



# 第三讲 特许经营可行性研究



## 本章重点：

- 测定你能否成为特许人；
- 向被特许人推销你的体系；
- 搜寻助你发展特许经营的人才；
- 了解特许经营管理的功能；
- 了解特许经营对特许人的重要性；
- 了解成功经营的十大要素；
- 调查对特许经营有重要意义的领导原则；
- 了解特许经营中的质量控制的重要性；
- 学会通过考察市场功能与活动进行特许经营的战略市场规划；
- 了解如何在特许组织中发展目标与策略体系。



# 第一节 成为特许人的条件



# 一、特许人应当具备的基本条件

- 特许人从事特许经营活动应当拥有成熟的经营模式，并具备为被特许人持续提供经营指导、技术支持和业务培训等服务的能力。  
特许人从事特许经营活动应当拥有至少2个直营店，并且经营时间超过1年
- 特许人应当自首次订立特许经营合同之日起15日内，依照本条例的规定向商务主管部门备案。在省、自治区、直辖市范围内从事特许经营活动的，应当向所在地省、自治区、直辖市人民政府商务主管部门备案；跨省、自治区、直辖市范围从事特许经营活动的，应当向国务院商务主管部门备案。



# 特许人向商务主管部门备案，应当提交下列文件、资料

- (一) 营业执照复印件或者企业登记（注册）证书复印件；
- (二) 特许经营合同样本；
- (三) 特许经营操作手册；
- (四) 市场计划书；
- (五) 表明其符合本条例第七条规定的书面承诺及相关证明材料；
- (六) 国务院商务主管部门规定的其他文件、资料。



- 商务主管部门应当自收到特许人提交的符合本条例第八条规定的文件、资料之日起10日内予以备案，并通知特许人。特许人提交的文件、资料不完备的，商务主管部门可以要求其在7日内补充提交文件、资料。
- 商务主管部门应当将备案的特许人名单在政府网站上公布，并及时更新。



## 第二节 做一个成功的特许人

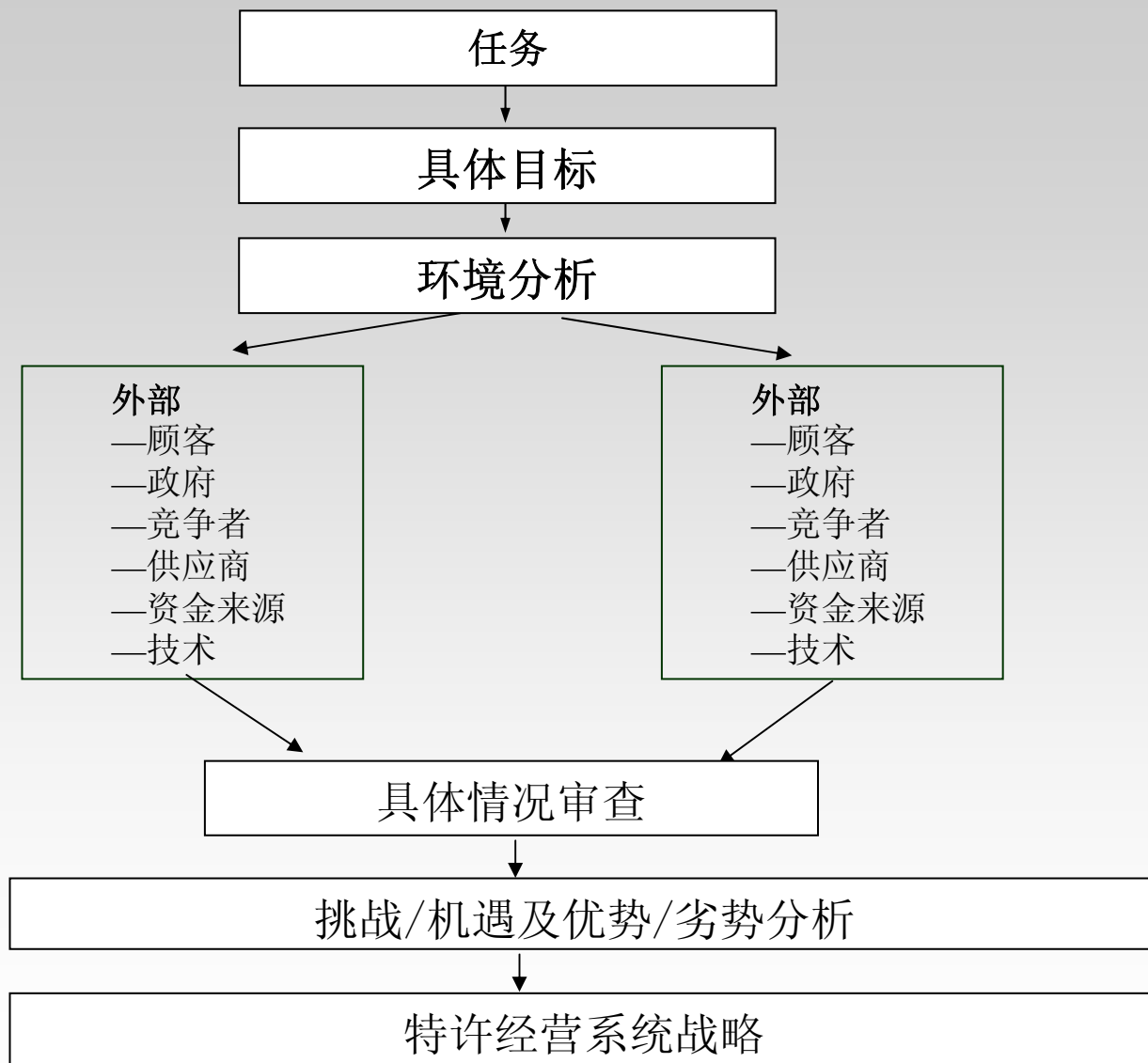


# 一、“双赢”是特许经营的生命线

- 在特许人与被特许人之间建立一种双赢的伙伴关系极为重要。企业双方只有将特许经营“合作”这一根本落实，才能协调好整个特许经营体系各环节，并为特许经营体系扩大利润作出贡献。
- 特许人与被特许人间的相互依存是特许经营成功的重要因素。特许人为获取利润去生产、销售和分销产品，必须监管特许经营中的每一个环节。另一方面，不愿承担很大风险的被特许人会寻求一家经营有效的公司。被特许人总是愿意加入一家已被消费者广为认可，有良好品牌形象的特许经营公司，被特许人可以从中得到正规的培训和适时的帮助。

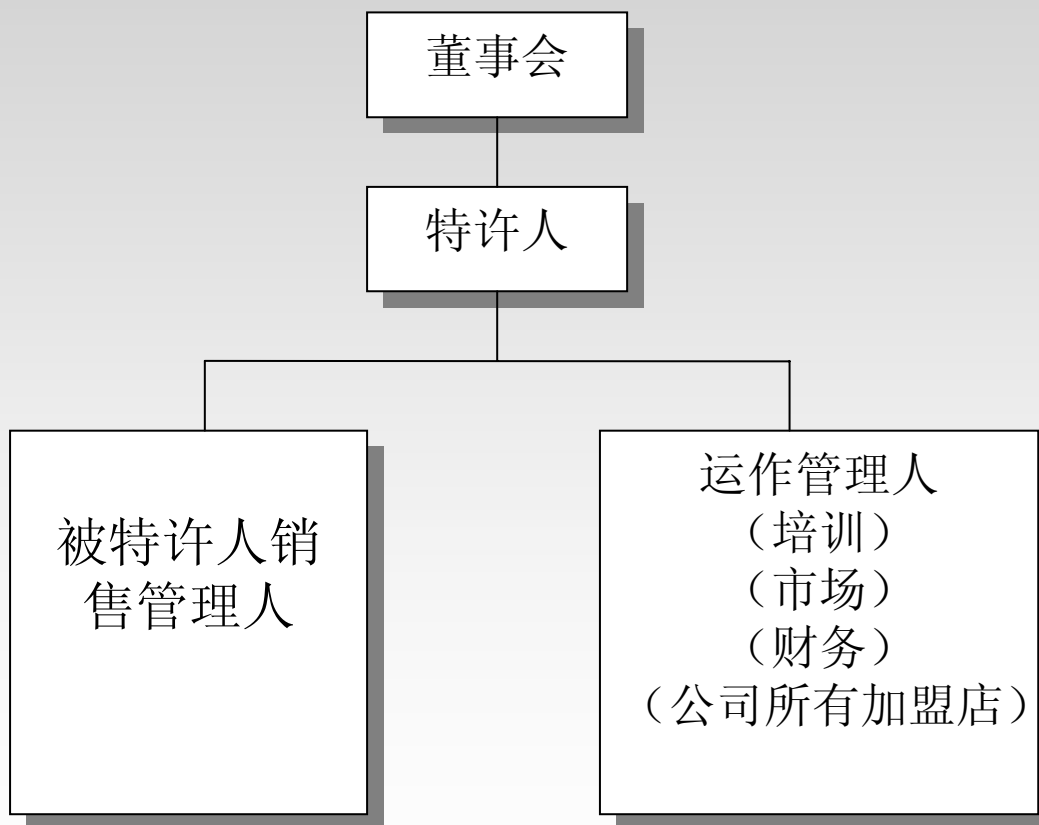


## 二、特许组织的发展过程





# 特许经营组织图





# 第三节 特许经营成功要素分析



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

# 一、特许经营成功的十大要素



## (一) 领导能力

- 即敏锐的洞察力和远见；
- 能清晰表达自己的思想；
- 能绘制实现计划的大致框架；
- 有信心去着手实施计划。



## (二) 从事你所熟悉的行业

- 特许者应当从事他所熟悉的行业，几乎所有成功的管理者都遵循着这一原则。他们利用自己的知识和经验在熟悉的领域开创和拓展自己的业务。



### (三) 开发并保持特定的市场定位

- 特许者应开发并保持特定的市场定位，并以高质量产品服务于自己的定位。特许者应将广告与其它促销活动的重点放在质量的促销上。



# 市场定位

定位就是对公司的产品进行**设计**，从而使其能在**目标顾客**心目中占有一个独特的、有价值的位置的行动。





## 产品至上时代

- 50年代初，雷斯提出USP (Unique Sales Proposition) 理论，要求向消费者说一个“独特的销售主张”必须让消费者明白购买广告中产品的利益是什么。同时这个主张是竞争者所没法做到的。因而，对品牌来说是独一无二的。到了50年代末60年代初，受科技进步之恩，各种替代品和仿制品不断涌现，寻找USP变得越发困难。



## 形象至上时代

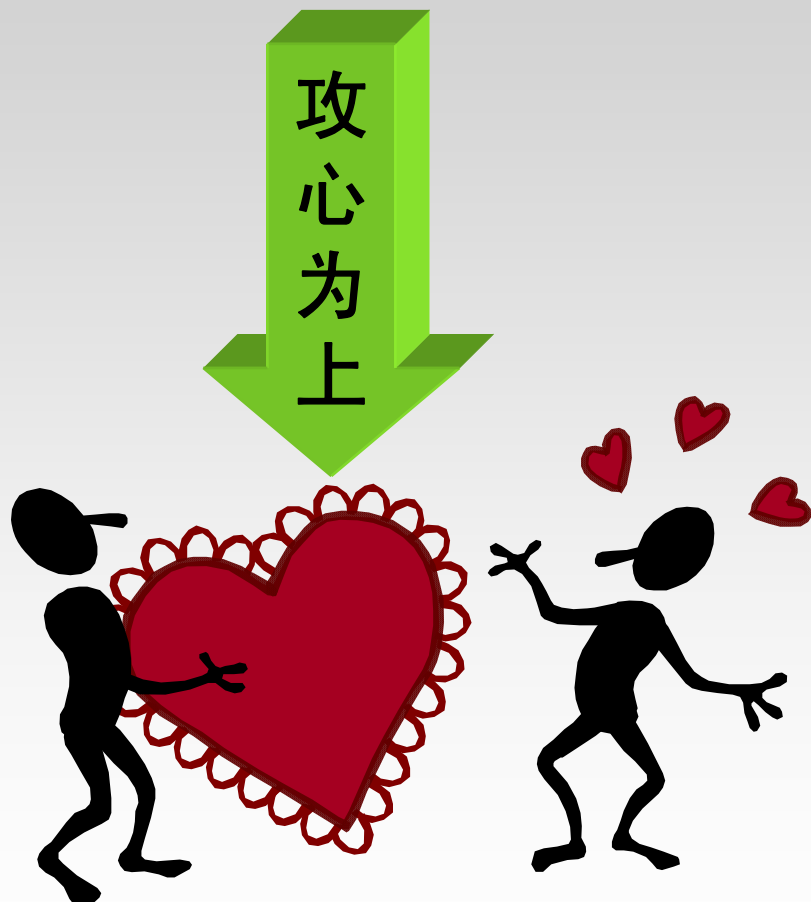
- 20世纪60年代，D奥格威提出品牌形象论，认为描绘品牌形象比强调产品具体差异要重要得多。主张广告目标就是创造品牌形象差异，着眼与品牌的长远发展而不是追求短期利益。广告界刮起了“品牌形象论”旋风。



## 定位至上时代

- 1969年两位美国年轻人屈特和里斯（Trout, J & Rise, A）提出定位论。定位论强调，随着竞争激化、同质化、相似化严重，所以需要创造心理差异、个性差异。
- 主张从传播对象（消费者）角度出发，由外向内在传播对象心目中占据一个有利位置。就需要研究了解消费者的所想所思，通过调研寻找一个独特的市场位置。

# 定位的基础



要获胜，就要击中  
消费者的心，在其  
心中占据阵地。



# 定位的重要性

创造差异

去头屑

海飞丝

漂柔

洗护合一

锁住水分

沙宣

潘婷

柔顺营养

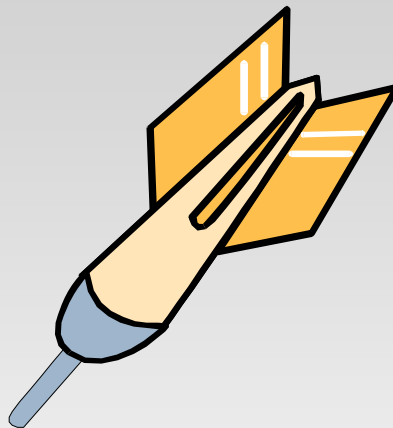


# 定位的重要性

市场细分和  
目标市场选择  
是寻找“**靶**”

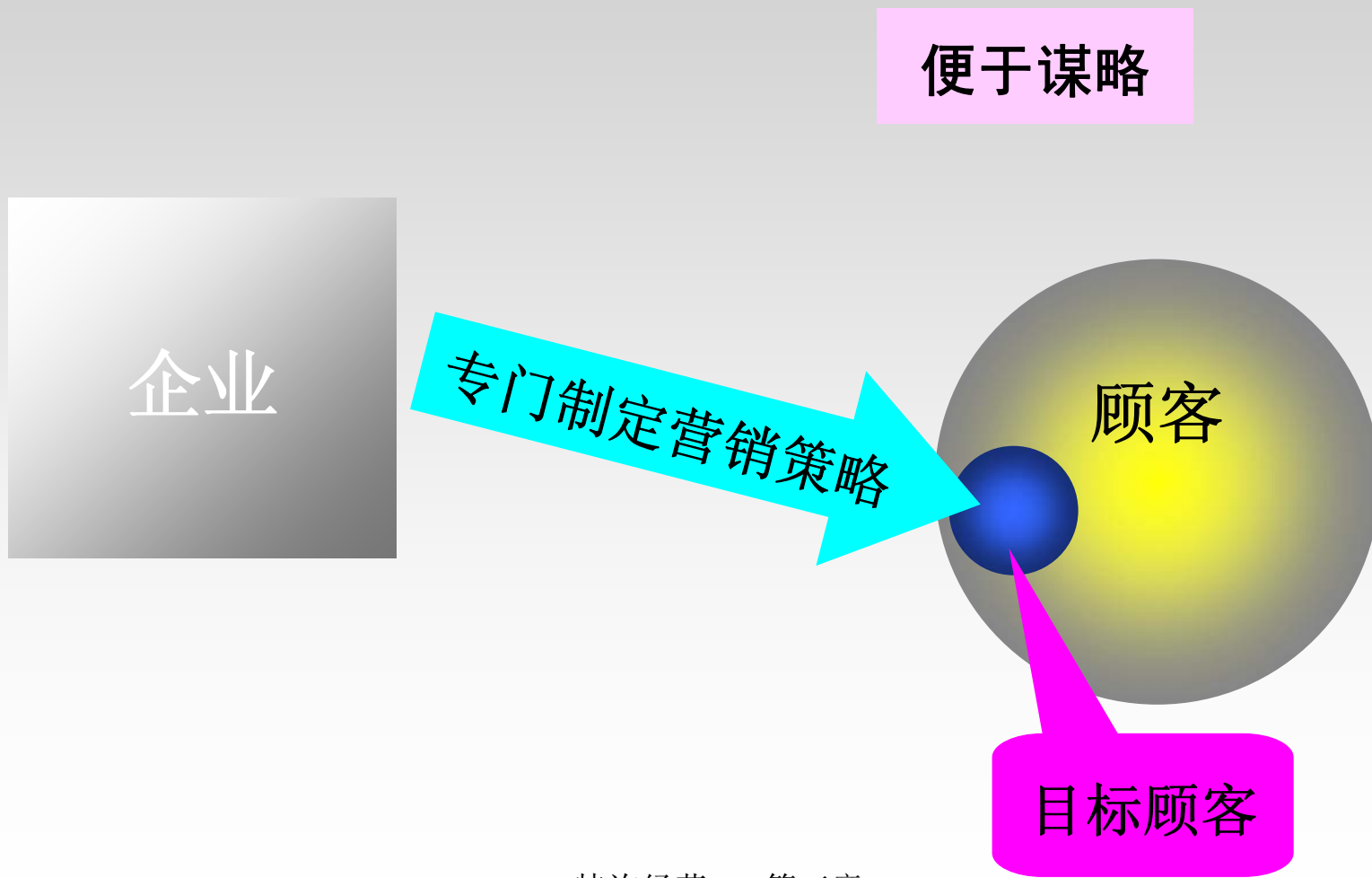


有的放矢



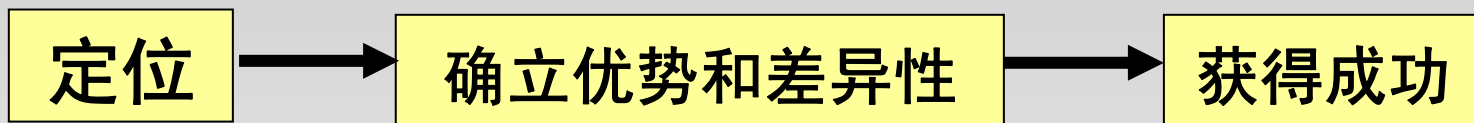
定位是将“箭”射向靶子

# 定位的重要性



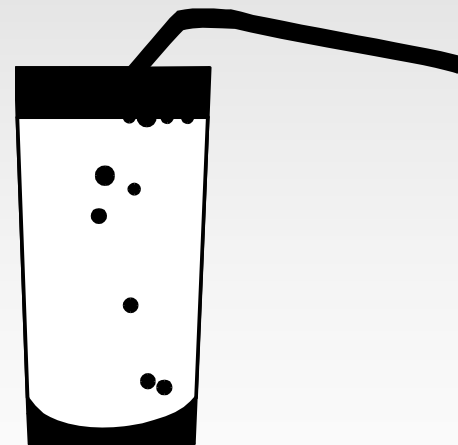
# 定位的重要性

成功之道



七喜汽水：非可乐型饮料

长岭冰箱：省电的冰箱





# 定位要点

- 永争某一**属性**的第一
- 因为：人们总是容易记住第一

世界第一峰

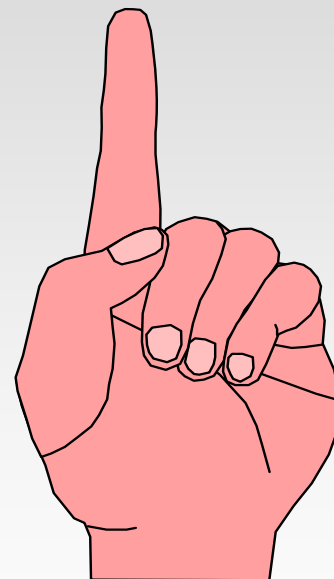
第一次登月

饮料第一品牌

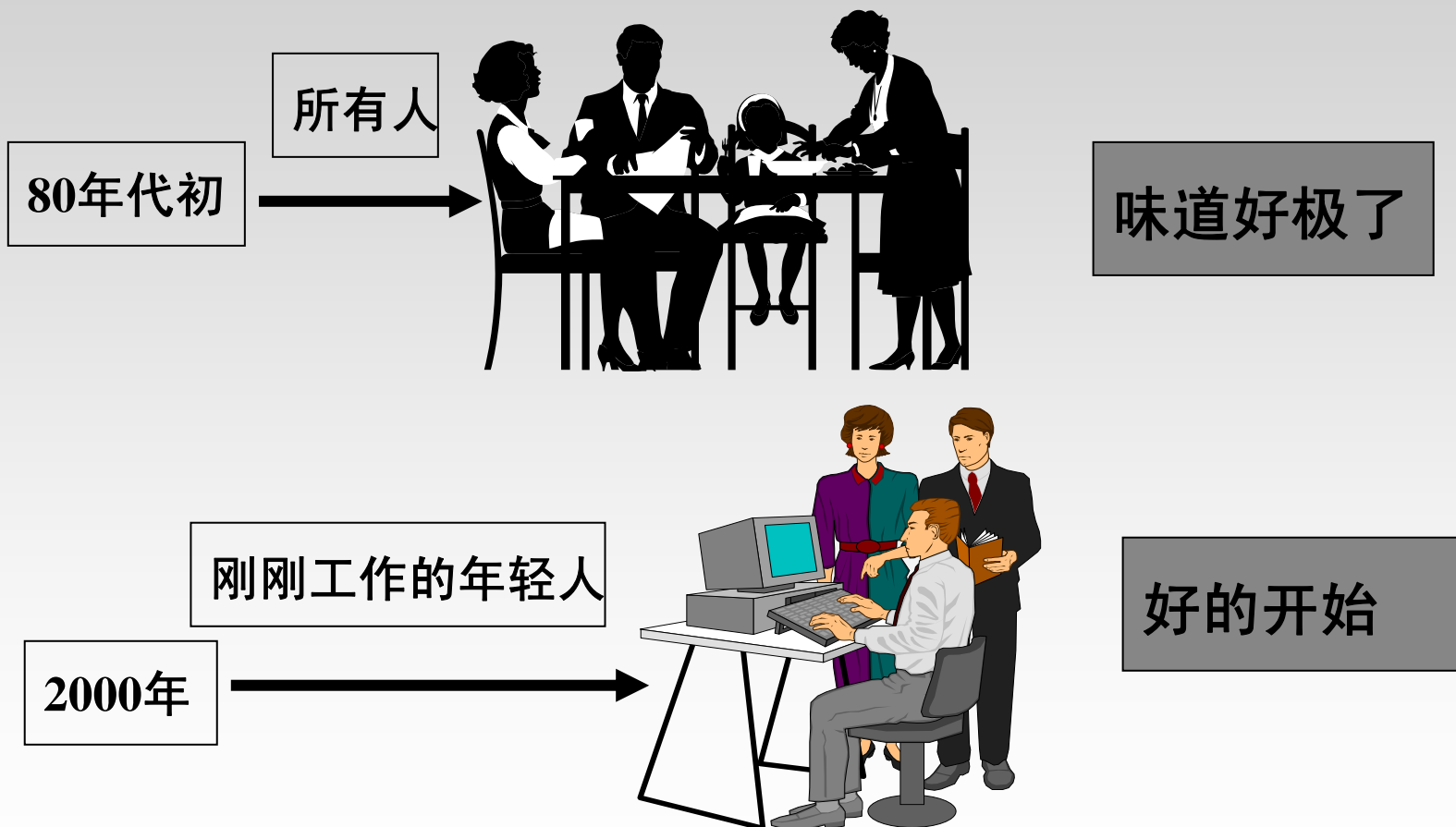
软件第一品牌

快餐第一品牌

饮料第一品牌



# 雀巢公司在我国的重新定位





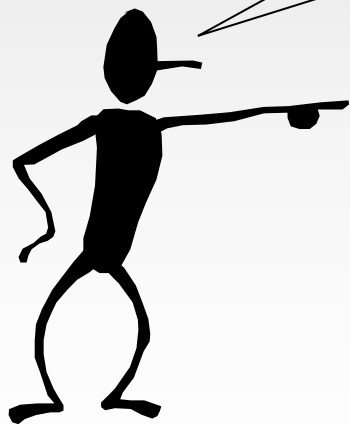
## （四）与顾客保持紧密联系

- 需要获取关于顾客的第一手资料。例如，餐饮业特许者当注意到在某地区没有老年人用餐优惠政策，可以马上采取行动提供优惠，提高企业在社区内形象。

# 顾客的重要性

失去了顾客就失去了市场

顾客构成市场  
没有他们，  
就没有市场

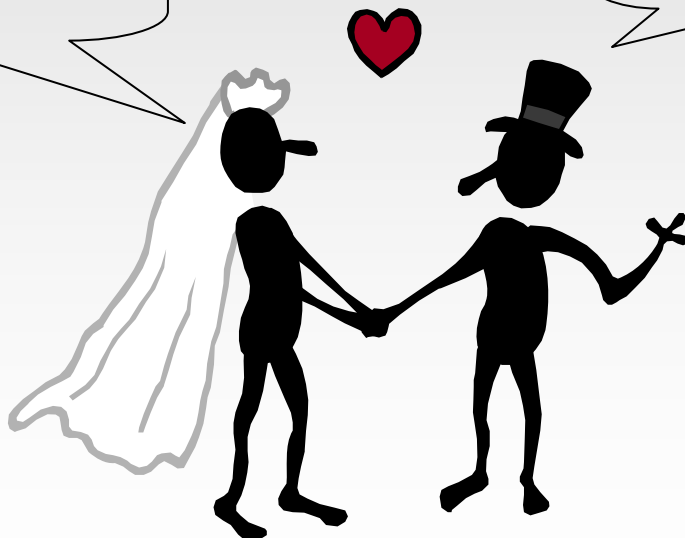


# 顾客的重要性

顾客满意就赢得了市场

是的，只要你永远  
让我**非常满意**

你愿意永远  
对我**忠诚**吗？



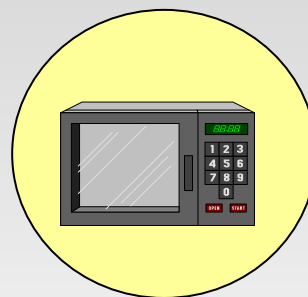
# 公司赢得顾客和战胜竞争者的法宝

创建顾客而不是创建产品或服务



顾客

首先应  
创建谁呢



产品

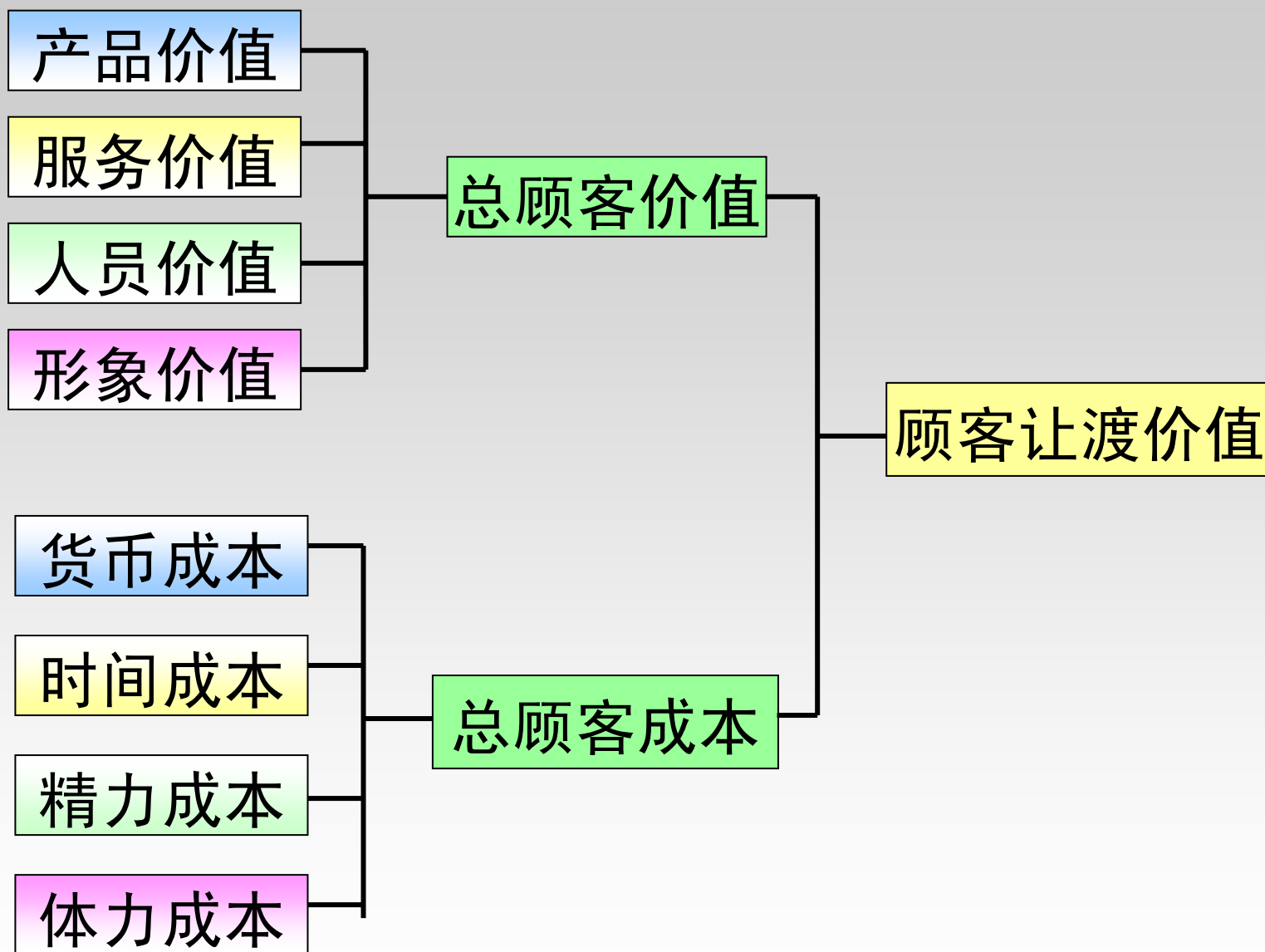


# 顾客让渡价值

对顾客的假定：顾客是理性的

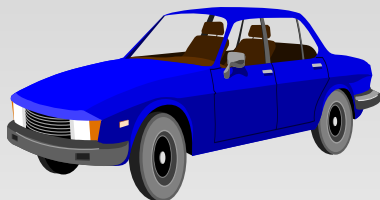
顾客将从他们认为提供最高  
顾客让渡价值的公司购买产品或服务

**顾客让渡价值 = 总顾客价值 - 总顾客成本**





# 总顾客价值



## 产品价值

可靠性  
耐用性  
安全性



## 服务价值

送货  
培训  
保养



## 人员价值

有知识  
有经验  
有责任心



## 形象价值

品牌  
企业形象  
商誉



# 保持顾客的1:5法则

- 争取一个**新**顾客所耗费的成本是保持一名**现有**顾客的**5**倍

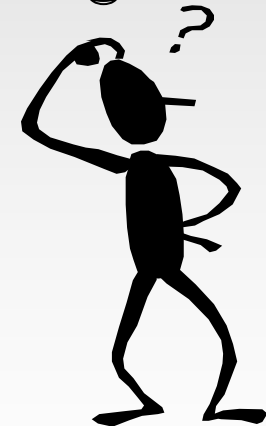
## 原因

- 1、开发新顾客要花费相应的开发费用（宣传、评价顾客信用等）
- 2、第一次交易时，很难向新顾客销售更多的产品或服务
- 3、新顾客很难将业务集中在一个企业

# 顾客永远是正确的



一名愤怒的顾客



超级市场老板

原则1: 顾客永远是正确的。  
原则2: 如果顾客错了, 见原则1

直接损失**5**万元

间接损失**125**万元

平均一周开支100元

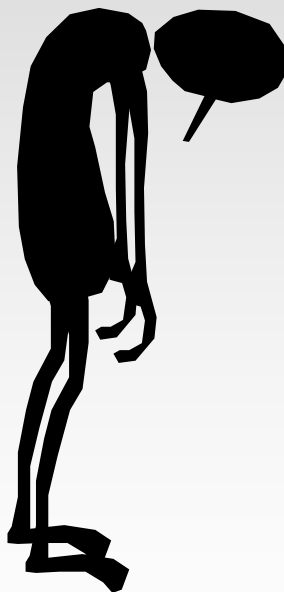
一年购物50周

在本地区住10年

一个人可以  
影响25个人

# 一个不满意的顾客的行动

沉默



唉！算我倒霉，花钱  
买罪受，下次不买这个  
公司的产品

# 一个不满意的顾客的行动

## 退货或换货





# 一个不满意的顾客的行动

(占4%)

## 对公司提出抱怨

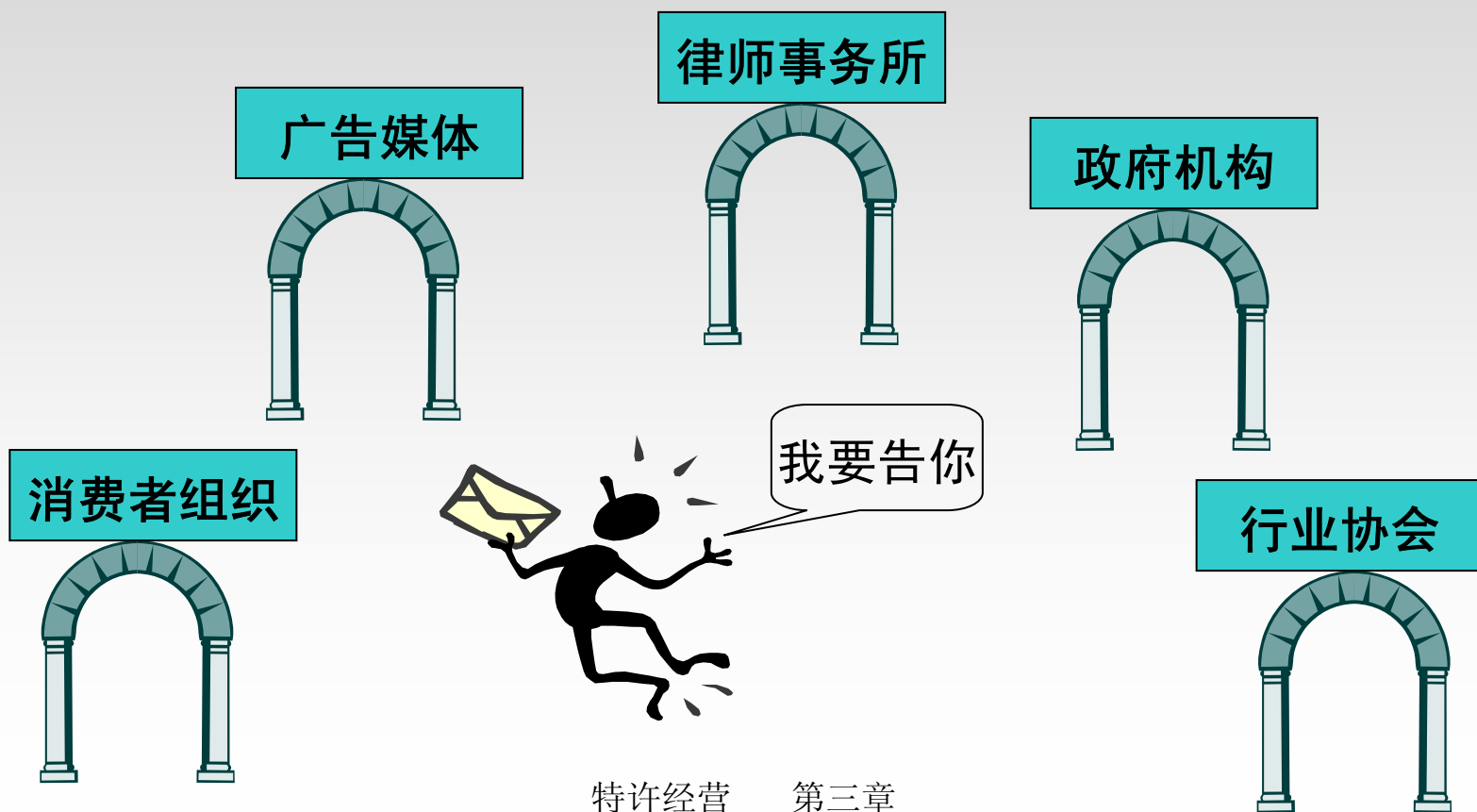
你们公司  
太不象话了，  
气死我了



# 一个不满意的顾客的行动

(占1%)

## 申述

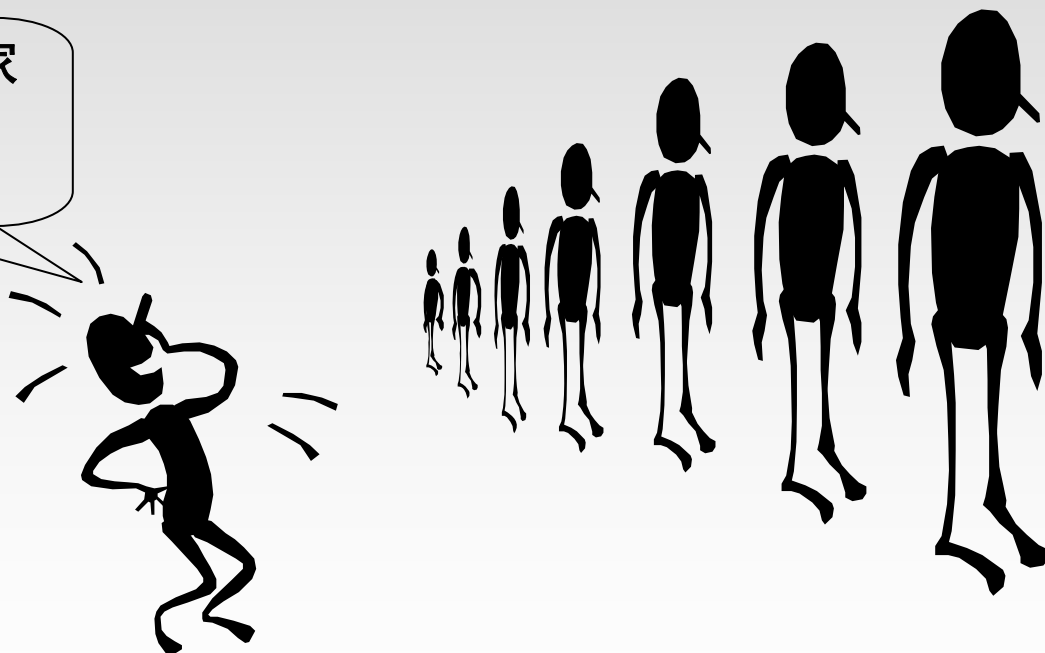


# 一个不满意的顾客的行动

(占80%)

诋毁

千万不要买这家公司的产品，太糟糕了







## （五）坚持管理原则

- 连锁企业应坚持组织赖以正常运作的管理原则，可以经常通过信件或面对面的交流与那些有不满情绪的顾客联系。



## (六) 发展并维持有效的组织

- 发展并维持有效的组织是连锁企业的责任。组织的存在使人们能更清楚地了解他们的责任以及如何对管理指示做出反应。



## (七) 不受政府干预的影响

- 一些保障职员健康、财产和人身安全的干预是必要的，但最好能将政府对本企业的干预控制在尽量小的范围内。企业运营越自由，则其成功发展的可能性越大。



## (八) 清楚了解财务状况

- 清楚了解本行业、本企业的财务状况。



## (九) 发展战略性规划

- 需要向组织内部的人员解释其所策划的企业前景，这前景应是战略化的。
- 由于经营环境和社会状况的改变，这些战略性规划需至少每年更新一次以适应潜在企业的发展。

GO



# 组织目标

- 1、经营目标：利润最大化、降低成本，扩大规模经济效益。
- 2、营销目标：扩大市场占有率、开发新市场。



# 机会

- 市场机会：存在着潜在需求的领域。
- 营销机会：本企业获利的经营领域



# 资源

- 企业在人力、财力、物力方面相对于竞争对手所具有的独特的竞争力。

B a c k





## (十) 选择优秀人才

- 人是企业最为宝贵的资源，人是企业成功的关键因素。一个成功的连锁经营企业必须有灵活、诚实和肯干的职员。所谓优秀的职员并不是指那些只善于自我表现的人，而是需要具备团队合作精神。



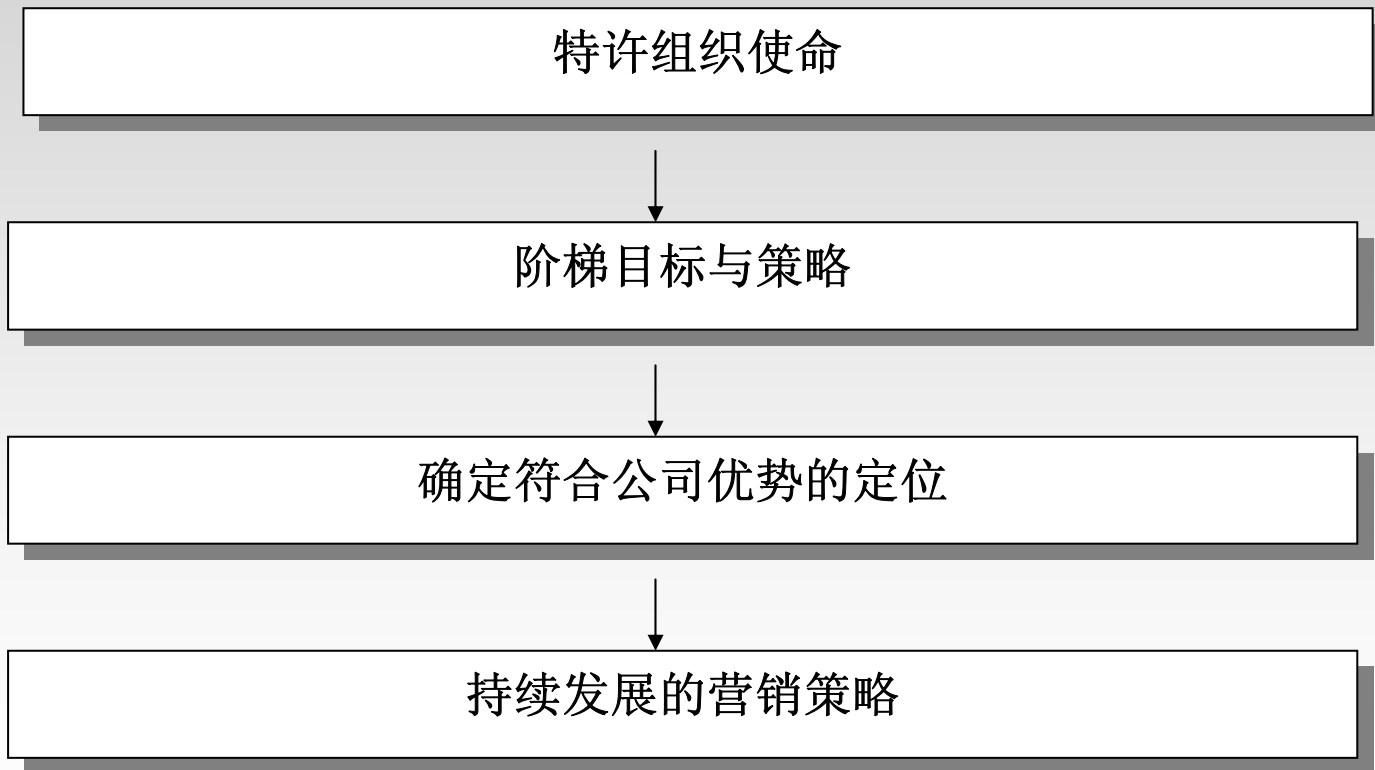
## 二、激励员工

- 激励员工有五个基本步骤：
  - (1) 培养员工一心为公司发展着想的工作态度；
  - (2) 审核每位员工的工作表现；
  - (3) 评估；
  - (4) 反馈；
  - (5) 认可成绩。



# 三、制定市场营销计划

## 战略性营销规划的步骤





## 本章思考题

- 1. 成为特许人应具备哪些条件？
- 2. 特许人应有哪些权利和义务？
- 3. 成为特许人可行性分析所涵盖哪些内容？
- 4. 如何成为一个成功的特许人？
- 5. 一个特许组织的健康发展必须经过哪些过程？
- 6. 特许经营成功应具备哪十大要素？
- 7. 激励员工的手段有哪些？