

古古特许经营

秦问宇 著

作家出版社

书名: 古古特许经营

作者: 秦问宇

出版社: 作家出版社

ISBN: 7-5063-1833-4 / I · 1819

出版日期: 2000年1月

序

像一切生命的进化一样，商业形态总是在挑战与反挑战中前进，正如农业时代的杂货店和货郎，必然被工业时代的百货购物中心所取代。

著名未来学家奈斯比特预言：“特许经营将是人类下个世纪的主导商业模式。”人类社会将进入新世纪，特许经营完全有可能成为独领风骚的新业态模式。

其实，特许经营早已悄然步入商界，渗透进了中国人的生活，可口可乐、麦当劳，不一而足……克隆、复制成功，是特许经营方式让企业在保持品质的情况下，高速度低成本扩张的核心要素；无形资产有形化，先进管理体系共享化，新技术手段市场化，是特许经营不可替代的优势。

“中国经济已进入品牌为王的时代”，这样一种观点已为商界人士广为认同。然而，我国有的企业在创出品牌、加速扩展的过程中，却总是中箭落马——这正是本书出版的动机。

本书的意图是以通俗易懂的方式介绍特许经营的概念、经营特点、操作技巧、运作思想、专家观点、法律法规、失败原因和商业陷阱等。力求全面反映国内外特许业界动态，既有宏观指导性，又有理论深度，更有操作实用性。

为此，我们特邀了世界著名特许经营发展服务组织 FDS（中国）和国内相关权威部门与古工作室合作，创作出全球第一本特许经营漫画书籍。

本书争取成为国内特许经营公司和加盟者进行休闲式学习的首选，为中国的特许经营事业和商业业态进步尽绵薄之力。

1. 特许经营大白话

如果要用短短的几十个字来解释一种复杂的经营业态，能立马领悟的人恐怕为数不多。什么是特许经营？不懂专业术语的人多是云山雾罩，难明究里，但连锁经营人人都知道，特许经营就是连锁经营的一种。

用形象的比喻来讲：连锁经营好比是一位母亲，她有三个儿子，一个叫直营连锁；一个叫自由连锁；最后一个叫特许经营。本书要介绍的是她最宠爱的儿子——特许经营，又名加盟连锁。为方便起见，本书统称特许经营。

所谓特许，指的是由一个公司来做总部，大批中小商人在独立经营的前提下，加盟做分店。特许总部向加盟者提供经营商品、经验、品牌、信息等等支持，加盟者以有偿的方式购买特许权。

与传统经营业态不同的是，特许总部对加盟者既有控制力，又不妨碍他们各自的自主性。特许经营比过于松散的自由连锁合作紧密，但又不像直营连锁那样死板。

特许经营赚钱的原理在于，通过分工协作，改变了独立店单兵作战的被动局面，实现多网点配合作战，高水平分工。能提高竞争力当然挣钱啦！

2. 告诉大家“我是谁”

特许经营的概念现在在国内很混乱，不同版本的书有不同的解释，大家有些真假难辨。

在我国台湾省，我的名字叫加盟经营，在香港特区叫特许经营，在祖国内地又有人称我为连锁经营。内地这种叫法让很多人把我和连锁混为一谈。

我到底是谁？我与传统的自营式连锁店有什么区别？

其实，叫我为特许经营最准确，我这种经营业态的核心是特许权的转让。特许经营总部是出售特许权的地方，各地慕名而来投资的人叫加盟者，他们购买特许权后，办的店叫加盟店。特许经营是总部和加盟者一对一签订合同而形成的“联姻”关系，因此，我的加盟店是独立的，各店之间没有任何关系；特许总部向加盟者提供的特许权和服务是有偿服务；各加盟店的人事权和财务权也是独立的，特许总部无权进行干涉；加盟店的老板是独立的法人，不是打工仔。

与我有区别的直营式连锁经营店，总部对各分店拥有所有权，对分店与经营有关的大小事情均有决定权。分店的利润要上缴总部，分店经理是总部聘请的员工而非老板，行为必须按总部的指示执行。

现在可以记住我了吧！

3. 第一只肥“螃蟹”

科学最大特点是必然性和可复制性；艺术最大特点在于创新。经商需要两者兼顾。做生意的科学性表现在经营方式可以“克隆”，思维及操作模式可以“克隆”；艺术性则表现为不断有做生意的新招数。生意场上要想处处领先一步，就必须想别人想不到的点子，办别人办不到的事。

1865年，美国胜家缝纫机公司在推销产品时发现，顾客们要学会使用后，才会掏钱购买，推销工作异常困难。苦恼之中，老板冒出一堆奇思妙想，大胆地为自己公司制定了一套前所未有的营销方案：在全国广邀特许经营者，并在合同中加入特殊的关照条款，很快胜家的缝纫机得到市场的承认，从此雄霸美国市场。后人公认胜家公司是全球特许经营的第一人。

胜家公司率先品尝了特许经营这只有滋味、有营养的“螃蟹”。这位特许经营创始人做梦也不会想到，一个世纪以后，他的创新遍及世界的各个角落，特许经营公司的销售额仅在美国一年就高达一万亿美元。

4. 突破瓶颈限制

生意人都有这样的体会：生意存活和发展的希望寄托在大量生产、大批销售上，但在追求规模效益的过程中，最大的难题还是销售的问题。大家都在苦思冥想：怎样才能突破要命的制约？

“他山之石可以攻玉。”其实，我们在此不妨借鉴一些国外的成功经验。或许，诸多问题可由此迎刃而解。

30年前，日本从西方国家引入特许经营，其生意人的生存环境与当今中国商人有相当多的相同之处：经济飞速发展，市场竞争激烈，资金短缺……

特许经营，以其特有的生命力，在日本高速发展。1963年，日本成立了第一家特许经营性质的连锁店——“不二家”西式糕点咖啡店，开始模仿学习这种新业态。经过几年的总结，日本的特许经营以零售业和饮食业为中心迅速发展起来，并形成日本式的特许经营体系。几十年过去了，部分日本商人终于籍此冲出经营规模的制约，并且成功地创办了像7—11这样的大型特许集团，反攻美国“师傅”，获得全胜。

特许经营同样适合市场苦战中的中国商人。

5. 无形资产有形化的时代

无形资产可创巨大的经济效益，这个道理连中学生都懂。发展中的中国商业正迈向知识经济的新时代，企业如何才能将无形资产变成有形的财富？这并不是每个守旧的生意人都懂。

没有创新的经营方式，不可能创造出奇迹来。

多年前，当以“麦当劳”为首的特许经营企业进入中国市场时，国内生意人对这种经营方式还知之甚少，误以为他们会陷入泥潭。当洋企业们在中国攻城掠寨，锐不可挡时，大家才明显感受到一种说不清、道不明的全新竞争压力。钱是中国银行的钱，人是本乡本土的人，产品是我们自己生产的，为何人家提着皮箱就能来挣大钱？谁也说不明何以至此。

许多实力强大的国内企业也曾想凭借自己的办法回击挑战，但效果并不理想。市场迫使大家冷静地从头研究“以夷治夷”的办法。

我们发现人家采用的是一种全新的经营业态——特许经营。

经过一段时间的蛰伏，国内有识之士猛醒：我们的当务之急是要引入特许经营，尽快进入实施阶段。

6. 政府鼓掌支持

今天，无论是在经济发达的西方国家，还是在经济相对落后的发展中国家，各国政府对特许经营都给予了不遗余力的支持。特许经营有各国政府作坚强后盾，正成为全世界的一个主导商业形态。

因为特许经营符合新经济时代商业流通特点，可最佳组合社会资源、生产资源、信息资源、客户资源，足以提高中小商人们的整体竞争力。所以，东南亚的新加坡政府将特许经营作为一项国策来推行，该国特许经营的年营业额，每年都在60亿美元以上。马来西亚特许经营协会会长，由总统亲自担任，该国政府旨在借用这种经营方式，缩小区域和种族之间的收入差距。

他们将特许经营视作增强中小企业竞争力，保持社会稳定，提高商业组织化程序，带动生产力快速发展的有效途径，在政策、税收、贷款方面给予大力扶持。

特许经营以其独特的魅力进入中国，同样得到了政府的欢迎和支持，各种与此相关的政策正在加速制定之中。

7. 迈向富裕之路

特许经营刚出现时，部分生意人还误认为：这不过是一件来得快去得也快的时髦服装，很快就会走入穷途末路。事实证明这种观点大错特错了，特许经营在经过一段时间的适应期后，显示出强大的生命力。

市场专家们认为可以为这种模式贴个标签，上书几个大字：“特殊操作机制+商标品牌+特别的技术手段+市场定位。”

以这种方式经营的企业大都表现出规模庞大、竞争力强、经营风险小、回收有保障的特点，容易争取资本市场的扶持。

事实也是如此，在美国股票市场，特许经营公司比非特许公司股票含金量更高。

为扶持特许经营企业，我国商业银行的有关低息和无息贷款政策即将出台。有钱好办事，谁先吃透这套办法，谁就可能是第一个受益人。中国特许经营还处于萌芽状态，将来的数年间，各行各业在银行的支持下都会有一批成功者。

中国已迎来特许经营的春天。

8. 麦当劳叔叔的功劳

对于中国儿童来说，麦当劳已经不再陌生。这是一家被全世界公认的最成功的特许经营企业，也是美国最成功的十大企业之一。麦当劳的发展走过了一条漫长的道路。

1940年，麦氏兄弟一度火红的生意陷入困境，他们决定借鉴当时超市的做法，让客人自助，以达到快速、低价、批量出货的目的。果然，他们在不到一年的时间内就收回了投资。麦当劳形成了现代快餐的基本模式。50年代，麦当劳引入特许经营体系，以高质量、好服务、绝对整洁和物有所值四项业务原则，作为特许经营的指导思想，吸引了大批加盟者。

麦当劳靠汉堡包加特许经营，走遍全球，公司在经营中完善了特许经营业态。现在，这家作为全球成功典范的特许经营公司，平均每8小时就有一家分店开张，每天接待的食客超过280万人。

80年代，麦当劳闯入了中国大陆，让中国人在家门口了解到什么是特许经营，最终掀起这场号称“第三次商业革命”的浪潮。

9. 同质时代的创新

随着中国经济的发展，国内很多行业的产品，都进入一个价格、质量大同小异的同品质时代。企业若想依赖传统的销售渠道攻克市场，就会显得心有余而力不足。

特许经营模式独辟蹊径，为同品质时代的商人，提供了全新的市场渠道和方法。

以家用电器行业为例，在传统的代理式经销过程中，生产企业与经销商是一种对立的利益关系，双方吵吵闹闹，很难长期合作。特许经营将家电生产厂与各地经销商单纯的产品销售关系，转变成品牌服务、资源共享的契约式合作关系，双方的利益捆在了一起，是一种互动式的全新合作模式。生产企业能有效控制产品销售的渠道；同时，零售商也安安心心地为总部效力，这是其最珍贵的长处，值得所有尚未加入的企业仔细研究、推敲、学习。

特许经营是改变同品质时代厂商命运的良药。

10. 树大好乘凉

中国人常讲：“树大好乘凉”。生意人找业绩良好、实力雄厚、信誉度高的加盟总部做靠山，脆弱的小舢板就等于靠上了航空母舰。已经处于亏损状态的公司加入特许部队，可能是一条扭亏为盈的捷径。

作为一个加盟者，无论你是否具有经营经验和技能，或处于哪个城市，只要加入加盟品牌的体系，便可马上移植“庄家”经过长时间摸索，总结出来的成功经验。

例如，河北省石家庄燕春饭店，加盟前系一家三星级饭店，由于餐饮缺乏特色，加上经营经验不足，生意清淡，日营业额不足3千元，处于亏损局面。加盟广东烧鹅仔集团公司后，得益于集团在国外的知名度和经营诀窍，加盟餐厅很快得到消费者的认同，生意火爆，一跃成为当地名牌酒楼。出人意料的是，饭店的住宿率也同时提高了。

特许经营增强了加盟者的竞争力，加盟店有大树遮阳，当然逍遥自在！

11. 造条大船好下海

“船小好调头，船大抗风浪。大船小船各有各的优势，”但两者像熊掌和鱼，难以兼得。有没有一种可以同时拥有两种好处的经营业态呢？商业专家一直在寻找。

到目前为止，特许经营是首选的业态之一。

众所周知，中国的公司数量多、规模小、分布广、经验少……占公司总数绝大部分的中小公司在此低层次上徘徊。要想在短时间内解决公司人员素质低下、基础设施陈旧、生产管理水平落后、进销渠道杂乱的种种疑难病症，最好的选择就是组织一家强大的特许经营公司，在一个品牌下将众多的中小公司由相互封锁、相互竞争转化成“一个战壕的战友”，形成规模化的经济共同体。由此，依靠商业资本的内部专业分工，进而达到强大而又灵活的目的。

企业只有形成联合舰队才能驶入远洋，安全抵达成功的彼岸。

12. 发现“冰山”的雷达

做生意不是赌博。再好的生意，如果要投资，前提条件都应该是尽可能低的商业风险。盲人骑瞎马式的冒险生意谁敢做？特许经营在国外之所以风起云涌，主要在于它对市场风险的预警。

小店老板在经营中，最担忧的是不能长期准确地把握市场。各种市场变化像一座座飘浮的冰山随时可能撞翻生意之船。特许经营为加盟者提供了探测雷达，吸引了大批正在独立做生意，但总是判断不清航线的老板。

特许经营在投资安全性上的不凡之处在于：特许总部将各加盟店传来的信息，加以认真调查、分析、处理。然后再将研究结果由总部系统地反馈给加盟店。有了这种辅导，在茫茫商海航行中，就能及时发现问题，采取应对措施，避免决策偏差。那种因为埋头做事而误撞冰山的惨剧，很少发生在特许加盟者身上。

当别的小店还在黑暗中摸索时，心明眼亮的各特许经营店，已经进入可持续发展的良好环境中了。

13. 你有,我有,全都有

“人无我有、人有我齐、人齐我优。”这是一句生意场上的至理名言，放之四海而皆准。我们正处于一个信息时代，每个生意人都应该选择可以共享资源的生意来做，以不战而屈人之兵，提高市场竞争力，才能永保不败。

在这场实力大厮杀的角逐中，小生意人加入特许经营部队，没有任何自然障碍，不需要建立庞大的进货网络，也不需要考虑设立全国分销公司，无需巨额广告宣传费，也不考虑专利技

术的问题，只要特许经营总部具有的优势，加盟者也自然可以分享到。

特许经营是一种交钥匙式的生意。加盟者买了特许权，就等于买到了一张生意俱乐部的会员卡，特许公司有的品牌、商标、服务标记、商业秘密和经营诀窍，你都自然会有。

特许经营特别有益于那些地处偏远区域的投资人。他们平时通过自己的圈子无法企及的东西，全由特许经营总部送上门来，自己可以坐享其成。

资源共享是时代的浩浩大潮，顺和逆的选择，是强与弱的分水岭。

14.“不可告人”的价格

引入特许经营的公司有一个特征：公司商品的价格优势突出，不惧同业杀价冲击。特许经营双方是怎样从根本上降低成本呢？

显然他们有“不可告人”的秘诀。

揭开特许经营组织的神秘面纱，我们不难发现，其特许总部的价格优势主要源于进货批量大，可享受比经销商更低的价格。低进货成本，是特许经营总部价格优势的关键所在。

特许经营总部何以有如此大的胃口？

特许总部将众多分散的小零售商组织成为一体，集腋成裘，销售量放大，从而为公司在总体上扩大销量，创造了条件。

各加盟店的价格优势源于总部提供的低于传统进货渠道价格的商品。在进货低于市场零售价格情况下，加盟店价格优势越是明显。零售市场消费需求的旺盛，形成更大规模的要货量，为总部更大规模的采购再创造条件。

特许经营不畏价格大战，并不神秘，只是一种资源整合的结果罢了。

15. 老板炒谁都可以

常言道：十年树木，百年树人。过去，企业要培养一名可用的人才，需经过漫长的成熟期。一旦员工的翅膀长硬，便可能以此来要挟老板。因此，只要听说老员工要跳槽，老板就会紧张，担心公司业务会受影响。

特许经营替老板们解决了后顾之忧。

特许经营最擅长的是克隆工作经验、批量“繁殖”人才。以加盟连锁店为例，特许总部找最优秀的业界专家，将最好的理论和经验写成可以传授的手册，提供给各加盟连锁店。再由总部有教学经验的培训人员，根据各类人员的职位、工作内容和工作经历进行针对性的培训。特许公司可以快速批量“生产”包括店长、副店长、组长、督导员、门店职员、兼职人员和新进人员在内的人员。

在特许经营公司没有工作“秘方”一说，任何岗位只要缺人，就可以马上培植，马上使用。肯德基的新员工可以在一天内成为公司最好的炸薯条师傅，特许经营公司的任何部门都不害怕员工跳槽。

用手册输出最优秀的经验，用培训克隆最熟练的员工。

特许经营公司将企业管理中的人事风险降到最低，为老板提供了一个低成本的人力资源运作环境。

16. 顺风耳，千里眼

现代社会信息爆炸，连种树卖苗的商人，都已离不开商业信息。信息已成为生意人在摸索中前进的指南针。信息对特许经营而言，更是须臾不可缺少。

有了现代化的计算机信息网络，特许经营公司更是如虎添翼，条件比以前强多

了。特许总部依靠它，可以创造事半功倍的奇迹。

例如，在汽车配件业、连锁超市、服装业大量使用的电脑POS系统（销售时点信息管理系统）。总部和全部加盟零售店的联系可用电脑联网，实现信息处理、现货传递、配送传递等信息流的高速化处理。意丹奴服饰公司设在全国的几大分公司，在本地域内第一天的销售空缺，第二天就能配送上去，像北京这样的大城市，加盟店每天可配送二次货，物流是大商场的3倍。

在强大信息网的支持下，特许总部的采购、库存、配送、销售工作全盘电脑化。经营者能够事事心中有数，为特许经营向大规模，高档次提升奠定了坚实的基础。

电脑这个现代千里眼、顺风耳，提高了特许公司的决策能力、营销力度和战略水平。

17．给投资加根保险绳

现如今，守着一堆闲钱做什么好？放在家里怕贼光顾，存在银行利息少得可怜。总不能送人吧！

最好的办法还是找个合适的投资项目来做。

没下过海的人，市场好像一张白纸，似乎可以任涂任描最新最美的画，四处都是赚钱的生意。可一旦轮到自己上手，才知道条条蛇都咬人，投资是烫手的山芋，一不小心就砸了锅，赔个精光。有道是：“商海无风三尺浪，投资容易赚钱难。”

从理论上讲，做一名特许经营的加盟者，是一种较为保险的投资方式。

特许经营在国外之所以大行其道，并且传入中国商界，是因为它在经历了百余年的“进化”之后，理论成熟，有无数成功的先例。加盟特许经营的投资者，特别是那些门外汉，可以挂靠在特许加盟总部这部“火车头”上，在别人的牵引下，共奔致富之路。

特许经营的经营风险比传统方式低得多。有人戏称这种经营模式为：配有保险绳的生意。

18．无息贷款的银行

FDS 中国（国际特许经营顾问组织）发现：在中国做特许经营，90%以上的商品都可以在本土采购，产品的制造水平是全球一流的。有的行业例如服装、玩具等，因为生产过剩，制造业老板愿意把货赊给信誉好的特许经营公司。他们快速的资金流和物流，可迅速消化大量的积压产品。

特许经营专家们声称，这等于是给特许总部提供了无息贷款。这对传统商人而言，可能并非什么激动人心的事，但对做特许的公司却是最大的机会：特许总部可利用付款上的时间差，迅速扩大市场份额；总部下属的加盟店跟着分享延期付款优惠，可节约大量的流动资金。

随着中国市场的进一步开放，将有大批的特许公司应运而生，开始分割这块“蛋糕”。精明的商人应抓紧这难得的时机，开始有目的、有计划地引入特许经营业态。

特许经营的最大优势在于在资金运作上的“低压强”。

19．输出品牌美誉

特许经营公司可不受传统的资金、人力、地域和时间限制，靠企业的品牌美誉度，在市场上“圈地为王”。

例如，现代妇女在美容消费时，看重的是产品形象和质量，简而言之认牌号。因此，打响招牌是美容店的头等大事，这也是特许总部的商机所在。广东绿丹兰国际美容机构利用这种消费心态，组织特许经营，“网打”各地小美容店，是目前比较成功的经营者。

特许公司针对各美容店客流量不足，没有办法稳定客源的情况，专门设计了一套帮助美容店提高竞争力的特许加盟模式：品牌+特许加盟体系+专项技术+产品使用。他们特许经营的思路是：绿丹兰化妆品在国内有一定的知名度，用来作加盟店的名称，有一定的商业号召力；在特许体系中，特别加入培训成分，建立了6级培训体系，同时还与学院合作，可颁发国家教委认可的大专文凭，这样既可以提高加盟店的经营水平，又可以储备一批后继力量，可谓一箭双雕；用专项技术帮助加盟店老板多挣钱，稳挣钱，增强加盟队伍的凝聚力；加盟店专卖绿丹兰化妆品，获取利润。

特许获得成功。尝到加盟甜头的小老板纷至沓来，“投诚”加盟。

20．人人动脑求发展

饭要一口一口地吃，特许经营的发展之路，要一步一步地走。

一家刚发展特许经营的公司往往会因要干的事千头万绪，而感到不知从何下手。

从策略的角度看，特许经营的开展方式有很多种。

实力差一点的，可采用单纯公司的商标特许授权方式，发展加盟者，以简单易行的方式迅速扩大公司和商标的知名度。

条件好的特许经营总部，应利用品牌的优势吸纳全国特许店，拓展业务；用完整的经营管理培训体系、系列化的产品或服务来架构分销网络；用自有的专项技术，来控制网络。

不管采取哪种方式，特许经营公司总部在工作中，都应该注重对市场信息的调查、分析、研究、处理。

多用心想想如何动脑筋，及时对产品的外观、质量、性能等进行改进，加速畅销产品培养；如何及时对加盟店的设计、广告、策划、陈列、操作规程、技术、形象、特色等不足之处进行改进。

21．低成本扩张的障碍

企业要扩张，遇到的障碍是各种各样的。其中最大的问题，莫过于处理异地人际关系。公司经营者往往要拿出百分之六七十的精力，去沟通人际关系。每个城市都要先把人际关系做好做透，才有可能挣钱赢利，这耗去了公司大量宝贵的资金、时间和精力。

特许经营模式解决了企业扩张的异地障碍问题。大大减少了公司的商业经营风险。

据资料显示，每年国内商业公司为了占领全国市场，不得不从有限的资源中抽出一部分，用于设立自办的营销中心和专卖店，从海尔电器到雅戈尔服装，概莫例外。他们的力量在重点示范市场尚能应付，扩张到地县级城市，就显得力不从心了。当地人不好用，关系不到位，服务不到家，但又无可奈何，因为再多的家乡子弟也不够派。

如果换成特许经营，情况就大不相同了。加盟者多系当地商人，对本乡本土的风土人情、

社会关系了如指掌，在经营中积极主动、游刃有余。

特许经营公司总部在不投入任何资金的情况下，输出优秀的管理、品牌、产品和服务，与加盟者实现强有力的优势互补。特许经营的扩张从从容容、稳稳当当。这一特点对想迅速低成本扩张的企业不啻是个福音。

22．鸡头比凤尾实惠

我们中国人常讲：“宁为鸡头，不做凤尾。”这句话在前段时间曾经被经济学家批评得一无是处，恨不能像当年剪辫子一样，把劣根彻底铲除。近两年，特别是在经过金融风暴之后，国人才重新认识到小有小有好处。

现今中国有一大批中年人，受过良好的高等教育，在信息发达的今天，他们有丰富的工作经验，有较强的主见，也很聪明。有的虽然在屈就打工，但能力在老板之上。他们对坐班的工作兴趣日衰。加上考虑到为别人打工吃的是青春饭，要承受竞争的压力，看上司的脸色，工作做得好自己没有份，做得差随时可能被老板炒鱿鱼等因素，担心一旦人过中年，被年青人所取代。他们倍感生活保障的重要。

特许经营模式为他们提供了一种快速、稳妥的创业之路。依靠购来的特许权，他们可保着本，一步一步地摸索前进。自己做老板，赚得少就少花点；运气好赚得多，都是自己的钱，下半生就有了稳定的根据地。为自己打工，做鸡头比做凤尾稳当、实惠得多。

23．买个特许挣钱去

美国邓思和布兹特里斯信用分析公司，在对破产公司作调查分析后，得出一个惊人的结果：“几乎有 90%的企业，都是由于管理不善造成的。”

小老板从创业开始，到摸索出一套行之有效的“生意经”，必须走过一条漫长而艰辛的道路。在这个阶段，许多人还未搞懂是怎么回事，便倒在了市场竞争的枪林弹雨之中。

购买特许权的加盟者就有特许总部作后盾，可以直接从总部获得创业知识及管理经验等方面的援助和培训，不必从头做起，可少走许多不必要的弯路，创业风险自然降到最低。此外，在经营的过程中，任何加盟者的管理难题都可以从特许总部寻找到解决方案。特许经营者的经营水准肯定高于普通商店。

要想尽快成功，最好的办法是“借他人之梯，登自己的成功之楼”。有保障的特许创业一改过去“一年亏、二年平、三年才赚钱”老生意规律。

24．营销“包产到户”

公司生意一做大，就会出现大锅饭现象。远离老板的员工出工不出力，让老板们伤透了脑筋。有没有办法让下属把公司的生意当成自己的事来干？

特许经营用“包产到户”式的办法，解决了这个难题。

特许经营连锁店的店长们，加盟特许后既能享受大公司的好处，又能自己做老板。在这种方式下，加盟者不拚命工作就是和自己的钱过不去。加盟老板比分公司或经营总经理更勤奋、更有责任心。他们自觉把特许经营公司总部的生意当成自己的来做。

例如，顶新国际集团下属的德克士公司，率先引入特许经营方式后，先后在攀枝花、抚顺、西宁等城市，吸收特许经营者。

在德客士攀枝花店开业仪式上，加盟店老板的一句话震撼了特许经营公司总部的来宾们：“我们将誓死捍卫德克士的商誉，把全部力量投入攀枝花分店。”这位总经理的决心发自肺腑。之所以会这样，当然是因为他的利益和总部挂在了一起。

加盟店店主，也是加盟店的真正老板，投入的是自己的资产，生意的好坏与自己切身利益密切相关。加盟店如果破产，他们就会“血本无归”，这也是他们积极肯干的原因。

25．现代“空手道”

做生意讲求的是低价采购，高价出货。怎样才能让别人都支持你的做法，甘愿让你压价采购，高价卖出呢？这就是特许经营最具优势的地方。

例如在服装行业，产品供过于求，卖不出去。特许经营总部凭销售网点多，进货批量大，资金返回快等优势，让厂商甘愿以最优惠的价格和付款方式供货。一旦争取到延期付款，总部便不需要自己投钱去进货，而是用厂商的钱在周转。

总部在向各加盟店出货时，采用首先收保证金的方式，早已收取了各加盟店的预付金。为防止加盟店拖款，影响总部按期与厂商结帐，总部规定加盟店必须每周与总部结算一次，否则有权不再供货。

加盟总部，没有生产工厂，没有大量的资金，没有产品设计部门，以知识将产品送上了流通“高速公路”。特许加盟可以用不到10%的资本，做100%的生意。事实证明，采用特许经营之后，加盟总部、加盟者、制造商三者的形成了良性互动。一家空壳的加盟总部，资金流可以是大商场的4倍。

特许经营总部，真正的空手套白狼。传统经营者运作市场靠的是存在银行的资本；特许经营总部，靠的是存在脑子里的“知”本。

26．“空手道”的平台

民间俗话说：“搭多大的台，唱多大的戏”。特许经营加盟店的多少取决于特许总部销售平台大小。这块平台越大，可以放上去的东西越多，销量越大。

加盟店是特许总部的专有平台，不仅可以销售现在的产品，同时还可以推销总部新增的产品。形象、服务等无形资产是特许总部的平台支撑柱。特许总部经营的是传统行业所没有的智慧。

例如，北京万众大和电脑公司的平台是市内各加盟分店。维持特许加盟平台的手段是总部统一的配送和技术服务。最终用户在这个平台上可得到具有兼容机价格、品牌机服务的电脑。这家公司每天零售300多台电脑，忙得团团转。谁都不相信，商家们伤透脑筋都卖不上量的电脑，一上平台居然还会火爆。

北京全聚德的平台是全国各地的加盟店，放的是北京总部中央加工厨房生产的标准化鸭坯。在实行全国配送货制后，远在深圳的加盟店，用的也是北京工厂生产的鸭坯。

特许经营用知识经济的速度、准确、简便、合理、低耗，创造现代商业的“空手道”奇迹，令人叹为观止。

27，“量出为入”不对了

过去生意人讲：“有多大的头，戴多大的帽”，意思是指在经营买卖时要量入为出。这句话对特许经营连锁店而言，就有失偏颇了。补给不足、商品缺货一直是中小零售店的老大难问题，中小老板由于流动资金有限，宁肯缺一点也不愿压库，所以每次进货都要“量出为入”。这种保

守做法的结果是：零售店商品始终不够饱满，久而久之就会恶性循环，影响商店的信誉及客源。

他们希望能有一个“上级主管”，在更便利、更廉价的条件下，随时向他们推荐产品，还能及时退换滞销商品。

这种梦想用特许经营可以实现！

一位加入特许经营的沈阳老板深有体会地说：以前做电脑生意，采购工作必须亲力亲为，常常是好货不够卖，孬货又卖不掉。加入电脑特许经营公司后，终于卸下了重担，好销的产品永远不担心断货，也不用为库存发愁，竞争力大大加强了。

这种好事每个正规的特许经营组织都是可以办到的。

28．榜样的力量是无穷的

特许经营在发展加盟大军时，所宣传的每一种优势，如果仅仅是一堆文字资料很难说服准加盟者。特许经营的优势必须是“看得见、摸得着”的。要达到这个效果，新创办的特许加盟总部，最好是先投资，建立自己的样板店。

新创办的特许经营总部，如果仅仅把想像中的模式，出售给加盟者，也是一种不负责任的行为。这在有些国家和地区是法律明文禁止的。因为对于加盟者来说，他们将承担全部的投资风险。如果这种特许根本没有可操作性，甚至完全可以看成是一种诈骗行为。

特许加盟总部设立样板店，可以检验特许总部的经营管理策略是否可行，并可在实践中，总结优点和缺点，不断改进完善。如若样板店取得成功，它就是最好的范例，可以得到加盟者们的认同，从而增强投资信心。减少疑虑。

总部在出售特许权之前，都必须有几家样板店。记住，在特许加盟中，赚钱榜样的力量是无穷的。

29．没有困扰，就不叫生意

做生意最大的“困扰”是没有顾客上门，但没有困扰就不叫生意。特许经营总部的责任就是，要帮助加盟者们解决困扰，给出赚钱的清晰思路。

特许经营是一种需要高智商的生意模式。如果特许总部自己对市场的认识都似是而非，又怎么可能以其昏昏，使人昭昭呢？

我们以特许经营中的产品生命周期为例。任何特许行业的产品和服务都有其生命周期，每一个生命周期都包括萌芽、成长、成熟和衰退四个阶段。特许经营总部必须清楚所经营的特许产品，在市场中是处于上升时期还是衰退时期？其营业额的增长是暂时性的还是长久性的？这是一个非常重要的问题。

有些特许经营总部误以为只要是新、奇、特的产品，就可以帮助加盟者解决全部困扰，让其从市场竞争中脱颖而出。但事实并非如此，这些总部在入市的初期可能销售看好，但往往好景不长。加盟者的经营业绩，很容易随着该产品或服务短暂的生命周期而昙花一现。

特许经营者的成功，很大程度上取决于加盟总部在各种困扰出现时的判断力和决策力。

30．给予才能得到

“君欲取之，必先予之。”这句话历久弥新。这种方法，用在特许加盟的统一协调中，再合适不过了。

特许经营总部要保持整个特许经营体系稳定运作，就必须坚持自己的经营特色，但这种标准不一定能使加盟者的利益最大化。当总部发现加盟店的经营方向有偏差，肯定是想说服其改变方向，重新回到正轨上来。但独立的加盟店往往又会拒绝按总部的旨意办事。很多特许经营总部在纠偏工作中，倍感力不从心。

总部要想让散落各处的加盟店，放弃小我求大我，必须有好处。特许总部协调各加盟店的艺术在于“施恩”。给予可以象磁铁一样增加加盟者的忠诚度。这种给予可以有形的东西，也

可以是无形的信息。如果加盟者在经营中时时可感觉到总部像一位忠厚的大哥一样，是在真心实意地支持自己，那么他们也会投桃报李，尊重总部的指挥，尽力配合好总部的工作。

社会在不断进步，市场在不断变化，只有能够控制大局，保持特色，共进共退的特许总部才能立于不败之地。

31．热线你、我、他

受人重视是人类最基本的感情需要，而表现重视的最佳手法是沟通。好的特许经营公司之所以能上下齐心，高度一致，是因为总部有一条渠道，专门用于交换彼此的意见。

众所周知，特许经营总部与加盟者之间的关系，不是雇佣关系，而是合作伙伴的关系，双方要想长久合作，就必须相互了解、相互沟通。要达到此目的，特许经营总部最有效的方法是以制度的方式定期听取加盟者的意见和想法，让他们感觉有机会发表自己的高见，受到了总部的重视。

建立在双向沟通基础上的特许经营关系，是最牢固的。

有些特许经营公司由于上下缺乏足够的交流，加盟者总指责加盟总部，只想如何把特许权卖出，坐等收钱，对加盟店的情况漠不关心；而加盟总部又反过来责怪加盟者，只想借着总部名声拉拢顾客，没有用心经营。

在这种隔阂中，特许生意只会江河日下。

32．嫁给“六好丈夫”

很多人都想搭上特许经营这班特快列车，但对如何找“婆家”，心里没有谱。特别七上八下的是，不知道什么样的特许经营公司才算好，所以老是举棋不定，很难下决心“嫁与不嫁”。

其实，此事不难，只要看看特许经营公司总部的“六好”是否达标，就可以作决策了。

所谓“六好”指的是：1、加盟总部是否已建立起好的品牌或商标形象；2、总部是否有好的创意概念；3、总部是否在市场上有好的口碑；4、加盟推销的是否是好产品或好服务；5、运作的是否是一套好的营销计划；6、组织机构是否是一批有头脑的商业人才。

每一个加盟者的成功都依赖于加盟总部的正确运行，如果总部是一团乱麻，那么，即使加盟者条件再好，也会时时处于危险之中。正是因为总部的经营状况与加盟者的成败息息相关，选到合适的特许经营公司等于加盟成功一半。

33．在哪里发财？

对做零售的加盟连锁店而言，有什么样的生意“码头”，决定着有什么样的“消费船”来靠岸。每个行业的加盟连锁店，都有不同的消费群体。不同的设店区域和场所，能够吸引的消费者完全不同。

不同区域和消费者关系可以进行分类。我们推荐一种常用的办法来作评估标准：

加盟者在选择店址时，可先了解当地的人口总数、人口密度、人口增长情况、人口年龄结构等。据国外调查资料表明，现代化的超级市场几乎有 50% 的顾客来自距商店 250 米内的区域。因此，在考虑一家超级市场的可能地点时，一般都要求在计划地点 500 米半径范围内，必须有 1 万人定居。

此外，交通的便利性也是选择地址要考虑的重要因素。方便的交通要道，如接近车站、码头以及公共汽车的停车站，由于客流量大，具有设店价值。交叉路口的街角，由于公路四通八达，能见度高，也是设店的好部位。但是，有些地区，其道路中间隔一条很长的中央分向带或栏杆，限制行人、车辆穿越，则会影响设店的价值。

加盟者在把握不准时，不妨向特许经营公司总部咨询，他们的分析能力要强得多。

34．开会带来的财富

文山会海，曾经是过街老鼠人人喊打。但是，必要的会议却能带来效益，带来无形和有形的财富。

创办一家特许经营总部，没有成功的会议便没有高效的运作。以香港特区的“7—11”特许经营便利店为例，设在日本的总部，经常要举行一些定期会议，以交流经验，加强各地各部门之间的沟通。会议内容一是针对发生的问题，交换意见和商讨对策；二是针对营销方案、系统的更新或新商品导入等工作交换意见。

公司还要定期举行全体人员大会，参加对象是总部高层职员、区域经理、地区经理、征募顾问、现场咨询员、总部职员。目的是要强化与会人员贯彻落实公司的基本方针的意识；听取专家有关征募新加盟店的意见；讨论现场咨询员有关加盟店运作的计划。“7—11”每年花在教育培训会 and 研讨会上的费用高达3亿日元左右。这也许是“7—11”在竞争日趋激烈的今天能立于不败之地的重要原因。

凡事不能一刀切，会开会才开会，不会开会就不开会。

35．机会就是出路

特许经营可为许多竞争激烈的行业带来商机，这是许多人都没想到的事。

例如，国内许多房地产商与特许经营组织联姻，以提供连锁店经营场地的方式来推动房产的出售、出租。积压较严重的地产公司经分析发现，之所以地产购买者不踊跃，关键在于他们缺乏好的经营项目。如果房地产公司此时能够主动出击，引入一批象麦当劳、赛百味，这样的名牌特许经营公司，将包装好的赚钱项目介绍给他们，何愁生意不成？！

从80年代开始，全球特许经营飞速发展，以美国为例，几乎每6.5分钟就有一家加盟店开业。近两年，国内外许多大企业和各地投资者，已组成了一只庞大的加盟大军，他们都需要各种各样的销售口岸，来拓展业务。

据国家内贸局商业经济研究所的专家介绍，1998年全国连锁企业就已达2万家左右，销售过亿元的也有70家，总销售额突破1千亿。

这块蛋糕就够大了。房地产商们，你准备好了吗？

36．有所不为，才能有所为

采用特许经营的公司，要有做大事业的胸怀。总部不应过多地介入加盟者的采购计划，更不能搞强卖强买。否则双方友好的“恋情”难以长久维持。

国内有的特许经营公司总部在合同中明确要求，加盟者必须购买总部的产品或设备，而不是采取推荐方式，很快招来加盟者的反感。

好的特许经营总部非常注意这个敏感的问题。如国内的德克士公司，他们向所有的新加盟店派出顾问，帮助选择最佳位置和理想的装修设计，但具体实施却由加盟者自己去招标，特许经营公司总部不介入，免生不必要的猜疑。麦当劳公司帮助加盟店招聘员工，寻找符合公司总部要求的原料基地等，总部分文不取。这些特许经营企业一般都不直接向加盟店提供餐具、食物原料，而是与专业供销公司签订合同，再由他们向各个分店直接送货。

特许经营总部要有所不为，才能有所为。

37．隔行如隔山

特许经营总部的能力各有所长，正如自然界的大小动物各有各的生存之道。如果擅长上树的猴子硬要下水，可能还不如一条小鱼儿。

在某个方面可能很强的特许经营总部，如果没有学会游水，千万不能冒险下水。几年前，有一家经营不错的服装特许公司，事业发展顺利。正当春风得意的时候，该总部盲目跟风，开始多元化经营。在没有经过仔细分析研究的情况下，没有弄清楚自己的条件如何，便匆匆决定发

展儿童电子玩具。这家公司雄心勃勃地向另一行业跨跃，在短时间内，开设了多家加盟分店。所开设的加盟店货品单一，价格高昂，走的是进口高档路线，所经营的商品普通家庭根本买不起。二年之内，总部连同加盟分店，全部关门。

这家以做职业服装为主的公司，做西装绝对专业，但做电子玩具却是外行。缺乏专业人手，商海呛水是很正常的事。

“隔行如隔山，不熟不做，”是特许经营总部必须牢记的箴言。

38．取人之短经营法

“取人之长，补己之短”这种传统的经营之道，被特许经营者改写。

“取人之短，攻其不备”的特许经营法，有更大的魔力，它是经营上一条全新的“高速公路”。企图挑战市场霸主，并取而代之的老板们，如果只是取人之长补己之短，就永远只能跟在人家身后，难以赶超。若取人之短，就有了莫大的希望。

以国内的电脑行业为例，价格几天一个样，跌的多，涨的少！新产品陈出不穷，没完没了！做电脑硬件生意，风险多过机会。

北京大和电脑直销公司，取同行之短，将别人不原干的事作为一项专门工作来做。公司客户部将客户的反馈信息进行总结整理后，定期为客户提供市场信息，包括向目标顾客推销的新方法、技术的升级换代、消费需求的改变，等等。

这些都是竞争对手和客户的短处。通过这一手，竞争对手的吸引力下降了，客户的获利能力增强了，生意当然也就上了台阶。今年，该公司导入特许经营后，很快超过了中关村的许多大公司。

特许经营，为重重围困中的老板点明了突破瓶颈的办法。

39．策划新加盟店

当我们要推动一节停滞在轨道上的火车时，可能要数十人使出吃奶的劲才能启动，但只要车轮一动，只要半数人就足以继续往前推了，正所谓“万事开头难”。做特许经营生意也是如此，工作量最大的是开设新加盟连锁店。

新店涉及的问题方方面面，工作流程是：总部确定在某地开店后，由总部的征募专员开始寻找合适的连锁店店址，展开说服加盟工作。每位征募专员有自己负责的业务区域，在自己的业务区域内发现有符合加盟条件的零售店后，专门负责说服店主加盟。

对有意成为加盟店的商店，其店址还要接受总部详尽评估调查，包括：商店的地理位置、房产状况、资产状况、店主的素质等多项内容。在调查的基础上，总部推算加盟店未来的营业额和发展方向。通过评审后，总部的设计人员开始进行现场调查，根据店铺现有的装潢和设备，决定改造为加盟店的投资预算。

经过这些工作，特许经营连锁店的“火车”才算正式启动了。

40．勇气和判断力

做生意经常要遇到“扶过断桥水，伴归无月村”的情形。为什么有的人做特许经营时，没有多少人指点却做大了特许经营生意？这种能在黑暗中像大白天行走的人，一般都是对周围环境非常熟悉之人。

国内现在做特许经营的人很多，开创事业难免会有走夜路的时候，没有人可以请教、学习，也没有人可以依靠，一切要靠你自己去策划，但是你凭什么来做决定呢？讲玄一点，这就凭你对生意的直觉了，凭你过去做生意的经验、背景和对特许经营的了解。

国内有一名弹钢琴的艺术家，凭他在服装公司打工的基础，居然做大了特许经营生意，连他自己也有些意外。他的加盟店不采取零散设店的方式，而是采取地毯式轰炸的集中开店，在某个地区内以密集开店的方式，形成压倒性的优势，以达到规模效益。

特许经营是一个新的业态，某种意义上说是无“经”可取的。

41. 出门靠朋友，特许凭管理

很多老板感叹：特许经营好是好，就是不知道管理的细节。

如果我们将特许经营的管理比做一个大金字塔，那么越到塔体的基层，需要的砖石越多。这些像砖石一样的小管理方法，维系着特许体系之塔的安危。

以纳米特许经营公司为例：加盟店的一切设备都属总部所有，加盟店主不必负担这方面的投资，但必须向总部缴纳租赁费；总部对加盟店的内外装潢、店面设计、标识牌等拥有决定权；店内商品陈列布局都由总部统一规定、设计。商店的建设、陈列及管理须遵循齐全、新鲜、明快、周到、亲切几项基本原则。

总部的加盟合约期限为5年，期满时，经双方协议，可延长期限和更新合约。在合约期间，加盟店必须遵守：店铺内不得从事便利店以外的营业活动；本身所拥有的未加盟店铺不得使用总部系统，或从事类似的行为；不得参加其他同业公司，或从事有损于总部的活动；为维持总部的良好形象，必须维持不缺货、清洁、整齐的状态，避免商品缺货。如果加盟店违反规定，总部可解除合约……

这仅是特许经营之塔的一小角。“罗马不是一天建成的”，想做特许的老板，不妨提出自己的要求，请特许经营顾问公司这样的高手来帮忙。

42. 诚信的承诺

特许经营总部应时时牢记做事的诚信原则，严守对加盟者的各种承诺。在生活中，一个没有诚信的人，不会有真心的朋友，更不可能有真正的追随者。特许经营总部做事的原则与做人的原则其实是一样的。

从已发生的各种生意纠纷来看，特许经营总部与加盟者发生冲突的主要原因，是特许经营公司总部没有把合作建立在以诚相待、互利互惠的基础上。少数特许经营总部在招募加盟者时，多是花言巧语，什么承诺都有。一俟加盟者上了船，就开始耍手段，置信用于度外，从而导致加盟者对总部的失望。

如果特许经营公司总部对此不以为然，在总部信誉上出现问题，久而久之就会因冲突而影响到双方的共同利益，所以，特许经营总部在与加盟者和供应商的磨合中，遇到已经承诺的事情，千万不可采取推诿、搪塞等消极办法来应付，更不能待矛盾深沉之后再设法解决。

正确的态度是将诚信看成生命一样重要，宁肯自己吃点亏，也要兑现对合作者的承诺。

朋友多了还怕没生意？

43. “扮演”有个性的角色

特许经营总部的经营“个性”是整个体系的生命力所在。特许经营的产品或服务要与众不同，这种个性指的是特许总部对市场的定位策略。以国内知名的特许经营公司为例，每一个品牌他们各自以不同的服务对象细分市场，分别吸引着孩子、青年人、中年人、老年人，因对象的不同，他们表现出的方式也不相同。

他们各自因为拥有自己的特长，因而能立于不败之地。设想一下如果席殊书店的图书品种、经营手法与新华书店一模一样，他们早就销声匿迹了。

国内许多特许经营总部在创业不久就惨遭夭折，就是因为定位策略的失误，企业无法得到消费者的认同。在经济不景气环境下，同行业的竞争加剧，在硬碰硬的对抗中，没有自己个性