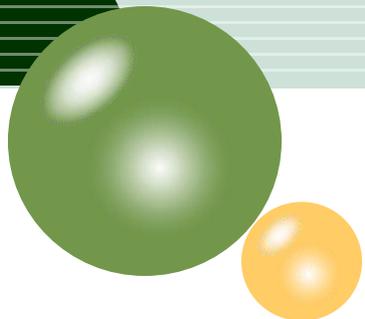


珠宝首饰促销策略



本节内容

1

连锁经营与特许经营的概念

2

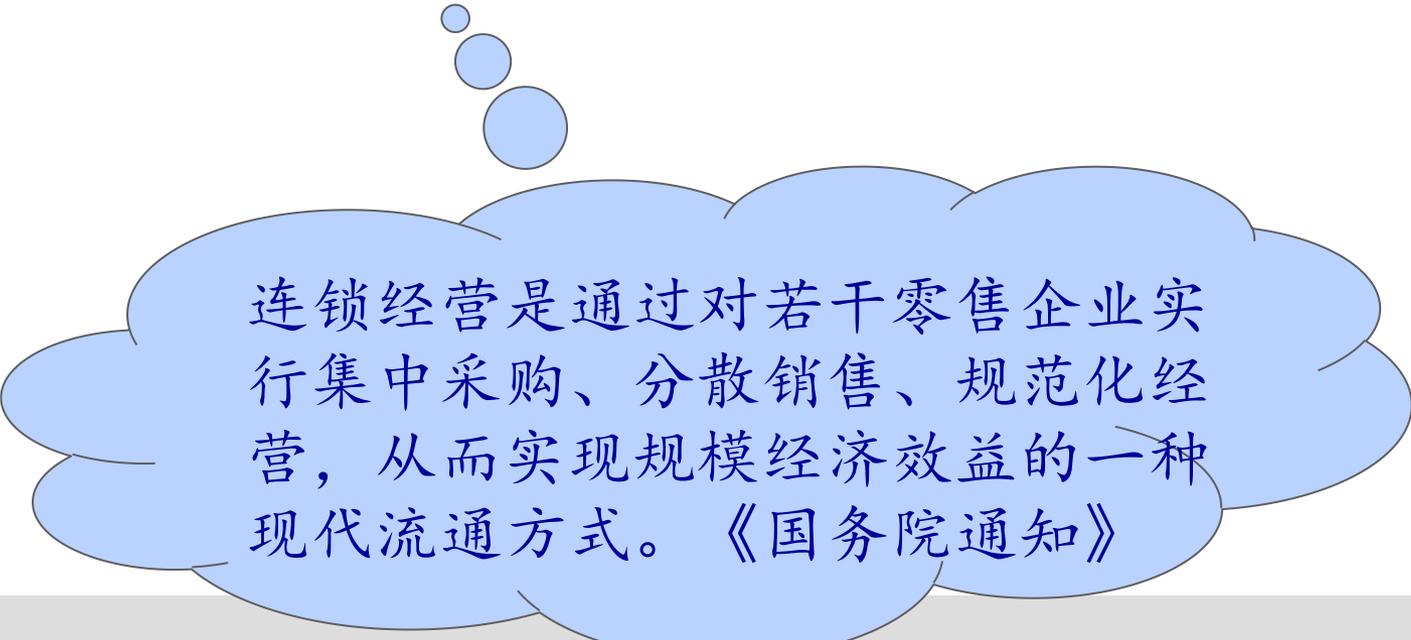
特许经营与珠宝首饰营销

3

中国珠宝首饰营销中的特许经营

一、连锁经营及其分类

1、含义：所谓连锁经营，简单的说就是组织发展连锁店（Chain Store）。通过一定的联结纽带，遵循一定的规则，将众多分散孤立的经营单位联结在一起，并按照规则的要求进行商业运作。核心企业被称为连锁总部、总店或本部，各分散的门店被称为连锁（分）店。



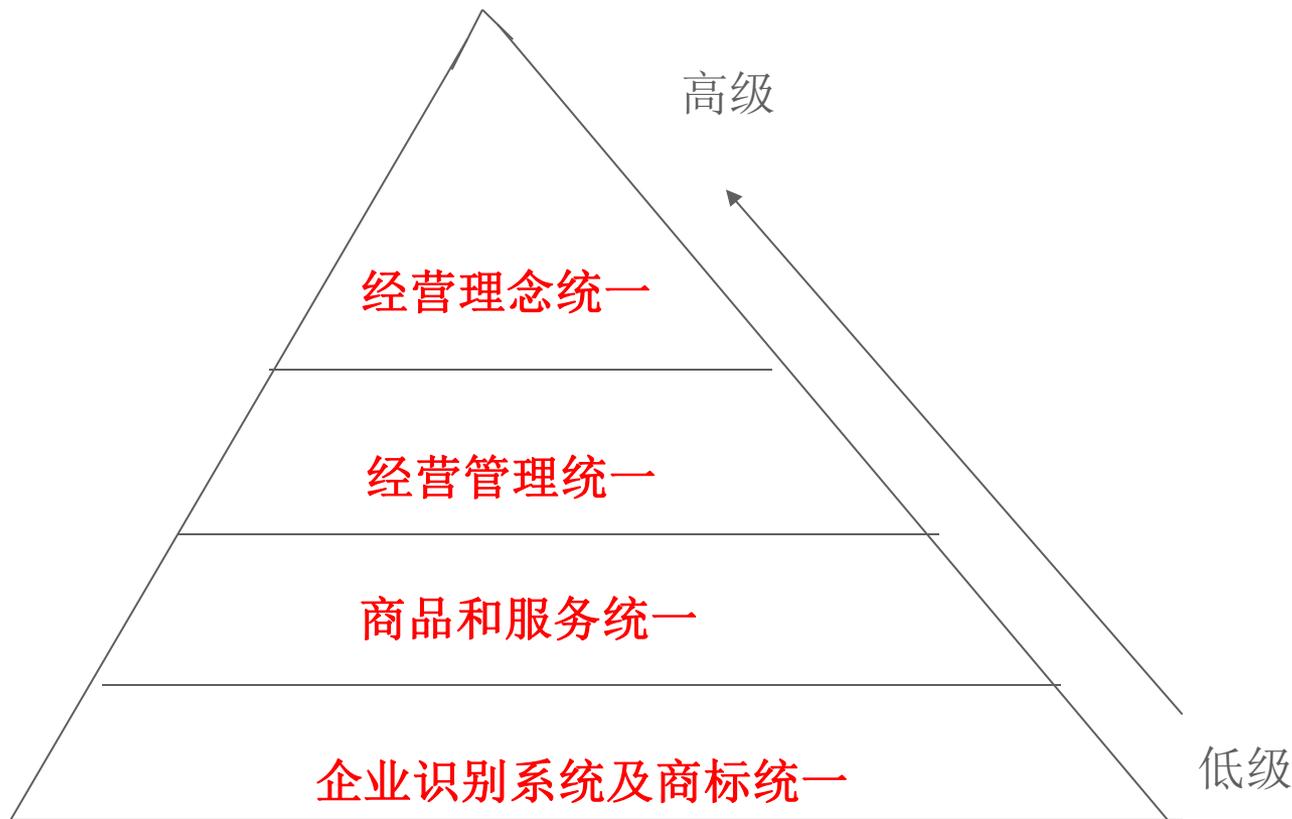
连锁经营是通过对若干零售企业实行集中采购、分散销售、规范化经营，从而实现规模经济效益的一种现代流通方式。《国务院通知》

一、连锁经营及其分类

- 本质特征：实现了在店名、店貌、商品方面的**标准化**，在商品购销、信息汇集、管理规范、广告宣传和员工培训等方面的**统一化**，把复杂的商业活动分解为像工业生产流水线上那样相对简单（**简单化**）的一个个环节，以及**专业化**，提高经营效率，实现规模效益。

一、连锁经营及其分类

连锁经营的实质就是**统一性**。作为连锁经营，是把独立的、分散的商店联合起来，形成覆盖面很广的销售体系。这主要表现在四个方面的“统一”和“连锁”：



1) 企业识别系统及商标统一

- 这是连锁企业最基础层次的统一，是企业的外在形象的统一。
- 企业识别系统，是指连锁企业所暴露给公众的直接印象，包括连锁企业的招牌、标志、商标、标准色、标准字、装潢、外观、卖场布局、商品陈列、包装材料、员工服装、识别卡等。
- 这种统一设计的识别系统不仅有利于消费者识别，更有利于消费者的认同，对企业产生深刻印象。
- 注意：仅有外在形象统一是远远不够的，必须有内在的统一。

2) 商品和服务的统一

- 这是连锁企业经营内容的统一。
- 表现在：连锁企业各门店所经营的商品都要经过总部精心策划和挑选，按照消费者需求做出的最佳的商品组合，并不断更新换代。
- 各门店所提供的服务由总部统一规划、统一标准和统一管理，无论在任一家门店，顾客都有享受统一规范的商品和服务，增强顾客的满意度和忠诚度。

3) 经营管理统一

- 这是企业内部管理模式的统一，是制度层面的统一。
- 在经营战略、经营策略上实行集中管理，即由总部统一规划，制定规范化的经营管理标准，并下达给各门店认真执行；各门店必须遵从总部所颁发的规章制度，一切标准化、制度化、系统化。
- 体现在：连锁企业的营运手册。

麦当劳公司的第一本操作手册有15页，不久之后扩展到38页，1958年后多达75页。在作业手册中可以查到麦当劳所有工作细节。在手册中，麦当劳教加盟者进行公式化作业：如何追踪存货、如何准备现金报表、如何准备其他财务报告、如何预测营业额及如何制定工作进度表等。甚至还可以在手册中查到如何判断盈亏情况，了解营业额中有多大比例用于雇用人员、有多少用于进货、又有多少是办公费用。

麦当劳手册的撰写者不厌其烦，尽量对每一个细节加以规定。正因如此，麦当劳经营原理才能快速全盘复制，使全世界上万家分店多而不乱。

- 麦当劳全世界餐厅都有金黄色“M”形的双拱门，都以红色和黄色为主；据统计，最适合人们从口袋掏钱的高度是92cm，因此，麦当劳柜台设计以92cm为标准；店铺内的布局也基本一致；厨房用具全部标准化，如用来装袋用的“V”型薯条铲，可以大大加快薯条的装袋速度；用来煎肉的贝壳式双面煎炉可以将煎肉时间减少一半；所有薯条采用“芝加哥式”炸法，即预先炸3分钟，临时再炸2分钟，从而令薯条更香更脆；
- 在麦当劳与汉堡包一起卖出的可口可乐，据测在4℃时味道最甜美，于是全世界麦当劳的可口可乐温度，统一规定保持在4℃；面包厚度在17厘米时，入口味道最美，于是所有的面包做17厘米厚；面包中的气孔在5厘米时最佳，于是所有面包中的气孔都为5厘米

4) 经营理念统一

- 这是企业全体员工的观念与行为的统一，是文化层面的统一。
- 连锁企业的理念是该企业的经营宗旨、经营哲学、价值观念企业定位和中长期的战略的综合。

案例：KFC的经营理念

我们的使命

成为世界上最受欢迎的餐饮品牌



经营方式项目	连锁经营	传统商业经营
定义	在总公司统一领导下、组织下，由分散的、经营同类商品和服务的门店构成的企业。	商业企业集团下属企业独立经营模式，由总部投资/扩建的企业。
经营方式	分店具有相同的商品结构和服务，总部统一进货、统一经营、统一管理。	不要求各成员企业实行统一经营，各个成员企业有不同的经营范围和方式，往往从事差别化的经营。
总部（总公司）与分店（下属企业）的关系	总部与分店在专业职能上有所分工，总部专门负责采购、营销、人事安排等经营管理活动，各分店则从事销售活动，所以分店与总部的联系紧密。	每个成员企业都是独立的法人，可以独立地从事经营活动，较连锁分店有较大的自主权。
经营范围	一般以流通业和服务业为主。	涉及诸多行业，范围更广。
法律关系	依各种模式而定。	下属企业属总部所有。
发展方式	扩大规模只需有市场、有资金，总部必须有成熟的运作模式和专有技术。	取决于企业集团的决策。

连锁经营的类型



直营连锁

1. 概念

连锁公司的门店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. 特点

- 所有权集中统一于总部；
- 由总部集中领导、统一经营；
- 实行统一的核算制度；

直营连锁

- 各直营连锁店经理是雇员而不是所有者；
- 各直营连锁店实行标准化经营管理等；
- 主要适用于零售业，特别是需要巨额投资和复杂管理的业态，如百货商店和大型超级市场

自由连锁

自由连锁（Voluntary Chain），简称 VC

1.概念

指由分属不同资本的独立零售商自愿组成，实行共同进货、统一配送、共同促销等的契约联合体。

2.特征

- 不同加盟店之间是协商、服务的关系；
- 各加盟店拥有独立的所有权、经营权、财务权
- 合同是维系自由连锁体系的经济关系纽带

自由连锁的两种形式

- 1) 零售业主主导型：以几家中小企业联合为龙头，建立自由连锁总部，然后吸收其他中小企业加盟。在日本较为盛行。 e.g. 日本CGC集团
- 2) 批发企业主导型：部分批发商根据流通业的变化，感到依靠传统的批发职能没有发展前途，于是为了强化批发对零售业服务的职能成立连锁集团，吸收中小零售店加盟。 多被欧美发达国家采用

二、特许连锁（Franchise Chain，简称FC）

*franchise*的英文的含义是欧洲封建时期帝王赋予贵族在其领地内的某些特权，包括：

- 行政管理权
- 征税权
- 酿酒权
- 酒类销售权
- 与殖民地的贸易权

作为回报，贵族将税收及经营利润的一部分上缴给王室，这部分费用当时称作*royalty*，并被沿用到今天，作为“特许权使用费”的含义。

特许连锁的定义和特征

特许经营是特许人和受许人之间的**契约关系**，根据契约，特许人向受许人提供一种独特的**商业经营特许权**，并给予人员培训、组织结构、经营管理、商品采购等方面的指导与帮助，受许人向特许人支付相应的**费用**。

—国际特许经营协会IFA

商业特许经营（以下简称特许经营），是指拥有注册商标、企业标志、专利、专有技术等经营资源的企业（以下称特许人），以**合同形式**将其拥有的**经营资源**许可其他经营者（以下称受许人）使用，被特许人按照合同约定在统一的经营模式下开展经营，并向特许人支付**特许经营费用**的经营活动。

—我国《商业特许经营管理条例》

特许经营是特许人与被特许人根据**合同**进行的商业活动，即总部与加盟店以**合同**的形式，由总部授予加盟店使用其**商标、商号等企业特征以及专利、专有技术、经营技巧等知识产权**的权利，在总部的控制下经营。

特许人(Franchiser)、与被特许人(Franchisee)之间的一种**合同(契约)关系**。



特许连锁的发展历史

- 十九世纪四十年代，德国一些主要啤酒酿造商将特许经营权授予了某些小店，即给予那些小酒店其啤酒的专卖权。
- 1851年Singer缝纫机公司为了推展其缝纫机业务，开始授予缝纫机的经销权，在美国各地设置加盟店，撰写了第一份标准的特许经营合同书，被公认为是现代意义上的商业特许经营起源权。
- 十九世纪八十年代，美国各个城市开始将原来由政府垄断的公交、水、电、气等公用事业的特许经营权授予各私营公司。

特许连锁的发展历史

- 第一代特许加盟店：1900年以后。当时的大型产业如汽车业与石油业，以连锁的方式建立了经销网
- 第二代特许加盟店：50年代，并盛行于60年代，以快餐业为代表。
- 第三代特许加盟店：80年代开始特许经营扩展到速食业以外的领域（以超市和便利店为代表）。并走向全球化。

组成要素

- 特许人必须拥有注册商标、企业标志、专利、专有技术等经营资源，并通过合同形式许可被特许人使用上述经营资源。
- 特许人和被特许人之间是一种合同关系。



被特许人的义务

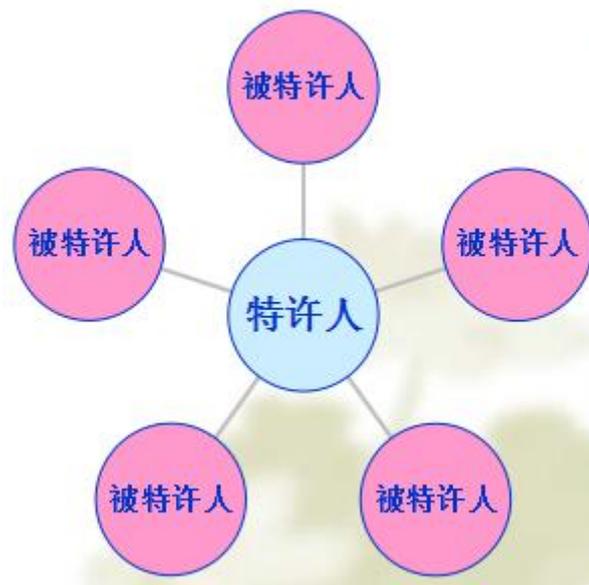
- 被特许人应该按照特许人的要求，在统一的经营模式下开展经营。
- 接受特许人的培训和指导
- 被特许人应当向特许人支付相应的费用（加盟费、权益金等）。

国内外知名特许经营品牌特许经营费用收取标准：

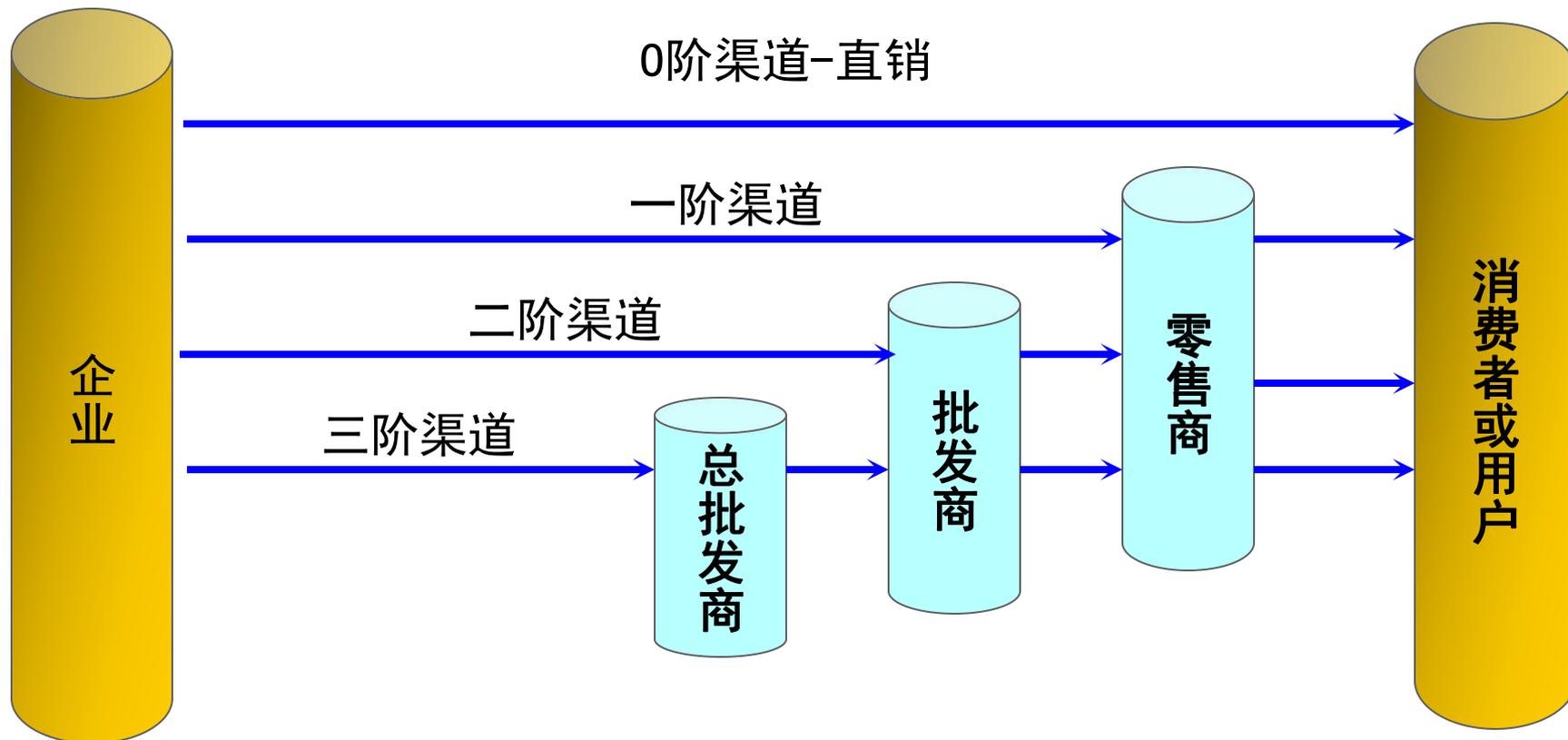
品牌	加盟费 (千元)	合同年限	特许权使用费
马兰拉面	198	5	5万元/年
杉杉	20	3	0
荣昌洗衣	50	3	1万元/年
业之峰	A级城市550	3	16万元（第一年）；32万元（第二，三年）
华联超市	12	3-8	2%
亚飞汽车	100	5	2万元/年

特许经营的特点

- 受许人对自己的店铺具有自主权,人事财务均是独立的。
- 受许人在一定区域内独家使用特许人的商号、商标或服务项目,同时须按契约的规定从事经营活动。
- 受许人必须先付一笔首期特许费,然后定期按照营业额的比例向特许人缴纳特许费。
- 特许人承担受许人培训员工、管理咨询、广告宣传、公共关系和财务咨询等责任。

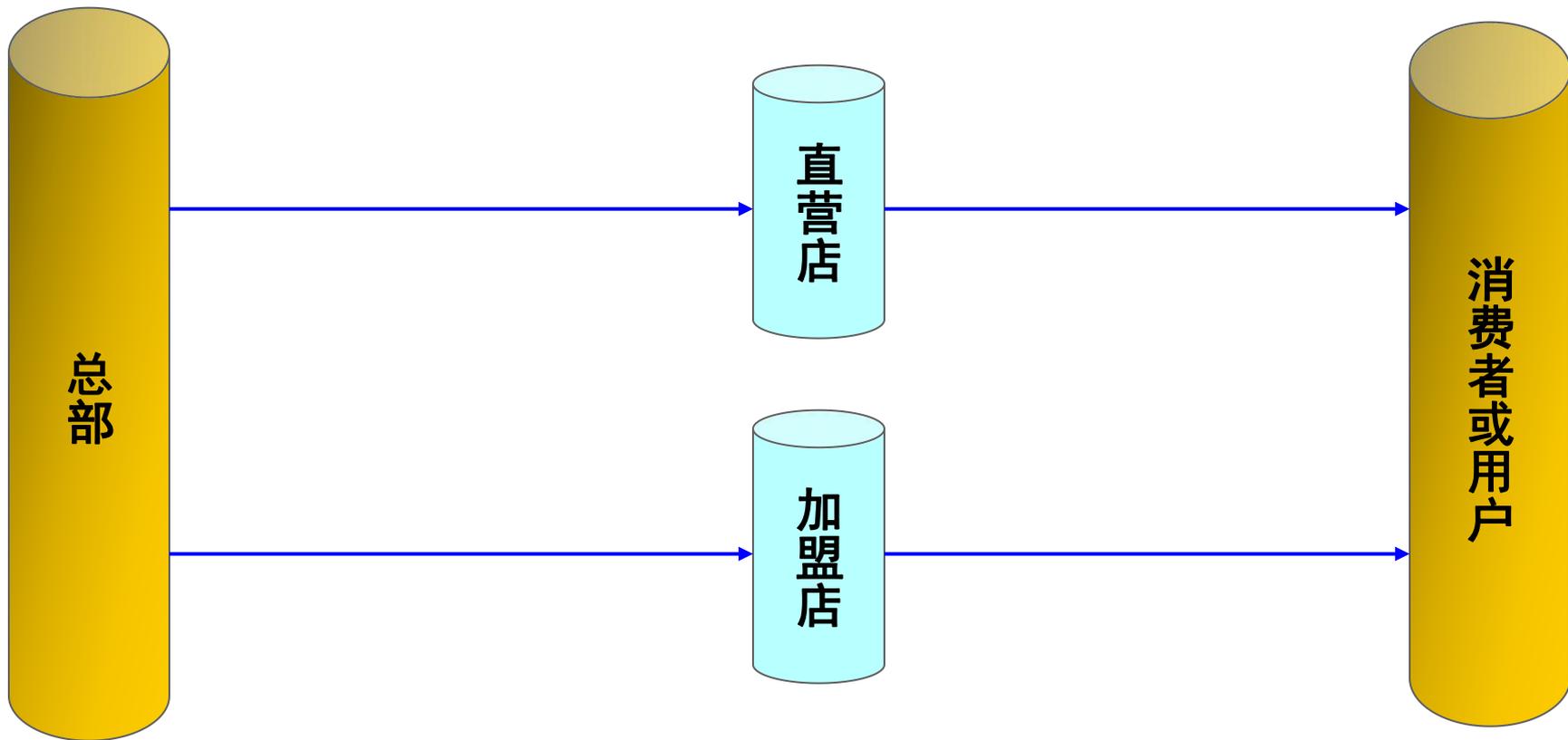


特许经营—进入零售业的最佳途径



传统的营销渠道模型

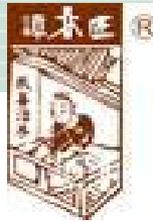
特许经营—进入零售业的最佳途径



从根本上讲，特许经营与其它商业模式的最大区别
在于它是知识产权的转让。

Ranking	Company	Year	Company Owned	Total Franchises	Total	F/T %
排行	公司	年度	直营店	加盟店	单店总数	加盟店占比
1	7-Eleven 便利店	2007	1,038	32,260	33,298	96.88
		2006	2,304	27,161	29,465	92.18
		2005	2,377	25,139	27,516	91.36
		2004	2,446	23,350	25,796	90.52
2	Subway 赛百味	2008	0	28,799	28,799	100.00
		2007	0	27,929	27,929	100.00
		2006	0	26,197	26,197	100.00
		2005	1	23,669	23,670	100.00
		2004	1	22,481	22,482	100.00
3	Dunkin' Donuts 当肯多纳圈	2007	0	7,376	7,376	100.00
		2006	0	6,892	6,892	100.00
		2005	0	6,127	6,127	100.00
		2004	3	5,759	5,762	99.95
4	Pizza Hut 必胜客	2008	2,804	8,559	11,363	75.32
		2007	2,804	9,881	12,685	77.90
		2005	2,631	9,722	12,353	78.70
		2004	2,544	7,287	9,831	74.12
5	McDonald's 麦当劳	2008	6,906	24,471	31,377	77.99
		2007	8,078	23,099	31,177	74.09
		2006	8,269	22,554	30,823	73.17
		2005	8,135	22,435	30,570	73.39
		2004	8,038	22,183	30,221	73.40
6	Sonic Drive In Restaurants 索尼克 汽车餐厅	2008	642	2,655	3,297	80.53
		2007	642	2,656	3,298	80.53
		2006	643	2,495	3,138	79.51
		2005	623	2,426	3,049	79.57
		2004	510	2,339	2,849	82.10
7	KFC 肯德基	2008	3,187	10,987	14,174	77.52
		2007	3,187	11,071	14,258	77.65
		2006	3,067	10,366	13,433	77.17
		2005	3,067	10,366	13,433	77.17
		2004	2,975	10,040	13,015	77.14
8	InterCont inental Hotels Group 洲际酒店	2007	504	3,289	3,793	86.71
		2006	544	3,108	3,652	85.10
		2005	576	3,001	3,577	83.90
		2004	587	2,975	3,562	83.52
9	Domino's Pizza LLC 多米诺比萨 饼	2008	565	7,945	8,510	93.36
		2007	558	7,902	8,460	93.40
		2006	576	7,652	8,228	93.00
		2005	568	7,231	7,799	92.72

Company	Industry	Company Owned Unit	Franchised Unit	Total	F/I T %
特许体系	行业	直营店	加盟店	总数	加盟店占比
正大烤鸡	餐饮	2	30	32	94
重庆德庄火锅	餐饮	44	408	452	90
小天鹅	餐饮	32	276	308	90
德克士	餐饮	0	307	307	100
美特斯邦威	服装	0	1600	1600	100
班尼路	服装	0	2000	2000	100
昂立国际教育	教育培训	100	300	400	75
清华少儿英语	教育培训	0	300	300	100
东方爱婴	教育培训	24	142	166	86
SPR	咖啡茶艺	119	220	339	65
邓老凉茶	咖啡茶艺	20	67	87	77
真锅咖啡	咖啡茶艺	70	59	129	46
爱普司	快递	100	2008	2108	95
欧美雅洁	美容	467	88	555	16
植秀堂	美容	4	150	154	97
爱义行	汽车服务	70	100	100	100





7- 11 便利店

gome 国美电器

国美电器 gome 国美电器

gome
国美电器

gome
国美电器

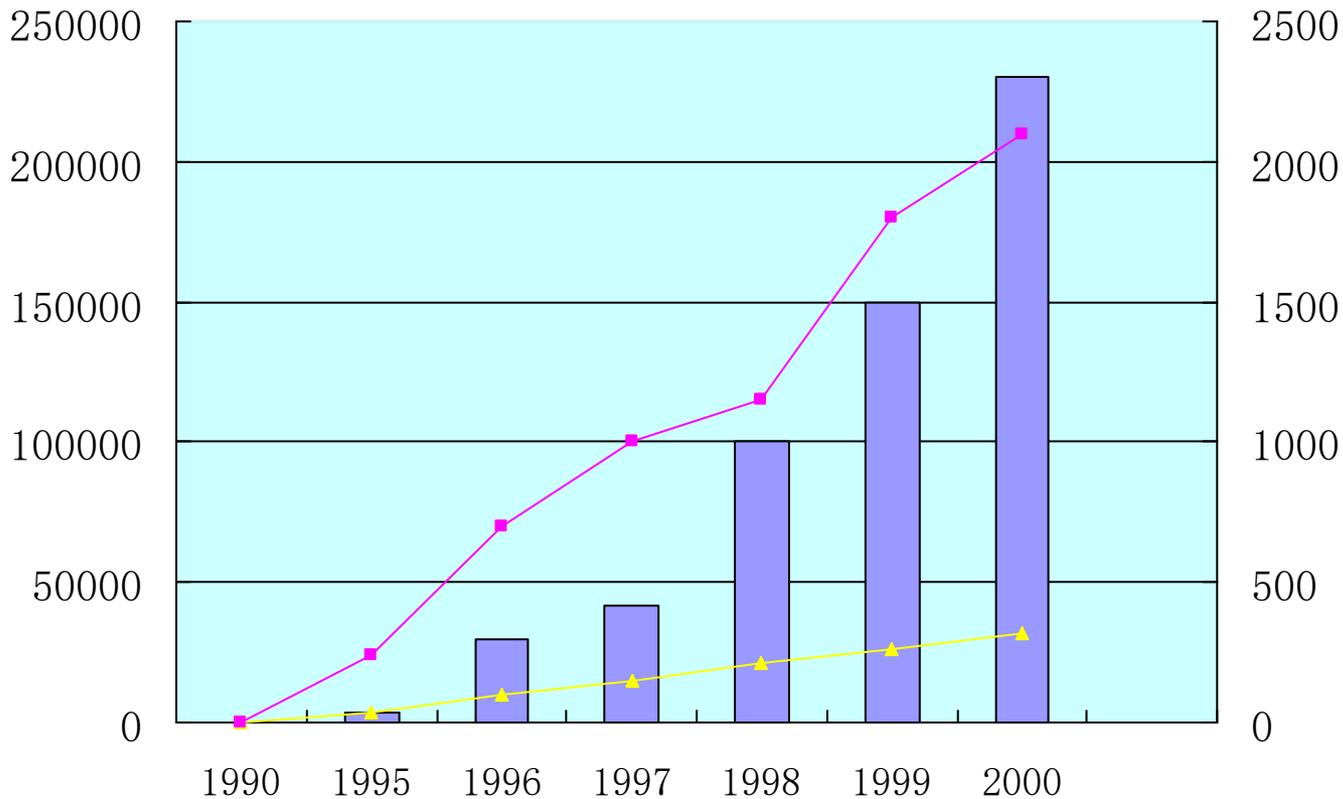
gome
国美电器

热烈祝贺国美电器第五届通讯节暨

itoo7.com

行业分布

- 餐饮业：肯德基、麦当劳、德克士
- 旅店：希尔顿酒店、如家、锦江之星、速8等新型酒店业态——经济型酒店
- 休闲旅游：迪斯尼乐园、
- 日用品、家电零售、商业服务：国美、苏宁、五星、沃尔玛、7-11便利店、大润发等
- 印刷、影印、招牌服务：柯达
- 人力中介：21世纪房地产
- 洗衣店：福奈特
- 建筑装饰服务：业之峰、
- 教育用品及服务：ET教育、万国教育
- 健身、美容服务：柔婷
- 汽车用品及服务：福特汽车



《大趋势》一书的作者奈思比特预测：“特许经营是21世纪的主导商业模式”

图特许范围的展

项 目	正规连锁	自由连锁	特许连锁
总部与加盟店的资本所属	同一资本	不同资本	不同资本
连锁店是否有独立的企业法人资格	不具	是	是
总部资金构成	企业总部自身所有	全部由加盟店出资	由加盟店全部或部分出资
连锁店（或加盟店）与总部关系	属企业内部管理上下级	加盟店对总部有较大的影响	总部对加盟店具有较大影响力
总部对加盟店的人事权和直接经营权	有	无	无
加盟店自主性	小	大	小
加盟店须向总部上交指导费等费用	否	是	是
分店间联系	同隶属于企业总部	有横向联系	无横向联系
总部与加盟店的合同	无	有	有
总部与加盟店的合同约束力	视公司规章而定	松散	强硬

三、特许经营与珠宝首饰营销

加盟珠宝首饰特许经营应该注意的问题：

- 接受特许人的经营与管理理念
- 评估自身财务状况，了解资金投入需求
- 评估特许经营总部品牌知名度
- 对特许经营总部的评估
- 总部制度规范是否有详细的书面说明

中国珠宝首饰特许经营中存在的问题

1. 市场不规范，法规尚不健全

由于我国特许经营的时间不长，还没有形成完善的特许经营的法规，只有《合同法》、《知识产权法》等相关法律文件的监督。

2. 对特许经营本质的认识存在误差

特许经营的双方是基于契约的合作关系，必须按照契约规定，承担义务、享有权利、真诚合作

3. 资金短缺，硬件设施不足

4. 特许经营者本身还没有形成强势品牌

特许经营成功案例

——麦当劳成功之路



- ❑ MCD是全球最大的连锁快餐企业。是由麦当劳兄弟和Ray Kroc在50年代的美国开创的、以出售汉堡为主的连锁经营的快餐店。1961年，麦当劳兄弟以270万美元的价格把麦当劳全部转让给了克罗克。在后来的30多年里，由于克罗克经营有方，麦当劳快餐店成为发展最快的世界性企业。
- ❑ 在世界范围内推广，麦当劳餐厅遍布在全世界六大洲百余个国家。麦当劳已经成为全球餐饮业最有价值的品牌。在很多国家麦当劳代表着一种美国式的生活方式。
- ❑ 现在，麦当劳的670家餐厅遍布在跨越中国25个省市和直辖市的108个次级行政区域。

克罗克的特许经营制度有以下一些主要特点：

其一，也是最重要的一点，就是不采用区域特许权制度。

其二，规定表现优异的受许人可以拥有多家加盟店，而表现不好的受许人只能拥有一家店铺。

其三，谨慎挑选受选人，并严格控制加盟店的经营活动，丝毫不准越轨。

明确的经营理念与规范化管理

- 麦当劳的**黄金准则**是顾客至上，顾客永远第一。
- 提供服务的最高标准是质量（Quality）、服务（Service）、清洁（Clean）和价值（Value），即**QSC&V原则**。
- QSC&V原则不仅体现了麦当劳的经营理念，而且因为这些原则有详细严格的量化标准，使其成为所有麦当劳餐厅从业人员的行为规范。

严格的检查制度

- ❑ 麦当劳体系有三种检查制度：一是常规性月度考评，二是公司总部的检查，三是抽查（在选定的分店每年进行一次）。
- ❑ 对每个分店的一年一次的检查一般主要由地区督导主持，主要检查现金、库存和人员等内容。

完善的培训体系

- ❑ 麦当劳非常重视员工培训，并建立了完备的培训体系。
- ❑ 麦当劳的培训体系是在职培训与脱产培训相结合。

联合广告基金制度

- ❖ 设立广告基金是麦当劳的重要营销策略。
- ❖ 1966年麦当劳总部决定建立联合广告基金制度，并组建了麦当劳全国加盟者联合广告基金会。
- ❖ 在宣传“麦当劳”品牌的过程中，坚持统一广告与区域性广告相结合的原则。

以租赁为主的房地产经营策略

- ❑ 麦当劳公司的收入主要来源于房地产营运收入、从加盟店收取的服务费和直营店的盈余三部分。
- ❑ 麦当劳房地产公司（为实施房地产策略而成立的公司）用各加盟店的钱买下房地产，然后再把它租给出钱的加盟店。

相互制约、共存共荣的合作关系

- 麦当劳的诚意换来了加盟者和供应商的忠诚，麦当劳与加盟者、供应商的关系是相互制约、共存共荣的合作关系。
- 这种共存共荣的合作关系，为加盟者各显神通创造了条件，使各加盟者营销良策层出不穷，这又为麦当劳品牌价值的提升立了汗马功劳。

帮助 被特许人获取成功，

成 就麦当劳发展繁荣！

—— 麦当劳创始人雷·克洛克

