



## Franchising in China. Possible BUT!!!

In the past year I have been deeply involved in many M&A projects in the foodservice sector in China, some of them involving companies using the franchise model to grow their business. I learned a lot from working with these Chinese firms and my opinion of franchising in China has changed somewhat but not entirely. You can say that I now have a more nuanced opinion about the prospects to develop a business using this model. Since so many Korean restaurant chains are interested in finding Master Franchise relationships for their brands in China, I decided to revisit the topic here.

### **China – A Low Trust Society**

Despite 30+ years of rapid economic development and modernization, China still remains a society based on personal relationships. A history of turmoil, communist rule and lack of rule of law, allowed individuals to flourish by breaking rules, stealing or copying intellectual property and cozying up to local government officials gaining their cooperation for a cut of the action. They simply saw no reason to pay for the rights to use patents or brands. Easier to steal or copy them and take the risk of lawsuits which were not that frequent. The purpose of copying successful retail or consumer brands is to understand that consumers can easily be fooled into thinking similar looking brands are the real thing. When you look at the competition to established franchise brands in China today, many of them are former franchisees who decided it was more advantageous to just develop a copy than continuing paying royalties once they understood the model. This issue is still very much apparent in the China market today and will not be going away anytime soon.



### **Protect Your Core Intellectual Property At All Cost!!**

The most successful franchised businesses I have seen in China all protect their core intellectual property fearlessly. They also establish strong controls over the franchisee that make it extremely difficult for them to violate their agreements. If you cannot establish a high degree of control over your brand then you should not be franchising in China at all. As mentioned above, China is a low trust market compared to more developed countries like Japan, Australia and the USA. Anything can happen and your legal recourse is limited, so make it difficult from the beginning for the franchisee to violate your agreements. Trust to some extent but verify everything!

### **How To Establish Control?**

Here are some good ways that franchisers establish control over franchisees and protect their intellectual property and brand integrity.

**First**, they charge high guarantee fees that are returned when the franchise agreement expires if all the conditions are met. If the franchisee violates the agreement, the franchiser keeps the fee which can be as high as 400,000 RMB per location in most cases. Franchisees will think twice about violating their agreements if they run the risk of losing a large sum of money.

**Second**, they often sign leases in the name of the franchiser so they are able to kick out the franchisee if they do not perform and replace them with another.

**Third**, they require the franchisee to establish an encrypted POS at every location with a link to the franchiser HQ, so they can track sales and charge royalties. In the event that the franchisee refuses to accept the POS and the franchiser decides to proceed in any case, they ensure that revenue is received through the sale of good or services. However, the goods or services are packaged in such a way to make it extremely difficult to copy.

What types of franchise restaurant businesses can follow these rules? These would be concepts that rely on central kitchens to supply ingredients with unknown formulas that are difficult to copy. For examples, bakery concepts supplying frozen dough or cakes would be a good example. Another would be a hot pot chain which supplies boxes of ingredients that must be put together in the pot to create the unique taste profile. A bad example would be a coffee chain supplying coffee that could be bought with a similar package from any of 600 roasters in China.

Strong controls leads to strong results. Managing a Master Franchise relationship from a long distance is fraught with risk. Establishing your own locations at first, getting the control formulas right and then beginning the search for franchise partners is the right approach.

Franchising in China is becoming a bit easier compared to 10 years ago but still a big challenge. Don't get involved unless you are prepared to be very hands on in every phase of the business.





번역 김지선 기자

## 중국에서의 프랜차이징, 가능한가?

지난해 나는 중국 푸드 서비스 부문 M&A 프로젝트에 깊게 관련되어 있었다. 관련된 회사 중 일부는 사업을 성장시키기 위해 프랜차이즈 모델을 이용한다. 여러 중국 회사와 함께 일하면서 스스로 많은 것을 배울 수 있었고, 중국 내 프랜차이즈 사업에 대한 나의 견해도 완전히는 아니지만 다소 바뀌었다. 프랜차이즈 모델을 이용해 사업을 성장시키는 부분에 있어 내가 약간 미묘한 관점을 가지고 있다고 판단해도 좋다. 정말 많은 한국 레스토랑 체인이 중국에서 마스터 프랜차이즈 관계를 찾는 것에 관심이 많기 때문에 이 주제에 대해 다시 얘기해 보기로 결정했다.

### 중국, 신뢰도 낮은 사회

지난 30여 년이 넘는 세월동안의 급속한 경제 발전과 현대화에도 불구하고 중국은 여전히 개인 관계에 기반한 사회로 남아있다. 혼란의 역사, 공산주의 체제와 법치의 부족으로 개인들의 위법한 행위, 지적 재산의 도용 및 모방, 지역 관료와의 유대관계를 통해 이득을 얻는 행태가 만연화됐다. 그들은 특허나 상표 사용권을 위해 돈을 지불해야 하는 이유를 찾지 못했다. (그들에게는 지적 재산을 훔치거나 베끼는 게 더 쉽고 그에 따른 소송도 빈번하지 않아 차라리 위험을 앓고 가는 것이다. 성공적인 리테일 또는 고객 브랜드를 모방하는 목적은 소비자들이 비슷한 외양의 제품을 보고 진짜라고 쉽게 속아 넘어간다는 것을 알기 때문이다. 오늘날 중국에서 프랜차이즈 브랜드 설립 경쟁을 보면, 이들은 예전에 이미 프랜차이즈였었고, 회사의 모델 운영 방식을 이해한 후에는 로열티를 지불하는 것보다는 이를 모방한 프랜차이즈로 발전시키는 것이 더 이득이 많다는 결정을 내렸다. 이는 오늘날에도 여전히 중국 시장에서 명백한 이슈가 되고 있고 어느 순간 쉽게 사라지지 않을 것이다.



### 무슨 수를 써서라도 당신의 핵심 지적 재산을 보호하라.

내가 중국에서 본 가장 성공적인 프랜차이즈 비즈니스는 지적 재산을 용감하게 지킨 경우이다. 가맹점들을 강하게 규제해서 개별적인 프랜차이즈가 가맹점 회사와 동의한 부분을 위반하기 힘들게 만든다. 가맹점 회사로서 브랜드를 관리하기 위해 엄격한 수준의 통제 방식을 설정하지 못한다면 중국에서 프랜차이즈 사업을 하지 말아야 한다. 위에서 언급했듯, 중국은 일본, 호주, 미국과 비교했을 때 신뢰도가 낮은 시장이다. 어떤 상황이든 발생할 수 있고 여러분이 의지할만한 법률적 조치는 제한적이라 시작할 때부터 프랜차이즈 가맹점들이 합의한 사항을 위반하지 않도록 만들어야 한다. 어느 정도까지는 믿

되 모든 것을 명확히 잡고 넘어가야 한다.



### 어떻게 통제할 것인가?

가맹점 회사가 가맹점을 통제하고 지적재산권과 브랜드 완결성을 보호하는 몇 가지 좋은 방법이 있다.

**첫째,** 비싼 개런티를 받고 모든 조건에 부합되면 계약이 종료된 후에 돌려준다. 가맹점들이 합의를 위반했을 때, 대부분의 경우에 가맹점 회사는 지점 당 40만 인민폐(한화 약 7179만 원) 가량의 수수료를 돌려주지 않고 가지고 있다. 가맹점들은 많은 돈을 잃게 될 우려가 있기 때문에 합의 사항 위반에 대해 두 번 생각할 것이다.

**둘째,** 가맹점 회사의 이름으로 계약서에 사인하며, 가맹점들이 제대로 업무를 수행하지 못할 때 내쫓거나 다른 지점으로 대체할 수 있다.

**셋째,** 모든 가맹점들에게 암호화된 POS(Point of Sales, 판매관리시스템)을 갖추도록 하여 가맹점 회사 본부와 연결되도록 요구한다. 그러면 가맹점 회사는 각 프랜차이즈 매장의 매출을 추적하고 로열티를 청구할 수 있다. 가맹점들이 POS를 거부하는 경우, 가맹점 회사는 어떤 경우라도

도 수익은 물품 판매 또는 서비스를 통해서 나오는 것을 보장하여 일을 진행해 나갈 수 있다. 그러나 물품 혹은 서비스는 모방하기 아주 힘든 방식으로 포장돼 있다.

어떤 종류의 프랜차이즈 레스토랑 사업이 이러한 룰을 따를 수 있을까? 모방하기 어려운 잘 알려지지 않은 공식으로 구성된 주방중앙 식자재 공급 시스템에 의존하는 콘셉트의 레스토랑이 그 예가 될 것이다. 예를 들어, 베이커리 콘셉트는 냉동 반죽 또는 케이크를 공급하는데 이는 하나의 좋은 예가 될 수 있다. 또 다른 예는 식재료 박스를 공급하는 핫팟(hot pot) 체인으로 음식 고유의 맛을 내기 위해서는 그 식재료를 한 대 모아 핫팟에 넣어야 한다. 나쁜 예로는 커피를 공급하는 커피 체인으로 중국의 600 여개의 로스터로부터 비슷한 패키지의 제품을 구매할 수 있다.

강한 통제는 강력한 결과를 낳는다. 마스터 프랜차이즈 관계를 관리하는 것은 장기적인 관점에서 위험한 상황과의 싸움이다. 처음에 당신 자신의 지점을 설립하고 통제권을 획득한 후 프랜차이즈 파트너를 탐색하기 시작하는 것이 올바른 접근 방법이다.

10년 전과 비교했을 때 중국내 프랜차이즈 사업은 쉬워졌으나 여전히 큰 도전이다.

비즈니스의 각 단계에 대한 준비가 되어 있지 않으면 설불리 나서지 말아야 할 것이다.

**조엘 실버스테인 Joel Silverstein**  
이스트웨스트 호스피탈리티 그룹 대표  
President of The East West Hospitality Group

조엘 실버스테인 대표는 장기간 아시아 퍼시픽 지역에 살며 최고 경영진과 포춘(Fortune) 500대 기업이 중국, 홍콩, 일본, 한국 외 다수 아시아 국가에서 지속 가능한 성장을 할 수 있게 도와주었다. 실버스테인 대표는 호스피탈리티 산업의 전 경영진으로서 주요 언론 매체를 통해 중국 동남아시아의 프랜차이즈, 아시아에서의 비즈니스 관행, 역동적인 이머징 마켓과 관련된 주제로 빈번하게 기고하였다. 현재 홍콩에 거주하며, 자주 인근 아시아 지역 뿐만 아니라 미국, 유럽, 아프리카 지역까지 여행한다.

