



第一章：特许经营概述



一、有关概念



1、世界连锁协会的定义

- 一个资本直接经营11家以上零售或饮食店铺的企业形态叫连锁经营。



2、特许经营的起源

- 现代特许经营的鼻祖——美国胜家缝纫机公司于1865年在美国诞生了。
- 它的诞生标志着特许经营方式的正式确立。



二、特许人

- 赋予他人权利的个人或企业称为特许者 (Franchisor)



（一）特许人应具备的条件

- 依法设立的企业或者其他经济组织；
- 拥有有权许可他人使用的商标、商号和经营模式等经营资源；
- 具备向被特许人提供长期经营指导和培训服务的能力；
- 在中国境内拥有至少两家经营一年以上的直营店或者由其子公司、控股公司建立的直营店；
- 需特许人提供货物供应的特许经营，特许人应当具有稳定的、能够保证品质的货物供应系统，并能提供相关的服务。
- 具有良好信誉，无以特许经营方式从事欺诈活动的记录。



(二) 成为特许者的可行性分析

- (1) 满足法定要求吗？
- (2) 有原型单位吗？
- (3) 产品及服务是否良好？
- (4) 产品与服务市场前景如何？
- (5) 是否了解自己的竞争者？
- (6) 发展计划是否现实？
- (7) 被特许者需要什么技术开展经营？
- (8) 是否存在潜在的被特许者？
- (9) 我是否有能力控制特许经营体系？
- (10) 我可以为被特许者提供哪些支持？



(三) 特许经营对特许人的优势

- 1、 减少资金和人力资源的投入
- 2、 被特许人的资源使分店业务具有竞争力。
- 3、 被特许人的资金投入使其具有经营分店的积极性。
- 4、 加盟分店的增多带来良好的广告效应。
- 5、 特许人不参加加盟分店内部具体管理工作，可降低成本。
- 6、 销量增加能带来产品直接成本的降低。



（四）特许经营对特许人的劣势

- 1、难以保证被特许人产品和服务质量达到统一的标准。
- 2、对加盟者不易控制和管理。
- 3、个别加盟商服务水平的降低会影响特许人的声誉。
- 4、由于与加盟者之间是长期合作，容易出现冲突。
- 5、有可能培养出未来的竞争对手。
- 6、过多依赖挑选加盟者时的选择是否正确。
- 7、直接和长期的财务关系可能造成双方的不信任。
- 8、部分地区可能会影响直营店收入及利润。



（五）特许人享有的权利

- 为确保特许经营体系的统一性和产品、服务质量的一致性，按照合同约定对被特许人的经营活动进行监督；
- 对违反特许经营合同规定，侵犯特许人合法权益，破坏特许经营体系的被特许人，按照合同约定终止其特许经营资格；
- 按照合同约定收取特许经营费和保证金。



(六) 特许人应当履行义务

- 披露信息；
- 经营手册；
- 销售、业务或者技术上的指导、培训及其他服务；
- 提供货物供应。
- 对其指定供应商的产品质量应当承担保证责任；
- 合同约定的促销及广告宣传。



三、被特许人

- 被赋予经营权并根据选择的方法生产或销售产品或服务的个人或企业称为被特许者（Franchisee）。



(一) 被特许人应当具备的条件

- 依法设立的企业或者其他经济组织；
- 拥有与特许经营相适应的资金、固定场所、人员等。



(二) 特许经营对被特许人的优势

- 总部良好口碑的商号和品牌；
- 获得总部的经营技术和商业秘密；
- 得到总部全方位的培训、指导和技术支持；
- 较少的经营成本。



(三) 特许经营对被特许人的劣势

- 需要支付巨额加盟费；
- 特许权使用费；
- 统一标准运作；
- 从固定供货商处进货而丧失自己的资源；
- 其他被特许人的不良行为；
- 较难退出。



（四）被特许人享有权利

- 获得特许人授权使用的商标、商号和经营模式等经营资源；
- 获得特许人提供的培训和指导；
- 按照合同约定的价格，及时获得由特许人提供或安排的货物供应；
- 获得特许人统一开展的促销支持。



（五）被特许人应当履行的义务

- 按照合同的约定开展营业活动；
- 支付特许经营费、保证金；
- 维护特许经营体系的统一性；
- 未经特许人许可不得转让特许经营权；
- 向特许人及时提供真实的经营情况，财务状况等合同约定的信息；
- 接受特许人的指导和监督；
- 保守特许人的商业秘密；
- 合同约定的其他义务。



四、特许经营的类型

- 产品商标型特许经营
- 经营模式特许经营



(一) 产品商标型特许经营

- 是指特许人向被特许人转让某一特定品牌产品的制造权和经销权。
- 特许人向被特许人提供技术、专利和商标等知识产权以及在规定范围内的使用权，对被特许人所从事的生产经营活动并不作严格的规定。



(二) 经营模式特许经营

- 经营模式特许经营不仅要求加盟被特许人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人规定的方式进行，而且还要缴纳加盟费和后续不断的特许权使用费。
- 这些经费使特许人能够为被特许人提供培训、广告、研究开发和后续支持。



五、连锁经营的类型

- 直营连锁
- 特许经营



(一) 直营连锁

- 1、直营连锁是指连锁公司的店铺均由公司总部全资或控股开设，在总部的直接领导下统一经营。
- 2、总部对各店铺实施人、财、物及商流、物流、信息流等方面的统一管理。
- 3、直营连锁作为大资本运作，利用连锁组织集中管理、分散销售的特点，充分发挥了规模效益。



对外经济贸易大学
UNIVERSITY OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ECONOMICS

(二) 特许经营与直营的区别



1、产权构成不同

- 直营是指同一资本所有，由总部集中管理，共同开展经营活动的高度组织化的零售企业。
- 同一资本所有是区别直营与其它经营形式的关键，也是特许经营与直营本质上的差别。



2、管理模式不同

- 特许经营的核心是特许权的转让，是管理权控制所有权。
- 特许体系是通过特许人与被特许人签订特许合同形成的。
- 各个加盟店的人事和财务关系是独立的，特许人无权进行干涉。
- 被特许人需要对特许人授与的特许权和提供的服务以某种形式支付报酬。
- 而在直营中，总部对各分店拥有所有权，对分店经营中的各项具体事物均有决定权，分店经理作为总部的一名雇员，完全按总部意志行事。



3、涉及的经营领域不同

- 直营连锁范围一般仅限于商业和服务业。
- 而特许经营的范围则宽广得多，在制造业也被广泛应用。



4、法律关系不同

- 在特许经营中，特许人和被特许人之间的关系是合同双方当事人之间的关系，双方的权力和义务在合同条款中有明确的规定。
- 而直营不涉及这种合同，总部和分店之间的关系由公司内部的管理制度进行调整。



5、发展方式不同

- 特许经营通过招募独立的企业和个人扩张体系，特许人不仅需要吸引潜在的被特许人，还需选择，并为他们提供培训和服务；
- 直营扩大规模则要筹集足够的资金，配备大批的管理人员。
- 相比之下，特许经营利用他人资产来扩大体系，所需资金较少。而直营连锁的拓展更易受到资金和人员的限制。



(三) 特许经营同直营的比较优势

- 范围广，渗透力强
- 扩张速度快，成功率高
- 降低投资风险
- 减轻人力负担
- 规模扩张迅速
- 冲破区域壁垒



（四）特许经营与代理、经销的区别

- 1、代理人不是根据自己的意志行事，在第三方看来，代理人与特许人是没有区别的，代理人的所说所做对特许人有完全的约束力 。
- 2、经销商与特许人之间的关系是卖者和买者的关系，分销商是完全独立的商人。



（五）特许经营与直销的区别

- 1、特许经营不一定是简单的商品销售，它涉及到某种商业形式的授权使用问题。
- 特许人通过授权给被特许人此种商业模式的使用权而靠被特许人的努力来销售产品或服务。
- 2、直销并不涉及转让销售权的问题，一般采取厂方派员直接向客户销售或通过直销店、媒体广告等方式来销售商品。
- 其主要目的是要减少厂家与消费者之间的中间环节。



(六) 特许经营与传销的区别

- 传销是一种典型的金字塔式销售模式
- 传销的产品通常不被市场所了解，需要通过传销的方式进行推广。
- 同时传销的产品由于它有特别的渠道，所以价格与普通市场上的产品不直接进行比较。
- 另外，传销过程中将销售权细分的过程是以推销产品的数量等因素作为条件的。



五、中国特许经营发展特点

(一) 发展迅速、规模有所扩大、已成为国民经济新的增长点

- 至2005年，中国特许经营体系2, 100多家，87, 000家分店，覆盖范围超过60个行业，中国成全球市场特许经营增长率最高国家。

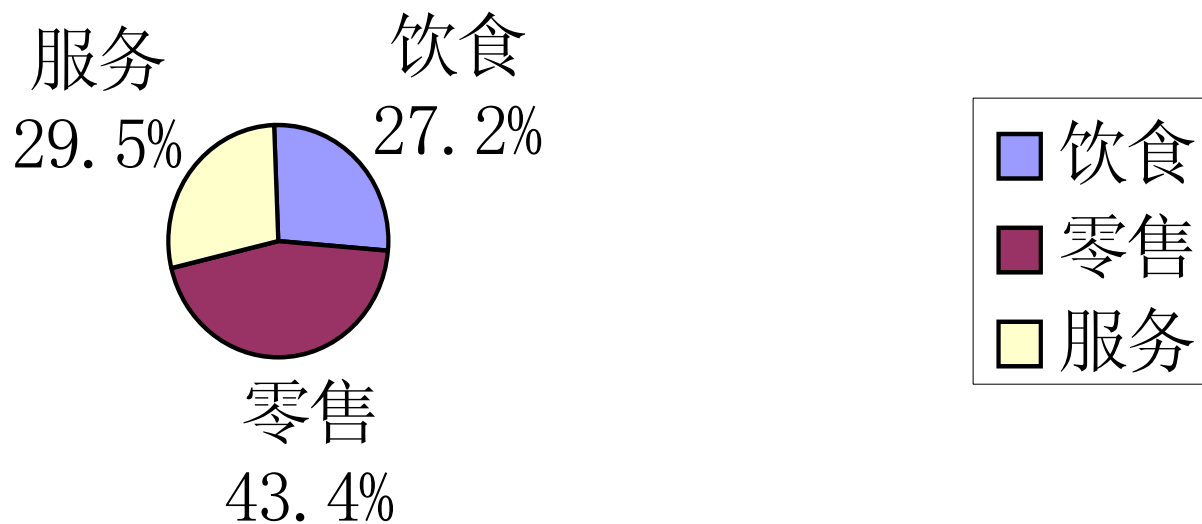
发展速度

按开展特许时间划分企业数



特许经营行业分布

三大行业分布情况





（二）适合连锁经营的行业

1. 产品和服务一定要在实践中被验证是成功的。
2. 公众的想像和他自己的体系与方法应该存在着显著的区别。
3. 系统和方法在一定的时间内能成功地传授给其他人。
4. 能获得丰厚的经济回报：
5. 特许经营过程中的收入要足以弥补企业管理费用并能赚得合理利润。
6. 产品和服务有较广的顾客接受度。



(三) 连锁企业可能产生商机的地带

- (1) 博物馆;
- (2) 学校;
- (3) 电影院、酒吧、迪厅和夜总会;
- (4) 主街道的最主要的连锁店或商业中心的附近;
- (5) 办公楼;
- (6) 体育设施;
- (7) 交通设施, 如: 火车站、地铁站、长途汽车站、停车场;
- (8) 旅游景点。



(四) 特许经营向多业态发展，行业领域不断拓展

- 特许经营的业态：
 - 超市
 - 便利店
 - 专业店
 - 正餐
 - 快餐等。
- 经营的业种：
 - 汽车
 - 通讯器材
 - 医药
 - 茶叶
 - 音像
 - 图书
 - 鞋业
 - 眼镜
 - 蜂产品
 - 建材家居等。
- 同时，不断有新兴的行业进军特许经营
 - 洗涤
 - 汽车租赁
 - 家政服务
 - 装饰装修
 - 儿童教育等。
- 同时，不断有新兴的行业进军特许经营
 - 擦鞋
 - 网络
 - 顾问咨询
 - 培训
 - 教育
 - 茶馆
 - 美发等。



（五）特许经营广泛使用新的 先进管理技术手段

- 中国大中型商场90%以上都建立了销售时点管理系统（POS），
- 50%以上大中型商场应用了条形码技术，
- 一大批流通企业建立了管理信息系统（MIS），
- 积极应用电子数据交换系统（EDI）
- 全球卫星定位系统（GPS）
- 互联网（INTERNET）等现代信息技术。



六、我国特许经营发展的症结所在

(一) 特许经营规模化不够

- 许多企业的门店规模和数量没有达到国际公认的连锁企业盈利点（门店500平方米以上、数量14家以上）
- 比如全国限额以上连锁零售企业门店规模在14家以下的企业占连锁零售企业门店总数的近60%，而零售额仅占连锁零售企业的20%。



(二) 特许经营规范化欠缺

- 一是发展不规范，存在着一哄而上的发展态势，但事实是并不是所有行业、企业、地区在目前条件下都适合特许经营。
- 二是运作不规范，目前出现的网点布局不合理、市场定位趋同、经营范围狭窄等现象，都是运作不规范的表现。
- 三是管理不规范。根据国际惯例，特许经营企业的统一配送率要达到80%以上，而目前我国大多数特许经营企业统一采购、统一配送的比例只有30%~60%。在诸多特许经营店中表面连锁而实质仍是单店操作、各自为政。



(三) 特许经营的欺诈问题严重

- 许多公司宣传过度而甚至不惜使用惊人的瞒天过海措辞。
- 在特许经营费用的收取上，约50家数据齐全的盟主企业样本中就有13家加盟费用占到注册资金的10%以上，个别的达100%，其空手套白狼的意图真是司马昭之心。
- 在手册方面，近30%的企业没有加盟手册，20%以上的企业没有运营手册。



（四）特许经营发展面临国际企业的巨大压力

- 目前，美国快餐前20强中已有麦当劳、赛百味、塔可钟、必胜客、肯德基、星巴克以及达美乐等7个品牌进入中国。2004年外商投资商业企业在华营业面积已超过800万平方米，店铺接近4,000个。全球50家最大零售企业中，目前有七成已进入中国市场。
- 自2004年12月11日以后，根据中国加入WTO的约定，中国将彻底放开外资零售企业的进入本土限制，这无疑将会给中国的特许经营事业带来严峻的挑战。



（五）特许经营发展速度与效益不匹配

- 规模的扩张而效益下降, 规模不经济。
- 北京的红苹果、河南的红高粱、上海的荣华鸡等失败企业都是规模过快导致失败的典型案例。



案例分析

河南红高粱快餐有限公司
董事长乔赢为何创业失败？



案例梗概

- 2001年初，特许经营名人乔赢被郑州市金水区公安分局以非法集资涉嫌犯罪逮捕。



从44万到500万

- 1989年，时为教师教师的乔赢开始创业
- 29岁的乔赢一无资金，而无管理实践
- 1991年，亚细亚酒店的副总经理
- 1995年4月15日，红高粱开始挂牌营业
- 7家分店，从开始东借西促的44万启动资金
- 滚动到500万元，用时8个月
- 1995年12月，只身一人携带200万元进入北京创业



“红高粱”大厦坍塌

- 理想迅速放大
- 距王府井麦当老店22米
- 日租金每平方米7美元
- 广告效应
- 1997年一年，红高粱在全国20个城市铺开了
- 复制、复制、尽快复制
- 40家时，负债



1、红高粱失败的根源是什么？

- 不重视品牌的培养与建设
- 结构决定层高，这个关系处理不好，大楼就得倒
- 卖当劳背后的坚实结构：
 - 一是管理结构
 - 二是技术结构
 - 三是资本结构



2、同麦当劳的差距主要表现在哪几方面？

麦当劳：

- 一是管理系统支持
- 二是产业链
- 三是金融资本的介入
- 中国餐饮业：
- 产业资本的单一结构
- 追随一种鼎盛期已过时的经营模式
- 标准化比较困难
- 个性化需求



(六) 体制制约着特许经营的进一步发展

- 一是条块分割的行政管理体制使特许经营企业被人为地限制在一定地区或部门之内发展，其结果是重复建设，上不了规模。
- 二是企业缺乏规模经济的内在动力，而相当一部分企业受传统体制的影响，缺乏自我发展的内在动力，于是发展规模停滞不前。
- 三是物流环境难以保证特许经营店统一配送的技术要求。



(七) 特许经营人才的严重匮乏

- 在目前的中国，特许经营方面的专业人才非常匮乏，尤其是经理人级别的中高层人才更是奇缺，这已经严重阻碍了中国特许经营的发展。



(八) 特许经营业内统计数据太少

- 迄今为止，我国尚没有一个关于中国特许经营的甚至是相对完整和正确的统计结果，比如我们甚至不能说出我国目前有多少家盟主企业，有多少家加盟店！有些调查结果的对象有时少得甚至是只有不到50家。
- 毫无疑问，凭这50家企业的结果来判断整个中国的特许经营现状和得出一些所谓的中国特许经营发展规律，其结论的正确性自是不言而喻的。



（九）特许经营发展的区域不平衡

- 从中国的整体版图来看，大城市（比如广州、上海、北京、深圳、重庆等）、东部地区的特许经营发展较快，而中小城市、乡村、西部地区的特许经营发展则滞后的多。



(十) 配送中心建设滞后

- 2005年6月末，我国限额以上连锁零售企业配送中心数为2,845个，比上年增加了157个，但是商品的配送比重仍然较低，国外连锁零售企业商品配送比重一般都在90%左右
- 而我国自有商品的配送比重和非自有商品的配送比重仅有49.4%和22%，两者相加也才只有70%。
- 虽然90%以上的连锁零售企业都建有配送中心，但由于受物流规模、区域利益分割的限制，并不能实现企业最优效益。



七、特许经营的未来趋势



1、行业将更加广泛

- 服务业和信息产业将成为特许经营未来的发展领域



2、特许经营的国际化趋势

- 数百家美国公司在国外拥有3, 400家以上的特许店
- Thinking globally
- Acting locally



3、高科技成果的广泛采用

- 计算机及综合管理系统
- 通信网络技术
- 条形码
- 电子数据交换系统
- 电子订货系统



4、特许经营与相关行业的结合日益紧密

- 装饰装潢公司
- 信息通信公司
- 软件公司
- 特定设备公司
- 原材料供应商
- 企业的管理顾问咨询公司



5、知识管理战略进入特许经营运营

- 实现知识、信息在体系内从上而下、网络化多方向流通。
- 将知识管理战略应用于企业管理中。



6、特许经营的“统一”将有机地与多样化、本土化结合起来

- 激发被特许人的创意
- 改变特许经营的“固执”弊端
- 突破机械、呆板的统一束缚



七、战略选择



1、特许企业是先连后锁还是先锁后连？

- 先锁后连固然是稳妥的，只是连锁企业征战市场的根本在于规模取胜，只有相应的连锁数量才能支撑连锁企业的生存和盈利、实现真正的规模效应，同时市场竞争和圈地之战并不因你的不参与而会停顿。



2、如何把握连与锁的节奏？

- 第一步，积累经验，建立成功的经营模式；
- 第二步，步入高速增长期，“跑马圈地”；
- 第三步，文化上的扩张，谋求市场进一步的的增长。此时企业已具备了相当完整的企业文化结构和内涵。



3、文化是体系锁定的根本

- 消费者看到连锁店购买的什么？
- 不只是产品，更是一种文化。
- 品牌卖的其实就是一种思想。
- 销售产品的结果是谁好买谁的，
- 哪检验的标准是什么呢？
- 知名度；买服务会有一种偏爱，但只有在特定的文化下，说服顾客，使之产生心理上的认同感和归属感才可能构成忠诚的消费者和捍卫者，这就是卖思想。



- 特许经营是借力出海，将好的东西尽快传播，尽快让最大面积的区域和最大量的消费者享受到优质的产品和服务的方式，它使一个企业脱离了传统的简单的生产型发展方式，将企业最重要和最核心的价值——品牌价值独立出来，脱离出来，尽快延伸和发展。毫无疑问，极大促进了最美好事物的发展。
- 目前，特许经营被世界各国认为是21世纪最成功的商业模式。美国商业部认为，特许经营是全球新经济的主要力量，其他发达国家也把特许经营作为知识经济的核心商业形态，新加坡甚至把发展特许经营作为其核心的国家战略。