

最富生命力的现代营销形式
用成熟的管理理念扩展企业的生存空间

手把手教你组建自己的
特许经营企业

克隆名店

特许经营的投资与管理

贺 昆 主编



FRANCHISE

The Investment and Management of Franchise

新华出版社

FRANCHISE

克隆名店

特许经营的投资与管理

贺 昆 主编

图书在版编目 (CIP) 数据

克隆名店:特许经营的投资与管理/贺昆主编. —北京:新华出版社, 2003.3

ISBN 7-5011-6126-7

I. 克... II. 贺... III. 专卖-商业经营
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 016248 号

克 隆 名 店

—特许经营的投资与管理

贺昆 主编

*

新华出版社出版发行

(北京石景山区京原路8号 邮编:100043)

新华出版社网址: <http://xhcbs.126.com>

中国新闻书店:(010)63072012

新华书店经销

北京金瀑印刷有限责任公司印刷

*

787毫米×1092毫米 16开本 15.25印张 300千字

2003年4月第1版 2003年4月第1次印刷

ISBN 7-5011-6126-7/F·881 定价:35.00元

* * * *

(若有印装质量问题,请与印刷厂联系)

前言

特许连锁作为一种现代营销形式,最初的起源是在 19 世纪 80 年代,美国胜家缝纫机公司(SINGER)建立了第一个经销商网络,经销人只需付费给胜家公司,就可以换取在一定区域内出售产品的权利。自此之后,特许经营便不断在具有发达商业体系的国家经济生活中涌现,并以其独特的经营机制显现出强大的生命力。

作为一种先进的商业模式,特许经营确有其优越性。对被特许者来说,可以立即获得一个成熟的赢利模式,从而大大减少投资风险。受许人除了可以使用特许人的商标、商号外,还可利用已被总部验证的成功的分店管理模式及方法,得到总部全方位的指导和支持。总部的品牌、商号及产品,对加盟店生意有基本的保障;总部统一的配送体系使产品成本有较强的竞争力;可以在广告宣传上与总部资源共享;加盟一个好的特许体系,也使自己具备采购、融资等方面谈判的筹码。因此,有人把特许经营看作创业者的最便捷的投资方式,是“站在巨人肩膀上摘桃子”,可以迅速实现做老板的梦想。

作为特许权所有者,吸收投资者加盟也会获取利益:被特许者加盟时一次性向特许者缴纳的加盟金;按一定比例或定额从特许店营业额中提取的特许权使用费;向被特许者销售自己的产品(设备)的利润;对特许店进行配送、培训时收取的费用。还有一个很重要的好处:可以不用自己的投资即实现品牌和市场的扩张。

正因为有这些优势,特许经营已经成为国际上十分流行的商业模式,一些国际知名的大型连锁集团,70 - 80%的连锁店是通过特许经营方式建立的。美国商务部的一项调查显示,一般小零售店的失败可能性为 83%,

而特许经营的零售店成功率却在 90% 以上。

如今的特许经营,已经是企业发展连锁体系惯用的成长策略,同时也是创业者一圆人生梦想的捷径。特许连锁的行业遍及百货、超市、医药、餐饮、摄影冲洗、电器、服饰、钟表眼镜、加油站、鞋业、糕点、美容美发等等众多的零售行业。

中国是世界上最大的特许经营市场之一。从市场容量来讲,中国有 13 亿人口,全社会消费品零售总额逼近 3 万亿元;从市场机遇来讲,中国居民生活正处在从温饱型向小康型转变阶段,一场由量的增加到质的提高的消费革命已经开始。第三产业会以惊人的速度向前发展,这将为特许经营的发展提供广阔的空间;从特许加盟者来讲,中国已出现创业者阶层,全国下岗人员 1,000 万,其中不乏拥有 10 - 20 万元的中小创业者。1996 年,全国城镇居民家庭年收入 3 - 10 万元的家庭占 7.15%,其中广东、上海、北京、天津分别 39%、29.2%、20.8% 和 9.6%。10 万元以上的户数占 2.2%。1997 年城乡居民储蓄存款余额达 4.6 万亿元,这是创业资金的庞大基础。这些数字,到了今天依然是有增无减。

现在特许经营在中国进入了蓬勃发展期,一个重要的标志就是特许经营已经从原来的零售业、餐饮业、服务业渗透到其它诸如无线通讯、农业产业化、互联网、特许健身、减肥等新领域。这些都是特许经营新涌现的行业。目前与特许经营相关的行业门类达 41 种之多,特许经营已经逐步渗透到人们生活的方方面面。而且,中国 2003 年后将全面放开特许经营的所有限制,中国已成为极具潜力的特许经营市场。在 2002 年的展会上,美国、加拿大、日本、韩国、澳大利亚、马来西亚、菲律宾、新加坡及中国香港和台湾等国家和地区均有企业参展,海外特许品牌超过 40 个。而 2003 年的亚洲特许展和 2004 年的世界特许联合会年会也将首次由中国特许经营协会承办。

面对特许经营如此广阔的发展前景,我们能作的就是希望通过本书的介绍,让你对它的历史和现状有更深入的了解,帮助你解决一些在接触特许经营时碰到的各种问题,能为你成功的加盟到特许企业或者是壮大你的特许企业尽一点绵薄之力。

贺昆于北京大学经济学院

2003 年 2 月

目 录

第 1 章 什么是特许经营	1
第一节 特许经营是极富生命力的现代经营形式	1
◎特许经营的涵义	2
第二节 特许经营的类型	3
◎商品商标型特许经营	3
◎经营模式特许经营	4
◎转换型特许经营	5
◎分支特许经营	6
第三节 特许经营与连锁经营	6
◎特许经营与连锁经营的区别	6
◎特许经营的优势	8
◎特许经营的行业分布	9
第 2 章 特许经营的发展历史	13
第一节 胜家——特许经营的播种人	13
第二节 特许经营——制造商们的新式武器	14
◎制造商利器	15
◎汽车业特许经营	16
◎石油业特许经营	18

◎软饮料工业特许经营	19
◎餐饮业的特许经营	19
第三节 特许经营在世界各国的发展与现状	21
◎特许经营龙头老大——美国	21
◎毫不逊色的欧洲特许经营	24
◎精明的日本人	24
◎多有创新的香港特许经营	30
◎后起之秀的台湾特许经营	32
第3章 为什么要选择特许经营	33
第一节 特许经营优势	33
◎特许经营长盛不衰的经济动因	33
◎特许经营的制度优势	34
◎特许经营涉及行业广泛	34
◎特许经营具有极强的渗透性	36
◎特许经营是开拓国际市场的利器	37
◎特许经营促使高科技成果的广泛采用	37
◎特许经营的市场定位优势	39
◎特许经营的服务优势	40
◎特许经营的管理优势	41
第二节 特许经营的风险及回避	42
◎特许经营对受许人的挑战	42
◎特许经营对特许人的挑战	45
◎如何回避特许经营陷阱	46
第4章 选择合适的特许经营投资	51
第一节 加盟特许经营体系的准备	51
◎你的期望是什么?	51

◎购买特许权的优点	55
◎购买特许权的缺点	55
◎你准备好了吗?	56
第二节 如何购买特许经营权	56
◎购买特许经营权的步骤	57
第5章 组建自己的特许经营企业	89
第一节 如何建立成功的特许经营系统	89
◎建立特许经营系统的条件与可能	89
◎组建特许经营业的条件	93
◎培育样板店与广告宣传	96
第二节 加盟者店面的组建	100
◎店址的选择	101
◎资金筹备	104
◎加盟店店面的日常管理	108
第6章 经营管理	113
第一节 特许经营的商品采购	113
◎总部统一采购	113
◎总部授权加盟店自行采购	114
◎总部有限授权加盟店采购	114
第二节 特许经营的商品管理	115
◎商品的经营要有特色	115
◎集中统一与分散相结合的商品管理原则	116
◎加强质量监控	116
◎注重效益原则	118

第三节 特许经营的价格策略	119
◎第一目标是追求利润的最大化	119
◎第二目标是提高企业的市场占有率	119
◎第三目标是实现企业预期的投资收益率	119
◎第四目标是适应价格竞争	120
◎第五目标是维持营业	120
◎第六目标是维护企业形象	120
第四节 特许经营的促销策略	121
◎促销目标	121
◎产品性质	121
第五节 费用控制与资金管理	122
◎费用控制	122
◎资金管理	128
◎资本运作与特许经营	132
第7章 法律问题	145
第一节 加盟者的权利和义务	145
◎加盟者的权利	145
◎加盟者的义务	146
第二节 商标权的使用	148
◎商标概述	147
◎特许人如何保护商标专用权	148
◎商标专用权与企业名称权	150
◎使用商标权应注意的问题	151
第三节 特许经营的合同问题	151
◎为什么要拟订特许经营合同	153

◎特许经营合同的一般性条款	154
◎特许经营合同的特殊性条款	157
◎特许经营的期限与终止	161
第 8 章 特许经营在中国的现状	181
第一节 近年中国特许经营发展概述	181
◎特许经营企业在中国的分布情况	181
◎特许企业经营管理状况	183
第二节 中国特许经营发展中存在的问题和困难	187
◎缺乏对特许经营的了解和认识	187
◎缺少成熟的可供转让的商业品牌及经营技术	188
◎缺少相关的法律、法规及政策措施	188
◎现有的特许经营企业规模较小,规范化程度较低	189
◎市场体系发育不完全,条块分割、行政干预阻碍特许经营发展的现象时有发生	190
第三节 中国特许经营的巨大市场潜力	191
◎第三产业的迅速拓展为特许经营发展提供了广阔天地	191
◎人民生活水平的提高和生活消费方式的变化对加快中国特许经营的发展,提出了客观要求	192
◎知识产权和品牌意识的增强,为特许经营发展创造了条件	194
◎传统的国有商业是特许经营发展的主力军,大量的中小企业、个体、私营企业及下岗职工为特许经营业提供了可观的加盟者队伍	195
第 9 章 国际化——特许经营发展趋势	199
第一节 国际化特许经营孕育了无限商机	199
◎国际特许经营的发展的原因	199

◎国际扩张的几种方式	201
第二节 国际特许经营涉及的法律问题	205
◎合同双方的法律地位和法律关系	205
◎政府的态度	205
◎竞争法	206
◎自身权益的保护	206
◎知识产权法	206
◎公司法	206
◎特殊的特许法	206
◎特殊行业法	207
◎货币管制和支付年金的限制	207
◎进出口限制	207
第三节 世界著名特许商介绍	207
◎快餐业巨头	207
◎国际著名的服务业特许经营者	216
◎其它行业的特许经营者	221
附录一:各国特许经营协会联合会简介	228
◎国际特许经营协会	228
◎欧州特许经营协会	229
◎日本特许经营协会	230
附录二:中国商业特许经营管理办法(试行)	231
附录三:特许经营热门网址	234

第1章

什么是特许经营

第一节 特许经营是极富生命力的 现代经营形式

在各大城市的主要商业区,都能看到各种世界知名品牌的店铺占据了黄金地段的铺面,而其中大多数采用了同一种经营方式——特许经营。目前,作为连锁经营的一种重要方式,特许经营已由导入期转向发展期。无论是企业,还是普通投资者,都对特许经营予以热切关注。有专家指出,中国被特许阶层已经出现,他们不具备自我创业的能力,但手上却积累了数万元到数十万元的资本,渴望投资赚钱,这就为特许经营的发展提供了巨大的空间。

特许经营究竟为什么能风行世界,能够在世界各地大行其道,并且发展势头越来越猛呢?

麦当劳总裁格林柏格认为,麦当劳之所以长盛不衰,主要是因为麦当劳一直遵循着其创始人克罗克的创业经验,即讲究双赢,“可以说双赢是全

球特许经营发展的一个永恒的主旋律”。

特许经营是一种对特许人和加盟商都有好处的经营模式。对特许人而言,只有将自己经营成功的经验技术、经营模式或商标许可他人去经营,经营所需的资金由加盟者自筹,无需特许人直接投资,是一种即安全又可迅速扩大知名度、拓展业务的经营方式。对于加盟商而言,不用自己去探索开创新事业的路子,只需向特许人支付一定加盟费就可以经营一个知名的商号,并能长期得到特许人的业务指导和服务,因而降低投资风险。

特许经营作为一种现代营销形式,它起源于美国,自其产生以后便不断在具有发达商业体系的国家经济生活中涌现并以其独特的经营机制显现出强大的生命力。

◎特许经营的涵义

特许经营(Franchise)一词来源于法文,原意为免于奴隶、苦役的身分,演变至今引申为特许人的一种特权,它为一般人提供一个拥有自己事业的机会,即使他缺少必要的经营经验和足够的资本。所以特许经营为许多梦想拥有自己的事业而又没有足够资金积累的普通人打开了一个窗口。

一般来说,特许经营是一种根据合同进行的商业活动,是一种互利的合作关系。即特许授予人(简称特许人)向受许人提供商标、培训、诀窍及其他工业知识产权。有关受许人的承诺和义务责任问题、使用权的回报都在合同中加以明确说明。特许经营是实现商业资本扩张的一种比较好的形式,一些中小企业可以在节省资本投入的前提下达到不用自建经销机构就可以通过扩大外围销售组织来实现商品的价值。特许人和受许人在保持其独立性的同时,经过特许合作双方获利,特许人可以按其经营模式顺利扩大业务,受许人则可以减少在一个新领域投资而面临的市场风险。

换个角度来说,具体可划分为两种定义:一是国际特许经营协会(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,并且受许人以自己的积蓄对其业务进行投资。二是欧洲特许经营联合会(EFF)的定义:特许经营是一种基于在法律的财务上分离和独立的当事人(特许人和他的单个受许人)之间紧密而持续的合作基础之上的营销产品和(或)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,给予并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,使用特许人的商号和(或)商标和(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(或)知识产权。

另外,特许经营还有一些特征是定义没有概括到的。例如,定义一中指出了受许人要自己对其业务进行投资,但没有说明受许人必须拥有其业务,而这一点正是特许经营的一个基本特征。另一个被忽略的基本特征是受许人需要向特许人支付费用。尽管如此,这两个定义对于以下的介绍仍是相当重要的。

特许经营是一种销售商品或服务的方法,而非一个行业。特许经营这种现代商业销售形式在过去几十年内取得了长足的发展,无论是发达国家,还是发展中国家的实践都证明,特许经营是一种行之有效的分销商品与服务的方法。同时特许经营还对经济发展起到了推动作用。

特许经营作为一种商业经营模式,在其经营过程和方法中有以下4个共同点:

- 1、个人对商标、服务标志、独特概念、专利、商业秘密、经营诀窍等拥有所有权。
- 2、权利所有者授权其他人使用上述权利。
- 3、在授权合同中包含一些调整和控制条款,以指导受许人的经营活动。
- 4、受许人需要支付权利使用费和其他费用。

第二节 特许经营的类型

作为一种极具活力的经营方式,特许经营本身就有多种形式,从不同的角度或不同的考察范围划分特许经营可划分为若干类型,但主要有以下几种类型。

◎商品商标型特许经营

商品商标型的特许经营是一种传统的经营形态,因其历史悠久而被称作“第一代特许经营”。在这种形式中,特许人和受许人的关系有如制造商和经销商,特许人是产品制造商或产品部件生产商,受许人的主要任务就

是全力以赴地销售特许人生产的产品;特许人只提供用以销售的商品和商标的使用权,作为回报,受许人需定期向特许人支付费用;受许人即经销商要作出产品销售的计划与安排,特许人即生产商可以提供某种形式的广告、管理协助和培训。简而言之,此种形式的特许经营即特许人授权受许人对特定产品或商标进行商业开发的权利,特许人仍保留对商标的所有权,而且与该商标相连的商誉的任何增加都主要由特许人完成。属于这种类型的特许经营有汽车经销商,如通用汽车公司、福特公司、克莱斯勒公司的经销商;有加油站,如爱克森公司、壳牌汽油站、埃尔夫石油公司的汽油专卖商等;以及饮料经销商,如可口可乐公司、百事可乐公司的各种名牌饮料的经销商。

◎经营模式特许经营

经营模式特许经营也称“全套盈利公式型连锁”。对比前一种类型,这种方式在国外尤其是在欧美国家非常流行。

经营模式特许经营的特点主要是:在限定时间和区域内,特许人不仅提供给受许人商品和商标,而且还给予一整套进行营销的经营“系统”。“系统”这个词对于特许经营来说是一个关键的问题,也就是受许人从特许人那里得到许多方面的指导和协助,如店址选择、人员培训、商务建立、广告、商品供应等。受许人在这一系统指导下进行业务经营,严格遵守特许人的操作守则;了解吸收和复制特殊技术。只有这样,受许人(加盟店)提供的商品服务才能与特许人(总部)保持统一质量标准。受许人在开业之前须由特许人对其进行培训,作为回报,受许人应为特许权、特许人的培训以及其他服务支付首期特许费和后续的年金。与其他形式的特许经营不同,特许人除了提供商品商标之外,还提供给加盟店全套的管理和行销制度,甚至是财务上的融通,从而密切了总部和加盟店之间的关系,保障了加盟店的市场竞争能力和生存能力,减少了财务开支,也减少了成员店自己内部之间的竞争。经营模式的特许经营是典型的较新形式的特许经营,它不仅包括快餐业,还有零售业、客房租赁业、私人服务业,以及汽车租赁业甚至房地产业。

在经营模式特许经营当中,还可以细分为以下几类:

1. 按所需的资金额可分为以下3种:

①工作型特许经营。只需受许人投入很少的资金,通常可在受许人的

家中开展业务而不需要一个营业场所。

②业务型特许经营。需要相对较大的投资用于采购商品、设备和购买或租赁营业场所。因其经营规模比工作型的特许经营大许多,因此受许人需要雇佣一些员工以便进行有效的经营。这种类型的业务范围相对较广,包括冲印照片、会计服务、洗衣以及快餐外卖等。

③投资型特许经营。需要的资金数额更高,投资型受许人首先关心的是获得投资回报,饭店业可作为投资型特许经营的典型,快餐店也可被认为是投资型特许经营。

2.按特许权的交易形式分为以下4种:

①制造商对批发商的特许。最著名的例子是可口可乐和百事可乐,制造商授权特许各个市场上的装瓶商(批发商)购买该公司的浓缩饮料,然后由装瓶商充碳酸气装瓶,再把它们出售给各地市场的零售商。

②制造商对零售商的特许。如石油公司和加油站之间的特许关系。汽车行业首先开发了这种形式。

③批发商对零售商的特许。如计算机商店、药店、超级市场和汽车维修店。

④零售商之间的特许。这种类型就是人们所熟知的业务模式特许经营。此种类型的特许经营容易在形式上与其他商业经营协定相混淆,如代理商、特约分销商等。

◎转换型特许经营

转换型特许经营是将现有的独立业务转换成特许经营单位,因此所需各种费用较少,但特许人要仔细评估受许人的能力和参加特许组织的愿望。运用这种方式的目的是使以前的独立商人享有全国知名度和广告的力量。转换型特许经营的一个广为人知并且成功的例子是美国21世纪公司。

转换型特许经营使特许人得以进入以前得不到的零售黄金地段,并无需考虑对地点进行控制,减少了需由特许人提供的细节培训和监督工作,同时特许人还能得到一些间接收入。但是这种方式在实际操作中运用得并不普遍。

◎分支特许经营

公司扩展的传统方式是增加公司的分支店数量,而这需花费大量的资金用于地点选择、装修、存货和经营管理费用。虽然公司扩展本身能带来潜在的收益,但同时必然增加了经营风险。总公司将其拥有的分支店转换成特许经营单位不仅能使公司从销售分支店业务中收回投资的资本,还能继续以年金和服务收费的形式获得利润。在分支型特许经营中,分支店的任何改动和装修所需的资金及其流动资金都由受许人自己提供,同样,在分支店里雇佣和监督雇员的责任也是受许人的,所以公司就可以不受其资本和管理条件的限制,开设更多的分支店。而且,分支店因为拥有所有权势必积极提高销售额,从而带来利润的更快增长。所以这是特许经营中比较常见也比较典型的一类。

第三节 特许经营与连锁经营

作为连锁经营的一种特殊形式,特许经营除了包含连锁经营的特点外,还具有一般的连锁经营所没有的特征和优势。本节将通过细致的比较使读者明了二者的联系和区别。

◎特许经营与连锁经营的区别

连锁作为一种现代化流通组织方式和经营形式,和过去商业时代的经营方式相比有许多新的特点,与特许经营也有所不同。连锁经营本来的涵义是指公司连锁,即同一资本所有,经营同类商品和服务,由同一个总部集中管理领导,共同进行经营活动的组织化零售企业集团。欧美一般要求连锁店的数目要在 11 个以上。而特许经营与连锁经营的区别有以下几点:

1. 特点不同。特许经营的核心是特许权的转让,特许人(总部)是转让方,受许人(加盟店)是接受方。特许体系是通过特许人与受许人一对一签订合同而形成的,各个加盟店之间没有关系。受许人需要对特许人授予的特许权和提供的服务以某种形式付报酬。各个加盟店的人事和财务关系都是独立的,特许人无权进行干涉。而在一般连锁经营中,总部对各分店