



中国连锁经营协会 编

特许加盟 成功之路



经济日报 出版社

特许加盟成功之路

The Success Stories
Of Outstanding Franchisors



中国连锁经营协会 编



经济日报 出版社

图书在版编目(CIP)数据

特许加盟成功之路/中国连锁经营协会著. —北京:
经济日报出版社. 2003. 8

ISBN 7-80180-206-3

I. 特... II. 中... III. 专卖-连锁商店-商业经营-
经验-中国 IV. F721.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第076346号

特许加盟成功之路

编 者: 中国连锁经营协会

责任编辑: 崔霖

责任监制: 韩文高

出 版 者: 经济日报出版社 北京宣武区白纸坊东街2号 邮编 100054

承 印 者: 北京市白帆印务有限公司

开 本: 140mm X 210mm 32开

字 数: 247 千字

印 张: 10.25

版 次: 2003年8月第1版

印 次: 2003年8月第1次印刷

书 号: ISBN 7-80180-206-3/F·071

定 价: 28.60元

版权所有 侵权必究 印装有误 负责调换

服务电话: 010-68391404、1474

传真: 010-68391434、1444

网址: www.ccfa.org.cn

E-mail: lsh@ccfa.org.cn

序 言

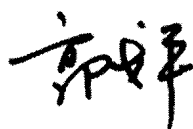
本书试图成为一本加盟创业者开创事业新局的敲门砖，通过对成功者经营经验的分享，加之加盟创业操作实务的精辟介绍，希望能让有意以加盟方式自行创业的广大投资人作到开卷有益，能从本书中获得最有价值的资讯以及最便捷的开创事业的路径，成为连锁加盟事业的赢家。

在本书中，我们可以看到成功者许多的智慧与坚韧，从中学到经验，得到引导。在连锁加盟的事业中，好的“事业构想”需要有适当的“试炼场所”进行验证，方能发展出能够成功运作的“事业模式”。事实上，本书所展示的特许品牌的成功运作，已经为我国广大的特许企业提供了可资借鉴的样本。

连锁加盟不仅是中小创业者创业践行的一条捷径，也是企业从小做大的运作手段。在全球各地，有相当一批这样的“隐形冠军”的存在，他们虽然不像财富500强那样为

人熟知，风光无限，但他们的财务健康，基业长久。正是因为有了连锁加盟，千千万万个中小企业才真正变成了“蚂蚁雄兵”。

中国连锁经营协会 会长

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of two characters, '高平' (Gao Ping), written in a cursive script.

二零零三年八月

目 录

华联超市：中国超市特许品牌的一面旗帜	7
用特许经营编织销售巨网	8
华洲：一个卓越的特许品牌经营者	9
一个功能健全，管理有序的总部	12
一套防范加盟风险的对策	14
农村天地大有作为	18
“靠大联大”成功加盟华联	21
联华快客：“小老板”的“孵化器”	25
规范的特许管理模式	27
催生了一批成功加盟创业的“小老板”	30
一个加盟联华快客“小老板”的自述	32
如何加盟联华快客	37
肯德基：加盟“不从零开始”	39
肯德基扎下中国根	40
特许经营不从零开始	44
肯德基青睐什么样的加盟商	46
肯德基为加盟者提供的全方位支持	49
马兰拉面：厚积薄发 马兰开花	52
初露锋芒	53
文化锻造	55

特许布局	57
步步为营	60
花开遍地	62
德克士：成长的“三大法宝”	67
以二、三级城市为特许拓展区域	68
从营销到产品更贴近中国消费者	73
低成本扩张：生存能力更强	77
福奈特：靠诚信“洗”出大品牌	87
洗衣业背后的大市场	88
并不是所有的污点都能洗掉	89
不求数量，只求利润最大化	93
以标准来降低加盟者的投资风险	95
21 世纪中国不动产：圆中国人的安居梦	100
风行世界的金字招牌	101
21 世纪中国不动产的二级特许体系	103
21 世纪不动产大家庭的金色诱惑	105
请保持诚信—21 世纪中国不动产总裁的忠告	108
培训+嘉奖，金牌房地产经纪人成功之路	112
我们做的不仅仅是房地产中介	114
威力狮：领跑汽车服务市场	118
选择威力狮成就自己	119
站在巨人的肩膀上	121
从产品向服务转型	124
威力狮走向成熟	128
东来顺：分享百年饮食文化精髓	137

百年沧桑	138
自我突破	140
创新营销	145
标准化先行	146
大真园：以特色餐饮锁紧加盟链条	151
海纳百川的价值观	152
海纳百川的加盟体系	158
海纳百川的精英团队	161
重庆小天鹅：用顺畅的沟通实现双赢	166
重庆小天鹅的明确目标	167
重庆小天鹅完善的特许加盟体系	169
重庆小天鹅加盟商的认同	175
好伦哥：抱定广阔的低端市场	181
用现代营销理念品牌化连锁	181
39 元比萨自助，新概念催生市场先机	182
两翼拓展，直营特许齐头共进	183
善弈者谋势，谋在机先	187
文化是根，打造命运共同体	190
核心竞争力的关键在于人才	191
蓄势待发，打造国际知名连锁品牌	192
永和豆浆：以自建餐饮渠道销售自有品牌商品	195
好产品能造出好市场	195
豆浆使林氏兄弟踏上成功之路	197
营销受挫，确立自建渠道销售 PB 商品的模式	198
以台商为切入点，实行定位营销	199

选址策略：由外向内成合围之势·····	202
从品牌保护中透出以和为贵的理念·····	203
怎样成为一个永和豆浆加盟商·····	204
推行中国特色的标准化·····	205
创新产品，给加盟店搭建一个持久盈利的平台·····	206
仙踪林：搭建国际化连锁平台·····	209
舍得，舍得，能舍才能得·····	210
人行后的思索：众人轻视的行业强硬对手少·····	212
客流量与租金成正比·····	213
定位休闲，营造特殊景观·····	215
抢滩淮海路的策略是成功的·····	216
做特许，锻造品牌是第一位的·····	218
珍珠奶茶学院：复制“仙踪林”的车间·····	220
做盟主就要一呼天下应·····	221
权衡区域加盟和单店加盟的利弊·····	223
象王洗衣：面向高端市场提供优质服务·····	227
一个人的打拼·····	228
改造大陆洗衣行业·····	229
打通渠道·····	230
加盟连锁的效应·····	232
生存智慧·····	234
终端维护·····	236
品牌建设·····	239
未来构想·····	240
荣昌·伊尔萨：做中国洗染业的麦当劳·····	243

洗染店能洗多大市场	244
引领洗染行业	245
洗染业必将规范和净化	247
荣昌·伊尔萨打造洗染业航母	249
复制财富 借船航行	251
力塑品牌文化	254
洋话连篇：创造无形资产变现的佳话	257
小资本运作创造奇迹	258
初尝特许经营	260
当特许经营遇到教育产业	261
“洋话连篇”连锁模式图	262
加盟者的亲密朋友	263
“洋话连篇”特许加盟流程	264
认识偏差会导致特许体系垮掉	265
特许经营还需要什么	267
多元发展齐头并进	268
红黄蓝亲子教育：值得做一辈子的事业	271
创业源于爱子心	272
半载心血编就教材	274
红黄蓝亲子园	276
走上特许加盟扩张路	279
规范与服务双轮驱动	283
舞起亲子教育产业链	286
吉的堡：让孩子的学习无限延伸	291
创业初成	291

品牌风波	293
移师大陆	294
间路资本市场	295
本土化努力	296
围绕“优质教育”这一核心	299
核心优势—强大的研发力量	300
连锁服务体系	302
迈向国际化	303
欧迪芬：产品优势、品牌优势、渠道优势，一个都不少	306
关键词一：老板梦	307
关键词二：复制 速度	308
关键词三：实	309
关键词四：内衣文化	311
关键词五：员工梦	313
关键词六：防守	315
关键词七：出击	316
关键词八：全方位	317
中国连锁经营协会特许经营道德规范	321

华联超市： 中国超市特许品牌的一面旗帜



叶松 / 文

在由中国连锁经营协会组织的“2002年度中国优秀特许奖项”评选中，华联超市股份有限公司“连中三元”：“华联超市”被评为“2002年度中国优秀特许品牌”，华联超市股份有限公司董事长华洲被评为“2002年度中国特许企业优秀管理者”，加盟华联超市的（上海）新阳普超市有限公司总经理张建平被评为“中国优秀加盟者”。

业内专家评论说，多年来，华联超市克服重重困难，始终坚持特许加盟发展策略，特许加盟品牌在国内独树一帜。1999年—2000年度，2001年—2002年度，该公司两度被中国连锁经营协会推选为“中国优秀特许品牌”。华联超市股份有限公司在国内连锁超市行业中是唯一同时获得3项大奖的，这说明“华联超市”已经成为中国特许品牌的一面旗帜。

用特许经营编织销售巨网

成立于1993年1月的华联超市，是国内连锁超市行业最早探索特许加盟经营模式的企业。创业初期，华联超市为克服快速扩张中的资金不足和地区壁垒等困难，果断地选择了一条当时在国内属于崭新的发展之路——发展加盟连锁。1995年10月，以江苏无锡永安公司的10家门店首批加盟华联超市为标志，华联超市开始采用特许加盟模式，大胆探索超市连锁业低成本扩张的可持续发展之路，确立了“低投入、低风险、高效率、高产出”的两低两高发展策略。

2002年是华联超市10年来特许经营发展势头最好、速度最快的一年。仅2002年一年，华联超市就发展加盟店276家，约占华联超市全年新发展网点数的80%。华联超市从做大做强做好的战略高度，积极推动特许加盟向纵深发展，将特许加盟的地域从大中城市发展到农村市场，并将特许加盟的重点区域从华东区发展到华北区，为拓展东北及华北市场搭建了良好基础。8月，浙江省台州市供销合作社及投资者正式宣布浙江台州50个农村网点一次性加盟华联超市，同时计划在5年内将加盟店总数增加到500家。9月，内蒙古通辽市最大的商贸流通企业内蒙古绿太阳集团与华联超市达成合作意向，计划新建50—60家超市加盟华联超市。同月，江西井冈山红摇篮旅游产品有限公司与华联超市股份有限公司签订了特许加盟合作协议。

至2002年底，华联超市已在国内设有20个子（分）公司，加盟店已发展到1000余家，遍布沪、苏、浙、京、

津、赣、皖、豫、鲁、晋、闽等10多个省市，加盟店的网点数在国内连锁超市业中排名第一。

步入2003年，华联超市的特许加盟“利好”消息频传：年初，华联超市顺应投资者的热切要求，放宽特许加盟政策，降低加盟“门槛”，准许符合条件的“个体工商户”加盟华联超市，从而将加盟对象的范围从“企业法人”扩大到“企业法人+个体工商户”，在业内引起轰动；出台了《星级加盟店奖励办法》，将对星级加盟店予以重奖，同时减半征收有关管理费用；6月，国际知名的质量体系权威认证机构—英国标准协会(BSI)太平洋有限公司为华联超市股份有限公司颁发“连锁经营食品与百货的销售及连锁经营管理的输出”ISO9002质量体系标准认证书；2003年上半年，新加盟华联超市的门店达142家，与上一年同比增长60%。

华洲：一个卓越的特许品牌经营者

华联超市如此大的加盟“摊子”，没有一个思维严谨、才能出众、敢闯敢干的卓越管理者，要把这个庞大的“摊子”管理得井井有条，把一个品牌运营得生机勃勃，简直是难以令人置信的。人们在提及华联超市这个知名品牌时，总会提到一个响亮的名字—华洲。



作为拥有1200家门店的大型连锁超市公司的董事长，华洲深知“管理就是效益”的深刻内

涵，对特许加盟的个中滋味儿“如鱼饮水，冷暖自知”。人们常说“华洲是一个极富传奇色彩的人物”，大概有几分就缘于他创造性地实施了低成本扩展的发展策略，打造了符合企业发展需要的特许加盟体系，推动了华联超市特许加盟事业的迅猛发展，成功塑造了一个“加盟王国”。

华洲在发展加盟连锁的过程中，始终将“重加盟”作为公司“重加盟、重管理、重质量、重效益”的“重中之重”。在华洲精心构筑的特许加盟体系中，处处无不折射出他非凡的智慧和超人的胆识，尽显一个“统领三军”、叱咤商界的将帅风范。

高瞻远瞩的战略思维

华洲反复告诫各级管理层，“低投入、低风险、高效益、高产出”是华联超市的特色，特许加盟连锁是华联超市的优势，必须继续坚持重点发展。华联超市坚持推行“低成本扩张”的发展模式，目前拥有加盟店1000家，按照平均每一家加盟店投入100万元计算，为华联超市节省了10个亿的直接投资，以最小的投入获得了最大的效益。

在华洲看来，特许经营最为要紧的是，决不能简单的去追求发展速度，而关键要讲质量。如果有加盟店背离华联超市的服务理念和规章制度，自搞一套，经教育整改无效的，华洲的态度决不含糊。2002年，有32家加盟店因达不到华联超市总部的统一要求而被强制摘牌关闭。

华洲视企业品牌如“生命”，订下了一条“雷打不动的规矩”：凡总部接到顾客对直营门店的投诉，一经核实无误，直营门店必须在24小时内，带上礼品，上门向顾客赔

礼道歉，加盟店自然也不例外。华联坚持以“华联无假货，件件都放心”为标准，以信得过的质量赢得信得过的声誉。曾有一家加盟店不履行商品的报批手续，被发现自行采购假冒商品，公司按照合同的约定条款，给予了上万元的经济处罚。

敢为人先的创新意识

超市业是微利的行业，丧失了创新就丧失了竞争力。华联就凭借其敢为人先的创新意识，使华联超市的竞争力不断增强。

华联超市是上海超市业最早建立配送中心和最先实现信息化管理的企业之一。目前已经在上海、北京、南京等地构建了多个物流配送中心和分中心，加盟店全部可享



受到“轻点鼠标，配送到位”的电子化配送服务；公司在业内率先引进了先进的POS系统，保证前台和后台的联网操作、门店和总部的联网管理，并开通了OA自动化办公系统，使总部与门店的信息沟通更为畅通。

在国内，华联超市在业内率先注重对连锁超市的经营管理的研究与教育培训，成立了自己的培训学院，学院设立了配套的教育大纲，拥有自行编撰的58册连锁超市经营管理专业教材，建有商业POS系统后台操作教室和供教学用电脑平台。目前设置14个专业岗位进修班，可为加盟店从业人员及时开展岗位培训，传授华联超市的先进经营理念和管理技术。

在特许加盟管理中，华洲创造性地建立了富有特色的加盟店管理体系：成立市场营运部，实现直营店和加盟店的“一龙治水”；调整加盟管理结构，推出“6 + 2”管理模式，把加盟店统一纳入直营店管理轨道，按照同一标准进行管理；投资组建子公司，把市外加盟店的经营管理、发展布局划归子公司管理。

脚踏实地的管理风格

华洲的管理风格是粗中有细，细致入微。为规范门店经营管理，内部实行区域督导、地区总监、子（分）公司和总公司四级管理，外部则通过建立“啄木鸟”队伍，对加盟店的商品质量管理、商品规范陈列、卖场环境、商品牌价、促销广告、安全保卫等 13 个项目进行明察暗访。

在加盟店中开展“星级门店”达标评选活动，提升整体经营服务水平。引入竞争机制，实行优胜劣汰。坚持每年举行优秀加盟店评比表彰活动，重奖一批规范经营、诚实守信、业绩突出的加盟店店长。2002 年，作为公司总部的奖励，一批受表彰的加盟店店长到香港旅游。而对在检查中发现有问题拒不整改的，要视情节轻重给予通报批评、经济处罚甚至终止协议关门歇业。

一个功能健全、管理有序的总部

华联超市的特许经营体系之所以能迅速发展，是与华联超市在硬、软件两方面得天独厚的条件和优势分不开的。所谓“良禽择木而栖”，自己若非真“梧桐”，怎引得“凤凰”来。在华联超市的硬、软件中，一个强有力的统帅加盟店的总部起到了