

郑重声明

东方运嘉知识产权

本文题目：建立坚实的特许经营管理体系

晁阳

本文内容属于东方运嘉企业管理顾问有限公司知识产权，未经东方运嘉企业管理顾问有限公司书面许可，严禁以任何形式复制

建立坚实的特许经营管理体系

导 读

本文分为五个部分，对企业建立特许经营管理体系进行了系统的分析，五部分内容是这样安排的：

第一章 特许经营的基本特性及几种重要概念

第二章 成功特许经营企业的特点分析

第三章 特许经营的基本发展思绪

第四章 特许经营管理体系构造

第五章 以管理做基础，获得持续发展

其中第一、二章内容简介了特许经营的某些重点概念和成功企业的某些特点和做法。对这些概念的理解程度，会影响企业建立管理体系时的详细思绪和指导思想。

第三章是从宏观角度和思绪上，框架性地简介了企业考虑特许经营时的环节和每个环节波及的问题和要点，重要协助企业从战略角度考虑自身的特许经营之路。

第四章是本文的重点，描述了一种企业的特许经营管理体系中重要的管理功能和有关做法。这些功能都是针对特许经营的特点设计和安排的，是在研究和分析了世界上超过百家成功特许经营企业所归纳出的规律性成果。企业可以根据其中的做法结合自身的状况制定对应的管理措施。

第五章是对建立扎实管理体系在特许经营中的重要性和本文作了总结。

特许经营以其特有的魅力迅速地在国内发展起来。诚然，作为一种先进的经营模式，特许经营在世界范围内获得了成功。由于在国外有超过 50 年的成功发展历程，因此在国内被大家广为承认，认为它已具有了在中国成功的基础。不过，我们从特许经营的主线原理和管理的角度进行研究和分析，可以看出特许经营的成功绝非偶尔。强大而有力的特许经营管理体系是发展成功特许经营的基础。任何脱离管理而单纯追求营销的特许经营模式都将面临失败。特许经营是将特许者与加盟者的资源有机地结合起来，并以互相弥补与合作的方式进行经营，这种合理的组合为它能有惊人的增长与发展打下了基础。就在我们翻当作功的特许经营企业发展历程的同步，世界上也许有更多的特许经营企业正由于他们没能真正按照科学规律办事，正饱尝着失败痛苦。对于我们来讲，他们的经验与教训同样对我们有很强的借鉴价值。

下面我们先分析一下特许经营成功的先决条件：

特许经营自身并不能保证企业经营成功。它只是予以特许者和加盟者将双方商业方面优势结合的一种措施。好的特许经营体系均有如下某些特性：

- ◇ 有发展潜力的通过检查的产品或服务。
- ◇ 突出的商业形象。
- ◇ 已建立的被认识的商标及标志。

- ◇ 经营模式易于传授和复制；
- ◇ 特许者与加盟者能持续获利。
- ◇ 挑选到合适的加盟者。
- ◇ 有计划地、有环节地进行发展。
- ◇ 有能力提供必要的培训、指导和协助
- ◇ 有能力监督和控制整个连锁体系的营运原则和形象原则。
- ◇ 建立有效的沟通渠道。
- ◇ 诚信的特许制度和真诚的关系。

合乎以上条件的特许经营企业一般都会成功。特许经营在世界范围的成功都建立在这些基本的先决条件之上。这些条件可以充足发掘特许经营的内在优势，这不仅对特许者和加盟者有利，并且对消费者和社会有利。消费者可以享有更多的选择和信任，而国民经济也会由于服务业的增长和小企业活力的增长而受益。

这里要强调一种问题，特许经营本质上就是复制通过实践检查的经营理念 and 经营模式。假如经营理念和模式没有通过检查，那么特许经营系统也就很也许失败。

下面我们从如下几种方面对成功的特许经营管理体系进行分析

第一章

特许经营的基本特性及几种重要概念

一、特许经营的定义及其含义

首先，先让我们仔细看看特许经营的定义。

特许经营是特许者与加盟者之间持续的契约关系。根据契约，加盟者可以使用特许者提供的独特的商业特权(如品牌、商号、专利技术和经营模式等)为统一模式进行商业活动。在此过程中，特许者辅之以对应的培训、支持及对加盟者经营活动的监督。加盟者同步向特许者支付对应的酬劳。

从这个定义中我们可以看到几种重要的特性：

1. 持续性：

特许者与加盟者之间的关系是一种持续的契约关系，这种持续性是特许经营的一种重要的特性。它阐明特许者与加盟者之间持续性关系的重要性。而要想维持好这种持续的关系，首先就要有一种从逻辑上就是合理的持续性关系。换句话说，让加盟者签定加盟协议，仅仅是特许经营关系的开始。重要的怎样维持这种关系，并通过这种关系持续地获利。

2. 独特的商业特权

独特的商业特权指的是特许者授予加盟者的商业权利必须是有独特性的一面。也许是商号方面，产品方面或服务模式方面，也也许在关键技术方面亦或其中的几种方面。独特性的意思就是与竞争对手比有更明显的优势。当然，与否真正有优势还要凭市场来评估。

3. 契约关系

特许经营使得特许者与加盟者之间存在着复杂的商业关系。在我国虽然还没有直接的特许经营法律，但有许多合用的法律法规。特许经营双方必须都认真地看待这种关系。而遗憾的是，我们所接触的某些特许经营协议中，却有太多明显的不规范存在。这给维持双方持续的良好关系埋下了隐患。要懂得，加盟者在最初与特许者洽谈加盟时的心态与后来运做过程中的心态也许会有很大程度的转变，而协议应当是双方的一种稳定的关系准则。

4. 统一模式的商业活动：

统一经营模式是特许经营的最基本特点。但在发展特许经营过程中，要想真正实现这一目的却要企业花费许多功夫。企业必须将先确定这种商业模式，并有一整套在系统中推广和管理这种模式的措施。例如，一种独立经营的加油站，可以有其自身的经营方式和特点，但假如要通过特许经营进行连锁发展时，特许者就必须制定一种合理的且可以在全系统推广加油站管理模式。并规定所有加盟站遵照执行。当然，总企业所设计的单站管理模式必须是合理和高效率的。

5. 培训、支持及监督：

培训、支持和监督也是被许多特许者强调的东西。但真正做到的却并不是诸多。没有对应的培训、支持和监督，我们很难想象一种并不理解总企业业务的加盟者和他的员工能做好“统一模式的商业活动”。

近几年我们在许多文献资料上都能看到特许经营的定义，认真地对它进行分析还是很有必要的。目的是让我们能更充足和理性地理解真正的特许经营的含义。更要理解企业开展特许经营所需要的管理基础。作为企业，要想将设计好的特许经营理念进行实行，就必须有对应的管理

手段做基础。

二、几种对管理有亲密关系的重要概念

这里着重从如下四个角度对特许经营进行解释，以便更精确地理解特许经营的涵义。

1. 经营模式需通过实践检查：

特许经营本质就是复制通过实践检查的经营理念和经营模式。假如经营理念和经营模式没有通过检查，那么特许经营系统就很可能失败。

麦当劳在全球范围内有 70% 的加盟店，但在麦当劳中国总部所管理的中国大陆市场中，还没有开设一家特许经营加盟店。没有人会相信麦当劳不懂得怎样开展特许经营。那么为何麦当劳没有在国内开始特许经营呢？重要的原因之一就是它要在中国市场范围内确立品牌地位并获得足够的经验。由于市场不同样，消费者不同样，供应商不同样及文化的不同样，在国外所获得的经验并不代表在国内的经验。我们非常尊重这种严谨的精神，虽然略显谨慎，但这是负责的。

诸多特许者会强调：“一定要让加盟者挣到钱”，这是很对的思绪，否则无法将特许经营长期开展下去。而没有通过验证的经营模式与否可以保证让加盟者挣到钱呢？答案是明确的。不能！

许多企业正在考虑推广的特许经营项目确实还没有通过足够的成功经验。但假如您确实想将您的品牌做到最佳，确实但愿有一长远的发展，请您仔细考虑这一种重要的概念。

这种通过实践检查不是说有一种很漂亮的可行性分析书。而是样板店真正的现金利润。

2. 对原则的经营模式进行复制：

这是一种理解起来轻易但做起来难的一种概念。在所有的特许经营文献资料中也许都会提到。但这里我仍然强调，这是特许经营过程中又一重要特性。

原则的经营模式必须是可复制的，并且规定特许者有能力执行这种复制过程。

“可复制”意味着将一套管理及操作措施能传授给加盟店的人员。就象复印文献需要复印机同样，我们必须有一套可以复制管理措施的体系。这个体系就是复印机。

这个过程波及店内管理的操作细节，但却事关重大。由于你的最终顾客就是通过这些加盟者的员工得到你的服务，他们与否满意将决定你的品牌的生存。

3. 长期性与持续性：

从特许经营的定义中我们就懂得，特许经营是一种特许者与加盟者之间长期的契约关系。它向我们展示出另一种重要特性：长期性。

特许者必须考虑怎样持续地维持与加盟者之间的关系，使这种关系符合双方的利益。我们懂得，特许经营获利的方式一般有收取首期加盟费、管理费、培训费及进货利润等，这其中除了首期加盟费之外，都是要通过维持加盟者长期的营运来获得。这显然规定特许者必须有一种管理体系作为基础，而不是简朴地做几件事情便可以的。

在这里我们探讨的是一种成功的特许经营体系的建立与完善。我们把这个成功的特许经营体系定义为：为顾客提供优质的服务、双方持续获利、企业品牌价值不停提高、系统运转稳定及特许者加盟者关系融洽等。

在开始发展特许经营时招募到加盟者数量多并不意味着特许经营的成功。除非是有不道德甚至是非法的行为存在。而这种行为是我们所坚决反对的！

4. 你的新商品—特许经营权：

特许者本来必然是销售某一种产品或服务，无论是汽车，石油，还是汉堡包或是服装，也也许是洗衣服务或照片冲洗服务。但当你开始考虑使用特许经营时，你已经开始开发你的全新产品—特许经营权。而随即的经营活动将会围绕着这个新产品进行。也就是说你要有一套科学的制造、管理并销售这一新产品的方案。其措施已完全与本来产品的销售措施不同样；当然，假如做法得当，它便能使你本来的产品或服务的销售额有超过你想象的增长。这个概念告诉我们，特许经营体系是为了配合特许经营权销售的体系，而不是你曾销售的商品，特许者必须以新的思绪去面对这种变化。

特许经营企业是发售特许经营权的企业。在这种意义下，我们的特许者都属于一种大的行业，我们的顾客都是要通过购置特许经营权来获利。

三、特许经营成功的基本原因

加盟者的持续成功，是发展特许经营企业成功的最主线原因。因此，作为特许经营企业来讲，要获得成功，就必须有一整套可以保证各加盟店获得成功的管理与支持体系。

在对世界上最成功的特许经营企业之一的麦当劳企业的特许制度研究表明，尤其是在麦当劳开展特许经营的初期，其全力支持加盟者并竭力

保护加盟商整体利益的特许制度，使得麦当劳有了飞速的发展，也为后来的飞跃打下了坚实的基础。

从怎样支持和规范加盟者入手，找到一条适合企业持续发展的特许经营之路，是我们推荐的管理思绪。

第二章

成功特许经营企业的特点分析

一种观点认为，特许经营无定式，但求其精髓理念要渗透在整个企业的管理之中。我非常赞同这样的观点。特许经营被许多行业所采用，其详细的操作措施主线无法照搬。但企业必须对特许经营的关键理念与运做原理有深入的研究。这里我们分析某些成功的特许经营企业，有助于将特许经营的科学原理引入到自己企业的管理体系当中。

一、 科学、理性的可行性分析与战略规划

特许经营企业必须有一种科学、合理的战略规划。

市场经济下，企业要在竞争剧烈的商海中立于不败之地，必须不停地为自己做客观的分析，制定并调整有关地发展战略。对一种企业来讲，采用特许经营进行业务拓展自身就是一种战略性地选择，做好充分地可行性分析及战略规划就显得异常重要了。

进行可行性分析时，要考虑如下原因：

SWOT（优势、劣势、机会、威胁）分析：企业自身地优势与劣势，所处行业与外部环境地机会与威胁分析；

特许经营模型分析：企业欲开展的特许经营业务及与加盟者利益关系的分析；

目的市场分析：你所特许给加盟者业务的目的市场状况分析，包括增长性、竞争性及潜在的替代品等指标的分析；

潜在加盟者市场分析：谁将加盟你的体系，为何要加盟及加盟后能否持续与你真诚合作；

基于可行性分析，要制定对应的企业发展规划。相对于特许经营企业来讲，战略规划尤显重要。特许企业的成功是与加盟者共同实现的，因此要制定合理且长远的发展规划，不仅让企业内部人员理解不同样步期的工作重点，也让加盟者能理解总企业的目的和进程，从而全面配合总企业的发展步伐。

二、 科学合理的特许经营模型

特许经营模型指企业所确立的加盟合作方式及加盟者投入及回报方式。也就是说，加盟者加入某特许体系后所承担的义务与所获得的利益。一般，加盟店的营运模式都是有盈利能力的。

三、 健全的管理体系

保护好的加盟者，严格管理不规范的加盟店是麦当劳企业一直坚持的信条。这也是成功的特许经营体系的标志之一。作为连锁经营的企业，品牌的连锁效应自身就会增长顾客光顾的频率，但一种不好的分店则会影响整个体系的声誉。因此，特许经营体系的另一重要特点就是必须保证每个分店都能满足顾客需求，否则会对其他分店乃至整个体系带来巨大损失。

而要想实现这个目的不是制定某些简朴的规定便能实现的。需要一整套健全的管理体系。波及培训、监督、支持、形象等诸多方面的内容，这部分内容在本文的背面有详细的简介。

四、诚信的特许制度

特许经营的优势就是通过加盟者的努力，用特许者提供的经营模式服务顾客，使特许者和加盟者双方都在这个过程中受益。因此，让加盟者感受到特许者诚信的合作态度，会对加盟者在整个的合作过程中的努力程度有很大的影响。实际上，麦当劳企业仅仅是一种有不到 50 年历史的企业。之因此有这样快的发展，和 1955 年的创业初期的雷克洛克先生（麦当劳企业创始人）推广的诚信的特许制度分不开的。当时的状况是麦当劳是一种小企业，并没有今天的实力与著名度。但他们有让每个加盟者都信服的合作诚意和合理的特许制度，这使得麦当劳在当时竞争剧烈的美国市场中脱颖而出，迅速扩大规模，从而抵达了今天得成就。

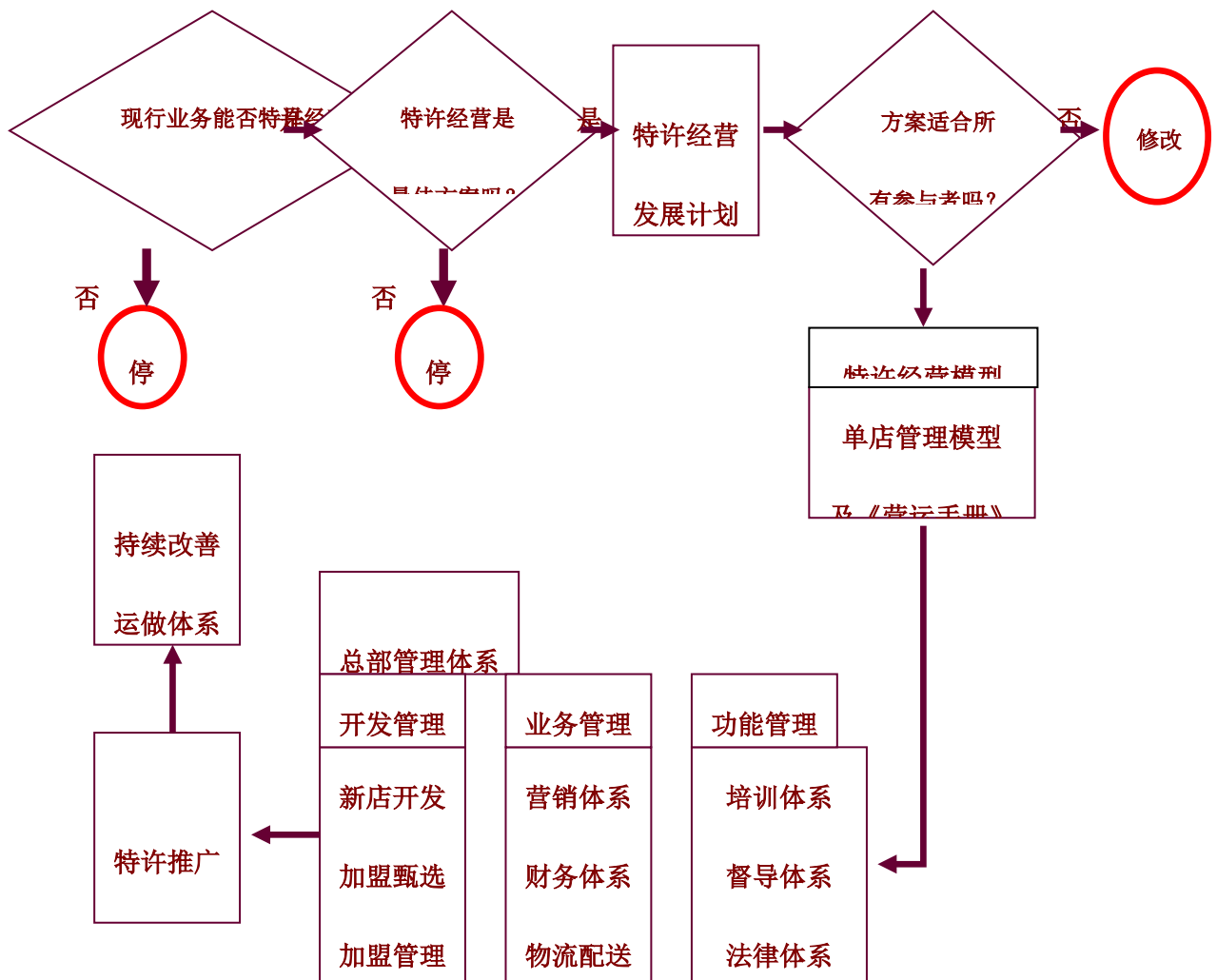
因此，企业要让加盟者真正感受到你的合作诚意和与加盟者共同发展的决心。少收取加盟费用，将特许者持续的获利点放到加盟者的营业产出上就是一种诚意的体现。

五、强大的培训体系

几乎每个理解特许经营的人也都相信培训的重要性。但并不是每个特许企业都真正将培训做到了位。由于特许经营的成功要依托加盟者将特许者规定的经营模式完好地执行，因此规定加盟者必须对这套经营模式有很好的掌握，没有更好的措施，只有通过加强对加盟者培训来实现。

第三章

特许经营的基本发展思绪



这是企业考虑采用特许经营发展时的一种思绪流程图，其中波及到从战略角度到实行方式上要注意到的有关问题的思索。无论是正在考虑特许经营的企业，还是已经开始了特许经营的企业，顺着这个框图的指导，再认真考虑一下企业的实际状况，对企业的长远发展会有诸多协助。

之因此要用这样一种模块来考虑特许经营业务的发展，是由于特许经营的基本特性规定，企业必须从长远角度进行体系的设计与搭建。

首先，是要考虑企业所波及的业务能否进行特许经营？尽管特许经营波及诸多领域，规模也不同样，但企业必须冷静地分析，企业目前所波及的业务与否适合进行特许经营？适合进行特许经营的业务模式与否有一定的特点或基本条件，包括业务模式的可复制性，良好的口碑及长远的发展前景等，还要有抵御商业竞争的能力或措施。这些原因都要被考虑进去。

另首先要考虑的是根据企业目前的发展状况和企业目的，发展特许经营与否是企业目前的最佳选择。特许经营仅仅是企业业务扩张模式中的一种。企业必须根据实际状况进行理性地分析与判断来决定与否采用特许经营。发展特许经营不是企业的目的，而是手段，实现企业在营业额、利润、顾客满意度和市场份额等方面的目的才是目的。

在这两步完毕之后，假如结论是肯定的，就需要发展出一套特许经营的发展规划来。其中要有特许模型、发展目的、管理构架、加盟者市场分析及发展环节等内容。这是一种很重要的汇报，它能协助企业决策者对长期的发展战略进行理性地决策，从而使发展的环节愈加合理、稳健。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/065341010120011230>