



第五讲 特许经营运作管理



本章重点:

- 了解特许人管理与运作过程以及管理与运作过程的组成部分;
- 理解特许人手册的目的及手册内容;
- 被特许人与潜在的被特许人信息手册的制定;
- 延展特许权;
- 决定离开的方式和时间;
- 将业务出售。



第一节 管理一揽子协议



一、行政一揽子协议

- 特许经营一揽子协议写明的信息表明了特许人对被特许人提供的支持。一般来说，特许经营一揽子协议分为两部分，行政部分与运营部分



行政一揽子协议目的

- (1) 吸引被特许人申请从事此行业;
- (2) 提供特许经营基本信息;
- (3) 说明后续的签署特许经营合同的格式。



被特许人应满足哪些条件

- 对业务，产品或服务的描述
- 特许人及受许公司背景资料
- 受许单位运作、发展的历史资料
- 取得特许经营权所需具有的金额
- 特许人向被特许人提供的支持（财务、培训、服务）
- 地点、设备、建筑材料
- 与特许经营产品或服务的销售、促销相关的营销因素
- 关于特许经营协议的终止、撤销和更新及限制条款
- 被特许人及特许经营体制的财务信息



(三) 行政支出

- 最主要的行政成本是雇佣和培训销售人员去招募潜在被特许人的成本。
- 被特许人招募的非人工成本
- 更多的成本可能发生在对潜在被特许人进行背景调查、分析其现有业务及业务前景、查询其信用状况。通过估计在下一个计划期间——月、季度或年——可能签署的被特许人数目，估计被特许人招募遴选的成本



（四）招募一揽子协议

- 被特许人招募一揽子协议通常包括招募小册子，公开文件及成为被特许人的好处能得到的机会的有关信息。



二、运作一揽子协议

- 一揽子协议至少由下列几个主要手册组成：
- 操作手册
- 培训手册
- 地点选择标准
- 营销手册
- 广告手册（有时包含在营销手册中）
- 区域支持手册



第二节 运作一揽子协议



（一）操作手册的主题

- 第一部分：引言
- 公司历史
- 特许人与行政人员
- 特许人、被特许人义务



第二部分：运作的一般原则

- 成功的重要因素
- 质量标准
- 保证书与更换惯例
- 客户关系
- 目录制度
- 质量和产品的花色



第三部分：单位运作

- 定价
- 质量
- 特许经营形象
- 客户服务，礼节
- 信用政策
- 维持费用
- 仓库
- 雇员折扣
- 团体关系
- 标牌政策



第四部分：管理

- 工资与薪金
- 采购、接收
- 质量控制
- 广告
- 法律文件和惯例
- 会计/财务报告
- 保险报告
- 客户或雇员意外
- 目录



第五部分：店铺运作

- 岗位要求
- 个人职责
- 店铺营业程序/核对清单
- 维持、内务管理
- 开业和退出登记
- 设备维护
- 检查



第六部分：销售部门

- 销售方法
- 换调退货
- 接受定单
- 支票兑现
- 赊销
- 销售税
- 供给/采购
- 顾客总是对的，除非……
- 促销方法：陈列品、大型展会、邮售
- 特卖、季节性促销、周例、
- 月例促销：电视、电台、
- 报刊、直接邮寄



第七部分：目录

- 采购
- 接收
- 目录管理
- 防范缺损、入店行窃、偷盗
- 定价策略、程序
- 定单元格式



第八部分：维护管理

- 休息室
- 旧车
- 效用成本控制
- 火灾防范
- 维修
- 管道、电路、机械建筑
- 虫害防治
- 火灾防范/控制
- 防备性维护
- 警报、锁、钥匙、出入
- 背景音乐



（三）培训手册

- 特许经营培训方案可被分为两部分：
 - （1）正式培训方案；
 - （2）后续培训方案。



1、正式培训方案

- 是特许人得以帮助被特许人学习特许经营方面的专业知识和成功运作特许经营个体的重要商业要素。行政管理与经营运作是重点。一般培训会是一些中心业点进行，如特许经营的原型业点或地区性业点。



2、培训方案的制定

- 培训方案在制定时一般基于这样的一个理念即新被特许人对特许经营了解甚少甚至一无所知。教授给被特许人的不仅应是特许人认为被特许人应学习的，而且也应是使被特许人成为成功的经营者所必需的知识，认识到这一点对特许人很重要。



3、培训方案的提纲

- 第一部分：简介
- 第二部分：财务
- 第三部分：市场营销
- 第四部分：日常运作
- 第五部分：服务/产品
- 第六部分：人事管理



(三) 影响地点选择标准的因素

- 影响新业点选址的因素有很多，包括：某地区的经济实力与潜力，都市城区或市场地区的经济实力潜力，供货的运输能力，就业趋势和就业结构，产品或服务使用期间特定市场的人口特征，地点的交通出入情况，建设成本，主服务区主要竞争对手地点。



(五) 营销手册

- 营销手册讲的是特许人的营销哲学。手册评述了特许业务营销的特征。
- 内容有品牌名称，特许人质量标准是高于、等同于还是低于竞争对手的质量标准。
- 其它因素包括包装、标签与被特许人应提供的消费者服务。手册也经营业务追求的市场位置，涉及市场分布，目标消费者群，特许经营体系想要达到并保持的竞争位置应含有如何改进产品，改进数量、质量。
- 特许人的定价策略



(六) 广告手册

- 广义上说，广告意味着针对目标对象的有效的交流与促销。
- 本有效的广告手册至少含有4个主题：广告、促销、图解与标示、公共关系。



(七) 地区支持手册

- 地区支持手册应确认并列举出特许人所能提供的支持。这些支持可能包括培训、调查、记录保留、财务计划、质量控制标准与程序，以及在评估业务表现时使用的表格与程序。



(八) 质量控制模式

- 质量控制一般至少包括业点的外观、遵守操作程序情况、质控标准执行状况和雇员的表现。一旦业点经营进入正轨，实地查看就不这么频繁了，一般会两周一次，一月一次或两月一次。



（九）开业前手册

大多数特许人会准备一本开业前手册。手册一般不会太详尽。手册大都包含开业前必须的行为、步骤列表。下列四个时间段被认为在开业前是很重要的。

- 正式开业前六个月
- 正式开业前三至六个月
- 正式开业前一至三个月
- 正式开业前30天



(十) 现场检查手册

- 现场检查的项目因业务内容而异。通常包括一些物理特征，也包括一些无形的东西如店铺气氛、装饰物吸引力、洗手间与工作间的清洁、顾客服务区与生产区的整洁、雇员的个人面貌。



(十) 报告手册

- 特许人与会计一道要制定出一套标准的会计与记录保留制度。一套好的制度能够在最短的时间内花最少的力气获取精确的财务信息。财务制度的记录留存部分应能提供周、半月或月损益表来反映当期销售与支出，提供现金流量表帮助计划财务行为，提供月、季、半年、年度资产负债表，由此可控制成本、申报收入与税收、计算利润。



第三节 拓展特许经营体系



一、拓展特许体系的步骤



(一) 准备特许经营招募手册

- 在特许人招收被特许人之前，应确保已经完全掌握了所有的经营规则——关键的经营组成，其内容为招募手册。特许经营招募手册是特许人拓展特许体系的主要支持。



(二) 培训项目

- 培训项目包括被特许人，经理，组员，现场顾问和总部员工的培训。



(三) 供货系统

- 被特许人期望特许人指导他们持续合理地在何处取得货品、供给、设备、招牌、保险以及融资。确保特许人精心指定供应商，商谈交易，或者建立起特许人自己的供货系统。



（四）行政要求

- 特许人拓展一到两个营业点时，管理是比较容易的。但是，随着特许经营体系规模的不断扩大，特许人必须管理很多人：特许人的总部班子、他们的员工、供应商、顾客等等。



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

二、掌握市场



(一) 有计划的控制扩张速度

- 进行特许经营要有一个适当的方法，就是有计划地控制增长。特许人必须在有战略意义的市场中进行挑选，确定哪些市场是特许人的首要目标市场，哪些是第二、第三目标市场，以及哪些根本就不是。



(二) 建立网络

- 一般而言，特许人通过逐一销售特许权而建立网络。然而，部分特许人采取了销售多个特许权——两个两个地，十个十个地销售区域发展权或总特许经营权等方式建立网络。特许人建立网络的方法是由其想拓展的速度和想控制的程度来决定。



第四节 特许经营的终结



一、特许人鼓励被特许人续约的利弊分析

- 特许人通过收取一定续约费用或不收费用的方式告诉被特许人他们是体系中有价值的成员，而且维系这种关系是重要的。



二、续约时应注意的问题

- (1) 合同期限
- (2) 续约费用
- (3) 新老合同的不同点



本章思考题

- 1. 什么是特许人管理一揽子协议典型的组成部分？
- 2. 潜在的被特许人感兴趣的信息与特许人制定的管理一揽子协议有何不同？
- 3. 特许人手册有哪些典型的主要内容？
- 4. 简单描述一下特许人可能编制的手册。每种手册的作用是什么？他们各自的主要内容是什么？