

序 篇

1. 遍布世界的黄金拱门
2. 连锁为什么
3. 连锁致胜

1

遍布世界的黄金拱门

1954 年的一天，一位名叫克罗克的推销员无意中来到加利福尼亚的一家快餐店。这家快餐店是麦当劳兄弟经营的，专售每个 15 美分的汉堡包，兼卖松软可口的炸薯条。当克罗克问及快餐店的经营时，立即瞪大了眼睛，原来这家小小的快餐店每年的营业额竟超过了 25 万美元。克罗克快捷地转动脑子，决定买下麦当劳兄弟的快餐店和生产汉堡包、炸薯条的专利权。这年，麦当劳兄弟与 53 岁的克罗克签订了一项联合经营的协议。一年之后，克罗克在伊利诺伊州开办了他的第一家餐厅，生意出乎意料的好。于是，他不断开设分店，四年之后开办了第 100 家分店。1961 年，克罗克以 270 万美元将麦氏兄弟的公司全部买下来，从此，他的“麦当劳”事业便如日中天，飞速发展起来。

如今在地球上，一提起麦当劳的名字，虽非世人皆知，但也无处不晓。无论在美国国内，还是在其他国家，麦当劳那特

有的黄金拱门标志已经成为了人们的共同语言。现在，麦当劳公司已在 64 个国家开设了 1.3 万多家分店，每年要增加 600 多家分店，平均每 13.5 小时就有一家麦当劳餐厅在世界的某一个角落开业，而年营业额已超过 200 亿美元。麦当劳的成功，不仅是快餐业的胜利，同时也是一种新的商业方式——连锁加盟的胜利。

然而，麦当劳并不是世界上第一家连锁加盟企业。

美国在南北战争之后，在全国范围内建立了庞大的铁路系统，形成了四通八达的交通运输网络，极大地推动了美国国内统一市场的形成，促进了国内商业的空前繁荣。而此时美国制造业劳动生产率的不断提高，也使得商品数量激增，消费量相应上升，这些都对美国的流通业提出了新的要求，促使零售贸易方面发生相应变化，出现了多种新型的零售商业形式。美国的连锁商业正是在这样的背景下应运而生。

1859 年，美国出现了第一家正规连锁的鼻祖——“大西洋与太平洋茶叶公司”。此后不久，1865 年，又出现了第一家特许连锁的鼻祖——胜家缝纫机公司（Singer Sewing Machine Company）。当时，胜家公司推出的缝纫机尚属新产品，人们对该产品与传统手工缝纫技术及市场上其他竞争产品相比所体现出来的优越性认识不够，而且在销售过程中需首先教会顾客使用缝纫机的各种功能，这就使推销该产品颇为困难。为此，胜家率先尝试以特许经营方式建立分销网络，结果成功地打开了零售市场，营业额大幅度攀升，不久便雄霸了全美的缝纫机销售市场。

胜家的成功，使人们看到了连锁经营的魅力，不少其他行业的厂商也纷纷效尤，像胜家一样在美国建立全国性的特许经

销网络，进入 20 世纪以来发展得最为顺利又数饮料业和汽车业。

在饮料行业中，由于生产与消费在时间和空间上存在矛盾，要将某地生产出的饮料及时运到全美各地有一定困难，这就限制了饮料市场的进一步扩大，为了解决这一矛盾，一些饮料公司受到胜家经营方式的启发，也开始考虑授权给消费地的工厂，允许他们按自己的配方生产饮料装瓶并使用原公司的商标，生产出来后就地销售，这种方式给饮料公司的业务拓展带来了巨大成功，如今非常著名的几家美国饮料公司如可口可乐和百事可乐就是在本世纪初通过这种方式迅速崛起的。到 1910 年，百事可乐在美国 24 个州已有 280 家装瓶厂，从而奠定了其在世界饮料业巨头的地位。

另一个广泛应用连锁经营来分销其产品的是汽车制造业，在本世纪 20 年代，由于福特第一个开发出现代化生产设备——流水生产装配线，并传到整个汽车行业，使得汽车生产效率大大提高。大量生产要求大量销售，而当时的汽车厂家主要把精力放在改进产品生产技术，提高产量以取得规模经济效益方面，无暇顾及产品销售，也缺乏足够的资金建立自己的零售点。于是他们便委托寄售代理机构，指定某一分销商在特定地区销售自己的产品，这种分销制度使汽车制造商解除了后顾之忧，并很快得到普及。

前一阶段这种经营还主要集中在商品商标的特许经销概念上。进入 40~50 年代，经营模式特许经营开始崭露头角，并在此后的 20 多年里于餐饮业中一直独领风骚。1944 年，一位名叫米克劳的农场主买下一套刚发明的软雪糕机器及制造秘方，与农具推销商艾哈森合作，创立了 DQ 奶品连锁店，他们

不仅销售软雪糕，而且还以 2.5 万 ~ 5 万美元的价钱卖出地区 DQ 奶品店的经营权。加盟商在卖出每加仑软雪糕乳浆，还必需支付 0.45 美元的费用。到了 1948 年，短短 4 年间，DQ 奶品店经营相当成功，在全美发展到 2500 家连锁店。

在餐饮业的连锁经营中，最引人注目的要算肯德基家乡鸡和麦当劳汉堡包了。这两家享誉全球的快餐店都是在 50 年代初期通过授予特许权而迅速发展起来的，可以说他们将特许经营带到了一个新的发展阶段。

在此之前，各连锁经营总部的加盟店除了店名相同及产品相似外，其经营是各行其道的，且在服务与产品的质量上参差不齐，影响了其发展，有些甚至遭致失败。而肯德基和麦当劳的创始者为了避免重蹈他人覆辙，在授权加盟者时采取了一种全新的管理制度，即要求所有加盟店出售的食品、饮料及服务品质是完全一致的，就连店铺装修设计及营业员的服装都严格要求一致。为了监督各加盟店的经营，总部常派人暗地检查，发现有违规的店铺即给予处罚或取消特许权。

事实证明，这种管理方法相当成功，如今，肯德基已成为世界上最大的炸鸡连锁集团，肯德基的连锁餐厅遍及全球逾 75 个国家和地区，总数近 1 万家。平均每一天就会有一家肯德基餐厅在世界的某个角落开业，而每一天光临肯德基餐厅的顾客高达 600 百万人。而麦当劳快餐店同样遍布世界每一个角落，总数已达 1.3 万家。80 年代末，他们又将触角伸到中国这个目前发展潜力最大的快餐市场，1996 年 6 月 25 日，肯德基在中国成立第 100 家分店，同年 6 月 1 日在上海人民公园设立的肯德基快餐店以日营业额 39 万元刷新了肯德基全球单店单日营业额的历史纪录。现在，世界各地的人们到肯德基和麦

当劳快餐店，不仅仅只是品尝美国的食物，而且还是品尝美国的文化。

特许经营概念在肯德基和麦当劳等一些快餐店的发扬光大下受到了社会广泛欢迎，为了进一步推动连锁经营事业的发展，1959年10月，美国10多位连锁加盟企业共聚一堂，商讨如何将连锁加盟成为全国乃至全世界的联盟。这次会议上，诞生了一个著名的组织——国际连锁加盟协会 IFA (International Franchise Association)。

IFA是目前影响非常广泛的一个国际性商业协会，它代表着世界将近600个连锁企业。为会员和有志从事连锁加盟事业者提供各种有关服务，制定行业道德规范和营运标准，为会员提供彼此交换经营、专业知识和意见沟通的渠道，设计有关培训课程培养连锁高级管理人才。IFA在世界各主要大城市如伦敦、巴黎、东京、阿姆斯特丹、哥本哈根、墨尔本等地都设有分支机构，以随时掌握世界各国的经济发展动向及对连锁加盟业的影响，提供全球最新的连锁加盟资讯和国际连锁行销网。总之，IFA对特许经营的顺利发展起到了积极的推动作用。

就在60~70年代连锁经营在美国餐饮业大行其道时，这种经营方式也开始从美国迅速传向世界各地，如法国、英国、加拿大、日本、新加坡、韩国、台湾、香港等。

连锁经营在全球受到普遍欢迎，一方面是这种经营方式对于那些资金有限、缺乏经验而又想投资创业的人具有较强的吸引力。因为他加盟一个连锁店，可以利用一个已得到实践检验成功的一揽子商业经验和做法，得到特许人的帮助和指导，从而可以大大减少投资创业的风险；另一方面，许多国家政府也对连锁经营采取了十分支持的态度。因为第二次世界大战后随

着全球经济的高速增长，商业联合和集中的趋势大大加强，美国于 1950~1969 年共发生了 1.7 万多起企业兼并事件。在商业界，最大的商业公司西尔斯年销售量高达 100 亿美元，而同期销售额达 10 亿美元的工业企业也只有 129 家。商业的这种高度集中，已对市场自由竞争构成了威胁，政府开始意识到保护中小企业的重要性，纷纷制定各种措施，扶持自由连锁组织和特许连锁组织。

如日本政府对实行自由连锁和特许连锁的中小商店所需现代化设备资金的 80% 发放 15 年期限的低息、贴息，甚至无息贷款；新加坡政府对申请加盟的中小企业也提供优惠贷款；印尼则对连锁经营者简化注册牌照程序等等。由于这一时期各国政府的大力支持，连锁经营业务在全世界如火如荼地发展起来。

在 60~70 年代，特许经营发展步伐较快，但其发展道路并非一帆风顺。由于在这段时间特许经营给加盟双方带来巨大经济效益和使风险大为降低的神奇效应广为流传，特许经营在当时成了社会普遍关注的热门话题，特许公司的股票在证券市场上成为人们抢手的热门股，招募加盟店的广告在美国各大报刊、杂志上均随处可见。在这样的气氛下，“鱼龙混杂”、“泥沙俱下”的情况随之而来，一些投机者利用人们对特许经营盲目追从的心理，在毫无经营经验和招募资本及实力的情况下骗取加盟金。例如 MINNIEPEARL 炸鸡，在 1969 年夏季以前共推销出 1800 份特许权，但真正开张的只有 161 家加盟店，后来这些加盟店全部失败了。类似这种情形的泛滥对特许经营的发展造成了很不利的影响。

70 年代以来，美国各大州先后制定有关特许经营法规，

联邦政府也出台了《联邦贸易局 FTC 法规》。美国国会举办了多次听证会，法院也对这种欺骗行为予以十分苛刻的处理。终于纠正了特许经营发展的不良倾向，保障了投资加盟者的合法权益，维护了合法特许经营者的声誉，促进了特许经营的健康发展。

进入 80 年代以来，特许经营的发展步入了黄金时期，呈现出旺盛的发展势头。这段时期特许经营的发展主要表现出三方面特点及趋势：

一是特许经营的发展速度超过了正规连锁和自由连锁。

以日本为例，尽管日本的连锁业是从自由连锁起步的，但 80 年代后，其特许经营发展速度大大超过了自由连锁，这无论从营业额增长还是从组织发展方面都可见一斑。从营业额增长来看，特许经营年营业额 1988 年比 1975 年增长 4.7 倍，而自由连锁仅增长 2.2 倍，特许经营 1985~1988 年的营业额年平均增长率为 14.2%，同期自由连锁仅为 7.5%；从组织发展来看，1966 年日本才只有 13 家特许经营总部，1970 年为 61 家，1980 年为 418 家，至 1990 年达到 666 家，而在相应年份自由连锁系统则分别为：43 家、119 家、126 家、129 家。

同样，欧美等国的连锁业尽管是以正规连锁开始起步的，但特许经营的发展却出现后来居上的势头。美国 1977 年特许经营总部 1115 个，营业额为 2390 亿美元，到 1992 年总部增加到 3700 个，营业额在 1991 年也增加到 6396 亿美元，分别增长了 2.3 倍和 1.68 倍。英国 1992 年特许经营加盟店发展到 1.8 万家，比 1984 年的 9000 多家增长 1 倍，法国 1971 年仅有加盟店 7500 家，1992 年达到 2.1 万家，增加 1.8 倍。

二是特许经营国际化趋势不断加强。

80年代以来，特许经营发展的一个最明显的趋势就是国际化。目前，全世界最大的10家特许经营公司和西方著名的大型食品店都在世界各地拥有众多的加盟店，形成了巨大的跨国加盟系统。美国是特许经营组织的最大输出国，据美国商务部发表的统计资料表明，美国在海外有加盟店的总公司已近400家，而1971年仅156家，另还有不少公司正计划进军海外。

日本特许经营公司的海外扩展步伐也较快。如日本家庭市场公司，1988年开始向国外发展，到1992年10月，已成功地在台湾发展了108个加盟店，在韩国发展了100个加盟店。日本吉野家特许集团从1977年开始在美国加利福尼亚建立分店，到1992年8月，已在美国、台湾、香港、北京、马尼拉等地建立分店70个。1988年，它与当今世界最大的炸面圈连锁店即美国的当肯炸面圈店在日本的分公司合并，成立吉野家D&C股份公司，在世界范围内发展牛肉饭和炸面圈的连锁化事业。

如今，在许多国家和地区的大街小巷，随处可见麦当劳汉堡包、肯德基家乡鸡、“7-11”便利店、可口可乐、百事可乐等著名的标志。相信随着全球经济联系的日益紧密，连锁经营国际化将成为一股不可阻挡的世界潮流。

三是不管特许经营，还是整个连锁经营，行业领域日益多样化，第三产业，特别是服务行业的连锁经营异军突起。

近10年来，连锁经营从原先主要集中于零售业和饮食业转而向新型行业进军，其范围进一步渗透到各种服务业。包括旅馆业、不动产业、租赁业、健身美容业、旅游业、物产管理业、装修业、教育培训业、信息咨询等。

80年代初期，美国未来学家奈思比特在他那本广为人知的《大趋势》一书中如此预言道：在 2000 年以前，连锁加盟店的销售总数，将达到全美零售业总额的一半，今天，时间已是 1998 年，与奈思比特预测的 2000 年仅隔两年，事实上，就在 1998 年奈思比特的预言就已基本实现。目前全美国有 50 ~ 60 万以上的商家，以连锁加盟店的方式在经营，一年缔造了超过 6000 亿美元的销售业绩，占全美零售业总金额的三分之一强，而且这种经营、销售方式仍有增无减。

连锁为什么

尽管连锁加盟已经成了当前社会的行商趋势和许多企业的壮大之径，但是，在你未了解连锁是什么之前，最好先探悉个究竟。

一、连锁加盟

依照国际连锁加盟协会（IFA）给连锁加盟的定义是：“连锁总公司与加盟店二者间的持续契约关系。根据契约，总公司必须提供一项独特的商业特权，并加上人员训练、组织结构、经营管理，以及商品供销的协助；而加盟店也需付出相对的报偿。”

由于这个定义过于简单与笼统，一位前 IFA 的总裁又补充如下：“连锁加盟是一种经济而简便的经商之道，经由一种商品或服务以及行销方法，以最小的投资风险和最大的机会获致

成功。但是相对地必须放弃若干的自由与选择，如商业决策等。”

根据以上定义，我们可以从如下几点来把握连锁加盟的本质：

（一）总公司和加盟店是基于契约关系，彼此都是独立的事业体；加盟店主即非代理人也非从业员。

（二）总公司提供加盟店商标、商品（或劳务）、象征该公司的整体设计及经营技术。

（三）加盟店在和总公司同一形象、商誉下，从事销售同样的商品或劳务。

（四）加盟店相对于总公司赋与的权利，必须投入相当的事业资金，包括加盟金、权利金、契约金在内的开办资金。

（五）加盟店除了相对资金外，还有相对义务，即必须遵守总公司的种种限制和规定。

（六）在契约存续期间，总公司必须给加盟店继续的经营与协助。

把握了连锁加盟的定义和本质，你还需了解清楚连锁加盟的历史演变和内容型态。

二、P&T 型和 BF 型

美国是连锁加盟的创始国，也是连锁加盟的王国，因此，美国式的分类最典型也最能反映连锁加盟的发展嬗变。美国的分类是将连锁加盟分类为两大类：一种是“商标商品型连锁加盟”（Product and Tradename Franchising），简称 P&T 型连锁，另一种是“经营模式特许经营连锁加盟”，（Business Format Fran-

chising)，简称 BF 型连锁。

(一) 商标商品型连锁加盟 (P&T 型)：“商标商品型连锁加盟”是传统的连锁加盟型态，加盟店和加盟总公司的关系有如经销商或代理商。加盟店专门销售某一家公司的产品，甚至某一公司的特定产品，从总公司得到的仅是商品的供应和商标的借用。典型的这种连锁型态包括客货汽车经销商（如专卖通用汽车、福特汽车等）、加油站（如专卖艾克森汽油、壳牌汽油）、以及饮料经销商（如专卖可口可乐的所有饮料）等。由于客货车的金额颇大，而且依据美国的生活型态家家户户几乎都得自备用车，使得商标商品这类连锁在整个连锁加盟业中占了大半的营业金额。尽管如此，它的比重却逐年降低。1985 年它占了全部营业额的 74%，1987 年就降至 71%。而其总营业额 1985 年是 4020 亿美元，87 年是 4210 亿，1992 年就降至 3062 亿，而占连锁店营业额的比重也降低为 60% 左右。

事实上这类连锁加盟店的店数自 1972 年就急骤下跌。以加油站来说，自 72 年到 86 年就减少了 106000 家。而这类连锁的加盟店 85 年是 153500，86 年为 149000，87 年为 146000，比之全盛时期的 72 年之 262000 确实是在衰退中。

(二) 经营模式特许经营 (Bussiness Format Franchising)。

经营模式特许经营被称为“第二代特许经营”，目前人们通常说的特许经营就是这种类型。经营模式特许经营不仅要求加盟店经营总店的产品和服务，而且加盟店的商店标志、店名、商标、经营标准、产品和服务的质量标准、经营方针等等，都要按照总店的全套方式进行，亦即加盟店购买的不仅仅是商品的销售权，而是整个模式的经营权。这种经营模式特许经营范围广泛，尤其在零售行业、快餐业、服务业中最为突

出，其中消费者较为熟悉的麦当劳、肯德基、比萨饼快餐店和“7-11”便利店都属于这种形式。

相对于传统商标商品类的式微，特许经营类的连锁加盟店却如日中天，加盟店急骤增加，以营业总额来看，1985年是1410亿，87年增至1710亿，1992年的营业额比前一年成长了14.8%。加盟店的个数也逐年增加，1972年才仅189000家，85年就破了300000家，87年增加至352500家，而且年年成长，92年加盟店增加率是15%。甚至连总公司的数目也由1972年的909家，增加到85年的2090家。

由以上两类型连锁加盟型态的明显的发展嬗变，我们得知在经济发展迅速的今天，传统的经销代理制度已不能满足今天的需要；在一切讲求专业、分工的今天，在众多中产阶级都殷切地盼望有自己事业的今天，特许经营型的连锁加盟店无疑地是新时代的产物。

三、RC、FC、VC

近年来日本的连锁加盟系统有异军突起之势，美国由于流通系统比较单纯，其连锁经营型态的分类也如前述比较简单明了，日本由于有其独特的流通体系，颇为复杂，因此也有一套他自己的分类方式。

●直营连锁 RC (Regular Chain)

RC是Regular Chain的缩写。狭义的连锁店其实就是指RC，也就是由总公司直接经营的连锁店。这种型态的连锁店在美国都是属于连锁（加盟）店（Franchise, FC）的一种，顶多再细分这是由总公司所拥有的（Company Owned）。

但是这种直营连锁店到了喜欢创造新名词、喜欢许多观念更理论化的日本人手中，可就不这样轻易放手，而 Regular Chain (RC) 就是一个道道地地的日本制英文。

直营连锁的主要任务在“渠道经营”，意即透过经营渠道的拓展从消费者手中获取利润。

从字义上看来，所谓直营连锁即是由公司本部直接经营、投资、管理各个零售点的经营型态，此连锁型态并无加盟店的存在。总部采取纵深似的管理方式，直接下令掌管所有的零售点，零售点也毫无疑问地必需完全接受总部的指挥。

总部与门市之间由于都同属一企业体所有，所以也就无所谓总部与门市之间的资产、权利之归属问题，在财产、利润、所有权方面，便非常容易计算。

因此，直营连锁也可说是一种“管理产业”。由于几乎所有决策权都落在总部身上，因此总部的决策必须清楚且快速地传达到各处零售点，如此执行起来才不致偏颇，尽管总部与门市之间看似单纯，其实传达的过程却是冗长甚至耗时的。

要有效解决这个问题，只有落实系统管理制度，将运作过程中所有可能发生的问题，以及每一个运作细节，都加以制度化、标准化，以使前线执行者能在最短时间内进入状况，并彻底落实，因此这套管理制度必须严谨而健全，才能作为长期发展的条件。

直营店的典型例子在日本如大荣超市、易友超市、王子大饭店等。

直营连锁最大的优势，莫过于总部强而有力的控制力。由于从总部到门市之间所有的运作人员，其立场皆属一致，因此任何政策的推动皆较为容易，门市人员也因其从属关系，较愿

意服从总部的要求，只要管理制度健全，执行力可达百分之百。

所以，直营连锁的形象也较容易趋于一致，只要有要求、有管理，门市与门市之间给消费者的感觉，并不会有太大的差异；同时，直营连锁也可发挥团结的力量，对采购效益有极大的帮助，一旦门市或进货数量到达某一程度，对供应商或制造商，就会带来良好一致的影响力。可见，直营连锁是可将“力”与“量”结合为一的连锁系统。

至于直营连锁的劣势，缺乏效率是其最大弊病。

由于门市运作人员并无实际决策权，因而在面临各种环境变动或问题时，其反应时效常有迟延，例如同一商圈面临竞争时，门市店长必需回报总部，并经由总部分析、研判后，再下达对策由门市执行，如此一来一往，除了时效上不经济外，总部对商圈的实际状况亦常有各自难念的经。

又如商品的售卖品项，由于全部听命于总部，因此比较难以因地制宜，以及根据实际生意情况而调整商品的结构及售价。

此外，经营积极性亦较不易被激发，由于运作人员大都非经营者，因此对经营的结果并不全然关心，运作的过程也可能较不投入。

就资金方面，其所需资金，亦将随著零售点的扩充而增加，此点对经营者而言，无疑是一项沉重的负担。

● 特许加盟 FC (Franchise Chain)

特许加盟 FC，即美国的 Franchise Chain，即由拥有技术和经验的总部，指导传授加盟店各项经营的技术经验，并收取一定比例的权利金及指导费，此种契约关系即为特许加盟。

FC 可称之为“技术产业”，总部务必拥有一套完整有效的运作技术优势，从而转移指导，让加盟店能很快的运作，同时从中获取利益，加盟网路才能日益壮大。因此，经营技术如何传承，则是 FC 经营的关键所在。

由于 FC 是加盟店（Franchiss）向本部购买技术、商标的一种契约关系，因此加盟店与加盟店间并无横向的连带关系，加盟店只要对本部负责即可，一旦加入连锁，则完全依照契约行事，配合本部的要求运作，本部则依加盟店实际营业额抽取一定比例作为权利使用费，本部对加盟店有极强的约束条款，以保护全体形象并巩固团队力量，若加盟店对契约有所违反则依法处理。

因此，本部与加盟店的依存关系，在于高技术的系统转换，以技术运作加盟店，是 FC 的特性，故 FC 又被称之为“技术的产业”。

然而在美国，FC 并不意味着本部的组织严谨，或具强大的约束力，加盟店也无需毫无自主地依照总部的指令行事；但在日本则不然，日本将 FC 通称为 Franchise Chain（授权连锁），而“连锁”本身即意味着对一致形象及一致运作体系的坚持和遵守。

FC 加盟店的例子在美日两国俯拾皆是。美国由于采用广义的解释，所以举凡连锁店都属于 FC。而日本最早的连锁加盟店，即 1963 年由西点糕饼店“不二家”，即是特许连锁加盟店。

分析特许加盟的优势与劣势，我们可以看到，“效率”是特许加盟的最大优势，由于店面经营成果属于加盟主本身，故加盟主为了获取更多利益，必定全力以赴，发挥各人最大潜