版社

责任编辑：余建春
责任校对：王肖楠
版式设计：代小卫
技术编辑：潘泽新

特许经营案例集

朱明侠 主编

王 婕 方晓丽 孙永乐 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

耀华印刷厂印刷

华丰装订厂装订

880×1230 32 开 8 印张 210000 字

2003 年 12 月第一版 2003 年 12 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7-5058-3870-9/F·3173 定价：14.00 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

特许经营案例集 / 王婕, 方晓丽, 孙永乐编著. —北京: 经济科学出版社, 2003.12

(特许连锁经营系统教程 / 朱明侠主编)

ISBN 7-5058-3870-9

I. 特… II. ①王…②方…③孙… III. 专卖—
商业经营—案例 IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 117653 号

前 言

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众多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经营最具魅力，至今已为各国普遍认可和广泛采用。从发展态势来看，连锁经营已经成为挡不住的赚钱潮流。更有经济学家断言：21 世纪将是“特许世纪”！特许经营核心吸引力就在于它不仅为企业提供了一个规模扩张的营销途径，同时也让资金实力有限的中小投资者有了创业当老板的机会，是一个双赢的经营模式。

“特许经营”的理念在中国首现于 20 世纪 80 年代，是随着肯德基等国际特许经营组织进驻中国而初次露面于中国市场的。经过近 20 年的酝酿，特许经营在我国已经有了初步的发展。到 2002 年，全国的特许经营体系已经超过 1 000 家，涉及的行业超过了 40 个。在传统的餐饮、零售业特许体系快速发展的同时，教育、居家服务、汽车服务、美容等新兴行业的特许经营也迅速兴起，并已成为我国国民经济发展的一个亮点。根据中国入世协定中的承诺，中国将于 2003 年解除所有对特许经营的限制，同时国家经贸委在“十五”规划中也为连锁经营的发展开出了大单，而且我国关于“特许经营”的第一部法律也将出台。潜在的商机和整个宏观经济形式促使人们对特许经营给予越来越多的关注。本书正是基于众多有志于从事特许经营的人士的需要，通过典型的案例让大家对特许

体系有更深入的了解和正确的认识,以期对他们的投资决策有所帮助。

本书的编者通过对中国特许行业的调查,从中挑选了最具代表性同时也是经营非常成功的十个特许体系加以分析。这十家企业分别来自与零售、餐饮、服务三大行业,它们中既有国外著名的品牌,也有中国土生土长的特许体系,前者如7-11便利店、肯德基快餐店等,后者如全聚德、联想1+1连锁店等。它们的案例能够比较客观地反映中国特许行业的现状。编者希望通过对它们的分析,能够使有意向于特许经营的中小投资者深入到这些特许体系的内部,从而了解它们的结构、发展模式、成功所在、面临的问题等,以达到“窥斑见豹”的效果。同时,我们也希望能够协助读者从单个企业出发对特许行业有一个整体的认识,知道如何去评价一个特许体系,进而理性地去选择适合于自己的特许体系,避免投资陷阱,能真正成为一个赚钱的老板!

本书由对外经济贸易大学朱明侠教授任主编,王婕、方晓丽、孙永乐编著,其中案例八由叶冰编写。由于编者水平有限,文中难免会有疏漏。读者在使用本书时如发现错误和不足,望及时提出宝贵意见,以便我们在修订时加以充实和完善。

编者

2003年10月



案例一：全聚德	(1)
第一部分 全聚德的历史和文化.....	(1)
第二部分 全聚德的特许经营战略运作.....	(4)
第三部分 全聚德加盟指南	(13)
第四部分 全聚德深圳受挫分析	(15)
第五部分 全聚德经营的启示	(19)
 案例二：福奈特	(24)
第一部分 福奈特品牌简介	(24)
第二部分 福奈特特许经营的发展历程	(24)
第三部分 福奈特特许经营的运作模式	(25)
第四部分 加盟店规模与投资回报分析	(37)
第五部分 洗衣行业分析	(40)
 案例三：席殊书屋	(45)
第一部分 品牌简介	(45)
第二部分 席殊书屋的发展历程与特许经营	(48)
第三部分 席殊书屋特许经营运作模式	(54)
第四部分 一个加盟店的例子	(62)
第五部分 加盟席殊书屋投资回报分析	(64)
第六部分 图书行业背景分析	(65)

案例四：马兰拉面 (68)

- 第一部分 马兰拉面的背景介绍 (69)
- 第二部分 马兰拉面的文化与品牌特色 (70)
- 第三部分 马兰拉面的管理体系 (72)
- 第四部分 马兰拉面的万家连锁工程 (78)
- 第五部分 马兰拉面存在的问题 (83)

案例五：东方爱婴 (88)

- 第一部分 中国“早教市场” (89)
- 第二部分 “东方爱婴”公司背景、发展及目标 (91)
- 第三部分 特许经营策略 (102)

案例六：联想 1+1 专卖店 (107)

- 第一部分 品牌简介 (107)
- 第二部分 联想特许经营发展历程 (108)
- 第三部分 联想特许经营的运作模式 (111)
- 第四部分 联想店址选择的社区化 (122)
- 第五部分 一个成功的例子 (122)
- 第六部分 从联想专卖店看 IT 行业 (126)

案例七：杉杉集团 (FIRS) (132)

- 第一部分 杉杉的成长 (132)
- 第二部分 品牌战略——托起特许的“太阳” (136)
- 第三部分 创新市场链——品牌生命力的体现 (140)
- 第四部分 企业理念和加盟商招募 (146)
- 第五部分 一个成功的例子 (150)

案例八：新华书店连锁经营模式分析 (154)

- 第一部分 新华书店发展沿革及连锁经营兴起的

背景	(154)
第二部分 新华书店系统连锁经营发展模式及特点	(159)
第三部分 新华书店连锁经营特点的总体分析及存在的问题	(178)
案例九：7-Eleven	(187)
第一部分 美国 7-Eleven 公司背景	(187)
第二部分 美国 7-Eleven 的特许经营体系总体情况	(192)
第三部分 7-Eleven 的整个加盟体系	(195)
第四部分 中国台湾的 7-Eleven 公司	(205)
案例十：肯德基	(219)
第一部分 肯德基的历史	(219)
第二部分 肯德基的企业文化	(223)
第三部分 肯德基的经营理念 and 经营战略	(226)
第四部分 肯德基的特许经营	(237)
参考文献	(245)

案例一：全聚德

自 2001 年以来，创立于 1864 年、已有 138 年历史的全聚德可谓喜报频传。2001 年经国际权威部门评选，北京全聚德集团有限责任公司入选“2000 年度世界餐饮行业 500 强企业”。2002 年 8 月，中国饭店协会首次对外宣布了 2001 年度中国餐饮企业经营业绩 500 强的名单，全聚德又拿了“中式正餐第一”。9 月，全聚德又荣获北京市商业委员会授予的“北京市首批优秀特许经营品牌”。这一百年老店历经风风雨雨，几经沉浮，而今终于在集团化、规模化的发展道路上不断壮大起来。

从 1993 年中国北京全聚德烤鸭集团公司成立，到 1998 年集团按照现代企业制度改制为中国北京全聚德集团有限责任公司，再到如今的中国最大的餐饮连锁企业之一，短短几年的时间里，全聚德就实现了由弱变强的集团化规模扩张，并带动了整个企业管理体制和经营机制的重大转变。究其原因何在呢？用董事长姜俊贤自己的话来讲就是：“假如全聚德百年老店是一条船，那么特许连锁就是全聚德在希望之海乘风破浪的风帆，全聚德取得的辉煌成就靠的是多年来坚持走连锁经营之路不动摇。”

第一部分 全聚德的历史和文化

中华老字号“全聚德”的创始人名为杨全仁（字全仁，本名寿山），河北冀县杨家寨人，初到北京时在前门外肉市街做生鸡鸭买卖。杨全仁对贩鸭之道揣摩得精细明白，生意越做越红火。他平日

省吃俭用，积攒的钱如滚雪球一般越滚越多。杨全仁每天到肉市上摆摊售卖鸡鸭，都要经过一间名叫“德聚全”的干果铺。这间铺子招牌虽然醒目，但生意却江河日下，到了同治三年（1864年）生意一蹶不振，濒临倒闭。精明的杨全仁抓住这个机会，拿出他多年的积蓄，买下了“德聚全”的店铺。

有了自己的铺子，该起个什么字号呢？杨全仁便请来一位风水先生商议。这位风水先生围着店铺转了两圈，突然站定，捻着胡子说：“啊呀，这真是一块风水宝地啊！您看这店铺两边的两条小胡同，就像两根轿杆儿，将来盖起一座楼房，便如同一顶八抬大轿，前程不可限量！”风水先生眼珠一转，又说：“不过，以前这间店铺甚为倒运，晦气难除。除非将其‘德聚全’的旧字号倒过来，即称‘全聚德’，方可冲其霉运，踏上坦途。”

风水先生一席话，说得杨全仁眉开眼笑。“全聚德”这个名称正和他的心意，一来他的名字中占有一个“全”字，二来“聚德”就是聚拢德行，可以标榜自己做买卖讲德行。于是他将店铺的名号定为“全聚德”。接着他又请来一位对书法颇有造诣的秀才——钱子龙，书写了“全聚德”三个大字，制成金字匾额挂在门楣之上。那字写得苍劲有力，浑厚醒目，为小店增色不少。

在杨全仁的精心经营下，全聚德的生意蒸蒸日上。杨全仁精明能干，他深知要想生意兴隆，就得靠好厨师、好堂头、好掌柜。他时常到各类烤鸭铺子里去转悠，探查烤鸭的秘密，寻访烤鸭的高手。当他得知专为宫廷做御膳挂炉烤鸭的金华馆内有一位姓孙的老师傅，烤鸭技术十分高超，就千方百计与其交朋友，并经常拉他一起饮酒下棋，渐渐地相互间的关系越来越密切。孙老师傅终于被杨全仁说动，在重金礼聘下到了全聚德。

全聚德聘请了孙老师傅，等于掌握了清宫挂炉烤鸭的全部技术。孙老师傅把原来的烤炉改为炉身高大、炉膛深广、一炉可烤十几只鸭的挂炉，还可以一面烤一面向里面续鸭。经他烤出的鸭子外形美观，丰盈饱满，颜色鲜艳，色呈枣红，皮脆肉嫩，鲜美酥香，

肥而不膩，瘦而不柴，为全聚德烤鸭赢得了“京师美饌，莫妙于鸭”的美誉。

初建时的全聚德只有位于前门大街的三间不起眼的小门脸儿，1888年经过重新修缮建起了新店面：中间大门和两边窗户上面，砖刻的大字赫然醒目，“全聚德”居中，“老炉铺”在左，“鸡鸭店”在右，大门旁边还挂了两块幌子，上写着“包办酒席，内有雅座”和“应时小卖，随意便酌”。这个店面一直沿用了一百多年，被称为“老墙”。1992年，前门全聚德烤鸭店改扩建工程完工后，建起了新的门面，这堵老墙被移到一楼大厅的东墙，不仅成为前门全聚德烤鸭店一道独特的景观，更默默地向来客讲述着“全而无缺、聚而无散、仁德至上”这一全聚德百年炉火锤炼出的企业文化。“不到万里长城非好汉，不吃全聚德烤鸭真遗憾”，这是发自国内外五洲宾朋内心的赞叹，它使全聚德像长城一样，成为中华民族文化的又一象征。二百多个国家和地区的元首、政要都曾光临过全聚德。百余年来，“全聚德”高朋满座，宾客如云，它不仅仅是在做生意，同时还是在传播着中华民族的饮食文化。

全聚德由于历经众多历史时期，曾一度陷入濒临倒闭的危险境地。直到1993年5月，中国北京全聚德烤鸭集团公司成立，百年老店才重现辉煌。1994年6月，由全聚德集团公司作为发起人，联合深圳宝安集团、上海新亚集团等法人单位，设立了北京全聚德烤鸭股份有限公司，并将连锁经营工作全部纳入全聚德股份公司，设立了全聚德特许连锁事业部。在这之后，集团确立了充分发挥品牌优势，走规模化、现代化和连锁化经营道路的发展战略，不断努力塑造名牌形象，积极开拓国内外市场，加快特许连锁经营的发展，使全聚德取得了突飞猛进的发展和骄人业绩。1998年，根据企业发展需要，集团按照现代企业制度改制为中国北京全聚德集团有限责任公司。自此结束了全聚德前门、和平门、王府井三大店各自为营、相互竞争的局面，标志着中华老字号真正走上了集团化、规模化的发展道路。到2001年，全聚德已经拥有国内连锁企业50

余家、国外连锁企业 5 家，全年销售收入达到 6.63 亿元，而且前门老店还创出了单店年营业额 9 000 万元的业绩。

同时，由于连锁经营的发展，全聚德的知名度和美誉度不断提升。集团成立之初就委托国家专业资产评估机构对“全聚德”的牌号进行了无形资产评估，确认“全聚德”牌号以 1994 年 1 月 1 日为基准日的社会公允价值为 2.6946 亿元人民币，而 1998 年 12 月 31 日对其再次评估时，该价值已达到 7.0858 亿元人民币，比 1994 年增长了 2.63 倍，并且“全聚德”商标被国家工商局认定为服务类“中国驰名商标”。至 2000 年，公司核心企业——前门全聚德烤鸭、和平门全聚德烤鸭店、王府井全聚德烤鸭店相继获国内贸易局颁发的“国家特级酒店”称号。同年，全聚德前门店还率先通过了 ISO9002 国际质量认证体系，符合 GB/T19002:94 - ISO9002:94 标准，覆盖了从烤鸭制作到餐饮服务的全过程。“全聚德”的金字招牌已成为企业扩张中最宝贵的文化和资产。

第二部分 全聚德的特许经营战略运作

一、连锁经营的管理体系

还是 1988 年的时候，姜俊贤有机会到美国学习考察了两个月。在那些日子里，他对美国的旅馆、饭店、餐饮业的特许经营、连锁店发生了浓厚的兴趣。回国后，他就写出报告，希望北京市餐饮服务公司能推行连锁经营。但由于当时人们还不是很了解特许经营的真正理念和精髓，同时国内也没有可以借鉴的连锁经营经验，他的建议最终没能够被采纳。直到 1993 年他开始主持全聚德集团的工作，才终于有了实施连锁经营的机会。特别是伴随着肯德基、麦当劳相继在北京落户，越来越多的人开始与连锁经营的理念“擦出火

花”。姜俊贤也看到了使全聚德超常发展的突破口——特许经营的品牌扩张理念和“全聚德”的金字招牌联合背后的巨大市场。但与此同时他也清楚地知道，中式正餐与西式快餐相比，在生产和经营方式上有显著的差异性，全聚德的连锁经营绝不能简单地照搬麦当劳、肯德基的模式，必须坚持洋为中用，走适合自己的连锁经营发展道路。集团一成立，他就带头为公司各级干部培训，灌输连锁经营的理念。经过几年的时间，全聚德开始不断地实现扩张，市场占有率逐步提高，品牌影响力也不断扩大。在这一过程中，全聚德逐渐形成了坚持“一个原则”、贯彻“两个运营”、抓好“三条主线”的全聚德连锁经营开发管理的框架体系。

（一）坚持“一个原则”，即“双赢”的原则

特许经营的一大特点就是通过盟主和加盟商的精诚合作实现双赢的结果，在这个过程中盟主提供的是品牌、技术支持和管理服务，而加盟商则要提供资金、管理并接受盟主的监督。经过这种形式的合作，特许人（盟主）可通过加盟商的发展来进一步实现企业规模扩张、提升品牌形象和扩大利润来源；反过来，加盟商也需要利用特许者的品牌、技术资源获得快速成长的机会。这一过程充分体现了市场资源的稀缺性、流动性和互补性，是市场供需双方的合理要求。多年的摸索令全聚德体会到“双赢”不是一种单纯的获得，而是有付出的获得，不论是对特许人还是对加盟商，其中的机遇和风险都是对等的。因此，要想使自己长久获利，就必须先使加盟商长久获利。

（二）贯彻“两线运营”，即有形资产和无形资产两线并进

“两线运营”是全聚德在推进特许连锁经营的实践中确立的一条发展思路。

有形资产运作，是以直接投资方式建立的连锁经营项目，并按持有股权获取回报，同时承担相应的风险。这种类型主要是指全聚德自行建立的直营店和与别人共同投资开设的分店，前者如北京前门、和平门、王府井三大店，后者如当初的深圳分店。

无形资产运作，则是就其品牌而言。特许经营是对特许人以商誉为核心的无形资产的开发和利用，是对企业信誉的“出租”。全聚德的商誉积累是靠几代人经过上百年不懈的努力而形成的，如果盲目扩大企业规模或是对品牌、技术的管理不当、监管不利，一旦发生信誉危机，所带来的损失绝不是仅用金钱能够衡量的。所以，全聚德在对无形资产的保护和管理上是慎而又慎。

商标是无形资产的核心内容。集团公司自成立以来，十分注重对“全聚德”商标的管理和保护，迅速在国内外进行了商标的注册工作。截止到目前，在国内，该集团公司在国家工商局商标局已经正式注册的商标为9个，注册范围涵盖25类97项，包括商品类18类31种商标，服务类7类66项服务项目。国际上，集团公司已在美国、日本、法国、德国、英国、俄罗斯、加拿大、澳大利亚、意大利等29个国家和地区正式注册了“全聚德”商标，注册范围为国际分类第29、42类。这一系列注册为全聚德日后在国内、国际的顺利发展铺平了道路。除了商标注册外，全聚德还充分运用法律武器来保护自己的品牌。对内，集团与全体员工签订了《保护无形资产和商业秘密协议书》，对外则加大了对“全聚德”商标侵权假冒的打击力度。

对于无形资产的管理，全聚德也是有其自身特点的。首先，集团按照有关的国际惯例对其无形资产使用加以规定：作为无形资产使用者的各成员企业，一律同“全聚德”商标所有权人——中国北京全聚德集团有限责任公司签订《特许经营合同》、《商标许可合同》，并向其缴纳特许经营权使用费，实行特许经营的规范管理。其次，集团公司还专门建立了无形资产管理机构，负责制定无形资产的管理政策、标准，审议特许经营的开发授权，保护其合法权益。同时，制定出《特许经营开发工作程序》和规范的法律文本，包括《特许经营合同》、《商标使用许可合同》、《原材料物流配送合同》、《派遣员工合同》等，确立了特许经营双方的法律关系，规范了双方应履行的义务，为开发特许经营提供了进一步的法律保证。

目前,“两线运营”已经成为全聚德特许连锁经营的发展思路和基本特征,并体现了全聚德连锁经营的具体发展模式——以直营连锁带动区域连锁,再以区域连锁造就特许连锁,这是一个由点到面的辐射过程。

(三) 抓好“三条主线”,即开发运营、统一配送、信息管理三条管理主线

1. 建立特许连锁经营的开发、运营管理体系。在全聚德集团看来,发展特许连锁必须从建立和健全特许连锁经营的开发和管理体系入手,而实现包括所有分店在内的集团的一体性则是管理的根本所在。中式正餐比西式快餐的经营要复杂很多,尤其是菜品的多样性和多工序会引起统一性下降。全聚德在这方面既借鉴麦当劳等国际大型连锁机构的经验,同时也有其自身独特的管理方法。

首先,集团制定了《全聚德特许经营管理手册》,对各分店的日常管理措施、服务标准、紧急问题处理等一系列具体问题加以明文规定,以此明确规范了“全聚德”特许经营必须达到的质量标准和服务规范。该手册作为特许经营企业的营运指南,是集团公司对其检查、督导、考核的基本依据。

其次,为了适应国际化和规模化发展的需要,全聚德集团建立了一套符合现代科学管理要求、反映企业经营特点、激励自我发展的企业形象识别系统(CIS),由理念识别系统(MI)、行为识别系统(BI)和视觉识别系统(VI)三个子系统组成。1998年,集团形成了较为完备的《全聚德形象识别手册》,明确提出了“全而无缺、聚而不散、仁德至上”的企业精神和“继承和弘扬民族优秀饮食文化成果,以繁荣和发展中华饮食为己任”的企业宗旨。同时,集团还对这一古老的企业精神加以了现代的诠释:

全而无缺——以现代的开拓意识、科学的管理体系、灵活多样的经营方式迎接时代赋予的新挑战。

聚而不散——以“聚德”之心广聚天下有识之士;以“聚全”之志深纳华夏美食。200多名现代管理人才和包括国际烹饪大师、

百余名高级烹饪技师在内的近 700 人的技术队伍，奠定了“全聚德”饮食“劲旅”的地位。

仁德至上——“全聚德”始终遵循着“仁德至上”的商业公德，使其赢得了中国乃至世界各国宾朋的一致赞誉。热心公益事业，是“全聚德”回报社会的不变承诺。

此外，为了保证全聚德集团各企业的菜品质量和风味统一，达到实质性的连锁，探索中餐标准化和规模化的实现形式，姜俊贤组织了专门的技术攻关小组，由具有丰富实践经验的老技师和具有现代科技知识的技术人员相结合，进行全聚德传统特色菜品的量化定标工作。通过反复试验和精密测试，对菜品的主料、辅料、调料进行了具体到毫克的量化，制定了精确的投料标准，现已完成了以“火燎鸭心”为代表的包括冷菜、热菜、面点在内的 22 个传统特色菜品和 7 种全聚德调味品的标准，为实现全聚德传统特色菜品的质量统一、口味一致提供了保证。对菜式繁多的中餐进行量化，无疑是一件极为复杂的工作，但也是市场化、标准化的前提。姜俊贤带领企业迎难而上，坚持解决中餐标准化问题，这在中餐发展史上多少有些“第一个吃螃蟹的人”的首创意义。量化定标工作为研制生产全聚德特色菜品、专用调料和专用汁料提供了前提条件，为规范地发展全聚德品牌奠定了技术基础，创造了市场先机。

由此，全聚德把生产加工、服务和管理上的统一规范推广到各连锁企业，并利用形象识别系统作为全聚德商业品牌的传播载体，鲜明地将全聚德的企业理念转化为静态的、具体化的视觉形象，在全国各连锁企业中积极推行。统一的招牌、统一的装饰、统一的餐具、统一的工服等等，不仅提升了消费者对全聚德品牌形象的认知度，同时也默默地向顾客传输着全聚德统一管理、规范经营的信息。

2. 充分发挥配送中心的作用，提高特许连锁经营的规模效益。物流配送系统是连锁经营的核心环节，更是制约当前大多数连锁体系扩张的瓶颈所在。北京全聚德烤鸭股份有限公司配送中心成立于