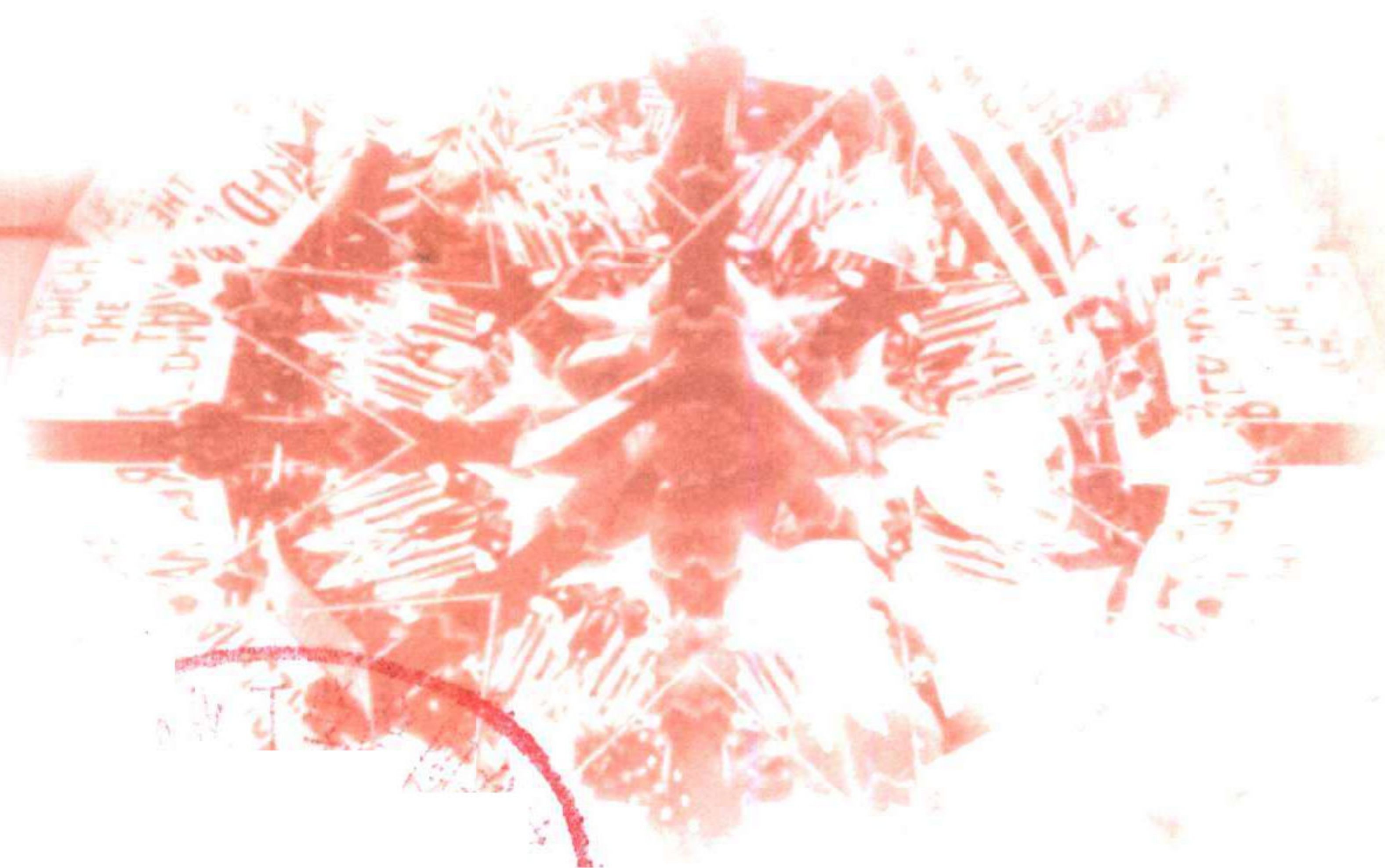


特许 连锁经营

徐印州 肖 怡 著



广东经济出版社

修订说明

几年前，提起特许经营，国内人士还比较陌生，而如今，它已是一个非常熟悉的名词了。现代特许经营源自美国胜家缝纫机公司，而自1961年美国人克罗克以270万美元从麦当劳兄弟手中买断了麦当劳公司，并在之后的近40年时间里，将其发展成为拥有遍布全球50多个国家、1.4万余家分店的国际快餐业王国以后，人们才真正感受到了特许经营魅力所在。

可以说，特许经营是一个“双赢”的经营策略。对于加盟总部来说，特许经营是一本万利的事情，即一个本钱（样本店或成功经营模式）一万次地被利用，就像复印机复印一样，可以“克隆”出无数个加盟店，实现低成本扩张。对于加盟者来说则是万利一本的事，即源源不断的利润均来自于一个本钱：购买一个成功的特许经营模式。加盟者无需“摸着石头过河”，花钱直接享受他人的成功模式即可，大大降低了创业的风险。特许经营是对社会资源的最佳整合，这种“双赢”策略是资源配置的最高境界。

正是鉴于特许经营在世界各地以及国内有着良好的发展前景，我们于1997年11月推出了这本《特许连锁经营》，该书对在国内普及特许经营理论，让企业和投资者了解这一最新经营模式起到了积极的作用，出版后引起了读者的很大反响。

此书出版后两年多来，国内特许经营实践活动已发生了巨大变化，发展势头十分迅猛，特许经营从最初的超市、快餐店、服装专卖店扩展到了许多领域，如汽车销售、房地产开发、洗衣业、通信设备、网络设计等。1999年11月，被人们称作特许经营月，10多个特许经营展览会在北京、上海、广州等地召开，数万人参加了这些展览会，会上众多投资者对特许经营表现出的浓厚兴趣表明特许经营在中国已受到普遍重视和欢迎。

然而，就在具有“双赢”魅力的特许经营在国内不断升温之际，各地同时也出现了一些不和谐的音符，一些不规范的行为有越演越烈之势。国内贸易局连锁商业办公室权威人士在答记者问时指出：“不规范的行为主要表现为：借特许加盟的名义从事国家明令禁止的传销活动；利用虚假广告宣传（如高收益、高回报）招募加盟者，骗取加盟者的加盟金；一些机构有意过度炒作特许加盟，从中谋取利益，如国内一家咨询公司打着一家在香港注册的带有中国字头的特许咨询公司名义，租用某报刊，对特许加盟进行炒作，在没有征得主管部门审核同意下，以行业代言人的身份推出所谓‘影响中国特许经营50人’、‘中国最佳特许经营企业50家’等一系列不规范并造成行业误导的广告宣传。”

因此，针对目前国内特许经营还比较混乱的情况，为了让大家对特许经营实质有更深入了解，应出版社和广大读者的要求，在本书重印之际，作者对书中内容进行了一些修订。修订内容主要有：一是增加了国内目前出台的有关政策法规，包括原国内贸易部出台的《商业特许经营管理办法（试行）》

以及中国连锁经营协会颁布的《特许经营企业备案管理体制办法（试行）》；二是补充了近些年来国内在特许经营方面做得比较成功的案例，如联想1+1、东来顺、荣昌洗衣、金三元“扒猪脸”、上海华联超市、马兰拉面等；三是对某些特许经营概念进行了修改，并对我国特许经营的现状与发展思路进行反思与讨论。

由于时间仓促，来不及将所有问题一一加以剖析，有失当之处，敬请读者批评指正。若需要再就某一问题进行深入探讨，请来函与作者直接联系。地址：广东商学院副院长徐印州教授，广东商学院工商管理学院肖怡副教授，邮政编码：510320。

作 者

2000年3月28日

序 言

改革开放以来，我国流通领域改革同其他领域改革一样取得了很大的进展，特别是连锁经营的出现和发展，为我国流通结构的重组、流通方式的调整和国合企业的经营注入了新的现代化经营机制。连锁经营是我国流通领域的一场革命，对于推动生产，引导消费，降低生产和经营成本，完善有序竞争的流通秩序起到了巨大的作用。

连锁经营在国外已有100多年的历史了，并由原先的正规连锁一种形式逐渐演变成正规连锁、自由连锁和特许连锁并存的三种形式。连锁经营传入我国时间还不长，由于政府的大力扶持和企业的积极开拓，现在已初具规模。在我国连锁经营实践中，绝大多数连锁店都是以正规连锁为主经营的，实施自由连锁的较少，而特许连锁更是凤毛麟角。

目前，我国正规连锁企业的发展受到三大难题的困扰：一是资金问题，大多数连锁企业由于受到资金不足的限制，网点发展慢，难以形成规模效益；二是所有权从属问题，我国大部分连锁企业是在原有的商业网点及小企业的改造基础上创建的，由于这些小企业原先的行政隶属关系并未完全解除，时常会受到原行政部门的干预，导致正规连锁欲连难连，欲锁难锁；三是市场分割问题，地区封锁和条块分割使正规连锁难以跨地区、跨系统、跨行业发展。

如果连锁企业能借鉴国外经验，结合现实条件，积极探索特许经营的路子，则可以有效地解决以上三大难题。因为特许经营是通过契约关系将双方紧密联系在一起的，连锁分店的所有权仍归原单位所有，不存在所有权的从属问题；其次，实行特许经营后，连锁企业可以借助他人的资金发展自己的事业，从而迅速扩大规模；再次，特许经营可以突破地区及行业限制，以规范、统一的经营管理模式，吸引所有相关行业或跨行业的企业加盟合作。正因为特许经营具有这些优点，所以在我国的发展前景看好。

然而，我国目前对特许经营所作的研究还很少，特许经营理论研究的滞后性严重制约了它在国内的发展，使国外这一目前最流行的连锁方式还无法被国内企业界人士所广泛认识，这不能不说是一个遗憾。

广东商学院的两位学者长期以来跟踪研究我国流通领域组织形式及企业经营发展走势，尤其关注商业连锁经营的发展及内部管理问题，亲自走访调查了目前率先在我国实施特许经营的外资企业，并多方收集国外特许经营企业的资料，在潜心钻研下，终于写成这部既有学术价值，又有实际操作价值的《特许连锁经营》。它的出版对于推动我国连锁事业发展必定起到积极的作用。

张 井

2000年6月

目 录

序 言	张 井 (1)
第一章 特许经营导入	(1)
连锁经营的三大类型	(2)
特许经营的特征及类型	(12)
特许经营的行业分布	(19)
第二章 成长之路	
——特许经营的过去、现在及将来	(27)
特许经营发展历程	(28)
特许经营在欧美	(36)
亚洲特许经营概况	(46)
第三章 优劣剖析	
——特许经营的魅力与缺陷	(57)
特许经营的魅力	(58)
特许经营的缺陷	(70)
第四章 慧眼识珠	
——加盟商与加盟总部的双向选择	(77)
如何选择合适的加盟总部	(78)
如何挑选合适的加盟者	(94)
申请加盟程序	(98)

第五章 特许策略

——加盟总部经营管理策略.....	(101)
加盟总部实施特许经营的条件.....	(102)
制定特许经营开发计划.....	(109)
如何确定加盟费用.....	(119)
总部对加盟店的管理与沟通.....	(124)

第六章 加盟策略

——加盟店经营管理策略.....	(135)
加盟者成功五要素.....	(136)
如何选择最佳店址.....	(143)
如何筹划开业资金.....	(149)
开业后的日常管理.....	(154)
如何避免失败陷阱.....	(162)

第七章 利益纽带

——加盟合约签订事项.....	(173)
加盟合约内容.....	(174)
特许合约的基本格式.....	(179)
合约签订、履行的法律问题.....	(182)
加盟合约样本范例.....	(187)

第八章 因地制宜

——国内特许经营的发展.....	(209)
我国特许经营现状.....	(210)
我国发展特许经营的必要性.....	(217)
特许经营发展的制约因素.....	(222)

发展我国特许经营的几点思考.....	(229)
第九章 成功典范	
——特许经营成功案例.....	(239)
麦当劳：快餐业的经营典范.....	(240)
创记录的中国肯德基炸鸡店.....	(246)
日本“ 7-11 ”便利店：“撒豆成兵”的神话.....	(252)
走向世界的北京全聚德烤鸭店.....	(257)
第十章 败走麦城	
——特许经营失败案例及经营骗局.....	(263)
东江菜馆的兴衰.....	(264)
珠宝店：欲速而不达.....	(266)
美式炸鸡的“滑铁卢”	(267)
面食店的服务败笔.....	(269)
眼镜店的盲目跟风.....	(270)
防盗店的诱饵.....	(271)
眼镜公司的瞒天过海.....	(273)
美梦破灭的窗帘公司.....	(275)
快餐店的铺租纠纷.....	(276)
大树底下不好乘凉.....	(278)
展览会上的骗局.....	(280)
家具翻新公司的会员风波.....	(281)
八“仙”过海，各显其“能”	(283)
美式快餐店的散伙.....	(284)

第十一章 特别推介

——国内特许经营项目介绍.....	(287)
联想1 + 1电脑连锁加盟.....	(288)
东来顺百年老店加盟连锁.....	(289)
荣昌洗衣连锁加盟.....	(293)
金三元“扒猪脸”加盟连锁.....	(296)
佑威服装专卖店加盟项目.....	(298)
凯菲冰淇淋店特许经营项目.....	(303)
顶呱呱炸鸡连锁店项目.....	(306)
尼尔森超级汽车美容中国地区加盟计划.....	(307)
亚洲连锁投资有限公司经营项目.....	(310)
附 录.....	(313)
附录一 国际特许经营协会道德规范.....	(314)
附录二 美国特许连锁经营的有关法规.....	(316)
附录三 日本特许连锁经营协会的经营伦理纲领	(327)
附录四 欧洲特许权联合会章程.....	(329)
附录五 商业特许经营管理办法（试行）.....	(337)
附录六 特许经营企业备案管理体制办法（试行）	(342)

第一章

特许经营导入

90年代的经营哲学是：一个企业如果不能创新，拒绝接受新观念，就像潮水退后滞留在沙滩上的鱼虾，坐以待毙。在一切皆变的时代里，谁认为自己已接近完美，谁就会被变化着的时代所抛弃。

连锁经营的三大类型

近代以来，西方国家的零售商业发展大致经历了三次革命性的变化。第一次是19世纪中叶，以百货公司的诞生为标志；第二次是20世纪30年代，以超级市场的出现为标志；第三次是20世纪中叶，以连锁商店的迅猛发展为标志。这三次零售商业变革，都是西方各国商品经济发展的产物，是在其工业化发展到一定程度，国民生活达到一定水平，生产和消费都要求流通环节从规模和具体形式上相应转变和发展的客观经济环境下产生的。

作为第三次零售业变革标志的连锁商店，从其产生到今天已有100多年的历史了。1859年，世界所公认的第一家连锁商店——“大西洋和太平洋茶叶公司”在美国成立，其后不久，连锁经营开始传入欧洲。1862年，英国第一个连锁商店股份企业——“无酵母面包公司”也在伦敦宣告成立；法国兰斯经济企业联合会也于1866年创办了法国第一家连锁集团。

在其后的100多年间，连锁商店在欧美各国均取得不同程度的发展，特别是近20年，随着计算机技术的发展和普遍应用，连锁商店得到了空前发展，由过去十几家、上百家店铺的连锁，拓展为几百家、上千家，甚至上万家店铺的连锁，直至今日，连锁商店已经成为欧美商业最重要的组织形式。

1992年美国《幸福》杂志按销售额排名的世界前20名零售商店，无一不是连锁商店。在经济发达国家，连锁经营几乎普遍获得成功，一般都占零售市场销售份额的1/3以上。美国的比例最高，约占60%。美国最大的零售企业沃玛特百货公司，在美国有2000多家连锁分店，在国外也有100多家连锁分店。在德国，1992年最大的10家连锁商店营业额总和超过3350亿马克，其中最大连锁店之一的“梅花”连锁店在1985~1992年的销售额增长超过17%。

二战前夕，连锁方式开始进入亚洲的日本，并于60年代日本“经济起飞”期间得到大规模迅速发展。人们熟悉的日本三越、高岛屋、大荣、大丸、伊势丹等著名的百货公司都是通过连锁经营迅速成长的。目前，日本连锁商店的销售额已占其零售业总销售额的近30%，成为日本流通产业的重要支柱。

为什么这种分工专业化、作业标准化、形象一致化的连锁商店会有如此强大的生命力？连锁商店为什么能成为当代零售商业发展的主流？连锁商店为什么是零售商业的又一次革命？这些问题都可以从连锁商店产生的原因及其经营优势上找到答案。

连锁商店的产生一方面是为了适应生产和消费发展的需要，另一方面也是零售业激烈竞争的结果。一些大商店为了扩大规模，取得竞争优势，千方百计扩大连锁网络，形成了一些垄断性商业组织，而这些连锁组织的形成又反过来促进了商业集中的加剧。据美国中小企业管理局进行的统计和研究结果表明，美国零售业集中程度的提高正是由于零售业中

大力发展连锁商店所致，如著名的西尔斯百货连锁集团、沃玛特百货连锁集团都是通过在全球各地发展众多连锁店而形成了今天这样一个巨大的跨国连锁系统。

此外，不甘遭受灭顶之灾的中小商店为了与大型商店分庭抗礼，在市场上争得一席之地，也纷纷采取连锁方式，通过共同进货来降低进货成本，以期赢得价格上的优势。正是由于这种竞争上的需要，使得连锁经营方式普遍受到各大小商店的青睐，成为当今零售业发展的主流。

连锁商店最初是以单一所有权形式即正规连锁形式出现的，随着长期的发展实践，逐渐形成了三种形式并存的局面，即正规连锁、自由连锁和特许连锁，其中特许经营发展势头强劲，大有后来居上之势。下面，我们来分析一下这三种连锁形式各自的特点和优势。

一、正规连锁 (Regular Chain)

正规连锁又称直营连锁、公司连锁，这是连锁商店的基本形态。目前许多大型国际连锁组织如美国的西尔斯公司、日本的大荣公司都属于这种连锁形式。根据美国商务部的定义，正规连锁是指：“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。”日本通产省给正规连锁下的定义是：“处于同一流通阶段，经营同类商品和服务，并由同一经营资本及同一总部集中管理领导，进行共同经营服务的组织化的零售企业集团。”另外，各国还规定了正规连锁商店的分店数，美国规定必须要有11个分店以上，英国规定必须有10

个分店以上，日本的规定只需两个分店以上。国际连锁商店协会对正规连锁的定义最为简单直接，它定义为：正规连锁是“以单一资本直接经营11个商店以上的零售业或餐饮业组织”。

无论采用哪种定义，正规连锁都必须符合以下特点：

1．所有分店必须归一个公司、一个联合组织或单一个人所有，各分店不具备法人资格。

2．连锁总部对各店铺拥有全部所有权、经营权、监督权，实施人财物与商流、信息流、物流、资金流等方面的集中统一管理，分店的业务必须按总部指令行事。

3．整个连锁集团实行统一核算制度，工资奖金由总部确定。

4．分店所有员工由总部统一招募，分店经理也由总部委派。

5．各分店实行标准化管理，如商店规模、店容店貌、经营品种、商品档次、销售价格、服务水平等高度统一。

正规连锁商店的上层组织形式主要有两种：一种是由母公司直接管理，不再另设连锁总部；另一种是没有母公司，而是设立总部，由总部统一管理下属各分店成员。在大型的正规连锁集团中，其组织结构一般设为三层：上层是公司总部，负责公司的长远发展规划；中层是负责若干分店的地区性管理组织或负责某项职能的专门管理机构；下层是各分店成员。

采取正规连锁方式经营的好处是显而易见的，它的高度集权管理，可以统一调度资金，统一经营战略，统一管理人

事，统一开发和利用企业整体性资源，具有雄厚的实力，易于同金融机构、生产厂家打交道，可以充分规划企业的发展规模和速度，在新产品开发与推广、信息管理现代化方面也能发挥出整体优势。但正规连锁也有难以克服的自身缺陷，由于正规连锁是以单一资本向市场辐射，各分店由总部投资一家家兴建，因而易受资金、人力、时间等方面的影响，发展规模和速度有限。此外，各分店自主权小，利益关系不紧密，其主动性、积极性、创造性难以发挥出来。

二、自由连锁（Voluntry Chain）

自由连锁又称为自愿连锁，它主要是中小商业企业为了保卫自己的利益，联合起来，通过组织连锁，获得规模效益，以便与大资本商业企业抗衡、争夺市场而产生的。美国商务部对自由连锁下的定义是：“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。”日本通产省下的定义是：“分散在各地的众多的零售商，既维持着各自的独立性，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。”

自由连锁总的特点是，各成员企业保持自己的经营自主权和独立性，不仅独立核算、自负盈亏、人事自主，而且在经营品种、经营方式、经营策略上也有很大的自主权，但要按销售额或毛利的一定比例向总部上交加盟金及指导费。连锁总部则应遵循共同利益原则，统一组织进货，协调各方面

关系，制定发展战略，搜集信息并及时反馈给各成员店。

美国自由连锁商店总部的职能大致可以归纳为12项：

- 1．确定组织大规模销售计划；
- 2．共同进货；
- 3．联合开展广告宣传等促销活动；
- 4．业务指导，包括商店内部装修、商品陈列等；
- 5．组织物流；
- 6．教育培训；
- 7．信息反馈；
- 8．资金融通；
- 9．开发店铺；
- 10．财务管理咨询；
- 11．劳保福利；
- 12．帮助劳务管理。

由此可见，各成员企业向总部上交的加盟费又以另一方式返还给各成员店铺。

自由连锁商店主要有三种模式，一种是以大型零售企业为骨干，利用大企业在进货渠道和储运设施方面的优势开设总店，再以自由连锁方式吸收中小企业加盟；第二种是以几家中小企业联合为龙头，开办自由连锁的总店，然后吸收其他中小企业加盟，建立统一物资配送中心，所需资金可以通过在分店中集资解决；第三种是由某个批发企业发起，与一些具有长期稳定交易关系的零售企业在自愿原则下，结成连锁集团，批发企业作为总部承担配送中心和服务指导功能。

自由连锁组织的出现始于1887年，当时美国由130家食