



Thornhill Capital



中国简报-2013年10月份

中国的特许经营

目录:

中国的特许经营	1
尾注	5

特许经营是使用另一个公司成功经营模式的一种商业行为。特许人利用特许经营权作为建立连锁店来分销其商品或销售其服务的另一种方式。特许人与非公司直接员工的被特许人或经营者达成一份协议，被特许人或经营者通过与业务存在直接利益关系而受到激励。经营者使用供应商的商标，分销供应商的商品或提供服务。作为回报，经营者向供应商付费。²

特许经营主要不是产品，而是销售产品或服务的业务体系。美国梅思安公司（MSA Worldwide）认为，它是一个关于经营业务的整个方法，所特许经营的名称，产品，装饰和交付方法。中国的特许经营正处于一个快速发展阶段。当提到特许经营时，我们一般会想到快餐加盟店。但是特许经营涵盖很多服务行业，包括高科技，保健服务供应商，房地产，零售，酒店等。它通常会创造强大的分销渠道，使特许人的非稀释性资本投入产生高回报，以及使本地运营的成本分散化。^{1,6}

加盟商（被特许人）会比特许人更有效地控制成本，因为加盟商在花自己的资金。这样就降低了损耗和缩水，能够更好地管理劳动力成本。加盟商因此比独立的新公司成功率更高。这是由于他们提供的产品或服务与他们的勤奋努力是同等重要的。此外，特许人会确保他们的运营体





系，产品线，商业包装，市场营销，以及他们加盟商的其他方面符合特许经营协议，否则加盟商会失去他们在业务中的投资。⁶

特许经营变得越来越普遍的原因之一是它能够让制造商，零售商和服务公司与他们使用公司资金相比能更快速地开设多家店铺，而公司资金通常比较短缺。除了能够节约公司资金，特许经营还能够让公司将管理人员和劳动力人员的数量控制在较低水平。加盟商现在负责向特许经营店提供当地管理人员和劳动力人员以及解决质量和和服务问题。⁶

中国拥有 13 亿人口以及人数不断增长的中产阶级，特许经营已经成为品牌进入中国市场优先选择的方式。中国消费者想享受西方国家那样的繁荣和服务，就像其他全球消费者那样，他们想要更好的选择，方便，产品和服务。特许经营符合这样的需求。⁴

中国人的收入在不断增长，但个人时间却越来越少。可支配收入仅在去年就增长了 13.4%，且随着对外国商品和服务的偏好，中国消费者对符合他们繁忙的生活节奏的品牌商品和服务情有独钟。但是为了取得成功，特许经营也必须适应中国的商业惯例，文化和品

位。例如从 1987 年就在中国实行特许经营的肯德基。公司不得不将其“吮指美味”的商标中文翻译为“吃掉你的指头”。肯德基和很多其他特许经营已经发现最好的策略是首先在中国开一家公司店，学习和适应当地的口味和不同行为，研究他们的市场，然后开展特许经营。那是因为中国不是一个单一市场，而是由各种各样的小型市场组成，即不同地区，即使是一个城市的不同地区都具有不同的品位和不同的产品或服务观念。⁴ 还有一些其他食品特许经营在适应中国人的品位和营销实践方面取得了成功，包括麦当劳、星巴克、棒约翰、CKE 餐厅（卡乐星）、奶品皇后、酷圣石、星期五餐厅和赛百味等。其他公司，例如汉堡王和达美乐，可能在获得他们想要的市场份额方面不是很成功，因为他们不能在国家内将他们的产品进行本地化或将他们的产品在不同的小型市场中进行本地化。

除了快餐公司外，服务企业也在中国进行了成功的特许经营。例如亚细亚图文和快印先生，他们都在 20 世纪 90 年代进入了中国，意识到世界上没有几个中国或外国公司能够获得全面的打印服务并且员工能说英语的地方。瑞麦地产和 21 世纪不动产已经进行了特许经营，以便从置业的繁荣中获利。⁷ 很



多其他服务公司通过提供不断成熟的消费者环境所需的专业知识和技术陆续进入中国。

考虑到从这些特许经营中购买商品比从当地中国供应商处购买要花费更多的金钱，中国消费者希望从西方特许经营获得高端的体验。例如，在快餐业中的必胜客就是一个很好的例证。在美国，如果不考虑食品的味道或质量，必胜客不被认为是一个精美的餐厅。它是一个提供价格合理的食品的连锁餐厅。但是在中国，必胜客的成功一部分是因为其不仅能够使食品本地化，而且还因为它没有将自己呈现为一个快餐店的事实。相反，它将自己在中国消费者面前呈现为一个精美的餐厅。⁵ 中国消费者基于他们在一个高档的西式餐厅就餐的事实，自然认为他们为披萨支付较高价格是合理的。

中国的特许经营店是世界上最多的，² 并且预计特许经营会在以后至少十年里持续快速发展。在美国，特许经营的利润占其 GDP 的 14%，而在中国仅为 3%-4%。因此，很多专家相信中国的加盟商数量将会随着中国消费者的个人收入和可支配收入的增长而继续增长。目前中国有 4,500 多个特许经营系统，在 70 个行业内经营着 400,000 个特许经营店。前 120 个特许人拥有

131,413 家店，在 2010 年实现了 364 亿欧元的销售收入。⁵

早期进入中国的外国品牌对中国消费者非常不了解。因此，他们开设公司自有的店或成立合资企业，而不是加盟店。但是，由于当时中国的知识产权实施情况和法律还不完善，很多美国品牌看到中国公司使用他们的名称和标识开设假店铺。这种情况就在星巴克身上发生过，2006 年星巴克决定进行积极反击，将中国公司告上法庭并胜诉。⁷ 不是所有公司都像星巴克那样在中国诉讼中取得了胜利。但是由于意识到特许经营的重要性，中国政府自此之后制定了一套更加明确的法律来保护特许人和被特许人。

在以后的二十年里，预计中国会成为世界上最大的经济体，且在此期间中国的中产阶级人口预计会增长到 6 亿。伴随着经济的增长，政府已经意识到特许经营的数量会随之增加。因此，在制定新法律时，中国政府为希望在中国开展特许经营的特许人设定了特定标准。在这些标准中对特许人的义务进行了规定：³

- 外商投资企业（FIE）必须进行注册；



- 特许人必须经营至少两个公司自有的特许经营店，经营时间一年以上；
- 特许人必须披露加盟商要求披露的任何信息。

此外，为了满足注册要求，特许人必须：³

- 具备一份标准的特许经营协议，工作手册和运营资本要求；
- 具备一套已建立的业绩记录和供应材料的能力；
- 具备训练中国人员和提供长期运营指导的能力；
- 提供一份期限至少为三年的特许经营协议；
- 承认可能会有与供应商采取某些行为有关的责任；
- 承认会因违反特许经营法规而遭受罚款和其他处罚；
- 至少提前 20 天披露：
 - 特许人在特许业务方面的经验以及他们业务范围的详情

- 特许人的主要高管的身份
- 特许人在过去五年中发生的任何诉讼
- 所有特许经营费用的全部明细
- 加盟商首笔投资的数额
- 特许人可以提供的商品或服务的清单，以及提供这些商品应该遵守的条款
- 加盟商将要接受的培训
- 他们的商标信息，包括注册，使用和诉讼
- 特许人有能力提供培训和指导的示范
- 现有单元的统计，包括数量，地点和运营结果，以及已终止的加盟店的比例；以及
- 经审计的财务报告和税务信息（针对一个未指定的时期）。



尾注:

1. <http://www.businessinsider.com/the-ins-and-outs-of-franchising-in-china-2011-4>
2. <http://en.wikipedia.org/wiki/Franchising>
3. <http://en.wikipedia.org/wiki/Franchising#China>
4. http://www.beneschlaw.com/files/Publication/dd814687-c73a-43fa-b68b-82281684c6a7/Presentation/PublicationAttachment/1d619f19-8166-4e8c-a277-829e2c11fe2d/CI_JulAug04.pdf
5. http://www.chinadaily.com.cn/business/2011-06/24/content_12772247_2.htm
6. http://www.msaworldwide.com/franchising-resources/articles/franchising_the_engine_for_growth
7. http://edwardsglobal.com/CBR_July_September_2011_Edwards.pdf

艾伦·乐富勤

大卫·道奇

© 2013 Thornhill Capital 版权所有

Thornhill Capital 提供现场尽职调查；协助谈判；专家证人证词；国际财务报告准则、美国公认会计准则、中国会计准则和香港会计准则合规性的财务重建账；审计准备和审计程序管理；内部控制的设计和测试；中国税务报告对审计后财务报告的调节；双语首席财务总监；翻译服务；以及为世界各地企业提供各种其他会计、合规性和行政管理服务。

有关所有服务的详细信息请访问网站：www.thornhillcapital.net

本刊物是反映 **Thornhill Capital** 的个人意见，仅供参考。本刊物的目的不是为了传达任何法律，会计，或投资建议。在没有事先咨询律师、投资顾问、注册会计师或其它相关专业人士的情况下，此处的信息不应使用或依赖于任何特定方面的事实或情况。

如果想获得更多 **Thornhill Capital** 的简报和博文，请访问我们的网站，网址为 www.thornhillcapital.net 和 <http://thornhillcapital.info/>。如有关于本简报，其他简报或博文的任何问题，请发送电子邮件至 info@thornhillcapital.net。