



第八章 特许经营财务、营销、企业管理



【本章重点】

- 学习度量和报告特许经营的财务信息；
- 了解损益表、资产负债表和现金流量表的目的、组成和应用；
- 学习五种基本的财务比率；
- 了解财务报表分析对计划和控制的重要作用；了解特许经营中的财务功能；
- 能识别特许经营面临的所有资金需求；
- 了解对特许经营运营的财务条件，分析有用的财务比率。



- 理解市场营销的概念；
- 市场营销的历史与价值；
- 制定一项市场营销策略；
- 理解市场细分的重要性；
- 营销组合对被特许人的重要意义；
- 了解特许人和被特许人关系的四阶段；
- 认识特许经营关系中交流、意识、和谐、专门技术的重要性；
- 理解广告、定价和利润对于被特许人的重要性；
- 全国和地方广告策划；
- 了解顾客和服务于顾客。



第一节 财务和会计管理



一、财务报表分析

财务报表是一段时期某企业的财务状况信息的描述。一般要求公开三大核心报表：损益表、资产负债表、现金流量表。



(一) 损益表

- 损益表是一定时期收入和支出的纪录。
- 通过收入减费用来表明一个企业的利润或损失。
- 通常包括的项目有收入、经营费用、税息前净收入、税息、净利润、再投资收益



(二) 资产负债表

- 资产负债表是一家企业在给定时刻的财务状况的反映。
- 通常列出资产、负债、所有者权益的价值。



(三) 现金流量表

- 现金流量表覆盖了一个给定期间（一个月、一年），它反映了企业现金状况。
- 现金流量表分为四个部分：
 - (1) 现金流入
 - (2) 现金支付
 - (3) 净流动
 - (4) 累计现金流动。



二、几种常用的财务比率



(一) 流动比率

- 流动比率=流动资产/流动负债。
- 它能反映一个特许企业偿还短期债务或财务义务的能力。
- 常用的是：流动比率和速动比率。



(二) 获利比率

- 通常从损益表得出。
- 衡量特许企业通过销售资产获利的能力。
- 两个最常用的获利比率是净利润率和资产的净收益率



(三) 效率比率

- 有衡量企业最有效使用资本和资产的能力。
- 三个重要的效率比率：存货周转率、回收期比率及固定资产周转率。



(四) 杠杆比率

- 能够衡量长期负债及特许人对这类负债能应付的能力。



(五) 负债权益比率

- 可用于估计特许人投资与企业中的权益，及在此基础上能负债的数量。



(六) 负债资产比率

- 是另一个杠杆比率，它通过将总负债除以总资产得出。



(七) 市场比率

- 该指标对于评价特许企业的普通股的业绩很有帮助
- 它主要用于评价企业如下的股票业绩：鼓励回报、每股受益、鼓励分配率、市盈率



三、使用财务报表分析



四、特许总部的最大获利点在哪里？

一般来讲，特许总部的获利点一般来源于三个方面：

- 一是被特许人加盟向特许人交纳的加盟金；
- 二是按一定比例或定额从加盟店营业额中提取的特许权使用费；
- 三是对加盟店实行配送、培训等收取的一定费用。
- 其中，主要获利点应是按一定比例或定额从加盟店营业额中提取的特许权使用费。



第二节 财务计划工具和技术



一、营运资金管理

- 营运资金指的是公司所有的短期资产，更具体地说，净营运资金等于短期资产减去短期负债。
- 一般地，营运资金的管理职能是了解并掌握现金、短期投资、存货、应收账款、短期资产、应付账款和其他短期债务的情况。



(一) 现金管理

- 特许经营公司的运营政策和管理活动应该以现金的有效积累、支出和控制为目标。现金的最小持有量必需与由为了进行销售和支付其他商业费用而购买的存货所引起的现金流出量相匹配。



(二) 应收账款的管理

- 应收账款管理指的是公司关于以商业信用赊销商品或服务的政策和行为。



(三) 存货管理

- 一般地，特许经营企业应该尽量保持不缺货的同时保持最低的存货成本。管理的其他因素还有订货成本、持有成本及属于存货的相关成本如保险、仓储、税款当然还有产品过时造成的损失。



(四) 短期负债管理

- 对短期内的现金流的流量、流向进行合理的规划管理，达到同效用、低成本的目的



二、财务计划

- 财务计划一词是指企业主对于本企业资金恰当使用的计划和预测。财务计划有助于特许权人和受许人对于他们自己企业现金剩余、现金短缺、预期达到的销售水平及那些达成销售所必需的固定和变动成本做出独立判断。



三、预算报表

- 预算报表是一种财务计划工具，它总能在事实（商业活动、销售业绩等）清楚之后进行调整以更加精确。通常的三张预算报表是现金流量表、利润表和资产负债表。



(一) 预算利润表

- 为了从现金流量表过渡到预算利润表，要问一些关于现金预算的基础问题。例如，每月现金预算显示的趋势是否将继续？是否其他的经济因素将形成相悖的趋势？



(二) 财务计划的经济假设

- 为了对利润进行成本、费用等方面的评估，应采用计量经济学对各种因素考核



(三) 预算资产负债表

- 预算资产负债表是对企业资产和负债的一种预算或计划，是现金流量表和利润表的自然的延伸。表中的数据来自现金流量表、税收费用或保留盈余（来自预算利润表）及上季度资产负债表中的实际数据。



第三节 特许企业市场营销概论



一、市场营销管理的指导思想

- (一) 生产观念
- (二) 产品观念
- (三) 推销观念
- (四) 营销观念
- (五) 社会营销概念



二、特许经营关系（即内部营销）

- （一）特许经营关系的阶段
- （二）特许人关系营销
- （三）特许人和被特许人关系中主要的成分



第四节 特许经营营销管理内容



一、营销的参与者

- (一) 特许人
- (二) 被特许人
- (三) 顾客



二、营销的内容

- (一) 营销服务
- (二) 广告服务
- (三) 区域营销
- (四) 营销调研



三、特许人的支持

- 大多数特许合同要求被特许人支付一定比例的总收入，通常是总销售额的1%—5%，将它纳入总部的营销资金，作为全国广告预算。



四、焦点群

- 焦点群经常调查企业的一些主要的营销事宜，如产品及其用途、产品的设计或改变、产品的促销与销售、广告时间表、广告大纲、广告准备或有关广告的想法。
- 焦点群的成员要求诚实表达对这些问题的意见与态度。



第五节 特许经营营销策略



一、营销分析

- 优势 (Strength)
- 劣势 (Weakness)
- 机会 (Opportunity)
- 威胁 (Threat)

即SWOT分析



二、营销计划

营销计划包括以下几个部分：

- (1) 执行概要；
- (2) 使命、目标与目的；
- (3) 产品和/或服务；
- (4) 地点；
- (5) 价格与定价策略；
- (6) 推广、广告、个人销售、促销和宣传；
- (7) 预算；
- (8) 控制。



三、进行市场细分

- (1) 地理因素：城市、国家、地区、邻近地区
- (2) 人口因素：年龄、性别、教育、收入
- (3) 心理因素：社会阶层或生活方式；
- (4) 行为因素：使用率、频率、购买次数与追求的利益。



四、目标市场选择

- 目标市场选择是通过评价每个细分的子市场以确定进入一个或更多的子市场。



五、特许人营销支持系统

- (1) 授权开业的系列服务;
- (2) 持续的广告支持;
- (3) 其他营销推广项目。



第六节 特许人的营销策略



一、特许人营销策略的六个步骤

- (一) 目标
- (二) 机会与威胁
- (三) 目标市场
- (四) 产品组合
- (五) 行动计划
- (六) 市场人员与调研



二、决定营销组合

构成营销组合的四个因素（即营销的4Ps”）

- 产品(Product)
- 促销(Promotion)、
- 价格(Price)
- 地点(Place)



本章思考题

1. 什么是现金流量报表？此报表“流量”有哪几种？
2. 描述资产负债表的重要性。其基本内容有哪些？
3. 描述收益表的重要性和作用。其基本内容有哪些？
4. 描述财务比率的五种类型。
5. 解释特许业务改善企业现金状况的主要方法。
6. 现金流报表、资产负债表、收益报表在特许经营中是如何运用的？
7. 这些报表之间有何联系？



- 8、了解特许人和被特许人之间关系经历的不同阶段有何重要意义？
- 9、特许人和被特许人双方互相尊重并保持友好合作关系有何重要意义？
- 10、被特许人的营销作用是什么？
- 11、被特许人如何运用特许人的营销项目。