



Author's Preface

自序

近年在我国举行的多场特许经营投资展览会,无一不是场场爆满,盛况空前,媒体称之为“火爆”。

国内理论界和实业界人士分析我国特许经营的发展态势时,提得最多的一句话是:“中国特许经营已由星星之火成燎原之势”。

许多国际知名投资分析家指出,现在已经到了投资中国特许经营领域的最佳时机。

特许经营进入中国已经十多年,为什么到近年才火爆起来呢?除了事物发展循序渐进的一般规律之外,其实还有其更深层次的原因。首先,特许经营是一种先进的商业运作模式,是市场经济发展到一定阶段的产物。在中国,支持特许经营运行和发展的市场环境近几年来已有显著改观。其次,特许经营的发展要有相当发达的国民经济基础和较高水平的国民消费能力。今天,这一条件在全面建设小康社会的中国已经基本具备。第三,随着中国加入 ~~宰割~~ 中国特许经营市场的广阔前景吸引了全球投资者的目光。随着我国特许经营相关法律的进一步完善和国内市场的国际化,众多国际知名特许经营品牌将进入中国。在国际国内特许商的竞争中,中国的特许经营必将得到更大的发展。

企业界有“快半步”一说,意指投资创业关键在于把握时机,不要进入太早,孤军奋战极易遭败;也不要太迟,过度竞争难以致胜。最好的时机就是“快半步”——市场渐趋成熟,而竞争才刚刚开始——中国的特许经营正处于这一阶段。

笔者在特许经营领域已从业多年,亲历了特许经营从沉寂走向繁荣的过程。欣喜之余,真诚希望能为中国的特许经营事业做一点事。于是在大家的帮助下出了这本书:“众人拾柴火焰高”——如果它能算是添进中国特许经营这堆烈焰里的一把柴草,则是笔者之幸了!

笔者多次参加国内外特许经营专家的座谈和演讲,受益殊深。借此机会,特向中国连锁经营协会许戈平会长、马来西亚连锁协会会长皇室拿督陈师吉博士、对外经济贸易大学朱明侠教授等专家、学者表示衷心感谢。

在本书编撰过程中,参阅了国内外专家学者的有关著作和文章;在成书过程中,得到了邵岩、崔黎民、费小琳等诸位老师的悉心指导和大力支持,在此一并致以衷心感谢。

“等闲识得东风面,万紫千红总是春。”虽然现在还是春寒料峭,但我已经看到,前面不远处就是中国特许经营火红的春天。

肖彬

二〇〇八年元月于深圳



Detailed Contents

目 录

第一章 制定和实施特许经营发展计划

第一节 建立特许经营体系的步骤	(圆)
第二节 特许人的基本条件与基本责任	(圆)
一、特许人应具备的基本条件	(圆)
二、特许人应承担的基本责任	(猿)
第三节 制定特许经营发展计划	(猿)
一、特许经营发展计划与企业经营战略	(猿)
二、特许经营发展计划的主要内容	(缘)
三、制定特许经营发展计划的关键点	(远)
四、特许经营项目的可行性研究	(远)
资料链接 (员) : 特许人取得成功的十大要素	(圆)

第二章 特许总部的组织与管理

第一节 特许总部的组织建设	(员)
一、组织建设的理论基础	(员)
二、特许总部组织建设实务	(圆)
第二节 特许总部的制度建设	(猿)
一、业务流程控制程序	(猿)
二、部门岗位职责制度	(缘)

第三章 样板店的建设与管理

第一节 进行试点经营的必要性	(苑园)
第二节 样板店的分布	(苑缘)
第三节 样板店的选址	(苑四)
一、听取建议	(苑四)
二、分析数据	(苑四)
三、营业地点的类型	(苑四)
四、了解租赁细节	(苑四)
五、店址建设	(苑四)
第四节 样板店的设计与装修	(苑四)
一、样板店购物环境设计	(苑四)
二、样板店的装修工程	(苑四)
三、样板店的店面布局	(苑四)
第五节 样板店的商品陈列	(苑四)
一、商品陈列的原则	(苑四)
二、商品陈列的区域	(苑四)
三、商品陈列的类型与方法	(苑四)
四、商品陈列的相关知识技巧	(苑四)
五、商品陈列的艺术趋向	(苑四)
第六节 样板店的管理与运营标准化体系	(苑四)
一、运营标准化体系的主要内容	(苑四)
二、运营标准化体系的十大原则	(苑四)

第四章 特许权组合的开发

第一节 特许经营体系的知识产权开发	(苑四)
一、特许权组合中的企业文化	(苑四)
资料链接 (圆) : 深圳 润东集团 公司企业文化建设概要	(苑四)
二、产品、服务和技术开发	(苑四)
三、商标保护和品牌开发	(苑四)
第二节 制定特许经营合同	(苑四)
一、为什么要拟订特许经营合同	(苑四)



二、特许经营合同基本内容分析	(猿)
三、受让人享有的主要权利	(猿)
四、特许经营产品的作价	(猿)
五、对受让人的培训	(猿)
六、特许经营的费用	(猿)
七、特许经营利益的转移	(猿)
八、特许经营的期限与终止	(猿)
九、特许人公平行为的责任	(猿)
十、受让人的法律地位	(猿)
十一、其他条款	(猿)
资料链接(猿):深圳某餐饮特许经营机构加盟合同样本	(猿)
资料链接(源):日本某食品零售特许经营机构加盟合同书	(猿)
资料链接(缘):美国汽车维修业特许合同样本	(猿)
资料链接(远):国际商会标准国际特许经营合同	(猿)
资料链接(苑):跨国特许经营合同示范文本	(猿)
资料链接(愿):区域特许经营合同的基本结构	(猿)
第三节 编撰特许经营运作手册	(猿)
一、《运作手册》的编纂原则	(猿)
二、《运作手册》的内容构成	(猿)
资料链接(怨):某快餐特许经营企业《运作手册》内容摘要	(猿)
资料链接(员):某公司特许经营动作手册框架	(猿)
资料链接(员):单店货品管理分册框架	(猿)
资料链接(员):某火锅连锁店《营销手册》框架	(猿)
资料链接(员):深圳小白兔专业干洗《招商手册》	(猿)

第五章 特许经营企业的市场营销

第一节 对市场营销的重新认识	(猿)
一、市场营销的核心观念	(猿)



二、市场营销的体系结构	(080)
第二节 特许经营的营销计划	(083)
一、营销策略与分析	(083)
二、目标营销进程	(085)
三、制订营销计划方案	(085)
第三节 特许经营的营销促进	(086)
一、公共宣传与公共关系	(086)
二、广告	(086)
三、销售促进	(086)
四、直接营销	(086)
五、人员推销	(086)
六、营销促进管理	(086)
七、营销促进计划进程	(086)
第四节 特许经营的销售促进	(086)
一、销售促进的方式与特征	(086)
二、销售促进决策过程	(086)
三、销售促进实施要点	(086)
第五节 独具特色的特许经营	(086)
一、特许人的市场定位	(086)
二、营销特许权的确定	(086)
三、选择受许人	(086)
四、特许体系的市场扩张	(086)
五、特许经营的关系营销	(086)
六、特许人对受许人的营销支持	(086)
七、特许经营的服务策略	(086)
案例链接 (086): 麦当劳的营销策略	(086)

第六章 企业形象与企业文化建设

第一节 愧与特许经营	(087)
一、愧概述	(087)
二、愧在特许经营中的运用	(087)
第二节 特许经营企业的企业文化	(087)
一、企业文化概述	(087)





二、企业文化的构建	(圆缘)
第三节 在企业文化指导下的 愧建设	(圆缘)
一、企业文化与理念识别 (圆缘)	(圆缘)
二、企业文化与行为识别 (圆缘)	(圆缘)
案例链接 (员缘) : 宏基公司用企业理念指导企业行为的六个方面	(猿园)
案例链接 (员园) : 迪斯尼公司新员工的 月导入	(猿猿)
三、企业文化与视觉识别 (猿猿)	(猿猿)
案例链接 (员圆) : 公司命运与名称有多大关系 ?	(猿圆)

第七章 特许经营的人力资源管理

第一节 特许经营人力资源管理概论	(猿源)
一、现代人力资源管理的职能	(猿源)
二、人力资源管理工作的主要内容	(猿源)
第二节 工作分析与人力资源规划	(猿愿)
一、工作分析的作用	(猿愿)
二、工作分析的一般程序	(猿怨)
案例链接 (员愿) : 市场主管的职务说明书	(猿猿)
案例链接 (员怨) : 客房服务员工作说明书	(猿猿)
三、人力资源规划	(猿猿)
第三节 员工的招聘与录用	(猿愿)
一、招聘原则和招聘标准	(猿愿)
二、招聘方法与招聘程序	(猿怨)
三、应聘者初审和考核	(猿圆)
四、审核及录用	(猿圆)
第四节 员工的考评与激励	(猿猿)
一、员工的考评	(猿猿)
二、员工激励管理	(猿圆)
第五节 特许经营总部的员工培训	(猿源)
一、员工培训的重要意义	(猿源)
二、新员工培训	(猿缘)
三、在职员工的培训	(猿缘)

案例链接 (圆): 麦当劳的培训课程	(猿园)
第六节 受许人的培训	(猿园)
一、开发培训项目	(猿园)
二、执行培训计划	(猿园)
第七节 加盟店的员工培训	(猿园)
一、服务礼仪常识	(猿园)
二、营业礼仪训练	(猿园)
三、服务语言培训	(猿园)
四、营业规程培训	(猿园)
五、冲突的防止和化解	(猿园)

第八章 商品采购与物流管理

第一节 特许经营的商品采购	(猿园)
一、商品采购方针	(猿园)
二、供应商选择	(猿园)
三、采购管理	(猿园)
第二节 特许经营的物流管理	(猿园)
一、特许经营中的物流系统	(猿园)
二、特许经营物流系统的运作	(猿园)
第三节 配送中心的建设与管理	(猿园)
一、配送中心的类型与作业方式	(猿园)
二、配送中心的分拣、进货与发货系统	(猿园)
三、优化配送中心的经营管理	(猿园)
四、强化配送中心的内部控制	(猿园)

第九章 信息系统的建设与管理

第一节 特许企业信息系统的结构特点	(猿园)
一、通用信息系统与特定信息系统	(猿园)
二、特许支持信息系统	(猿园)
三、特许商务系统管理	(猿园)
四、特许财务软件	(猿园)



五、因特网在特许经营领域的应用	(源远)
六、其他应考虑的问题	(源远)
第二节 配送中心信息管理系统	(源远)
一、配送中心信息管理系统的作业内容	(源远)
二、销售出库管理系统	(源远)
三、采购入库管理系统	(源远)
四、财务会计系统	(源远)
五、经营绩效管理系统	(源远)
第三节 加盟店信息管理系统	(源远)
一、加盟店信息系统的平台	(源远)
案例链接 (图): 苑景源便利店的店铺信息管理系统平台	(源远)
二、加盟店信息系统的业务构成	(源远)
第四节 自动标识与数据采集	(源远)
一、自动标识与数据采集技术的业务意义	(源远)
二、条形码的概念、历史与现状	(源远)
三、商品条形码	(源远)
四、商品条形码与物流系统的集成应用	(源远)
五、条形码与物流自动化	(源远)
第五节 射频技术在特许经营中的应用	(源远)
一、射频的概念	(源远)
二、在特许体系中引入射频	(源远)
三、射频与配货的集成	(源远)
四、射频与配货的集成	(源远)

第十章 特许经营的财务管理

第一节 特许经营必备财会知识	(缘远)
一、会计的基本原理	(缘远)
二、掌握你的财务报表	(缘远)
三、如何进行财务分析	(缘远)
第二节 特许企业的费用控制与资金管理	(缘远)
一、特许企业的费用控制	(缘远)
二、特许企业的资金管理	(缘远)
第三节 税收规划与合法避税	(缘远)

一、税收规划的目的、动机和条件	(缘园)
二、税收规划决策	(缘缘)
三、企业避税	(缘园)
案例链接 (圆) : 麦当劳的财务政策	(缘缘)

第十一章 加盟店的督导与管理

第一节 保持畅通的沟通渠道	(缘园)
一、电话联系	(缘园)
二、书信来往	(缘园)
三、访问	(缘园)
四、受许人小组会	(缘缘)
五、公司大会	(缘缘)
六、区域代表	(缘缘)
第二节 加盟店店长作业督导	(缘园)
一、店长的概念及地位	(缘园)
二、店长的主要工作职责与范围	(缘缘)
三、店长的资质要求	(缘缘)
四、加盟店店长的作业流程	(缘缘)
五、加盟店店长作业化管理的重点	(缘园)
第三节 加盟店顾客关系管理	(缘园)
一、顾客投诉意见的主要类型	(缘园)
二、顾客意见的投诉方式	(缘缘)
三、建立顾客投诉意见处理系统	(缘园)
四、顾客投诉意见的处理程序	(缘园)
五、建立顾客关系管理制度	(缘园)
第四节 加盟店的安全与防损	(缘缘)
一、加盟店安全作业管理	(缘缘)
二、加盟店防损作业管理	(缘园)
第五节 加盟店经营绩效督导	(缘缘)
一、加盟店的经营目标	(缘缘)
二、加盟店经营目标的评价内容	(缘缘)
三、加盟店经营绩效的评估指标	(缘缘)
案例链接 (圆) : 加强顾客访问, 挖掘消费需求	(缘园)



第十二章 特许经营活动中的法律问题

第一节 特许经营与知识产权保护	(120)
一、特许经营知识产权分析	(120)
二、依法保护知识产权	(120)
第二节 维护特许经营的合法性和有效性	(120)
一、特许经营合同的一般原则	(120)
二、特许经营合同的诚信原则	(120)
三、合同订立前特许人充分披露的义务	(120)
四、特许经营与反不正当竞争法	(120)
第三节 跨国特许经营的主要法律问题	(120)
一、特许经营中的商标许可	(120)
二、特许经营中的技术转让	(120)
三、特许方和分受许方的关系	(120)
四、特许经营的法律架构	(120)
五、特许经营费的预提税	(120)
六、特许经营的备案	(120)
第四节 特许经营中的法律服务	(120)
一、加盟前的专业咨询及有关资信调查	(120)
二、特许经营洽谈中的法律服务	(120)
三、特许经营过程中的法律帮助	(120)
四、解除特许经营关系后的善后问题	(120)

第一章

Chapter One

制定和实施特许经营发展计划

- 建立特许经营体系的步骤
- 特许人的基本条件与基本责任
- 制定特许经营发展计划

一百多年来特许经营飞速发展的历史证明,这是一种极具生机与活力的商业运作模式。它的最大特点,就是让众多的中小企业在一个大型的企业体系之下生存发展,分担风险,共享利益。作为特许经营体系加盟者的受许人,通过利用总部的产品、技术、品牌和经营模式,在比其他经营方式风险更低的前提下,一般都能取得令人满意的经营成果。另外,从特许经营体系的创建者——特许人的角度来看,由于他在创业初期承担了较大的风险,并在整个特许体系的创建和维护过程中作了大量的投入,作为高踞特许体系金字塔顶端的盟主,他当然应得到最多的回报。

可以这样说,一个运作良好的特许经营体系,可以让它的加盟者稳稳当当地步入小康和中产阶层,而特许人作为该体系的盟主,则更可以大有作为,做出一番轰轰烈烈的事业!

在上册的内容中,我们已经从基础理论和加盟商的角度探讨了如何进行特许经营,本册我们将从特许人的角度,来探讨特许经营体系的创建、维护和发展。



境未发生重大变化,即使有些变化,也是在预料之中的,那么企业经营战略中所确定的战略目标、战略方针、战略重点、战略步骤等应保持相对稳定,不能朝令夕改。当然,在不影响全局的前提下,在处理具体问题时也应该有一定的灵活性。

二、特许经营发展计划的主要内容

特许经营发展计划是一套非常复杂的方案,需根据不同企业的实际进行深入分析才能制定出来,制定过程中要考虑行业特性、市场状况、竞争对手、已有资源等诸多因素,同时特许经营模式有其特定的发展与管理方式,因此发展计划要符合特许经营的基本规律。特许经营发展计划的主要内容包括:

一、确立经营战略

特许经营企业的经营战略一般应包括战略思想、战略目标、战略重点、战略方针、战略阶段和战略对策等内容。按其体系又可分为总体战略和职能战略,其中职能战略是指按不同的专业职能对总体战略进行落实和具体化的战略,包括产品战略、服务战略、市场战略、营销战略、人才战略、资本运营战略等,只有通过选择和实施职能战略,才能保证总体战略的实现。

二、进行可行性研究

一个科学的可行性研究报告对整个计划的制定具有较强的指导性,并能够为企业提供的产品或服务市场、加盟者市场的现状及发展趋势等方面的信息。

三、设置总部组织机构及建立相应管理体系

包括系统开发职能、采购供应职能、商品与服务开发职能、培训与指导职能、促销职能、金融职能、信息职能及经营管理职能。特许经营的竞争主要是管理水平的竞争,如果没有良好的组织结构和管理体系,特许系统将很难发展。

四、建立样板店

样板店的建立要符合特许经营模式的要求,即统一标准、容易复制、结构简单、利润中心模式等。如果公司已有的若干直营店,应按照特许经营的思路将这些店铺“样板化”,使之符合特许经营模式的基本要求。

五、准备特许经营所需的文件

特许经营合同、公开文件、营运手册、培训材料等,这些都是特许系统的重要文件,同时要有相应的手段使之能够在加盟店中得到推行。

六、确定开店战略

包括宏观层面的加盟店布局和微观层面的加盟店选址。最初的开店战略应以确保加盟店的成功为核心,并应获得足够的信息以改进系统,使之更加科学和完善。

七、宣传推广,征募加盟

针对受许人市场的推广,要特别注意客户群的特征——他们不是一般的消费者,而是要通过你的项目获得回报的投资人。

值得注意的是,特许经营发展计划的一部分内容是可以公开的(如签署特许经营合同、操作手册等),但还有一部分内容则属于企业的商业机密,为了保护自身权益,保持企业的核心竞争优势,故只能在企业内部有限度地传播。

三、制定特许经营发展计划的关键点

制定特许经营发展计划,关键在于它的可靠性、前瞻性和可操作性。不考虑这几项指标去制定计划,无异于闭门造车。并且我们认为,所有的战略或战略性计划都不是由某个策略或诀窍构成的,也不是由企业的某个权威人物一拍脑门就能决定的。相反,它应该是一个公司的全体同仁如何共同努力去实现的目标。

你不可能在一天之内就能设计出或执行好战略的,领导者必须辨明哪些因素在其控制之下,哪些是不可预见的因素,还必须考虑到人们对新生事务固有的那种抵触情绪,并制定发生意外情况时的应急计划。

战略是动态的。管理人员必须不断地检查既定战略,以确保其战略反映了商业环境中、公司内部及其目标的变化。

请记住:

竞争优势源自追求一个逐渐发展的不易被竞争对手抄袭的战略。

四、特许经营项目的可行性研究

作为一个创业者,当事业发展到一定阶段时,考虑采用特许经营来使其得以加速发展和迅速扩张,无疑是一项高明的选择。但你不要忘了,特许经营是一种克隆成功的模式,计划采用这一经营模式的项目,必须已经证实是成功的。如果你的企业经营陷入了困境,最好还是另谋出路,千万不要把特许经营当作救急灵丹。恰恰相反,贸然采用特许经营,只会给已经处于弱势的企业雪上加霜,因为特许经营有一个特点,那就是只能“锦上添花”,而不能“雪中送炭”。即使对于已经取得初步成功的企业,能不能走特许经营这条路子,也还得经过严格的可行性研究,通过理性的分析和数据论证,得出最接近于实际的结论,据以判断该项目是否可以利用特许经营的模式来推向市场。

特许经营项目可行性研究是企业特许经营发展计划的一项重要内容,一个完整的特许经营可行性研究应当包括以下八项内容。

一、简介

简介主要是概括和总结将要进行的特许经营的可行性研究中所包含的一些信息,比如说可行性研究项目的特点,一些概况以及在某些研究领域中所得到的新发现、发明,简单阐明整个项目进行特许经营的可行性程度,最后还应当包括一些必要的建议和看法。

二、前言

前言中的开始部分应当说明本次可行性研究内容,即简单明了地描述一下企业的基本



产品或者服务项目的名称,现在的生产、销售情况以及其市场占有率、价格,顾客的满意度等,接着还必须简述一下将要实行特许经营的企业的发展历史,一些特许业务所涉及的个人背景、产品开发、服务的发展过程等方面的东西。然后前言中应当对企业所在行业的发展情况,当前的经济环境、条件以及企业所在地的经济状况等方面的信息做一个明确的描述,这些信息主要对受许人预期将要进行的特许经营的规模、预期的销售额及收益和未来发展速度等起到一种咨询和帮助的作用。

猿项目适应性

主要分析本研究对象所指项目是否适应特许经营模式,项目本身所具有的条件、特点、优势、劣势,产品或服务是否有明确的市场需求,并与其他业态作对比,根据特许经营的业态特点,分析该项目对特许经营模式的适应性。

源营销管理

营销管理主要应包括潜在市场的调查,行业竞争分析,地点的选择,目标市场的确定,服务对象的确定以及企业进入该市场的方法和进行营销的方法。在整个可行性研究中,营销管理对特许经营的成功起着非常重要的作用。确定一个成功性较大的营销管理,可行性研究就应当从以下六个方面入手。

(员产品:可行性研究应具体描述对所要经营的产品或服务的细节的考察,比如说产品的品牌名称、形状、大小、数量、颜色等各个方面。对产品和服务的各个细节了解得越透彻将更有利于企业对可行性研究的准确性的把握,而一旦企业确定了将来实施特许经营,也有利于企业在市场竞争中获取更大的竞争优势。

(圆地点:实行特许经营成功非常重要的一个因素是地点,选择了一个适当的地点,那么特许经营可以说成功了一半。因此企业在实施可行性研究中应当有数十个或者更多的备选地点以从容研究选择,以便从中选择出最佳的经营地点。在选择地点的过程中,最重要的一个标准就是需要知道该地点周围的车流量和客流量,并对该地点周围所有的竞争者和潜在消费者的集中程度有一个非常透彻的了解,只有这样才能保证选择好地点之后消费者的光临程度和可靠的人数。

(猿目标市场:目标市场是一个非常重要的因素,企业应根据自身的条件分析市场的满足程度,发现那些尚未得到满足或者满足不够的消费者群,从而查明市场上的潜在购买力,确定目标顾客群。整体说来评价一个好的目标市场具体应当包括以下的内容:

- ① 该市场有一定的购买力,能取得一定的销售额和利润。
- ② 该市场不但有尚未满足的需求,而且有一定的发展潜力。
- ③ 本企业有开拓该市场的能力,该市场也未被竞争者完全占领或控制。

(源定价策略:这是企业营销管理活动中最活跃的因素,带有强烈的竞争性和多因素的综合性。可以这么说,营销管理活动的好坏关系到企业特许经营的成功与否,那么定价是否合理同时也关系到营销管理活动的好坏。因此定出一个合理的价格之前,企业必须对现实的和潜在的竞争对手有一番比较和考虑。同时还要通盘考虑整个市场营销的策略,如产品策略、分销渠道、销售促进等,不考虑这些相关营销策略的影响,也不可能制定出理想的价