



洗涤业品牌连锁 经营管理

王河生 主编

洗涤业品牌连锁经营管理

王河生 主编

中国文联出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

洗涤业品牌连锁经营管理 / 王河生主编.

—北京: 中国文联出版社, 2005.8

ISBN 7-5059-5044-4

I. 洗… II. 王… III. 洗涤—日用化学品—连锁商店—商业经营 IV. F724.779

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 090213 号

书 名	洗涤业品牌连锁经营管理
主 编	王河生
出 版	中国文联出版社
发 行	中国文联出版社 发行部 (010-65389152)
地 址	北京农展馆南里 10 号(100026)
经 销	全国新华书店
责任编辑	李满意
责任校对	任立功
责任印制	李寒江 李满意
印 刷	北京兴达印刷有限公司
开 本	787×1092 1/16
印 张	12
版 次	2005 年 8 月第 1 版第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-5059-5044-4
定 价	42.00 元

您若想详细了解我社的出版物

请登陆我们出版社的网站<http://www.cflacp.com>

序

人类社会的文明在不断地发展，自然科学在不断地创新，人们的生活发生着日新月异的变化。在这种环境下，传统的店铺服务已不能满足顾客的要求，人们渴望得到一种专业、尊贵、自然、自我，充满创意、体验、梦想和憧憬的全新服务。回顾历史，我们从农业时代走来，步入革命性的工业时代，踏进了顾客至上的服务时代。现在，一种被称为“互动与顾客参与经营”的知识经济体验模式像一种巨大的动力正推动着衣、食、住、行等每一个行业的飞速发展。如此日新月异的社会经济形态的转变，也为我们洗涤业的经营管理提供了一个“死生之地，存亡之道”的思维方式和环境形态！

一个在人们意识中浆洗修补的手工作业，服务方式落后的传统洗涤业，随着服装行业的技术革新和大工业时代硬件技术的不断飞跃，正在朝着现代化的模式转变，单体经营的洗衣作坊正在被品牌连锁店不断地冲击着。与此同时，人们也在逐渐改变着自身的消费习惯，消费者对服务的要求也越来越高，顾客对洗衣服务的不信任也就应运而生。我国的洗涤业发展到今天，行业文化的沙漠仍在不断扩大，很少有人用心去规范标准化的软件作业，可以迅速复制的 SOP 也远没有诞生，与其他社会行业的距离也由此被无休止地拉开。

有时候，我们总会被眼前的困难所迷惑，这是因为我们站得不够高，看得不够远！我国洗涤业的发展之所以还很落后，那是因为我们没有用更高的标准去要求自己。可喜的是，国际服务业全新的经营模式——连锁经营已经在我国洗涤业中全面开展，并如火如荼地进行着。虽然很多人认为这种模式是被用于圈钱的目的，但不可否认的是，他们改变了这一行业的经营形态，品牌文化和服务意识也在初具雏形的管理规范中出现。目前正在业内热销的《国家职业资格培训教材——洗衣师》就是我国洗涤行业文化发展的代表之作。这是一种文化和进步，对我国洗涤业的发展和规范起到了积极的、巨大的、不可否认的推动作用。现在，即将出版的这本《洗涤业品牌连锁经营管理》更是高瞻远瞩，站在了我国洗涤业连锁经营管理的前列。该书的出版，相信会对我国洗涤业走品牌发展、连锁经营之路起到指导性的作用，也会对我国洗涤业今后的发展产生深远的影响。

我们的事业要想繁荣和发展，要想在激烈的市场竞争中争得一席之地，连锁经营管理是必需的软件因素和发展环节，我们也欢迎更多的行业同仁能够挺身而出，为我国洗涤业的文化发展贡献自己的力量。

国际洗涤行业协会名誉会长
中国服装集团总工程师



2005 年 8 月

《洗涤业品牌连锁经营管理》编委会

顾 问 闻力生 张运涛 李庆山 魏桐鸣

主 编 王河生

副主编 林 俊

编 者（按姓氏笔划排序）

于 楠 王 武 玄凤娟

平 云 乔 稳 李 莉

张 娟 姚翠艳 郜 敏

目 录

第 1 章 连锁经营及特许经营概述	1
1.1 连锁经营的概念与分类	1
1.1.1 什么是连锁经营	1
1.1.2 连锁经营的发展历史	1
1.1.3 连锁经营的基本原理	3
1.1.4 连锁经营的分类	4
1.2 特许连锁的概念与主体	5
1.2.1 特许连锁的概念	5
1.2.2 特许连锁的特征	5
1.2.3 特许连锁的分类	6
1.2.4 特许连锁的经营原则	7
1.2.5 特许连锁在中国的发展	8
1.2.6 特许连锁与直营连锁的区别	8
1.3 自愿连锁的概念与主体	9
1.3.1 我国发展自愿连锁的意义及目的	9
1.3.2 自愿连锁的概念	10
1.3.3 自愿连锁的特征	10
1.3.4 自愿连锁的经营目的	10
1.3.5 自愿连锁的经营原则	11
1.3.6 自愿连锁的经营战略	11
1.3.7 自愿连锁总部与加盟者（店）的关系	11
1.3.8 自愿连锁总部的职能	12
1.3.9 自愿连锁与特许连锁的联系与区别	12
1.4 连锁经营的风险	13
1.4.1 连锁经营存在的普遍风险	13
1.4.2 连锁经营风险的规避	13
第 2 章 洗衣连锁经营策略	15
2.1 树立良好的企业形象	15
2.1.1 树立良好企业形象的重要意义	15
2.1.2 如何树立良好的企业形象	16
2.2 企业的服务策略	17
2.2.1 制定企业服务策略的依据	17
2.2.2 制定以客户为中心的服务策略	17

2.2.3 选择适合自己的扩张方式	18
2.3 洗涤业的品牌战略与规范管理	22
2.3.1 市场发展已进入战略型企业阶段	22
2.3.2 品牌竞争是市场竞争的实质	23
2.3.3 品牌经营是特许经营的本质内容	23
2.3.4 品牌的核心是质量	24
2.3.5 实行规范化管理	24
2.3.6 培育高水平的管理层和高素质的操作层	25
2.4 洗衣店的竞争策略	26
2.4.1 洗衣店竞争的特点和形式	26
2.4.2 如何制定洗衣店的竞争策略	27
第3章 洗衣连锁经营的管理	29
3.1 人员管理	29
3.1.1 洗衣连锁企业的人力资源策略	29
3.1.2 人力资源需求预测	29
3.1.3 员工的甄选和录用	30
3.1.4 员工的教育培训	30
3.1.5 员工的考核与评估	31
3.1.6 制定合理的福利制度	31
3.1.7 洗衣店员工的形象管理	32
3.2 财务管理	34
3.2.1 资金管理	34
3.2.2 现金管理	35
3.3 顾客服务管理	35
3.3.1 正确看待顾客	35
3.3.2 分析顾客	36
3.3.3 建立顾客服务系统	36
3.3.4 顾客服务形象管理	36
3.3.5 顾客服务语言管理	38
3.4 宣传及促销管理	39
3.4.1 促销的概念与意义	39
3.4.2 服务促销的设计程序	39
3.4.3 服务促销的注意事项	39
3.4.4 促销策略的选择	40
3.4.5 促销时间的确定与安排	40
3.5 集中式洗涤工厂管理制度	41
3.5.1 洗涤工厂劳动监管制度	41
3.5.2 洗涤企业职工奖惩制度	42
3.5.3 洗涤企业人事管理制度	43

3.5.4	洗涤企业的员工业绩考核	44
3.5.5	洗涤企业财务会计制度	44
3.5.6	洗衣车间工作规章制度	45
3.5.7	洗衣车间工作操作规程	46
3.5.8	包装室操作管理制度	47
3.5.9	直营店管理条例	48
3.5.10	干洗车间操作管理制度	48
3.5.11	干洗车间岗位责任制	49
3.5.12	质量管理体系	51
3.5.13	洗涤企业收送货管理制度	51
3.5.14	洗涤车间防火操作安全基本手则	52
3.6	洗衣连锁店的业绩评估及奖励	54
3.6.1	连锁店业绩评估的意义	54
3.6.2	洗衣连锁店业绩评估的标准	54
3.6.3	常见的业绩评估项目	55
3.6.4	常见的奖励办法	56
第4章	如何选择理想的洗衣连锁体系	57
4.1	洗衣连锁品牌的选择	57
4.1.1	考察品牌形象	57
4.1.2	考察特许体系	57
4.2	签约前的准备工作	57
4.2.1	签约前的审查阶段	57
4.2.2	详细考察特许体系的相关要素	58
4.3	签约过程中需要注意的细节	59
4.3.1	特许经营当事人	59
4.3.2	仔细审读合同条款的每个细节	60
4.3.3	特许者同被特许者加盟后产生的一些问题	63
第5章	洗衣连锁店的加盟与管理策略	67
5.1	洗衣特许加盟店的创办	67
5.1.1	特许加盟店的评估	67
5.1.2	洗衣特许加盟店的准备	68
5.2	连锁企业的文化建设	69
5.2.1	企业文化的性质	69
5.2.2	企业文化的构成与功能	69
5.2.3	企业文化建设	71
5.2.4	企业形象的塑造	72
5.3	洗衣连锁经营体系的政策和活动	74
5.3.1	有效地沟通	74
5.3.2	建立信任度	74

5.3.3	明确的政策目标	74
5.3.4	有效的回馈制度	74
5.3.5	有效的控制系统	75
第 6 章	洗衣连锁店的具体创办与经营	77
6.1	洗衣连锁店的筹备	77
6.1.1	营业证照的办理	77
6.1.2	洗衣连锁店的选址	77
6.1.3	洗衣店的外观设计	82
6.1.4	洗衣连锁店的内部装修	84
6.1.5	开业前的筹备工作	85
6.1.6	开业庆典仪式	86
6.2	连锁店的营运及管理	87
6.2.1	连锁店营运指南	87
6.2.2	盘点作业流程	101
6.2.3	洗衣连锁店常规作业管理	102
6.2.4	员工行为礼仪	105
6.2.5	洗衣店常用管理表格	108
第 7 章	洗衣店常见纠纷处理	111
7.1	纠纷的起因	111
7.1.1	引起纠纷的因素	111
7.1.2	产生纠纷事故的主要原因	112
7.2	如何避免和解决纠纷	113
7.2.1	以国家和地方有关政策、法规及条例指导日常经营	113
7.2.2	解决纠纷事故的一般规则	114
7.2.3	纠纷事故处理的一般流程	115
第 8 章	国际服务管理体系标准及相关规范	117
8.1	国际服务管理体系标准	117
8.1.1	范围	117
8.1.2	术语和定义	117
8.1.3	要求	120
8.2	服务管理体系的要求	123
8.2.1	服务管理体系的总要求	124
8.2.2	服务管理体系的策划要求	124
8.2.3	服务管理体系的保障要求	126
8.2.4	服务管理体系的实现要求	129
8.2.5	服务管理体系的改进要求	130
8.3	诚信服务公约	131
8.4	绿色洗涤概述	133
第 9 章	自愿连锁前景展望	135

9.1 洗衣自愿连锁在我国的发展	135
9.1.1 目前我国发展洗衣自愿连锁的优势	135
9.1.2 自愿连锁加盟的优势	136
9.2 加盟者享有的权益和加盟后可取得的效应	137
9.2.1 加盟者享有的权益	137
9.2.2 加盟者可以取得的效应	138
附录一 商务部令——2004 年第 25 号 《商业特许经营管理办法》	139
附录二 洗涤设备招标文件	145
附录三 自愿连锁的合同文本及章程	175

第1章 连锁经营及特许经营概述

随着我国加入 WTO 的进程,市场竞争日趋激烈,我国中小企业如何才能在规模处于劣势的情况下保持较强的市场竞争力?如何以较低成本获得最新的管理技术和管理手段?如何增强对目标消费者的影响力?如何保持本企业在当地市场的竞争力?这些都是中小企业必须面对和考虑的,也构成了中小企业“单打独斗”难以逾越的障碍。连锁方式的出现,对我国中小企业,尤其是洗涤企业来说是一条前景广阔的光明大道。

1.1 连锁经营的概念与分类

时至今日,连锁经营在国际上已经过 140 多年的传播和发展,形成了三种主要形式,即直营连锁、自愿连锁和特许连锁。

1.1.1 什么是连锁经营

连锁经营被称为经营领域的一次重大革命。连锁经营从其产生发展到今天,已有一百多年的历史,但从世界范围来看,对连锁经营还没有一个统一和标准的定义。目前,对其基本含义的一般解释是:连锁经营是使零售及服务企业的经营规模化、组织现代化的有效方式。它是经营同类商品或服务的若干企业,在同一总部管理下,按照统一的经营方针,进行共同的经营活动,以求得规模优势和共享规模效益的经营形式和组织形态。

1.1.2 连锁经营的发展历史

人们通常认为,连锁经营最早产生于美国。而美国自己则提出,连锁经营的萌芽最早出现在中国。据《美国文献百科全书》(美国格罗利亚公司 1986 年出版)和《美国连锁店百年史》记载,早在公元前 200 年,一个中国商人就拥有包括许多分店的店铺,这在实际上已经形成了连锁经营的萌芽。

世界上第一家以现代商业经营组织方式出现的连锁店,是在美国纽约创办的“大西洋及太平洋茶叶公司”。该公司成立于 1859 年,是一家同一资本、统一经营、统一管理的直营连锁组织。随后,在 1879 年、1882 年和 1888 年,伍尔沃兹公司、克罗格公司和贝尔克公司等直营连锁组织先后建立。到 1919 年,直营连锁店的销售额已占当时商品零售总额的 5%,在零售业市场中占据了重要的一席。20 世纪 20 到 30 年代,是直营连锁店的黄金时代,到 1925 年,美国大约有 5 万个连锁商店组织,连锁经营开始向饮食业、服务业迈进。到 1929 年,采用连锁组织的零售企业在全美零售业中,店铺数占 10.8%,营业额占 22.2%,连锁商店以“经济商店”的形象在美国零售业中确立了自己的地位,成为主要零售形式之一。在同一时期,直营连锁也陆续传入欧洲各国。作为第一代连锁组织,直营连锁伴随着自由资本主义向垄断资本主义的转变,以及商业资本的集中与扩张,逐步达到了连锁店发展历史中的第一个高峰。

直营连锁的发展,形成了最早的零售业垄断组织,并使众多分散的小零售商陷于困境。为了对抗直营连锁组织和大型百货店的排挤,小型零售企业也积极寻找对策。1887年,由130家食品零售商共同投资创办了一家联合批发公司,实行联购分销,统一管理,各成员企业仍保持各自的独立性,这就是后来被美国政府称为自愿连锁的第一家组织。其后自愿连锁不断发展,到1955年,美国自愿连锁的销售额终于超过了直营连锁,成为第二类商业连锁形式。在欧洲,各个国家大都有较长的合作经济发展史,19世纪末从合作商业中产生的联购分销的批发公司,也可视为自愿连锁的雏形。进入20世纪,美国的连锁理念传入欧洲,尤其是自愿连锁在欧洲获得了较快的发展。例如,德国“艾德卡”自愿连锁店到1930年已有250个加盟店,并发展到丹麦、荷兰等邻国。在亚洲最早引入的连锁经营形式也是自愿连锁。1929年在日本成立了“大东京洋品商联盟”,之后在1937年前后又相继出现了“大东京文具连锁”、“大东京瓷品连锁”、“大东京连锁店联盟”、“和服共同进货联盟”等30余家自愿连锁商店。20世纪50年代中期,日本又进一步学习欧美各国自愿连锁的做法,兴起了一批以批发企业为主导型的自愿连锁组织。大约在同一时期,亚洲一些国家和地区,如泰国、新加坡和香港等,也陆续尝试发展自愿连锁经营,至此,自愿连锁作为第二种连锁形式得以确立。20世纪60到70年代,是自愿连锁发展的鼎盛时期,在欧美各国保持自愿连锁优势地位的同时,日本等亚洲国家的自愿连锁业也迅猛发展。日本从20世纪60年代开始推行零售商业连锁化政策,有组织地对自愿连锁进行培育、强化、启蒙和普及。1966年1月在自愿连锁研究会的基础上,建立了“社团法人日本自愿连锁协会”。从1967到1973年的一段时期内,自愿连锁商店的加盟店数增长了56.8%,营业额增长1.3倍;1981年,加盟店数比1973年增加58.2%,营业额增长1.8倍。1982年,自愿连锁商店的店铺数已达5.08万家,占全日本零售店铺总数的3.1%,营业额8万亿日元,占全社会零售总额的9%。



在自愿连锁组织快速发展的同时,特许连锁也悄然兴起。20世纪初,美国的汽车产业、加油站和罐装饮料业迅速发展,传统的商业渠道已不适应其发展的需要,于是在这些行业里首先出现了通过合同有偿转让经营特许权,并按规定进行经营的特许经营方式。后来这种特许经营方式逐步扩展到其他零售、饮食、服务领域,成为连锁经营的第三类形式。1960年,美国特许经销商店达到6200个,1971年增加到41000个。1971年特许经销销售额1586万美元,占零售总额的37%。在1977年到1982年间,特许经销店从9.3万个发展到10.8万个,销售额从196亿美元增加到355亿美元,增加了0.8倍。在20世纪70年代前后,特许连锁主要是商业型的特许连锁,并陆续传入欧洲、美洲、亚洲的诸多国家和地区,如法国、英国、加拿大、日本、新加坡、韩国、中国台湾和香港等。进入20世纪80年代,特许连锁的发展速度很快,在一些发达国家超过了其他两种连锁形式。例如,英、法两国的特许连锁发展均在80年代进入成长期。英国从1984年到1986年,特许连锁店由

9 000 多家发展到 2 万多家,从业人员由 5 万人增加到 15 万人,其中仅特许连锁经营额 1987 年就达 31 亿英镑,比 1981 年的 6.7 亿英镑增长 3.6 倍。法国 1971 年仅有特许连锁店 7 500 家,1982 年达到 2.2 万家,特许连锁的销售额占零售总额的 6%~7%,约占合伙制商业销售额的一半。日本的特许连锁从 20 世纪 60 年代从美国传入后,70 年代在各行各业都得到了广泛的发展,80 年代出现了蓬勃发展的态势,甚至超过了自愿连锁的发展速度,堪称第三代连锁组织。从 1985 年到 1988 年,特许连锁营业额年平均增长率为 14.2%,几乎是自愿连锁业增长率的两倍。特许连锁店的数量也由 1985 年的 2.67 万家,增加到 1988 年的 3.76 万家。

从 20 世纪 80 年代起,连锁经营进入现代连锁商业时代,经过不断发展,已初步形成了一些与传统连锁形式所不同的一些特点,首先是行业范围的广泛性和强大的渗透能力。目前连锁店范围已不仅仅限于零售和餐饮等传统行业,几乎所有的行业都可以用连锁店的方式来经营,所谓“连锁经营无禁区”就是这个意思。据美国商务部的统计分类,目前加盟连锁系统已经形成 19 大类,几乎包含了所有零售业和大多数服务行业,如各类专业店、快餐店、理发店、洗衣店以及健身房、保险业、美容业、职业介绍、教育培训、牙科诊所等,甚至家庭服务、室内装修、汽车保养、商务咨询、法律事务等与人们密切相关的服务业,也都采取了连锁经营的形式。连锁经营还与新的销售方式相结合,从原来的中小企业联合,发展到大型百货店、超级市场的连锁。特别是超级市场出现后,连锁经营与超级市场相结合,形成超级市场连锁、超级商店连锁、专业商店连锁等,连锁经营以其广泛的适应能力和强大的生命力不断发展,而且经营手法很灵活,对经济生活的影响越来越大。其次是国际化和集团化趋势,最初的连锁网络只局限在一个相对狭小的区域范围内,而从 20 世纪 60 到 70 年代起,许多大型的连锁企业已将开拓海外市场、发展组合式经营、实行集团化管理作为自己的战略目标,经过几十年的努力,现已形成了一些世界性的跨国连锁集团。以美国为例,目前排名前 200 位的连锁贸易公司都是世界性的跨国连锁集团,一些公司在海外分店的营业额已远远超过其在美国本土的营业额。第三是产业的主导性,流通业原是一种带有依附性的行业,随着市场经济的不断发展,逐渐成为独立性的产业。在市场经济高度发达的条件下,市场和消费对整个经济运行起着决定性的作用。连锁店改变了传统的批零关系和产销关系,以市场为导向,把生产、消费与流通内部的各个环节有机地结合起来,从而成为一种对经济活动起主导作用的产业。世界上不少国家和地区的连锁商业组织都具有迅速汇集大量市场信息、适时调整产品结构等多重功能,有力地带动了本国消费品工业的发展。第四是现代化流通手段的大量运用,现代连锁企业大都具有庞大的销售网络,运用电脑系统、柔性销售、逆向组合、生物工程等先进技术,不断扩大经营规模,强化管理和监督,从而取得较好的经济效益。

1.1.3 连锁经营的基本原理

连锁经营的基本原理就是把社会化大生产高度专业化分工的原理引入商业经营领域,把若干单独店铺经营者若干职能分离,使商品采购、仓储、陈列、财务管理等业务环节都有专家或专业部门统一负责,从而使各店铺可以专心致志地搞好销售。这种方式既适应了各零售商店和服务企业分散性和规模小的特点,又提高了各店铺的经营管理水平和经济效益。因此,人们又把零售企业实行连锁经营形象地称为“组织起来的零售商”。

1.1.4 连锁经营的分类

目前, 连锁经营的方式主要有直营连锁、特许连锁和自愿连锁三类。

1. 直营连锁

直营连锁又称为正规连锁、联号商店、公司连锁等。根据美国商务部的定义, 直营连锁是由总公司管辖下的许多分店组成, 它往往具有行业垄断性质, 利用资本雄厚的特点大量进货, 大量销售, 具有很强的竞争力。日本通产省给直营连锁下的定义是: 直营连锁以单一资本直接经营 11 个商店以上的零售业或饮食业组织。

直营连锁的特点可以归结为所有权与经营权统一集中, 即所有成员企业必须是单一所有者, 归一个公司、一个联合组织或个人所有, 由总部集中领导, 其经营管理权, 如人事、采购、计划、财务和广告等都由总部掌握, 实行高度集中的统一领导, 各成员店是雇员而不是所有者, 各分店实行标准化管理。因此, 直营连锁集中程度最高。

2. 自愿连锁

自愿连锁的英文原意是“自发性连锁店”或“任意连锁店”。因此, 自愿连锁也称自由连锁和志同连锁。

美国商务部认为, 自愿连锁是由批发企业组织的独立零售集团, 即所谓批发企业主导型任意连锁店集团, 零售店铺成员经营的商品全部或大部分从该批发企业进货, 作为对等条件, 该批发企业必须向零售企业提供规定的服务。日本通产省的定义是: 自愿连锁是分布在各地的众多的零售商, 既维持各自的独立性, 又缔结着永久性的连锁关系, 使商品的进货及其他事业共同化, 以达到共享规模利益的目的。

自愿连锁最大的特点是, 成员店所有权、经营权和财务核算都是独立的。成员企业在保持自身独立的前提下, 通过协商自愿联合起来, 共同合作, 统一进货, 分散销售, 协调行动。连锁总部遵循共同利益原则, 统一组织进货, 协调各方面关系, 制定发展战略, 搜集信息并反馈给各店铺。因此, 自愿连锁灵活性强, 各店自主权大, 主动性高。但缺点是统一性差, 决策迟缓。

3. 特许连锁

特许连锁又称合同连锁、加盟连锁或契约连锁。美国商务部规定: 合同连锁指的是主导企业把自己开发的产品、服务和营业系统(包括商标、商号等企业象征的使用, 经营技术、营业场合和区域), 以营业合同的形式, 授予加盟店在规定区域内的经销权和营业权。加盟店则交纳一定的营业权使用费, 承担规定的义务。日本特许连锁协会的定义是: 所谓特许连锁, 是本部与加盟店之间签订合同, 授予加盟店使用自己的商标、服务标志、商号和其他成为象征的标志以及经营技术, 在统一的形象下进行商品销售及劳务服务。加盟店则相应地支付一定的报偿, 对事业投入必要的资金, 在本部的指导和援助下开展事业活动。澳大利亚商界认为, 特许连锁合同应包括:

(1) 特许人授权被特许人使用某种商标, 以便公众将被特许人经营的商业企业看做是特许人业务的有机成分, 是由特许人进行控制的。

(2) 被特许人必须服从特许连锁的协议, 根据特许人提出的销售或技术上的计划来经营企业。

(3) 特许人在特许连锁协议有效期内后续提供销售或技术上的帮助。

总的看来, 直营连锁、特许连锁和自愿连锁三种方式的连锁手段各不相同, 从内容和范围来看, 三种方式各有其特点和优势。原先欧美国家从财产关系角度, 在法律上承认的连锁店仅限于直营连锁, 随着自愿连锁和特许连锁的不断发展, 美国等国家又从政府行政管理角度给自愿连锁和特许连锁下了定义, 以示区别。

1.2 特许连锁的概念与主体

特许经营的出现, 是人类商业模式的一个重大的飞跃, 它可以防止大企业的垄断, 为中小投资者的生存和发展提供了广阔的舞台与空间, 也为有发展潜力的中小企业解决资金匮乏的困难找到了出路。

1.2.1 特许连锁的概念

国际特许经营协会对特许经营的定义为: 特许经营是特许者与被特许者之间的契约关系, 对被特许者经营中的特定领域、经营诀窍和培训, 特许者有义务提供或保持持续的兴趣; 被特许者的经营是在由特许者所有和控制下的一个共同标记、经营模式和(或)过程之下进行的, 并且被特许者从自己的资源中对其业务进行投资。

欧洲特许经营协会对特许经营的定义则为: 特许经营是一种营销产品、服务、技术的体系, 基于法律和财务上分离和独立的当事人(特许者和被特许者)之间紧密和持续的合作, 依靠特许者授予被特许者权利, 并附加义务, 以便根据特许者的概念进行经营, 此项权利(经由直接或间接财务上的交换)给予并迫使被特许者其商号、商标、服务标记、经营诀窍、商业和技术方法、持续体系和其他工业知识产权的使用, 在双方一致同意而制定的书面特许合同的框架和条款之内。

1.2.2 特许连锁的特征

特许连锁的特征可以从以下几个方面来理解:

(1) 特许经营是利用自己的专有技术与他人的资本相结合来扩张经营规模的一种商业模式。因此, 特许经营是技术和品牌价值的扩张, 而不是资本的扩张。

(2) 特许经营是以经营管理权控制所有权的一种组织方式, 被特许者投资特许加盟店并对店铺拥有所有权, 但该店铺的最终管理权仍由特许者掌握。

(3) 成功的特许经营应该是双赢模式, 只有让被特许者获得比单体经营更多的利益, 特许经营体系才能有效维持。

因此, 所谓特许经营, 必须具备如下具体特征:

- (1) 特许者必须拥有自己的商号、商标或专利、专利技术以及经营诀窍等无形资产。
- (2) 特许者授权被特许者使用上述权利。
- (3) 特许者与被特许者为两个独立的民事主体。
- (4) 特许者与被特许者之间无资产关系, 而是合同关系。
- (5) 特许者对被特许者的经营有培训指导的义务及调控的权利。
- (6) 被特许者须按特许者的要求及特定的模式进行经营。

(7) 被特许者应向特许者支付加盟费、特许权使用费等费用。

1.2.3 特许连锁的分类

按照不同的分类标准, 特许连锁可分为多种不同的类别。

1. 按特许权的内容分类

特许经营按特许权的内容可分为以下两种基本类型:

(1) 最早出现的特许方式被称为产品商标型特许经营, 又称产品分销特许, 是指特许者向被特许者转让某一特定品牌产品的制造权和经销权。特许者向被特许者提供技术、专利和商标等知识产权以及在规定范围内的使用权, 对被特许者所从事的生产经营活动并不作严格的规定。这类特许形式的典型代表是汽车经销商、加油站以及饮料的罐装和销售等。目前在国际上这种模式发展趋势缓慢并逐渐向经营模式特许演化。

(2) 经营模式特许被称为第二代特许经营, 目前人们通常所说的特许经营就是这种类型。它不仅要求加盟店经营总店的产品和服务、质量标准、经营方针等都要按照特许者规定的方式进行。被特许者缴纳加盟费和后继不断的权利金, 这些经费使特许者能够为被特许者提供培训、广告、研究开发和后继支持。这种模式目前发展迅速, 已成为特许连锁的主要方式。

2. 按特许双方的构成分类

特许经营按特许双方的构成可分为以下类型:

(1) 制造商和批发商。软饮料制造商建立的装瓶厂特许体系属于这种类型。具体方式是, 制造商授权被特许者在指定地区使用特许者所提供的糖浆并装瓶出售, 装瓶厂的工作就是使用制造商的糖浆生产饮料并装瓶, 再按照制造商的要求分销产品。可口可乐就是最典型的例子。

(2) 制造商和零售商。汽车制造行业首先采用这种特许方式建立了特许经销网, 在石油公司和加油站之间有同样的特许体系。它的特征同经营模式特许有相似之处, 并且越来越接近这种方式, 汽车制造商指定“分销商”的方式已经成为经营模式特许。

(3) 批发商与零售商。这种类型的业务主要包括计算机商店、药店、超级市场和汽车维修业务等。

(4) 零售商与零售商。这种类型是典型的经营模式特许, 其代表企业是快餐店。

3. 按授权方式分类

特许经营按授予特许权的方式可分为单体特许、区域开发特许、二级特许和代理特许等类型。

(1) 单体特许

单体特许是指特许者赋予被特许者在某个地点开设一家加盟店的权利。特许者与加盟者直接签订特许合同, 被特许者亲自参与店铺的运营, 加盟者的经济实力普遍较弱。目前, 在该类被特许者中, 相当一部分是在原有网点基础上加盟。单体特许适用于在较小的空间区域内发展特许网点。

单体特许的主要特点如下:

- 优点: 特许者能够直接控制加盟者, 对加盟者的投资进行限制, 没有区域独占,

不会对特许者构成威胁。

- 缺点：网点发展速度慢，限制了有实力的被特许者的加盟。

(2) 区域开发特许

特许者赋予被特许者在规定区域、规定时间开设规定数量加盟网点的权利。由区域开发商投资、建立、拥有和经营加盟网点；该加盟者不得再次转让特许权；开发商要为获得区域开发权交纳一定的费用；开发商要遵守开发计划。该种方式运用得最为普遍。

该方式适用于在一定的区域（如一个地区、一个省乃至一个国家）发展特许网络；特许者与区域开发商首先签署开发合同，赋予开发商在规定区域、时间内的开发权；当每个加盟网点达到特许者要求时，由特许者与开发商分别就每个网点签订特许合同。

区域开发特许的主要特点如下：

- 优点：有助于开发商尽快实现规模效益，有利于发挥开发商的投资开发能力。
- 缺点：在开发合同规定的时间和区域内，特许者无法发展新的加盟者，对开发商的控制力较小。

(3) 二级特许

特许者赋予被特许者在指定区域支配特许权的权利，在该区域内，二级特许者扮演着特许者的角色并对特许者有相当的影响力；二级特许者要支付数目可观的特许费；特许者与二级特许者签订授权合同；二级特许者与加盟者签订特许合同。该方式是开展跨国特许经营的主要方式之一。

二级特许的主要特点如下：

- 优点：扩张速度快，特许者没有管理每个加盟者的任务和相应的经济负担，二级特许者可根据当地市场特点改进特许体系。
- 缺点：把管理权和特许费的支配权交给了二级特许者，过份依赖二级特许者，特许合同的执行没有保证，特许收入分流。

(4) 代理特许

特许代理商经特许者授权为特许者招募加盟者。特许代理商作为特许者的一个服务机构，代表特许者招募加盟者，为加盟者提供指导、培训、咨询、监督和技术支持。特许者与特许代理商签订代理合同，特许者与加盟者签订特许合同，合同往往是跨国合同，必须了解和遵守所在国法律，代理商不构成特许合同主体。该方式是开展跨国特许的主要方式之一。

代理特许的主要特点如下：

- 优点：扩张速度快；减少了特许者开发特许网络的费用支出；对特许权的销售有较强的控制力；能够对被特许者实施有效控制而不会过分依赖代理商；能够方便地中止特许合同；可以直接收取特许费。
- 缺点：特许者要对代理商的行为负责；要承担被加盟者起诉的风险；要承担汇率波动等其他风险。

1.2.4 特许连锁的经营原则

发展特许经营应遵循以下原则：